

การพัฒนาระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ



นายสมชัย วรานุฎรักษ์

สถาบันวิทยบริการ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการศึกษานอกระบบโรงเรียน ภาควิชาการศึกษานอกโรงเรียน

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2545

ISBN 974-17-1420-3

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**A SYSTEM DEVELOPMENT OF THE LEARNING CENTER ORGANIZATION
IN THE WORKPLACE**



Mr. Somchai Varanukulrak

**สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**
**A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy in Non-Formal Education**

Department of Non-Formal Education

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic year 2002

| | |
|----------------------|---|
| หัวข้อวิทยานิพนธ์ | การพัฒนากระบวนการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ |
| โดย | นายสมชาย วรรณกุลรักษ์ |
| สาขาวิชา | การศึกษานอกระบบโรงเรียน |
| อาจารย์ที่ปรึกษา | รองศาสตราจารย์ ดร. อาชัญญา รัตนอุบล |
| อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม | รองศาสตราจารย์ ดร. สุวิมล ว่องวานิช |

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยรับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

.....คณบดีคณะครุศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร. ไพฑูรย์ สินดารัตน์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการสอบ
(รองศาสตราจารย์ ดร. เกียรติวรรณ อมาตยกุล)

.....อาจารย์ที่ปรึกษา
(รองศาสตราจารย์ ดร. อาชัญญา รัตนอุบล)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร. สุวิมล ว่องวานิช)

.....กรรมการ
(ศาสตราจารย์ อุ่นตา นพคุณ)

.....กรรมการ
(ดร. ชลทิตย์ เอี่ยมสำอางค์)

สมชัย วรานุกุลรักษ์ : การพัฒนาระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ.

(A SYSTEM DEVELOPMENT OF THE LEARNING CENTER ORGANIZATION IN THE WORKPLACE) อาจารย์ที่ปรึกษา : รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล, อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม : รองศาสตราจารย์ ดร.สุวิมล ว่องวานิช, 369 หน้า. ISBN 974-17-1420-3.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ โดยการศึกษาข้อมูลจากสถานประกอบการมาพัฒนาแบบจำลอง ซึ่งประกอบด้วยโครงสร้างและแนวทางการดำเนินงานระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ และนำระบบที่ได้พัฒนาขึ้นไปดำเนินการในสถานประกอบการนำร่อง เพื่อศึกษาผลลัพธ์และปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากการดำเนินงานระบบดังกล่าว รวมทั้งรูปแบบการดำเนินงานภายใต้องค์ประกอบของระบบ และสรุปนำเสนอระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ที่มีความถูกต้องและเป็นประโยชน์ตามแนวคิดการจัดศูนย์การเรียนรู้ให้เหมาะสมกับบริบทของสถานประกอบการ และแนวทางการขยายผลระบบต่อไป โดยแบ่งวิธีดำเนินการวิจัยเป็น 4 ขั้นตอนคือ 1. ขั้นการเตรียมการเพื่อศึกษาข้อมูลความต้องการในการจัดศูนย์การเรียนรู้และระบบที่ดำเนินการอยู่ในสถานประกอบการ โดยกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหารที่รับผิดชอบการพัฒนาบุคลากรในสถานประกอบการที่ต้องการจัดศูนย์การเรียนรู้ 24 แห่ง และสถานประกอบการที่ดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้อีก 6 แห่ง โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างด้วยแนวการสัมภาษณ์จำนวน 2 ชุด และวิเคราะห์สร้างข้อสรุปจากเนื้อหาในการสัมภาษณ์ 2. ขั้นการพัฒนาและตรวจสอบระบบกับผู้บริหารในสถานประกอบการ โดยกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหารงานด้านการพัฒนาบุคลากรในสถานประกอบการจำนวน 6 คน ด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม และวิเคราะห์สร้างข้อสรุปจากเนื้อหาในการสนทนากลุ่ม 3. ขั้นตอนการติดตามผลจากการนำระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ไปดำเนินงานในสถานประกอบการนำร่องจำนวน 2 แห่ง โดยใช้แบบจำลองระบบที่ได้พัฒนาและตรวจสอบในขั้นตอนที่ 2 เป็นแนวทางในการดำเนินงาน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างในการศึกษามี 2 กลุ่ม ประกอบด้วยกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานศูนย์การเรียนรู้และกลุ่มพนักงานที่ใช้บริการจากศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการนำร่อง โดยใช้วิธีการสนทนากลุ่มและเก็บข้อมูลจากเอกสารการดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วยเครื่องมือแนวการสนทนากลุ่มจำนวน 2 ชุด และวิเคราะห์สร้างข้อสรุปจากข้อมูลในการสนทนากลุ่ม และ 4. ขั้นตอนการสรุปนำเสนอและแนวทางการขยายผลระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ต่อไป โดยใช้ข้อมูลจากผลการศึกษาในขั้นตอนต่างๆข้างต้นมาสรุปวิเคราะห์ร่วมกัน

ผลการวิจัยได้พบว่าระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการประกอบด้วยองค์ประกอบการดำเนินงานที่สัมพันธ์ต่อกันคือ การวิเคราะห์ความต้องการในการจัดศูนย์การเรียนรู้ การจัดการทรัพยากรความรู้ การพัฒนาหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้ การสื่อสารประสานงานและให้บริการผู้เรียน การส่งเสริมการเรียนรู้ การติดตามผลการดำเนินงาน การรายงานผลและเชื่อมโยงการเรียนรู้ ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบมีรูปแบบการดำเนินงานที่สถานประกอบการนำมาใช้เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายในการเรียนรู้ รวมทั้งผลจากการนำระบบไปใช้ในสถานประกอบการได้พบว่า พนักงานเกิดการเรียนรู้ มีความพึงพอใจและเห็นถึงประโยชน์ของการเรียนรู้ด้วยตนเองจากศูนย์การเรียนรู้ โดยมีปัจจัยที่ส่งผลการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้คือ นโยบายของผู้บริหารในการส่งเสริมสนับสนุนพนักงานให้พัฒนาตนเอง พนักงานมีแรงจูงใจและแสดงพฤติกรรมเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง บทบาทของผู้บังคับบัญชาที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของพนักงาน สิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐาน บุคลากรของหน่วยงานศูนย์การเรียนรู้ที่มีความรู้ความสามารถ รวมทั้งมีเครือข่ายแหล่งทรัพยากรความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ภาควิชาการศึกษาออกโรงเรียน

สาขาวิชาการศึกษาอกระบบโรงเรียน

ปีการศึกษา 2545

ลายมือชื่อผู้เขียน.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม.....

418 49400 27 : MAJOR NON-FORMAL EDUCATION

KEY WORDS : LEARNING CENTER / ORGANIZATION SYSTEM OF THE LEARNING CENTER / LEARNING CENTER IN THE WORKPLACE

SOMCHAI VARANUKULRAK : A SYSTEM DEVELOPMENT OF THE LEARNING CENTER ORGANIZATION IN THE WORKPLACE. THESIS ADVISORS : ASSOC.PROF.ARCHANYA RATANA-UBOL, PhD., THESIS COADVISOR : ASSOC.PROF.SUWIMON WONGWANICH, PhD., 369 PP. ISBN 974-17-1420-3

The purposes of this research were to develop the learning center organization system in the workplace which consisted of the structure of learning center organization system and its components. The research methodology was research & development , composed of four phases : interviewing and studying the learning center system provided by six workplaces, developing and using focus group discussion methods related to the learning center organization system. Then, the proposed system was implemented at the two workplaces for studying the result of the organization system of the learning center. The population consisted of Human Resources Development Managers in the workplaces and employees who participated and learned from the learning systems.

The research findings were as follow : 1) The organization system of the learning center in the workplace composes on three aspects : the learning center organization (learning center needs assessment, knowledge resources management) , the learning process implementation (curriculum design and instructional media development, learning co-ordination and service, learning facilitation and including the condition affecting the learning outcome), and learning center evaluation (learning outcome evaluation and encourage employee to transfer their learning to the working situation, and feedback to the system. 2) Factors affecting the learning center consisted of the management supporting, self motivation of the employees, managers' roles, basic facilitation, learning center officers competency, and learning resource networking.

Department Non-Formal Education

Student's signature.....

Field of Study Non-Formal Education

Advisor's signature.....

Academic year 2002

Co-advisor's signature.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร. อาชญญา รัตนอุบล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร. สุวิมล ว่องวานิช อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา ช่วยแนะนำแก้ไข และตรวจสอบการทำวิทยานิพนธ์ ให้มีความถูกต้องสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ด้วย

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. เกียรติวรรณ อมาตยกุล ที่รับเป็นประธานกรรมการ สอบวิทยานิพนธ์ ศาสตราจารย์ อุ่นตา นพคุณ ดร.ชลทิศย์ เอี่ยมสำอางค์ ที่รับเป็นกรรมการ สอบวิทยานิพนธ์

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์ทุกท่านในภาควิชาการศึกษาออกโรงเรียน และคณาจารย์คณะ ครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ได้ประสิทธิประสาทวิชาด้านการศึกษาออกระบบโรงเรียน และศาสตร์อื่นที่เกี่ยวข้อง

ขอขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ความกรุณาตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ผู้เชี่ยวชาญและผู้ ให้ข้อมูลในสถานประกอบการทุกท่าน ผู้ประสานงาน ผู้ช่วยวิจัยในการเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ ข้อมูลทุกฝ่าย รวมทั้งเพื่อนๆทุกท่านที่ได้มีส่วนช่วยเหลือทั้งโดยตรงและโดยอ้อมมาตลอด

สุดท้าย ขอขอบพระคุณทบวงมหาวิทยาลัยและบัณฑิตวิทยาลัยที่ได้กรุณาสนับสนุนเงินทุน อุดหนุนเพื่อการวิจัยบางส่วน

สมชัย วรานุกุลรักษ์

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญ

| | หน้า |
|--|------|
| บทคัดย่อ ภาษาไทย..... | ง |
| บทคัดย่อ ภาษาอังกฤษ..... | จ |
| กิตติกรรมประกาศ..... | ฉ |
| สารบัญ..... | ช |
| สารบัญตาราง..... | ญ |
| สารบัญแผนภาพ..... | ฎ |
| บทที่ 1 บทนำ..... | 1 |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา..... | 1 |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย..... | 8 |
| คำถามวิจัย..... | 8 |
| ขอบเขตของการวิจัย..... | 8 |
| ข้อจำกัดของการวิจัย..... | 10 |
| คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย..... | 10 |
| ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย..... | 13 |
| บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... | 14 |
| การจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน..... | 14 |
| การเรียนรู้ของผู้ใหญ่..... | 26 |
| การจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ..... | 32 |
| ระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้..... | 40 |
| ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... | 57 |
| กรอบแนวคิดในการวิจัย..... | 59 |
| บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย..... | 61 |
| ขั้นตอนการเตรียมการศึกษาข้อมูลเบื้องต้น..... | 63 |
| ขั้นตอนการพัฒนาและตรวจสอบระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้..... | 74 |
| ขั้นตอนการติดตามผลการนำระบบไปใช้ในสถานประกอบการ..... | 81 |
| ขั้นตอนการสรุปและนำเสนอระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้..... | 89 |

สารบัญ (ต่อ)

| | หน้า |
|--|------|
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... | 91 |
| ตอนที่ 1 ชั้นการเตรียมการศึกษาข้อมูลเบื้องต้น..... | 92 |
| ส่วนที่ 1 ข้อมูลในสถานประกอบการที่มีความต้องการจัดศูนย์การเรียนรู้..... | 92 |
| ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในสถานประกอบการที่ต้องการจัดศูนย์การเรียนรู้..... | 114 |
| ส่วนที่ 2 ข้อมูลในสถานประกอบการที่กำลังดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้..... | 117 |
| สถานประกอบการที่ 1..... | 118 |
| สถานประกอบการที่ 2..... | 127 |
| สถานประกอบการที่ 3..... | 135 |
| สถานประกอบการที่ 4..... | 143 |
| สถานประกอบการที่ 5..... | 152 |
| สถานประกอบการที่ 6..... | 162 |
| ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการทั้ง 6 แห่ง..... | 190 |
| สรุปผลการวิจัยในขั้นตอนการเตรียมการศึกษาข้อมูลเบื้องต้น..... | 204 |
| ตอนที่ 2 ชั้นการพัฒนาและตรวจสอบระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้..... | 206 |
| ส่วนที่ 1 การพัฒนาระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ..... | 206 |
| ส่วนที่ 2 การตรวจสอบระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้..... | 217 |
| สรุปผลการวิจัยในขั้นตอนการพัฒนาและตรวจสอบระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้..... | 234 |
| ตอนที่ 3 ชั้นการติดตามผลการนำระบบไปใช้ในสถานประกอบการ..... | 238 |
| ส่วนที่ 1 ผลลัพธ์จากการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้..... | 240 |
| สถานประกอบการนำร่องที่ 1..... | 240 |
| สถานประกอบการนำร่องที่ 2..... | 247 |
| ส่วนที่ 2 สภาพปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น..... | 253 |
| ส่วนที่ 3 ข้อคิดเห็นที่มีต่อการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้..... | 256 |
| ส่วนที่ 4 รูปแบบการดำเนินงานตามองค์ประกอบในระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้..... | 271 |
| สรุปผลการวิจัยในขั้นตอนการติดตามผลการนำระบบไปใช้ในสถานประกอบการ..... | 274 |

สารบัญ (ต่อ)

| | หน้า |
|---|------|
| ตอนที่ 4 ชั้นการสรุปนำเสนอระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้..... | 277 |
| ส่วนที่ 1 โครงสร้างและองค์ประกอบการดำเนินงานระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้..... | 277 |
| ส่วนที่ 2 รูปแบบการดำเนินงานภายใต้องค์ประกอบระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้..... | 287 |
| ส่วนที่ 3 แนวทางการขยายผลระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้..... | 293 |
| สรุปผลการวิจัยชั้นการสรุปนำเสนอระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้..... | 298 |
| บทที่ 5 สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ..... | 302 |
| วิธีดำเนินการวิจัย..... | 302 |
| สรุปผลการวิจัย..... | 304 |
| อภิปรายผลการวิจัย..... | 319 |
| ข้อเสนอแนะ..... | 335 |
| รายการอ้างอิง..... | 341 |
| ภาคผนวก..... | 348 |
| ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์..... | 369 |

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญตาราง

| ตารางที่ | หน้า |
|----------|---|
| 1.1 | ความแตกต่างระหว่างรูปแบบการฝึกอบรมและรูปแบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง.....3 |
| 2.1 | การเปรียบเทียบแนวคิดปรัชญาการศึกษาผู้ใหญ่.....29 |
| 2.2 | การเปรียบเทียบรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ..... 37 |
| 3.1 | สรุปวิธีดำเนินการวิจัยในขั้นตอนการเตรียมการศึกษาข้อมูลเบื้องต้น..... 73 |
| 3.2 | สรุปวิธีดำเนินการวิจัยในขั้นตอนการพัฒนาและตรวจสอบระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้. 80 |
| 3.3 | สรุปวิธีดำเนินการวิจัยในขั้นตอนติดตามผลการนำระบบไปใช้ในสถานประกอบการ...88 |
| 3.4 | สรุปวิธีดำเนินการวิจัยในขั้นตอนการสรุปและนำเสนอระบบ.....89 |
| 3.5 | สรุปภาพรวมวิธีดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนาระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้.....90 |
| 4.1 | ข้อมูลพื้นฐานของสถานประกอบการที่มีความต้องการจัดศูนย์การเรียนรู้.....93 |
| 4.2 | รูปแบบวิธีการพัฒนาบุคลากรในสถานประกอบการและเหตุผลที่เลือกใช้วิธีดังกล่าว...95 |
| 4.3 | สภาพปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมการฝึกอบรม..... 98 |
| 4.4. | รูปแบบกิจกรรมอื่นๆที่สถานประกอบการจัดให้พนักงานเรียนรู้ตามอัชฌาศัย.....98 |
| 4.5 | เหตุผลความต้องการของสถานประกอบการในการจัดศูนย์การเรียนรู้.....101 |
| 4.6 | ประเภทศูนย์การเรียนรู้ที่จะดำเนินการในสถานประกอบการ..... 103 |
| 4.7 | ขอบเขตสาระความรู้ที่จะให้พนักงานเรียนผ่านระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้..... 105 |
| 4.8 | แหล่งทรัพยากรความรู้ของระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้..... 106 |
| 4.9 | กลุ่มเป้าหมายที่กำหนดให้เรียนจากระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้..... 108 |
| 4.10 | สื่อการเรียนที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงานระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้.....110 |
| 4.11 | วิธีการที่จะใช้กระตุ้นส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน..... 113 |
| 4.12 | การติดตามผลการดำเนินงาน..... 113 |
| 4.13 | โครงสร้างการดำเนินงานระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ 1..... 126 |
| 4.14 | โครงสร้างการดำเนินงานระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ 2..... 134 |
| 4.15 | โครงสร้างการดำเนินงานระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ 3..... 142 |
| 4.16 | โครงสร้างการดำเนินงานระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ 4..... 151 |
| 4.17 | โครงสร้างการดำเนินงานระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ 5..... 161 |
| 4.18 | โครงสร้างการดำเนินงานระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ 6..... 169 |

สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่ | หน้า |
|----------|---|
| 4.19 | ข้อมูลการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการทั้ง 6 แห่ง..... 170 |
| 4.20 | โครงสร้างการดำเนินงานระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการทั้ง 6 แห่ง. 197 |
| 4.21 | รูปแบบการดำเนินงานภายใต้องค์ประกอบระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ ในสถานประกอบการทั้ง 6 แห่ง..... 199 |
| 4.22 | การวิเคราะห์ข้อมูลจากสถานประกอบการเพื่อพัฒนาระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้..... 208 |
| 4.23 | ร่างแนวทางการดำเนินงานภายใต้องค์ประกอบระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้..... 214 |
| 4.24 | ความคิดเห็นต่อแนวทางการดำเนินงานภายใต้องค์ประกอบระบบ..... 223 |
| 4.25 | ข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการให้บริการเรียนรู้จากโครงการเครือข่าย พัฒนานักการชนาการยุคใหม่..... 245 |
| 4.26 | ข้อมูลความรู้ความเข้าใจของพนักงานที่เกิดขึ้นจากการใช้ชุดสื่อการเรียนรู้ใน โครงการภูมิปัญญาความรู้เพื่อสนับสนุนการฟื้นฟูและพัฒนาอาชีพเกษตรกรลูกค้า..... 246 |
| 4.27 | ข้อมูลการสอบวัดผลการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท โฮมโปรดักส์ จำกัด..... 251 |
| 4.28 | ปัญหาอุปสรรคจากการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ..... 255 |
| 4.29 | เปรียบเทียบข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อการดำเนินงานระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้..... 268 |
| 4.30 | รูปแบบการดำเนินงานตามองค์ประกอบของระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ ในสถานประกอบการนำร่องทั้ง 2 แห่ง..... 271 |
| 4.31 | การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อโครงสร้างระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้..... 278 |
| 4.32 | สรุปแนวทางการดำเนินงานภายใต้องค์ประกอบระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้.....284 |
| 4.33 | การวิเคราะห์รูปแบบการดำเนินงานภายใต้องค์ประกอบระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้.....288 |
| 4.34 | การวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้... 293 |
| 4.35 | การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้..... 294 |
| 4.36 | การวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการดำเนินงานระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในอนาคต..... 295 |
| 4.37 | แนวทางการขยายผลระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้..... 297 |
| 5.1 | รูปแบบที่ควรนำมาใช้ดำเนินงาน..... 336 |

สารบัญภาพ

| แผนภาพที่ | หน้า |
|--|------|
| 2.1 กรอบความคิดในการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ..... | 38 |
| 2.2 กรอบแนวคิดการพัฒนาระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ..... | 60 |
| 4.1 ร่างแบบจำลองโครงสร้างระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้..... | 213 |
| 4.2 โครงสร้างระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ..... | 282 |



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากกระแสความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ได้เกิดเป็นพลังขับเคลื่อนที่ส่งผลโดยตรงต่อการดำเนินธุรกิจของสถานประกอบการ ทำให้องค์กรต่างๆจำเป็นต้องพัฒนาขีดความสามารถของตนเอง เพื่อให้ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการพัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงานให้สอดคล้องกับรูปแบบทางเศรษฐกิจสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่ง Dumphy (1997) Smith (1998) และ Fulmer (1998) พบว่าขีดความสามารถเหล่านี้เป็นสิ่งที่ได้มาจากกระบวนการเรียนรู้ภายในองค์กร และสอดคล้องกับการศึกษาของ Kinney (1998) ที่เห็นตรงกันว่าการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการเป็นวิธีการพัฒนาความเข้มแข็งทางธุรกิจได้ โดยใช้ทุนความรู้ (Intellectual Capital) ที่มีอยู่ในองค์กรมาเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนา ซึ่งหมายถึงการนำความรู้มาเป็นทรัพยากรในการแข่งขันทางธุรกิจนั่นเอง

การจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนได้มีบทบาทต่อการพัฒนาขีดความสามารถของประชาชนรวมทั้งพนักงานในสถานประกอบการมาตลอด โดยเป็นการพัฒนาทั้งในด้านความรู้พื้นฐานและทักษะในการประกอบอาชีพ แต่เนื่องจากปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างรวดเร็ว จึงส่งผลให้ต้องพัฒนารูปแบบวิธีการใหม่ๆที่นำมาใช้ในการส่งเสริมการเรียนรู้ให้แก่กลุ่มเป้าหมายในสถานประกอบการ เพื่อช่วยพัฒนาขีดความสามารถให้ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้อย่างเต็มศักยภาพ ซึ่ง จรูญ คุณมี (2520) Wick (1993) และ Muzumdar (1997) ได้ชี้ว่า ต้องเป็นการจัดการเรียนรู้ที่ยึดหลักในเรื่องความแตกต่างและความพร้อมของผู้เรียน โดยจัดเนื้อหาวิชาให้เหมาะสมกับระดับความสามารถของพนักงานแต่ละคน เป็นเนื้อหาที่นำไปใช้ได้จริงในชีวิตประจำวัน และต้องจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้มีความสัมพันธ์กับโอกาสและสอดคล้องกับลักษณะการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมทั้งขยายขอบเขตการเรียนรู้ให้แก่พนักงานได้มีโอกาสเรียนเพิ่มเติมตามความสนใจ สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะความสามารถให้สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตอบสนองเป้าหมายในการพัฒนาขีดความสามารถในการดำเนินธุรกิจขององค์กรให้เจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องตลอดไป

แนวคิดในการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานให้ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว มีความสอดคล้องกับรายงานของคณะกรรมการการศึกษานานาชาติว่าด้วยการศึกษาในศตวรรษที่ 21 แห่งยูเนสโก (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2540) เรื่องการเรียนรู้: ชุมทรัพย์ในตน ซึ่งกล่าวถึงมิติใหม่ของกระบวนการจัดการเรียนรู้ ที่ยึดหลักการสำคัญในการดำเนินการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับยุคสมัยแห่งการใฝ่รู้ เพื่อให้การถ่ายทอดความรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพกว้างขวางและยังประโยชน์ให้เกิดคุณค่าแก่บุคคลทุกคนได้อย่างแท้จริง โดยอาศัยแนวคิด 4 เสาหลักทางการศึกษา ซึ่งสถานประกอบการสามารถนำมาใช้เป็นแนวคิดในการจัดการเรียนรู้ให้แก่พนักงานในองค์กรของตนคือ **การเรียนรู้เพื่อรู้** ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่ช่วยให้พนักงานเข้าใจสิ่งแวดล้อมต่างๆที่เปลี่ยนแปลงไป และสามารถพัฒนาตนเองไปสู่การประกอบอาชีพที่ดีขึ้น มีสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต่อมา ก็เป็นการเรียนรู้เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง ซึ่งสัมพันธ์กับการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะอาชีพ ให้สอดคล้องกับการพัฒนาทางเศรษฐกิจอุตสาหกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และต้องการขีดความสามารถของบุคคลที่เพิ่มขึ้น เป็นการเรียนรู้ที่อาศัยประสบการณ์ต่างๆทางสังคมและในการประกอบอาชีพทั้งในและนอกระบบ โดยเรียนรู้ทั้งทฤษฎีและการฝึกปฏิบัติงานจริง และท้ายสุดคือ**การเรียนรู้เพื่ออยู่ร่วมกัน** ซึ่งช่วยให้บุคคลเรียนรู้เพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในสถานสังคม หรือองค์การของตนได้อย่างถูกต้องด้วยสันติวิธี สามารถเรียนรู้เข้าใจผู้อื่นและพึ่งพาอาศัยอย่างเท่าเทียมกันภายใต้วัตถุประสงค์ร่วมกันขององค์กร และ**การเรียนรู้เพื่อชีวิต** ซึ่งเป็นการพัฒนาปัจเจกชนทั้งด้านร่างกาย จิตใจอารมณ์และสติปัญญาควบคู่กันไปทุกด้าน เพื่อให้มีอิสรภาพทางด้านวิจารณ์ญาณมีดุลยพินิจในการดำเนินชีวิตและรับผิดชอบกิจกรรมการปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์มีคุณค่า

อย่างไรก็ตาม จากผลการศึกษาของปีทมา ซูทรงเดช สมยศ จิตติพลังศรี และสมชัย วรรณกุลรักษ์ (2540) ที่ศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบการพัฒนานุเคราะห์ในสถานประกอบการที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน และรูปแบบที่จะเปลี่ยนไปในอนาคตเพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้แนวคิดของ Marsick (1987) ที่นำเสนอรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ 3 รูปแบบ คือ รูปแบบฝึกอบรมที่มุ่งเน้นให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่ถูกต้องตามมาตรฐานจากผู้ฝึกสอน รูปแบบการเรียนรู้ของพนักงานจากการค้นคว้าเรียนรู้ด้วยตนเองจากแหล่งทรัพยากรความรู้ และรูปแบบการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งผลจากการศึกษาดังกล่าวพบว่า รูปแบบการฝึกอบรมภายในหน่วยงานเป็นรูปแบบที่สถานประกอบการใช้ดำเนินการมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ Coopers & Lybrand (1994) ที่พบว่ารูปแบบการพัฒนาพนักงานในสถานประกอบการ ส่วนใหญ่เน้นเฉพาะกิจกรรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะเทคนิคการปฏิบัติงาน แต่เมื่อวิเคราะห์รูปแบบที่จะเปลี่ยนไปในอนาคตก็พบว่า รูปแบบการเรียนรู้ด้วยตนเองจากแหล่งทรัพยากรความรู้ เป็นรูปแบบการพัฒนานุเคราะห์ที่สถานประกอบการ

ต่างๆมีความต้องการมากที่สุด เพราะช่วยสนับสนุนและแก้ไขปัญหาคือจำกัดต่างๆจากรูปแบบการฝึกอบรมซึ่งไม่สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้อย่างทั่วถึง และยังเปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้ด้วยตนเองตามความพร้อมและเวลาของแต่ละคน รวมทั้งใช้เป็นแหล่งสะสมทรัพยากรความรู้ขององค์กรได้เป็นอย่างดี ซึ่งสามารถวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างรูปแบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง และรูปแบบการฝึกอบรมดังในตารางที่ 1.1 คือ

ตารางที่ 1.1 ความแตกต่างระหว่างรูปแบบการฝึกอบรมและรูปแบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง

| | รูปแบบการฝึกอบรม | รูปแบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง |
|---|--|--|
| 1. แนวคิดความแตกต่างและความพร้อมของผู้เรียน | ผู้สอนเป็นผู้กำหนดเนื้อหาที่ใช้ในการอบรม โดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์ของหลักสูตร | ผู้เรียนเป็นผู้กำหนดเนื้อหาที่จะเรียนรู้ตามระดับความสามารถ โดยมุ่งไปตามความสนใจ และตามวัตถุประสงค์ที่แตกต่างของแต่ละคน |
| 2. แนวคิดการใช้เวลาและสถานที่เพื่อการเรียนรู้ | มีการกำหนดเวลาและสถานที่ในการอบรมที่แน่นอนเป็นรูปแบบอย่างทางการ | ผู้เรียนบริหารเวลาและโอกาสในการเรียนรู้ตามความพร้อมและความเป็นไปได้ด้วยตนเอง |
| 3. แนวคิดการขยายขอบเขตการเรียนรู้ | กำหนดกลุ่มผู้เข้าอบรมที่เฉพาะเจาะจง และต้องจำกัดจำนวนให้เหมาะสมกับประเภทของกิจกรรม ซึ่งหากมีจำนวนมากๆ ก็ต้องแบ่งการฝึกอบรมเป็นหลายๆครั้ง และผู้เข้าอบรมก็ต้องเข้าอบรมตามหัวข้อที่ได้กำหนดไว้เท่านั้น | ผู้เรียนสามารถเข้าถึงการเรียนรู้ได้อย่างไม่จำกัด โดยใช้สื่อการเรียนการสอนด้วยตนเอง ไม่มีขอบเขตทั้งในด้านปริมาณและเนื้อหา ซึ่งช่วยให้การจัดการเรียนการสอนเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่หลากหลายได้อย่างทั่วถึง คุ่มค่าในการลงทุนขององค์กร |
| 4. ระบบการจัดการเรียนรู้ | <ul style="list-style-type: none"> - มีชั้นเรียน - ใช้ผู้สอน - ผู้เรียนเรียนจากความรู้ที่ผู้สอนได้จัดไว้ให้โดยมีระยะเวลาในการเรียนรู้กำหนดไว้แน่นอน | <ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีชั้นเรียน - ใช้สื่อการเรียนรู้อย่างอิสระด้วยตนเอง - ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้และสามารถเข้าถึงและเรียนจากเครือข่ายความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรได้ตามความต้องการ โอกาส และความพร้อมของผู้เรียนแต่ละคนที่แตกต่างกัน |

จากเหตุผลความสำคัญของปัญหาและแนวโน้มการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาพนักงานในสถานประกอบการดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นแสดงให้เห็นว่า การจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการต่างๆมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยต้องเป็นรูปแบบที่สามารถใช้ส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานได้เรียนรู้เพิ่มเติมจากกิจกรรมการฝึกอบรมได้ ซึ่งส่งเสริมให้พนักงานเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้มากขึ้น และสถานประกอบการเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความต้องการ และสภาพแวดล้อมของพนักงานอย่างแท้จริง เพื่อให้พนักงานเกิดการพัฒนาทั้งความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานได้ตามความแตกต่างและความพร้อมอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น รูปแบบการเรียนรู้ด้วยตนเองจึงมีความเหมาะสมกับสภาพปัญหาและความต้องการดังกล่าว โดยพนักงานสามารถเลือกเรียนได้อย่างต่อเนื่องตามอรรถศาสตร์จากแหล่งทรัพยากรความรู้ที่องค์กรได้จัดไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปใช้ตอบสนองความต้องการในการปฏิบัติงานและพัฒนาตนเองให้มีคุณค่าเพิ่มขึ้นภายใต้บริบทของสถานประกอบการ ซึ่งเป็นรูปแบบที่สอดคล้องตรงกับแนวคิดการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนแบบ ศูนย์การเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้แก่กลุ่มเป้าหมายในสังคม โดยชลทิพย์ เอี่ยมสำอางค์ (2542) ได้กล่าวว่า ศูนย์การเรียนรู้เป็นนวัตกรรมทางการศึกษานอกระบบโรงเรียน ที่ช่วยส่งเสริมให้พนักงานในสถานประกอบการได้มีอิสระในการเรียนรู้ด้วยตนเองตามอรรถศาสตร์และเหมาะสมกับความพร้อมของผู้เรียนแต่ละคนที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังสามารถใช้ศูนย์การเรียนรู้เป็นแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้เพื่อสนับสนุนการฝึกอบรมของพนักงานได้อีกด้วย รวมทั้งยังสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของการศึกษาที่มุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตโดยผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ของตนเอง นอกจากนี้แล้ว สมบัติ สุวรรณพิทักษ์ (2534) ยังเห็นว่าสถานประกอบการสามารถใช้ศูนย์การเรียนรู้เป็นเครือข่ายทรัพยากรความรู้ ซึ่งเป็นแหล่งในการให้บริการความรู้แก่ผู้ที่สนใจศึกษาเพิ่มเติม เพื่อนำไปใช้พัฒนาปรับปรุงคุณภาพชีวิตให้สอดคล้องกับหลักการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งประกอบด้วย การดำเนินงานจัดประสบการณ์การเรียนรู้และให้ผู้เรียนได้เข้าถึงแหล่งความรู้ และเรียนรู้ได้ด้วยตนเองตามความสนใจและความสามารถที่แตกต่างกัน รวมทั้ง Cunningham (1993) Argyris and Schon (1978) และ Mayo (1998) ที่ศึกษาถึงการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการก็ได้พบเช่นกันว่า นอกจากเป็นการเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหาขององค์กรแล้ว ยังเป็นพื้นฐานในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้อีกด้วย เพราะเป็นกระบวนการคิดริเริ่ม การแสวงหา การได้มา และการใช้ความรู้ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรมาสนับสนุนและปรับปรุงพัฒนาองค์กร เช่นเดียวกับ Sargant (1997) และ Van der Krogt (1998) ที่ได้เสริมว่าเป็นการช่วยสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืนได้ตลอดไป

การจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ผ่านมา โดยเฉพาะในช่วงก่อนการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กรมการศึกษานอกโรงเรียนได้เป็นผู้แสดงบทบาทสำคัญในการสร้างความร่วมมือกับสถานประกอบการ เพื่อจัดการศึกษาให้แก่กลุ่มเป้าหมายพนักงานในสถานประกอบการตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน พ.ศ. 2539 ซึ่งสามารถจัดศูนย์การเรียนรู้ขึ้นในสถานประกอบการทั้งในส่วนกลางและภูมิภาคถึง 105 แห่ง โดยมุ่งให้พนักงานได้มีโอกาสเรียนรู้เพื่อยกระดับการศึกษาของตนเอง และเป็นส่วนหนึ่งของสวัสดิการที่นายจ้างได้มอบให้แก่พนักงาน เพื่อช่วยจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดและอำเภอ ทำหน้าที่ให้บริการจัดการศึกษาภายในสถานประกอบการ โดยหลักสูตรส่วนใหญ่เป็นการศึกษาในสายสามัญและฝึกอาชีพ เพื่อมุ่งตอบสนองพนักงานในการสร้างโอกาสความก้าวหน้าในการประกอบอาชีพ (นันทิณี ศรีชัยญา, 2542)

ปัจจุบันนี้ นวัตกรรมจัดการศึกษาแบบศูนย์การเรียนรู้กำลังมีบทบาทสำคัญอย่างมากต่อการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนในสถานประกอบการ เพราะเป็นรูปแบบการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่ให้ผู้เรียนสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ และศึกษาได้ด้วยตนเองตามความสนใจและความสามารถที่แตกต่างกันของผู้เรียนแต่ละคน โดยสอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่มุ่งหวังให้เกิดการปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยทั้งประเทศ ซึ่งมีสาระสำคัญที่ยึดหลักการจัดการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และมีการพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542) รวมทั้งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับนี้ ยังได้นำเสนอมิติใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการหลายอย่าง ดังเช่นในมาตรา 8 ข้อ 2 และมาตรา 9 ข้อ 6 ที่เปิดโอกาสให้ส่วนต่างๆของสังคมทั้งในระดับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ ได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของตนเอง ซึ่งส่งผลให้สถานประกอบการสามารถจัดศูนย์การเรียนรู้ให้แก่พนักงานได้ด้วยตนเอง เพื่อมุ่งหวังให้เกิดการพัฒนาและยกระดับความรู้ทักษะ คุณภาพชีวิตของพนักงาน ให้สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีคุณค่า นอกจากนี้แล้ว ยังเป็นแนวทางที่สามารถสร้างความคุ้มค่าในการลงทุนเพื่อพัฒนาบุคลากรได้อีกด้วย โดย Orlikowski (1996) ได้พบว่าสถานประกอบการที่มีพนักงานตั้งแต่ 200 คนขึ้นไปมีความเหมาะสมกับการจัดศูนย์การเรียนรู้ขึ้นในองค์กร เพราะมีความคุ้มค่าในการลงทุน สามารถกระจายสื่อการเรียนออกไปให้พนักงานเรียนซ้ำๆได้อย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพมากขึ้นตามปริมาณพนักงานภายในองค์กรที่เพิ่มขึ้นตามไปด้วย

อย่างไรก็ตาม การนำเอาแนวคิดหลักการของศูนย์การเรียนรู้มาใช้ในการจัดการเรียนรู้ขึ้นในสถานประกอบการให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องออกแบบกระบวนการดำเนินงานในระบบศูนย์การเรียนรู้ ให้มีความเหมาะสมภายใต้บริบทของสถานประกอบการ โดยปรื่องกุ่มุท (2519) ชี้ว่าแนวคิดเชิงระบบในการจัดการศึกษา ช่วยให้การจัดการศึกษาบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งระบบดังกล่าวเป็นภาพรวมของโครงสร้างหรือกระบวนการที่มีการจัดระเบียบความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการดำเนินงานได้แก่ สิ่งที่เป็นปัจจัยนำเข้า สิ่งที่เป็นการดำเนินงาน รวมทั้งสิ่งที่เป็นผลผลิตและการให้ข้อมูลย้อนกลับ

นอกจากนี้ การศึกษาของ Earl (1994) ได้พบว่า ระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จในการจัดศูนย์การเรียนรู้ของสถานประกอบการ โดยประกอบด้วยการดำเนินงานในส่วนต่างๆ เช่น การรวบรวมความรู้ การจัดความรู้ในรูปของสื่อการเรียนรู้ และการใช้ช่องทางการสื่อสารต่างๆ ในองค์กรเพื่อเผยแพร่ความรู้นั้นออกไป รวมทั้งงานวิจัยของ Baek (1998) และ Hansen (1996) ก็ได้พบเช่นกันว่า การจัดทำฐานข้อมูลเครือข่ายความรู้ในระบบศูนย์การเรียนรู้ขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเครือข่ายอย่างไม่เป็นทางการ ที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กรได้ส่งผลโดยตรงต่อการเรียนรู้ของพนักงาน

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเพื่อประกอบการวิจัย โดยวิธีการสัมภาษณ์จากผู้บริหารในสถานประกอบการที่ระบุว่ามีความต้องการดำเนินการจัดศูนย์การเรียนรู้ขึ้นในองค์กรของตน และผู้บริหารในสถานประกอบการที่กำลังดำเนินการจัดศูนย์การเรียนรู้อยู่ในปัจจุบัน ซึ่งผู้ให้ข้อมูลต่างมีความเห็นที่ตรงกันว่า จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรต้องพัฒนาระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานจัดศูนย์การเรียนรู้ ซึ่งช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการจัดกระบวนการเรียนรู้ และใช้สนับสนุนกิจกรรมการฝึกอบรมให้แก่พนักงานในองค์กรได้อย่างแท้จริง โดยได้ถือว่าเป็นเป้าหมายสำคัญที่องค์กรต้องดำเนินการต่อไปในอนาคต

“ ที่นี้เรามองว่ามีความจำเป็นมาก เพราะระบบศูนย์การเรียนรู้จะไม่เหมือนระบบฝึกอบรม ตอนนี้กำลังศึกษาอยู่ ก็มีไปดูงานจากที่อื่นเพื่อนำมาออกแบบการดำเนินงานได้ คือ เราต้องการให้พนักงานเรียนรู้ในเรื่องสินค้าที่มีหลายหมื่นรายการให้เข้าใจก่อนที่จะมาปฏิบัติงานให้บริการแก่ลูกค้า และให้สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจซึ่งยอมรับว่าถ้าใช้วิธีการฝึกอบรมไปเรื่อยๆ อนาคตจะทำไม่ไหว เพราะ พนักงานมีมากขึ้นเรื่อยๆ ต้องใช้วิธีให้เขาเรียนรู้ด้วยตนเองก่อน ”

(ผู้บริหารในสถานประกอบการที่ต้องการจัดศูนย์การเรียนรู้)

“ อยากรู้ระบบศูนย์การเรียนรู้ในลักษณะที่มีความยืดหยุ่น สอดคล้องตามความต้องการของพนักงานแต่ละคน และยังเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องอีกด้วย ซึ่งถ้าออกแบบขั้นตอนการดำเนินงานให้เหมาะสม ก็มีผลต่อความสำเร็จมาก ”

(ผู้บริหารในสถานประกอบการที่ต้องการจัดศูนย์การเรียนรู้)

“ เหตุผลสำคัญที่เรานำระบบนี้มาใช้ เพราะเราเชื่อว่าไม่น่าจะมีใครรู้จักตัวพนักงานได้ดีกว่าตัวเอง พนักงานย่อมจะต้องรู้ว่าตัวเองมีจุดอ่อนจุดแข็งอะไรบ้าง ความก้าวหน้าในชีวิตการทำงานขึ้นอยู่กับการศึกษาของตัวเอง และจากการดำเนินงานระบบที่ผ่านมา เราได้เห็นพนักงานมีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ”

(ผู้บริหารในสถานประกอบการที่กำลังดำเนินการจัดศูนย์การเรียนรู้)

“ เราพยายามสร้างระบบการพัฒนาพนักงานของเราภายใต้แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่เปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนสามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลาด้วยตนเอง และเรียนรู้จากกันและกันภายในองค์กร เพื่อสร้างขีดความสามารถให้ตอบสนองการแข่งขันทางธุรกิจได้อย่างยั่งยืน ”

(ผู้บริหารในสถานประกอบการที่กำลังดำเนินการจัดศูนย์การเรียนรู้)

จากแนวคิดหลักการดังกล่าวข้างต้น การวิจัยนี้จึงเกิดขึ้น โดยมีเป้าหมายสำคัญคือ เป็นการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการ โดยทำการศึกษาดังต่อไปนี้ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานจัดศูนย์การเรียนรู้ เพื่อให้สามารถนำแนวคิดศูนย์การเรียนรู้ไปใช้ดำเนินการได้ในสถานประกอบการ ซึ่งผู้วิจัยได้นำแนวคิดระบบมาใช้เป็นกรอบในการพัฒนาระบบศูนย์การเรียนรู้ รวมทั้งแนวคิดการศึกษานอกระบบโรงเรียน การเรียนรู้ของผู้ใหญ่และการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ เป็นกรอบในการพัฒนาองค์ประกอบการดำเนินงานให้เหมาะสมกับบริบทของสถานประกอบการ ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เป็นผู้จัดการเรียนรู้ด้วยตนเองตามความพร้อม ความแตกต่างของผู้เรียนแต่ละคน โดยจัดสถานการณ์ในการเรียนรู้ให้เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงานในสถานประกอบการได้เรียนรู้ตรงกับความต้องการและความสนใจ รวมทั้งสถานประกอบการยังสามารถใช้ศูนย์การเรียนรู้เป็นแหล่งทรัพยากรความรู้ที่ช่วยส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมการฝึกอบรมภายในองค์กรได้อีกด้วย

ดังนั้น ผลผลิตที่ได้รับจากการวิจัยในครั้งนี้ก็คือ ระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ซึ่งประกอบด้วยโครงสร้างขอบเขตความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการดำเนินงานจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้และการติดตามประเมินผล รวมทั้งรูปแบบที่นำมาใช้ดำเนินงานให้สอดคล้องกับแนวคิดหลักการและบริบทขององค์กร เพื่อนำไปสู่การสร้างโอกาสในการเรียนรู้ของพนักงานได้อย่างต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานของศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ
2. เพื่อพัฒนาระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ ซึ่งประกอบด้วยโครงสร้างขององค์ประกอบการดำเนินงานในระบบ
3. เพื่อศึกษาผลลัพธ์ ปัญหาอุปสรรค และรูปแบบการดำเนินงานที่เกิดจากการนำระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ไปใช้ในสถานประกอบการ
4. เพื่อสรุปนำเสนอระบบศูนย์การเรียนรู้ และแนวทางการขยายผล

คำถามวิจัย

จากแนวคิดหลักและเป้าหมายข้างต้น จึงนำไปสู่การกำหนดคำถามวิจัยดังต่อไปนี้

1. ระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ประกอบด้วยองค์ประกอบการดำเนินงานอย่างไร
2. องค์ประกอบเหล่านั้นควรมีความสัมพันธ์ต่อกันอย่างไร
3. การนำระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ไปใช้ในสถานประกอบการจะเกิดผลลัพธ์ต่อการเรียนรู้ของพนักงานอย่างไร มีปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้อะไรบ้าง และใช้รูปแบบในการดำเนินงานอย่างไร

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตของเนื้อหาการวิจัย

การวิจัยเพื่อพัฒนาระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในครั้งนี้มีความมุ่งหวังเพื่อพัฒนาโครงสร้างขอบเขตการดำเนินงานในระบบศูนย์การเรียนรู้ โดยใช้วิธีการศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและศึกษาข้อมูลในสถานประกอบการ รวมทั้งการนำระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ไปใช้จริงในสถานประกอบการ เพื่อศึกษาถึงผลและสภาพปัญหาอุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้นจากการใช้ระบบดังกล่าว โดยขอบเขตของระบบที่พัฒนาขึ้นในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้เน้นเฉพาะระบบที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ การดำเนินงานจัดการเรียนรู้ให้แก่พนักงาน เพื่อส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ให้แก่พนักงาน และเป็นทางเลือกที่สามารถใช้สนับสนุนกิจกรรมการฝึกอบรมขององค์กรได้เป็นอย่างดี

2. ขอบเขตของประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาข้อมูลภายใต้ขอบเขตของสถานประกอบการประเภทต่างๆ ที่ดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดสถานประกอบการที่ศึกษาเป็น 3 ประเภทคือ สถานประกอบการประเภทการผลิต การค้า และการบริการ โดยเริ่มต้นการศึกษาข้อมูลจากสถานประกอบการที่มีความต้องการนำระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ไปใช้ในองค์กรของตนจำนวน 24 แห่ง รวมทั้งศึกษาข้อมูลจากสถานประกอบการที่กำลังดำเนินการจัดศูนย์การเรียนรู้ในปัจจุบันจำนวน 6 แห่ง เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาใช้ในการพัฒนาระบบศูนย์การเรียนรู้ นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้เลือกสถานประกอบการเพื่อดำเนินงาน โครงการนำร่องระบบศูนย์การเรียนรู้อีกจำนวน 2 แห่ง คือ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร และบริษัท โฮมโปรดักส์ จำกัด (มหาชน) เพื่อศึกษาถึงผลที่เกิดขึ้นจากการนำระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ไปดำเนินงานจริง ซึ่งข้อมูลที่เกิดขึ้น ผู้วิจัยได้นำไปใช้ในการสรุปนำเสนอผลการวิจัยระบบศูนย์การเรียนรู้

3. หน่วยที่ใช้ในการวิเคราะห์ (Unit of Analysis)

การวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษาในสถานประกอบการที่มีความต้องการพัฒนาระบบศูนย์การเรียนรู้ขึ้นในองค์กรของตน และสถานประกอบการที่กำลังดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้ในปัจจุบัน โดยการเก็บข้อมูลเพื่อสะท้อนถึงข้อเท็จจริงจากการดำเนินงานภายในองค์กร ซึ่งได้มาจากผู้บริหารที่เป็นตัวแทนในสถานประกอบการนั้นๆ โดยแบ่งเป็นข้อมูลเบื้องต้นซึ่งได้จากผู้บริหารในสายงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กร และข้อมูลจากการนำระบบไปใช้ดำเนินงานซึ่งได้จากผู้รับผิดชอบการจัดศูนย์การเรียนรู้ และพนักงานที่เป็นผู้เรียนรู้จากระบบศูนย์การเรียนรู้ดังกล่าว โดยข้อมูลส่วนใหญ่ได้มาจากวิธีการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม รวมทั้งจากข้อมูลทุติยภูมิที่เกิดขึ้นในระหว่างการนำระบบศูนย์การเรียนรู้ไปดำเนินการในสถานประกอบการนำร่อง

4. ความสำเร็จของการวิจัยในครั้งนี้

ผู้วิจัยได้แยกความสำเร็จของการวิจัยออกเป็น 2 ส่วนคือ ความสำเร็จจากการพัฒนาระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ และความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการนำระบบศูนย์การเรียนรู้ไปใช้ดำเนินการในสถานประกอบการนำร่อง

ข้อจำกัดของการวิจัย

การศึกษาวิจัยนี้ ได้ดำเนินการขั้นตอนการวิจัยเพื่อพัฒนาระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ภายใต้ขอบเขตบริบทของสถานประกอบการ ซึ่งได้ส่งผลให้เกิดข้อจำกัดของการวิจัยดังนี้คือ

1. สถานประกอบการที่ผู้วิจัยได้กำหนดเป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อเข้าทำการศึกษาในระหว่างช่วงเวลาของการวิจัยนี้ ได้มีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเกิดขึ้นตามสภาพเศรษฐกิจของประเทศ โดยมีการเปลี่ยนแปลงแผนการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งสถานประกอบการบางแห่งได้มีการปรับโครงสร้างการบริหาร ซึ่งส่งผลต่อแนวคิดและนโยบายในการสนับสนุนการจัดศูนย์การเรียนรู้ ทำให้ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ไม่แน่ใจทิศทางขององค์กรในอนาคตและไม่สามารถให้ข้อมูลที่ชัดเจนทั้งหมดได้

2. ผู้บริหารที่เป็นผู้ให้ข้อมูลในสถานประกอบการต่างๆทั้งในส่วนของสถานประกอบการที่มีความต้องการพัฒนาระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ และสถานประกอบการที่กำลังดำเนินการระบบศูนย์การเรียนรู้ให้ข้อมูลแก่ผู้วิจัย เพราะเห็นว่าเป็นข้อมูลความลับทางธุรกิจขององค์กร ซึ่งในการให้สัมภาษณ์ผู้วิจัยได้พบว่าผู้ให้ข้อมูลยอมเปิดเผยเฉพาะข้อมูลพื้นฐานทั่วไปเท่านั้น รวมทั้งผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ก็ได้ร้องขอไม่ให้เปิดเผยชื่อนามสกุลจริงของผู้ให้ข้อมูลอีกด้วย

3. สถานประกอบการนำร่องซึ่งได้กำหนดไว้ในช่วงต้นของการวิจัย เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับโครงสร้างองค์กร ทำให้ไม่พร้อมในการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้ เพราะต้องรอให้กระบวนการปรับโครงสร้างเสร็จเรียบร้อยก่อน จึงส่งผลให้เกิดความล่าช้าในขั้นตอนการวิจัย

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1. ศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ

หมายถึง ศูนย์กิจกรรมการเรียนรู้ต่างๆที่สถานประกอบการได้จัดขึ้น เพื่อใช้ส่งเสริมและอำนวยความสะดวกให้แก่พนักงานได้มีโอกาสเรียนรู้ด้วยตนเองตามความเหมาะสมและความพร้อมของแต่ละบุคคล โดยพนักงานเรียนรู้ได้จากชุดสื่อการเรียนรู้ในเนื้อหาวิชาต่างๆที่จัดให้ ซึ่งสถานประกอบการสามารถเลือกดำเนินการได้ทั้งรูปแบบศูนย์การเรียนรู้ในห้องเรียน และศูนย์การเรียนรู้นอกห้องเรียน เพื่อให้เหมาะสมกับเนื้อหาสาระในการเรียนรู้ ลักษณะการปฏิบัติงานของพนักงาน และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสถานประกอบการนั้นๆ

2. สถานประกอบการ

หมายถึง สถานที่หรือส่วนของสถานที่ดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจซึ่งอยู่ในที่ตั้งที่แน่นอนไม่ว่ากิจกรรมนั้นจะดำเนินงานโดยบุคคลที่เป็นเจ้าของกิจการ ควบคุมโดยนิติบุคคลก็ตาม หรือโดยรัฐบาลเป็นเจ้าของหรือมีทุนไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของทุนทั้งหมด โดยสถานประกอบการที่ใช้ในการวิจัยนี้แบ่งออกเป็นประเภทการผลิต การค้า และการบริการ ทั้งที่เป็นสถานประกอบการของเอกชนและรัฐวิสาหกิจโดยมีจำนวนพนักงานตั้งแต่ 200 คนขึ้นไป ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดประเภทสถานประกอบการตามสำมะโนอุตสาหกรรมและเศรษฐกิจ สำนักงานสถิติแห่งชาติ (2540) โดยมีขอบเขตของประเภทของสถานประกอบการดังนี้คือ

2.1 สถานประกอบการประเภทการผลิต

ประกอบด้วยกิจกรรมการผลิตอาหาร เครื่องดื่ม สุรา เคมีภัณฑ์ ถ่านหิน ยาง ผลิตภัณฑ์จากแร่โลหะและอโลหะ พลาสติก ไม้ ผลิตภัณฑ์จากไม้ เครื่องเรือน ผลิตภัณฑ์โลหะ เครื่องจักร อุปกรณ์ อุตสาหกรรมโลหะขั้นมูลฐาน และอุตสาหกรรมการผลิตอื่นๆ

2.2 สถานประกอบการประเภทการค้า

ประกอบด้วยกิจกรรมด้านการขายส่ง และขายปลีกสินค้าทุกประเภท

2.3 สถานประกอบการประเภทการบริการ

ประกอบด้วยกิจกรรมด้านการบริการภัตตาคาร โรงแรม ธนาคาร ประกันภัย โรงเรียน สถานพยาบาล บริการด้านอสังหาริมทรัพย์และธุรกิจ บริการนันทนาการและวัฒนธรรม บริการส่วนบุคคล บริการในครัวเรือน และการบริการอื่นๆ

3. สภาพแวดล้อมของสถานประกอบการ

หมายถึง ข้อมูลที่เกิดขึ้นทั้งภายนอกและภายใน ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น สภาพวะและการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี สภาพปัญหาภายในองค์กรที่เกิดขึ้นจากผลกระทบบดังกล่าว

4. ระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ

หมายถึง โครงสร้างขององค์กรประกอบหรือกระบวนการดำเนินงานในการจัดศูนย์การเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วยการทำงานจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ การดำเนินงานจัดการเรียนรู้ให้แก่พนักงานในสถานประกอบการ

4.1 การดำเนินงานจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้

หมายถึง การดำเนินงานเพื่อวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการจัดศูนย์การเรียนรู้ขึ้นในองค์กร การวิเคราะห์พื้นฐานและความต้องการของพนักงาน การกำหนดขอบเขตเป้าหมายการดำเนินงาน และจัดเตรียมความพร้อมในด้านอุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นในการจัดศูนย์การเรียนรู้ รวมทั้งดำเนินการจัดเตรียมข้อมูลความรู้ที่ใช้ในการจัดการเรียนรู้ให้แก่พนักงาน

4.2 การดำเนินงานจัดการเรียนรู้

หมายถึง การดำเนินงานเพื่อพัฒนาหลักสูตรและสื่อในการเรียนรู้ให้แก่พนักงาน การสื่อสารประชาสัมพันธ์และประสานงานให้บริการการเรียนรู้แก่พนักงาน รวมทั้งจัดกิจกรรมการส่งเสริมสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจให้พนักงานได้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสเรียนรู้ตามความต้องการ และบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานที่สถานประกอบการตั้งไว้

5. การติดตามประเมินผลการดำเนินงาน

หมายถึง การดำเนินงานเพื่อควบคุมการจัดการเรียนรู้ให้แก่พนักงานให้ดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ เช่น การติดตามผลการจัดศูนย์การเรียนรู้ การรายงานผล การเชื่อมโยงการเรียนรู้ไปใช้ปฏิบัติงาน และการปรับปรุงการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้

6. ผลลัพธ์จากการจัดศูนย์การเรียนรู้

หมายถึง ผลลัพธ์จากการใส่ปัจจัยนำเข้าไปในกระบวนการดำเนินงานจัดการเรียนรู้ให้แก่พนักงาน เช่น การเรียนรู้ที่เกิดขึ้น ความพึงพอใจของผู้เรียน ผลการปฏิบัติงานที่ดีของพนักงาน

7. องค์ประกอบกำเนินงานของระบบการจัดการศูนย์การเรียนรู้

หมายถึง กิจกรรมหรือกระบวนการดำเนินงานทั้งหมดในระบบการจัดการศูนย์การเรียนรู้ เพื่อทำให้เกิดผลลัพธ์ในการจัดศูนย์การเรียนรู้ที่สถานประกอบการต้องการ

8. รูปแบบการดำเนินงานภายใต้องค์ประกอบของระบบการจัดการศูนย์การเรียนรู้

หมายถึง วิธีการดำเนินงานขององค์ประกอบต่างๆในระบบการจัดการศูนย์การเรียนรู้ที่สถานประกอบการได้นำมาใช้ดำเนินการ โดยเป็นวิธีการดำเนินงานที่เหมาะสมสอดคล้องกับบริบทของสถานประกอบการและสามารถบรรลุผลลัพธ์การเรียนรู้ที่ต้องการ

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. การวิจัยนี้จะทำให้เกิดการพัฒนากระบวนการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการที่เป็นทางการและเป็นระบบอย่างแท้จริงถูกต้องตามหลักวิชาการ ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการเรียนรู้ของพนักงาน สอดคล้องกับแนวคิดการจัดการเรียนรู้ที่มีผู้เรียนเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง ตลอดจนส่งเสริมให้พนักงานได้พัฒนาขีดความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องตามโอกาสและความพร้อมที่แตกต่างกัน

2. การวิจัยนี้จะทำให้สถานประกอบการเกิดความรู้ความเข้าใจที่จะพัฒนาระบบการดำเนินงานของศูนย์การเรียนรู้ได้อย่างถูกต้อง เพื่อใช้เป็นทางเลือกใหม่ในการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรในองค์กรของตน รวมทั้งยังจะช่วยให้สามารถวางแผนเพื่อจัดเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ เพื่อสนับสนุนส่งเสริมต่อระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การวิจัยนี้จะช่วยทำให้เกิดผลผลิตต่างๆจากการวิจัยที่เป็นประโยชน์หลายประการ คือ โครงสร้างระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ที่ได้พัฒนาขึ้น รวมทั้งองค์ประกอบในการดำเนินงานซึ่งนักการศึกษาในระบบโรงเรียนสามารถนำไปใช้เป็นแนวการปฏิบัติงานได้จริงในสถานประกอบการ

4. การวิจัยนี้จะเป็พื้นฐานสำคัญ ที่จะช่วยให้ผู้วิจัยท่านอื่นสามารถนำเอาแนวทางจากการวิจัยในครั้งนี้ไปใช้เป็นประโยชน์ในการขยายผล เพื่อพัฒนาระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในบริบทขององค์กรประเภทอื่นๆได้ต่อไป เช่น องค์กรเอกชน กลุ่มชุมชนต่างๆ สถานศึกษา กลุ่มชมรม สมาคมผู้ประกอบการในภาคอุตสาหกรรมต่างๆ เป็นต้น

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเพื่อพัฒนาระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ ได้เริ่มต้นจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสถานประกอบการที่มีความต้องการจัดศูนย์การเรียนรู้ขึ้นในองค์กรของตน และสถานประกอบการที่กำลังดำเนินการจัดศูนย์การเรียนรู้ในปัจจุบัน ซึ่งข้อมูลต่างๆถูกนำไปใช้ในการวิเคราะห์เพื่อพัฒนาระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ที่เหมาะสมกับสถานประกอบการ และผู้วิจัยได้นำระบบที่ได้พัฒนาขึ้นไปใช้ดำเนินการในสถานประกอบการเพื่อศึกษาผลที่เกิดขึ้น ซึ่งนำไปสรุปเป็นผลการวิจัยต่อไป โดยมีข้อมูลจากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยในประเด็นต่างๆดังนี้คือ

1. การจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน
2. การเรียนรู้ของผู้ใหญ่
3. การจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ
4. ระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้
5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดในการวิจัย

การจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน

1. หลักการเหตุผลของการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน

การจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน ได้มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาขีดความสามารถของประชาชนในประเทศมาโดยตลอด ซึ่งเป็นการพัฒนาทั้งความรู้พื้นฐานและทักษะอาชีพเพื่อความเจริญก้าวหน้าในการดำเนินชีวิต แต่เนื่องจากปัจจุบันได้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่างๆทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และอื่นๆ ซึ่งได้ส่งผลต่อกระบวนการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน จะต้องแสวงหาและพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา เพื่อตอบสนองตามความต้องการของผู้เรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายต่างๆในสังคม ให้พัฒนาความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจุบันนี้ประเทศไทยเรามีประชากรประมาณ 60 ล้านคน (พ.ศ. 2541) ซึ่งในจำนวนนี้จะเป็นผู้ที่กำลังเรียนอยู่ในระบบโรงเรียนทุกระดับทั่วประเทศทั้งหมด 14.65 ล้านคน และยังมีนักเรียนนักศึกษาที่เข้ารับการศึกษานอกระบบโรงเรียนอีกประมาณ 5 ล้านคน (วิทยากร เชียงกูล, 2541) ส่วนที่เหลืออีกประมาณ 40 ล้านคน จะเป็นผู้ที่ศึกษาอยู่นอกระบบโรงเรียนในลักษณะการศึกษาทางอ้อมผ่านการสื่อสารประเภทต่างๆและสภาพแวดล้อมทางสังคม รวมทั้งผู้ที่อาจจะกลับไปเข้ารับการศึกษาใหม่ในรูปแบบการประชุม อบรม หรือหลักสูตรการศึกษาหลักสูตรหนึ่งหลักสูตรใดได้ทุกเมื่อ โดยจะกระจัดกระจายอยู่ในส่วนต่างๆของสังคม และในจำนวนนี้ก็มีไม่น้อยที่ไม่เคยได้เข้ารับการศึกษามาก่อน ซึ่งรัฐบาลเองก็พยายามทุกทางเพื่อจะให้บริการการศึกษาออกไปให้ทั่วถึงแก่ประชากรทุกกลุ่ม ทุกท้องถิ่น แต่เนื่องจากยังมีข้อจำกัดอยู่หลายประการจึงทำให้เกิดสภาพปัญหาการขาดโอกาสทางการศึกษาขึ้น ซึ่งได้ส่งผลกระทบต่อพัฒนาความเข้มแข็งของประเทศในด้านต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านเศรษฐกิจที่กำลังมีการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันอย่างรุนแรง และต้องการขีดความสามารถในการแข่งขันเฉพาะอย่างยิ่งจากทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต่างๆที่จะต้องมีความรู้และทักษะที่มีมาตรฐานในระดับสูงอีกด้วย ด้วยเหตุนี้เอง การจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนจึงเป็นโอกาสอีกทางหนึ่งที่กำลังได้รับความสนใจจากสังคมและองค์กรต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานประกอบการต่างๆ เพราะจะช่วยพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยกย่องคุณภาพชีวิตของตนเองได้ เพื่อส่งผลกระทบต่อพัฒนาองค์กรและเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการพัฒนาประเทศได้เป็นอย่างดี

จากแผนการศึกษาแห่งชาติฉบับปี พ.ศ. 2520 ซึ่งเป็นแผนการศึกษาที่ได้ส่งผลกระทบต่อแนวคิดหลักทางการศึกษานอกระบบโรงเรียนในปัจจุบัน โดยได้ระบุคำนิยามความหมายของการศึกษานอกระบบโรงเรียนเอาไว้ในข้อที่ 37 ว่า “ การศึกษานอกระบบโรงเรียน เป็นการศึกษาที่จัดขึ้นนอกเหนือไปจากการศึกษาในระบบโรงเรียน ไม่ว่าจะศึกษานั้นจะจัดขึ้นเป็นกิจกรรมการศึกษาโดยเฉพาะหรือเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมอื่น เพื่อมุ่งให้รู้จักแก้ปัญหา ฝึกอาชีพ หรือพัฒนาความรู้เฉพาะอย่างตามความต้องการและความสนใจของผู้เรียน ” (กระทรวงศึกษาธิการ, 2541)

นอกจากนี้แล้ว สุรกุล เจนอบรม (2542) ยังได้ให้ทัศนะถึงการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษานอกระบบโรงเรียนในยุคหลังปี ค.ศ. 2000 ว่า จะต้องเน้นให้เกิดความหลากหลาย และมีความทันสมัยกับเหตุการณ์ในโลกปัจจุบัน ไม่ใช่เพียงแต่มุ่งเน้นเฉพาะกลุ่มผู้เรียนที่พลาด ขาด ด้อยโอกาสทางการศึกษาหรือบุคคลในสังคมชนบทเท่านั้น แต่ต้องคำนึงถึงกลุ่มเป้าหมายที่กว้างขวางในสังคมอีกด้วย รวมทั้งกลุ่มเป้าหมายที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานประกอบการ เพื่อจะยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยการนำเอาภูมิปัญญาความรู้ของบุคคลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและพัฒนาเครื่องช่วยการเรียนรู้ต่างๆมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการเรียนรู้อีกด้วย

ดังนั้น เราสามารถจะสรุปภาพรวมหลักการและเหตุผลสำคัญเบื้องต้นของการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน และแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคตออกเป็นประเด็นต่างๆ ได้ดังนี้คือ

1. เพื่อตอบสนองสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว
2. เป็นการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตให้แก่ประชาชนทุกคน
3. ใช้หลักการจัดการที่ให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้
4. กระจายโอกาสทางการศึกษาให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่หลากหลายในสังคม
5. ต้องนำภูมิปัญญาความรู้และนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้มาใช้ให้เป็นประโยชน์

2. แนวคิดพื้นฐานในการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน

แนวคิดพื้นฐานที่สำคัญในการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนนั้น มีอิทธิพลอย่างมากต่อวิธีดำเนินการจัดการศึกษา ซึ่ง จรูญ คุณมี (2520) ได้ระบุถึงแนวคิดที่สำคัญดังกล่าวไว้ดังนี้คือ

1. แนวความคิดพื้นฐานในเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคล

การจัดการศึกษานอกโรงเรียนของไทยนั้น ได้ให้ความสำคัญในเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคลโดยจะเป็นการจัดการศึกษาตามความถนัด ความสนใจและความสามารถของผู้เรียนแต่ละบุคคล ทั้งนี้รูปแบบการเรียนการสอนก็ควรที่จะมุ่งให้ผู้เรียนแต่ละคนได้ใช้ความรู้ ความสามารถ และความสนใจที่แตกต่างกันให้เป็นประโยชน์ต่อการเรียนมากที่สุด เช่น การจัดการเรียนการสอนโดยใช้แบบเรียนสำเร็จรูป รูปแบบการเรียนโดยใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน เป็นต้น

2. แนวความคิดพื้นฐานในเรื่องความพร้อม

การศึกษานอกระบบโรงเรียนจะเน้นว่า ผู้เรียนจะเรียนได้ดีก็ต่อเมื่อมีความพร้อมซึ่งอาจจะเกิดขึ้นจากพัฒนาการตามธรรมชาติของแต่ละบุคคล ดังนั้น ถ้าหากเราสามารถจัดรูปแบบการเรียนรู้ให้พอเหมาะกับระดับความสามารถของผู้เรียน หรือหากมีเนื้อหาวิชาที่ยากๆ และเป็นอุปสรรคต่อขีดความสามารถของผู้เรียน แต่ถ้าได้รับการปรับปรุงลำดับเนื้อหาใหม่ ก็จะทำให้การเรียนรู้ได้ผลยิ่งขึ้น ซึ่งในปัจจุบันการจัดการศึกษานอกโรงเรียนก็ได้นำเอาแนวคิดดังกล่าวนี้มาพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนด้วย เช่น รูปแบบศูนย์กิจกรรมการเรียนรู้ เป็นต้น

3. แนวความคิดพื้นฐานในเรื่องการใช้เวลาและสถานที่เพื่อการศึกษา

การจัดการเรียนการสอนแบบในระบบเดิม เรามักจะถือเอาหน่วยเวลาที่เท่าๆกันทุกวิชา รวมทั้งกำหนดช่วงเวลาไว้แน่นอนเป็นภาคเรียนหรือเป็นปี และจัดให้ผู้เรียนมาเข้าชั้นเรียนตามที่กำหนดไว้เพื่อให้เกิดความสะดวกในการบริหารงานการศึกษา แต่ในการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนจะคำนึงถึงการจัดเวลาและสถานที่ ให้สัมพันธ์กับลักษณะของแต่ละวิชาที่แตกต่างกัน รวมทั้งไม่จำกัดว่าจะต้องเรียนอยู่แต่เฉพาะในโรงเรียนเท่านั้น ซึ่งทำให้เกิดการพัฒนาการเรียนการสอนต่างๆ เช่น การสอนแบบยืดหยุ่น การสอนทางไกล แบบเรียนสำเร็จรูป เป็นต้น

4. แนวความคิดพื้นฐานในเรื่องการขยายขอบเขตทางการศึกษา

ปัจจุบันนี้ได้เกิดความต้องการทางการศึกษาเพิ่มมากขึ้นรวมทั้งความจำเป็นในการศึกษาเฉพาะทางก็มีมากขึ้นตามสภาพแวดล้อมและการดำรงชีพ ดังนั้นการพัฒนารูปแบบการศึกษานอกระบบโรงเรียนจึงได้เกิดขึ้น โดยคำนึงถึงการตอบสนองแก่ผู้ที่พลาด ขาด และด้อยโอกาสทางการศึกษา รวมทั้งให้สอดคล้องตามความต้องการของประชาชนที่อาศัยในชุมชนที่ต่างกัน เช่น รูปแบบการเรียนทางวิทยุโทรทัศน์และไปรษณีย์ แบบเรียนสำเร็จรูป ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ศูนย์การเรียนพัฒนาชาวเขา ศูนย์ฝึกอาชีพเคลื่อนที่ คุรุอาสาสมัครเดินสอน เป็นต้น

นอกจากนี้แล้ว การจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนให้แก่กลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ นั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงความแตกต่างของผู้เรียนแต่ละคน เช่น ความต้องการ ความสามารถ ประสบการณ์ ภูมิหลัง และโอกาสทางสังคม เป็นต้น ดังนั้น การศึกษานอกระบบโรงเรียนจึงควรต้องตั้งอยู่บนรากฐานที่มุ่งแสวงหาความร่วมมือจากผู้เรียน กลุ่มชน สังคม ในการบริหารจัดการกิจกรรมการศึกษานอกระบบโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยระบบการบริหารงานต่างๆ เช่น การศึกษาความต้องการของผู้เรียน การวางแผนการจัดการศึกษา การพัฒนาหลักสูตร การปฏิบัติงานตามโครงการ รวมทั้งการประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อให้ผู้เรียนได้มีบทบาทในการพัฒนาสภาพการทำงานและชีวิตด้วยตนเอง ซึ่งอุดม เชยกิจวงศ์ (2523) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการศึกษานอกระบบโรงเรียนไว้ว่า

1. เพื่อพัฒนาให้ผู้เรียนเกิดความสามารถในการคิดเป็น
2. เพื่อพัฒนาให้ผู้เรียนได้มีเครื่องมือในการแสวงหาความรู้ได้อย่างต่อเนื่องต่อไป
3. เพื่อสนับสนุนให้ผู้เรียนได้นำความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมได้อย่างมีคุณค่าและมีประสิทธิภาพสูงสุด
4. เพื่อพัฒนาให้ผู้เรียนสามารถใช้ความรู้จากการศึกษาเป็นปัจจัยในการดำเนินชีวิตได้อย่างมั่นคงโดยเฉพาะในงานและผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจากงาน
5. เพื่อพัฒนาให้ผู้เรียนได้มีความรู้ความสามารถ เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

จากแนวคิดพื้นฐานต่างๆดังกล่าวข้างต้น ทำให้เห็นภาพได้ชัดเจนว่า ในการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนนั้น จะยึดแนวคิดที่มีผู้เรียนเป็นศูนย์กลางในการเรียนรู้ โดยมุ่งหวังให้ตอบสนองความต้องการ ความสนใจ และความพร้อมของผู้เรียนแต่ละคนซึ่งมีความแตกต่างกันอีกด้วย รวมทั้งยังส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคลได้มีโอกาส และได้มีส่วนร่วมในการเพิ่มพูนขีดความสามารถอย่างต่อเนื่องด้วยการชี้นำของตนเอง ภายใต้การบริหารจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนที่ได้จัดขึ้น

3. ประเภทการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2541) ได้กล่าวถึงการจัดการศึกษาว่า จะต้องเป็นการศึกษาที่มีความหลากหลายและให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนทุกกลุ่ม และเป็นไปอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยจะต้องให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางในการเรียนรู้ ซึ่งได้แบ่งระบบการศึกษาออกเป็น 3 ระบบคือ การศึกษาในระบบโรงเรียน การศึกษานอกระบบโรงเรียน และการศึกษิตตามอัธยาศัย ดังนั้น จากคำนิยามของการศึกษานอกระบบโรงเรียนตามที่ระบุไว้ในแผนการศึกษาแห่งชาติฉบับปี พ.ศ. 2520 พร้อมทั้งเปรียบเทียบแนวคิดของระบบการศึกษาจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติปี พ.ศ. 2542 แล้ว ก็จะทำให้สามารถแบ่งแยกประเภทของการศึกษานอกระบบโรงเรียนออกเป็นประเภทต่างๆ ได้ดังนี้คือ

1. ประเภทการจัดการศึกษาที่เทียบเท่ากับการศึกษาในระบบโรงเรียน เช่น
 - 1.1 การศึกษาผู้ใหญ่แบบเบ็ดเสร็จและการศึกษาผู้ใหญ่สายสามัญ
 - 1.2 การจัดการศึกษาภาคค่ำหรือภาคสมทบในสถาบันการศึกษาต่างๆ
2. ประเภทการฝึกอบรมทางด้านอาชีพซึ่งจัดขึ้นทั้งหน่วยงานรัฐและเอกชน เช่น
 - 2.1 โรงเรียนฝึกฝนอาชีพเคลื่อนที่
 - 2.2 โรงเรียนสอนอาชีพของเอกชน
 - 2.3 การสอนอาชีพในลักษณะกลุ่มสนใจ
 - 2.4 การฝึกอบรมอาชีพในช่วงเวลาพิเศษ เช่น ปิดภาคเรียน
 - 2.5 การสอนอาชีพในกลุ่มพิเศษ เช่น ทหารเกณฑ์ นักโทษ ชนกลุ่มน้อย ชาวไร่ชาวนา
3. ประเภทที่ให้ข่าวสารข้อมูลและเพิ่มพูนความรู้ในรูปแบบต่างๆ เช่น :-
 - 3.1 การจัดห้องสมุดประชาชน
 - 3.2 การจัดที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน
 - 3.3 การบริการห้องสมุดเคลื่อนที่
 - 3.4 พิพิธภัณฑสถาน สวนวิทยาศาสตร์
 - 3.5 การจัดนิทรรศการ
 - 3.6 การให้บริการความรู้ทางสื่อสารมวลชนประเภทต่างๆ
 - 3.7 การจัดศูนย์การเรียนรู้
4. การศึกษาและฝึกอบรมเพื่อพัฒนาวิชาชีพชั้นสูง เช่น
 - 4.1 วิทยาลัยการปกครอง วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
 - 4.2 โรงเรียนนายอำเภอ โรงเรียนนายทหารอาวุโส
 - 4.3 การฝึกอบรมพัฒนานักวิชาชีพ เช่น นักกฎหมาย วิศวกร นักบัญชี

5. ประเภทที่มุ่งเพื่อให้มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อม เช่น

- 5.1 การให้ความรู้แก่ประชาชนในการอนุรักษ์ธรรมชาติ
- 5.2 การรณรงค์เพื่อการรักษาความสะอาด
- 5.3 การให้ความรู้เรื่องการอนุรักษ์สัตว์ป่า

6. ประเภทที่ให้การศึกษาศึกษาและฝึกอบรมเพื่อพัฒนาองค์กรประชาชน เช่น

- 6.1 การฝึกอบรมกลุ่มเยาวชน กลุ่มแม่บ้าน กลุ่มสหกรณ์ กรรมการหมู่บ้าน หรือ การอบรมกลุ่มการเมืองต่างๆ เป็นต้น

หน่วยงานกรมการศึกษานอกโรงเรียน ซึ่งเป็นหน่วยงานสำคัญที่ทำหน้าที่ให้บริการทางการศึกษานอกระบบโรงเรียนในพื้นที่ต่างๆอย่างกว้างขวางนั้น ได้แบ่งประเภทของการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนออกเป็น 3 ประเภทคือ

1. ประเภทให้ความรู้พื้นฐาน เช่น การศึกษาผู้ใหญ่แบบเบ็ดเสร็จ การศึกษาของผู้ใหญ่สายสามัญระดับต่างๆ เพื่อเป็นการยกระดับการศึกษาของประชาชนผู้ขาดโอกาสที่จะศึกษาในระบบได้เพิ่มพูนวุฒิการศึกษาของตน
2. ประเภทเพิ่มพูนทักษะและความสามารถทางด้านอาชีพ เช่น หน่วยฝึกฝนอาชีพเคลื่อนที่ การเปิดสอนอาชีพทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การจัดกลุ่มสนใจ บริการแนะแนวอาชีพ การจัดกิจกรรมทัศนศึกษาเพื่อให้เกิดแนวความคิดในการพัฒนาอาชีพ เป็นต้น
3. ประเภทให้บริการด้านข่าวสารข้อมูลความรู้ เช่น ห้องสมุดประชาชนหรือที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน การเผยแพร่ด้วยเอกสาร หนังสือพิมพ์ฝ่าผนัง การจัดรายการวิทยุโทรทัศน์ การจัดฉายภาพยนตร์ การให้ความรู้โดยการใช้สื่อพื้นบ้านต่างๆ การจัดศูนย์การเรียนรู้ เป็นต้น

จากความหมายและการจัดแบ่งประเภทการศึกษานอกระบบโรงเรียนที่นำเสนอดังกล่าวข้างต้น จะเห็นถึงลักษณะของการศึกษานอกระบบโรงเรียนที่มีความแตกต่างไปจากการศึกษาในระบบ ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อการเรียนรู้ของบุคคล โดยเฉพาะพนักงานในสถานประกอบการ เพื่อมุ่งหวังให้เกิดการพัฒนาทั้งในด้านความรู้พื้นฐาน ความสามารถในการประกอบอาชีพ และโอกาสในการรับข้อมูลข่าวสารความรู้ต่างๆที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาของบุคคล ซึ่ง ชัยยงค์ พรหมวงศ์ (2537) ได้ให้ความหมายของการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนในสถานประกอบการว่าเป็นกระบวนการพัฒนาความรู้ ประสบการณ์ ทัศนคติ ค่านิยม คุณธรรม และทักษะความชำนาญเฉพาะด้านของบุคลากรในองค์กร ซึ่งจะไม่สามารถกระทำได้ในกระบวนการเรียนการสอนในระบบโรงเรียนตามปกติ เพื่อส่งผลให้การปฏิบัติงานได้เกิดขึ้นอย่างมีคุณภาพ

4. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 กับผลต่อการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน

ประเทศไทยได้เริ่มใช้แผนการศึกษาแห่งชาติมาตั้งแต่ พ.ศ. 2441 มาจนปัจจุบันนี้นับได้ถึงจำนวน 14 แผนด้วยกัน และปัจจุบันเราได้มีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับ พ.ศ. 2542 ซึ่งได้ถูกกำหนดขึ้นจากบทบัญญัติในรัฐธรรมนูญฉบับ พ.ศ. 2540 นับว่าเป็น กฎหมายทางการศึกษา ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนมากที่สุดเท่าที่เคยปรากฏมาก่อน โดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มีเจตนารมณ์และสาระที่ถือเป็นมิติใหม่ของวงการศึกษาไทยหลายอย่างซึ่งที่สำคัญคือ การเปิดทางสำหรับรูปแบบการศึกษาใหม่ๆ ตั้งแต่โรงเรียนในบ้าน ศูนย์การเรียนในวัด ในโรงเรียน ในสถานประกอบการ ซึ่งเป็นบทบัญญัติของกฎหมายที่สอดคล้องกับแนวคิดความเท่าเทียมทั่วถึง การมีส่วนร่วมของทุกคนในสังคม รวมทั้งมีสาระที่สำคัญคือ การพัฒนาให้เกิดความหลากหลายของการจัดการศึกษาเพื่อตอบสนองให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการศึกษาตลอดชีวิต (โครงการการศึกษาไทยในยุคโลกาภิวัตน์ , 2542)

สุรกุล เจนอบรม (2542) ได้สรุปถึงผลกระทบของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งมีต่อบทบาทการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนในอนาคตในด้านต่างๆ ดังนี้คือ

1. สามารถเป็นเครื่องมือในการส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน
2. สังคมจะได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของตนเอง
3. ต้องการพัฒนาระบบและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นอย่างต่อเนื่อง
4. มีลักษณะการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาลงไปในระดับท้องถิ่น
5. มีระบบมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษาในทุกระดับประเภท
6. มีการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆมาใช้ในการจัดการศึกษา
7. เน้นการมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสังคมต่างๆ
8. มีการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนสำหรับผู้ที่ยืดโอกาสทางสังคม
9. มีระบบการเทียบโอนระหว่างการศึกษาในระบบโรงเรียนและตามอัธยาศัย
10. จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่ผู้ที่พลาด ขาด ด้อยโอกาสทางการศึกษา
11. จัดการศึกษาต่อเนื่อง และส่งเสริมการจัดการศึกษาของเครือข่าย
12. ส่งเสริมให้ชุมชนเข้มแข็งและมีศักยภาพในการจัดการศึกษา
13. สนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดแหล่งวิทยาการในชุมชนอย่างแพร่หลาย
14. มีส่วนสำคัญในการช่วยรักษาวัฒนธรรมอันเป็นรากฐานของสังคมไทย โดยต้องช่วยเสริมสร้างความสมดุลระหว่างภาคเศรษฐกิจที่ทันสมัยกับคุณค่าแบบไทย

จากเหตุผลในการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับ พ.ศ.2542 นี้ วิไลพรรณ สมตระกูล (2542) เห็นว่าได้ส่งผลต่อภาระกิจในการจัดการศึกษานอกโรงเรียนที่จะต้อง มีขอบเขตกว้างขวางออกไปอีกมากมาย เนื่องจากต้องเป็นการศึกษาที่สามารถเข้าถึงประชาชนและ ชุมชนอย่างใกล้ชิด ควรต้องมีการจัดเนื้อหาสาระที่ต้องตอบสนองความต้องการให้มากขึ้น รวมทั้ง ต้องขยายบทบาททางการศึกษาออกไป ให้ประชาชนในส่วนต่างๆของสังคมได้เข้ามามีส่วนร่วม มากขึ้นในรูปแบบกลุ่มการศึกษาหรือศูนย์การเรียนรู้ในชุมชนต่างๆ โดยการประสานงานกับแหล่ง วิชาการในพื้นที่ เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายต่างๆในการเรียนรู้ตลอดชีวิต สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ย่อมเป็นบทบาทหน้าที่ของทุกๆส่วนใน สังคมไทย เช่นเดียวกับ พุทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ (2542) ที่ให้ความคิดเห็นถึงผลของพระราช บัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่มีต่อบทบาทของการบริหารจัดการศึกษานอกระบบโรง เรียนในอนาคตว่า จะต้องดำเนินการจัดการศึกษานอกระบบให้เป็นที่นิยมของประชาชน เพราะรูป แบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนที่มีอยู่ในปัจจุบันจะเป็นการจัดการจากภาครัฐเท่านั้น จึง ขาดความหลากหลายในบริบทต่างๆตามความหมายของการศึกษานอกระบบที่ควรจะเป็น และผู้ เรียนก็ยังมองว่าการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของสวัสดิการเท่านั้น ทำให้ไม่เกิดแรงจูงใจที่จะเข้ามาศึกษา เรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างจริงจัง และสิ่งสำคัญที่ประชาชนจะต้องทำความเข้าใจก็คือ การศึกษา จะต้องเปรียบเสมือนอาหารสำหรับพัฒนาชีวิตที่จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่เป็นยารักษา โรคที่จะใช้เพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะที่จำเป็นเท่านั้น ซึ่งสังคมควรจัดอาหารที่มีประโยชน์ตรงกับ ความต้องการอย่างแท้จริง และประชาชนก็จะต้องเรียนรู้ที่จะเลือกบริโภคให้เหมาะสมกับตนเองอีกด้วย

ในกรณีดังกล่าว รุ่ง แก้วแดง (2542) ยังให้ข้อคิดเห็นอีกว่า บทบาทในการจัดการศึกษา ของไทยที่ผ่านมา มักจะมุ่งเน้นแต่เฉพาะการศึกษาในระบบเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งไม่สามารถพัฒนา กระบวนการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบันได้ แต่ ว่าพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ฉบับนี้ ได้มุ่งเน้นไปที่ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนเป็น หลักโดยเปิดกว้างให้มีความหลากหลาย เพื่อรองรับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายตามสภาพที่ เป็นอยู่ให้มากที่สุด และเชื่อมโยงกับบริบททางสังคมและวัฒนธรรมของชุมชน เพราะผู้เรียนจะ ต้องดำเนินชีวิตของตนอยู่ท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรมนั้นๆ ไม่ใช่จะอยู่ใน เฉพาะห้องเรียนเท่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับ กล้า สมตระกูล (2542) ที่กล่าวว่า การศึกษานอกระบบ โรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของสังคมที่มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิตของผู้เรียน เพื่อให้ปรับ เปลี่ยนได้ตามสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา เปรียบเสมือนอาหารทางสังคมที่จะต้องจัดให้มีความสม ดุลกับการศึกษาในระบบ เพราะประชาชนกว่า 40 ล้านคนที่ก้าวพ้นจากการศึกษาในระบบ แต่ ยัง ต้องการได้รับการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาตนเองให้ตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆได้ อย่างมีคุณค่า

ดังนั้น จึงอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่าพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 นี้ เป็นกฎหมายทางการศึกษาที่ได้ให้ความสำคัญในเรื่องการศึกษานอกระบบโรงเรียน และจัดการการศึกษาตามอัธยาศัยเป็นอย่างมาก ซึ่งพบว่าได้ส่งผลต่อการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนในประเด็นต่างๆ เช่น ในด้านภารกิจและกลุ่มเป้าหมาย จะขยายจากการศึกษานอกโรงเรียนสำหรับผู้ใหญ่ มาเป็นการศึกษาตลอดชีวิตตามมาตรา 8 ที่ยึดหลักการจัดการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อประชาชน ซึ่งกลุ่มเป้าหมายจะเป็นทั้งกลุ่มเด็กก่อนวัยเรียน ผู้ที่อยู่ในวัยแรงงาน ผู้สูงอายุ รวมทั้งกลุ่มผู้ด้อยโอกาส ในสังคม ในด้านรูปแบบการจัดการศึกษา จะเปิดโอกาสให้สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้ทั้งการศึกษาในระบบ นอกระบบ และอัธยาศัยตามมาตรา 5 โดยจะเป็นกิจกรรมเพื่อเสริมความรู้ให้กับผู้เรียนในระบบด้วยก็ได้ เช่น ศูนย์วิทยาศาสตร์ ห้องสมุด การอบรมระยะสั้น และในด้านการจัดการเรียนการสอน จะเน้นการฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ มีการเรียนการสอนแบบผสมผสาน ตามมาตรา 24 จึงทำให้ต้องจัดการเรียนการสอนตามสภาพพื้นที่และตามวิถีชีวิต ซึ่งการศึกษานอกระบบโรงเรียนก็จะมีขอบเขตที่กว้างขวางมากยิ่งขึ้น โดยที่จะสามารถจัดร่วมกับเครือข่ายต่างๆ เพื่อให้ขยายโอกาสทางการศึกษาเข้าถึงและตอบสนองความต้องการในชุมชนได้ทั่วถึง

5. การพัฒนาโครงการการศึกษานอกระบบโรงเรียน

สุรกุล เจนอบรม (2542) ได้กล่าวถึงแนวคิดและหลักการทั่วไปในการพัฒนาโครงการการศึกษานอกระบบโรงเรียนว่าเริ่มจากการศึกษาความต้องการและปัญหาของบุคคลและชุมชน เพื่อนำมากำหนดแนวทางการพัฒนาโครงการ โดยการสร้างความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นในการตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหาดังกล่าว ซึ่งสามารถสรุปเป็นวัตถุประสงค์ในการพัฒนาโครงการการศึกษานอกระบบโรงเรียนได้ดังนี้คือ

1. เพื่อกระจายขอบเขตของภูมิปัญญาความรู้ให้แผ่ขยายออกไป
2. เพื่อพัฒนาสังคมและสถานบันต่างๆ ให้มีความรู้ความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้น
3. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ใหม่ๆ ให้ตอบรับได้กับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว
4. เพื่อให้การศึกษาแก่บุคคลในอันที่จะสร้างโอกาสแห่งความสำเร็จได้ในอนาคต
5. เพื่อยกระดับและเตรียมความพร้อมทางทักษะของบุคคลให้สามารถตอบสนองและเผชิญกับเทคโนโลยีที่ซับซ้อนมากขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ
6. เพื่อชดเชยให้แก่ผู้ที่พลาด ขาด หรือด้อยโอกาสทางการศึกษา
7. เพื่อพัฒนาคุณภาพความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของชุมชนและประชาชน

สำหรับการพัฒนาโครงการการศึกษานอกระบบโรงเรียนในสถานประกอบการ เราสามารถเลือกใช้กระบวนการดำเนินงานจากตัวแบบการพัฒนาโครงการให้เหมาะสมกับบริบทได้ดังนี้คือ

Boone (1985) ได้นำเสนอตัวแบบการพัฒนาโครงการการศึกษาของระบบโรงเรียนที่เน้นถึงปรัชญา ภาระหน้าที่และวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลักสำคัญ โดยดูความต้องการในระดับมหภาคและแปลงลงมาสู่ในระดับของจุลภาคภายในชุมชนหรือองค์กร ซึ่งองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาโครงการคือ สภาพแวดล้อมภายนอก นักการศึกษา และผู้เรียน ทั้งนี้จะมองความเป็นกระบวนการในเชิงวิทยาศาสตร์ โดยใช้การศึกษาเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป และมีกระบวนการพัฒนาโครงการดังนี้คือ

1. วิเคราะห์องค์กรและกระบวนการที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรขึ้นใหม่
2. เชื่อมโยงองค์กรเข้าสู่ความต้องการของกลุ่มเป้าหมายและผู้ที่เกี่ยวข้อง
3. ออกแบบวางแผนการดำเนินงานโครงการ
4. นำแผนโครงการไปดำเนินการและติดตามดูใจให้แรงเสริม
5. ประเมินผลตรวจสอบโครงการ

Boyle(1981) ได้นำเสนอแนวคิดการออกแบบโครงการที่เชื่อมโยงแนวคิดทางการศึกษาต่อเนื่อง เพื่อให้ตอบสนองปรัชญาการเรียนรู้ตลอดชีวิตของบุคคล โดยเป็นตัวแบบที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ในแต่ละสถานการณ์ ซึ่งต้องวางแผนโครงการให้สอดคล้องกับสภาพทางเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป และเชื่อว่าการศึกษาต่อเนื่องจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของบุคคลในด้านอื่นๆอีกต่อไปในอนาคต โดยมีกระบวนการพัฒนาโครงการดังนี้คือ

1. กำหนดปรัชญาพื้นฐานที่จะใช้ในการวางแผนออกแบบโครงการ
2. วิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการของบุคคลหรือชุมชน
3. สร้างการมีส่วนร่วมกับกลุ่มเป้าหมายผู้เรียนที่สำคัญ
4. ระบุถึงระดับการศึกษาและการพัฒนาที่เป็นอยู่
5. เลือกแหล่งข้อมูลที่ใช้สำรวจและวิเคราะห์เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์โครงการ
6. ทำความเข้าใจถึงข้อจำกัดของบุคคลและองค์กรที่มีอยู่
7. กำหนดทางเลือกในการพัฒนาโครงการ
8. ระบุความความเข้มงวดและความยืดหยุ่นของแผนงานในโครงการ
9. ศึกษาถึงความถูกต้องทางนิตินัยและการสนับสนุนจากแหล่งอำนาจต่างๆ
10. การเลือกและจัดโครงสร้างของประสบการณ์การเรียนรู้
11. ออกแบบเทคนิควิธีการและอุปกรณ์เครื่องมือที่เหมาะสมในการเรียนการสอน
12. เลือกใช้วิธีการส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกิดประโยชน์ตามลำดับความสำคัญ
13. จัดเตรียมทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อการสนับสนุนโครงการ
14. ระบุถึงประสิทธิผล ผลลัพธ์ และผลกระทบที่เกิดขึ้น
15. สื่อสารคุณค่าของโครงการที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสม ไปยังผู้ที่ทำหน้าที่ตัดสินใจ

Houle (1972) ได้นำเสนอตัวแบบการพัฒนาโครงการซึ่งเน้นให้ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงที่เกิดขึ้นของตนเอง โดยใช้การเรียนการสอนจากการปฏิบัติงานที่ผู้เรียนสามารถมีส่วนร่วมในการวางแผนออกแบบกิจกรรม และผู้เรียนเป็นผู้ชี้แนะการเรียนรู้จากการมีปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับสิ่งที่เกิดขึ้นในกิจกรรมการเรียนรู้ ซึ่งส่วนใหญ่จะเหมาะสมกับการออกแบบในโครงการการศึกษาต่อเนื่องเพื่อฝึกอาชีพ โดยเป็นการเรียนรู้ที่ต่อยอดจากชีวิตการทำงานจริง และประกอบด้วยกระบวนการพัฒนาโครงการดังนี้คือ

1. ระบุกิจกรรมการศึกษาที่เป็นไปได้
2. ตัดสินใจเพื่อกำหนดกระบวนการขั้นตอนในโครงการ
3. ระบุตรวจสอบวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน
4. ออกแบบโครงร่างที่เหมาะสม
5. จัดวางโครงการให้เหมาะสมกับภาพรวมในวิถีชีวิตของผู้เรียน
6. การนำแผนงานไปปฏิบัติ
7. การวัดและประเมินผลลัพธ์ของโครงการ

Tyler (1949) ได้นำเสนอการออกแบบโครงการที่เน้นวัตถุประสงค์การเรียนการสอนในเชิงพฤติกรรม ซึ่งใช้ควบคุมกันในการออกแบบโครงการหรือหลักสูตรได้ โดยเริ่มต้นจากการตั้งคำถามถึงพฤติกรรมใดที่ต้องการเปลี่ยนแปลง และการเตรียมขอบเขตของเนื้อหาที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ซึ่งการจัดโครงการจะมุ่งเน้นความชัดเจนทั้งในด้านวัตถุประสงค์ เนื้อหาและการประเมินผลเพื่อสร้างคุณค่าต่อผู้เรียนที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยมีกระบวนการพัฒนาโครงการดังนี้คือ

1. ออกแบบวัตถุประสงค์ตามหลักการเหตุผลทางการศึกษาที่กำหนดไว้
2. พิจารณาเลือกจัดประสบการณ์การเรียนรู้เพื่อให้บรรลุผลตามเหตุผล
3. กำหนดวิธีการประมวลประสบการณ์การเรียนรู้ที่จะใช้ในการเรียนการสอน
4. ระบุวิธีการประเมินผลการเรียนรู้

ส่วน Kidd (1973) ซึ่งใช้แนวคิดพฤติกรรมนิยมเช่นเดียวกับ Tyler ได้นำเสนอตัวแบบการพัฒนาโครงการที่เน้นจิตวิทยาการเรียนรู้ที่มีผู้ใหญ่เป็นศูนย์กลาง โดยมองการพัฒนาโครงการทางการศึกษาในลักษณะเดียวกับการพัฒนาหลักสูตร ซึ่งมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้ที่ชัดเจน และออกแบบกิจกรรมในการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้รับจากประสบการณ์ตรงในการปฏิบัติงาน เพราะตัวแบบนี้ให้ความสนใจถึงวิธีการที่ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้อย่างไร โดยใช้รูปแบบการวิเคราะห์ที่สามารถตรวจวัดได้ในขั้นตอนต่างๆ ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการพัฒนาโครงการดังนี้คือ

1. ประเมินความต้องการของผู้เรียนในปัจจุบัน
2. พัฒนาหลักสูตรเพื่อตอบสนองความต้องการดังกล่าว
3. จัดสถานการณ์การเรียนรู้โดยให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้
4. ประเมินผลลัพธ์และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ในขณะที่ Brookfield (1990) เห็นว่าตัวแบบการพัฒนาโครงการของ Tyler นั้น ไม่ยืดหยุ่นเพียงพอในการตอบสนองความต้องการในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ได้ ดังนั้น จึงต้องกำหนดทางเลือกในการพัฒนาโครงการการศึกษาโดยใช้การออกแบบโครงการที่เน้นการเรียนรู้เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล โดยให้ความสำคัญต่อประสบการณ์การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นของผู้เรียนและให้เกิดความหลากหลายตามความสนใจของผู้เรียนโดยตรง และเน้นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในเชิงพฤติกรรม โดยมีกระบวนการพัฒนาโครงการดังนี้คือ

1. ระบุความต้องการ
2. กำหนดวัตถุประสงค์ที่เน้นในเชิงพฤติกรรม
3. ระบุประสบการณ์การเรียนรู้เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ดังกล่าว
4. วางแผนงานที่ระบุถึงขอบเขตและกระบวนการสร้างประสบการณ์การเรียนรู้
5. ประเมินผลลัพธ์โครงการ โดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

เช่นเดียวกับ Knowles (1980) ซึ่งใช้แนวคิดการออกแบบโครงการที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานความคิดในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่เน้นกระบวนการเรียนรู้โดยการชี้นำตนเอง และการมีส่วนร่วมในการวางแผนและออกแบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งอยู่ภายใต้หลักการที่ว่า ผู้ใหญ่เรียนรู้แบบชี้นำตนเอง โดยใช้ประสบการณ์เป็นข้อมูลสำคัญในการเรียนรู้ และมีความพร้อมที่จะเรียนหากว่าความรู้ นั้นสามารถนำมาใช้พัฒนาตนเองได้ รวมทั้งต้องเป็นความรู้ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ ซึ่งมีกระบวนการพัฒนาโครงการดังนี้คือ

1. เสริมสร้างบรรยากาศที่ชี้นำการเรียนรู้
2. กำหนดโครงสร้างขององค์กรให้เอื้อต่อการเรียนรู้
3. วิเคราะห์ความต้องการและความสนใจเพื่อการวางแผนโครงการ
4. กำหนดหลักการเหตุผลและวัตถุประสงค์จากความต้องการและความสนใจ
5. ออกแบบโครงการ
6. ดำเนินงานบริหารโครงการ
7. ประเมินผลและปรับปรุงโครงการ

จากตัวแบบการพัฒนาโครงการการศึกษาในระบบโรงเรียนดังกล่าวนี้ สามารถสรุปได้เป็นขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อพัฒนาโครงการดังนี้คือ

1. การสำรวจและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
2. การวางแผนดำเนินงาน
3. การออกแบบพัฒนาโครงการ
4. การดำเนินงานตามแผนงานในโครงการ
5. การติดตามประเมินผลโครงการ

การเรียนรู้ของผู้ใหญ่

1. ความหมายของการเรียนรู้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2537) ได้ให้ความหมายของการเรียนรู้ว่า เป็นกระบวนการที่จะให้คนได้เรียนรู้เพื่อที่จะเรียนต่อไปได้ โดยสามารถจัดระเบียบความคิดและพัฒนาคุณภาพชีวิตของตัวเองเพื่อนำไปสู่การยกระดับความเป็นอยู่ให้ดีขึ้น ตลอดจนเรียนรู้เพื่อให้สามารถจัดการความยากจน รู้จักรักษาตัวให้ปลอดภัย รู้จักวิธีการประกอบอาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นแนวคิดการเรียนรู้ที่นอกเหนือจากเพียงอ่านออกเขียนได้เท่านั้น

เชิขรศรี วิวิษศิริ (2534) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้หมายถึง การเปลี่ยนแปลงทางด้านพฤติกรรมที่ค่อนข้างถาวร อันเป็นผลมาจากประสบการณ์ การฝึกหัด และการปฏิบัติการ ซึ่งเป็นการกระทำจริง จะด้วยจงใจหรือไม่ก็ตาม โดยจำแนกได้ 3 ด้านคือ พฤติกรรมทางความรู้ เช่น เปลี่ยนจากผู้ที่ไม่รู้ให้เป็นผู้ที่รู้ พฤติกรรมทางทักษะ เช่น เปลี่ยนจากผู้ที่ไม่เป็นให้เป็นผู้ที่ทำได้ และพฤติกรรมทางทัศนคติ เช่น เปลี่ยนจากผู้ที่มีความรู้สึกไม่เห็นด้วยเป็นเห็นด้วย

สมบูรณ์ ศาลยาชีวิน (2526) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเกิดจากการฝึกหัดหรือประสบการณ์ของแต่ละบุคคล หรือเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการที่ผู้เรียนปรับตัวเองเพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งในกระบวนการเปลี่ยนแปลงนี้จะเกี่ยวข้องกับร่างกาย อารมณ์ ทัศนคติ และการปรับตัวด้านสังคมอีกด้วย

ลีลาภรณ์ นาคทรพรพ (2539) ได้ให้ความหมายของการเรียนรู้ว่า เป็นกระบวนการศึกษาเรียนรู้เพื่อให้เกิดการคิดวิเคราะห์ การตั้งคำถาม เพื่อให้สามารถหาคำตอบเกี่ยวกับปัญหาสาเหตุที่เกิดขึ้น รวมทั้งการตัดสินใจแนวทางแก้ไขปัญหาต่างๆได้ด้วยตนเอง

ดังนั้นอาจกล่าวโดยสรุปถึงความหมายของการเรียนรู้ได้ว่า เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมทั้งด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องจากการฝึกหัดหรือประสบการณ์ของบุคคล ซึ่งทำให้บุคคลสามารถจะปรับตัวได้ทั้งด้านจิตความสามารถส่วนตัวและสังคม และดำรงชีวิตได้อย่างมีคุณภาพ สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ปัจจัยที่ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้

ในการศึกษาแนวคิดของ เชียร์ศรี วิวิศรี (2534) สุมณ อมรวิวัฒน์ (2535) วิจิตร อาวะกุล (2537) และ อารี พันธุ์ณี (2540) สามารถสรุปถึงปัจจัยที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ได้ดังนี้คือ

1. แรงจูงใจหรือการกระตุ้น

เป็นกระบวนการที่ตอบสนองความต้องการของบุคคล และนำไปสู่ความพึงพอใจ โดยมีแรงจูงใจเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พฤติกรรมของบุคคลบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้นการเรียนรู้ที่เกิดจากแรงจูงใจและมีการกระตุ้นย่อมจะมีประสิทธิภาพมากกว่าการเรียนรู้ที่ไม่มีแรงจูงใจ โดยแบ่งออกเป็นแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอกของบุคคล ซึ่งจะสัมพันธ์กับระดับความต้องการของแต่ละบุคคลที่ต่างกัน เช่น การให้รางวัลเมื่อผู้เรียนแก้ปัญหาได้ การมอบหมายงานที่มีความสำคัญ

2. ความต้องการของบุคคล

เป็นสภาวะของบุคคลที่ยังขาดหรือยังไม่มีสิ่งหนึ่งสิ่งใด และมีความต้องการที่จะได้สิ่งนั้นมาเป็นของตน ซึ่งหากความต้องการไม่ได้รับการตอบสนอง ก็จะทำให้เกิดช่องว่าง ความขัดแย้ง และเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ โดยสามารถแบ่งความต้องการออกเป็น ความต้องการในสิ่งที่ใช้ในการดำรงชีวิต (อากาศ อาหาร ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค ความปลอดภัย) และความต้องการในสิ่งจรโลงใจชีวิต (ความรัก การยอมรับจากสังคม ความก้าวหน้าในอาชีพ ความสำเร็จในสิ่งที่บุคคลต้องการบรรลุ) ซึ่งการที่บุคคลพยายามขวนขวายให้ได้มายังสิ่งที่ต้องการแล้วยังขาดอยู่นี้เอง จะเป็นแรงผลักดันให้บุคคลมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภายในตนเองอย่างไม่หยุดยั้งด้วยการเรียนรู้ศึกษา และแสวงหาประสบการณ์จนกว่าจะได้รับสิ่งที่ตนปรารถนา

3. ความแตกต่างของบุคคล

จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อระดับการเรียนรู้ของบุคคล ซึ่งอารี พันธุ์ณี (2540) ได้แบ่งความแตกต่างของบุคคลออกเป็น ความแตกต่างทางร่างกาย ความแตกต่างทางอารมณ์ ความแตกต่างทางสังคม ความแตกต่างทางสติปัญญา ความแตกต่างทางเพศและอายุ

4. ความพร้อมของบุคคล

เป็นสภาพของร่างกายและอารมณ์ของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น หากร่างกายไม่มีความเมื่อยล้าเจ็บป่วยมีความสมบูรณ์แข็งแรงจะทำให้การเรียนรู้ได้ผลดีกว่าการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในขณะที่ร่างกายไม่แข็งแรง รวมทั้งอารมณ์ก็เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการเรียนรู้ด้วยเช่นกัน เพราะบุคคลที่มีสภาพอารมณ์ที่ไม่หวั่นไหวก็ย่อมสามารถเรียนรู้สิ่งต่างๆ ได้มากกว่าผู้ที่มีอารมณ์อ่อนไหว หวาดวิตก ไม่มั่นคง เนื่องจากความคิด ความทรงจำก็จะเบี่ยงไปในเรื่องอื่นมากกว่าที่จะจดจำเรื่องที่กำลังเรียน

5. วัฒนธรรม

ระดับการเรียนรู้ของบุคคลจะเกี่ยวข้องกับสัมพันธกับภูมิหลัง และค่านิยมของบุคคล ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากพื้นฐานทางวัฒนธรรม และวัฒนธรรมก็จะส่งผลทำให้เกิดพฤติกรรมของบุคคลในสังคมที่แตกต่างกัน ซึ่งจะทำให้การเรียนรู้ของบุคคลแตกต่างกันไปด้วย

การศึกษาปัจจัยที่มีผลส่งเสริมสนับสนุนต่อการเรียนรู้ของบุคคล มีความจำเป็นต่อการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนในสถานประกอบการ เพราะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เป้าหมายในการเรียนรู้สามารถบรรลุผลได้ตามที่ต้องการ ซึ่งสามารถแบ่งเป็นปัจจัยต่างๆ ของตัวผู้เรียน และปัจจัยต่างๆ ในองค์กรที่จะส่งผลสนับสนุนและกระตุ้นให้เกิดการขึ้นในการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยนักการศึกษาในนอกระบบโรงเรียนสามารถนำไปใช้ในการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ และจัดเตรียมประสบการณ์การเรียนรู้ รวมทั้งสภาพแวดล้อมต่างๆ ให้มีความพร้อม เพื่อสนับสนุนผู้เรียนให้เรียนรู้ได้ตรงตามความต้องการอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ตามศักยภาพของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกัน

3. แนวคิดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

Elias (1980) (อ้างในอุ๋นตา นพคุณ , 2527) ได้แบ่งแนวคิดปรัชญาการศึกษาผู้ใหญ่เป็นแนวปรัชญาเสรีนิยม (Liberal Adult Education) แนวปรัชญาพัฒนาการนิยม (Progressive Adult Education) แนวปรัชญาพฤติกรรมนิยม (Behaviorist Adult Education) แนวปรัชญามนุษยนิยม (Humanistic Adult Education) และแนวปรัชญาปฏิรูปนิยม (Radical Adult Education) โดยให้ความเห็นว่าปรัชญาการศึกษา จะเป็นหลักการสำคัญที่ช่วยให้นักการศึกษาได้นำไปใช้เป็นกรอบในการกำหนดสิ่งที่ปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งจะต้องพิจารณาตัวแปรต่างๆ ในบริบททางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองที่แตกต่างกันไปในแต่ละปรัชญา เพื่อจะนำไปสู่การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานในการจัดการศึกษาให้แก่กลุ่มเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับลักษณะในสังคมนั้นๆ ซึ่งอุ๋นตา นพคุณ (2527) ได้ทำการศึกษาและนำเสนอรายละเอียดการวิเคราะห์ปรัชญาการศึกษาผู้ใหญ่ต่างๆ ดังปรากฏในตารางที่ 2.1 คือ

ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบแนวคิดปรัชญาการศึกษาผู้ใหญ่

| ประเด็นในการศึกษาเปรียบเทียบ | เสรีนิยม (Liberal) | พัฒนาการนิยม (Progressive) | พฤติกรรมนิยม (Behaviorist) | มนุษยนิยม (Humanist) | ปฏิรูปนิยม (Radical) |
|---|--|---|--|--|--|
| จุดมุ่งหมายในการจัดการศึกษา | ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ และมีเสรีภาพในการเรียนรู้สู่ปัญญาชนมีความรู้สูง | เพื่อให้เกิดการพัฒนาทางกาย อารมณ์สังคม ไปพร้อมกันทุกด้าน | ให้มีทักษะการทำงานถูกต้อง และพฤติกรรมตามมาตรฐานที่ต้องการ | ตอบสนองศักยภาพและความต้องการของแต่ละบุคคล | เพื่อพัฒนาจิตสำนึกให้พ้นจากการครอบงำกดขี่ไปสู่การปลดปล่อย |
| ขอบเขตและหลักสูตร | เน้นเนื้อหาวิชาทางวัฒนธรรม และวิชาการศึกษาทั่วไป เป็นหลักสำคัญ | เน้นเนื้อหาจากสภาพปัญหาที่อยู่ในปัจจุบันซึ่งปรับเปลี่ยนไปตามประสบการณ์ผู้เรียน | เน้นเนื้อหาทางวิชาชีพ โดยจะมีวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจง | ขอบเขตเนื้อหา ผู้เรียนจะเป็นผู้กำหนดด้วยตนเองตามประสบการณ์แต่ละคน | ใช้เนื้อหาจากปัญหาสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นจริงในสังคม |
| กระบวนการจัดการศึกษา | ใช้การถกเถียงอภิปรายโต้แย้งเหตุผลกัน เพื่อให้เกิดการหยั่งรู้ใคร่ครวญเอง | ใช้วิธีทางวิทยาศาสตร์ที่จะมีผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ โดยวิธีปฏิบัติ | ใช้การชี้นำเพื่อให้เกิดความสนใจด้วยกิจกรรมและสิ่งกระตุ้นจากภายนอก | ใช้วิธีวิเคราะห์ตนเองเพื่อให้ความต้องการและนำไปวางแผนการเรียนรู้ | ใช้กระบวนการวิพากษ์วิจารณ์จากบทสนทนาที่ได้กำหนดขึ้น |
| บทบาทของผู้สอนและผู้เรียน | - ผู้สอนจะมีบทบาทสำคัญต่อการเรียนรู้มาก โดยจะเป็นผู้นำทางปัญหาและความคิด | - ผู้สอนจะเป็นผู้กระตุ้น แนะนำ ให้การปรึกษาให้กำลังใจ เพื่อให้ผู้เรียนจะได้รู้ด้วยตนเอง | - ผู้สอนจะสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่พึงปรารถนา - ผู้เรียนเข้าร่วมเพื่อต้องการจะได้แรงเสริม | - ผู้สอนอำนวยความสะดวก และจัดประสบการณ์เรียนรู้ - ผู้เรียนจะเป็นผู้ชี้นำการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง | - ผู้สอนจะใช้สัญลักษณ์รูปภาพ หรือคำที่แสดงปัญหาของผู้เรียน - ผู้เรียนจะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน |
| การประยุกต์ในการจัดการศึกษาผู้ใหญ่ของประเทศ ไทย | - โครงการจัดการศึกษาเพื่อจะจัดการไม่รู้หนังสือของผู้ใหญ่ในยุคแรก | - โรงเรียนชุมชน - ห้องสมุดของประชาชน - มุขสารศึกษา | - การพัฒนาวิชาชีพ - การใช้ชุดฝึกอบรมระยะสั้น | - การพัฒนาคุณภาพชีวิต - การศึกษาผู้ใหญ่ในระยะหลัง | - โครงการแก้ไขการไม่รู้หนังสือแบบเบ็ดเสร็จ |

นอกจากนี้แล้ว ยังได้มีแนวคิดสำคัญต่างๆที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาผู้ใหญ่ โดยเฉพาะ Malcom S.Knowles ได้นำเสนอทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Andragogy) ซึ่งเป็นทั้งศิลป์และศาสตร์ในการช่วยให้ผู้ใหญ่เรียนรู้ โดย Knowles (1975) ได้กล่าวถึงการจัดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ว่า ควรจะมีการใช้สถานการณ์ต่างๆที่เอื้อต่อการเรียนรู้มากกว่าการเริ่มต้นจากเนื้อหาวิชา โดยแหล่งการเรียนรู้ที่มีคุณค่าสูงสุดในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ก็คือ ประสบการณ์ของผู้เรียนเอง เพราะประสบการณ์จะเป็นตำราที่มีชีวิตของผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ และการศึกษาของผู้ใหญ่จะต้องดำเนินการควบคู่กันไประหว่างการกระทำและการคิด ซึ่งสามารถสรุปหลักสำคัญในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ได้ดังนี้คือ

1. ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้ดีต่อเมื่อสิ่งที่เรียนรู้ตรงกับความต้องการ และความสนใจของผู้ใหญ่ ดังนั้นจึงควรเริ่มต้นการเรียนการสอนด้วยการให้ผู้เรียนได้รับรู้เข้าใจในสิ่งเหล่านี้
2. ต้องให้ผู้ใหญ่เป็นศูนย์กลางในการเรียนรู้ โดยการจัดสถานการณ์ในการเรียนรู้ให้เกี่ยวข้องกับชีวิตของผู้ใหญ่เป็นหลัก ไม่ใช่ยึดเนื้อหาวิชาเป็นหลัก
3. เนื่องจากประสบการณ์ของผู้ใหญ่เป็นแหล่งการเรียนรู้ที่มีคุณค่ามากที่สุด ดังนั้นการจัดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่จึงต้องมีการวิเคราะห์ประสบการณ์ของแต่ละคนอย่างละเอียดว่าจะมีส่วนใดของประสบการณ์ที่จะนำมาใช้ในการเรียนรู้ และใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างไร
4. ผู้ใหญ่มีความต้องการที่จะเป็นผู้นำตนเองได้ ดังนั้น ผู้สอนจึงควรต้องแสดงบทบาทในกระบวนการค้นหาคำตอบร่วมกับผู้เรียน มากกว่าการชี้นำความรู้ให้แก่ผู้เรียน
5. ความแตกต่างระหว่างบุคคลจะเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆเมื่อบุคคลมีอายุมากขึ้น ดังนั้นการเรียนการสอนจึงต้องออกแบบจัดเตรียมให้เหมาะสม และสอดคล้องกับความสามารถในการเรียนรู้ในแต่ละขั้นของผู้ใหญ่แต่ละคนที่มีความแตกต่างกัน

Knowles ได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญของผู้ใหญ่ ซึ่งมีผลต่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ดังนี้คือ

1. ลักษณะความเข้าใจตนเองหรือมีมโนภาพแห่งตน (Self Concept)

ผู้ใหญ่จะมีความคิดว่าสามารถนำตนเองได้ รู้จักเหตุผล ตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ดังนั้นผู้ใหญ่จึงต้องการให้คนอื่นยอมรับและปฏิบัติต่อตนด้วยความยกย่องนับถือ ให้โอกาสตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ซึ่งสามารถจะประยุกต์แนวคิดในการจัดการเรียนการสอนให้แก่ผู้ใหญ่ได้คือ

 - 1.1 การสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้อย่างเป็นกันเอง เป็นมิตร ให้การยอมรับในประสบการณ์ และรับฟังความคิดเห็นของผู้ใหญ่
 - 1.2 การวิเคราะห์ความต้องการของผู้เรียน ซึ่งเปลี่ยนแปลงไปตามวัยของผู้ใหญ่โดยต้องจัดกิจกรรมให้เหมาะสมกับฐานะและบทบาทของผู้เรียนและสามารถนำไปใช้ได้จริง
 - 1.3 การวางแผนการเรียนรู้ร่วมกัน ตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์ วิธีการ และเนื้อหาวิธีการประเมินความก้าวหน้าเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ ต้องจัดรูปแบบการเรียนการสอนให้มีความหลากหลายทั้งเป็นรายบุคคล และเป็นกลุ่ม

1.4 การดำเนินการเรียนการสอนที่เป็นการรับผิดชอบร่วมกัน โดยมีการปรึกษาหารือและแลกเปลี่ยนความรู้กัน ช่วยเหลือกันในการเรียนรู้

1.5 การประเมินผลการเรียนรู้ ซึ่งผู้สอนจะต้องมุ่งเน้นให้ผู้เรียนสามารถจะประเมินผลด้วยตนเองได้ เพื่อให้ผู้เรียนได้รู้จักเด่นจุดด้อย และวางแผนแก้ไขปรับปรุงด้วยตนเอง

2. ประสบการณ์ (Experiences)

ผู้ใหญ่จะมีประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจากการสะสมด้วยวิธีการที่แตกต่างกันมาตั้งแต่ในอดีตและเป็นสิ่งที่มีคุณค่าเป็นแหล่งทรัพยากรซึ่งมีผลต่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่คือ

2.1 ผู้ใหญ่สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือประสบการณ์กับผู้อื่นซึ่งเป็นการขยายโลกทัศน์ของผู้ใหญ่ให้กว้างขวางมากยิ่งขึ้นได้ ดังนั้น จึงควรให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ซึ่งเป็นการสร้างการยอมรับทางสังคม เกิดความภูมิใจเห็นคุณค่าในตนเอง

2.2 ผู้ใหญ่สามารถนำเอาประสบการณ์เดิมเป็นพื้นฐานและนำไปเชื่อมโยงให้สัมพันธ์กับประสบการณ์ใหม่ๆได้ ซึ่งจะทำให้ประสบการณ์ใหม่มีความหมายมากขึ้น ดังนั้น จึงควรให้นำการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาในชีวิตประจำวันได้

2.3 ผู้ใหญ่จะมีความเคยชินกับประสบการณ์เดิมที่ผ่านมา ซึ่งทำให้ผู้ใหญ่เปลี่ยนแปลงอะไรได้ยาก ดังนั้น จึงควรส่งเสริมให้ผู้เรียนได้มีโอกาสพัฒนาปรับปรุงตนเองโดยพิจารณาจากความสามารถที่เป็นประสบการณ์ของตนเอง

3. ความพร้อมในการเรียน (Readiness to Learn)

ผู้ใหญ่จะมีความพร้อมในการเรียนรู้ได้ดีที่สุด เมื่อสิ่งที่เรียนนั้นเป็นประโยชน์และมีความจำเป็นที่จะต้องรู้ รวมทั้งมีแรงผลักดันจากความต้องการที่จะต้องพัฒนาตามภารกิจซึ่งเกี่ยวข้อง กับบทบาททางสังคมก็จะส่งเสริมให้เกิดความพร้อมในการเรียนรู้ได้ดียิ่งขึ้น ดังนั้นจึงต้อง

3.1 กำหนดเวลาและกิจกรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับบทบาทภารกิจในช่วงวัยเวลาของผู้ใหญ่แต่ละคน

3.2 กำหนดกลุ่มผู้เรียนและกิจกรรมให้เป็นไปในแนวเดียวกัน เรียนรู้ร่วมกัน

3.3 ให้แรงเสริมเพื่อให้เกิดพฤติกรรมการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง

3.4 กำหนดเวลาในการเรียนการสอนไม่ให้เกิดความเหนื่อยล้าที่จะมีผลต่อประสิทธิภาพการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

4. แนวโน้มต่อการเรียนรู้ (Orientation to Learning)

ผู้ใหญ่จะมีการเรียนรู้โดยอาศัยปัญหาเป็นศูนย์กลาง ซึ่งเป็นผลมาจากความต้องการในการเรียนที่มุ่งหวังจะให้เกิดการนำไปปฏิบัติได้ผลจริงในปัจจุบันนั้น เป็นการเรียนรู้เพื่อตอบสนองการแก้ไขปัญหาในชีวิตประจำวัน ดังนั้น หลักสูตรการเรียนการสอนจึงควรมุ่งเน้นประโยชน์ที่จะนำไปใช้ได้จริง รวมทั้งในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ จึงควรยึดปัญหาและกระบวนการแก้ปัญหาคือเป็นหลัก

เราสามารถสรุปจากแนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้ต่างๆของผู้ใหญ่ดังกล่าวได้ว่า การกำหนดจุดมุ่งหมายในการเรียนรู้ ขอบเขตเนื้อหาความรู้ และการจัดกระบวนการเรียนการสอนให้แก่ผู้ใหญ่ ในสถานประกอบการจะต้องคำนึงถึงรูปแบบวิธีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่แตกต่างกัน เพราะจะส่งผลโดยตรงต่อระดับการเรียนรู้ โดยผู้ใหญ่จะเรียนรู้เมื่อมีความพร้อม สิ่งที่เรียนต้องมีคุณค่าและต้องการชี้นำตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ซึ่งการจัดการเรียนรู้ต้องสอดคล้องกับประสบการณ์ของผู้เรียน และคำนึงถึงผู้ใหญ่ให้เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้อย่างแท้จริง

การจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ

ในยุคของศตวรรษใหม่ที่ได้มาถึงนี้ องค์กรได้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกๆด้าน ภายใต้อิทธิพลของความเป็นโลกาภิวัตน์ ซึ่ง Dumphy (1997) Smith (1998) และ Fulmer (1998) เห็นว่าเป็นยุคที่องค์กรต่างๆ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานประกอบการ ซึ่งจะต้องทำการเรียนรู้ เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนอง และอยู่รอดได้อย่างมั่นคงท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว โดยสถานประกอบการจะต้องสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ซึ่งอาจจะเป็นการเรียนรู้จากแหล่งทรัพยากรความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรก็ได้ รวมทั้งการส่งเสริมและกระตุ้นให้พนักงานทุกคนในองค์กร ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ของตนอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นจึงเกิดแรงผลักดันให้สถานประกอบการต่างๆจำเป็นต้องสร้างสรรพัฒนาแนวทางการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ขึ้นภายในองค์กรของตน โดยให้สอดคล้องกับเป้าหมายและความต้องการร่วมกันระหว่างองค์กรและพนักงานร่วมกัน นอกจากนี้ Senge (1990) ยังได้กล่าวไว้ในหนังสือเรื่อง The Fifth Discipline ว่า การเรียนรู้จะทำให้บุคคลสามารถคิดริเริ่มได้ด้วยตนเอง และสามารถทำในสิ่งที่ไม่เคยทำได้มาก่อน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการสร้างความสำเร็จให้แก่บุคคลและองค์กรได้ เช่นเดียวกับ Drucker (1974) และ Knowles (1980) ที่มองว่าการพัฒนาที่แท้จริงของพนักงานในสถานประกอบการนั้น จะต้องเกิดขึ้นจากการพัฒนาตนเอง โดยเรียนรู้ในสิ่งที่ตนเองต้องการและใช้ได้จริงในการปฏิบัติงาน

อย่างไรก็ตามงานวิจัยของ Wick (1993) ได้พบว่าปัจจุบันนี้ การฝึกอบรมในชั้นเรียนจะไม่ช่วยให้บุคคลเกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆได้อย่างแท้จริง เพราะจะถูกฝึกให้ทำในสิ่งที่ถูกกำหนดไว้แล้ว ซึ่งต่างจากการส่งเสริมให้พนักงานได้มีการเรียนรู้ในสถานประกอบการ เช่นเดียวกับที่ Bradford & Cohen (1984) เห็นว่าการเรียนรู้ของพนักงานที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง จะมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานในองค์กร เพราะจะทำให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง

1. ความรู้ในสถานประกอบการ

Pralhad and Hamel (1990) ได้กล่าวว่าความรู้เป็นขีดความสามารถหลักขององค์กรที่นำมาใช้ในการแข่งขันได้โดยตรง ดังนั้นองค์กรจึงต้องแสวงหาวิธีการที่จะทำให้เกิความรู้ขึ้นในองค์กร ซึ่ง Nonaka and Takeuchi (1995) ได้นำเสนอถึงวิธีการต่างๆที่องค์กรจะได้ความรู้มาคือ

1. การควบกิจการอื่นซึ่งจะทำให้ได้รับความรู้พื้นฐานในการดำเนินธุรกิจต่างๆขององค์กรนั้นติดตัวมาด้วย แต่ก็อาจจะต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบของความรู้พอสมควร
2. การจัดตั้งศูนย์พัฒนาความรู้ของตนเองขึ้นมา ซึ่งเป็นความรู้ที่จะมาตอบสนองความต้องการในด้านต่างๆ เพื่อให้เกิดความสามารถในการดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. การใช้บริการความรู้ของผู้ให้คำปรึกษาจากองค์กรหรือบุคคลภายนอกซึ่งจะเป็นวิธีการที่รวดเร็วกว่าการสร้างหรือค้นหาเอง แต่จะมีต้นทุนสูงและไม่สามารถครอบคลุมความต้องการขององค์กรได้ รวมทั้งอาจจะไม่สามารถถ่ายโอนความรู้มาสู่องค์กรได้อย่างแท้จริง
4. การรวมกลุ่มสร้างเครือข่ายระหว่างบุคคลภายในหรือภายนอกองค์กร เพื่อร่วมกันในการแก้ปัญหาใดๆ ซึ่งสามารถดำเนินการทั้งในรูปแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นการผสมผสานความรู้เดิมของบุคคล เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์มากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นการนำเอาความรู้ที่มีอยู่แล้วมาขยายขอบเขตและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น และใช้ประโยชน์ในการแก้ปัญหาต่างๆขององค์กร โดยวิธีนี้ Allee (1997) ชี้ว่าเป็นวิธีที่สอดคล้องกับแนวทางการจัดการความรู้ที่ดำเนินการอยู่ในองค์กรต่างๆ

Rogers (1983) และ Winter (1987) ได้แบ่งความรู้ในสถานประกอบการเป็น 2 ประเภทคือ

1. ความรู้ที่ปรากฏชัดเจน สามารถแปลความระบุได้ชัดเจน มีเอกสารอ้างอิงยืนยันความถูกต้องของรู้นั้นๆ (Explicit or Codified Knowledge)
2. ความรู้ที่ซ่อนเร้น เป็นความรู้ที่พนักงานแต่ละคนมีอยู่ในตัวแล้ว แต่ไม่ได้ระบุปรากฏออกมาชัดเจนในรูปของเอกสารหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานใดๆ เช่น ประสบการณ์การทำงาน (Tacit Knowledge) ซึ่งจากผลการวิจัยของ William (1991) เรื่องความรู้ที่ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) พบว่าสามารถจะสังเกตได้จากพฤติกรรมการปฏิบัติงานในประจำวันของแต่ละบุคคล และจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับปัจจัยต่างๆทางด้านพื้นฐานการศึกษา ประสบการณ์ของบุคคล นอกจากนี้ Allee (1997) ยังพบว่าความรู้ส่วนใหญ่ของสถานประกอบการจะอยู่ในรูปแบบของความรู้ที่ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) มากกว่าความรู้ที่ปรากฏชัดเจน (Codified Knowledge) ซึ่งต้องอาศัยการประมวลและแปลออกมาให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถสื่อสารเผยแพร่ไปยังบุคคลอื่นในองค์กรได้ต่อไป

ส่วน Weick (1995) ได้นำเสนอถึงลักษณะของความรู้ที่ซ่อนเร้น ซึ่งเกิดขึ้นโดยการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กรว่า สามารถแบ่งออกเป็นลักษณะต่างๆได้ดังนี้คือ

1. ความรู้จากประสบการณ์ที่บุคคลได้สั่งสมมากขึ้น ตามเวลาของการปฏิบัติงานมาตั้งแต่ในอดีต เป็นความจริงพื้นฐานจากการทำงานในแต่ละวัน
2. ความรู้พื้นฐานที่มาจากกระบวนการเรียนการสอนที่บุคคลได้รับ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร และบุคคลได้นำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานมาโดยตลอด
3. ความรู้ที่เกิดจากกระบวนการการตัดสินใจภายใต้ทางเลือกต่างๆของบุคคล เมื่อต้องพบกับภาวะความยุ่งยากสลับซับซ้อน
4. ความรู้ที่เกิดขึ้นจากการทดลองเรียนผิดเรียนถูก ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันด้วยตนเองของแต่ละบุคคล
5. ความรู้ที่เกิดขึ้นจากกรอบความคิดภายใต้ค่านิยมและความเชื่อของบุคคล ซึ่งทำให้เกิดการรับรู้ที่แตกต่างกันไปด้วย

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องดังกล่าว ทำให้เราสามารถสรุปถึงประเภทของความรู้ที่มีอยู่ในสถานประกอบการได้เป็น 2 ประเภทที่สำคัญคือ ความรู้ซึ่งองค์กรได้รวบรวมจัดทำอยู่ในรูปของเอกสารที่ชัดเจนและความรู้ที่เป็นประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ไม่ได้ปรากฏหรือจัดทำไว้เป็นเอกสาร แต่มีคุณค่าต่อองค์กรที่จะนำมาให้พนักงานได้เรียนรู้เพื่อสร้างขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังมีแหล่งทรัพยากรความรู้จากภายนอกองค์กรที่สามารถนำมาใช้ในการเรียนรู้ได้เช่นกัน ซึ่งสถานประกอบการจะต้องสร้างระบบในการเข้าถึง การจัดให้อยู่ในรูปของสื่อความรู้ และการสื่อสารส่งมอบความรู้นั้นไปสู่พนักงานทุกคนอย่างทั่วถึง

2. การจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ

การศึกษาของ Kinney (1998) พบว่าการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการได้รับอิทธิพลโดยตรงมาจากกระแสความต้องการในการพัฒนาความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ โดยการใช้ทุนความรู้หรือทุนสติปัญญา (Intellectual Capital) เป็นปัจจัยในการพัฒนาซึ่งหมายถึงการนำเอาชุดของความรู้ใดๆในองค์กร ที่สามารถส่งผลให้เกิดคุณค่าสำหรับองค์กรนั้นๆมาเป็นทรัพยากรในการแข่งขันทางธุรกิจ โดย Cunningham (1993) ซึ่งศึกษาถึงกระบวนการจัดการเรียนรู้ในองค์กรได้พบว่ามึลักษณะความมุ่งหมายที่ต้องการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องในเรื่องที่ต้องการเรียนรู้ โดยเป็นการเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหาหรือตอบสนองความต้องการขององค์กรนั้นๆ

นอกจากนี้แล้ว การจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการยังประกอบด้วยขั้นตอนในการแสวงหาข้อมูลความรู้ในองค์กร ซึ่ง Argyris and Schon (1978) และ Mayo (1998) เห็นว่าสอดคล้องกับหลักการพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้อีกด้วย เพราะการจัดการเรียนรู้เป็นกระบวนการภายในองค์กรที่ใช้ในการคิดริเริ่ม การแสวงหา การได้มา และการใช้ความรู้เพื่อสนับสนุนและพัฒนาปรับปรุงผลงานขององค์กรนั้นๆ เช่นเดียวกับที่ Sargent (1997) และ Van der Krogt (1998) ก็เห็นเช่นกันว่า แนวคิดการจัดการเรียนรู้สอดคล้องกับแนวโน้มการเกิดขึ้นของสังคมแห่งการเรียนรู้ในองค์กรอีกด้วย

อรุณ รักรธรรม (2534) ได้จำแนกรูปแบบการเรียนรู้ในสถานประกอบการได้ดังนี้คือ

1. การเรียนรู้โดยการจำ

เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนพยายามจะรวบรวมหรือเก็บเนื้อหาสาระจากสิ่งที่ต้องการจะเรียนรู้ให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ เช่น การเรียนรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบ แนวปฏิบัติต่างๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่กำหนดไว้ตายตัวชัดเจนอยู่แล้ว แต่อย่างไรก็ตาม วิธีการเรียนรู้โดยการจำก็จะมีข้อจำกัดที่อาจจะทำให้ผู้เรียนไม่เกิดการประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่างๆ และไม่เกิดความคิดริเริ่มได้อีกด้วย ทั้งนี้วิธีการสอนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้โดยการจำนั้น สามารถทำได้ดังนี้คือ

- 1.1 พยายามให้ผู้เรียนได้กระทำซ้ำๆ เพราะจะทำให้เรียนรู้ได้โดยอัตโนมัติ
- 1.2 พยายามให้ผู้เรียนได้เกิดความเข้าใจและนำไปใช้บ่อยๆ
- 1.3 พยายามให้ผู้เรียนได้เชื่อมโยงความรู้ใหม่ๆ เข้ากับความจำเดิม

2. การเรียนรู้จากการเลียนแบบ

เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นโดยที่ผู้เรียนพยายามลอกเลียน หรือกระทำตามต้นแบบที่ตนเห็นว่าดีเป็นประโยชน์แก่ตน ซึ่งหากได้ต้นแบบที่ดีก็จะทำให้การเรียนรู้ดีตามไปด้วย เช่น การเลียนแบบจากหัวหน้างาน ผู้ที่ทำงานได้ดีมีคุณภาพ แต่อย่างไรก็ตามบุคคลแต่ละคนนั้นมีความแตกต่างกันในหลายๆด้าน จึงเป็นไปได้ยากที่บุคคลจะพยายามทำให้มีพฤติกรรมเหมือนต้นแบบได้ง่าย รวมทั้งสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมต่างๆมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา พฤติกรรมที่เกิดจากการเลียนแบบอาจจะนำไปใช้ในบริบทอื่นๆไม่ได้ผลก็ได้

3. การเรียนรู้โดยการหยั่งรู้

เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการที่พนักงานมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อยของเหตุการณ์ว่าเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกันอย่างไร และนำไปสู่การทำความเข้าใจถึงสถานการณ์หรือภาพรวมได้ทั้งหมด เช่น การเรียนรู้จากการวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหาและตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งจำเป็นต้องเรียนรู้จากความสัมพันธ์ของสาเหตุต่างๆอย่างเป็นเหตุเป็นผล

4. การเรียนรู้แบบลองผิดลองถูก

เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนพยายามใช้ทางเลือกหลายๆทางเพื่อแก้ไขปัญหา หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน โดยการแก้ปัญหามักไม่ได้ใช้เกณฑ์หรือเหตุผลใดๆประกอบการตัดสินใจ แต่จะเป็นการลองผิดลองถูกไปจนกว่าจะพบวิธีการที่แก้ปัญหานั้นได้ ซึ่งเป็นวิธีการเรียนรู้ที่ผู้เรียนมักจะเลือกใช้เป็นวิธีสุดท้ายเมื่อไม่มีวิธีการอื่นที่ดีกว่านี้ จึงจำเป็นต้องเสี่ยงเลือกเอาวิธีใดวิธีหนึ่ง หากใช้ไม่ได้ผลก็เปลี่ยนต่อไปเรื่อยๆ

5. การเรียนรู้โดยการสร้างมโนคติ

เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนสร้างลักษณะความคิดรวบยอดของสิ่งหนึ่งสิ่งใดขึ้นมาก่อน จากนั้นจึงพิจารณาลักษณะเฉพาะของสิ่งนั้นต่อไป เช่น การที่ผู้เรียนเริ่มต้นแยกแยะมองคุณภาพของชิ้นงานว่าแตกต่างกันอย่างไร ขึ้นโดมีหรือไม่มีคุณภาพ แล้วพิจารณาถึงคุณลักษณะที่แตกต่างระหว่างคุณภาพของชิ้นงานทั้งสอง

ส่วน Schein (1993) ได้แบ่งรูปแบบการเรียนรู้ของพนักงานในสถานประกอบการเป็น 4 แบบคือ :-

1. การเรียนรู้จากประสบการณ์จริงที่เกิดขึ้นในการทำงาน แล้วจึงเกิดความคิดพิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบเป็นความรู้ใหม่ของพนักงาน เช่น การเรียนรู้จากการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานของแต่ละคน (Adaptive Learning)

(Action → Outcome → Result Data → Reflection)

2. การเรียนรู้ที่เกิดจากการกำหนดภาพความสำเร็จที่มุ่งหวังในอนาคต โดยการใช้ความคิดเชิงวิสัยทัศน์ขึ้นมาก่อน แล้วจึงใช้ความคิดไตร่ตรองเพื่อสรุปความเป็นไปได้ของภาพนั้นไปสู่การปฏิบัติและเกิดเป็นความรู้ใหม่ขึ้นมา เช่น การเรียนรู้จากการดำเนินงานในโครงการต่างๆที่กำหนดขึ้นมาในองค์การ (Anticipatory Learning)

(Vision → Reflection → Action)

3. การเรียนรู้จากผลของความรู้ที่ผู้อื่นได้เรียนรู้มาก่อนแล้ว ทั้งนี้อาจจะเป็นการเรียนรู้จากแหล่งความรู้และเครือข่ายที่เกิดขึ้นภายในหรือภายนอกองค์กรก็ได้ เช่น การจัดหลักสูตรฝึกอบรม หรือการจัดศูนย์การเรียนรู้ให้แก่พนักงาน (Deutero Learning)

(Results → Encoding → Reflection)

4. การเรียนรู้ที่เกิดจากการที่ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน เพื่อจะตอบสนองความต้องการหรือแก้ไขปัญหาใดๆของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้นๆ เช่น การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาคำสั่งของลูกค้าโดยใช้ข้อมูลต่างๆที่เกิดขึ้น (Action Learning)

(Learning = Knowledge + Questioning or Acting)

Van der Krogt and Warmerdam (1993) และ McGill & Beaty (1992) ได้ชี้ว่าแนวทางการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการนั้น เป็นกระบวนการเรียนรู้จากผลของความรู้อื่นที่ผู้อื่นได้เรียนรู้มาก่อน รวมทั้งเชื่อมโยงสิ่งที่บุคคลได้เรียนรู้กับการนำไปใช้ปฏิบัติจริง ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญคือ

1. การเรียนรู้สามารถเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์จริงที่เป็นปัญหาทั้งงานและองค์กร
2. การเรียนรู้จะเกิดขึ้นจากการเชื่อมโยงสิ่งที่เรียนรู้เข้ากับงานที่ปฏิบัติอยู่
3. การเรียนรู้ดำเนินการได้ทั้งส่วนบุคคลและเรียนรู้ร่วมกับบุคคลอื่นเป็นกลุ่ม
4. ต้องเชื่อมโยงระบบการเรียนรู้ให้เข้ากับโครงสร้างการปฏิบัติงาน
5. การเรียนรู้เกิดจากความต้องการของบุคคลเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

Hansen , Nohria และ Tierney (1999) ได้ทำการศึกษาถึงรูปแบบการจัดการเรียนรู้ของสถานประกอบการในอุตสาหกรรมต่างๆ ได้พบว่า ส่วนใหญ่ได้ใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการของตนออกเป็น 2 รูปแบบ ซึ่งสามารถจะเปรียบเทียบรูปแบบดังกล่าวได้ดังในตารางที่ 2.4 คือ

ตารางที่ 2.2 การเปรียบเทียบรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ

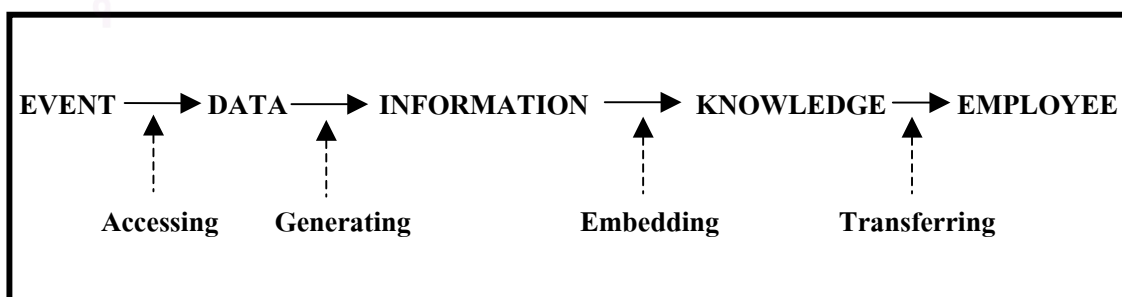
| ประเด็นที่แตกต่าง | การเรียนรู้จากระบบฐานข้อมูลความรู้ขององค์กร | การเรียนรู้จากการถ่ายทอดระหว่างบุคคล |
|----------------------------|---|---|
| 1. คุณลักษณะ | ให้ความรู้ได้รวดเร็วมีคุณภาพน่าเชื่อถือ โดยใช้ความรู้ที่เตรียมไว้อย่างเป็นระบบ | ช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และได้รับคำคำแนะนำในการแก้ปัญหาได้อย่างมีวิจารณญาณจากผู้มีความรู้ |
| 2. คุณค่าทางเศรษฐกิจ | ลงทุนครั้งเดียวแต่สามารถใช้ซ้ำๆ ได้ตลอดไป และใช้กับคนจำนวนมากในเวลาเดียวกัน | สามารถให้ความรู้เฉพาะในระดับกลุ่มเล็กๆ เท่านั้น แต่ได้ผลตอบแทนคุ้มค่าจากความรู้ที่ความลึกซึ้งกว่า |
| 3. วิธีการจัดการความรู้ | ใช้ระบบการจัดการความรู้จากบุคคลไปสู่สารสนเทศ โดยการจัดระบบ เก็บรักษา เผยแพร่ | จะใช้ระบบการจัดการความรู้จากบุคคลไปสู่บุคคล เป็นเครือข่ายของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร |
| 4. เทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ | ต้องใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพเพียงพอและต้องให้เหมาะสมกับความรู้อื่นๆ | ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศน้อยมาก เพราะว่าจะเป็นเพียงแต่การสนทนาระหว่างกันเท่านั้น |

1. วิธีการจัดการเรียนรู้ให้อยู่ในระบบฐานข้อมูลกลางขององค์กรซึ่งผู้เรียนสามารถจะเข้าถึงข้อมูลได้โดยตรงจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ได้จัดไว้ (Codification Approach) หรือรูปแบบบุคคลสู่เอกสาร (People to Document) เช่น วิธีการถ่ายทอดความรู้ต่างๆขององค์กรไปสู่พนักงาน ซึ่งปฏิบัติงานประจำอยู่ในสาขาต่างๆโดยใช้ความรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ขององค์กร
2. วิธีการใช้บุคคลเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ นั้น ซึ่งเป็นความรู้ที่มีลักษณะเป็นประสบการณ์ตรงของแต่ละบุคคล (Personalization Approach) หรือรูปแบบจากบุคคลสู่บุคคล (People to People) เช่น การฝึกอบรม การประชุมสัมมนาระหว่างพนักงานโดยตรง ซึ่งจะเป็นการให้ความรู้ความเข้าใจที่ชัดเจนและมีความกว้างขวางลึกซึ้งยิ่งขึ้น

จากแนวโน้มของสถานประกอบการซึ่งให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของพนักงาน เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ทำให้สรุปรูปแบบการเรียนรู้ในสถานประกอบการได้ว่า ผู้เรียนสามารถจะเรียนเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่มได้ โดยเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงของตนเอง หรือจากผลของการเรียนรู้ที่มีอยู่แล้วในองค์กรก็ได้ ซึ่งอาจจะเป็นการเรียนรู้โดยตรงจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน หรือจากสื่อการเรียนที่องค์กรได้กำหนด โดยให้ผู้เรียนเป็นผู้กำหนดกระบวนการเรียนรู้ของตนตามความพร้อม และให้เหมาะสมกับระดับความสามารถของตน ซึ่งกำหนดให้ผู้เรียนได้มีโอกาสในการแสวงหาและแสดงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ โดยองค์กรจะต้องทำหน้าที่ในการจัดเตรียมความพร้อมทางด้านทรัพยากรการเรียนรู้ และกระตุ้นให้พนักงานเข้ามาเรียนรู้ พร้อมทั้งนำความรู้นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานของตนเอง

ดังนั้น เราสามารถสรุปรอบความคิดในการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการได้ว่า ประกอบขึ้นด้วยองค์ประกอบต่างๆ โดยนำเอาประสบการณ์หรือข้อมูลข่าวสารต่างๆในองค์กรมาดำเนินการจัดให้อยู่ในรูปของความรู้ เพื่อถ่ายทอดสื่อสารให้แก่พนักงานได้เกิดการเรียนรู้และนำเอาความรู้ที่เกิดขึ้นไปใช้ในการปฏิบัติงานปรากฏดังแผนภาพที่ 2.1 คือ

แผนภาพที่ 2.1 กรอบความคิดในการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ



1. การเข้าถึงและเก็บรวบรวมข้อมูลจากเหตุการณ์ (Accessing)
2. การแปลและประมวลผลข้อมูลให้อยู่ในรูปของสารสนเทศ (Generating)
3. การถอดความจากสารสนเทศให้ไปอยู่ในรูปของความรู้ (Embedding)
4. ถ่ายทอดเผยแพร่ออกไปให้แก่พนักงานในองค์กรได้เกิดการเรียนรู้ โดยการจัดเตรียมพื้นฐานความพร้อมที่ช่วยสนับสนุนส่งเสริมให้บุคคลได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เช่น วัฒนธรรมการเรียนรู้ โครงสร้างและระบบการบริหารงานภายในองค์กร ระบบการจัดการความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ (Transferring)

3. การจัดการเครือข่ายการเรียนรู้ในสถานประกอบการ

เครือข่ายการเรียนรู้ เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นในวิถีชีวิตของบุคคลเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน โดยอาศัยองค์ความรู้หรือภูมิปัญญาเดิมเป็นฐานในการพัฒนา และใช้ชุมชนหรือองค์กรเป็นหน่วยในการจัดการศึกษา โดยมีสมาชิกร่วมกันเรียนรู้เพื่อแก้ไขปัญหาของตนเอง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2537) เช่นเดียวกับสุนทร สุนันท์ชัย (2535) และ กอบกาญจน์ พจน์ชนะชัย (2535) ที่เห็นว่าเครือข่ายการเรียนรู้เป็นการเชื่อมโยงประสานสัมพันธ์แหล่งความรู้ต่างๆในองค์กรเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ เพื่อจะสามารถถ่ายโอนแลกเปลี่ยนความรู้ไปมาระหว่างบุคคลได้อย่างสะดวก และเป็นการเพิ่มศักยภาพให้แก่องค์กรมากขึ้น ส่วนสมบัติ สุวรรณพิทักษ์ (2534) เห็นว่าเครือข่ายการเรียนรู้เป็นวิธีการจัดการศึกษาซึ่งจะช่วยสร้างโอกาสในการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยเป็นการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้เกิดขึ้นแก่บุคคลในองค์กร เพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานและนำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์กร นอกจากนี้แล้ว Somerville and Mroz (1997) ยังให้ความเห็นว่าองค์กรที่จะมีขีดความสามารถในระดับนานาชาติ จำเป็นต้องสร้างเครือข่ายความรู้ขึ้นในองค์กรของตนเองเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยการใช้แหล่งทรัพยากรความรู้ซึ่งมีอยู่แล้วในองค์กร มาพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ขึ้นในองค์กรของตนเองเป็นระบบ ซึ่ง Van der Krogt (1998) ; Van der Krogt and Warmerdam (1993) ได้ชี้ว่าการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ มีลักษณะที่ใช้แนวทางทฤษฎีเครือข่ายการเรียนรู้ในองค์กร (Learning Network Theory) ซึ่งแบ่งเครือข่ายการเรียนรู้ในสถานประกอบการออกเป็น 4 รูปแบบ คือ

1. เครือข่ายการเรียนรู้ในแนวตั้ง (Vertical Learning Network)
เป็นเครือข่ายการเรียนรู้ในองค์กรที่ถูกกำหนดรูปแบบโดยผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานหรือนักการศึกษาของสถานประกอบการ
2. เครือข่ายการเรียนรู้ในแนวนอน (Horizontal Learning Network)
เป็นเครือข่ายการเรียนรู้ในองค์กร ที่ถูกกำหนดรูปแบบขึ้นจากความต้องการของกลุ่มพนักงานเพื่อจัดการเรียนรู้ของตน

3. เครือข่ายการเรียนรู้จากภายนอก (External Learning Network)

เป็นเครือข่ายการเรียนรู้ในองค์กร ที่อาศัยผู้ช่วยเหลือ หรือแหล่งการเรียนรู้จากภายนอกมาทำหน้าที่จัดการเรียนรู้ให้แก่พนักงานในองค์กร

4. เครือข่ายการเรียนรู้แบบเสรี (Liberal Learning Network)

เป็นเครือข่ายการเรียนรู้ในองค์กร ที่เปิดโอกาสให้พนักงานแต่ละคนในองค์กรเป็นผู้ออกแบบและจัดกระบวนการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง

ในการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ นอกเหนือจากความรู้และวิธีการจัดการความรู้แล้ว ยังต้องใช้แนวคิดการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้มาใช้อีกด้วย เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยสามารถออกแบบให้เป็นเครือข่ายตามจุดมุ่งหมายการเรียนรู้ เครือข่ายตามโครงสร้าง เครือข่ายการเรียนรู้ในแนวคิด หรือเครือข่ายการเรียนรู้จากภายนอก ซึ่งจำเป็นต้องวิเคราะห์และออกแบบให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร

ระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้

1. ความหมายของศูนย์การเรียนรู้

นิพนธ์ สุขปรีดี (2519) กล่าวว่า ศูนย์การเรียนรู้เป็นสถานที่ซึ่งได้จัดบรรยากาศให้ผู้เรียนสามารถเข้าไปศึกษาหาความรู้ได้ด้วยตนเองจากโปรแกรมการสอน ซึ่งจัดไว้ในรูปของแหล่งความรู้ตามหมวดหมู่ของเนื้อหาและประสบการณ์ต่างๆ ภายใต้การประสานงานดูแลของผู้สอน

ชัยยงค์ พรหมวงศ์ (2523) กล่าวว่า การสอนแบบศูนย์การเรียนรู้จะเป็นการสอนแบบกลุ่มกิจกรรม ซึ่งจะแบ่งผู้เรียนออกเป็น 4 – 6 กลุ่ม โดยให้แต่ละกลุ่มมีการประกอบกิจกรรมที่แตกต่างกันไปตามที่กำหนดไว้ในชุดการสอน โดยจะใช้เวลาประมาณ 15 – 25 นาทีเพื่อประกอบกิจกรรมตามคำสั่งในแต่ละศูนย์กิจกรรม จนกระทั่งเวียนไปครบทุกศูนย์

บุญเกื้อ ควรหาเวช (2542) ให้ความหมายของศูนย์การเรียนรู้ว่า เป็นการขยายห้องเรียนปกติออกไปโดยการจัดระบบการสอนและแหล่งความรู้ขึ้นมาใหม่ ให้ผู้เรียนแบ่งออกเป็นกลุ่มย่อยประมาณกลุ่มละ 6 – 8 คน เพื่อร่วมกันประกอบกิจกรรมในศูนย์ต่างๆที่จัดไว้ให้ในห้องเรียนและเวียนไปจนครบทุกศูนย์ ซึ่งเป็นวิธีการสอนที่จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง

ชม ภูมิภาค (2524) ได้กล่าวว่า ศูนย์การเรียนรู้เป็นแหล่งที่ช่วยให้ผู้เรียนสามารถพัฒนา พฤติกรรมการทำงาน ภายใต้บรรยากาศแห่งอิสรภาพอันเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง

กรมการศึกษานอกโรงเรียน (2533) ได้ให้ความหมายว่า ศูนย์การเรียนรู้หมายถึง สถานที่ จัดกิจกรรมการเรียนรู้ ที่ผู้เรียนสามารถศึกษาหาความรู้ได้ด้วยตนเองจากสื่อการเรียนการสอนหลาย รูปแบบ หลายชนิด และหลายประเภท ได้แก่ กิจกรรมแนะแนวการศึกษาการอาชีพ กิจกรรมการเรียนรู้อิงวิชาชีพและการและวิชาชีพจากสื่อ กิจกรรมสนทนารวมทั้งยังเป็นแหล่งในการทำหน้าที่ ประสานงาน แหล่งวิทยาการความรู้ข่าวสารข้อมูลแก่ประชาชน กลุ่มเป้าหมาย หรือประชาชนทั่วไป ในชุมชนต่างๆแตกต่างกันไป

ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่าศูนย์การเรียนรู้หมายถึง แหล่งความรู้ที่จะให้บริการความรู้ และเป็นสถานที่จัดกิจกรรมการเรียนรู้ และให้ข่าวสารข้อมูลแก่กลุ่มเป้าหมายผู้เรียน โดยเป็นศูนย์ ประสบการณ์การเรียนรู้ที่จัดขึ้นให้สมบูรณ์ในตัวเอง ซึ่งผู้เรียนมีโอกาสในการดำเนินกิจกรรมการ เรียนรู้ได้ด้วยตนเอง เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียนที่แตกต่างกัน

2. แนวคิดหลักการของศูนย์การเรียนรู้

แนวคิดศูนย์การเรียนรู้ เกิดขึ้นพร้อมกับความต้องการที่จะจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับ กระแสการเปลี่ยนแปลงในบริบทต่างๆที่เกี่ยวข้อง ซึ่งส่งผลให้มีการขยายตัวของแนวคิดทางการ ศึกษาเพื่อค้นหาแนวคิดใหม่ที่มาตอบสนองความจำเป็นดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ และจาก แรงผลักดันทางสังคมดังกล่าว จึงจำเป็นที่บุคคลต้องศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่องให้ทันกับวิทยา การและเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่ก้าวหน้า โดยสังคมในอนาคต บุคคลสามารถศึกษาได้อย่างต่อเนื่อง ไม่สิ้นสุด ทั้งในระบบและนอกระบบโรงเรียนรวมทั้งการศึกษาตามอัธยาศัย ด้วยการใช้เครือข่ายใน การเรียนรู้ให้เป็นศูนย์รวมของวิชาความรู้ เพื่อตอบสนองความต้องการในการเรียนรู้ของบุคคล ให้เป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับในประเทศไทย ได้มีการนำเอาแนวคิดการเรียนการสอนแบบศูนย์การเรียนรู้มาใช้ ในการจัดการศึกษาในระบบ โดยศาสตราจารย์ ดร.ชัยงค์ พรหมวงศ์ ได้ทำการทดลองจัดการ เรียนการสอนแบบศูนย์การเรียนรู้ขึ้นที่โรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเมื่อปี พ.ศ.2516 ซึ่ง ต่อมาในปีเดียวกันนั้น ทางวิทยาลัยครูธนบุรีก็ได้ทดลองนำแนวคิดการเรียนการสอนแบบศูนย์การ เรียนรู้ไปใช้ในวิชาภูมิศาสตร์ ซึ่งปรากฏผลเป็นที่น่าพอใจ ทำให้ผู้เรียนรู้จักค้นหาความรู้ด้วยตน

เอง รู้จักตัดสินใจ และแสดงความคิดเห็นร่วมกับผู้อื่นได้ดี รวมทั้งได้มีการทดลองใช้ในวิทยาลัย ครัวต่างๆอีกหลายแห่งในระหว่างปี พ.ศ. 2516 – 2519 ถึงกว่า 60 ครั้ง ซึ่งนับได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นของแนวคิดการเรียนการสอนแบบศูนย์การเรียนรู้ขึ้นในประเทศไทย (นิพนธ์ สุขปรีดี , 2519)

กรมการศึกษานอกโรงเรียน ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิตให้แก่ประชาชน เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดตามนโยบายการกระจายการศึกษา และตอบสนองความต้องการของผู้เรียนได้อย่างทั่วถึง แต่เมื่อสภาพแวดล้อมได้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในช่วงปี พ.ศ. 2534 - 2541 ซึ่งเป็นช่วงของกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้ความต้องการในการศึกษาของประชาชนก็เปลี่ยนไป กรมการศึกษานอกโรงเรียนจำเป็นต้องกำหนดบทบาททางการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยให้มีความหลากหลาย ยืดหยุ่น และให้สามารถตอบสนองความต้องการด้านการเรียนรู้ได้อย่างกว้างขวางควบคู่กันไป จึงทำให้เกิดแนวความคิดศูนย์การเรียนรู้ขึ้น โดยในเดือนกันยายน ปี พ.ศ. 2539 กรมการศึกษานอกโรงเรียน ได้กำหนดแนวทางการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ เพื่อใช้เป็นแหล่งระดมทรัพยากรในการจัดการศึกษาให้สามารถขยายโอกาสการบริการทางการศึกษาแก่ประชาชนได้อย่างกว้างขวางทั่วถึงมากยิ่งขึ้น เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเองได้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา (กรมการศึกษานอกโรงเรียน , 2540) โดยในอดีตที่ผ่านมากรมการศึกษานอกโรงเรียนได้เริ่มต้นโครงการศูนย์การเรียนรู้ จากการพัฒนาที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน เพื่อมุ่งหวังให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ขึ้นในสังคมไทย และให้ประชาชนในชุมชนต่างๆมีความรู้ที่เพียงพอจะสามารถปรับตัวให้เหมาะสมสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว (กรมการศึกษานอกโรงเรียน , 2535)

นอกจากนี้ ศูนย์การเรียนรู้ยังเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาประเภทหนึ่งที่สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษาในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เพราะเป็นการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่ให้ผู้เรียนสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ และทำการศึกษาความรู้ได้ด้วยตนเองตามความสนใจและความสามารถที่แตกต่างกันของผู้เรียนแต่ละคน โดยศูนย์การเรียนรู้จะประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆตามโปรแกรมการเรียนรู้ที่ได้กำหนดเอาไว้ ซึ่งจะต้องอาศัยสื่อการสอนแบบประสมที่จัดเอาไว้ในรูปของชุดการสอนภายใต้การควบคุมดูแลของผู้สอน ที่จะแสดงบทบาทหน้าที่ในการประสานงาน ให้คำปรึกษา และควบคุมโปรแกรมการเรียนรู้ของผู้เรียน พร้อมทั้งเตรียมจัดหาชุดการสอนตามความต้องการของผู้เรียนในระดับต่างๆ

เช่นเดียวกับ บุญเกื้อ ควรหาเวช (2542) ได้กล่าวถึงศูนย์การเรียนรู้ว่า เป็นนวัตกรรมทางการศึกษาที่ได้รับอิทธิพลจากแนวความคิดพื้นฐานต่างๆ เพื่อส่งเสริมให้บุคคลมีอิสระในการแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเอง โดยให้ผู้เรียนสามารถเข้ามาแสวงหาความรู้เพิ่มเติมตามความต้องการของ

ผู้เรียนแต่ละคนผ่านสื่อการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับเนื้อหาและผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถใช้เวลาได้อย่างยืดหยุ่นและตามความสนใจที่ผู้เรียนเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเอง โดยมีแนวคิดหลักการพื้นฐานสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนแบบศูนย์การเรียนรู้ดังนี้คือ

1. แนวความคิดพื้นฐานในเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งจะส่งผลให้จำเป็นต้องมีการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความถนัด ความสนใจ และความสามารถของบุคคลเป็นเกณฑ์
2. แนวความคิดพื้นฐานในเรื่องความพร้อมของผู้เรียน ที่แตกต่างไปตามพัฒนาการของผู้เรียน ซึ่งสามารถจัดความพร้อมให้ผู้เรียนได้โดยการออกแบบเนื้อหาวิธีการเรียนการสอน
3. แนวความคิดพื้นฐานในเรื่องการใช้เวลาเพื่อการศึกษา ซึ่งสามารถจัดเวลาในการเรียนการสอนให้สัมพันธ์กับลักษณะวิชาที่จะใช้เวลาไม่เท่ากัน รวมทั้งเวลาในการเรียนของผู้เรียนด้วย
4. แนวความคิดพื้นฐานในเรื่องการขยายตัวทางวิชาการ ซึ่งเกิดขึ้นจากความต้องการในการเรียนรู้ของผู้เรียนที่จะปรับตัวตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเรียนรู้วิทยาการความรู้ใหม่ๆเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

หลักการพื้นฐานดังกล่าวยังมีความสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการศึกษาสำหรับผู้ใหญ่ของ Knowles (1975) ดังนี้คือ :-

1. การจัดการเรียนรู้ให้สามารถตอบสนองความต้องการ ความสนใจ และให้ผู้เรียนเกิดความพึงพอใจ
2. การนำสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนมาเชื่อมโยงในกระบวนการเรียนการสอน
3. การวิเคราะห์ประสบการณ์ของผู้เรียน เพื่อนำมาเป็นประโยชน์ในการเรียนการสอน
4. การให้ผู้เรียนได้มีสิทธิในการชี้นำตนเองในการเรียนรู้
5. การจัดการเรียนการสอนให้มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมตามความแตกต่างของผู้เรียนแต่ละคน ทั้งในด้านรูปแบบ เวลา สถานที่ และความสามารถในการเรียนรู้แต่ละขั้นตอน

สมบัติ สุวรรณพิทักษ์ (2534) ได้อธิบายว่าศูนย์การเรียนรู้เป็นเครือข่ายการเรียนรู้ทางสังคมประเภทหนึ่ง ซึ่งเป็นการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับหลักการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยประกอบด้วย การผลิตสื่อการเรียนรู้ การพัฒนาสื่อการเรียนรู้ การจัดแหล่งวิทยาการเพื่อการเรียนรู้ การกระจายสื่อการเรียนรู้ รวมทั้งการติดตามประเมินผลการเรียนการสอน ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า ศูนย์การเรียนรู้เป็นแหล่งให้บริการความรู้ด้านวิชาการแก่ผู้ที่สนใจศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เปรียบเสมือนแหล่งเติมความรู้เพื่อนำไปใช้พัฒนาปรับปรุงคุณภาพชีวิตได้อย่างมีคุณค่า

ดังนั้น เราสามารถสรุปความหมายและแนวคิดหลักการของศูนย์การเรียนรู้ ซึ่งจะนำมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการได้ว่า เป็นการจัดการเรียนรู้ที่เน้นให้ผู้เรียนได้มีอิสระใน

การเรียนรู้ โดยใช้สื่อประสมหลายประเภท เพื่อกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองภายใต้ ความพร้อมและโอกาสของผู้เรียนแต่ละคนที่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับหลักการศึกษานอก ระบบโรงเรียนและการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ในสถานประกอบการดังนี้คือ

1. มีการให้พนักงานได้เรียนรู้อย่างอิสระตามความต้องการ สามารถยืดหยุ่นเวลา ในการเรียนรู้ได้ตามความพร้อม ความถนัด และความสนใจที่พนักงานเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเอง
2. มีการแสวงหาและพัฒนาสาระความรู้ ให้สามารถตอบสนองได้ตรงตามความ ต้องการของพนักงานและองค์กรในการปรับตัวกับเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง
3. มีการพัฒนาเครือข่ายความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่นำมาใช้ในการเรียน รู้ให้แก่พนักงานอย่างทั่วถึง
4. มีการผลิตสื่อการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับเนื้อหาและความพร้อมของผู้เรียน
5. มีการประชาสัมพันธ์ให้พนักงาน ได้รับรู้ข้อมูลที่ถูกต้อง เพื่อให้เกิดความมุ่งมั่น ในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
6. มีการสื่อสารความรู้ไปสู่พนักงานได้โดยสะดวกรวดเร็ว
7. มีการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาตนเอง
8. มีการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมสนับสนุนและเอื้อต่อการเรียนรู้ของพนักงาน
9. มีการสนับสนุนจากผู้บริหารทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ
10. มีการเชื่อมโยงสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานของพนักงาน

3. ประเภทของศูนย์การเรียนรู้

ประหยัด จิระวรพงศ์ (2529) ได้แบ่งศูนย์การเรียนรู้ออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. ศูนย์การเรียนรู้ในห้องเรียน

แบ่งออกเป็นศูนย์การเรียนรู้ที่มีลักษณะที่เป็นห้องเรียน และศูนย์การเรียนรู้ที่ใช้ ส่วนหนึ่งของห้องเรียนเป็นสถานที่จัดกิจกรรมการเรียนรู้

1.1 ห้องเรียนแบบศูนย์การเรียนรู้ มีการจัดห้องเรียนให้เป็นศูนย์กิจกรรม การเรียนรู้สำหรับให้นักเรียนได้ลงมือปฏิบัติ ซึ่งแบ่งพื้นที่ในห้องเรียนให้มีจำนวนศูนย์กิจกรรมที่มี เนื้อหาและวัสดุอุปกรณ์ที่แตกต่างกัน เพื่อให้ผู้เรียนได้มีโอกาสหาประสบการณ์จากการเรียนรู้ใน แต่ละศูนย์กิจกรรมเวียนไปจนครบทุกศูนย์ และรายงานผลกิจกรรมตามที่คุณสอนได้กำหนดไว้

1.2 ศูนย์การเรียนรู้ในห้องเรียน เป็นการใช้น้ำที่บางส่วนของห้องเรียน จัดเป็นศูนย์การเรียนรู้ เพื่อจัดให้เป็นศูนย์วิชาการต่างๆไว้ข้างผนังห้องเรียนหรือมุมห้องที่มีสื่อการ เรียนการสอนให้ผู้เรียนสามารถค้นคว้าได้ด้วยตนเอง เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนได้มีโอกาสเรียนรู้ได้ ตามความสนใจของตน โดยสามารถแบ่งประเภทของศูนย์การเรียนรู้ในห้องเรียนได้ดังนี้คือ

1.2.1 ศูนย์การเรียนรู้ที่ยึดหลักการตามเนื้อหาวิชา

1.2.2 ศูนย์การเรียนรู้ที่ยึดหลักการตามสื่อการสอน

1.2.3 ศูนย์การเรียนรู้ที่ยึดหลักการตามกิจกรรมของศูนย์

2. ศูนย์การเรียนรู้ที่แยกเป็นเอกเทศนอกห้องเรียน

เป็นศูนย์การเรียนรู้ที่จัดเป็นศูนย์กิจกรรมโดยเฉพาะ ซึ่งเป็นการจัดให้มีสถานที่ในการเรียนรู้สำหรับผู้เรียน โดยเฉพาะ โดยแบ่งออกเป็น

2.1 ศูนย์การเรียนรู้ที่ใช้เป็นห้องปฏิบัติการ ซึ่งนิยมจัดให้เป็นสถานที่สำหรับฝึกปฏิบัติการในด้านต่างๆ โดยอาจเป็นการจัดให้ฝึกในสถานที่นั้นๆ หรือไปฝึกในสถานที่อื่น ๆ ภายนอกก็ได้ รวมทั้งอาจใช้เป็นสถานที่สำหรับนักศึกษาได้พบปะปรึกษาหารือ ค้นคว้าเตรียมงานต่างๆหรือทดลองโครงการงาน ทั้งนี้ภายในบริเวณศูนย์การเรียนรู้ประกอบไปด้วยชั้นวางหนังสือ ชั้นเก็บอุปกรณ์ และบริเวณที่ผลิตสื่อ

2.2 ศูนย์ข้อมูลวิชาการ ซึ่งเป็นศูนย์การเรียนรู้ที่ได้แยกจัดประสบการณ์ความรู้เอาไว้ต่างหาก โดยมีสื่อและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ได้จัดเตรียมไว้ให้ผู้เรียนได้มีโอกาสค้นคว้าด้วยตนเองตามความสนใจและความพร้อม ไม่จำกัดวัย และระดับชั้นของผู้เรียน

Prager (1991) ได้นำเสนอรูปแบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ โดยมีเป้าหมายเพื่อสนับสนุนให้ผู้เรียนสามารถเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งยังใช้เป็นทรัพยากรสนับสนุนการเรียนการสอนเนื้อหาความรู้ในบางสาขาวิชาอีกด้วย ซึ่งสามารถแบ่งศูนย์การเรียนรู้ออกเป็นประเภทต่างๆคือ

1. ศูนย์ทรัพยากรการเรียนรู้ (Learning Resource Center / Library-Based)

เป็นศูนย์การเรียนรู้ที่มีลักษณะเหมือนห้องสมุดในสถาบันต่างๆ โดยทำหน้าที่ให้การสนับสนุนข้อมูลความรู้ในการเรียนรู้หรือใช้เป็นแหล่งค้นคว้าอ้างอิง รวมทั้งยังสามารถใช้เป็นห้องปฏิบัติการในการออกแบบหลักสูตร และให้บริการช่วยสอนทั้งในห้องเรียนและการเรียนทางไกลในเนื้อหาวิชาต่างๆได้ด้วย

2. ศูนย์การเรียนรู้เฉพาะสาขาวิชา (Discipline-Based Support Centers)

เป็นศูนย์การเรียนรู้ ซึ่งให้บริการสนับสนุนการเรียนของผู้เรียนในสาขาวิชาเฉพาะต่างๆ เช่น ห้องปฏิบัติการทางคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ โดยเป็นลักษณะเครื่องคอมพิวเตอร์ช่วยสอนที่ใช้ในการฝึกหัดและสอนเนื้อหา รวมทั้งใช้ในการทดลองทางวิทยาศาสตร์ได้ด้วย

3. ศูนย์การเรียนรู้อิสระ (Stand-Alone Learning Centers)

เป็นศูนย์การเรียนรู้ที่เปิดให้บริการแก่ผู้เรียนทั่วไป ที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ทักษะของตน เช่น การพัฒนาทดสอบทักษะการอ่าน การเขียน และให้บริการหลักสูตรทั่วไป โดยใช้สื่อการเรียนอิเล็กทรอนิกส์ หรือสื่อคอมพิวเตอร์ต่างๆ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เรียนสามารถใช้บริการเรียนได้อย่างกว้างขวาง ตามโอกาสและความต้องการของผู้เรียนแต่ละคน

กรมการศึกษานอกโรงเรียน ได้ดำเนินงานจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ภายในหน่วยงานต่างๆ โดยมีนโยบายในการแสวงหาความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ ภาคเอกชน เพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยครอบครัว ชุมชน สถานศึกษา สถาบันศาสนา สถานประกอบการ เอกชน องค์กรภาครัฐ มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษานอกโรงเรียนในรูปแบบศูนย์การเรียนรู้ ซึ่งมุ่งให้เรียนรู้ในสิ่งที่อยู่ใกล้ตัวและเป็นความรู้ที่แสวงหาได้ง่าย สอดคล้องกับเจตนารมณ์ในการจัดการศึกษาตลอดชีวิตที่มีคุณภาพ เพื่อให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตและทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม โดยได้จัดการศึกษาทั้งสายสามัญ สายอาชีพ การศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต การศึกษาตามอัธยาศัย ซึ่งแบ่งหน่วยงานที่จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ดังนี้คือ (กรมการศึกษานอกโรงเรียนกรม, 2540)

1. ศูนย์การเรียนรู้ในสถานศึกษา

เพื่อช่วยส่งเสริมการบริการทางการศึกษาให้แก่นักเรียน นักศึกษาและประชาชนทั่วไป และตอบสนองความต้องการของชุมชน โดยใช้ความร่วมมือในด้านการบริหารจัดการศึกษาและอุปกรณ์การเรียนและหนังสือที่มีอยู่แล้ว

2. ศูนย์การเรียนรู้ในหน่วยงานราชการต่างๆ

เช่น กรมราชทัณฑ์ กรมพัฒนาชุมชน กรมส่งเสริมการเกษตร กองบัญชาการทหารสูงสุด กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กรมประชาสัมพันธ์ กรมอนามัย ซึ่งช่วยทำหน้าที่ให้ความรู้ทั้งการศึกษาในสายสามัญ สายอาชีพ และการศึกษาตามอัธยาศัย เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต การประกอบอาชีพเฉพาะด้าน และการศึกษาตลอดชีวิตให้แก่กลุ่มเป้าหมายที่หน่วยงานนั้นๆรับผิดชอบอยู่ โดยใช้ทรัพยากรบุคคลและวัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่มาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกัน

3. ศูนย์การเรียนรู้ในภาคเอกชนและรัฐวิสาหกิจ

ได้แก่ บริษัท ห้างร้าน สถานประกอบการซึ่งดำเนินธุรกิจเพื่อมุ่งผลประโยชน์ด้านกำไร โดยหน่วยงานเหล่านี้จำเป็นต้องมีนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของตนให้ได้ รับการศึกษาอย่างต่อเนื่องควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานและการบริการแก่ลูกค้าให้ได้รับความพึงพอใจ และส่งผลกระทบต่อธุรกิจขององค์กร ซึ่งกรมการศึกษานอกโรงเรียนได้ให้การสนับสนุน และเปิดโอกาสให้หน่วยงานต่างๆเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดตั้งศูนย์การเรียนขึ้น โดยใช้ความร่วมมือในด้านงบประมาณ อาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ครุภัณฑ์ขององค์กรภายใต้การสนับสนุนด้านวิชาการจากหน่วยงานกรมการศึกษานอกโรงเรียนในเขตพื้นที่ต่างๆ

4. ศูนย์การเรียนรู้ในองค์กรการกุศล

ซึ่งเป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อความสงเคราะห์แก่ประชาชนผู้ยากไร้ ผู้ด้อยโอกาส เช่น มูลนิธิฝนหยาดเดียว มูลนิธิเพื่อนหญิง มูลนิธิแสงเทียน มูลนิธิศุภนิมิตแห่งประเทศไทย มูลนิธิสร้างสรรค์เด็ก เป็นต้น ซึ่งเป็นความร่วมมือในการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้โครงการระดมทรัพยากรร่วมกันทั้งในด้านอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ บุคลากร เพื่อจัดการเรียนรู้ให้แก่กลุ่มเป้าหมายผู้ยากไร้และผู้ด้อยโอกาสได้อย่างทั่วถึง

5. ศูนย์การเรียนรู้ในชุมชน

ซึ่งจัดตั้งขึ้นเพื่อสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยให้โอกาสในการเรียนรู้ตลอดชีวิตแก่ประชาชนทุกคนในชุมชน ทั้งนี้กิจกรรมการเรียนรู้ของศูนย์ต้องอาศัยชุมชนเป็นหลักและยึดหลักการประชาธิปไตยเพื่อตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคล และสอดคล้องกับวิถีการดำเนินชีวิตที่แตกต่างกัน นอกจากนี้แล้วศูนย์การเรียนรู้ยังสามารถใช้เครือข่ายต่างๆที่มีอยู่ในชุมชนนั้น เพื่อจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้แก่สมาชิกของตน เช่น เครือข่ายบุคคลและองค์กรต่างๆ ภูมิปัญญาวิทยากรท้องถิ่น สถานประกอบการ โรงเรียน องค์กรของรัฐ ซึ่งนำไปสู่ความสามารถในการพึ่งตนเองได้ และสร้างสังคมการเรียนรู้อย่างแท้จริง

6. ศูนย์การเรียนรู้ในประชาคม

ซึ่งเป็นการเกิดขึ้นจากการรวมตัวของกลุ่มประชาชนที่มีความสนใจ และมีวัตถุประสงค์ในการจัดกิจกรรมร่วมกัน เช่น จส.100 สโมสรโรตารี สโมสรไลออน สมาคมประกันวินาศภัย ประกันชีวิต สมาคมการศึกษาอนุเคราะห์โรงเรียน เป็นต้น ซึ่งเป็นการร่วมมือระดมพลังทรัพยากรที่มีอยู่ในประชาคม มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการจัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตแก่สมาชิกและประชาชนทั่วไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้แล้ว พลทิตย์ เอี่ยมสำอางค์ (2542) ได้นำเสนอบริบทต่างๆที่สามารถดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ให้แก่สมาชิกในชุมชนคือ ศูนย์การเรียนรู้ในวัด ในบ้านและครอบครัว ในสถานที่หน่วยราชการ ในสถานที่สาธารณะ ในแหล่งท่องเที่ยว ในศูนย์การค้า และตลาดนัด ในโรงงานหรือสถานประกอบการ ในสัลมหรือชุมชนแออัด

จากข้อมูลประเภทของศูนย์การเรียนรู้ดังกล่าว เราสามารถนำมาใช้ในการออกแบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการได้ โดยเลือกใช้ประเภทของศูนย์การเรียนรู้ให้เหมาะสมกับองค์กร ซึ่งสามารถดำเนินการทั้งในรูปแบบศูนย์การเรียนรู้ในห้องเรียนที่เน้นการพัฒนาในเนื้อหาวิชาเฉพาะด้านต่างๆที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน โดยยึดหลักเนื้อหาหรือกิจกรรมในการออกแบบศูนย์การเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความต้องการของสถานประกอบการนั้นๆ รวมทั้งรูปแบบศูนย์การเรียนรู้ที่แยกเป็นเอกเทศนอกห้องเรียนในลักษณะศูนย์วิชาการหรือศูนย์ทรัพยากรความรู้ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานเลือกเรียนรู้จากสื่อความรู้ต่างๆได้ตามอัธยาศัยควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตและการบริการแก่ลูกค้า และต่อการดำเนินธุรกิจของสถานประกอบการนั้นๆ ทั้งนี้ต้องเป็นการเรียนรู้ในสิ่งที่อยู่ใกล้ตัวของพนักงาน และใช้ทรัพยากรความรู้ที่แสวงหาโดยง่าย โดยสถานประกอบการสามารถเลือกจัดการเรียนรู้ให้แก่พนักงานทั้งในการยกระดับการศึกษาสายสามัญ การพัฒนาทักษะอาชีพ และเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงานในองค์กร

4. แนวคิดที่ใช้ในการพัฒนาระบบศูนย์การเรียนรู้

ชัยยงค์ พรหมวงศ์ และ เซาวเลิศ เลิศชโลพาร (2536) ได้กล่าวถึงแนวคิดพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับระบบดังนี้คือ

1. ระบบ

เป็นหน่วยสมบูรณ์ที่เป็นรูปธรรมหรือนามธรรม ประกอบด้วยหน่วยย่อยหรือองค์ประกอบที่เป็นอิสระแต่มีความสัมพันธ์ต่อกัน เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยใหญ่เป็นไปตามจุดมุ่งหมาย ระบบมีความสำคัญในการกำหนดสัดส่วนการดำเนินงานตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุด และมีการควบคุมเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีองค์ประกอบสำคัญในระบบคือ ส่วนที่เป็นปัจจัยนำเข้า ส่วนที่เป็นกระบวนการ ส่วนที่เป็นผลลัพธ์ และส่วนที่เป็นผลย้อนกลับเพื่อควบคุมและปรับปรุงระบบ

2. ส่วนประกอบของระบบ

หมายถึง สิ่งที่รวมกันเข้าเป็นระบบ เพื่อให้ระบบมีความเป็นหน่วยสมบูรณ์ที่มีความเป็นตัวของตัวเอง ครอบคลุมการดำเนินงานของระบบทั้งหมด ซึ่งประกอบด้วยส่วนที่เป็นปัจจัยนำเข้า ส่วนที่เป็นการดำเนินงาน และส่วนที่เป็นผลลัพธ์และให้ข้อมูลย้อนกลับ

3. โครงสร้างของระบบ

ประกอบด้วยส่วนประกอบต่างๆที่สำคัญคือ

3.1 โครงสร้างและความสัมพันธ์ของระบบ

หมายถึง ส่วนประกอบต่างๆของโครงสร้างในระบบที่มีความสัมพันธ์ต่อกันเป็นกระบวนการที่สืบเนื่องอยู่ตลอดเวลา เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการของระบบคือ การเรียนรู้

3.2 องค์ประกอบการทำงาน of ระบบ

หมายถึง กิจกรรมที่มีการดำเนินงานภายในขอบเขตของระบบ ซึ่งทำให้เกิดผลต่อระบบอื่นๆ และนำไปสู่ผลลัพธ์ที่กำหนดไว้

3.3 รูปแบบวิธีการดำเนินงานในองค์ประกอบต่างๆ

หมายถึง วิธีการดำเนินงานขององค์ประกอบที่มีความเหมาะสมกับบริบทและทำให้การดำเนินงานสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

ส่วน นิพนธ์ สุขปรกติ (2536) ได้กล่าวถึงขอบเขตของระบบการจัดการศึกษาว่าประกอบด้วยขอบเขตที่สำคัญดังนี้คือ

1. สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน เป็นข้อมูลที่เกิดขึ้นทั้งภายนอกและภายในที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น สภาพทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง สภาพปัญหาภายในองค์กรที่เกิดขึ้นจากผลกระทบดังกล่าว ความต้องการในการเรียนรู้ของผู้เรียน

2. ปัจจัยนำเข้าในระบบ เป็นสิ่งที่ใส่เข้าไปในระบบ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ เช่น ทรัพยากรความรู้ หลักสูตร อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ ผู้เรียน สถานที่ สื่อการเรียนรู้ สิ่งจูงใจในการเรียนรู้ บุคลากร

3. กระบวนการจัดการศึกษา เป็นกิจกรรมที่กระทำต่อปัจจัยนำเข้า เพื่อให้ได้ผลลัพธ์การเรียนรู้ที่ต้องการ เช่น การให้บริการ การสื่อสารความรู้ การปรึกษาแนะนำผู้เรียน

4. ผลลัพธ์ทางการศึกษา เป็นผลลัพธ์ที่ได้จากการใส่ปัจจัยนำเข้าไปในกระบวนการดำเนินงาน เช่น การเรียนรู้ที่เกิดขึ้น ความพึงพอใจของผู้เรียน การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ การลดต้นทุน

5. การให้ผลย้อนกลับ เป็นสิ่งที่นำมาใช้กำกับควบคุมระบบให้สามารถดำเนินการตามเป้าหมาย เช่น การรายงานผล การเชื่อมโยงผลการเรียน การตรวจสอบปรับปรุงระบบ

นอกจากนี้ เปรื่อง กุมุท และ วาสนา ทวีกุลทรัพย์ (2536) ได้นำเสนอถึงแนวคิดวิธีการจัดระบบทางการศึกษา เพื่อใช้วางแผนและพัฒนาระบบการจัดการศึกษา ด้วยการกำหนดขั้นตอนการจัดระบบที่คำนึงถึงสภาพแวดล้อม โครงสร้างพื้นฐาน และลักษณะที่พึงประสงค์ของผลิตผลทางการศึกษา เพื่อให้ได้ระบบทางการศึกษาใหม่ หรือเพื่อแก้ไขปรับปรุงระบบทางการศึกษาเดิม โดยประกอบด้วยสิ่งต่างๆที่เกี่ยวข้องในการวางแผนและพัฒนาระบบทางการศึกษา ได้แก่

1. สภาพแวดล้อม

แบ่งเป็น สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ได้แก่ ทรัพยากรและข้อจำกัดต่างๆ สภาพแวดล้อมทางสังคม ได้แก่ การปกครอง ประชากร และสภาพแวดล้อมทางจิตภาพ เช่น ประเพณี ค่านิยม วัฒนธรรม ความเชื่อ และความต้องการของสมาชิกในสังคม

2. โครงสร้างพื้นฐานในการจัดการศึกษา

ได้แก่ หลักสูตร เนื้อหาสาระ วิธีการเรียนการสอน และการประเมินผล

3. ขั้นตอนวิธีการพัฒนาระบบ

ได้แก่ การวิเคราะห์ระบบ การสังเคราะห์ระบบ การสร้างแบบจำลองระบบ และการทดสอบระบบ

รวมทั้ง Coombs (1969) (อ้างในนิคม ทาแดง และ ทิพย์เกสร บุญอำไพ, 2536) ได้นำเสนอกรอบในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการจัดระบบทางการศึกษาคือ

1. การวิเคราะห์แนวคิดพื้นฐาน เป้าหมายวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. การวิเคราะห์ทรัพยากรและสภาพแวดล้อมขององค์กร

3. การวิเคราะห์วิธีการหรือระบบที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

4. การวิเคราะห์การประเมินและติดตามผล

5. ระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ของกรมการศึกษานอกโรงเรียน

สมประสงค์ วิทย์เกียรติ และ สุมาลี สังข์ศรี (2536) ได้ศึกษาระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ของกรมการศึกษานอกโรงเรียนและพบว่าสามารถแบ่งออกเป็นระบบที่สำคัญ 2 ส่วนคือระบบการจัดตั้งองค์กรการบริหารงานการศึกษานอกระบบโรงเรียน และระบบการจัดกิจกรรมการศึกษานอกระบบโรงเรียน โดยมีองค์ประกอบดำเนินงานดังนี้คือ

1. ระบบการจัดตั้งองค์กรการบริหารงานการศึกษานอกระบบโรงเรียน
 - 1.1 วิเคราะห์ความต้องการในการจัดตั้งหน่วยงาน ปัญหาและทรัพยากร
 - 1.2 กำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์ขององค์กร
 - 1.3 กำหนดรูปแบบหน่วยงานที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและเป้าหมาย
 - 1.4 กำหนดโครงสร้างการบริหารและการแบ่งส่วนงานในองค์กร
 - 1.5 กำหนดแผนการดำเนินงาน มาตรการ และการติดตามประเมินผล
 - 1.6 เขียนข้อบังคับระเบียบกฎเกณฑ์การดำเนินงานของหน่วยงาน
 - 1.7 เขียนโครงการจัดตั้งเพื่อนำเสนอ
 - 1.8 จัดตั้งหน่วยงาน หลังจากที่ได้โครงการได้รับอนุมัติแล้ว
 - 1.9 ดำเนินจัดการเรียนการสอนตามรายละเอียดวิธีการและข้อบังคับ
 - 1.10 ติดตามประเมินผลระบบ เพื่อนำมาปรับปรุงให้ดีขึ้น
2. ระบบการจัดกิจกรรมการศึกษานอกระบบโรงเรียน
 - 2.1 กำหนดวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้
 - 2.2 วิเคราะห์สถานการณ์และความพร้อมในด้านทรัพยากรต่างๆ
 - 2.3 ศึกษาและกำหนดกลุ่มเป้าหมาย
 - 2.4 วิเคราะห์สภาพสังคมและสิ่งแวดล้อม
 - 2.5 กำหนดขอบเขตของเนื้อหา
 - 2.6 กำหนดรูปแบบวิธีการเรียนรู้
 - 2.7 ผลิตชุดสื่อการเรียนรู้
 - 2.8 ทดสอบประสิทธิภาพและปรับปรุงชุดสื่อการเรียนรู้
 - 2.9 การนำชุดการเรียนรู้ไปใช้
 - 2.10 การประเมินผลและปรับปรุง

ส่วน ชัยยงค์ พรหมวงศ์ (2536) ได้นำเสนอถึงขอบเขตการจัดระบบการศึกษานอกระบบโรงเรียน โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วนที่สำคัญเช่นกันคือ

1. การจัดระบบงานบริหารทั่วไป

ได้แก่การกำหนดสายงานการบริหารงาน การจัดบุคลากร งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง โดยสามารถกำหนดการดำเนินงานได้ดังนี้คือ

2. การจัดระบบการเรียนการสอน

2.1 การพัฒนาหลักสูตร โดยให้มีความเฉพาะเจาะจงในด้านเนื้อหา ให้มีระยะเวลาที่สอดคล้องกับความพร้อมของผู้เรียน และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม

2.2 การให้บริการกิจกรรมการศึกษา โดยการวิเคราะห์สภาพปัญหาความต้องการของพื้นที่ และเลือกกิจกรรมให้เหมาะสมกับสภาพการดำเนินชีวิตของผู้เรียน

2.3 การประเมินผลการจัดการศึกษา

นอกจากนี้แล้ว กรมการศึกษานอกโรงเรียนยังได้กำหนดแนวทางการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ การบริหารงานศูนย์การเรียนรู้ และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ โดยจัดทำเป็นเอกสารคู่มือไว้สำหรับดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้ดังนี้คือ (การศึกษานอกโรงเรียน, 2540)

1. การจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ในสถานศึกษา

1.1 สถานศึกษาจัดเตรียมอาคารสถานที่ วัสดุครุภัณฑ์ บุคลากร และจัดทำเอกสารวงกลุ่มเป้าหมาย

1.2 สถานศึกษาประสานงานยื่นเรื่องขอจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ต่อ ศบอ.หรือ สน.กทม. พร้อมเสนอรายชื่อคณะกรรมการอำนวยการและคณะกรรมการดำเนินงาน

1.3 ศบอ. หรือ สน.กทม.พิจารณาและตรวจสอบความพร้อม และประกาศจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้

1.4 หน่วยงานศูนย์การเรียนรู้จัดทำแผนการดำเนินงานกิจกรรมการเรียนรู้ และประมาณการค่าใช้จ่าย

1.5 สนจ. หรือ ศบอ. หรือ สน.กทม. ประชุมชี้แจงแนวทางการดำเนินงาน และจัดอบรมเตรียมบุคลากร

1.6 ศูนย์การเรียนรู้ดำเนินการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

2. การจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ในหน่วยงานต่างๆ

2.1 สนจ. หรือ ศบอ. หรือ สน.กทม. เผยแพร่แนวความคิดแก่หน่วยงานต่างๆที่ต้องการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้

2.2 หน่วยงานแต่งตั้งคณะทำงานเตรียมการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ และแจ้ง ศบอ. หรือ สน.กทม.

2.3 คณะทำงานของหน่วยงานร่วมกับ ศบอ.หรือ สน.กทม.สำรวจสถานที่และกลุ่มเป้าหมายผู้เรียน

2.4 คณะทำงานของหน่วยงานจัดเตรียมสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ และเสนอขอจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ต่อ ศบอ. หรือ สน.กทม. พร้อมเสนอชื่อคณะกรรมการอำนวยการและคณะกรรมการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้

2.5 ศบอ. หรือ สน.กทม. ตรวจสอบความพร้อม

2.6 สน.จ. หรือ สน.กทม. ประกาศจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ และแต่งตั้งคณะกรรมการอำนวยการศูนย์การเรียนรู้ และ ศบอ./สน.กทม. แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานและชี้แจงแนวทางการดำเนินงาน

2.7 ศกร.ร่วมกับ ศบอ.จัดทำแผนปฏิบัติงานและประมาณการค่าใช้จ่ายเพื่อขอรับการสนับสนุนจาก ศบอ. หรือ สน.กทม.

2.8 ศูนย์การเรียนรู้ดำเนินกิจกรรมการบริหาร และจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามความต้องการของหน่วยงาน

3. การบริหารจัดการศูนย์การเรียนรู้

3.1 การบริหารอาคารสถานที่

ประกอบด้วย การควบคุมดูแลการใช้ประโยชน์จากอาคารสถานที่เพื่อเป็นที่รับสมัคร ขึ้นทะเบียนนักศึกษา ลงทะเบียนเรียน จัดกิจกรรมการเรียน การพบกลุ่ม การศึกษาทางไกล แหล่งบริการหนังสือแบบเรียน คู่มือเรียนชุดวิชา สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อโสตทัศนูปกรณ์ต่างๆ

3.2 การบริหารงานธุรการ

ประกอบด้วย การดำเนินงานธุรการ การเงินและบัญชี รวมทั้งงานพัสดุ

3.3 การบริหารงานกิจการนักศึกษา

ประกอบด้วย การส่งเสริมกิจกรรมทั้งในและนอกหลักสูตร การรวมกลุ่มแลกเปลี่ยนประสบการณ์

3.4 การบริหารงานบุคคล

ประกอบด้วย การคัดเลือก ควบคุมดูแลบุคลากรของศูนย์

3.5 การบริหารงานความสัมพันธ์กับชุมชน

ประกอบด้วย การวางแผนและกำหนดแนวทางการประสานงาน เพื่อให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้

3.6 การบริหารงานวิชาการ

ประกอบด้วย การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การพัฒนาหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้ รวมทั้งงานวิชาการต่างๆ

4. การจัดกิจกรรมการเรียนรู้

4.1 ขั้นการศึกษาสำรวจ

เป็นการสำรวจข้อมูลพื้นฐานของพื้นที่ และกลุ่มเป้าหมายว่ามีสภาพแวดล้อมเป็นอย่างไร รวมทั้งมีความต้องการในการศึกษาในด้านใดบ้าง

4.2 ขั้นการวางแผน

เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ที่จะดำเนินการให้สำเร็จ และต้องดำเนินการอย่างไรบ้างจึงบรรลุผลดังกล่าว จำเป็นต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง มีเงื่อนไขความสำเร็จเป็นอย่างไร ควรใช้แนวทางการตรวจสอบการดำเนินงานอย่างไร รวมทั้งปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้

4.3 ขั้นการดำเนินการตามแผน

เป็นการนำแผนที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ การให้บริการปรึกษา การนิเทศ และการชี้แนะเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนงานที่วางไว้

4.4 ขั้นการประเมินผล

เป็นการติดตามประเมินผลว่าดำเนินการไปตามแผนอย่างไร มีปัญหาและอุปสรรคอะไรที่เกิดขึ้นและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์เพียงใด

อนึ่ง การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามขั้นตอนดังกล่าว สามารถจำแนกการดำเนินงานต่างๆ ได้ตามขอบเขตการให้บริการการศึกษาของศูนย์การเรียนรู้ดังนี้คือ

การศึกษาสายสามัญ ประกอบด้วย การสำรวจกลุ่มเป้าหมาย การประชาสัมพันธ์ การรับสมัคร การแนะแนว การขึ้นทะเบียนลงทะเบียนเรียน การออกบัตรนักศึกษา การปฐมนิเทศ การจัดกลุ่ม การจัดโปรแกรมการเรียน การจัดกิจกรรมพบกลุ่ม การเทียบโอน การวัดและประเมินผลการเรียน การอนุมัติผลการเรียน การออกหลักฐานการศึกษา

การศึกษาสายอาชีพ ประกอบด้วย การสำรวจความต้องการของผู้เรียน การประชาสัมพันธ์ การรับสมัคร การเปิดสอน การจัดหาวิทยากรหรือแหล่งความรู้ การจัดหาวัสดุอุปกรณ์และสื่อการเรียน การปฐมนิเทศ การจัดการเรียน การประเมินผลและออกหลักฐานการเรียน

การศึกษาตามอัธยาศัย ประกอบด้วย การบริการหนังสือและสื่อประเภทต่างๆ (จัดเตรียมสถานที่และบุคลากร จัดเตรียมหนังสือและสื่อ ประชาสัมพันธ์เผยแพร่ จัดระบบการให้บริการ จัดมุมบริการ จัดข้อมูลชุมชน จัดมุมพบปะแนะแนวการศึกษา จัดมุมโสตทัศนอุปกรณ์ ประเมินผลบริการ) การจัดนิทรรศการ (จัดหาวัสดุอุปกรณ์ วางแผนการจัดนิทรรศการ กำหนดรูปแบบนิทรรศการ จัดทำคู่มือนิทรรศการ ประเมินผลบริการ) การจัดบริการการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม (ประชาสัมพันธ์โปรแกรม ตารางออกอากาศ จัดมุมบริการ จัดหนังสือและสื่อเสริมรายการ จัดบุคลากรเพื่อให้บริการ และประเมินผลบริการ)

5. การส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้

5.1 การสนับสนุนงบประมาณ

ได้แก่ ค่าใช้จ่ายเจ้าหน้าที่ ค่าตอบแทนผู้สอน ค่าสาธารณูปโภค ค่าวัสดุ)

5.2 การจัดหาวัสดุครุภัณฑ์และสื่อการเรียน

ได้แก่ ชุดวิชาการเรียน อุปกรณ์โสตทัศนศึกษา

5.3 การพัฒนาวิชาการ

ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาหลักสูตรและสื่อการเรียน

5.4 การนิเทศการเรียน

ได้แก่ การพัฒนาคน พัฒนางาน และสร้างขวัญกำลังใจ

6. การติดตามประเมินการดำเนินงาน

ประกอบด้วย ความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรค ผลสำเร็จของการดำเนินงานของศูนย์การเรียนรู้ที่เกิดขึ้น

นอกจากนี้ กรมการศึกษานอกโรงเรียนได้กำหนดบทบาทและหน้าที่ของผู้ดำเนินการศูนย์การเรียนรู้ไว้เพื่อใช้เป็นกรอบในการปฏิบัติงานดังนี้คือ (กรมการศึกษานอกโรงเรียน, 2540)

1. ประสานงานกิจกรรมการดำเนินงานของศูนย์
2. ประสานงานกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องในทุกๆระดับ
3. วางแผนดำเนินงานกิจกรรมต่างๆของศูนย์
4. สนับสนุนและบริการสื่อประเภทต่างๆตามความต้องการของผู้เรียน
5. จัดระบบและให้บริการยืมสื่อ
6. จัดทำทะเบียนสื่อทุกประเภท
7. บำรุงรักษาสื่อและอุปกรณ์ของศูนย์การเรียนรู้
8. สนับสนุนและบริการข้อมูลการศึกษาสายสามัญ สายอาชีพ และอรรถาक्षย
9. ติดตามการใช้สื่อการเรียนรู้
10. จัดทำสถิติและรายงานการใช้บริการ
11. ให้คำแนะนำ ปรีกษา และแนะแนวกิจกรรมการเรียนการสอน
12. ควบคุมดูแลการดำเนินงานของศูนย์ให้บรรลุเป้าหมาย
13. ประชาสัมพันธ์ให้ผู้เรียนและผู้สนใจมาใช้บริการ
14. ประสานงานและจัดกิจกรรมสอนซ่อมเสริมในบางวิชา
15. นิเทศ ติดตาม และรายงานผลการเรียนการสอน
16. รวบรวมแหล่งความรู้ต่างๆในชุมชน สถานประกอบการ ภูมิปัญญาพื้นบ้าน

จากการศึกษาระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ของกรมการศึกษานอกโรงเรียน ทำให้สามารถสรุปได้ว่ามีองค์ประกอบที่สำคัญต่างๆคือ การดำเนินงานเพื่อจัดตั้งและบริหารงานศูนย์การเรียนรู้ การดำเนินงานจัดกิจกรรมการเรียนรู้และส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ รวมทั้งการติดตามประเมินผลการจัดศูนย์การเรียนรู้

6. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ

การจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการจำเป็นต้องให้ความสนใจและพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กร ซึ่ง Earl (1994) ได้ระบุปัจจัยสำคัญต่างๆดังนี้คือ

1. ระบบการจัดการความรู้ในศูนย์การเรียนรู้ ซึ่งได้แก่ การรวบรวมความรู้ การจัดรูปความรู้ต่างๆในรูปของสื่อการเรียนและใช้ช่องทางต่างๆในองค์กรเพื่อเผยแพร่ความรู้ออกไป ซึ่ง Back (1998) พบว่าระบบการจัดทำฐานข้อมูลความรู้อัตโนมัติภายในองค์กรจะส่งผลที่ดีต่อการเรียนรู้

2. เครือข่ายการเรียนรู้ภายในองค์กร ซึ่ง Hansen (1996) ได้พบว่าการใช้ระบบเครือข่ายการเรียนรู้จะมีผลที่ต่ออย่างมากต่อวิธีการบูรณาการความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเครือข่ายอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งจะเป็นพลังในการเชื่อมโยงความรู้ประเภทซ่อนเร้นได้เป็นอย่างดี

3. พนักงานในสถานประกอบการ ต้องมีความพร้อมทั้งในด้านความรู้และทัศนคติที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของตนเอง โดย Ganapathy (1996) Lee (1999) ได้พบว่าพื้นฐานความรู้เดิมของบุคคลและระดับความผูกพันจะมีผลต่อกระบวนการเรียนรู้ภายในองค์กร

4. เจ้าหน้าที่ซึ่งรับผิดชอบดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้ ซึ่ง Bartlett (1996) ชี้ว่าต้องมีความกระตือรือร้น แสวงหาความรู้ใหม่ๆอยู่เสมอ สามารถจัดการความรู้ในองค์กรให้อยู่ในรูปของสื่อที่เหมาะสมและเผยแพร่ให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างเป็นระบบ และจงใจให้พนักงานนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานของตน

5. วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดย Shaw (1999) ได้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรจะมีส่วนสำคัญและส่งผลโดยตรงต่อกระบวนการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดศูนย์การเรียนรู้ด้วยเช่นกัน

6. โครงสร้างการบริหารงานขององค์กร ซึ่ง Krenge (1992) และ Lord (1997) เห็นว่าการกำหนดเป้าหมาย การจัดองค์กร หรือโครงสร้างภายในที่ชัดเจน เพื่อให้ตอบสนองต่อกระบวนการจัดการเรียนการสอนของศูนย์การเรียนรู้ จะเป็นปัจจัยเบื้องต้นที่มีผลสำคัญต่อการออกแบบศูนย์การเรียนรู้ นอกจากนี้ Levine (1998) เห็นว่า การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม จะส่งผลโดยตรงต่อการแพร่กระจายความรู้ภายในองค์กร ซึ่ง Orlikowski (1996) ได้ระบุว่าขนาดสถานประกอบการที่เหมาะสมในการจัดศูนย์การเรียนรู้สมควรจะเป็นองค์กรที่มีพนักงานตั้งแต่ 200 คนขึ้นไป จึงจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

จากการศึกษาถึงแนวคิดต่างๆข้างต้น ทำให้สรุปได้ว่าปัจจัยที่มีผลต่อการจัดศูนย์การเรียนรู้
ในสถานประกอบการมีดังนี้คือ

1. วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้
2. โครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนต่อการจัดการเรียนรู้ได้สะดวก
3. การสนับสนุนจากผู้บริหารทั้งในระดับนโยบายและในระดับปฏิบัติการ
4. คุณค่าของความรู้ที่พนักงานจะเรียนรู้มีความเกี่ยวข้องกับคุณค่าขององค์กร
5. มีกระบวนการและขั้นตอนการจัดการความรู้ทั้งภายในและภายนอกที่ชัดเจนเป็นระบบ
6. องค์กรมีระบบการสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ที่เหมาะสม
7. มีโครงสร้างพื้นฐานความรู้ที่แท้จริงอยู่แล้วในองค์กร
8. มีการใช้ช่องทางการสื่อสารหลายประเภทสำหรับการถ่ายทอดความรู้ไปสู่พนักงาน
9. สมาชิกในองค์กรมีกรอบความคิดและค่านิยมที่สอดคล้องกับการเรียนรู้ในองค์กร
10. มีระบบที่เชื่อมโยงความรู้ที่ได้รับจากการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติงานจริง

7. การขยายผลนาระบบการจัดการเรียนรู้ไปใช้ดำเนินงานในบริบทต่างๆ

ศูนย์การเรียนรู้ เป็นนวัตกรรมการศึกษาที่สามารถใช้ตอบสนองความต้องการในการเรียนรู้ของบุคคลในบริบทต่างๆของสังคม ซึ่งการขยายผลนาระบบศูนย์การเรียนรู้ไปใช้ดำเนินงานต้องสร้างให้บุคคลเกิดการยอมรับนวัตกรรม โดยจรรยา วงศ์สายัณห์(2520) และสำลี ทองทิว (2526) ได้นำเสนอแนวทางดำเนินการเพื่อสร้างการยอมรับนวัตกรรมทางการศึกษาดังนี้คือ

1. นำเสนอแนวคิดให้ผู้เรียนได้รับรู้และเห็นถึงประโยชน์ของนวัตกรรมนั้น
2. ส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดทัศนคติทางบวกต่อการใช้นวัตกรรม
3. ต้องให้เกิดความสะดวกรวดเร็วและง่ายดายในการใช้
4. เตรียมความพร้อมให้แก่ผู้เรียนโดยแนะนำรายละเอียดวิธีการรวมทั้งการฝึกอบรมทักษะ
5. ให้ผู้เรียนได้มีโอกาสสังเกตการณ์หรือรับชมการสาธิตสภาพการณ์จริง
6. การให้ความช่วยเหลืออำนวยความสะดวกในการใช้นวัตกรรม
7. การเสริมแรงให้เกิดความต่อเนื่องในการใช้นวัตกรรม

นอกจากนี้ สำลี ทองทิว (2526) ได้กำหนดรูปแบบวิธีการเผยแพร่ นวัตกรรมดังนี้คือ

1. วิธีการเผยแพร่แบบใช้อำนาจการตัดสินใจ (Authority Innovation Decision Model)
เป็นวิธีสร้างการยอมรับโดยใช้การตัดสินใจจากผู้มีอำนาจระดับสูงฝ่ายเดียว ผู้ปฏิบัติไม่มีโอกาสได้ร่วมตัดสินใจเลือก ซึ่งอาจก่อให้เกิดการยอมรับและปฏิเสธนวัตกรรม

2. วิธีการเผยแพร่แบบใช้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Human Interaction Model)

เป็นวิธีการที่เน้นการรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับตัวบุคคล โดยต้องศึกษาตัวแปรที่ช่วยให้เกิดการยอมรับนวัตกรรมและความต้องการของบุคคลในการใช้นวัตกรรม

3. วิธีการเผยแพร่แบบมีส่วนร่วม (User Participation Model)

เป็นวิธีการที่ผู้ใช้นวัตกรรมได้มีส่วนร่วมในการศึกษาปัญหาของตน และตัดสินใจในการยอมรับเอานวัตกรรมไปใช้ด้วยตนเอง

ส่วน Roger (1983) ได้กำหนดแบบจำลองของกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้บุคคลเกิดการตัดสินใจยอมรับนวัตกรรมเป็นขั้นตอนต่างๆคือ

1. ขั้นการให้ความรู้ เป็นขั้นตอนที่ทำให้เกิดความเข้าใจหน้าที่ของนวัตกรรม ซึ่งประกอบด้วย การรู้จักนวัตกรรม การรู้วิธีการใช้นวัตกรรม และความรู้หลักการของนวัตกรรม
2. ขั้นการสนใจ เป็นขั้นตอนการสร้างทัศนคติให้บุคคลเห็นประโยชน์ของนวัตกรรม
3. ขั้นการตัดสินใจ เป็นขั้นตอนที่บุคคลได้มีโอกาสดำเนินการทดลองใช้นวัตกรรมเพื่อให้เกิดการตัดสินใจยอมรับนวัตกรรมนั้นจากการได้พิสูจน์ด้วยตนเอง
4. ขั้นการนำไปใช้ เป็นขั้นตอนที่บุคคลได้นำนวัตกรรมไปใช้แล้วเกิดผลอย่างไร มีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง ซึ่งต้องอาศัยการสื่อสารส่งเสริม และดัดแปลงให้เหมาะสมกับบุคคล
5. ขั้นการยอมรับ เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่บุคคลยินยอมยอมรับนวัตกรรม โดยบุคคลจะแสวงหาข้อมูลแรงเสริมเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ ซึ่งต้องอาศัยการแนะนำปรึกษา การได้รับข่าวสาร และเห็นผลสำเร็จของการใช้นวัตกรรม

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการนั้น พบว่า ยังมีจำนวนไม่มากนัก เนื่องจากเป็นแนวคิดที่สถานประกอบการต่างๆกำลังเริ่มต้นตัวในการนำรูปแบบศูนย์การเรียนรู้มาใช้ในการจัดการเรียนรู้ให้แก่พนักงานของตน แต่อย่างไรก็ตามในการศึกษาวิจัยนี้ จะนำผลงานต่างๆที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีผู้ศึกษาไว้ทั้งในและต่างประเทศมาวิเคราะห์ เพื่อใช้เป็นกรอบในการกำหนดระบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการต่อไป

1. งานวิจัยในต่างประเทศ

Alexander (1991) ได้ศึกษารูปแบบการเรียนรู้ของพนักงานในสถานประกอบการต่างๆ และได้พบว่ามีจำนวนมากกว่าร้อยละ 80 ที่ใช้วิธีการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งมักจะเป็นการเรียนรู้ในเรื่องของงานมากกว่าเรื่องขององค์การ โดยเป็นการเรียนรู้จากวิธีการลงมือ

ลองดูในการปฏิบัติงานเป็นหลัก ไม่ได้มีรูปแบบอย่างเป็นทางการแต่อย่างใด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ronald (1996) พบว่าในสถานประกอบการส่วนใหญ่ กำลังริเริ่มนำเอารูปแบบศูนย์การเรียนรู้มาใช้ในกระบวนการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กรของตน

ส่วน Steven (1998) ได้ศึกษารูปแบบการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่ฝ่ายขายในสถานประกอบการต่างๆซึ่งใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาเป็นเครื่องมือช่วยสอน ได้พบว่าการใช้บริบททางด้านเทคโนโลยีมาประยุกต์ในการเรียนการสอนดังกล่าวมีผลต่อการสร้างแรงจูงในการเรียนรู้ได้โดยตรง ซึ่ง Weston (1994) ได้พบว่า การจัดโครงการการเรียนรู้ในสถานประกอบการโดยการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ช่วยสอนนั้นมีผลโดยตรงต่อการเพิ่มขึ้นของระดับการเรียนรู้ ระดับผลผลิต และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

นอกจากนี้แล้ว ยังมีงานวิจัยต่างๆที่ได้ทำการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อระดับการเรียนรู้ของพนักงานในสถานประกอบการ โดย Deryl (1995) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในการเข้าร่วมโครงการการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ซึ่งพบว่าปัจจัยด้านครอบครัว กลุ่มเพื่อน การศึกษา สถานภาพทางสังคม รวมทั้งระดับตำแหน่งงาน และโอกาสในการเข้าร่วมในโครงการจะมีผลต่อพฤติกรรมการเรียนรู้ของพนักงาน

สำหรับการศึกษาของ Scully (1993) พบว่าปัจจัยต่างๆที่เป็นอุปสรรคกีดขวางต่อการเรียนรู้ของบุคคลในสถานประกอบการนั้น ได้แก่ การสื่อสารที่ไม่ชัดเจน การที่ไม่ได้รับรู้ถึงผลการเรียนของตน ไม่มีแรงจูงใจในความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง ผู้เรียนขาดความตระหนักในคุณค่าของตนเอง รวมทั้งความเชื่อและค่านิยมของผู้เรียน

ส่วน Gehring (1997) นั้นได้ศึกษาถึงปัจจัยทางด้านเพศของพนักงานที่จะส่งผลกระทบต่อการใช้กลยุทธ์ของการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ได้พบว่าปัจจัยทางด้านเพศของผู้เรียนดังกล่าว ไม่มีผลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญต่อระดับการเรียนรู้ที่เกิดจากการใช้กลยุทธ์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ

2. งานวิจัยในประเทศ

จากการสืบค้นข้อมูลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการในประเทศไทยในปัจจุบันพบว่า ยังไม่มีงานวิจัยใดที่ทำการศึกษาในเรื่องดังกล่าว โดยส่วนใหญ่จะเป็นงานวิจัยที่ศึกษาถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียนในสถานศึกษาที่ได้้นำเอารูปแบบศูนย์การเรียนรู้มาใช้ในการสอน โดย สุเทพ อ่อนใสว (2520) ได้ศึกษาเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการ

เรียนจากศูนย์การเรียนรู้และการเรียนจากแบบปกติในวิชาวิทยาศาสตร์ และแสงอรุณ โปร่งธูระ (2517) ได้ศึกษาประสิทธิภาพการสอนวิชาสังคมในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพการศึกษาโดยใช้รูปแบบศูนย์การเรียนรู้ทั้งหมดล้วนพบว่า การเรียนการสอนแบบศูนย์การเรียนรู้นี้ได้ให้ผลต่อการเรียนรู้ที่มีผลสัมฤทธิ์ในระดับที่ดีกว่าการเรียนในชั้นเรียนแบบปกติ

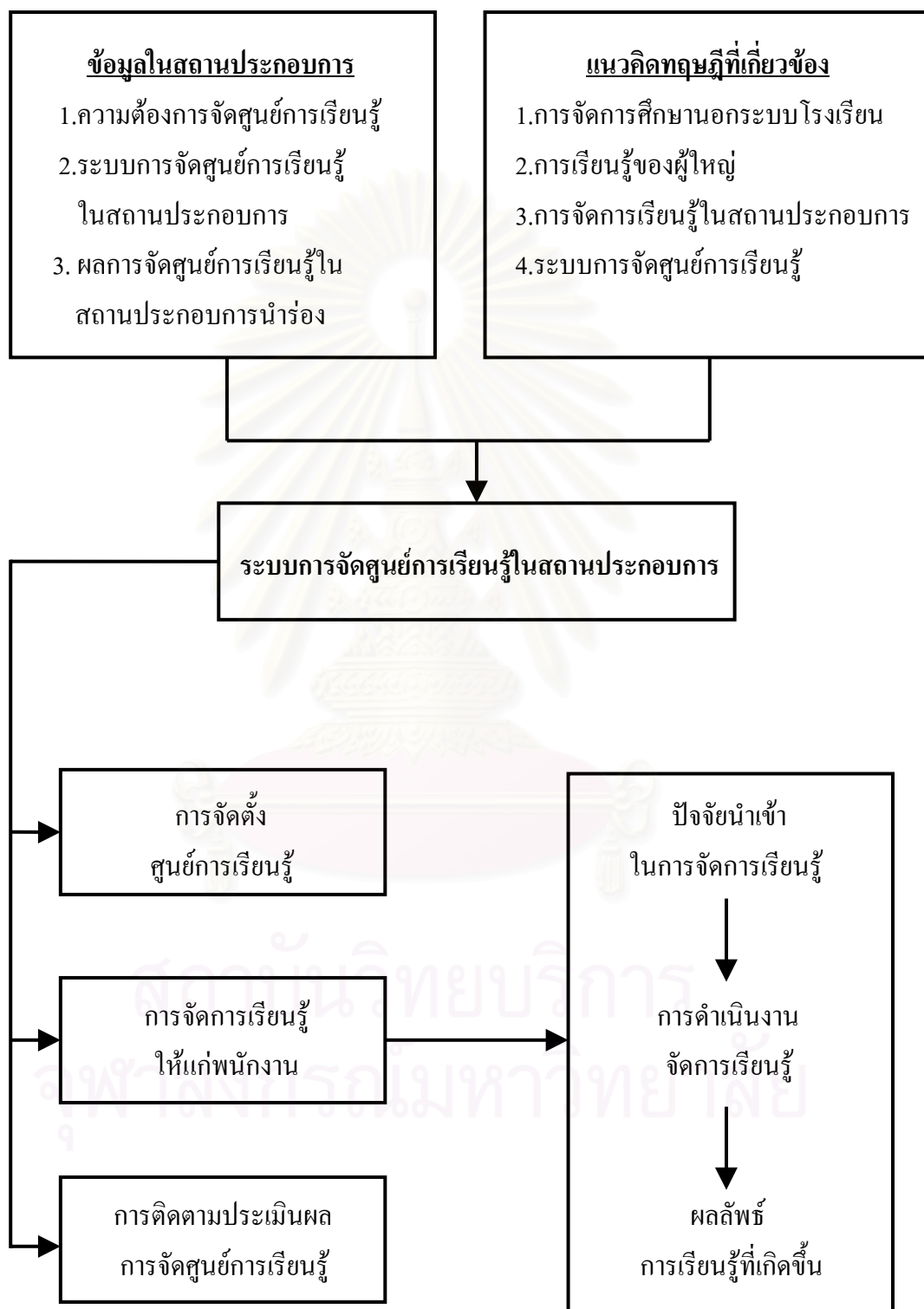
นอกจากนี้แล้ว ยังมีงานวิจัยของวาริททิพย์ อินบัว (2533) ที่ศึกษาถึงปัญหาและความต้องการในการบริการของศูนย์การเรียนรู้ของศูนย์ศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้พบว่ามีสภาพปัญหาดังนี้คือ

1. ปัญหาด้านบริการสื่อ ที่ไม่มีการประชาสัมพันธ์ล่วงหน้า สื่อวัสดุอุปกรณ์ไม่เพียงพอ เอกสารประกอบการค้นคว้ามีน้อยเกินไป
2. ปัญหาด้านการแนะแนว เจ้าหน้าที่ไม่มีความรู้ความเข้าใจในด้านหลักสูตรที่ดีพอ ซึ่งมีสาเหตุจากการปรับปรุงหลักสูตรอยู่เสมอ รวมทั้งมีการเปลี่ยนเจ้าหน้าที่อยู่เสมอๆ
3. ปัญหาด้านกิจกรรม ซึ่งไม่ได้บอกวิธีการใช้กิจกรรมเอาไว้ให้ชัดเจน รวมทั้งไม่ได้มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในการจัดกิจกรรม และเจ้าหน้าที่ยังไม่มีทักษะที่ดี
4. ปัญหาด้านบริการข่าวสารข้อมูล จะเป็นความล่าช้าในการรับส่งข้อมูล รวมทั้งวัสดุในการประชาสัมพันธ์ก็มีจำกัดไม่เพียงพอ ซึ่งเป็นผลจากงบประมาณที่จำกัด

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดแนวคิดในการวิจัยเพื่อพัฒนาระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ โดยได้กำหนดเป็นองค์ประกอบการดำเนินงานและความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ เพื่อช่วยส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของศูนย์การเรียนรู้ ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดทฤษฎีและหลักการต่างๆที่เกี่ยวข้องมากำหนดกรอบแนวคิดต่างๆข้างต้น ได้แก่ แนวคิดระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ การจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน การจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ โดยได้นำมากำหนดกรอบแนวคิดเบื้องต้นในการพัฒนาโครงสร้างและองค์ประกอบการดำเนินงานในระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ ดังปรากฏในแผนภาพที่ 2.4 คือ

แผนภาพที่ 2.2 กรอบแนวคิดการพัฒนากระบวนการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ที่มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ โดยได้นำเอาหลักการเบื้องต้นในการวิจัยจากแนวคิดของสมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2529) และบุญชม ศรีสะอาด (2532) ซึ่งได้เสนอแนวทางในการวิจัยและพัฒนาระบบว่าจะต้องใช้เหตุผลทางทฤษฎีมาอ้างอิงในการพัฒนาระบบ จากนั้นจึงนำระบบที่ได้พัฒนาขึ้นมาไปประยุกต์ใช้ดำเนินงานในสถานการณ์จริง เพื่อรู้วาระบบดังกล่าวมีความถูกต้องและเป็นประโยชน์ได้จริงตามแนวคิดที่ต้องการ ซึ่งเป็นการวิจัยภายใต้สภาพแวดล้อมที่เป็นจริง โดยการวิจัยเพื่อพัฒนาระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แนวทางการวิจัยของ Dave (1998) ที่ศึกษาถึงการพัฒนาระบบการเรียนรู้ในสถานประกอบการ และได้แบ่งขั้นตอนการวิจัยออกเป็น 4 ขั้นตอนดังนี้คือ

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ

1. ศึกษาความต้องการในการจัดศูนย์การเรียนรู้
2. ศึกษากระบวนการจัดศูนย์การเรียนรู้ที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาระบบ

1. พัฒนาแบบจำลองระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้
2. ตรวจสอบระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ที่ได้พัฒนาขึ้น

ขั้นตอนที่ 3 การติดตามผล

1. ศึกษาผลที่เกิดจากการนำระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ไปใช้
2. ศึกษาสภาพปัญหาอุปสรรคจากการดำเนินงานระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้
3. ศึกษารูปแบบที่นำมาใช้ในการดำเนินงานระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 4 การนำเสนอระบบ

1. สรุปและนำเสนอระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้
2. แนวทางขยายผลระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ

เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาข้อมูลเบื้องต้นในสถานประกอบการ ทั้งที่มีความต้องการจัดศูนย์การเรียนรู้ขึ้นในองค์กรของตน และศึกษาข้อมูลในสถานประกอบการที่กำลังดำเนินการจัดศูนย์การเรียนรู้อยู่ในปัจจุบัน เพื่อให้ได้ข้อมูลในเรื่องสภาพแวดล้อมต่างๆ จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ในการจัดศูนย์การเรียนรู้ โครงสร้างของระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ที่กำลังดำเนินการอยู่ กลุ่มเป้าหมายผู้เรียนและทรัพยากรที่นำมาใช้สนับสนุนการจัดศูนย์การเรียนรู้ในองค์กรของตน ซึ่งผลลัพธ์สุดท้ายที่ได้รับจากการศึกษาในขั้นตอนนี้คือ รายละเอียดความต้องการจัดศูนย์การเรียนรู้ และโครงสร้างระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ที่กำลังดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาระบบ

เป็นการวิจัยเพื่อพัฒนาระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 1 รวมทั้งแนวคิดทฤษฎีต่างๆที่เกี่ยวข้องมาออกแบบโครงสร้างของระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบการดำเนินงานจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้และการดำเนินงานจัดการเรียนรู้ให้แก่พนักงานในองค์กร รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบที่ได้กำหนดขึ้น โดยได้พัฒนาเป็นแบบจำลองของระบบ และได้นำระบบดังกล่าวไปตรวจสอบกับผู้บริหารที่รับผิดชอบการบริหารงานพัฒนาบุคลากรในสถานประกอบการ ซึ่งผลลัพธ์สุดท้ายที่ได้รับจากการศึกษาในขั้นตอนนี้คือ แบบจำลองระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ที่นำไปใช้ดำเนินการในสถานประกอบการต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 การติดตามผล

เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาติดตามผลจากการนำระบบศูนย์การเรียนรู้ที่ได้พัฒนาขึ้นไปใช้ดำเนินงานในสถานประกอบการนำร่อง ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้รับจากการศึกษาในขั้นตอนนี้คือ ผลการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากกลุ่มเป้าหมายที่เป็นพนักงานในสถานประกอบการ สภาพปัญหาอุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามระบบศูนย์เรียนรู้ดังกล่าว รวมทั้งรูปแบบที่นำมาใช้ในการดำเนินงานภายใต้ต้องค์ประกอบต่างๆที่สอดคล้องกับบริบทความต้องการของสถานประกอบการ

ขั้นตอนที่ 4 การนำเสนอระบบ

เป็นการวิจัยเพื่อสรุปและนำเสนอระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ โดยใช้วิธีการสังเคราะห์จากข้อมูลผลการวิจัยในขั้นตอนต่างๆดังกล่าวข้างต้น ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้รับจากการศึกษาในขั้นตอนนี้คือ ระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ และแนวทางขยายผลระบบต่อไป

ขั้นตอนการเตรียมการศึกษาข้อมูลเบื้องต้น

ในขั้นตอนแรกนี้ ผู้วิจัยได้เริ่มต้นจากการศึกษาข้อมูลต่างๆจากเอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งแนวคิดทฤษฎีและผลการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน การจัดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ในสถานประกอบการ องค์กรประกอบในการจัดการศึกษาเชิงระบบ แนวคิดการจัดศูนย์การเรียนรู้ และเครือข่ายการเรียนรู้ในสถานประกอบการเพื่อให้ได้กรอบแนวคิดเบื้องต้น หลังจากนั้นก็ได้นำกรอบแนวคิดดังกล่าวไปเป็นแนวทางในการศึกษาข้อมูลจากสถานประกอบการ โดยศึกษาจากสถานประกอบการประเภทการผลิต การค้า และการบริการ รวมจำนวน 24 แห่ง ที่มีความต้องการพัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้ขึ้นในองค์กรของตน เพื่อให้ได้ข้อมูลรายละเอียดความต้องการต่างๆจากสถานประกอบการเหล่านั้น และศึกษาจากสถานประกอบการซึ่งกำลังดำเนินการจัดการเรียนรู้ให้แก่พนักงานในองค์กรของตนจำนวน 6 แห่ง

ข้อมูลเบื้องต้นที่ได้จากการศึกษา ทำให้ผู้วิจัยสามารถสรุปถึงสถานการณ์สภาพแวดล้อมต่างๆขององค์กร จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ในการจัดการเรียนรู้ โครงสร้างของระบบการจัดการเรียนรู้ที่กำลังดำเนินการอยู่ กลุ่มเป้าหมายผู้เรียน และทรัพยากรที่นำมาใช้สนับสนุนการจัดการเรียนรู้ในองค์กรของตน ซึ่งผู้วิจัยได้นำไปใช้เป็นแนวทางในการออกแบบโครงสร้างระบบการจัดการเรียนรู้ ซึ่งผลจากการศึกษาในขั้นตอนแรกนี้ประกอบไปด้วยประเด็นสำคัญต่างๆดังนี้คือ

1. การศึกษาข้อมูลจากสถานประกอบการที่มีความต้องการในการจัดการเรียนรู้
 - 1.1 เหตุผลวัตถุประสงค์ที่ต้องการจัดการเรียนรู้
 - 1.2 ประเภทการจัดการเรียนรู้ที่ต้องการนำมาใช้ดำเนินงาน
 - 1.3 ขอบเขตสาระความรู้ที่คาดว่าจะนำมาใช้ในระบบการจัดการเรียนรู้
 - 1.4 แหล่งทรัพยากรความรู้ของระบบการจัดการเรียนรู้
 - 1.5 กลุ่มเป้าหมายผู้เรียนที่จะใช้บริการของศูนย์การเรียนรู้
 - 1.6 สื่อการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับองค์กร
 - 1.7 แนวทางที่จะนำมาใช้ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้
 - 1.8 แนวทางในการติดตามผลการดำเนินงาน

2. การศึกษาระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ที่กำลังดำเนินการอยู่ในสถานประกอบการ

- 2.1 เหตุผลวัตถุประสงค์ขององค์กรในการจัดศูนย์การเรียนรู้
- 2.2 ประเภทการจัดศูนย์การเรียนรู้ที่กำลังดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน
- 2.3 ขอบเขตสาระความรู้ที่นำมาใช้ในระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้
- 2.4 แหล่งทรัพยากรความรู้ของระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้
- 2.5 กลุ่มเป้าหมายผู้เรียนที่เข้ามาใช้บริการของศูนย์การเรียนรู้
- 2.6 สื่อการเรียนรู้ที่องค์กรนำมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ให้แก่พนักงาน
- 2.7 การส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของพนักงาน
- 2.8 การติดตามผลการดำเนินงาน
- 2.9 ผลลัพธ์และสภาพปัญหาจากการดำเนินงานระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้
- 2.10 ปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้
- 2.11 โครงสร้างการดำเนินงานระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัย

การเก็บข้อมูลในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์จากผู้บริหารซึ่งรับผิดชอบการพัฒนาบุคลากรในสถานประกอบการที่ได้เลือกใช้เป็นแหล่งข้อมูลในการวิจัย ประกอบด้วยสถานประกอบการประเภทอุตสาหกรรมการผลิต การค้า และการบริการ โดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์แบบเฉพาะเจาะจงรวมทั้งสิ้น 30 แห่ง ซึ่งการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างสถานประกอบการที่มีความต้องการจัดศูนย์การเรียนรู้ในองค์กรของตนนั้น ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์สำคัญเบื้องต้นเพื่อใช้ในการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง และเข้าทำการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลดังนี้คือ

1. ต้องเป็นสถานประกอบการ ซึ่งมีความต้องการพัฒนาระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในองค์กรของตน โดยได้กำหนดไว้เป็นนโยบายหรือเป็นแผนงานหลักขององค์กร
2. ต้องมีจำนวนพนักงานรวมกันทั้งสิ้น ไม่น้อยกว่า 200 คน เพราะเป็นขนาดองค์กรที่มีความคุ้มค่าในการจัดศูนย์การเรียนรู้ขึ้นในองค์กรของตน
3. ผู้ที่ทำหน้าที่ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ ต้องเป็นผู้บริหารที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการกำหนดนโยบายในการพัฒนาบุคลากรของสถานประกอบการนั้นๆ เพื่อให้เข้าใจถึงเหตุผลวัตถุประสงค์ที่แท้จริงในการนำระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ไปใช้ในองค์กรของตน

จากการดำเนินการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูล ผู้วิจัยสามารถเข้าดำเนินการสัมภาษณ์ได้จริงเพียง 24 แห่งเท่านั้น โดยแบ่งออกเป็นสถานประกอบการประเภทอุตสาหกรรมการผลิต ประเภทการค้า และประเภทการบริการอย่างละ 8 แห่ง ซึ่งทั้งหมดเป็นสถานประกอบการขนาดใหญ่ที่มีจำนวนพนักงานมากกว่า 200 คนขึ้นไป เพราะในช่วงระหว่างการเก็บข้อมูลได้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสถานประกอบการที่สุ่มตัวอย่างไว้ในตอนแรก และมีการปรับโครงสร้างองค์กรและเปลี่ยนแปลงผู้บริหารใหม่ จึงส่งผลต่อนโยบายการจัดศูนย์การเรียนรู้ที่กำหนดไว้ในตอนต้น รวมทั้งในสถานประกอบการบางแห่งก็ต้องรอนโยบายที่ชัดเจนจากผู้บริหารใหม่อีกครั้ง ทำให้ไม่สามารถเข้าทำการสัมภาษณ์ได้ทั้งหมดตามที่กำหนดไว้

สำหรับในส่วนของการสัมภาษณ์สถานประกอบการ ซึ่งกำลังดำเนินการจัดศูนย์การเรียนรู้ อยู่ในปัจจุบันเพื่อศึกษาระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ที่ดำเนินการอยู่ได้ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง เพื่อดำเนินการสัมภาษณ์จำนวน 6 แห่ง ซึ่งมีเกณฑ์ในการเลือกสถานประกอบการที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาดังนี้คือ

1. ต้องเป็นสถานประกอบการที่ได้ดำเนินการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในรูปแบบศูนย์การเรียนรู้ให้แก่พนักงานในองค์กรของตนมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี
2. ต้องเป็นสถานประกอบการที่มีพนักงานไม่น้อยกว่า 200 คน
3. มีพนักงานเข้าร่วมกิจกรรมศูนย์การเรียนรู้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ของพนักงานทั้งหมด เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานตามระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ขึ้นจริงในองค์กรนั้นๆ
4. ผู้ที่ให้ข้อมูลจะต้องเป็นผู้บริหารที่รับผิดชอบเกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินงานของระบบศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการนั้นๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนของระบบศูนย์การเรียนรู้ที่กำลังดำเนินการอยู่ รวมทั้งผลลัพธ์และปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น

ในการเลือกกลุ่มตัวอย่างเพื่อเข้าดำเนินการศึกษาข้อมูลระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการเลือกสถานประกอบการแบบเฉพาะเจาะจงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ดังกล่าว และสามารถเข้าดำเนินการสัมภาษณ์ได้ครบตามจำนวนที่กำหนดไว้ 6 แห่ง ซึ่งเป็นสถานประกอบการขนาดใหญ่ทั้งประเภทอุตสาหกรรมการผลิต การค้า และการบริการ

2. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาวิจัยในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้เลือกใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ทั้งในส่วน ของสถานประกอบการที่มีความต้องการจัดศูนย์การเรียนรู้ขึ้นในองค์กรของตน รวมทั้งในสถาน ประกอบการที่กำลังดำเนินงานจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในรูปแบบศูนย์การเรียนรู้ในปัจจุบัน ซึ่ง การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างนี้ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของ จีวีวรรณ ประจวบเหมาะ (2525) โดยได้ กำหนดคำถามไว้เป็นแนวการสัมภาษณ์ล่วงหน้าและทำการสัมภาษณ์แบบเดียวกันกับผู้ให้ข้อมูลทุก ราย มีลำดับขั้นตอนการสัมภาษณ์เหมือนกัน ซึ่งในการตั้งคำถามก็มุ่งหวังคำตอบตามความต้องการ เฉพาะเจาะจงในเรื่องความต้องการและระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ที่กำลังดำเนินการอยู่ โดยมีเหตุ ผลสำคัญที่เลือกวิธีเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างดังนี้คือ

1. ต้องการเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างสถานประกอบการต่างๆ ทั้งในด้านความต้องการ พัฒนาระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ขึ้นในองค์กรของตน และระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ที่กำลัง ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน เพื่อนำไปสู่ข้อสรุปเบื้องต้นของระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ที่มีความ เหมาะสมกับสถานประกอบการ

2. ข้อมูลที่ต้องการศึกษา เป็นส่วนสำคัญเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับระบบการจัดศูนย์การ เรียนรู้ในสถานประกอบการเท่านั้น มิได้ครอบคลุมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมจารีตหรือความ รู้สึกนึกคิดของผู้ให้ข้อมูลในสถานประกอบการ ซึ่งการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างมีความเหมาะสม ในการตั้งคำถามที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง สามารถตีความหมายของข้อมูลได้ชัดเจน และ เหมาะสมกับกรณีที่ผู้วิจัยไม่สามารถอยู่สังเกตการณ์ในสถานประกอบการนั้นได้

ในการดำเนินการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้จัดเตรียมขั้นตอนการเก็บข้อมูลเพื่อให้เกิดความพร้อม และให้ได้ข้อมูลที่มีคุณภาพ โดยแบ่งเป็นขั้นตอนต่างๆดังนี้คือ

1. ขั้นการเตรียมตัวเพื่อการสัมภาษณ์ เป็นการติดต่อประสานงานเพื่อขออนุญาตเข้า ดำเนินการสัมภาษณ์ในสถานประกอบการกลุ่มตัวอย่างต่างๆที่คัดเลือกไว้ในตอนต้น โดยได้แบ่ง การสัมภาษณ์ออกเป็น 2 ช่วงคือ ช่วงแรกเป็นการเข้าสัมภาษณ์สถานประกอบการที่มีความต้องการ พัฒนาศูนย์การเรียนรู้ในองค์กรของตนจำนวน 24 แห่ง ส่วนช่วงที่สองเป็นการเข้าทำการสัมภาษณ์ สถานประกอบการที่กำลังดำเนินการจัดศูนย์การเรียนรู้ในปัจจุบันรวมจำนวน 6 แห่ง ซึ่งในเอกสาร นำเสนอขออนุญาตสัมภาษณ์ได้มีการนัดหมายเวลาและสถานที่ในการสัมภาษณ์ รวมทั้งได้แนบข้อ มูลหลักการเหตุผลในการวิจัย แนวคิดเบื้องต้นในการจัดศูนย์การเรียนรู้ วัตถุประสงค์ในการวิจัย ครั้งนี้และแนวในการสัมภาษณ์ให้ศึกษาล่วงหน้า เพื่อเปิดโอกาสแก่ผู้ให้ข้อมูลได้เตรียมตัวในการ ให้สัมภาษณ์ ซึ่งช่วยให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลที่ชัดเจนครบถ้วนยิ่งขึ้น

2. จัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นในการสัมภาษณ์ได้แก่ แนวการสัมภาษณ์ แบบจดบันทึกข้อมูลการสัมภาษณ์ เทปบันทึกเสียง โดยได้ทำการขออนุญาตจากผู้ให้สัมภาษณ์ก่อนการสัมภาษณ์ทุกครั้ง

3. ทำการซักซ้อมความเข้าใจระหว่างผู้วิจัยซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้สัมภาษณ์กับผู้ช่วยวิจัยจำนวน 2 ท่าน ซึ่งได้ทำหน้าที่ในการจดบันทึกข้อมูลจากการสัมภาษณ์ได้เข้าใจขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล และการประสานงานต่างๆที่จะเกิดขึ้นในระหว่างการสัมภาษณ์

4. เข้าดำเนินการสัมภาษณ์ตามกำหนดเวลาที่ได้นัดหมายไว้ล่วงหน้า โดยผู้วิจัยได้ทำการประสานงานก่อนวันสัมภาษณ์ล่วงหน้า 3 วัน เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลมีความพร้อมที่จะรับการสัมภาษณ์ ซึ่งอาจเกิดเหตุการณ์เลื่อนนัดเพราะไม่พร้อมก็ได้ และยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันอีกด้วย โดยก่อนเริ่มต้นการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสร้างความคุ้นเคยกับผู้ให้ข้อมูล โดยกล่าวถึงภาพรวมของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ พร้อมทั้งขอบคุณผู้ให้ข้อมูลที่ได้เปิดโอกาสและร่วมการสัมภาษณ์ เพื่อให้เกิดความใกล้ชิดและช่วยเตรียมความพร้อมเบื้องต้นก่อนการสัมภาษณ์รวมทั้งขออนุญาตจากผู้ให้ข้อมูลในการบันทึกเสียงการสัมภาษณ์ด้วย

5. ในระหว่างการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ใช้แนวการสัมภาษณ์ที่ได้จัดเตรียมไว้ล่วงหน้าเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ โดยคำนึงถึงการสร้างบรรยากาศที่ไม่เคร่งเครียดเกินไป แต่ให้ได้ข้อมูลครบถ้วนตามประเด็นที่ศึกษา รวมทั้งได้มีการเก็บข้อมูลทุกข้อมูิต่างๆที่เกี่ยวข้องกับประเด็นในการสัมภาษณ์เพิ่มเติม เพื่อช่วยให้สามารถเชื่อมโยงไปสู่ความถูกต้องของข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์อีกด้วย

6. เมื่อการสัมภาษณ์ต่างๆได้สิ้นสุดลง ผู้วิจัยและผู้ช่วยวิจัยได้กล่าวแสดงความขอบคุณพร้อมทั้งมอบของที่ระลึกแก่ผู้ให้ข้อมูล รวมทั้งขอความกรุณาที่ผู้วิจัยจะนำส่งข้อมูลสรุปที่ได้จากการสัมภาษณ์กลับมาให้ตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง และขอสัมภาษณ์เพิ่มเติมหากว่าข้อมูลที่ได้รับยังไม่เพียงพอ หรือมีบางประเด็นที่ต้องศึกษาเพิ่มเติมขึ้นมาในระหว่างการดำเนินงานวิจัย

3. เครื่องมือในการเก็บข้อมูล

เครื่องมือที่ผู้วิจัยใช้ในการเก็บข้อมูลในขั้นตอนนี้ เป็นแนวการสัมภาษณ์จำนวน 2 ชุดคือ แนวการสัมภาษณ์ความต้องการที่จะพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ในองค์กร และแนวทางสัมภาษณ์ระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ที่กำลังดำเนินการอยู่ ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้ขั้นตอนในการพัฒนาแนวการสัมภาษณ์ทั้งสองชุดดังนี้คือ

1. ศึกษาข้อมูลจากการทบทวนเอกสารตำราและงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ ทั้งในด้านหลักการเหตุผล จุดมุ่งหมาย ระบบและขั้นตอนการดำเนินงานของศูนย์การเรียนรู้ ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น รวมทั้งเงื่อนไขที่ส่งผลต่อความสำเร็จของศูนย์การเรียนรู้

2. สร้างแนวการสัมภาษณ์ ตามโครงสร้างของประเด็นสำคัญต่างๆที่ต้องการศึกษาซึ่งประกอบด้วยข้อมูลความต้องการและคำถามที่เกี่ยวกับการจัดศูนย์การเรียนรู้ โดยแบ่งเป็น

2.1 แนวการสัมภาษณ์ชุดแรกที่จะนำไปใช้สัมภาษณ์สถานประกอบการที่ต้องการจัดระบบศูนย์การเรียนรู้ในองค์กรของตน ซึ่งประกอบด้วยโครงสร้างคำถาม 2 ส่วนคือ

2.1.1 เหตุผลสำคัญและวัตถุประสงค์ในการจัดศูนย์การเรียนรู้

2.1.2 รายละเอียดความต้องการในการจัดศูนย์การเรียนรู้ ได้แก่ ประเภทการจัดศูนย์การเรียนรู้ที่จะนำมาใช้ในองค์กรของตน ขอบเขตของสาระความรู้ กลุ่มเป้าหมาย สื่อในการเรียนรู้ และแหล่งทรัพยากรความรู้ที่จะนำมาใช้ในการจัดศูนย์การเรียนรู้ การส่งเสริมสนับสนุนและติดตามผลการเรียนรู้

2.2 แนวการสัมภาษณ์ชุดที่สองที่จะนำไปใช้สัมภาษณ์สถานประกอบการที่กำลังดำเนินการจัดศูนย์การเรียนรู้อยู่ในปัจจุบัน ซึ่งประกอบด้วยโครงสร้างคำถาม 4 ส่วนคือ

2.2.1 เหตุผลและวัตถุประสงค์ในการจัดศูนย์การเรียนรู้

2.2.2 รายละเอียดในการดำเนินงานจัดศูนย์การเรียนรู้ ได้แก่ ขอบเขตเนื้อหาสาระความรู้ที่ใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ กลุ่มเป้าหมาย สื่อที่ใช้ในการจัดการเรียนรู้ แหล่งทรัพยากรความรู้ การส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้และการติดตามผลการดำเนินงาน

2.2.3 ประเภทศูนย์การเรียนรู้ที่ใช้ดำเนินการในปัจจุบัน รวมทั้งรายละเอียดของโครงสร้างการดำเนินงานระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้

2.2.4 ผลลัพธ์และสภาพปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น รวมทั้งปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้

3. ผู้วิจัยนำแนวการสัมภาษณ์ที่ได้สร้างขึ้นมานี้ไปให้อาจารย์ที่ปรึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาวิชาต่างๆที่เกี่ยวข้องจำนวน 3 ท่านเพื่อตรวจสอบความตรงของเนื้อหา ความเหมาะสมในการเรียงลำดับข้อคำถามก่อนหลังของคำถาม เพื่อให้ได้ความถูกต้องและความเป็นไปได้ของข้อคำถามในแนวการสัมภาษณ์ที่นำไปสู่คุณภาพของข้อมูลที่ได้รับ ซึ่งผลจากการตรวจสอบแนวการสัมภาษณ์โดยผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำมาใช้ในการปรับปรุงแนวการสัมภาษณ์ โดยมีข้อสรุปจากการเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิในแนวการสัมภาษณ์ทั้ง 2 ชุด ดังนี้คือ

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1

1. ให้เพิ่มข้อคำถามในมุมมองทางด้านการศึกษานอกระบบ หรือการศึกษาผู้ใหญ่ด้วย เพราะส่วนใหญ่เน้นถามในเรื่องระบบและการบริหารองค์กร (ชุดที่ 1 และ 2)

2. ควรถามเรื่องกระบวนการเรียนรู้ด้วยว่าดำเนินการอย่างไร (ชุดที่ 2)

3. ให้ใช้คำถามที่เกี่ยวข้องในเรื่องตัวผู้เรียนให้มากขึ้น (ชุดที่ 1 และ 2)

4. ให้ถามเรื่องตัวแปรหรือปัจจัยแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อระบบศูนย์การเรียนรู้

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2

1. ต้องให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เข้าใจภาพรวมของการวิจัย และความหมายของคำว่าระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ รวมทั้งคำศัพท์เฉพาะในด้านต่างๆด้วย (ชุดที่ 1 และ 2)
2. ควรถามเรื่องความคาดหวังขององค์กรที่มีต่อคุณลักษณะของบุคลากรที่ต้องการจะพัฒนาให้เกิดขึ้น (ชุดที่ 1 และ 2)
3. ให้ถามถึงความมุ่งหวังที่จะจัดการเรียนรู้ให้แก่พนักงานในแต่ละกลุ่มว่าเป็นเนื้อหาสาระใด และเพราะเหตุผลใด (ชุดที่ 1 และ 2)
4. ควรถามเรื่องผลในด้านต่างๆที่เกิดขึ้นจากการใช้ศูนย์การเรียนรู้ด้วยว่าได้อะไรบ้าง (ชุดที่ 2)

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3

1. ควรให้ภาพรวมความเข้าใจในเรื่องศูนย์การเรียนรู้แก่ผู้ให้สัมภาษณ์ด้วย เช่น อาจมีการเล่ากรณีตัวอย่างให้ฟังก่อนการสัมภาษณ์ก็ได้หรือในจดหมายแจ้งความอนุเคราะห์ในครั้งแรกอาจมีการเกริ่นนำสภาพการณ์เบื้องต้นในเรื่องศูนย์การเรียนรู้ (ชุดที่ 1 และ 2)
2. ควรมีการอธิบายให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้เข้าใจความหมายเฉพาะของคำถาม เช่น ช่องทางการเรียนรู้ สาระเนื้อหา สักยภาพของผู้เรียน เป็นต้น (ชุดที่ 1 และ 2)
3. ในด้านผู้เรียนควรระบุด้วยว่าเป็นการจัดการเรียนรู้ให้แก่กลุ่มเป้าหมายใด และเรียนรู้ในด้านใด (ชุดที่ 1 และ 2)
4. คำถามในเรื่องการวัดผลการเรียนรู้ควรต้องมีหรือไม่ถ้ามีก็ให้ถามลงไปถึงลักษณะของการวัดด้วยว่าวัดเรื่องใด และได้ใช้วิธีการใดในการวัดผล (ชุดที่ 1 และ 2)
5. ถ้าเป็นไปได้ควรขอเข้าไปดูการปฏิบัติงานจริงด้วย (ชุดที่ 2)

4. ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไขแนวการสัมภาษณ์ ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มประชากรในการวิจัย 2 แห่ง เพื่อตรวจสอบความเข้าใจที่ชัดเจนในข้อคำถามและความราบรื่นในการสัมภาษณ์

5. หลังจาก que ผู้วิจัยได้ทดลองใช้แนวการสัมภาษณ์แล้ว ผู้วิจัยก็ได้นำข้อมูลที่ได้จากการทดลองดังกล่าวมาปรับปรุงแนวการสัมภาษณ์แก้ไข และได้้นำเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาได้ตรวจสอบอีกครั้งจนมีความสมบูรณ์ก่อนนำไปใช้ในการสัมภาษณ์

4. วิธีวิเคราะห์ข้อมูล

คำถามการวิจัย

1. ความต้องการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการมีรายละเอียดอย่างไรบ้าง
2. ระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ที่ดำเนินการอยู่ในสถานประกอบการ ประกอบด้วยโครงสร้างของระบบและผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานอย่างไรบ้าง

แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ออกแบบกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลภายใต้กรอบคำถามการวิจัยดังกล่าว โดยได้แบ่งขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ขั้นตอน ตามแนวทางที่ สุกงศ์ จันทวานิช (2540) ได้นำเสนอไว้ คือ

1. การตรวจสอบความน่าเชื่อถือได้ของข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบทั้งความตรงและความเที่ยงของข้อมูล ซึ่งในการตรวจสอบความตรงของข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ทั้ง 2 ชุดนั้น ได้ใช้วิธีการตรวจสอบผลสรุปกับผู้ให้ข้อมูลในสถานประกอบการนั้นๆ โดยในการสัมภาษณ์สถานประกอบการแต่ละแห่ง ผู้วิจัยและผู้ช่วยวิจัยได้ร่วมกันสรุปข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ และส่งกลับไปให้ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ได้พิจารณาว่าตรงกับข้อมูลที่ให้สัมภาษณ์หรือไม่ และนำข้อเสนอแนะมาตรวจสอบแก้ไขเพิ่มเติมให้มีความถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ส่วนการตรวจสอบความเที่ยงของข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดให้มีการตรวจสอบสามเส้าในกลุ่มผู้วิจัย โดยทำการตรวจสอบข้อมูลที่ได้รับเมื่อการสัมภาษณ์แต่ละครั้งสิ้นสุดลง โดยผู้วิจัยและผู้ช่วยวิจัยทั้ง 2 คนได้ประชุมร่วมกันเพื่อพิจารณาว่าได้ข้อสรุปอะไรมาบ้าง และช่วยกันตีความข้อมูลว่ามีความถูกต้องเพียงใด เมื่อมีข้อขัดแย้งกันก็ตรวจสอบจากแหล่งที่อื่นเพื่อให้ตรงกับผู้ให้ข้อมูลอีกครั้ง

2. การจดบันทึกและทำดัชนีข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ทั้ง 2 ชุด ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการกับข้อมูลใน 2 ลักษณะคือ

- 2.1 การจดบันทึกทันทีเพื่อตรวจสอบความเข้าใจเบื้องต้น ระหว่างผู้วิจัยและผู้ช่วยวิจัย โดยได้ดำเนินการทันทีหลังจากการเข้าสัมภาษณ์ในสถานประกอบการแต่ละแห่ง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ละเอียดครบถ้วนชัดเจนและเพื่อเป็นการตรวจสอบความเชื่อถือได้ของข้อมูล

- 2.2 การจัดทำดัชนีข้อมูลจากการสัมภาษณ์ โดยได้ใช้ข้อมูลจากการบันทึกในแบบบันทึกการสัมภาษณ์ รวมทั้งการถอดเทปบันทึกเสียงจากการสัมภาษณ์ ซึ่งได้ดำเนินการภายหลังการสัมภาษณ์แต่ละครั้งเสร็จลง โดยผู้วิจัยได้นำประเด็นต่างๆที่ต้องการศึกษามาใช้เป็นกรอบในการจัดทำดัชนีเพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล และมีผู้ให้ข้อมูลในสถานประกอบการต่างๆเป็นหน่วยในการวิเคราะห์ ซึ่งประเด็นสำคัญที่นำมาใช้เป็นดัชนีในการบันทึกข้อมูลคือ

2.2.1 ข้อมูลจากสถานประกอบการที่ต้องการจัดศูนย์การเรียนรู้

- 2.2.1.1 เหตุผลวัตถุประสงค์
- 2.2.1.2 รูปแบบการจัดศูนย์การเรียนรู้
- 2.2.1.3 ขอบเขตสาระความรู้
- 2.2.1.4 แหล่งทรัพยากรความรู้
- 2.2.1.5 กลุ่มเป้าหมายผู้เรียน
- 2.2.1.6 สื่อการเรียนรู้
- 2.2.1.7 การส่งเสริมสนับสนุน
- 2.2.1.8 การติดตามผลการดำเนินงาน

2.2.2 ข้อมูลจากสถานประกอบการที่ดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้

- 2.2.2.1 เหตุผลวัตถุประสงค์
- 2.2.2.2 ระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้
- 2.2.2.3 ขอบเขตสาระความรู้
- 2.2.2.4 แหล่งทรัพยากรความรู้
- 2.2.2.5 กลุ่มเป้าหมายผู้เรียน
- 2.2.2.6 สื่อการเรียนรู้
- 2.2.2.7 การส่งเสริมสนับสนุน
- 2.2.2.8 การติดตามผลการดำเนินงาน
- 2.2.2.9 ผลลัพธ์และสภาพปัญหา
- 2.2.2.10 ปัจจัยที่ส่งผลต่อระบบ
- 2.2.2.11 โครงสร้างการดำเนินงานของระบบ

3.การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตีความสร้างข้อสรุป โดยผู้วิจัยและผู้ช่วยวิจัย ได้ร่วมกันตีความจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในแต่ละสถานประกอบการ แล้วดำเนินการเก็บรวบรวมจัดทำเป็นข้อสรุป เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในขั้นตอนการวิจัยที่ 2 ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตีความสร้างข้อสรุปไว้เป็น 2 ขั้นตอนสำคัญคือ

3.1 การทำข้อสรุปชั่วคราว ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการหลังจากการจัดทำดัชนีให้แก่ข้อมูลแล้ว โดยได้ประมวลเปรียบเทียบความเหมือนและความต่างของข้อมูลที่ได้จากการทำดัชนีข้อมูลมาเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน และเขียนออกมาเป็นประโยคที่เกี่ยวข้องในหมวดหมู่ของดัชนีข้อมูลนั้นๆ

3.2 การสร้างบทสรุป โดยเป็นการนำข้อสรุปชั่วคราวมาเชื่อมโยงกันเพื่อให้เกิดเป็นบทสรุปสำหรับการตอบคำถามการวิจัยในขั้นตอนนี้ โดยได้จัดทำอย่างเป็นระบบและจัดทำเป็นชุดของคำอธิบายข้อสรุปการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการที่ใช้ในการสร้างบทสรุปจากการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้คือ

3.2.1 วิธีการนับ เพื่อได้ข้อสรุปที่มีแบบแผนเฉพาะเจาะจง และเกี่ยวข้องกับประเด็นในการศึกษา โดยใช้ความถี่ของข้อมูล ทั้งการสัมภาษณ์ในชุดแรกที่เป็นเหตุผลสำคัญและวัตถุประสงค์ในการจัดศูนย์การเรียนรู้ รายละเอียดความต้องการต่างๆที่จำเป็นต้องจัดขึ้นในศูนย์การเรียนรู้ และในชุดที่สองที่เป็นระบบการจัดการเรียนรู้ที่ดำเนินการอยู่ รวมทั้งผลลัพธ์และปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการจัดศูนย์การเรียนรู้ โดยการนำข้อสรุปชั่วคราวที่เกิดขึ้นมานับให้รู้ความถี่ของข้อสรุปนั้นๆ

3.2.2 การจัดกลุ่มข้อมูล จะเป็นการนำข้อสรุปที่ได้ดำเนินการนับความถี่แล้วมาเชื่อมโยงจัดกลุ่มเข้าด้วยกัน โดยอาศัยประเด็นที่ต้องการศึกษามากำหนดเป็นกลุ่มต่างๆและเชื่อมโยงให้เห็นความสัมพันธ์ที่มีต่อกัน และอธิบายเป็นบทสรุปสำหรับผลการวิจัยว่ารายละเอียดความต้องการของสถานประกอบการที่จะพัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้เป็นอย่างไร และระบบการจัดการเรียนรู้ที่ดำเนินการในสถานประกอบการเป็นอย่างไร มีองค์ประกอบการดำเนินการต่างๆอย่างไรบ้าง

ผู้วิจัยได้สรุปรายละเอียดวิธีดำเนินการวิจัยทั้งหมดในขั้นตอนนี้ดังปรากฏในตารางที่ 3.1

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 3.1 สรุปวิธีดำเนินการวิจัยในขั้นตอนการเตรียมการศึกษาข้อมูลเบื้องต้น

| ประเด็นที่ศึกษา | แหล่งข้อมูล | วิธีเก็บข้อมูล | เครื่องมือที่ใช้ | วิธีการวิเคราะห์ |
|---|--|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - เหตุผลและวัตถุประสงค์หลักในการจัดศูนย์การเรียนรู้ - รายละเอียดความต้องการในการจัดศูนย์การเรียนรู้ของสถานประกอบการ - ประเภทศูนย์การเรียนรู้ที่ต้องการใช้จัดการเรียนรู้ | <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารในสถานประกอบการที่รับผิดชอบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรจำนวน 24 แห่ง (โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจงจากสถานประกอบการที่มีความต้องการจัดศูนย์การเรียนรู้) | <ul style="list-style-type: none"> - การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง - ลงบันทึกข้อมูล - การบันทึกเทป - การศึกษาจากข้อมูลทุติยภูมิอื่นๆในองค์กร | <ul style="list-style-type: none"> - แนวการสัมภาษณ์ (ตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน) - เทปเสียง - ผู้วิจัยและผู้ช่วยวิจัยรวม 3 คน | <ul style="list-style-type: none"> - การตรวจสอบความน่าเชื่อถือจากผู้ให้ข้อมูลและการตรวจสอบสามเส้า - การจดบันทึกและทำดัชนีข้อมูล - การสร้างข้อสรุป |
| <ul style="list-style-type: none"> - เหตุผลและวัตถุประสงค์หลักในการจัดศูนย์การเรียนรู้ - ระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน - สารความรู้ - แหล่งทรัพยากรความรู้ที่นำมาใช้ - กลุ่มเป้าหมาย - สื่อการเรียนรู้ - การส่งเสริมและติดตามผลงาน - ผลลัพธ์และปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น - ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อศูนย์การเรียนรู้ | <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารในสถานประกอบการที่รับผิดชอบกิจกรรมศูนย์การเรียนรู้รวม 6 แห่ง (โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจงจากสถานประกอบการที่กำลังดำเนินการจัดศูนย์การเรียนรู้) | <ul style="list-style-type: none"> - การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง - ลงบันทึกข้อมูล - การบันทึกเทป - การศึกษาจากข้อมูลทุติยภูมิอื่นๆในองค์กร | <ul style="list-style-type: none"> - แนวการสัมภาษณ์ (ตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน) - เทปเสียง - ผู้วิจัยและผู้ช่วยวิจัยรวม 3 คน | <ul style="list-style-type: none"> - การตรวจสอบความน่าเชื่อถือจากผู้ให้ข้อมูลและการตรวจสอบสามเส้า - การจดบันทึกและทำดัชนีข้อมูล - การสร้างข้อสรุป |

ขั้นตอนการพัฒนาและตรวจสอบระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้

ในขั้นตอนที่สองนี้เป็นการวิจัยเพื่อพัฒนาแบบจำลองของระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ โดยผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดเบื้องต้นขอบเขตโครงสร้างในการจัดการศึกษาเชิงระบบ รวมทั้งข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 1 เพื่อนำมาออกแบบระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ โดยประกอบด้วยระบบการดำเนินงานจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ การดำเนินงานจัดการเรียนรู้ให้แก่พนักงานในสถานประกอบการ และการติดตามประเมินผลการจัดศูนย์การเรียนรู้ ซึ่งจากการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นในสถานประกอบการ รวมทั้งการพิจารณาควบคู่กับแนวคิดหลักการสำคัญในการจัดศูนย์การเรียนรู้ ผู้วิจัยได้พัฒนาแบบจำลองระบบศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ ซึ่งประกอบด้วยโครงสร้างของระบบดังนี้คือ

1. การจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้

- 1.1 การวิเคราะห์ความต้องการในการเรียนรู้
- 1.2 การจัดการทรัพยากรความรู้

2. การจัดการเรียนรู้

- 2.1 การพัฒนาหลักสูตรและผลิตสื่อการเรียน
- 2.2 การให้บริการการเรียนรู้
- 2.3 การส่งเสริมการเรียนรู้
- 2.4 การติดตามผลการดำเนินงาน
- 2.5 การรายงานผลและเชื่อมโยงผลการเรียนรู้

นอกเหนือจากแบบจำลองระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นมา ผู้วิจัยได้นำระบบดังกล่าวไปดำเนินการตรวจสอบกับผู้รับผิดชอบสายงานพัฒนาบุคลากรในสถานประกอบการ โดยใช้วิธีการสนทนากลุ่ม ก่อนนำระบบดังกล่าวไปดำเนินการในสถานประกอบการต่อไป

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นกระบวนการตรวจสอบแบบจำลองระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นมาว่า มีความเหมาะสมกับการนำไปใช้ปฏิบัติในสถานประกอบการหรือไม่ โดยผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสนทนากลุ่มผู้บริหารงานด้านการพัฒนาบุคลากรในสถานประกอบการ เพื่อให้ได้ข้อคิดเห็นต่างๆที่มีต่อระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ที่ได้พัฒนาขึ้น ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการสนทนาดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยสามารถนำมาใช้สรุปนำเสนอระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ รวมทั้งองค์ประกอบการดำเนินงานให้มีความเหมาะสมและถูกต้องมากยิ่งขึ้น ซึ่งการวิจัยในขั้นตอนนี้ประกอบด้วยประเด็นสำคัญต่างๆในการศึกษาดังนี้คือ

1. ข้อคิดเห็นทั่วไปที่มีต่อการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ
2. โครงสร้างระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ที่เหมาะสมกับบริบทสถานประกอบการ
3. ความเหมาะสมขององค์ประกอบการดำเนินงานในระบบ
4. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้
5. ข้อเสนอแนะในการนำระบบศูนย์การเรียนรู้ไปใช้ในสถานประกอบการ

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัย

สำหรับการตรวจสอบโดยกลุ่มผู้บริหารงานพัฒนาบุคลากรในสถานประกอบการนั้น ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสนทนากลุ่มเพื่อให้ได้ข้อมูลที่นำไปใช้ในการวิเคราะห์ได้อย่างมีคุณภาพต่อไป โดยใช้หลักในการคัดเลือกผู้ร่วมสนทนากลุ่มที่มีภูมิหลังคุณลักษณะบางประการคล้ายกัน ซึ่งผู้วิจัยกำหนดให้ผู้ร่วมสนทนากลุ่มต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหัวข้อการพัฒนาบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการอย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดการสนทนาที่ราบรื่นไม่ติดขัด และยังช่วยให้เกิดการวิเคราะห์ในประเด็นที่เกี่ยวข้องในการศึกษาได้อย่างลึกซึ้งยิ่งขึ้น โดยผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มสนทนาตามแนวคิดของนภภรณ์ หะวานนท์ (2541) ที่ได้เสนอหลักการให้กำหนดจำนวนกลุ่มตามที่คุณวิจัยสามารถได้รับคำตอบเพียงพอต่อประเด็นคำถามที่ต้องการศึกษาวิจัย โดยจำนวนผู้ร่วมสนทนากลุ่มควรอยู่ระหว่าง 6-12 คน ซึ่งในการนี้ผู้วิจัยได้เชิญผู้ร่วมสนทนากลุ่มจากสถานประกอบการต่างๆจำนวน 6 ท่าน เพราะเห็นว่าผู้ร่วมสนทนากลุ่มเป็นผู้ที่สามารถให้ข้อมูลครอบคลุมประเด็นที่ต้องการศึกษา และสามารถดำเนินการสนทนาได้อย่างสะดวกและมีปฏิสัมพันธ์ การเคลื่อนไหวในกลุ่มที่ดี โดยเป็นการคัดเลือกผู้ร่วมสนทนาแบบเฉพาะเจาะจง และได้ใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ร่วมสนทนากลุ่มดังนี้คือ

1. ต้องเป็นผู้บริหารงานในสถานประกอบการที่รับผิดชอบหรือเกี่ยวข้องโดยตรงกับกิจกรรมการพัฒนาบุคคลในลักษณะเช่นเดียวกับรูปแบบศูนย์การเรียนรู้
2. มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมาไม่น้อยกว่า 3 ปี
3. มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการเป็นอย่างดี
4. มีความเต็มใจและพร้อมเข้าร่วมการสนทนากลุ่มโดยยินดีให้ความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นและแสดงมุมมองที่ต่างกันในระหว่างการสนทนากลุ่ม

2. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนของการตรวจสอบระบบ ผู้วิจัยได้เลือกใช้วิธีการสนทนากลุ่มซึ่งเป็นเทคนิควิธีการที่สามารถใช้กับงานวิจัยที่ต้องการศึกษาหรือสำรวจความคิดเห็น มุมมอง โลกทัศน์ หรือค่านิยมที่มีต่อประเด็นเฉพาะบางอย่างที่บุคคลต่างๆในกลุ่มสนทนามีภูมิหลัง หรือมีประสบการณ์ร่วมกันมา ซึ่งประเด็นหัวข้อต่างๆในวิธีการสนทนากลุ่มนั้น ผู้วิจัยได้กำหนดให้เฉพาะเจาะจงในที่เกี่ยวข้องกับระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ เพื่อให้ได้ข้อมูลจากผู้ร่วมสนทนาที่เจาะลึกชัดเจนยิ่งขึ้นในประเด็นที่ต้องการศึกษา (นภาพรณีย์ หะวานนท์, 2541) โดยมีเหตุผลสำคัญที่ได้เลือกใช้วิธีเก็บข้อมูลโดยการสนทนากลุ่ม คือ

1. ต้องการได้ข้อมูลระหว่างผู้ร่วมสนทนากลุ่ม ในด้านความคิดเห็นที่มีต่อแนวคิดเบื้องต้นของระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ที่ได้พัฒนาขึ้นดังกล่าวว่า มีความถูกต้องเหมาะสมและเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้ในสถานประกอบการหรือไม่อย่างไร รวมทั้งองค์ประกอบวิธีดำเนินการที่มีความเหมาะสมกับการนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานประกอบการ
2. ข้อมูลที่ทำการศึกษานี้ ถือว่าเป็นส่วนสำคัญทั้งที่เกี่ยวข้องกับระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ และเชื่อมโยงไปถึงข้อคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ร่วมสนทนากลุ่มที่มีต่อระบบและองค์ประกอบการดำเนินงาน รวมทั้งยังได้ข้อเท็จจริงต่างๆในบริบทของสถานประกอบการจากประสบการณ์ที่สั่งสมมาของผู้ร่วมสนทนากลุ่ม ซึ่งเป็นผู้บริหารงานการพัฒนาบุคลากรในสถานประกอบการ ซึ่งการสนทนากลุ่มจะมีความเหมาะสมในการขยายขอบเขตความคิดที่ตรงกับประเด็นในการศึกษาตามแนวคิดทฤษฎีและสภาพความเป็นจริง

ในการดำเนินการสนทนากลุ่มเพื่อตรวจสอบแบบจำลองระบบศูนย์การเรียนรู้ ผู้วิจัยได้มีการจัดเตรียมขั้นตอนการดำเนินงานเก็บข้อมูลต่างๆ เพื่อนำมาใช้ในการปรับระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ที่ได้พัฒนาขึ้น โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้คือ

1. กำหนดประเด็นในการสนทนากลุ่ม เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในระหว่างผู้ร่วมสนทนาที่ตรงกันอย่างเป็นขั้นเป็นตอน และให้เกิดพลวัตความคิดเห็นของกลุ่มในเรื่องที่ตรงกัน มีประสบการณ์ร่วมที่สอดคล้องกันเป็นอย่างดี ผู้วิจัยได้แบ่งประเด็นในการสนทนาออกเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนแรกเป็นการสนทนาถึงข้อคิดเห็นทั่วไปและประเภทศูนย์การเรียนรู้ที่ควรนำมาใช้ในสถานประกอบการเพื่อให้เกิดมุมมองความเข้าใจที่ตรงกัน ส่วนที่สองเป็นการสนทนาในประเด็นที่เกี่ยวกับความเหมาะสมของโครงสร้างระบบ และองค์ประกอบการดำเนินการในระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้ รวมทั้งข้อเสนอแนะในการนำระบบไปใช้ดำเนินงานในสถานประกอบการ

2. ติดต่อประสานงานผู้บริหารในสถานประกอบการที่จะเข้าร่วมสนทนากลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ในตอนต้น โดยได้ทำจดหมายเรียนเชิญนัดหมายกำหนดเวลา และสถานที่ในการสนทนา ซึ่งในเอกสารเรียนเชิญได้แนบข้อมูลหลักการเหตุผลในการวิจัย แนวคิดเบื้องต้นการจัดศูนย์การเรียนรู้ วัตถุประสงค์ในการวิจัยครั้งนี้ พร้อมทั้งแนบบแบบจำลองระบบศูนย์การเรียนรู้ที่ได้พัฒนาขึ้นมา และแนวในการสนทนา เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมสนทนาได้เตรียมตัวศึกษาข้อมูลมาล่วงหน้า ซึ่งช่วยให้ได้ข้อมูลในการสนทนาที่ชัดเจนครบถ้วน

3. จัดเตรียมสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นในการสนทนากลุ่ม ซึ่งได้แก่แนวการสนทนากลุ่ม แบบจดบันทึกข้อมูลการสนทนา เทปบันทึกเสียงการสนทนา (โดยได้ขออนุญาตจากผู้ร่วมการสนทนาก่อน) สถานที่ในการสนทนากลุ่ม ซึ่งผู้วิจัยได้จัดในห้องประชุมคณะครุศาสตร์ที่ไม่มีเสียงรบกวน รวมทั้งได้เตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกในระหว่างการสนทนาด้วย เช่น เครื่องดื่ม อาหารว่าง และอุปกรณ์โสตทัศนูปกรณ์ที่จำเป็น

4. ชักซ้อมความเข้าใจระหว่างผู้วิจัยซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการสนทนา กับผู้ช่วยวิจัย 2 คน ซึ่งทำหน้าที่ในการจดบันทึกข้อมูลจากการสนทนา และบริการทั่วไป เพื่อให้เข้าใจถึงขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลและการประสานงานต่างๆที่เกิดขึ้นในระหว่างการสนทนา รวมทั้งการดำเนินการเพื่ออำนวยความสะดวกอื่นๆให้แก่ผู้ร่วมสนทนา

5. ดำเนินการสนทนากลุ่มตามกำหนดเวลาที่ได้นัดหมายไว้ล่วงหน้า โดยผู้วิจัยทำการประสานงานก่อนวันสนทnal่วงหน้า 7 วัน เพื่อให้ผู้ร่วมสนทนา มีความพร้อมล่วงหน้า และป้องกันเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดหมาย และยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันอีกด้วย โดยก่อนเริ่มต้นการสนทนา ผู้วิจัยได้สร้างความคุ้นเคยกับผู้ร่วมการสนทนาโดยกล่าวต้อนรับผู้ร่วมสนทนา และชี้แจงถึงภาพรวมของจุดมุ่งหมายในการสนทนา พร้อมทั้งขอบคุณผู้ให้ข้อมูลที่ได้ร่วมการสนทนา เพื่อให้เกิดความใกล้ชิดและช่วยเตรียมความพร้อมเบื้องต้นก่อนการสนทนา

6. ในระหว่างการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยใช้แนวการสนทนาที่ได้จัดเตรียมไว้ล่วงหน้า โดยคำนึงถึงการสร้างบรรยากาศที่ไม่เคร่งเครียดเกินไป และพยายามกระตุ้นให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น เพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วนมากที่สุดตามประเด็นที่จะศึกษา

7. เมื่อการสนทนากลุ่มสิ้นสุดลง ผู้วิจัยและผู้ช่วยวิจัยได้กล่าวแสดงความขอบคุณ พร้อมทั้งมอบของที่ระลึกแก่ผู้ร่วมการสนทนา ที่ได้เสียสละเวลามาร่วมในการสนทนา

3. เครื่องมือในการเก็บข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้เลือกใช้วิธีการสนทนากลุ่ม โดยมีแนวการสนทนากลุ่มเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ซึ่งได้ใช้ขั้นตอนในการสร้างแนวการสนทนากลุ่มเช่นเดียวกับการสร้างแนวการสัมภาษณ์ในขั้นตอนการวิจัยที่ 1 โดยมีประเด็นสำคัญที่ต้องการศึกษาดังนี้คือ ข้อคิดเห็นทั่วไป และระบบศูนย์การเรียนรู้ที่ควรนำมาใช้ในสถานประกอบการ ความเหมาะสมของโครงสร้างองค์ประกอบการดำเนินงาน และปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้ รวมทั้งข้อเสนอแนะในการนำระบบศูนย์การเรียนรู้ไปใช้ในสถานประกอบการ ซึ่งประเด็นที่ศึกษาดังกล่าวได้ใช้ข้อมูลจากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 มาใช้กำหนดแนวการสนทนากลุ่ม

หลังจากนั้น ผู้วิจัยได้นำแนวการสนทนากลุ่มที่สร้างขึ้นมานี้ไปให้อาจารย์ที่ปรึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงและความเหมาะสมของขอบเขตเนื้อหาในแนวการสนทนา ความเหมาะสมในการเรียงลำดับข้อคำถามก่อนหลังของคำถามหลัก รวมถึงความเหมาะสมและประโยชน์ของคำถามรอง เพื่อให้ได้ความถูกต้องและความเป็นไปได้ของข้อคำถามในการสนทนา ที่จะนำไปสู่คุณภาพของข้อมูลที่ได้รับ ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิที่ดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือการสนทนากลุ่มในขั้นตอนนี้ จะเป็นผู้ทรงคุณวุฒิชุดเดียวกันกับการตรวจสอบเครื่องมือการสัมภาษณ์ในขั้นตอนแรก ซึ่งผลจากการตรวจสอบแนวการสนทนากลุ่มโดยผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะมาใช้ปรับปรุงแนวการสัมภาษณ์ โดยมีข้อสรุปจากการเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิในแนวการสนทนากลุ่มดังนี้คือ

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1

1. ควรสนทนาในประเด็นกระบวนการเรียนรู้ที่จะเกิดขึ้นจากการใช้ระบบ
2. ระบบศูนย์การเรียนรู้จะตอบสนองความต้องการของผู้เรียนได้อย่างไร
3. องค์ประกอบของระบบต้องอยู่ภายใต้กรอบการเรียนรู้ของผู้ใหญ่
4. สถานประกอบการจะจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ได้อย่างไร

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2

1. ควรมีการอภิปรายในเรื่องระบบ โดยพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมบริบทของสถานประกอบการด้วย เพราะจะส่งผลต่อการพัฒนาระบบศูนย์การเรียนรู้

2. การใช้เครือข่ายทรัพยากรความรู้ต่างๆ ให้เป็นประโยชน์ต่อการจัดศูนย์การเรียนรู้ได้ออกแบบไว้อย่างไร
3. ควรตรวจสอบว่าผู้เรียนมีอิสระในการเรียนรู้จริงหรือไม่
4. ระบบการเชื่อมโยงผลการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติงานเป็นอย่างไรบ้าง

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3

1. ถ้าเป็นไปได้ผู้วิจัยน่าจะถ่ายวิถีทัศน์ของสถานประกอบการ ซึ่งกำลังจัดระบบศูนย์การเรียนรู้มาให้ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มได้ดูเป็นการสร้างบรรยากาศก่อนการอภิปราย
2. การกำหนดองค์ประกอบในระบบต้องคำนึงถึงผู้เรียนเป็นสำคัญ
3. ควรจะมีระบบการรายงานผล ที่นำเสนอถึงความคุ้มค่าที่เกิดขึ้นจากการจัดศูนย์การเรียนรู้ให้แก่ผู้บริหารด้วย

ผู้วิจัยได้ปรับปรุงแก้ไขแนวการสนทนาตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วนำไปทดลองใช้กับกลุ่มสนทนาที่ไม่ใช่กลุ่มประชากรในการวิจัยจำนวน 1 กลุ่ม โดยผู้วิจัยได้ขอความร่วมมือจากผู้บริหารงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ มาเป็นกลุ่มทดลองเพื่อช่วยตรวจสอบความเข้าใจในแนวการสนทนาดังกล่าว และได้้นำแนวการสนทนากลุ่มกลับมาปรับปรุงแก้ไขอีกครั้ง และได้นำเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาได้ตรวจสอบจนมีความสมบูรณ์ก่อนนำไปใช้ในการสนทนากลุ่มต่อไป

4. วิเคราะห์ข้อมูล

คำถามการวิจัย

1. ระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการควรจะเป็นอย่างไร
2. ควรกำหนดโครงสร้างองค์ประกอบในการดำเนินงานอย่างไรบ้าง จึงสอดคล้องกับแนวคิดหลักการศูนย์การเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้ด้วยตนเอง
3. มีปัจจัยอะไรบ้างที่สามารถส่งผลต่อระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้

แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนสำคัญ เช่นเดียวกับที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ในขั้นตอนที่ 1 คือ การตรวจสอบความเชื่อถือได้ของข้อมูล การจดบันทึกและทำดัชนี และการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสร้างข้อสรุป ซึ่งเป็นขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ สุกางค์ จันทวานิช (2540) ได้นำเสนอไว้ และผู้วิจัยได้สรุปรายละเอียดวิธีดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ดังปรากฏในตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 สรุปวิธีดำเนินการวิจัยในขั้นตอนการพัฒนาและตรวจสอบระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้

| ประเด็นที่ศึกษา | แหล่งข้อมูล | วิธีเก็บข้อมูล | เครื่องมือที่ใช้ | วิธีการวิเคราะห์ |
|---|---|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - ความเหมาะสมของโครงสร้างระบบศูนย์การเรียนรู้ - องค์ประกอบการดำเนินงานในระบบ - ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของศูนย์การเรียนรู้ | <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ 6 คน (โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง) | <ul style="list-style-type: none"> - การสนทนากลุ่ม - ลงบันทึกข้อมูล - การบันทึกเสียง | <ul style="list-style-type: none"> - แนวการสนทนากลุ่ม (ตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน) - เทปเสียง - ผู้วิจัยและผู้ช่วยวิจัยรวม 3 คน | <ul style="list-style-type: none"> - การตรวจสอบความน่าเชื่อถือจากผู้ให้ข้อมูลและการตรวจสอบสามเส้า - การจดบันทึกและทำดัชนีข้อมูล - การตีความสร้างข้อสรุป |

ขั้นตอนการติดตามผลการนำระบบไปใช้ในสถานประกอบการ

ในขั้นตอนการติดตามผลการนำระบบไปใช้ดำเนินงานนี้ ผู้วิจัยได้นำระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ได้พัฒนาและผ่านการตรวจสอบในขั้นตอนที่ 2 ไปใช้ดำเนินการปฏิบัติจริงในองค์กร เพื่อติดตามผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เป็นจริงขององค์กร ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดสถานประกอบการนำร่องเพื่อดำเนินการจัดศูนย์การเรียนรู้ขึ้นจริงจำนวน 2 แห่ง คือ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร และบริษัท โสมโปรดัคส์ จำกัด (มหาชน) โดยใช้ระยะเวลาในการศึกษาผลการดำเนินงานประมาณ 6 เดือน ระหว่างเดือนเมษายน-กันยายน พ.ศ. 2545 ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์สำคัญในการเลือกสถานประกอบการนำร่องทั้ง 2 แห่งดังกล่าวคือ

1. ยังไม่เคยดำเนินการจัดระบบศูนย์การเรียนรู้ขึ้นในองค์กรของตนมาก่อน
2. มีนโยบายหรือแผนงานที่สนับสนุนระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้อย่างชัดเจน
3. มีจำนวนพนักงานไม่น้อยกว่า 200 คน เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในการดำเนินงาน
4. มีบุคลากรซึ่งมีความพร้อมที่จะนำระบบศูนย์การเรียนรู้ไปใช้ได้จริง
5. มีความพร้อมพื้นฐานต่างๆที่จะให้ความร่วมมือในขั้นตอนการวิจัยได้อย่างเต็มที่

วิธีดำเนินการวิจัย

ในเบื้องต้นก่อนการดำเนินงานจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการนำร่อง ผู้วิจัยได้จัดการประชุมซักซ้อมความเข้าใจ และชี้แจงรายละเอียดต่างๆในระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ที่ได้ผ่านการตรวจสอบมาในขั้นตอนที่ 2 เพื่อให้เจ้าหน้าที่ทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการนำระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ไปใช้ได้เกิดความเข้าใจ และมีความพร้อมที่จะนำระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ไปดำเนินการได้อย่างถูกต้องมีประสิทธิภาพ โดยมีขอบเขตสาระที่จะชี้แจงดังนี้คือ

1. แนวคิดหลักการของการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ
2. โครงสร้างการดำเนินงานของระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้
3. องค์กรประกอบการดำเนินงานภายในระบบศูนย์การเรียนรู้
4. การเตรียมความพร้อมของปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้
5. ปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงาน

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้ดำเนินงานให้คำปรึกษาระหว่างการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้ เพื่อช่วยผลักดันให้การดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้สามารถลุล่วงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ซึ่งจากการสังเกตได้พบว่ามีประโยชน์ต่อเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานอย่างมาก โดยเฉพาะเมื่อผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่เข้าใจหรือมีข้อสงสัยในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับระบบศูนย์การเรียนรู้ที่นำไปใช้ ก็จะมีการขอคำแนะนำปรึกษา ซึ่งได้ช่วยให้เกิดความกระจ่างและเป็นการพัฒนาความพร้อมให้แก่เจ้าหน้าที่ได้เป็นอย่างดี รวมทั้งช่วยให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีและเป็นกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานในสถานประกอบการ และช่วยให้ผู้วิจัยสามารถตรวจสอบว่าได้มีการดำเนินงานไปตามขั้นตอนต่างๆ ในระบบที่กำหนดไว้หรือไม่ ตลอดจนได้ทำความเข้าใจถึงสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจากการใช้ระบบดังกล่าวอีกด้วย

การวิจัยในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นสำคัญของการศึกษาผลที่เกิดขึ้นจากการนำระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ไปใช้ในสถานประกอบการนำร่องทั้งสองแห่งนี้ออกเป็น 3 ส่วน คือ

1. ส่วนของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการที่ได้นำเอาระบบศูนย์การเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้นไปใช้ดำเนินการแล้วว่าได้รับผลอย่างไรบ้าง โดยผู้วิจัยได้ใช้วิธีการศึกษาจากข้อมูลทุติยภูมิในเรื่องผลการดำเนินงานต่างๆ ได้แก่ ปริมาณความถี่ของผู้ที่เข้ามาใช้บริการ สาธารณความรู้และสื่อการเรียนรู้ที่พนักงานใช้บริการ รวมทั้งผลการเรียนรู้ของพนักงานที่เกิดขึ้นจากระบบศูนย์การเรียนรู้

2. ส่วนของปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น รวมทั้งความคิดเห็นที่มีต่อระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ที่นำมาใช้ในองค์กรของตน ซึ่งจะเป็ปัญหาทั้งในส่วนองเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้ และส่วนองพนักงานที่เข้ามาใช้บริการเรียนรู้จากระบบศูนย์การเรียนรู้ดังกล่าว ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสนทนากลุ่มทั้งสองส่วน เพื่อนำมาใช้สรุปผลการวิจัยและนำไปประกอบการปรับปรุงระบบศูนย์การเรียนรู้ในการวิจัยขั้นตอนต่อไป

3. ส่วนของรูปแบบที่นำมาใช้ในการดำเนินงานภายใต้องค์ประกอบของระบบ เพื่อให้ระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้สามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนากลุ่มผู้รับผิดชอบปฏิบัติงานในระบบศูนย์การเรียนรู้เช่นกัน โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลหลังจากที่ได้นำระบบไปใช้ดำเนินการแล้ว เช่นเดียวกับการศึกษาปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัย

ประชากรกลุ่มตัวอย่างที่นำมาใช้เป็นหน่วยในการวิเคราะห์ในขั้นตอนการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน เพื่อให้ได้ข้อมูลตามประเด็นที่ต้องการศึกษาคือ

ส่วนแรก คือผู้รับผิดชอบการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้

ส่วนที่สอง คือพนักงานในสถานประกอบการนำร่องทั้งสองแห่ง

1. ในส่วนแรกนี้ผู้วิจัยได้กำหนดให้เจ้าหน้าที่ทุกคนที่รับผิดชอบการดำเนินงานตามระบบศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการนำร่องทั้ง 2 แห่งเป็นผู้ให้ข้อมูล เพราะเป็นผู้ที่ได้ดำเนินการจัดศูนย์การเรียนรู้ตามระบบย่อยที่ได้พัฒนาขึ้นมาในตอนต้น เพื่อให้ได้ข้อมูลจริงที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานจัดศูนย์การเรียนรู้ของสถานประกอบการ ทั้งในส่วนของข้อมูลทฤษฎีที่เป็นผลลัพธ์จากการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้ และส่วนของข้อมูลจากการสนทนากลุ่มเพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น รวมทั้งรูปแบบที่นำมาใช้ในการดำเนินงานภายใต้ระบบย่อยต่างๆของศูนย์การเรียนรู้ ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้กลุ่มประชากรที่เป็นเจ้าหน้าที่ทั้งหมดที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานในระบบศูนย์การเรียนรู้จากสถานประกอบการนำร่องทั้ง 2 แห่งในการเก็บข้อมูล

2. พนักงานในสถานประกอบการนำร่องทั้ง 2 แห่งที่ใช้บริการจากระบบศูนย์การเรียนรู้ โดยผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่ายจากพนักงานในสถานประกอบการนำร่องที่เข้ามาใช้บริการจากระบบศูนย์การเรียนรู้จำนวนแห่งละ 5 คน รวมทั้งสิ้น 10 คน เพื่อเข้ามาร่วมสนทนากลุ่มโดยเก็บข้อมูลที่เป็นความคิดเห็นต่อการเรียนผ่านระบบศูนย์การเรียนรู้ ปัญหาอุปสรรคที่ได้รับจากการใช้บริการในระบบศูนย์การเรียนรู้ตลอดจนข้อเสนอแนะอื่นๆที่เป็นประโยชน์ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงานที่เข้าร่วมสนทนากลุ่ม โดยจะต้องเป็นพนักงานที่ได้ใช้บริการจากระบบศูนย์การเรียนรู้ในชุดการเรียนชุดใดชุดหนึ่ง และมีความพร้อมที่จะให้ข้อมูลในระหว่างการสนทนากลุ่ม ได้อย่างเต็มที่

2. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูลในขั้นตอนการติดตามผลการนำระบบศูนย์การเรียนรู้ไปใช้ในสถานประกอบการนำร่องนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีศึกษาจากเอกสารข้อมูลทฤษฎีซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้ ได้แก่ ได้แก่ ปริมาณความถี่ของผู้ที่เข้ามาใช้บริการ ประเภทสาระความรู้ และสื่อการเรียนที่พนักงานใช้บริการ และผลการเรียนรู้ของพนักงานที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ด้วยระบบศูนย์การเรียนรู้ รวมทั้งวิธีการสนทนากลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบปฏิบัติงานระบบศูนย์การเรียนรู้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นความคิดเห็นของบุคคล ได้แก่ สภาพปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น และรูปแบบที่นำมาใช้ในการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้ ซึ่งเป็นข้อมูลที่จะช่วยให้ความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น และนำมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อสรุปผลงานวิจัยได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ สุกวงค์ จันทวนิช (2540) ได้ชี้ว่า การศึกษาข้อมูลจากเอกสารที่มีการบันทึกเป็นเหตุการณ์สำคัญอย่างสม่ำเสมอ ผู้วิจัยสามารถนำไปใช้เป็นส่วนหลักของงานวิจัย หรือใช้เป็นส่วนขยายเพิ่มเติมจากการเก็บข้อมูลด้วยวิธีอื่นๆได้ด้วยเช่นกัน ซึ่งในส่วนของกรเก็บข้อมูลทฤษฎีที่เป็นผลลัพธ์จากการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้คือ

1. การกำหนดประเด็นที่ใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งประเด็นสำคัญที่ต้องการศึกษาออกเป็น 2 ส่วนคือ

1.1 ส่วนแรก เป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทั่วไปจากการนำเอาระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ไปดำเนินการแล้วว่าได้ผลอย่างไรบ้าง โดยเป็นการติดตามผลในเรื่องปริมาณความถี่ของผู้ที่เข้ามาใช้บริการ สาระความรู้และสื่อความรู้ที่พนักงานใช้บริการ

1.2 ส่วนที่สองเป็นการนำเสนอถึงผลการเรียนรู้ของพนักงานที่เกิดขึ้นจากการใช้บริการเรียนรู้ผ่านระบบศูนย์การเรียนรู้ที่สถานประกอบการได้จัดขึ้น

2. ผู้วิจัยได้ทำการติดต่อประสานงานกับเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการนำร่อง เพื่อชี้แจงประเด็นสำคัญต่างๆที่ต้องการจะได้รับการบันทึกข้อมูลผลลัพธ์การดำเนินงาน รวมทั้งกำหนดแนวทางในการประสานงานเพื่อเก็บข้อมูลจากการรายงานผล และขอรับสำเนาเอกสารบันทึกข้อมูลทุกข้อมูที่เกี่ยวข้องดังกล่าว

3. ผู้วิจัยและผู้ปฏิบัติงานได้ร่วมกันกำหนดระยะเวลาในการเก็บข้อมูลทุกๆ 15 วัน โดยผู้วิจัยได้ทำการประสานงานล่วงหน้าก่อนเข้าเก็บข้อมูลรายงานผล เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีเวลาเตรียมความพร้อมในการส่งข้อมูลทุกข้อมูจากเอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้อง

4. ในระหว่างการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้ตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้นว่าถูกต้องครบถ้วนตามประเด็นที่กำหนดไว้หรือไม่ เมื่อมีส่วนใดไม่ครบถ้วน ผู้วิจัยได้สอบถามโดยตรงจากผู้ให้ข้อมูล

5. เมื่อการเก็บรวบรวมข้อมูลสิ้นสุดลง ผู้วิจัยได้ขอบคุณเจ้าหน้าที่ซึ่งได้เสียสละเวลาที่มีค่าในการให้ข้อมูลรายงานผล รวมทั้งขอความร่วมมือในการตรวจสอบข้อสรุปที่ผู้วิจัยจะนำกลับมาให้ตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้งในภายหลัง รวมทั้งขอสอบถามเพิ่มเติมในกรณีที่มีข้อมูลซึ่งผู้วิจัยยังไม่เข้าใจหรือข้อมูลมีไม่เพียงพอ เพื่อให้เกิดคุณภาพในระหว่างการวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับการเก็บข้อมูลจากการสนทนากลุ่มผู้ที่รับผิดชอบการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้และกลุ่มพนักงานที่เป็นผู้เรียนในสถานประกอบการนั้น มีความมุ่งหวังให้ได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความคิดเห็นที่มีต่อการใช้บริการเรียนรู้จากระบบศูนย์การเรียนรู้ทั้งในเรื่องของสภาพปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น รูปแบบที่นำมาใช้ในการดำเนินงาน และข้อเสนอแนะต่างๆที่เกี่ยวข้องกับระบบศูนย์การเรียนรู้ โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลเช่นเดียวกับการสนทนากลุ่มในขั้นตอนการวิจัยที่ 2 โดยผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นที่ใช้ในการสนทนาแยกตามกลุ่มดังนี้คือ

1. การสนทนากลุ่มผู้ดำเนินงานระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการนำร่องทั้งสองแห่ง ผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในระหว่างการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้ ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ที่นำมาใช้ โดยศึกษาข้อมูลทั้งในส่วนที่เป็นองค์ประกอบการดำเนินงานและรูปแบบที่นำมาใช้ในการดำเนินงานตามองค์ประกอบเหล่านั้น

2. การสนทนากลุ่มพนักงานในสถานประกอบการนำร่องทั้งสองแห่ง ที่ให้บริการเรียนรู้จากระบบศูนย์การเรียนรู้ดังกล่าว ผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการให้บริการระบบศูนย์การเรียนรู้ ความคิดเห็นอื่นๆที่มีต่อระบบศูนย์การเรียนรู้ที่องค์กรได้มาใช้ในการจัดการเรียนรู้ให้แก่พนักงาน รวมทั้งข้อเสนอแนะที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบศูนย์การเรียนรู้

3. เครื่องมือในการเก็บข้อมูล

การสร้างเครื่องมือเพื่อเก็บข้อมูลในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้คือ

1. กำหนดประเด็นสำคัญที่ต้องการศึกษาโดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ

1.1 การสนทนากลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบปฏิบัติงานระบบศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการนำร่องทั้งสองแห่ง ซึ่งเป็นข้อมูลความคิดเห็นในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในระหว่างการค้าดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้ ความคิดเห็นต่างๆของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อระบบการจัดการเรียนรู้ที่นำมาใช้ในสถานประกอบการของตนเอง โดยศึกษาข้อมูลทั้งในส่วนที่เป็นองค์ประกอบและรูปแบบที่นำมาใช้ในการดำเนินงานตามองค์ประกอบนั้น

1.2 การสนทนากลุ่มพนักงานที่เป็นผู้เรียนในสถานประกอบการนำร่องทั้งสองแห่ง ซึ่งเป็นข้อมูลความคิดเห็นในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในระหว่างการใช้บริการเรียนรู้จากระบบศูนย์การเรียนรู้ ความคิดเห็นอื่นๆที่มีต่อระบบศูนย์การเรียนรู้ที่องค์กรได้นำมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ให้แก่พนักงาน รวมทั้งข้อเสนอแนะอื่นๆที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบศูนย์การเรียนรู้

2. สร้างแนวการสนทนากลุ่มตามโครงสร้างของประเด็นสำคัญๆที่ต้องการจะศึกษาข้างต้น โดยผู้วิจัยได้นำแนวการสนทนาทั้ง 2 ชุดที่สร้างขึ้นมานี้ไปให้อาจารย์ที่ปรึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงและความเหมาะสมของขอบเขตเนื้อหาในแนวการสนทนา ความเหมาะสมและประโยชน์ในการเรียงลำดับข้อความก่อนหลัง เพื่อให้ได้ความถูกต้องและความเป็นไปได้ของข้อความในการสนทนาที่จะนำไปสู่คุณภาพของข้อมูลที่ได้รับ ซึ่งในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการเช่นเดียวกับการตรวจสอบแนวการสัมภาษณ์ และแนวการสนทนากลุ่มเช่นเดียวกับขั้นตอนที่ผ่านมาในตอนต้น

ผลจากการตรวจสอบแนวการสนทนากลุ่มโดยผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะต่างๆมาใช้ในการปรับปรุงแนวการสนทนากลุ่ม โดยมีข้อสรุปจากการเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิในแนวการสนทนากลุ่มทั้ง 2 ชุด ดังนี้คือ

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1

1. ควรสนทนากลุ่มผู้เรียนในเรื่องความพึงพอใจต่อระบบศูนย์การเรียนรู้
2. ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้และเป็นประโยชน์ต่อตัวเขาหรือไม่อย่างไร
3. ปัจจัยที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2

1. สถานประกอบการได้ติดตามผลในเรื่องใด และใช้เครื่องมือใด
2. ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ต้องการหรือไม่
3. ผู้วิจัยต้องระมัดระวังการแสดงความรู้สึกส่วนตัวในการสนทนาด้วย

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3

1. การอภิปรายปัญหาอุปสรรคต้องมองประเด็นในส่วนของผู้เรียนด้วย
2. กำหนดขอบเขตการติดตามผลการจัดศูนย์การเรียนรู้ไว้อย่างไรบ้าง
3. ผู้วิจัยได้ปรับปรุงแก้ไขแนวการสนทนาตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิแล้วนำไปทดลองใช้กับกลุ่มพนักงานที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย โดยได้แบ่งเป็นกลุ่มในระดับเจ้าหน้าที่และระดับพนักงาน เพื่อตรวจสอบความเข้าใจที่ชัดเจนในแนวการสนทนาและให้เกิดความราบรื่นในระหว่างการสนทนากลุ่ม
4. นำแนวการสนทนากลุ่มมาปรับปรุงแก้ไขอีกครั้ง โดยได้นำเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาได้ตรวจสอบอีกครั้งจนมีความสมบูรณ์ก่อนนำไปใช้ในการสนทนากลุ่ม

4. วิเคราะห์ข้อมูล

คำถามการวิจัย

1. ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้เป็นอย่างไร
 - 1.1 ปริมาณความถี่ของพนักงานที่มาใช้บริการ
 - 1.2 ประเภทสาระความรู้และสื่อการเรียนรู้ที่พนักงานใช้บริการ
 - 1.3 ผลการเรียนรู้ของพนักงานที่เกิดขึ้นจากระบบศูนย์การเรียนรู้
2. มีปัญหาอุปสรรคอะไรเกิดขึ้นในระหว่างการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้
3. มีความคิดเห็นอย่างไรต่อระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ที่นำมาใช้ดำเนินงาน
4. รูปแบบการดำเนินงานตามองค์ประกอบของระบบศูนย์การเรียนรู้เป็นอย่างไร

แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อติดตามผลการนำระบบศูนย์การเรียนรู้ไปใช้ในสถานประกอบการนำร่องนั้น ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ตอน คือ

1. การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารทฤษฎีภูมิที่บันทึกผลการดำเนินงาน เพื่อให้รู้ผลที่เกิดขึ้นจากการนำระบบการจัดการศูนย์การเรียนรู้ไปใช้ดำเนินงาน ได้แก่ ปริมาณความถี่ของผู้ที่มาใช้บริการ ประเภทสาระวิชาและสื่อการเรียนที่เลือกใช้ รวมทั้งผลการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น

2. การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม เพื่อให้รู้ถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในระหว่างการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้ รวมทั้งความคิดเห็นที่มีต่อระบบศูนย์การเรียนรู้ที่นำมาใช้ ซึ่งพิจารณาทั้งในด้านองค์ประกอบของระบบและรูปแบบที่นำมาใช้ในการดำเนินงานตามองค์ประกอบเหล่านั้น โดยผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์แบ่งตามกลุ่มสนทนาออกเป็น กลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบปฏิบัติงานในระบบศูนย์การเรียนรู้และกลุ่มพนักงานที่เป็นผู้เรียนรู้จากระบบศูนย์การเรียนรู้

ในการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากเอกสารทฤษฎีที่เป็นสำเนาบันทึกข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ ผู้รับผิดชอบดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการนำร่องทั้งสองแห่งมาวิเคราะห์ในประเด็นที่ต้องการศึกษา โดยมีตัวแปรที่ทำการวิเคราะห์ได้แก่ จำนวนของพนักงานที่มาใช้บริการ รวมทั้งผลการเรียนรู้ของพนักงานที่เกิดขึ้น

ส่วนวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 2 ส่วนคือ การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบปฏิบัติงานระบบศูนย์การเรียนรู้ และกลุ่มพนักงานที่ใช้บริการเรียนรู้จากระบบศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการนำร่องทั้งสองแห่ง โดยผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเช่นเดียวกับการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนการตรวจสอบระบบศูนย์การเรียนรู้ที่ผ่านมา

บทสรุปที่ได้รับจากการวิเคราะห์ข้อมูลทฤษฎี และข้อมูลจากการจัดสนทนากลุ่มทั้งสองกลุ่มทำให้ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ผลที่เกิดขึ้นจากการใช้ระบบการจัดการศูนย์การเรียนรู้ดังกล่าวเป็นอย่างดี และมีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้างที่เกิดขึ้นในระหว่างการดำเนินงานตามระบบดังกล่าวรวมทั้งรูปแบบที่นำมาใช้ในการดำเนินงานตามองค์ประกอบเหล่านั้นเป็นอย่างไร ซึ่งผู้วิจัยได้นำเอาข้อมูลที่ได้รับจากการวิเคราะห์นี้ไปใช้ในการดำเนินงานสรุปและนำเสนอระบบในขั้นตอนการวิจัยต่อไป

ผู้วิจัยได้สรุปรายละเอียดวิธีดำเนินการวิจัยทั้งหมดในขั้นตอนนี้ดังปรากฏในตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 สรุปวิธีดำเนินการวิจัยในขั้นตอนติดตามผลการนำระบบไปใช้ในสถานประกอบการ

| ประเด็นที่ศึกษา | แหล่งข้อมูล | วิธีเก็บข้อมูล | เครื่องมือที่ใช้ | วิธีการวิเคราะห์ |
|--|--|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - จำนวนผู้ใช้บริการ - ผลการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น | <ul style="list-style-type: none"> - เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้ | <ul style="list-style-type: none"> - การบันทึกข้อมูลจากเอกสารการรายงานผลการดำเนินงาน | <ul style="list-style-type: none"> - เอกสารข้อมูลทุติยภูมิ | |
| <ul style="list-style-type: none"> - สภาพปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น - ข้อคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้ - รูปแบบที่นำมาใช้ดำเนินงานตามองค์ประกอบในระบบ | <ul style="list-style-type: none"> - เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบดำเนินกิจกรรมศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการนำร่องทั้ง 2 แห่ง (เจ้าหน้าที่ทุกคน) - พนักงานในสถานประกอบการนำร่องที่ได้เรียนจากระบบศูนย์การเรียนรู้ (โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย จำนวน 10 คน) | <ul style="list-style-type: none"> - การสนทนากลุ่มแบ่งเป็น 2 กลุ่ม - การบันทึกข้อมูล - การบันทึกเสียง | <ul style="list-style-type: none"> - แนวการสนทนากลุ่ม (ตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิรวม 3 ท่าน) - เทปเสียง - ผู้วิจัยและผู้ช่วยวิจัยรวม 3 คน | <ul style="list-style-type: none"> - การตรวจสอบความน่าเชื่อถือจากผู้ให้ข้อมูลและการตรวจสอบสามเส้า - การจดบันทึกและทำดัชนีข้อมูล - การตีความสร้างข้อสรุป |

ขั้นตอนการสรุปนำเสนอระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้

ในขั้นตอนการวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเพื่อสรุปนำเสนอระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ โดยผู้วิจัยได้ใช้วิธีการศึกษาข้อมูลจากผลการวิจัยในขั้นตอนต่างๆที่ผ่านมาทั้งหมด เพื่อทำการสรุปและนำเสนอระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ซึ่งประกอบด้วย โครงสร้างขอบเขตของระบบศูนย์การเรียนรู้ องค์ประกอบและรูปแบบที่นำมาใช้ดำเนินงานภายใต้องค์ประกอบของระบบศูนย์การเรียนรู้ และแนวทางการขยายผลระบบ โดยมุ่งหวังให้เป็นระบบที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับบริบทความต้องการของสถานประกอบการได้อย่างแท้จริง ซึ่งในขั้นตอนนี้ประกอบไปด้วยประเด็นสำคัญที่ศึกษาวิจัยคือ

1. โครงสร้างขอบเขตของระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้
2. องค์ประกอบและรูปแบบการดำเนินงาน
3. แนวทางการขยายผลระบบศูนย์การเรียนรู้

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการสรุปผลจากการวิจัยในขั้นตอนที่ 1-3 เพื่อนำเสนอระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ รวมทั้งได้นำเสนอแนวทางการขยายผลการนำระบบศูนย์การเรียนรู้ไปใช้ในสถานประกอบการอื่นๆต่อไป ดังสรุปในตารางที่ 3.4 คือ

ตารางที่ 3.4 สรุปวิธีดำเนินการวิจัยในขั้นตอนการสรุปนำเสนอระบบ

| ประเด็นที่ศึกษา | แหล่งข้อมูล | วิธีเก็บข้อมูล | เครื่องมือที่ใช้ | วิธีการวิเคราะห์ |
|--|--|------------------|---|---|
| - โครงสร้างระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ - องค์ประกอบการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้ - รูปแบบที่นำมาใช้ดำเนินงาน - แนวทางขยายผล | - เอกสารข้อสรุปในขั้นตอนการวิจัยที่ 1-3 - การวิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | - การสำรวจเอกสาร | - ข้อมูลสรุปผลการวิจัยจากขั้นตอนที่ 1-3 | - สังเคราะห์ข้อมูลจากข้อสรุปการวิจัยในขั้นตอน 1-3 |

จากขั้นตอนทั้งหมดดังกล่าว ผู้วิจัยได้ทำการสรุปวิธีดำเนินการวิจัยดังปรากฏในตารางที่ 3.5

ตารางที่ 3.5 สรุปภาพรวมวิธีดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนาระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้

| | ขั้นเตรียมการ | ขั้นพัฒนาระบบ | ขั้นการติดตามผล | ขั้นสรุปนำเสนอ |
|--|---|---|---|---|
| 1. วัตถุประสงค์ในการวิจัย | เพื่อศึกษาความต้องการและระบบศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ | เพื่อพัฒนาและตรวจสอบระบบศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ | เพื่อศึกษาผลจากการนำระบบไปใช้ดำเนินงานในสถานประกอบการ | เพื่อสรุปและนำเสนอระบบศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ |
| 2. วิธีดำเนินการวิจัย | 1.สำรวจแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง 2.สำรวจข้อมูลพื้นฐานต่างๆในสถานประกอบการ | 1.พัฒนาแบบจำลองระบบศูนย์การเรียนรู้ 2.ตรวจสอบระบบโดยผู้บริหารงานในสถานประกอบการ | 1.บันทึกข้อมูลผลการดำเนินงาน 2.สนทนากลุ่มเรื่องปัญหาอุปสรรคและรูปแบบดำเนินงาน | 1.สรุปข้อมูลระบบศูนย์การเรียนรู้ 2.นำเสนอระบบและการขยายผลระบบ |
| 3. ประเด็นที่ต้องการศึกษา | 1.สภาพแวดล้อม 2.วัตถุประสงค์ 3.กลุ่มผู้เรียน 4.ทรัพยากรความรู้ 5.ระบบศูนย์การเรียนรู้ที่ปฏิบัติอยู่ | 1.โครงสร้างของระบบศูนย์การเรียนรู้ 2.องค์ประกอบการทำงานของระบบ | 1.ผลลัพธ์จากการจัดศูนย์การเรียนรู้ 2.ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น 3.รูปแบบที่นำมาใช้ดำเนินงาน | 1.ระบบศูนย์การเรียนรู้ที่เหมาะสมกับสถานประกอบการ 2.แนวทางขยายผลนำระบบไปใช้ |
| 4. กลุ่มเป้าหมายหรือแหล่งข้อมูลในการวิจัย | 1. เอกสารวิชาการและงานวิจัย 2. ผู้บริหารในสถานประกอบการที่ต้องการจัดศูนย์การเรียนรู้และที่กำลังดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้ในปัจจุบัน | 1.ผลลัพธ์จากการวิเคราะห์ตอนที่ 1 2.เอกสารวิชาการและงานวิจัย 3.ผู้บริหารงานในสถานประกอบการ | 1.แบบจำลองระบบศูนย์การเรียนรู้ 2.ผู้ปฏิบัติงานระบบศูนย์การเรียนรู้ 3.พนักงานในสถานประกอบการที่ได้ใช้บริการเรียนรู้จากระบบศูนย์การเรียนรู้ | 1. ผลการวิจัยในขั้นตอนที่ 1-3 2. เอกสารวิชาการและงานวิจัย |
| 5. การวิเคราะห์ข้อมูล | การวิเคราะห์และตีความสร้างข้อสรุปจากเนื้อหาในการสัมภาษณ์ | การวิเคราะห์และตีความสร้างข้อสรุปจากเนื้อหาเอกสารและสนทนากลุ่ม | การวิเคราะห์จากข้อมูลทฤษฎีและจากการสนทนากลุ่มเจ้าหน้าที่และพนักงาน | การวิเคราะห์เนื้อหาจากผลสรุปการวิจัยในขั้นตอนที่ 1-3 |
| 6. ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในการวิจัย | ความต้องการจัดศูนย์การเรียนรู้และระบบศูนย์การเรียนรู้ที่ปฏิบัติอยู่ | แบบจำลองของระบบศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการที่พัฒนาขึ้น | 1.ผลที่เกิดขึ้น 2.ปัญหาอุปสรรค 3.รูปแบบที่นำมาใช้ดำเนินงาน | ระบบศูนย์การเรียนรู้และแนวทางขยายผลระบบ |

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนาระบบการจัดการศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนการนำเสนอข้อมูลที่ได้จากการศึกษาออกเป็น 4 ตอนคือ

ตอนที่ 1 ขั้นการเตรียมการ

เป็นการนำเสนอผลการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นในสถานประกอบการ ที่ต้องการจัดการศูนย์การเรียนรู้ขึ้นในองค์กรของตน และผลการศึกษาข้อมูลในสถานประกอบการที่กำลังดำเนินการจัดการศูนย์การเรียนรู้ในปัจจุบัน ซึ่งเป็นข้อมูลในเรื่องสภาพแวดล้อมต่างๆ จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ในการจัดการศูนย์การเรียนรู้ โครงสร้างระบบการจัดการเรียนรู้ที่กำลังดำเนินการอยู่ กลุ่มเป้าหมายผู้เรียน และทรัพยากรที่นำมาใช้สนับสนุนการจัดการเรียนรู้ในองค์กรของตน ซึ่งผลสรุปที่ได้รับจากการศึกษาในขั้นตอนนี้คือ รายละเอียดความต้องการของสถานประกอบการในการจัดการศูนย์การเรียนรู้ และโครงสร้างระบบการจัดการเรียนรู้ที่ดำเนินการอยู่ในสถานประกอบการ

ตอนที่ 2 ขั้นการพัฒนาและตรวจสอบระบบ

เป็นการนำเสนอผลการพัฒนาระบบการจัดการศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ โดยผู้วิจัยได้ใช้ข้อมูลจากผลการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 รวมทั้งแนวคิดทฤษฎีต่างๆที่เกี่ยวข้อง มาออกแบบจำลองโครงสร้างการดำเนินงานของระบบการจัดการเรียนรู้ โดยได้นำแบบจำลองที่พัฒนาขึ้นมาดังกล่าวไปตรวจสอบกับผู้บริหารที่รับผิดชอบการบริหารงานพัฒนาบุคคลของสถานประกอบการ ซึ่งผลลัพธ์สุดท้ายที่ได้รับจากการศึกษาในขั้นตอนนี้คือ แบบจำลองระบบการจัดการเรียนรู้ที่ผู้วิจัยจะนำไปใช้ดำเนินการในสถานประกอบการต่อไป

ตอนที่ 3 ขั้นการติดตามผลการนำระบบไปใช้

เป็นการนำเสนอผลที่เกิดขึ้น จากการนำระบบการจัดการเรียนรู้ที่ได้พัฒนาขึ้นในขั้นตอนที่ 2 ไปใช้ดำเนินงานในสถานประกอบการนำร่องที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งผลลัพธ์สุดท้ายที่ได้รับจากการศึกษาในขั้นตอนนี้คือ ผลที่เกิดขึ้นจากการที่พนักงานในสถานประกอบการนำร่องได้ใช้บริการจากศูนย์การเรียนรู้ และสภาพปัญหาอุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามระบบดังกล่าว รวมทั้งองค์ประกอบการดำเนินงานและรูปแบบที่นำมาใช้ภายใต้โครงสร้างของระบบการจัดการศูนย์การเรียนรู้

ตอนที่ 4 ขั้นการสรุปนำเสนอระบบ

เป็นการนำเสนอผลการวิจัยในขั้นตอนสุดท้าย ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสรุปและนำเสนอระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ โดยใช้ข้อมูลจากผลการวิจัยในขั้นตอนการวิจัยต่างๆข้างต้น ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้รับจากการศึกษาในขั้นตอนนี้คือ ระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ประกอบด้วยองค์ประกอบการดำเนินงานจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้และการจัดการเรียนรู้ให้แก่พนักงาน รวมทั้งแนวทางการขยายผลระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ต่อไป

ตอนที่ 1 ขั้นการเตรียมการศึกษาข้อมูลเบื้องต้น

คำถามการวิจัย

1. ความต้องการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการต่างๆมีรายละเอียดอย่างไรบ้าง
2. โครงสร้างระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ที่ดำเนินการอยู่ในสถานประกอบการต่างๆ มีรายละเอียดและผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานอย่างไรบ้าง

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลในสถานประกอบการประเภทต่างๆที่มีความต้องการจัดศูนย์การเรียนรู้

ส่วนที่ 2 ข้อมูลในสถานประกอบการที่กำลังดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลในสถานประกอบการที่มีความต้องการจัดศูนย์การเรียนรู้

ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลจากสถานประกอบการที่มีความต้องการพัฒนาระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ขึ้นในองค์กรของตนจำนวน 24 แห่ง โดยใช้กรอบที่ได้จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและผลการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน การจัดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ในสถานประกอบการ แนวคิดการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ โดยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์จากผู้บริหาร ซึ่งรับผิดชอบการพัฒนาบุคลากรในสถานประกอบการที่ได้เลือกเป็นแหล่งข้อมูลการวิจัย ในระหว่างเดือนสิงหาคม ถึง ตุลาคม พ.ศ. 2544 ประกอบด้วยสถานประกอบการประเภทอุตสาหกรรมการผลิต การค้า และการบริการอย่างละ 8 แห่งที่ได้จากการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง

จากข้อมูลเบื้องต้นที่ได้จากการศึกษา ทำให้ผู้วิจัยสามารถสรุปประเด็นสำคัญต่างๆในเรื่องสภาพแวดล้อมขององค์กร เหตุผลวัตถุประสงค์ที่ต้องการจัดศูนย์การเรียนรู้ ประเภทศูนย์การเรียนรู้ที่จะนำมาใช้ดำเนินงาน ขอบเขตของสาระความรู้ แหล่งทรัพยากรความรู้ กลุ่มเป้าหมายผู้เรียน สื่อการเรียนรู้ และแนวทางที่จะนำมาใช้ในการส่งเสริมติดตามผลการดำเนินงานของศูนย์การเรียนรู้ ดังนี้คือ

1. ข้อมูลพื้นฐานของสถานประกอบการ

สถานประกอบการทั้งหมดที่ผู้วิจัยได้เข้าทำการศึกษาแบ่งเป็นประเภทการผลิต การค้า และการบริการอย่างละ 8 แห่ง ซึ่งส่วนใหญ่เป็นสถานประกอบการขนาดใหญ่โดยมีจำนวนพนักงาน 200-500 คน 7 แห่ง พนักงาน 501-1000 คน 8 แห่ง และพนักงานมากกว่า 1000 คน จำนวน 9 แห่ง โดยสถานประกอบการประเภทการผลิต พนักงานส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ในขณะที่ประเภทการบริการพนักงานส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป ส่วนในประเภทการค้า พนักงานมีสัดส่วนระดับการศึกษาที่เท่าๆกันระหว่างต่ำกว่าปริญญาตรีและตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป ดังข้อมูลที่ปรากฏในตาราง 4.1

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลพื้นฐานของสถานประกอบการที่มีความต้องการจัดศูนย์การเรียนรู้

| ประเภทธุรกิจของสถานประกอบการ | สถานประกอบการที่มีพนักงาน | สถานประกอบการที่มีพนักงาน | สถานประกอบการที่มีพนักงานมาก | ระดับการศึกษาพนักงานต่ำกว่าปริญญาตรี | ระดับการศึกษาและสูงกว่าปริญญาตรี |
|------------------------------|---------------------------|---------------------------|------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------|
| 1. การผลิต (n = 8) | 2 แห่ง | 2 แห่ง | 4 แห่ง | เฉลี่ยร้อยละ 72.5 | เฉลี่ยร้อยละ 27.5 |
| 2. การค้า (n = 8) | 3 แห่ง | 3 แห่ง | 2 แห่ง | เฉลี่ยร้อยละ 50 | เฉลี่ยร้อยละ 50 |
| 3. การบริการ (n = 8) | 2 แห่ง | 3 แห่ง | 3 แห่ง | เฉลี่ยร้อยละ 20 | เฉลี่ยร้อยละ 80 |

(N = 24)

2. วิธีการพัฒนาบุคลากรในสถานประกอบการและสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น

2.1 รูปแบบวิธีการที่สถานประกอบการใช้ในการพัฒนาพนักงานของตน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ซึ่งทำหน้าที่รับผิดชอบการพัฒนาบุคลากรภายในสถานประกอบการต่างๆ ได้พบว่า วิธีการที่สถานประกอบการทุกประเภทและทุกแห่งได้นำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรของตนก็คือ การจัดฝึกอบรมขึ้นภายในองค์กร โดยมีเหตุผลต้องการตอบสนองความจำเป็นในการปฏิบัติงานของพนักงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน ทั้งนี้เป็นการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้และทักษะที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจที่องค์กรตั้งไว้ ดังข้อมูลจากผู้บริหารในสถานประกอบการทุกประเภทที่ให้สัมภาษณ์ในทำนองเดียวกันคือ

“ ส่วนใหญ่ใช้รูปแบบการอบรม เพราะคำนึงถึงความเหมาะสมและประสิทธิภาพสูงสุดในการพัฒนาความสามารถของพนักงานให้เป็นไปตามแผน และเป้าหมายขององค์กร ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการผลิต)

“ ที่นี้ใช้วิธีการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มความรู้ให้แก่พนักงานในด้านสินค้าต่างๆของบริษัท และให้สามารถตอบสนองการแข่งขันทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการค้า)

“ วิธีการหลักๆที่ใช้ตอนนี้คือ การฝึกอบรมให้พนักงานได้มีความรู้ในเรื่องสินค้า และสร้างจิตสำนึกในการบริการ เพื่อให้พนักงานสามารถมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับตัวสินค้าให้แก่ลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น และสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้ ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการค้า)

“ ส่วนมากอยู่ในรูปแบบของการฝึกอบรมพนักงานในหลักสูตรต่างๆที่เห็นว่าเหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อพนักงานในโรงพยาบาล เพราะเห็นว่าเป็นวิธีที่ทำให้พนักงานได้เกิดความรู้ และสามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงงานที่ทำอยู่ เพื่อช่วยส่งผลให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า เพราะได้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถค่ะ นอกจากนี้ก็สะดวกในการจัดและสามารถควบคุมได้ง่าย ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการบริการ)

“ ของเราก็ใช้การฝึกอบรมเป็นหลักเช่นกัน โดยกำหนดเป็นหลักสูตรกลางเพื่อให้พนักงานจากส่วนงานต่างๆ ได้เข้ามาเรียนพร้อมๆกัน ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการบริการ)

นอกจากการอบรมภายในแล้ว ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ในสถานประกอบการทุกประเภทยังได้กล่าวว่ามีการส่งพนักงานของตนออกไปอบรมจากสถาบันภายนอก เพื่อให้ตรงกับลักษณะงานของหน่วยงานต่างๆ รวมทั้งในสถานประกอบการบางแห่งได้มีการมอบทุนการศึกษาให้แก่พนักงาน เพื่อเตรียมความพร้อมของพนักงานในการปฏิบัติงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอีกด้วย

“นอกจากการจัดฝึกอบรมให้แก่พนักงานแล้ว ยังส่งไปอบรมจากภายนอกด้วย เพื่อตอบสนองความต้องการในการพัฒนาบุคลากรแต่ละกลุ่มที่แตกต่างกัน”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการผลิต)

“นอกจากฝึกอบรมแล้ว เรายังมีทุนการศึกษาให้แก่พนักงานอีกด้วย เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้แก่พนักงานสำหรับรองรับงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการค้า)

“ การส่งพนักงานไปเข้าอบรมตามสถาบันต่างๆ ก็จำเป็นเช่นกัน เพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะด้านของแต่ละหน่วยงาน ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการบริการ)

จากข้อมูลวิธีการที่สถานประกอบการต่างๆ ได้ใช้ในการพัฒนาพนักงานของตนนั้น สามารถสรุปได้ว่าสถานประกอบการส่วนใหญ่ทุกประเภทใช้วิธีการฝึกอบรมที่จัดขึ้นภายในและส่งไปอบรมจากภายนอก เพื่อตอบสนองความจำเป็นในการปฏิบัติงาน และเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารขององค์กร ดังสรุปในตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 รูปแบบวิธีการพัฒนาบุคลากรในสถานประกอบการและเหตุผลที่เลือกใช้วิธีดังกล่าว

| รูปแบบวิธีการพัฒนาบุคลากร | รวมจำนวน | ผลิต | ค้า | บริการ |
|--|----------|------|-----|--------|
| การจัดฝึกอบรมภายในสถานประกอบการ | 24 | 8 | 8 | 8 |
| การส่งไปฝึกอบรมจากหน่วยงานภายนอก | 22 | 7 | 7 | 8 |
| การให้ทุนการศึกษา | 9 | 2 | 4 | 3 |
| เหตุผลสำคัญที่เลือกใช้วิธีดังกล่าว | รวมจำนวน | ผลิต | ค้า | บริการ |
| เพื่อตอบสนองความจำเป็นในการปฏิบัติงานปัจจุบัน | 24 | 8 | 8 | 8 |
| เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงาน | 12 | 5 | 3 | 4 |
| เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเลือกเรียนได้ตรงตามลักษณะงาน | 7 | 1 | 2 | 4 |
| เพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่พนักงานในอนาคต | 9 | 2 | 4 | 3 |

2.2 สภาพปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการจัดกิจกรรมฝึกอบรม

ในการศึกษาสภาพปัญหาอุปสรรค ที่เกิดขึ้นจากการจัดฝึกอบรมให้แก่พนักงานในสถานประกอบการทุกประเภทได้พบว่า ปัญหาหลักที่สำคัญก็คือ พนักงานยังขาดความร่วมมือและมุ่งมั่นในการอบรม รวมทั้งขาดความร่วมมืออย่างจริงจังจากหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งสาเหตุสำคัญมาจากกรณีที่พนักงานขาดความตระหนักและไม่เห็นความสำคัญของการฝึกอบรม ดังข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์ในสถานประกอบการว่า

“ พนักงานมักไม่เห็นความสำคัญของการอบรมที่บริษัทได้จัดให้เท่าไรนัก บางคนที่มาเข้าอบรมก็ไม่ได้ตั้งใจมาหาความรู้อย่างแท้จริง แต่เป็นเพราะถูกหัวหน้างานบังคับให้มา หรือกลัวจะถูกรายงานไปยังผู้บริหาร ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการผลิต)

“ พนักงานบางส่วนก็ไม่มีเวลาหรือรีบในการเรียน เพราะไม่เห็นความสำคัญและประโยชน์จากสิ่งที่บริษัทได้จัดเตรียมไว้ให้แก่พนักงาน ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการค้า)

“ คิดค้นว่าเป็นเพราะพวกเขาไม่ได้ตระหนักหรือเล็งเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการอบรม และบางคนก็ทำงานไปแบบไม่ได้มีเป้าหมายในชีวิตแต่อย่างใด ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการบริการ)

นอกจากนี้ยังมีสาเหตุสำคัญอีกประการหนึ่งคือ ผู้บังคับบัญชาไม่ได้ให้การกระตุ้นและสนับสนุนอย่างจริงจัง เพราะมองว่าทำให้เสียเวลาการทำงาน นอกจากนี้ก็ยังมีอุปสรรคจากลักษณะงานที่ทำงานเป็นรอบๆ ทำให้ไม่สามารถมาเข้าร่วมการอบรมได้ หรือหากถูกกำหนดให้มาก็ไม่มีความพร้อมที่เพียงพอ ทำให้พนักงานไม่สามารถเรียนรู้พัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่องตามความพร้อมและโอกาสของพนักงานแต่ละคน เช่นที่ผู้ให้สัมภาษณ์หลายคนได้กล่าวว่า

“ เราขาดการสนับสนุนจากสายงานหลัก เพราะเขาให้เหตุผลด้านเวลาที่เสียไปใน การอบรม และต้องใช้งบประมาณที่สูงมาก ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการผลิต)

“ ส่วนใหญ่มักจะเป็นปัญหาเรื่องไม่มีเวลาเข้าอบรม เพราะพนักงานจะมีภารกิจกันค่อนข้างมาก ซึ่งผู้บริหารน่าจะให้การส่งเสริมสนับสนุนอย่างจริงจังกว่านี้ ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการผลิต)

“ ผู้บังคับบัญชาตามหน่วยงานต่างๆมักจะไม่ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรเท่าไร เพราะเห็นว่ามีความสำคัญรองจากงานประจำวัน และคิดว่าทำให้เสียเวลางานอีกด้วย และยังไม่เข้าใจว่าการไม่พัฒนาพนักงานของตนจะทำให้เกิดปัญหาต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรได้ ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการผลิต)

“ เรามีปัญหาจากลักษณะงานที่ต้องเข้าทำงานเป็นรอบๆ บางคนต้องทำงานรอบดึกก็อยากจะพักผ่อนมากกว่าที่จะมานั่งอบรม หรือถ้าถูกหัวหน้าบังคับให้มาก็จะมานั่งหลับก็มี เสียเวลาเปล่าๆ ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการผลิต)

“ ผู้บริหารในหน่วยงานส่วนใหญ่จะมุ่งไปที่เป้าหมายผลลัพธ์จากการขายสินค้าก่อน อย่างอื่นไว้ทีหลัง ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการค้า)

“ ปัญหาส่วนใหญ่จะเกิดจากตัวพนักงานเองที่ไม่ค่อยให้ความร่วมมือในการเข้าฝึกอบรม หรือมาเข้าห้องเรียนล่าช้า ทำให้ไม่ได้รับความรู้เต็มที่ ซึ่งอาจจะเป็นเพราะบางคนก็มีภาระงานมาก ทำให้ขาดความรับผิดชอบไม่สนใจพัฒนาตนเอง รวมทั้งยังขาดการสนับสนุนให้ความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานต่างๆอีกด้วย ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการบริการ)

จากข้อมูลการศึกษาถึงสภาพปัญหาและสาเหตุที่เกิดขึ้น ทำให้สรุปได้ว่าเป็นปัญหาการขาดความร่วมมือทั้งในส่วนของพนักงานและหน่วยงานต้นสังกัด โดยในส่วนของพนักงานได้พบว่าเป็นสาเหตุมาจากขาดความตระหนักและไม่มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง ส่วนผู้บังคับบัญชาก็ยังไม่ได้ให้การสนับสนุนอย่างจริงจังเท่าที่ควร นอกจากนี้ก็เป็นเรื่องลักษณะงานประจำวันที่ไม่สะดวกสำหรับพนักงานในการเข้าอบรม ทำให้เกิดปัญหาต่อการจัดกิจกรรมการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร ซึ่งปัญหาและสาเหตุเหล่านี้พบเห็นได้อย่างชัดเจนในสถานประกอบการประเภทการผลิต ดังข้อมูลสรุปที่ได้จากการสัมภาษณ์ในตารางที่ 4.3 คือ

ตารางที่ 4.3 สภาพปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมการฝึกอบรม

| สภาพปัญหาอุปสรรค | รวมจำนวน | ผลิต | ค่า | บริการ |
|--|----------|------|-----|--------|
| พนักงานยังขาดความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง | 22 | 8 | 7 | 7 |
| หน่วยงานต้นสังกัดยังไม่ได้ให้ความร่วมมืออย่างจริงจัง | 15 | 8 | 4 | 3 |
| ติดภารกิจในการทำงานประจำวัน | 13 | 7 | 4 | 2 |
| ขาดงบประมาณ | 4 | 2 | 1 | 1 |
| นโยบายและแผนการพัฒนามูลค่าการยังไม่ชัดเจน | 3 | 1 | - | 2 |
| สาเหตุของปัญหาอุปสรรค | รวมจำนวน | ผลิต | ค่า | บริการ |
| พนักงานขาดความตระหนักและไม่เห็นความสำคัญ | 21 | 8 | 7 | 6 |
| ขาดการสนับสนุนและการกระตุ้นจากผู้บังคับบัญชา | 17 | 8 | 5 | 4 |
| ข้อจำกัดจากโครงสร้างและลักษณะการปฏิบัติงาน | 10 | 6 | 2 | 2 |
| ขาดการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง | 5 | 2 | 1 | 2 |
| ประสิทธิภาพของหน่วยงานพัฒนามูลค่าการ | 2 | 1 | 1 | - |

อนึ่งระหว่างกรเข้าสัมภาษณ์ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สังเกตว่า นอกเหนือจากการจัดกิจกรรมฝึกอบรมให้แก่พนักงานแล้ว สถานประกอบการบางแห่งได้มีการจัดกิจกรรมอื่นๆเพื่อมุ่งหวังให้พนักงานได้ใช้ประโยชน์ในการเพิ่มพูนความรู้ของตนเองตามอัธยาศัยอีกด้วย ดังข้อมูลในตารางที่ 4.4 คือ

ตารางที่ 4.4. รูปแบบกิจกรรมอื่นๆที่สถานประกอบการจัดให้พนักงานเรียนรู้ตามอัธยาศัย

| กิจกรรมอื่นที่สนับสนุนการเรียนรู้ของพนักงาน | รวมจำนวน | ผลิต | ค่า | บริการ |
|---|----------|------|-----|--------|
| ห้องสมุดหรือมุมหนังสือภายในสถานประกอบการ | 15 | 4 | 5 | 6 |
| กระดานข่าวความรู้ทั่วไป | 10 | 4 | 3 | 3 |
| ข้อมูลข่าวสารจากอินเทอร์เน็ต | 5 | 1 | 2 | 2 |
| บริการให้ยืมสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง | 3 | 1 | 1 | 1 |

จากการสอบถามผู้ให้สัมภาษณ์ถึงเหตุผลที่จัดกิจกรรมเหล่านั้นขึ้น ส่วนใหญ่แสดงความคิดเห็นที่ตรงกันว่า ต้องการส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสเรียนรู้เพิ่มเติมในเรื่องอื่น ๆ ที่มีประโยชน์นอกเหนือจากการอบรมที่จัดให้เป็นประจำอยู่แล้ว และส่งเสริมให้พนักงานมีอุปนิสัยแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งพยายามสร้างให้สถานประกอบการของตนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยบางแห่งกำลังเร่งพัฒนาระบบอินทราเน็ตขึ้นมาเพื่อรองรับการดำเนินการต่อไปในอนาคต ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวถึงผลที่เกิดขึ้นว่าปัจจุบันมีจำนวนพนักงานที่เข้ามาใช้บริการพอสมควร แต่ยังไม่ได้มีการจัดการอย่างเป็นระบบ ดังข้อมูลที่ว่า

“ มีการให้ข้อมูลข่าวสารต่างๆที่เป็นประโยชน์แก่พนักงาน ทั้งที่เกี่ยวข้องกับงาน และวิธีการดำเนินชีวิตประจำวันที่มีคุณภาพ รวมทั้งเรื่องการรักษาความปลอดภัย เพื่อกระตุ้นส่งเสริมให้พนักงาน ได้มีอุปนิสัยในการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีความตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องศึกษาหาความรู้ที่จะนำมาพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเอง ซึ่งตอนนี้กำลังเริ่มต้น ยังไม่เป็นระบบเท่าที่ควร ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการผลิต)

“ กำลังส่งเสริมให้เกิดแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยกำลังพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขึ้นให้สามารถสื่อสารความรู้ได้ทั่วทั้งองค์กร เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของพนักงานอย่างต่อเนื่อง ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการผลิต)

“ มีห้องสมุดสำหรับพนักงานซึ่งประกอบด้วยสื่อความรู้ต่างๆที่พนักงานสามารถยืมกลับไปอ่านที่บ้านได้ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสเรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจของแต่ละบุคคล ซึ่งก็มีมายืมบ้าง แต่ส่วนใหญ่จะมาตอนพักเที่ยง ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการค้า)

“ มีการให้ข้อมูลข่าวสารแก่พนักงาน และเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่นอกเหนือจากงานประจำขึ้น ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการบริการ)

“ เราอยากจะทำรูปแบบการจัดการความรู้ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยให้พนักงานสามารถเรียนรู้ข้ามสายงานและปรับปรุงความรู้ของตนเองได้ตลอดเวลา แต่ต้องค่อยๆไป เพื่อให้พนักงานเข้ามามีส่วนมากกว่านี้ ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการบริการ)

3. เหตุผลความต้องการของสถานประกอบการในการจัดศูนย์การเรียนรู้

การศึกษาข้อมูลจากสถานประกอบการในครั้งนี้ได้มีประเด็นที่สำคัญคือ ต้องการศึกษาดัง ความต้องการของสถานประกอบการจัดระบบศูนย์การเรียนรู้ขึ้นในองค์กรของตน โดยข้อมูลที่ได้ จากผู้ให้สัมภาษณ์ในสถานประกอบการทุกประเภท ส่วนใหญ่มีความต้องการที่สอดคล้องตรงกัน คือ ต้องการให้ศูนย์การเรียนรู้เป็นทางเลือกในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน นอกจากนี้ ก็ต้องการสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยพนักงานมีโอกาสยืดหยุ่น ในการเลือกเวลาเรียนด้วยตนเอง รวมทั้งให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของ พนักงานในองค์กร และเป็นการสร้างโอกาสความเสมอภาคในการเรียนรู้ให้แก่พนักงานทุกคนอีก ด้วย ดังข้อมูลซึ่งได้สรุปในตารางที่ 4.5

“ เรากำหนดนโยบายเอาไว้ว่า อยากให้พนักงานได้มีโอกาสเรียนรู้อย่างเสมอภาค เท่าเทียมกัน เพื่อเพิ่ม ศักยภาพและศักดิ์ศรีของตนเองได้อย่างเต็มที่ ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการผลิต)

“ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในลักษณะที่มีความยืดหยุ่นทั้งในด้านเวลา สอดคล้องตาม ความต้องการของพนักงานแต่ละคน และเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการผลิต)

“ คิดว่าพนักงานจะได้รับความรู้จากศูนย์การเรียนรู้มาเพิ่มพูนความรู้ทักษะในการ ปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถผลิตสินค้าได้มีคุณภาพสูงขึ้น ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการค้า)

“ มองว่ามีความจำเป็นมาก เพราะเราต้องการให้พนักงานมีความรู้ในเรื่องสินค้า ที่มีหลายหมื่นรายการ ซึ่งพนักงานจะต้องเรียนรู้เพื่อมาให้บริการแก่ลูกค้า และ สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจ ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการค้า)

“ เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานของบริษัทได้เรียนรู้เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติ งานอย่างต่อเนื่องซึ่งจะส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจขององค์กร ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการค้า)

“ เราอยากให้พนักงานของเรามีพฤติกรรมในการเรียนรู้ต่อเนื่อง ซึ่งองค์กรจะเป็น ผู้สนับสนุนและจัดหาความรู้ที่มีประโยชน์มาให้ ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการบริการ)

“ เพื่อสามารถใช้ศูนย์การเรียนรู้เป็นศูนย์กลางที่จะให้ความรู้ในด้านต่างๆที่จำเป็นเกี่ยวกับการทำงานให้แก่พนักงาน รวมทั้งยังใช้เป็นศูนย์กลางการติดต่อสื่อสารในด้านต่างๆจากบริษัทไปสู่พนักงานได้อีกด้วย ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการบริการ)

ตารางที่ 4.5 เหตุผลความต้องการของสถานประกอบการในการจัดศูนย์การเรียนรู้

| เหตุผลความต้องการของสถานประกอบการ | รวมจำนวน | ผลิต | ค้า | บริการ |
|---|----------|------|-----|--------|
| สามารถให้ความรู้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน | 22 | 8 | 7 | 7 |
| ช่วยสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขันขององค์กรให้สูงขึ้น | 15 | 5 | 4 | 6 |
| เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการเรียนรู้ได้ตลอดเวลา | 14 | 5 | 4 | 5 |
| เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์กร | 11 | 4 | 3 | 4 |
| เพื่อสร้างโอกาสและความเสมอภาคในการเรียนรู้ให้แก่พนักงาน | 4 | 2 | 1 | 1 |

นอกจากการศึกษาเหตุผลความต้องการจัดศูนย์การเรียนรู้แล้ว ผู้วิจัยยังได้สอบถามความคิดเห็นถึงประเภทของศูนย์การเรียนรู้ที่จะดำเนินการในองค์กร โดยนำเสนอให้ผู้บริหารพิจารณา 3 แบบคือ แบบศูนย์การเรียนรู้ในห้องเรียน แบบนอกห้องเรียน และแบบผสมผสาน ซึ่งผลจากการสัมภาษณ์ได้พบว่า ส่วนใหญ่เลือกใช้แบบศูนย์การเรียนรู้นอกห้องเรียน เพราะเห็นว่าสามารถยืดหยุ่นได้ตามอรรถาธิบายของพนักงานในด้านเวลาและโอกาสในการเรียนรู้ ช่วยตอบสนองความต้องการของพนักงานแต่ละคนและลดต้นทุนค่าใช้จ่ายได้อีกด้วย ยกเว้นในสถานประกอบการประเภทการผลิตบางแห่งเท่านั้นที่มีการเลือกใช้แบบศูนย์การเรียนรู้ในห้องเรียน เพราะต้องการควบคุมการเรียนของพนักงาน ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์ที่ได้สรุปไว้ในตาราง 4.6

“ ควรจะเป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองนอกห้องเรียนมากกว่า เพราะพนักงานจะได้มีโอกาสเลือกเรียนได้ตามความพร้อมของตนเอง ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการผลิต)

“ ของเราเห็นว่าน่าจะเป็นรูปแบบศูนย์การเรียนรู้นอกห้องเรียน เพราะจะมีความยืดหยุ่นได้มากกว่าและช่วยเสริมการทำงานได้เป็นอย่างดี ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการผลิต)

“ จะใช้รูปแบบศูนย์สื่อความรู้ในระบบอินทราเน็ต เพราะมีอุปกรณ์พื้นฐานเหล่านี้อยู่แล้ว ทำให้ใช้ต้นทุนไม่มาก พนักงานอยากจะเข้ามาเรียนเมื่อไรก็ได้ ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการผลิต)

“ เป้าหมายสูงสุด อยากจะจัดเป็นแบบ e-Learning เพราะมีความสะดวก ทันสมัย ช่วยลดระยะเวลาและค่าใช้จ่ายได้ด้วย ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการค้า)

“ ควรเป็นรูปแบบศูนย์การเรียนรู้ตามอค์ยาศัยที่มีสื่อและอุปกรณ์ต่างๆ ให้พนักงานสามารถเรียนได้ด้วยตนเองตามความสนใจ ในช่วงเวลาที่เหมาะสมของแต่ละคน เพราะการเรียนรู้จะได้ผลดีก็ต่อเมื่อผู้เรียนมีความสนใจอย่างแท้จริง และสามารถเรียนรู้ได้ไม่ว่าจะอยู่ที่ไหน เวลาใด ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการค้า)

“ ควรจัดเป็นรูปแบบที่ให้เรียนตามความพร้อมของพนักงาน เพราะบางโอกาสที่ผู้เรียนอยู่ในสถานที่และเวลาที่ต่างกััน การอำนวยความสะดวกให้สามารถเรียนตามความพร้อมก็น่าจะเหมาะสมกว่า แต่ต้องกระตุ้นและสร้างบรรยากาศให้พนักงานเรียนรู้ด้วยตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการค้า)

“ ในระยะแรกคิดว่าคงจะจัดเป็นรูปแบบศูนย์วิชาการก่อน เพื่อเป็นแหล่งที่จะช่วยปรับพื้นฐานความรู้ในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน และสามารถจะทำได้ง่าย รวดเร็ว ไม่ต้องใช้คนมาก โดยจะใช้ผู้รับผิดชอบที่เข้าใจเรื่องนี้มาทำหน้าที่ป้อนข้อมูลต่างๆ ให้แก่พนักงาน แล้วค่อยพัฒนาเป็นศูนย์สื่อการเรียนต่อไป ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการบริการ)

“ คาดว่าจะใช้ระบบการเรียนทางไกลโดยใช้ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ที่มีอยู่แล้ว มาเป็นสื่อกระจายความรู้ ซึ่งจะมีศูนย์กลางอยู่ที่สำนักงานใหญ่ และมีห้องเรียนอยู่ตามสาขาต่างๆ ทั่วประเทศ เพราะสอดคล้องกับลักษณะการปฏิบัติงาน รวมทั้งสะดวกและประหยัดค่าใช้จ่ายด้วย ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการบริการ)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.6 ประเภทศูนย์การเรียนรู้ที่จะดำเนินการในสถานประกอบการ

| ประเภทศูนย์การเรียนรู้ที่จะนำมาใช้ | รวมจำนวน | ผลิต | ค่า | บริการ |
|--|-----------|----------|----------|----------|
| ศูนย์การเรียนรู้ในห้องเรียน | 2 | 2 | - | - |
| เหตุผลที่เลือกใช้ | | | | |
| สามารถควบคุมพฤติกรรมของผู้เรียนได้ง่าย | 2 | 2 | - | - |
| ช่วยให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนด้วยกัน | 1 | 1 | - | - |
| ศูนย์การเรียนรู้นอกห้องเรียน | 18 | 5 | 7 | 6 |
| เหตุผลที่เลือกใช้ | | | | |
| ช่วยให้เกิดความยืดหยุ่นไม่จำกัดเวลาในการเรียน | 15 | 4 | 6 | 5 |
| มีความสะดวกและทันสมัย | 10 | 3 | 3 | 4 |
| สามารถตอบสนองความต้องการส่วนบุคคลได้ | 8 | 2 | 3 | 3 |
| ช่วยให้ประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร | 5 | 3 | 1 | 1 |
| แบบผสมผสานในห้องเรียนและนอกห้องเรียน | 4 | 1 | 1 | 2 |
| เหตุผลที่เลือกใช้ | | | | |
| เพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะของเนื้อหาวิชาที่เรียน | 4 | 1 | 1 | 2 |
| ช่วยให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด | 4 | 1 | 1 | 2 |

4. ขอบเขตสาระความรู้ที่จะนำมาใช้ในระบบศูนย์การเรียนรู้

การให้พนักงานได้เรียนรู้จากศูนย์การเรียนรู้ สถานประกอบการทุกประเภททั้งหมดได้นำเสนอข้อคิดเห็นที่ตรงกันว่า สาระความรู้ที่เหมาะสมให้พนักงานได้เรียนคือ ความรู้พื้นฐานที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน นอกจากนี้ก็มีบางแห่งที่ต้องการให้พนักงานรู้ข่าวสารข้อมูลความรู้เกี่ยวกับธุรกิจขององค์กร เพื่อให้พนักงานสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานของตนได้โดยตรง และเป็นเนื้อหาความรู้ที่สามารถเรียนรู้ด้วยตนเองได้ง่าย ไม่มีความสลับซับซ้อน มีแหล่งความรู้อยู่ในองค์กรแล้ว สามารถดำเนินการได้สะดวก รวมทั้งให้เรียนในเรื่องสาระความรู้พื้นฐานที่จำเป็นต้องใช้ประกอบการทำงานประจำวัน เช่น การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ และภาษาอังกฤษในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีขอบเขตเนื้อหาที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับลักษณะขั้นตอนในการปฏิบัติงานอยู่แล้ว ดังข้อมูลการให้สัมภาษณ์ซึ่งได้สรุปในตารางที่ 4.7

“ ที่ต้องการมากก็คือเนื้อหาความรู้ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นหลัก รวมทั้งความรู้ข่าวสารทั่วไปที่เป็นประโยชน์และเกี่ยวกับการดำเนินชีวิตประจำวัน โดยจะจัดให้ตรงกับความสะดวกและเหมาะสมกับพื้นฐานของพนักงาน ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการผลิต)

“ น่าจะเป็นความรู้ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในแต่ละสายงาน เพราะพนักงานเขาสามารถจะนำไปใช้กับงานได้โดยตรง ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการผลิต)

“ ควรจะเป็นความรู้ที่เกี่ยวข้องเฉพาะตามสายงาน เพราะจะช่วยให้พนักงานได้เข้ามาศึกษาค้นคว้า หรือเรียนรู้เพิ่มเติมให้เข้าใจชัดเจนถูกต้องมากยิ่งขึ้น ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการผลิต)

“ เราเลือกวิชาพื้นฐานการปฏิบัติงานในโรงงาน การบริหารงานเบื้องต้น ภาษาอังกฤษ คอมพิวเตอร์ เพราะเป็นวิชาที่มีเนื้อหาความรู้พื้นฐาน ไม่สลับซับซ้อนสามารถเรียนด้วยตนเองได้ง่าย ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการผลิต)

“ ในช่วงแรกเนื้อหาหลักจะเป็นเรื่องความรู้เกี่ยวกับตัวสินค้า และความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงานในองค์กร เพราะเป็นสิ่งที่พนักงานจำเป็นต้องใช้ในชีวิตประจำวัน ส่วนระยะยาวจะเปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนเพื่อปรับวุฒิการศึกษาของตนเอง ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการค้า)

“ เป็นเนื้อหาที่ใช้ในการเตรียมความพร้อมให้แก่พนักงานใหม่ในส่วนงานต่างๆ เพราะง่ายต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง และสามารถเปลี่ยนแปลงได้ง่าย ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการค้า)

“ ความรู้พื้นฐานเบื้องต้นในการปฏิบัติงาน เพราะเนื้อหาจะไม่มี ความสลับซับซ้อนมากมายแต่อย่างใด ซึ่งพนักงานสามารถจะเรียนรู้ได้ด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่ หรือหากมีปัญหาที่อาจจะซักถามได้ภายหลัง ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการค้า)

“ ควรจะเป็นเนื้อหาพื้นฐานที่พนักงานต้องการศึกษาเพื่อรู้แนวทางในการทำงานของตน และสามารถอ่านเองแล้วทำความเข้าใจได้ง่าย ไม่ต้องมีผู้บรรยาย ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการค้า)

“ ควรเป็นเนื้อหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจการทำงานของพนักงาน เพื่อให้ นำความรู้ที่นำมาพัฒนาตนเอง และนำไปใช้ประโยชน์กับการทำงานได้โดยตรง ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการบริการ)

“ เนื้อหาที่เหมาะสมต้องเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของพนักงาน เพราะจะทำให้พนักงานเกิดความสนใจ และเต็มใจที่จะเรียนรู้ เนื่องจากจำเป็นในการปฏิบัติงานของเขา ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการบริการ)

“ จะวิเคราะห์เนื้อหาจากความรู้ในงานของแต่ละฝ่าย เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งยังสามารถแก้ไขปัญหาการให้บริการแก่ลูกค้าได้อีกด้วย ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการบริการ)

“ จะมีทั้งความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงาน และข้อมูลข่าวสารอื่นๆที่เป็นประโยชน์ เช่น คอมพิวเตอร์ ภาษาอังกฤษ การบริหารจัดการทั่วไป เพราะพนักงานจะได้มีโอกาสเลือกเรียนได้มากขึ้น โดยจะเริ่มต้นจากการศึกษาความต้องการของพนักงานก่อน ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการบริการ)

ตารางที่ 4.7 ขอบเขตสาระความรู้ที่จะให้พนักงานเรียนจากศูนย์การเรียนรู้

| ขอบเขตสาระความรู้ | รวมจำนวน | ผลิต | ค่า | บริการ |
|---|----------|------|-----|--------|
| ความรู้พื้นฐานที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน | 24 | 8 | 8 | 8 |
| ข่าวสารข้อมูลความรู้เกี่ยวกับธุรกิจขององค์กร | 17 | 5 | 6 | 6 |
| การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ | 14 | 4 | 5 | 5 |
| ภาษาอังกฤษในการปฏิบัติงาน | 10 | 2 | 3 | 5 |
| หลักการบริหารงานธุรกิจ | 8 | 2 | 3 | 3 |
| หลักการขายและการตลาด | 5 | - | 3 | 2 |
| ความรู้เกี่ยวกับการบัญชีและภาษี | 4 | 1 | 2 | 1 |
| ความรู้และทักษะในการดำเนินชีวิตที่ถูกต้อง | 2 | - | - | 2 |
| เหตุผลในการกำหนดสาระความรู้ | รวมจำนวน | ผลิต | ค่า | บริการ |
| พนักงานสามารถนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติงานได้โดยตรง | 24 | 8 | 8 | 8 |
| เนื้อหาสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองได้ง่ายไม่สลับซับซ้อน | 15 | 5 | 4 | 6 |
| สถานประกอบการมีเนื้อหาวิชาดังกล่าวอยู่แล้ว | 6 | 3 | 1 | 2 |
| สามารถปรับเปลี่ยนเนื้อหาได้สะดวกรวดเร็ว | 4 | 2 | 1 | 1 |

5. แหล่งทรัพยากรความรู้ของระบบศูนย์การเรียนรู้

นอกจากประเภทสาระความรู้ที่ให้พนักงานได้เรียนรู้จากระบบศูนย์การเรียนรู้ ผู้วิจัยได้ทำการสอบถามถึงแหล่งทรัพยากรความรู้ที่จะนำมาในการดำเนินงานอีกด้วย ซึ่งได้พบว่าสถานประกอบการส่วนใหญ่ทุกประเภทใช้แหล่งทรัพยากรความรู้จากภายในองค์กรที่มีอยู่แล้ว ได้แก่ ข้อมูลจากเอกสารคู่มือขั้นตอนการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ส่วนประเภทการค้าและบริการมีการใช้เอกสารคำบรรยายประกอบสินค้าแต่ละชนิดด้วย นอกจากนี้ก็เป็นข้อมูลที่ได้จากผูปฏิบัติงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านภายในองค์กร ข้อมูลจากกรณีศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ข้อมูลจากเอกสารในเรื่องนโยบายวิสัยทัศน์ที่ได้จากการประชุมฝ่ายบริหาร และข้อมูลที่ได้จากการสำรวจทางการตลาด

ส่วนแหล่งทรัพยากรที่ได้จากภายนอกองค์กรนั้น ส่วนใหญ่จะใช้ชุดสื่อการเรียนรู้ในวิชาต่างๆที่วางขายในท้องตลาด นอกจากนั้นก็ใช้ข้อมูลจากสื่อสารมวลชนประเภทต่างๆ ผู้เชี่ยวชาญ และการค้นคว้าจากห้องสมุดต่างๆ

ตารางที่ 4.8 แหล่งทรัพยากรความรู้ของศูนย์การเรียนรู้

| แหล่งทรัพยากรความรู้ภายในองค์กร | รวมจำนวน | ผลิต | ค้า | บริการ |
|--|----------|------|-----|--------|
| เอกสารคู่มือขั้นตอนการปฏิบัติงาน | 24 | 8 | 8 | 8 |
| เอกสารคำบรรยายประกอบสินค้า | 16 | - | 9 | 7 |
| ผู้ปฏิบัติงานที่มีความเชี่ยวชาญในหน่วยงานต่างๆ | 15 | 6 | 4 | 5 |
| กรณีศึกษาปัญหาในการปฏิบัติงาน | 13 | 5 | 4 | 4 |
| เอกสารนโยบายและวิสัยทัศน์องค์กร | 11 | 3 | 5 | 3 |
| ข้อมูลการสำรวจทางการตลาด | 10 | 2 | 4 | 4 |
| เอกสารสรุปบันทึกการประชุมฝ่ายบริหาร | 8 | 3 | 2 | 3 |
| แหล่งทรัพยากรความรู้ภายนอกองค์กร | รวมจำนวน | | | |
| สื่อการเรียนที่วางขายในท้องตลาด | 20 | 7 | 6 | 7 |
| สื่อสารมวลชน | 15 | 6 | 5 | 4 |
| ผู้เชี่ยวชาญ | 6 | 3 | 2 | 1 |
| ห้องสมุด | 5 | 2 | 2 | 1 |

6. กลุ่มเป้าหมายผู้เรียนที่จะใช้บริการของศูนย์การเรียนรู้

สำหรับกลุ่มเป้าหมายที่เรียนรู้จากศูนย์การเรียนรู้นี้ สถานประกอบการส่วนใหญ่จะกำหนดไว้ทั้งระดับปฏิบัติการและระดับบังคับบัญชา โดยในระดับปฏิบัติการนั้นได้มีความมุ่งหวังต้องการให้พนักงานเรียนรู้เพื่อสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และช่วยลดความจำเป็นที่จะต้องให้พนักงานเข้าฝึกอบรมในห้องเรียน เพื่อแก้ปัญหาในเรื่องเวลาที่สูญเสียไปได้ รวมทั้งส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ด้วยตนเอง ส่วนในระดับบังคับบัญชาจะเน้นให้มีการเรียนรู้เพื่อปรับตัวเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ซึ่งเป็นความต้องการการในสถานประกอบการประเภทการค้า รวมทั้งช่วยเพิ่มพูนศักยภาพในการบังคับบัญชา และยังเป็นการเรียนรู้เพื่อรองรับโอกาสความก้าวหน้าตามสายอาชีพของพนักงานอีกด้วย ดังข้อมูลจากการให้สัมภาษณ์ที่สรุปในตาราง 4.9

“ ในระยะแรกเราคงเน้นไปที่กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการก่อน เพราะอยากให้เขานำเอาความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานประจำวันของเขาได้โดยตรง ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการผลิต)

“ พนักงานทุกระดับชั้นจะต้องสามารถเข้าเรียนจากระบบศูนย์การเรียนรู้ได้ เพราะเป็นสิ่งที่จะช่วยให้เขาได้เพิ่มพูนความรู้ด้วยตนเอง ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการผลิต)

“ พนักงานทุกระดับจะต้องเรียนเพื่อเพิ่มเติมความรู้ของตนเองทั้งนั้น แต่ถ้าเป็นผู้บังคับบัญชาก็จะยิ่งดี เพราะมีความรับผิดชอบในตัวเองค่อนข้างสูง ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการค้า)

“ เราจะเน้นทั้งพนักงานระดับปฏิบัติการและระดับบังคับบัญชา เพราะไม่ว่าจะอยู่ในระดับใด ทุกคนต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการค้า)

“ เราเน้นในบุคลากรทุกกลุ่ม เพราะหากเป็นระดับเจ้าหน้าที่ก็จะช่วยให้ทำงานได้ดีขึ้นหรือถ้าเป็นระดับบริหารก็จะช่วยให้ได้เรียนรู้ถึงสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงหรือมีความรู้ใหม่ๆที่จะนำมาใช้ในการวางแผนงานขององค์กร ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการบริการ)

“ คงจะเน้นทั้งระดับปฏิบัติการและระดับบังคับบัญชา เพราะหัวใจของธุรกิจบริการ คือเรื่องของคน ถ้าเขามีความรู้มากเท่าใด ก็จะส่งผลดีต่อบริษัทเท่านั้น ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการบริการ)

ตารางที่ 4.9 กลุ่มเป้าหมายที่กำหนดให้เรียนจากระบบศูนย์การเรียนรู้

| กลุ่มเป้าหมายและเหตุผล | รวมจำนวน | ผลิต | ค่า | บริการ |
|---|-----------|----------|----------|----------|
| ระดับปฏิบัติการ | 24 | 8 | 8 | 8 |
| เหตุผลสำคัญที่ต้องการให้เรียนจากระบบศูนย์การเรียนรู้ | | | | |
| ช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมาย | 21 | 8 | 6 | 7 |
| ช่วยลดความจำเป็นจากการเข้าฝึกอบรมในห้องเรียน | 15 | 6 | 4 | 5 |
| ช่วยให้พนักงานได้มีโอกาสในการเพิ่มพูนความรู้ด้วยตนเอง | 10 | 3 | 3 | 4 |
| ช่วยแก้ปัญหาความสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงาน | 6 | 4 | 1 | 1 |
| ระดับบังคับบัญชาและบริหาร | 18 | 5 | 5 | 8 |
| เหตุผลสำคัญที่ต้องการให้เรียนจากระบบศูนย์การเรียนรู้ | | | | |
| ช่วยให้สามารถปรับตัวเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ | 15 | 3 | 7 | 5 |
| ช่วยเพิ่มศักยภาพในการบังคับบัญชา | 12 | 5 | 4 | 3 |
| เพื่อรองรับโอกาสความก้าวหน้าตามสายอาชีพของพนักงาน | 10 | 2 | 4 | 4 |

7. สื่อการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับองค์กร

สำหรับสื่อการเรียนรู้ที่จะนำมาใช้ในระบบศูนย์การเรียนรู้ นั้น สถานประกอบการส่วนใหญ่จะคำนึงถึงผลในการเลือกใช้สื่อจากความสามารถดึงดูดความสนใจของผู้เรียนได้ดีและทำความเข้าใจได้ง่าย ซึ่งประเภทของสื่อการเรียนรู้ที่สถานประกอบการต่างๆจะเลือกนำมาใช้มากที่สุดก็คือ สื่อบทเรียนช่วยสอนคอมพิวเตอร์ แต่ก็มีบางส่วนโดยเฉพาะในสถานประกอบการประเภทการผลิตที่บอกว่าต้องการจัดทำเป็นเอกสารชุดการเรียนรู้ ส่วนในประเภทการค้าและบริการจะดำเนินการใช้ระบบอินทราเน็ตและอินเทอร์เน็ตควบคู่ไปด้วย เพื่อให้มีความหลากหลายของสื่อต่างๆให้พนักงานได้เลือกตามความต้องการ และให้สอดคล้องกับระบบที่มีอยู่แล้วในสถานประกอบการ ส่วนในเรื่องการผลิตสื่อ ส่วนใหญ่จะใช้วิธีการผลิตสื่อขึ้นเองภายในองค์กรเพราะมีเนื้อหาอยู่แล้วในองค์กร สามารถปรับเปลี่ยนได้สะดวก ยกเว้นบางส่วนที่เป็นเนื้อหาทั่วไปที่สามารถจัดหาจากภายนอกได้ เช่นวิชาความรู้ด้านการใช้คอมพิวเตอร์ หรือภาษาอังกฤษ แต่อย่างไรก็ตาม สถานประกอบการส่วนใหญ่จะเน้นถึงความพร้อม และความคุ้นเคยของพนักงานเป็นสำคัญว่าจะสะดวกในการใช้สื่อแบบใด เพื่อกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดความสนใจ และสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ดังข้อมูลที่ได้สรุปไว้ในตารางที่ 4.10

“ ควรเป็นจำพวกหนังสือ วีดิทัศน์ เทปเสียง ซีดีรอม เพื่อให้พนักงานเลือกได้ตามความสะดวกของแต่ละคน และช่วยให้รองรับพนักงานได้อย่างทั่วถึง ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการผลิต)

“ น่าจะเป็นจำพวกรูปภาพที่มีคำอธิบายเป็นความรู้ประกอบ โดยจะต้องทำให้เกิดความเข้าใจได้ง่ายๆ ชัดเจน สั้นๆ ไม่ซับซ้อน เพราะพนักงานจะไม่ชอบอ่านอะไรที่ยืดยาว และจะช่วยให้เกิดความน่าใจที่จะเข้ามาเรียนด้วยตนเอง ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการผลิต)

“ สื่อโทรทัศน์น่าจะเหมาะสมที่สุด แต่อาจจะมีเอกสารตำราประกอบด้วย เพื่อให้พนักงานได้ทบทวนความรู้ด้วยตนเองได้ เพราะเหมาะสมกับกลุ่มพนักงาน และเรียนรู้ได้ง่าย รวมทั้งเราจะจัดให้มีระบบการสอนเสริมจากวิทยากรที่จะเดินทางไปเยี่ยมพนักงานตามสาขาต่างๆด้วย ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการผลิต)

“ น่าจะเป็นสื่อคอมพิวเตอร์ช่วยสอน หรือสื่อวีดิทัศน์เพื่อให้เกิดความหลากหลาย และเรียนรู้ได้ง่าย เพื่อกระตุ้นและดึงดูดความสนใจให้อยากเข้ามาเรียนรู้ ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการค้า)

“ คงจะผลิตขึ้นเองเป็นส่วนใหญ่ เพราะจะตอบสนองวัตถุประสงค์ของเราเองได้มากกว่า และเนื้อหาความรู้ที่จะให้พนักงานเรียนก็มีอยู่แล้ว ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการค้า)

“ คิดว่าที่นี่จะใช้สื่อคอมพิวเตอร์เป็นหลัก เพราะสะดวกในการจัดเก็บ แก้ไขเพิ่มเติม รวมทั้งง่ายสำหรับพนักงานที่จะนำไปใช้เรียนด้วยตนเอง โดยจะเน้นการผลิตเอง เพราะเราใช้องค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร และไม่สิ้นเปลืองงบประมาณด้วย ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการค้า)

“ สื่อคอมพิวเตอร์ช่วยสอนน่าจะเหมาะสมที่สุด เพราะพนักงานสามารถจะเปิดเข้าไปเรียนได้ด้วยตนเองตามความสะดวก ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการค้า)

“ จะใช้ระบบอินเทอร์เน็ตค่ะ เพราะตรวจสอบได้และกระตุ้นให้พนักงานต้องรับผิดชอบต่อตนเอง ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการค้า)

“ ควรจะมีทั้งสื่อสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และเอกสารตำรา ข้อมูลสถิติอ้างอิงต่างๆ เพื่อช่วยให้ผู้เรียนได้ค้นคว้าและนำมาใช้อ้างอิงในการปฏิบัติงานได้โดยตรง ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการบริการ)

“ ควรใช้ระบบเครือข่ายสื่อสารอินเทอร์เน็ตภายในองค์กร เพราะจะมีระบบพื้นฐานเหล่านี้อยู่แล้ว ไม่ต้องมีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมแต่อย่างใด ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการบริการ)

“ ควรใช้ระบบอินเทอร์เน็ตที่มีอยู่แล้วในองค์กร เพราะสะดวกรวดเร็วและพนักงานมีความชำนาญคล่องตัวในการใช้ช่องทางการสื่อสารนี้ หรืออาจจะเป็นสื่ออื่นๆ เช่น วิกิทัศน์ ซีดีรอม ซึ่งพนักงานสามารถจะยืมกลับไปศึกษาด้วยตนเองที่บ้าน ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการบริการ)

“ ของเรามีสื่ออินเทอร์เน็ตอยู่แล้ว จะเพิ่มในส่วนของซีดีรอมเข้าไป เพราะมีราคาไม่แพง รวมทั้งผู้เรียนสามารถจะมีปฏิสัมพันธ์กับบทเรียนได้ด้วยตนเอง โดยในส่วนของซีดีรอมจะซื้อจากสื่อสำเร็จรูปที่มีอยู่ตามร้านทั่วไป แต่ในส่วนอินเทอร์เน็ตจะผลิตเองเพราะต้องใช้ข้อมูลภายในองค์กร ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการบริการ)

ตารางที่ 4.10 สื่อการเรียนที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้

| ประเภทสื่อการเรียนที่เหมาะสม | รวมจำนวน | ผลิต | ค่า | บริการ |
|---|----------|------|-----|--------|
| บทเรียนช่วยสอนคอมพิวเตอร์ | 20 | 6 | 7 | 7 |
| เอกสารชุดการเรียน | 15 | 8 | 4 | 3 |
| อินเทอร์เน็ตและอินเทอร์เน็ต | 13 | 1 | 6 | 6 |
| สื่อวิกิทัศน์ | 10 | 4 | 3 | 3 |
| เทปเสียง | 3 | 2 | 1 | - |
| รูปภาพ | 2 | 2 | - | - |
| เหตุผลสำคัญที่เลือกใช้สื่อดังกล่าว | รวมจำนวน | ผลิต | ค่า | บริการ |
| สามารถดึงดูดความสนใจของผู้เรียนได้ดีและเข้าใจง่าย | 20 | 7 | 6 | 6 |
| มีความหลากหลายให้พนักงานได้เลือกตามความต้องการ | 15 | 4 | 5 | 6 |
| สอดคล้องกับระบบที่มีอยู่แล้วในสถานประกอบการ | 10 | 1 | 4 | 5 |
| ช่วยให้เกิดความสะดวกในการดำเนินงาน | 7 | 3 | 2 | 2 |

8. การกระตุ้นและส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน

การจัดระบบศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการนี้ สิ่งที่มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จก็คือ พนักงานต้องมีความสนใจเรียนรู้ โดยสถานประกอบการจะต้องสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่มากกระตุ้นสนับสนุนส่งเสริมให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ได้พบว่า วิธีการที่สถานประกอบการประเภทการผลิตและการค้านำมาใช้เพื่อกระตุ้นส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงานจะเป็นการใช้สิ่งจูงใจจากภายนอก เช่น การเชื่อมโยงผลการเรียนรู้เข้ากับระบบการบริหารงานบุคคล เพื่อให้พนักงานมีความสนใจและเกิดแรงจูงใจขึ้นในการเรียนรู้ของตนเอง ส่วนสถานประกอบการประเภทการค้าและบริการจะกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจจากภายในตัวพนักงานโดยการประชาสัมพันธ์สื่อสารข้อมูลต่างๆ เพื่อให้พนักงานได้เห็นว่าการศึกษาที่เกิดขึ้นส่งผลเป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเองอย่างไรบ้าง นอกจากนี้ ก็ใช้การพัฒนาชุดสื่อความรู้ใหม่ๆที่มีความน่าสนใจ และจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆมาไว้ให้บริการแก่พนักงาน ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ได้กล่าวถึงเรื่องการกระตุ้นและส่งเสริมการเรียนรู้ดังสรุปในตารางที่ 4.11

“ บริษัทจะต้องกำหนดให้เป็นนโยบายที่ชัดเจนในการสนับสนุนระบบศูนย์การเรียนรู้ว่าพนักงานเรียนแล้วจะเกิดผลอย่างไรบ้างต่อตัวเขาบ้าง เพราะจะมีผลต่อการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของพนักงาน ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการผลิต)

“ เมื่อพนักงานได้เรียนและทดสอบความรู้แล้ว ควรบันทึกข้อมูลไว้ในระบบการบริหารงานบุคคล เพื่อแสดงถึงความพร้อมของพนักงานในการได้รับโอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการผลิต)

“ สิ่งจูงใจทางด้านรายได้ยังคงเป็นตัวกระตุ้นที่ดีเสมอ คิดว่าจะใช้วิธีการเพิ่มรายได้ให้แก่พนักงานผู้ที่มีความรู้ทักษะและผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นมาเป็นเงื่อนไข ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการผลิต)

“ ต้องเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกให้พร้อม ให้พนักงานเข้าใจถึงวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบศูนย์การเรียนรู้ และอย่าให้เขารู้สึกว่าเป็นเรื่องยาก ทุกอย่างต้องทำให้เกิดความสะดวกและง่าย ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการผลิต)

“ ต้องสื่อสารประชาสัมพันธ์ให้พนักงานได้เข้าใจว่าตัวเองเป็นผู้ได้ประโยชน์ การที่พนักงานเรียนรู้มากขึ้น เก่งมากขึ้น ก็จะเป็นโอกาสความก้าวหน้าในอนาคต การทำงาน ซึ่งจะขึ้นอยู่กับผลงานและความรู้ความสามารถของเขาเอง ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการค้า)

“ ควรจัดทำประชาสัมพันธ์สื่อสารให้พนักงานได้ทราบทั่วกัน เพื่อกระตุ้นความสนใจในการเรียนต้องกำหนดให้มีการทดสอบด้วย เพื่อให้พนักงานได้ตั้งใจ โดยกำหนดเกณฑ์ในการผ่านการทดสอบเอาไว้ และถ้าผู้ใดสอบผ่านก็จะมีประกาศให้ทราบทั่วกันด้วย เพื่อจูงใจให้เกิดความสนใจเรียนรู้เพิ่มเติมอีก ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการค้า)

“ ต้องใช้การประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องเพื่อกระตุ้นให้ผู้เรียนได้รับข้อมูลและเกิดความสนใจต้องเริ่มต้นด้วยการสร้างให้พนักงานได้เห็นความสำคัญและประโยชน์ที่เขาจะได้รับจากการเรียนรู้ โดยควรจะให้เข้าได้มีส่วนร่วมคิดหรือเสนอแนะถึงความต้องการในการเรียนรู้ด้วย ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการค้า)

“ ควรจะใช้โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพมาเป็นแรงกระตุ้น เพราะเป็นสิ่งที่พนักงานมองเห็นเป็นรูปธรรมได้ชัดเจน ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการค้า)

“ สิ่งสำคัญคือ ศูนย์การเรียนรู้ต้องมีคุณภาพที่ดี มีความรู้และชุดสื่อการเรียนที่น่า สนใจ ตรงตามความต้องการของพนักงาน ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการบริการ)

“ น่าจะให้แรงเสริมด้วยการบันทึกผลการเรียนลงในฐานข้อมูลของพนักงานแต่ละคนซึ่งจะสามารถส่งผลต่อโอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพได้ด้วย ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการบริการ)

“ ต้องสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรได้รู้และเข้าใจว่ามีผลดีต่อพนักงานและองค์กร อย่างไร และต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและต่อเนื่องในการจัดศูนย์การเรียนรู้ ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการบริการ)

“ ควรประชาสัมพันธ์และขอความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานต่างๆ เพื่อสนับสนุนกระตุ้นพนักงานให้เข้ามาร่วมเรียนรู้จากศูนย์การเรียน ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการบริการ)

“ ควรจัดสิ่งอำนวยความสะดวกให้ผู้เรียนได้เข้าถึงข้อมูลความรู้ได้ง่าย คล่องตัว มากที่สุด และจัดให้มีสื่อความรู้ใหม่ๆ ที่ทันต่อเหตุการณ์ความเปลี่ยนแปลง ”

(สัมภาษณ์ / สถานประกอบการประเภทการบริการ)

ตารางที่ 4.11 วิธีการที่จะใช้กระตุ้นส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน

| วิธีการกระตุ้นส่งเสริมการเรียนรู้ | รวมจำนวน | ผลิต | ค่า | บริการ |
|--|----------|------|-----|--------|
| เชื่อมโยงข้อมูลผลการเรียนรู้ไปใช้ในระบบการบริหารงานบุคคล | 21 | 8 | 8 | 5 |
| การประชาสัมพันธ์ให้พนักงานรู้ข้อมูลการให้บริการต่างๆของศูนย์ | 20 | 4 | 8 | 8 |
| การพัฒนาสื่อการเรียนรู้ใหม่ๆให้มีความน่าสนใจ | 15 | 4 | 6 | 5 |
| การกระตุ้นให้พนักงานเห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ | 12 | 3 | 3 | 6 |
| การอำนวยความสะดวกและสร้างความพร้อมในการให้บริการ | 10 | 2 | 4 | 4 |
| การให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะข้อคิดเห็น | 8 | 2 | 3 | 3 |
| การให้สิ่งจูงใจและการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา | 8 | 4 | 2 | 2 |

9. การติดตามผลการดำเนินงาน

ในการศึกษาถึงการติดตามผลการดำเนินงานระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้จากผู้ให้สัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้สอบถามถึงขอบเขตและวิธีการที่สถานประกอบการจะนำมาใช้ ซึ่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลได้พบว่าส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นไปที่ปริมาณของพนักงาน และระดับความพึงพอใจจากการใช้ บริการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด และปัญหาที่เกิดขึ้น ยกเว้นในสถานประกอบการประเภทการผลิตที่ ต้องการให้มีการวัดผลความรู้จากการเรียนและผลจากการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน ดั่งข้อสรุปที่ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ระบุไว้ในตารางที่ 4.12 คือ

ตารางที่ 4.12 การติดตามผลการดำเนินงาน

| ประเด็นที่ต้องการติดตามผล | รวมจำนวน | ผลิต | ค่า | บริการ |
|---|----------|------|-----|--------|
| ปริมาณพนักงานที่มาใช้บริการ | 24 | 8 | 8 | 8 |
| ความพึงพอใจของพนักงานในการให้บริการ | 20 | 6 | 6 | 8 |
| การนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติงาน | 12 | 6 | 3 | 3 |
| ผลการทดสอบความรู้ที่เกิดขึ้นจากการเรียน | 9 | 6 | 2 | 1 |
| ปัญหาอุปสรรคต่างๆในการดำเนินงาน | 8 | 2 | 3 | 3 |

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในสถานประกอบการที่มีความต้องการจัดศูนย์การเรียนรู้

จากการศึกษาข้อมูลในสถานประกอบการที่มีความต้องการจัดระบบศูนย์การเรียนรู้ ซึ่งได้นำเสนอมานั้น ผู้วิจัยได้นำข้อมูลทั้งหมดมาตีความสร้างข้อสรุปในประเด็นสำคัญต่างๆที่ต้องการศึกษาและได้พบว่า สถานประกอบการส่วนใหญ่ในแต่ละประเภทมีลักษณะความต้องการในการจัดศูนย์การเรียนรู้ที่สอดคล้องตรงกัน โดยแตกต่างกันในบางประเด็นเท่านั้นคือ

1. ข้อมูลพื้นฐานของสถานประกอบการที่ศึกษา

สถานประกอบการที่ทำการศึกษาในครั้งนี้ประกอบด้วย ประเภทการผลิต การค้า และการบริการอย่างละ 8 แห่ง และเป็นสถานประกอบการขนาดใหญ่ที่มีพนักงาน 200-500 คนจำนวนรวม 7 แห่ง 501-1000 คน 8 แห่ง และมากกว่า 1000 คน 9 แห่ง โดยสถานประกอบการประเภทการผลิตพนักงานส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีในขณะที่ประเภทการบริการพนักงานส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป ส่วนประเภทการค้ามีส่วนระดับการศึกษาของพนักงานที่เท่าๆกันระหว่างต่ำกว่าปริญญาตรี และตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป

วิธีการที่สถานประกอบการทุกประเภททุกแห่งใช้ในการพัฒนาบุคลากรของตนก็คือ การจัดฝึกอบรมภายในองค์กร เพื่อตอบสนองความจำเป็นในการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้และทักษะที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อส่งผลให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจที่องค์กรตั้งไว้ รวมทั้งส่วนใหญ่ก็มีการส่งพนักงานไปอบรมจากสถาบันภายนอก เพื่อให้ตรงกับลักษณะงานของหน่วยงานต่างๆ นอกจากนี้สถานประกอบการบางแห่งได้มีการจัดห้องสมุด มุมหนังสือหรือกระดานข่าวความรู้ทั่วไป การค้นคว้าข้อมูลข่าวสารจากอินเทอร์เน็ต และบริการให้ยืมสื่อการเรียนด้วยตนเอง เพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสเรียนรู้เพิ่มเติมในเรื่องที่มีประโยชน์นอกเหนือจากการอบรม และส่งเสริมให้พนักงานมีอุปนิสัยแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสร้างให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้ได้พบปัญหาหลักที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาพนักงานในสถานประกอบการส่วนใหญ่ทุกประเภทก็คือ พนักงานขาดความร่วมมือและมุ่งมั่นในการอบรม เพราะไม่มีความตระหนักและไม่เห็นความสำคัญของการฝึกอบรม รวมทั้งขาดการสนับสนุนร่วมมือจากหน่วยงานต้นสังกัด เพราะผู้บังคับบัญชาเห็นว่าเสียเวลาการทำงาน นอกจากนี้ ในสถานประกอบการประเภทการผลิตยังได้พบกับปัญหาอุปสรรคจากลักษณะงานซึ่งทำให้พนักงานไม่สะดวกในการเข้าอบรมได้

2. แนวคิดความต้องการในการจัดศูนย์การเรียนรู้

สถานประกอบการทุกประเภทมีความต้องการที่สอดคล้องตรงกันเป็นส่วนใหญ่คือ การใช้ศูนย์การเรียนรู้เป็นทางเลือกในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยพนักงานมีโอกาสยืดหยุ่นในการเลือกเวลาเรียนด้วยตนเอง และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งส่วนใหญ่ได้เลือกใช้รูปแบบศูนย์การเรียนรู้นอกห้องเรียน เพราะสามารถยืดหยุ่นได้ตามอรรถศาสตร์ของพนักงานในด้านเวลาและโอกาสในการเรียนรู้ ช่วยตอบสนองความต้องการของพนักงานแต่ละคนและลดต้นทุนค่าใช้จ่ายได้อีกด้วย ยกเว้นในสถานประกอบการประเภทการผลิตบางแห่งเท่านั้น ที่เลือกใช้แบบศูนย์การเรียนรู้ในห้องเรียน เพราะต้องการควบคุมการเรียนรู้ของพนักงาน

3. การดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้

สถานประกอบการทั้งหมดเห็นตรงกันว่า สาระความรู้ที่เหมาะสมให้พนักงานเรียนจากศูนย์การเรียนรู้คือ ความรู้พื้นฐานที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน เพื่อให้พนักงานนำความรู้ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้โดยตรง เพราะเนื้อหาความรู้สามารถเรียนรู้ด้วยตนเองได้ง่าย ไม่มีความสลับซับซ้อน มีแหล่งความรู้อยู่ในองค์กรแล้วสามารถดำเนินการได้สะดวก นอกจากนี้ก็เป็นสาระความรู้พื้นฐานอื่นๆที่จำเป็นต้องใช้ประกอบการทำงานประจำวัน เช่น ข้อมูลความรู้เกี่ยวกับธุรกิจขององค์กร การใช้คอมพิวเตอร์ และการใช้ภาษาอังกฤษในการปฏิบัติงาน

สถานประกอบการส่วนใหญ่ทุกประเภทจะใช้แหล่งทรัพยากรความรู้จากภายในองค์กรที่มีอยู่แล้ว เช่น เอกสารขั้นตอนการปฏิบัติงาน ส่วนประเภทการค้าและบริการจะใช้เอกสารคำบรรยายประกอบสินค้าแต่ละชนิด นอกจากนี้เป็นข้อมูลผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านภายในองค์กร และข้อมูลจากกรณีศึกษาปัญหาในการปฏิบัติงาน ข้อมูลจากเอกสารนโยบายวิสัยทัศน์ และข้อมูลจากการสำรวจทางการตลาด ส่วนแหล่งทรัพยากรจากภายนอกองค์กรส่วนใหญ่เป็นชุดสื่อการเรียนรู้ในวิชาต่างๆ ที่วางขายในท้องตลาดและข้อมูลจากสื่อสารมวลชนประเภทต่างๆ รวมทั้งผู้เชี่ยวชาญและการค้นคว้าจากห้องสมุดต่างๆ ส่วนกลุ่มเป้าหมายผู้เรียน ส่วนใหญ่กำหนดทั้งระดับปฏิบัติการและบังคับบัญชา โดยในระดับปฏิบัติการต้องการให้เรียนเพื่อปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และลดความจำเป็นในการเข้าฝึกอบรมในห้องเรียน รวมทั้งส่งเสริมให้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ด้วยตนเอง ส่วนระดับบังคับบัญชาให้เรียนเพื่อปรับตัวเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจซึ่งมีความต้องการในสถานประกอบการประเภทการค้า รวมทั้งเพิ่มศักยภาพการบังคับบัญชา และรองรับโอกาสความก้าวหน้าตามสายอาชีพ

สื่อการเรียนรู้ที่นำมาใช้ในระบบศูนย์การเรียนรู้ ส่วนใหญ่ต้องการใช้สื่อที่เรียนช่วยสอน คอมพิวเตอร์ เพราะสามารถดึงดูดความสนใจของผู้เรียนได้ดีและทำความเข้าใจได้ง่าย ยกเว้นสถานประกอบการประเภทการผลิตจะใช้วิธีจัดทำเป็นเอกสารชุดการเรียนรู้ ส่วนในประเภทการค้าและบริการจะดำเนินการใช้ระบบอินเทอร์เน็ตและอินเทอร์เน็ตควบคู่ไปด้วย เพื่อให้มีความหลากหลายของสื่อให้พนักงานได้เลือกและให้สอดคล้องกับระบบที่มีอยู่แล้ว สำหรับการผลิตสื่อส่วนใหญ่จะผลิตสื่อขึ้นเองเพราะเห็นว่ามีความพร้อมอยู่แล้ว สามารถปรับเปลี่ยนได้สะดวก ยกเว้นบางส่วนที่เป็นเนื้อหาทั่วไปที่สามารถจัดหาจากภายนอกได้ โดยเน้นถึงความพร้อมและความคุ้นเคยของพนักงาน เพื่อกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดความสนใจ และสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

ส่วนการสนับสนุนการเรียนรู้และติดตามผลการดำเนินงาน สถานประกอบการประเภทการผลิตและการค้าจะใช้สิ่งจูงใจจากภายนอก ได้แก่ การเชื่อมโยงผลการเรียนรู้เข้ากับระบบการบริหารงานบุคคลเพื่อให้พนักงานมีความสนใจและเกิดแรงจูงใจในการเรียนรู้ ส่วนในสถานประกอบการประเภทการค้าและบริการจะใช้วิธีกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจจากภายในตัวพนักงาน ได้แก่ การประชาสัมพันธ์สื่อสารข้อมูลให้พนักงานเกิดความตระหนัก เห็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าในอาชีพของตนเอง รวมทั้งการพัฒนาชุดสื่อความรู้ใหม่ๆที่มีความน่าสนใจ และจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ มาไว้ให้บริการแก่พนักงาน โดยการติดตามผลส่วนใหญ่เน้นไปที่ปริมาณและระดับความพึงพอใจของพนักงานจากการใช้บริการ และปัญหาที่เกิดขึ้น ยกเว้นในสถานประกอบการประเภทการผลิตที่ต้องการให้มีการวัดผลความรู้จากการเรียนและผลจากการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ส่วนที่ 2 ข้อมูลในสถานประกอบการที่กำลังดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้

หลังจากที่ได้ศึกษาข้อมูลเบื้องต้นจากสถานประกอบการที่มีความต้องการจัดศูนย์การเรียนรู้แล้ว ผู้วิจัยได้เข้าทำการศึกษาข้อมูลในสถานประกอบการที่กำลังดำเนินการระบบศูนย์การเรียนรู้ให้แก่พนักงานในองค์กรของตน โดยเป็นการสัมภาษณ์ผู้บริหารงานที่รับผิดชอบการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการนั้นๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนของระบบที่กำลังดำเนินการอยู่ ซึ่งได้ศึกษาจากสถานประกอบการต่างๆ จำนวน 6 แห่ง ที่เป็นสถานประกอบการประเภทอุตสาหกรรมการผลิต 2 แห่ง ประเภทการผลิตและการค้า 1 แห่ง และประเภทการบริการ 3 แห่ง โดยเป็นการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ในระหว่างวันที่ 27 ถึง 30 พฤศจิกายน พ.ศ. 2544

จากข้อมูลเบื้องต้นที่ได้จากการศึกษา สามารถสรุปถึงสถานการณ์สภาพแวดล้อมต่างๆ ขององค์กร จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ในการจัดศูนย์การเรียนรู้ โครงสร้างของระบบที่กำลังดำเนินการอยู่ กลุ่มเป้าหมายของผู้เรียน และทรัพยากรที่นำมาใช้สนับสนุนการจัดศูนย์การเรียนรู้ในองค์กรของตน ซึ่งผู้วิจัยได้นำไปใช้เป็นแนวทางในการออกแบบ โครงสร้างระบบการจัดการจัดศูนย์การเรียนรู้ โดยผลจากการศึกษาในขั้นตอนนี้ประกอบไปด้วยประเด็นสำคัญต่างๆ ดังนี้คือ

1. เหตุผลวัตถุประสงค์ขององค์กรในการจัดศูนย์การเรียนรู้
2. ระบบการจัดการเรียนรู้ที่กำลังดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน
3. ขอบเขตสาระความรู้ที่นำมาใช้ในระบบศูนย์การเรียนรู้
4. แหล่งทรัพยากรความรู้ของระบบศูนย์การเรียนรู้
5. กลุ่มเป้าหมายผู้เรียนที่เข้ามาใช้บริการของศูนย์การเรียนรู้
6. สื่อการเรียนรู้ที่องค์กรนำมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ให้แก่พนักงาน
7. การส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของพนักงาน
8. การติดตามผลการดำเนินงาน
9. ผลลัพธ์และสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้
10. ปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อระบบการจัดการจัดศูนย์การเรียนรู้

ข้อมูลการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ 1

1. ภาพรวมสถานการณ์และข้อมูลเบื้องต้นขององค์กร

ลักษณะองค์กรและประเภทธุรกิจของสถานประกอบการที่ 1 นี้ จะเป็นลักษณะการค้าเงินธุรกิจบริการทางการเงินการธนาคาร ซึ่งได้เปิดให้บริการแก่ลูกค้ามาถึง 56 ปีแล้ว โดยในปัจจุบันมีพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร 11,000 คน และร้อยละ 90 ของพนักงานทั้งหมดเป็นผู้ที่มีการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป

จากสถานการณ์ในปัจจุบันที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจที่ตกต่ำมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540 ซึ่งประเทศไทยได้ประกาศมาตรการลอยตัวค่าเงินบาท ได้ส่งผลโดยตรงต่อผลประกอบการและภาระหนี้สินขององค์กร และส่งผลโดยตรงต่อพนักงานที่ต้องเร่งปรับตัวภายใต้โครงสร้างทางธุรกิจรูปแบบใหม่ เพื่อให้สามารถตอบสนองการแข่งขันที่รุนแรง ดังข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นผู้บริหารในสายงานพัฒนาบุคลากรทำให้การสัมภาษณ์ว่า “ผลกระทบที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจนที่สุดก็คือ การแข่งขันระหว่างธนาคารพาณิชย์ด้วยกัน โดยเฉพาะคู่แข่งที่เป็นธนาคารต่างชาติ ซึ่งเขามีข้อได้เปรียบในด้านต้นทุนการดำเนินงานที่ต่ำกว่าเรามาก ที่ส่งผลต่อพนักงานอย่างรุนแรงมากที่สุดก็คือ พนักงานต้องปรับตัวอย่างมาก เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองในการปฏิบัติงานภายใต้รูปแบบทางธุรกิจใหม่ๆ ” ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวถึงแนวทางที่องค์กรได้นำมาใช้แก้ไขก็คือ การปรับโครงสร้างองค์กรและเร่งสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งก็คือ การพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานนั่นเอง “ ที่จริงแม้ว่าเราได้คาดเดาถึงการเปลี่ยนแปลงมาแล้วก็ตาม แต่ไม่คิดว่าจะรุนแรงถึงขนาดนี้ ดังนั้นในตอนนี้อย่างไรก็ต้องกลับมากำหนดโครงสร้างของระบบและคุณภาพของพนักงานกันใหม่ เพราะคุณภาพของพนักงานที่มีอยู่ ยังไม่ดีพอสำหรับทิศทางของธุรกิจที่เราจะเดินไปข้างหน้า.....ปัจจุบันเราพยายามใช้แนวทางที่เข้มขึ้นขึ้นและสามารถสร้างความต่อเนื่อง เพื่อกำหนดวิธีการวัดถึงสิ่งตอบแทนจากพนักงานที่ชัดเจน ” และผลเบื้องต้นที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่ผ่านมามีผู้ให้สัมภาษณ์ได้บอกว่าเป็นที่น่าพอใจพอสมควร องค์กรสามารถกระตุ้นให้พนักงานเกิดการเรียนรู้เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงได้ “ ตอนนี้นับได้ว่าพนักงานของเรามีความตื่นตัว และเข้าใจถึงยุทธศาสตร์ทางธุรกิจขององค์กรมากขึ้น คิดว่ากระบวนการเรียนรู้ที่องค์กรได้จัดขึ้นมานั้น ก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้พนักงานเกิดความตระหนักต่อการเปลี่ยนแปลง และมีความมุ่งมั่นที่จะต้องพัฒนาตนเอง ” รวมทั้งเป้าหมายต่อไปคือการสร้างความต่อเนื่องในการพัฒนาตนเองให้เกิดขึ้นภายใต้แนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตได้อย่างแท้จริง “ เราอยากให้พนักงานของเราได้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาไปสู่ความเป็นมืออาชีพในธุรกิจนี้อย่างแท้จริง ”

ในปัจจุบันนี้ สถานประกอบการที่ 1 ได้มีการจัดกิจกรรมต่างๆที่ส่งเสริมพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานในด้านต่างๆอยู่ตลอดเวลา โดยผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวว่ากิจกรรมหลักเป็นการดำเนินงานในระบบการฝึกอบรมในห้องเรียนตามหัวข้อวิชาต่างๆ เพื่อมุ่งให้เกิดประสิทธิภาพต่อพนักงานทุกคนในองค์กร “ ที่นี้มีการดำเนินการเพื่อพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่องหลายประการแต่ที่เน้นมากก็คือการฝึกอบรมในห้องเรียน รวมทั้งยังมีการให้ทุนการศึกษา ระบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อให้รองรับการปรับเปลี่ยนขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ.....แต่ลัทธิรูปแบบที่นำมาใช้ในการพัฒนาพนักงานนั้น พยายามมุ่งให้เกิดประสิทธิภาพต่อกลุ่มพนักงานแต่ละกลุ่มที่แตกต่างกัน ” และจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ก็ได้พบว่า ระบบการเรียนรู้ด้วยตนเองซึ่งสถานประกอบการได้เริ่มนำมาใช้ดำเนินการได้ประมาณ 5 ปีนั้น สามารถก่อประโยชน์ต่อพนักงานและองค์กรอย่างมาก “ เราพบว่าระบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Study) จะเป็นช่องทางที่มีราคาต้นทุนต่ำที่สุด แต่กลับได้ประสิทธิภาพสูงสุด เพียงแต่พนักงานจะต้องเป็นผู้ที่สามารถชี้้นำการเรียนรู้ได้ด้วยตนเองอย่างแท้จริง ตรงนี้เราเห็นชัดเจนมาก ”

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการดำเนินการเพื่อพัฒนาบุคลากรในสถานประกอบการที่ 1 สามารถบรรลุเป้าหมายได้ดีพอสมควรก็ตาม แต่ก็ยังคงมีปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นเช่นกัน ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า ส่วนใหญ่เป็นปัญหาที่มาจากตัวพนักงานเองที่ยังขาดทัศนคติการใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องเท่าที่ควร ตลอดจนสภาพแวดล้อมต่างๆในการทำงานก็มีส่วนต่อการดำเนินงานด้วยเช่นกัน “ ปัญหาหลักส่วนใหญ่ในตอนี้ก็คือ พนักงานไม่รู้ว่าการใฝ่รู้เพื่อพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องนั้น จะส่งผลต่ออนาคตในการทำงานอย่างไรบ้าง แต่กลับไปมองว่าองค์กรไม่มีความก้าวหน้า.....นอกจากนี้สภาพแวดล้อมในองค์กรก็มีความสำคัญมาก ไม่ว่าจะเป็นลักษณะงานหรือแม้แต่หัวหน้างานก็ส่งผลต่อตัวพนักงานได้เช่นกัน ”

2. เหตุผลวัตถุประสงค์ขององค์กรในการจัดศูนย์การเรียนรู้

จากการศึกษาข้อมูลในสถานประกอบการที่ 1 ซึ่งมีการจัดกิจกรรมในรูปแบบศูนย์การเรียนรู้โดยใช้ชื่อว่า ระบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Study System) อันเป็นระบบการพัฒนาบุคลากรที่เกิดขึ้นจากหลักการเหตุผลที่ต้องการให้พนักงานได้รับโอกาสในการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องเป็นการชี้้นำการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น เพื่อพัฒนาตนเองให้ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เป็นทางเลือกที่เพิ่มขึ้นจากการอบรมในชั้นเรียน ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่าเป็นระบบที่ช่วยให้พนักงานทุกคนได้รับโอกาสเรียนตามความพร้อม และสามารถยืดหยุ่นในเวลาที่เหมาะสมของแต่ละคน “ ระบบการเรียนรู้ด้วยตนเองนี้ เริ่มต้นมาจากเจตนาที่มุ่งหวังส่งเสริมการพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่องเท่านั้น.....เหตุผลสำคัญที่เรานำระบบนี้มาใช้ เพราะเราเชื่อว่าไม่มีใครรู้จักตัวพนักงานได้ดี

กว่าตัวเขาเอง พนักงานย่อมต้องรู้ว่าตัวเองมีจุดอ่อนจุดแข็งอะไรบ้าง..... นอกจากนี้ทุกคนก็โตๆกันแล้ว คงไม่มีใครสามารถมาบังคับจับให้เขาเข้าไปนั่งในห้องและตั้งใจเรียนได้ ความก้าวหน้าในชีวิตการงานขึ้นอยู่กับความสำเร็จของตัวเอง คนไหนสนใจมากก็จะได้มาก และเราก็เห็นการเปลี่ยนแปลงในตัวเขามากเช่นกัน.....ที่สำคัญเราต้องการสร้างทางเลือกให้แก่พนักงานมากที่สุด เพื่อให้พนักงานได้เห็นคุณค่าและมีโอกาสเข้าถึงการเรียนรู้ได้อย่างสะดวกตลอดเวลา ไม่มีข้อจำกัดใดๆ ” ทั้งนี้เป็นการดำเนินภายใต้นโยบายหลักในการพัฒนาบุคลากรเช่นเดียวกับการฝึกอบรมทั่วไปที่มุ่งเน้นให้เกิดการเพิ่มพูนศักยภาพของพนักงานทุกคนในองค์กร “ ธนาคารได้วางนโยบายให้ใช้ระบบการเรียนรู้ด้วยตนเองนี้ เพื่อเพิ่มศักยภาพของพนักงานให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นเช่นเดียวกับช่องทางอื่นๆเช่นการฝึกอบรมในชั้นเรียน เพียงแต่ตอบสนองโอกาสและความพร้อมของพนักงานแต่ละคนที่แตกต่างกันเท่านั้น ” ซึ่งจากข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์พบว่าปัจจุบันนี้ พนักงานได้ให้ความสนใจสมัครเข้ามาเป็นสมาชิกในระบบการเรียนรู้ด้วยตนเองดังกล่าวเป็นจำนวนมาก “ ตอนนี้เรามีสมาชิกเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 80 ของพนักงานทั้งหมดแล้ว ซึ่งเทียบกับเมื่อตอนเริ่มต้นที่มีผู้สนใจเพียงแค่ 400-500 คนเท่านั้น ”

3. ประเภทศูนย์การเรียนรู้

จากการศึกษาข้อมูลทุกข้อมูมิในเอกสารระบบศูนย์การเรียนรู้ ซึ่งผู้วิจัยได้รับการสัมภาษณ์ได้พบว่าระบบการเรียนรู้ด้วยตนเองที่สถานประกอบการที่ 1 กำลังดำเนินการอยู่ มีลักษณะเป็นศูนย์สื่อการเรียนรู้แบบศูนย์การเรียนรู้นอกห้องเรียน โดยเป็นการเรียนรู้จากชุดสื่อความรู้ในวิชาต่างๆที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้เลือกใช้บริการเรียนรู้ตามอัธยาศัย

4. ขอบเขตสาระความรู้ที่พนักงานเรียนรู้ได้จากระบบศูนย์การเรียนรู้

การดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้ดังกล่าว ผู้ให้สัมภาษณ์ในสถานประกอบการที่ 1 ได้กล่าวถึงการกำหนดขอบเขตสาระความรู้ว่า ส่วนใหญ่ให้พนักงานได้เรียนรู้ในเรื่องที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นความรู้ทักษะพื้นฐานพนักงานที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงานประจำวัน เพื่อรองรับความต้องการของพนักงานในแต่ละสาขางาน “ ส่วนใหญ่ที่พนักงานสามารถเรียนรู้จากระบบการเรียนรู้ด้วยตนเองนั้น ครอบคลุมในเรื่องความรู้ทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งเป็นขีดความสามารถขั้นพื้นฐานที่พนักงานจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน ”

5. แหล่งทรัพยากรความรู้ที่นำมาใช้ในระบบศูนย์การเรียนรู้

ส่วนแหล่งทรัพยากรความรู้ที่นำมาใช้ในการดำเนินงานของศูนย์การเรียนรู้ นั้น เป็นการศึกษารวบรวมจากแหล่งข้อมูลภายในองค์กร เช่น ระบบและขั้นตอนการปฏิบัติงานมาตรฐาน ข้อมูลธุรกรรมทางการเงินที่ให้บริการแก่ลูกค้า รวมทั้งข้อมูลความรู้จากผู้เชี่ยวชาญภายในหน่วยงานต่างๆ ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวว่า “ แหล่งความรู้ต่างๆ เราใช้วิธีการบันทึกจากแหล่งข้อมูลภายในองค์กรของเราและนำมาเก็บเอาไว้ เพื่อนำไปใช้ผลิตเป็นสื่อให้บริการแก่พนักงานต่อไป ”

6. กลุ่มเป้าหมายผู้เรียนที่เข้ามาใช้บริการจากระบบศูนย์การเรียนรู้

สำหรับกลุ่มเป้าหมายของพนักงานที่เข้ามาใช้บริการจากระบบการเรียนรู้ด้วยตนเองนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า มีทั้งในระดับปฏิบัติการและระดับบริหาร ซึ่งจัดเนื้อหาแตกต่างกันไปตามความจำเป็นในการเรียนรู้ “ พนักงานก็เรียนในเรื่องความรู้ทั่วไปและทางเทคนิคที่ต้องใช้ทำงาน โดยตรง ส่วนหัวหน้างานก็เรียนในเรื่องการจัดการต่างๆ ทั้งเรื่องงานและเรื่องคน ”

7. สื่อการเรียนรู้ที่องค์กรนำมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ให้แก่พนักงาน

ประเภทของสื่อที่นำมาใช้ในการจัดการเรียนรู้และเหตุผลที่เลือกใช้สื่อดังกล่าว นั้น สถานประกอบการได้พิจารณาจากความเหมาะสมในการตอบสนองลักษณะพื้นฐานของพนักงาน เช่น พื้นฐานการศึกษา ลักษณะงาน ความถนัดในการใช้สื่อ รวมทั้งวัตถุประสงค์และเนื้อหาที่ให้เรียนด้วย ซึ่งส่วนใหญ่เป็นสื่อการเรียนรู้จากระบบโทรทัศน์ผ่านดาวเทียมที่ทางองค์กรได้ติดตั้งไว้ทั่วประเทศ เพราะสะดวกในการสื่อสารความรู้ให้แก่พนักงาน นอกจากนี้ยังได้มีการผลิตสื่อวีดิทัศน์ที่บันทึกจากรายการโทรทัศน์ เพื่อให้พนักงานที่พลาดจากการดูโทรทัศน์สามารถยืมไปดูในภายหลัง ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์บอกว่าได้รับความนิยมมากที่สุด “ สื่อที่ใช้อยู่ก็มีหลายรูปแบบปะปนกัน เพื่อให้สามารถตอบสนองพนักงานที่มีพื้นฐานของลักษณะการปฏิบัติงานระดับการศึกษา รวมทั้งอุปนิสัยความสนใจและความถนัดในการใช้สื่อการเรียนรู้ที่แตกต่างกันไป ที่มีอยู่ได้แก่ สื่อการเรียนรู้โทรทัศน์ผ่านดาวเทียม ชุดเรียนทางไกล ซีดีรอม ซึ่งจากข้อมูลพบว่า สื่อวีดิทัศน์มีคนมียืมมากกว่าสื่ออื่นๆ.....แต่อย่างไรก็ตาม เราพิจารณาถึงวัตถุประสงค์และเนื้อหาสาระของหลักสูตรนั้นๆด้วย ” สำหรับในขั้นตอนการผลิตสื่อเพื่อการเรียนรู้ทางผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวว่า “ สื่อส่วนใหญ่ของเรามีทั้งผลิตเองและจัดหาจากแหล่งภายนอก เพราะบางเรื่องเราต้องการเทียบมาตรฐานกับหน่วยงานในระดับนานาชาติจึงต้องสั่งซื้อมาจากต่างประเทศก็มี ”

จากข้อมูลการสังเกตการณ์ในส่วนการผลิตรายการโทรทัศน์ผ่านดาวเทียมได้พบว่าการผลิตรายการนั้น ทางศูนย์ได้ผลิตรายการเองเป็นส่วนใหญ่เกือบทั้งหมด โดยการแพร่ภาพผ่านสัญญาณดาวเทียมซึ่งจะมีเครือข่ายงานรับสัญญาณติดตั้งอยู่ที่สาขาของธนาคารทุกแห่งทั่วประเทศ รวมทั้งในทุกพื้นที่ของอาคารสำนักงานใหญ่ ซึ่งแพร่ภาพสัญญาณทุกวันทำการในเวลา 08.00 – 09.00 12.00 – 13.00 และ 16.00 – 17.00 น. ในแต่ละรายการมีความยาวประมาณรายการละ 5 - 15 นาที โดยมีการจัดทำคู่มือรายการโทรทัศน์ออกแจกให้พนักงานเป็นรายเดือน เพื่อใช้คู่มือรายการต่างๆในแต่ละวัน ดังเช่นตัวอย่างรายการที่ออกอากาศให้พนักงานได้เรียนรู้ทุกวัน

รายการเส้นทางคุณภาพ สอนให้พนักงานเรียนรู้แนวทางในการปฏิบัติงาน และการให้บริการที่ถูกต้องตามมาตรฐานสากล

รายการ You can do สอนให้พนักงานได้เรียนรู้ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษในการประกอบธุรกิจของธนาคารได้อย่างถูกต้อง เพื่อให้บริการที่มีคุณภาพแก่ลูกค้า

รายการ IT Tips สอนให้พนักงานเรียนรู้เกี่ยวกับวิธีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างถูกต้องมีประสิทธิภาพ

รายการตรงจุด เพื่อสื่อสารทำความเข้าใจกับพนักงานในเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้ถูกต้องตรงกัน และสามารถนำไปปฏิบัติได้ในทิศทางเดียวกันให้เกิดประสิทธิภาพต่อธนาคารโดยรวม

รายการสะกิดความรู้ เพื่อนำเสนอเสนอเทคนิคความรู้อย่างสั้นๆในการปฏิบัติงานเป็นลักษณะของการถามตอบ (Q & A)

รายการข่าว TFB News เพื่อให้พนักงานได้รับทราบข่าวสารความเคลื่อนไหวในด้านต่างๆของธนาคารอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

รายการโทรทัศน์ต่างๆเหล่านี้ หากพนักงานมีความสนใจต้องการดูเพิ่มเติม หรือพลาดโอกาสดูรายการในวันใดวันหนึ่ง ก็สามารถติดต่อขอยืมเทปบันทึกรายการไปดูด้วยตนเองได้เช่นกัน

8. การส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของพนักงาน

วิธีการส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานได้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพนั้น ทางสถานประกอบการได้ให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้คุณค่าแก่พนักงานในการเรียนรู้และให้การตอบสนองทางสังคม ดังเช่นที่ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า “ เราได้ใช้วิธีการกระตุ้นเพื่อช่วยให้พนักงานเข้ามาเรียนด้วยความสมัครใจมากกว่าการสร้างแรงจูงใจบังคับ เช่น การประกาศรายชื่อ 10 ลำดับแรกของผู้ที่เข้ามาใช้บริการมากที่สุดในแต่ละเดือน และเสนอรายชื่อต่อผู้บังคับบัญชาของเขาให้มี

การแสดงความชมเชย ให้เขารู้ว่าสิ่งที่เขาได้มุ่งมั่นพยายามไปเรียนรู้นั้น มีคนในสังคมได้รับรู้และชื่นชมเขาอยู่เหมือนกัน ” นอกจากนี้ทางผู้ให้สัมภาษณ์ซึ่งเป็นผู้บริหารงานที่รับผิดชอบการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้ยังให้ความเห็นว่า ต้องให้พนักงานเกิดความต้องการเรียนรู้ด้วยตนเองมากกว่าการใช้เงื่อนไขการบังคับให้เข้ามาเรียน “ เราไม่ผูกเรื่องการเรียนรู้ด้วยตนเองไปเป็นเงื่อนไขใดๆ ในองค์กร เพียงแต่การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วต่อเนื่องขององค์กรจะเป็นตัวกระตุ้น หรือผลักดันให้พนักงานต้องหันมาสนใจชวนขวนขวายหาแหล่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง ซึ่งระบบการเรียนรู้ของเราก็เป็นทางเลือกที่สามารถช่วยสนับสนุนเขาได้เป็นอย่างดี ”

9. การติดตามผลการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้

จากการที่นโยบายของศูนย์การเรียนรู้ ได้เน้นที่การกระตุ้นให้พนักงานได้เรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องมากกว่าเป็นการกำหนดบังคับว่าพนักงานต้องมาเรียน ดังนั้นในส่วนของการติดตามผลการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้ ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า ได้ให้ความสำคัญกับข้อมูลความคิดเห็นของผู้ใช้บริการที่มีต่อการให้บริการ คุณภาพของสื่อการเรียนรู้ที่จัดให้ ความถี่ในการเข้ามาใช้บริการ เนื้อหาวิชาความรู้ที่พนักงานต้องการให้ศูนย์จัดหามาให้ เพื่อนำข้อมูลจากการติดตามผลไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานของศูนย์ต่อไป “ เราไม่ได้กำหนดให้มีการสอบวัดผลจากระบบการเรียนรู้ด้วยตนเองนี้ แต่มีแบบฝึกหัดของมันเป็นของตัวเองในตัวหลักสูตรอยู่แล้ว เพื่อให้ผู้เรียนได้ทดสอบวัดความรู้ด้วยตัวเอง และเราก็ไม่ได้บันทึกผลการเรียนลงในฐานข้อมูลส่วนตัวทางด้านการพนักงานด้วยเช่นกัน.....ต้องอย่าลืมว่า ระบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง ไม่ได้เป็นสิ่งที่ถูกกำหนดว่าพนักงานทุกคนต้องเรียนจากระบบนี้ เราเพียงแต่บอกพนักงานว่า ถ้าคุณเข้ามาเรียนแล้วจะเกิดผลดีต่ออนาคตของคุณอย่างไรบ้าง แต่ระบบการเรียนรู้ด้วยตนเองไม่ใช่สิ่งนำไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่อย่างใด..... ส่วนใหญ่เราพยายามตรวจสอบตนเองมากกว่า โดยการสำรวจความคิดเห็นจากผู้ใช้บริการอยู่เสมอๆเช่นกัน ”

10. ผลลัพธ์และสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้

10.1 ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

จากผลลัพธ์การดำเนินงานในช่วงที่ผ่านมา ตั้งแต่เริ่มดำเนินการในระบบการเรียนรู้ด้วยตนเองมาประมาณ 5 ปีแล้วนั้น ปรากฏผลเป็นที่น่าพอใจอย่างมาก เพราะสามารถเพิ่มจำนวนสมาชิกที่เข้ามาใช้บริการได้เป็นจำนวนมากถึงร้อยละ 80 ของพนักงานทั้งหมด ดังข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์ที่กล่าวว่า “ ผลลัพธ์โดยรวมที่ผ่านมานับว่าเป็นที่น่าพอใจมาก เราดำเนินงานระบบนี้มาประมาณ 5 ปีแล้ว จากจุดเริ่มต้นที่มีสมาชิกเพียงแค่ไม่กี่ร้อยคน แต่ปัจจุบันเรามีสมาชิกที่เข้า

เรียนด้วยตนเองจากระบบนี้เพิ่มขึ้นถึง 9,000 แล้ว คิดเป็นสัดส่วนถึงร้อยละ 80 ของพนักงานทั้งหมด ” แต่อย่างไรก็ตามผู้ให้สัมภาษณ์ยังเห็นว่าทางศูนย์การเรียนรู้จำเป็นต้องพัฒนาอีกมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของความถี่ของการใช้บริการของพนักงานแต่ละคนยังต่ำอยู่ เพื่อยกระดับขีดความสามารถของพนักงานให้รองรับการแข่งขันทางธุรกิจขององค์กร “ เรายังไม่พอใจกับผลที่ได้รับในขณะนี้ แม้ว่าปริมาณของสมาชิกเป็นจำนวนมากก็ตาม แต่คาดหวังเป้าหมายว่าต้องเพิ่มในด้านคุณภาพความถี่ของการใช้บริการต่อพนักงานแต่ละคนให้มากขึ้น และที่สำคัญที่สุดคือ เพื่อรองรับการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอย่างต่อเนื่องในอนาคต ”

10.2 ปัญหาอุปสรรค

จากข้อมูลการสัมภาษณ์ได้พบว่า ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้ของสถานประกอบการที่ 1 มาจากเรื่องตัวพนักงานที่ยังขาดพฤติกรรมที่เหมาะสมในการเรียนรู้ เพราะขาดแรงกระตุ้นและความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่อง ส่วนในด้านอื่นไม่มีปัญหาเท่าใด เพราะองค์กรได้ให้การสนับสนุนเป็นอย่างดี ดังข้อมูลคือ “ ปัญหาที่มีอยู่บ้างก็คงหนีไม่พ้นเรื่องของตัวพนักงานนั่นเองแหละ ที่ยังขาดพฤติกรรมความมุ่งมั่นใฝ่เรียนอย่างต่อเนื่อง บางคนยังไม่เห็นความสำคัญไม่มีแรงกระตุ้นในตนเองเท่าที่ควร ”

11. ปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อระบบการจัดการศูนย์การเรียนรู้

จากการเข้าดำเนินการศึกษาการจัดระบบศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ 1 ในครั้งนี้ ผู้วิจัยพบว่าเป็นการจัดระบบศูนย์การเรียนรู้ที่มีความสมบูรณ์ และค่อนข้างได้รับความสำเร็จอย่างมาก ทั้งในด้านสถิติการมีส่วนร่วมของพนักงานที่ค่อนข้างสูงถึงร้อยละ 80 ของพนักงานทั้งหมด รวมทั้งการได้เข้าสังเกตการณ์การดำเนินงานก็ให้เห็นถึงความพร้อมในด้านต่างๆ โดยเฉพาะระบบการผลิตและถ่ายทอดรายการโทรทัศน์ผ่านดาวเทียมที่สามารถทำได้อย่างดีมีคุณภาพ บุคลากรมีความรู้ทักษะในการปฏิบัติงานที่สูงมาก และชุดการเรียนรู้ก็ครอบคลุมความต้องการของพนักงาน แต่อย่างไรก็ตาม ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นถึงปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้ว่า ตัวพนักงานเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด สำคัญมากกว่าปัจจัยอื่นๆ “ ความสนใจส่วนตัวจะเป็นแรงขับเคลื่อนได้ดีที่สุด.....ระบบเทคโนโลยีต่างๆ ไม่ใช่หัวใจหลักของระบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นความเข้าใจผิดอย่างมาก เพราะคำว่าการศึกษาด้วยตนเองนั้น คืออะไรก็ได้ นั่งคุยกันก็ใช้ได้ ประสบการณ์ตรงจากการทำงานอยู่ทุกวันก็ใช้เหมือนกัน ” ส่วนปัจจัยด้านอื่นที่เกี่ยวข้องก็เป็นตัวเสริมที่ทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจตามมา เช่นผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวถึงการผลิตสื่อที่ต้องมีเนื้อหาและคุณภาพตรงตามความต้องการของผู้เรียน “ เพราะถ้าสื่อมีความน่าสนใจเหมาะสม ก็สามารถสร้างแรงกระตุ้นให้พนักงานเกิดความสนใจเข้ามาใช้บริการได้มากเช่นกัน ”

12. แนวทางในอนาคต

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวถึงแนวทางการดำเนินงานในอนาคตว่า ยังคงใช้แนวทางเดิมที่ได้ปฏิบัติมา แต่จะเพิ่มในด้านคุณภาพให้มากยิ่งขึ้นทั้งในด้านระบบและชุดสื่อความรู้ต้องตอบสนองความต้องการส่วนบุคคลและภารกิจการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้ด้วยกัน รวมทั้งพยายามทำให้ระบบศูนย์การเรียนรู้นี้กลมกลืนเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตแต่ละวันของพนักงาน ให้มากที่สุด ให้เขาเรียนอย่างมีความสุข “ ต้องทำความเข้าใจพนักงานให้ได้ ให้เขารู้ว่าภารกิจขององค์กรคืออะไร และการบรรลุภารกิจนั้น เขาต้องเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานกันอย่างไร และระบบการเรียนรู้ด้วยตนเองนี่ก็เป็นสิ่งที่ไปรองรับการเปลี่ยนแปลงตรงนั้นได้.....ที่สำคัญคือ อะไรก็ได้ที่ใกล้ธรรมชาติของพนักงานมากที่สุด แล้วทำให้เขารู้สึกสนุกสบายกับการเรียนรู้นั้นๆ ”

13. โครงสร้างการดำเนินงานระบบการจัดการศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ 1

จากการศึกษาข้อมูลการดำเนินงานระบบการจัดการศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ 1 ผู้วิจัยได้พบว่ามีรายละเอียดขององค์ประกอบการดำเนินงานดังสรุปในตารางที่ 4.13 คือ

1. การวิเคราะห์องค์กรและความต้องการเรียนรู้
2. การกำหนดนโยบายและเป้าหมาย
3. การพัฒนาหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้
4. การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร
5. การให้บริการสื่อการเรียนรู้แก่พนักงาน
6. การรายงานผลและเชิดชูผู้เรียน
7. การสำรวจความคิดเห็นผู้มาใช้บริการ

สถาบันวิจัยและพัฒนา
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.13 โครงสร้างการดำเนินงานระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ 1

| องค์ประกอบการดำเนินงาน | รูปแบบการดำเนินงาน |
|---|--|
| 1. การวิเคราะห์องค์ประกอบและความต้องการเรียนรู้ | 1.1 วิเคราะห์นโยบายและเป้าหมายทางธุรกิจ 1.2 วิเคราะห์ข้อกำหนดขีดความสามารถตำแหน่งงาน 1.3 วิเคราะห์พื้นฐานและความต้องการของพนักงาน |
| 2. การกำหนดนโยบายและเป้าหมายของศูนย์การเรียนรู้ | 2.1 เป้าหมายผู้เรียนทั้งระดับปฏิบัติการและบริหาร 2.2 เป้าหมายระยะสั้นเพื่อพัฒนาความรู้ทักษะที่จำเป็นให้รองรับวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ ได้ 2.3 เป้าหมายระยะยาวเพื่อสร้างโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตให้ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้ |
| 3. การพัฒนาหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้ | 3.1 ความรู้ขั้นต้นพื้นฐานในการปฏิบัติงาน 3.2 ความรู้ด้านธุรกรรมของธนาคาร 3.3 ใ้บันทึกจากแหล่งความรู้ภายในองค์กร 3.4 ผลิตสื่อขึ้นเองโดยหน่วยงานภายในองค์กร 3.5 จัดหาสื่อจากแหล่งภายนอก (ในและต่างประเทศ) 3.6 ใช้สื่อคอมพิวเตอร์ วิกิทัศน์ เอกสาร และสื่อโทรทัศน์ทางไกลผ่านดาวเทียม |
| 4. การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร | 4.1 ผ่านระบบการสื่อสารภายในองค์กร |
| 5. การให้บริการสื่อการเรียนรู้แก่พนักงาน | 5.1 ให้เรียนด้วยตนเองจากสื่อคอมพิวเตอร์และวิกิทัศน์ 5.2 ให้เรียนทางไกลจากศูนย์ปลายทาง |
| 6. การรายงานผลและเชิดชูผู้เรียน | 6.1 รายงานผลไปยังผู้บังคับบัญชาเพื่อให้แรงจูงใจ 6.2 ประกาศรายชื่อพนักงานที่ใช้บริการเรียนรู้ต่อเนื่อง |
| 7. การสำรวจความคิดเห็นผู้มาใช้บริการ | 7.1 ปริมาณพนักงานในองค์กรที่มาใช้บริการ 7.2 เนื้อหาและสื่อการเรียนรู้ที่พนักงานต้องการ 7.3 ความถี่ของพนักงานแต่ละคนที่ใช้บริการ 7.4 ความพึงพอใจของพนักงานในด้านบริการ 7.5 คุณภาพของสื่อการเรียนรู้ |

ข้อมูลการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ 2

1. ภาพรวมสถานการณ์และข้อมูลเบื้องต้นขององค์กร

ลักษณะองค์กรและประเภทธุรกิจของสถานประกอบการที่ 2 เป็นการดำเนินธุรกิจการบริการประเภทเงินทุนและประกันภัย ซึ่งบริษัทได้เปิดดำเนินงานให้บริการแก่ลูกค้ามา 20 กว่าปีแล้ว โดยปัจจุบันมีจำนวนพนักงานทั้งหมดของบริษัทย่อยในสายธุรกิจต่างๆในกลุ่มประมาณ 1,500 คน ซึ่งพนักงานมากกว่าร้อยละ 80 มีระดับการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลซึ่งเป็นผู้บริหารในสายงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทำให้ทราบว่าผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยภายนอกองค์กรและส่งผลโดยตรงนั้น มาจากกระแสการแข่งขันทางธุรกิจซึ่งเป็นคู่แข่งจากสถาบันการเงินต่างชาติ ได้ทำให้องค์กรต้องทำการปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินธุรกิจและปรับโครงสร้างระบบงานใหม่ โดยผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวว่าการรวมบริษัทในสายงานธุรกิจต่างๆให้เข้ามาอยู่ภายใต้ระบบการบริหารเป็นกลุ่มและใช้ทรัพยากรร่วมกัน ได้ส่งผลให้พนักงานจำเป็นต้องปรับตัวอย่างรุนแรง และต้องมีความรู้ความเข้าใจในการดำเนินธุรกิจต่างๆในกลุ่มให้พร้อมปฏิบัติงานในสายงานธุรกิจต่างๆได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังได้กล่าวถึงผลกระทบที่มีต่อพนักงานอีกด้วยว่า “ เราได้รับผลกระทบจากการแข่งขันของสถาบันการเงินต่างชาติอย่างมาก ดังนั้นทำอย่างไรเราจึงสามารถรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดเอาไว้ และยกระดับให้เพิ่มมากขึ้นในอนาคต.....ในส่วนของพนักงานนั้น ได้รับผลกระทบในด้านกระบวนการปฏิบัติงานว่าทำงานอย่างเดิมๆไม่ได้อีกแล้ว ต้องเรียนรู้ข้ามสายงานเพื่อเปลี่ยนวิธีการทำงานไปเป็นเชิงรุกมากขึ้น พนักงานทุกคนต้องทำสินค้าในทุกๆสายงานของบริษัทให้ได้ เราเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถเติบโตข้ามสายงานได้อีกด้วย.....ในปีที่ผ่านมา นั้น องค์กรได้มีการปรับเปลี่ยนระบบงานใหม่ทั้งหมด เพื่อให้เหมาะกับโครงสร้างใหม่ทางธุรกิจขององค์กร ซึ่งส่วนนี้ก็ไปกระทบกับพนักงานโดยตรง ทำให้เราต้องใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดความคุ้มค่าสูงสุด ” ซึ่งในเบื้องต้นนี้ได้ส่งผลให้หน่วยงานที่รับผิดชอบการพัฒนาบุคลากรต้องปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานใหม่ทั้งหมด เพื่อให้สามารถรองรับความต้องการของพนักงานที่เพิ่มขึ้นทันที “ เหมือนกับว่าเราต้องเริ่มใหม่หมด เพราะรูปแบบวิธีการเดิมไม่สามารถตอบโจทย์ขององค์กรได้แล้ว ” โดยผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวถึงเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรว่า “ ในระยะสั้นได้เน้นไปที่การปรับทัศนคติการทำงานของพนักงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับทิศทางธุรกิจขององค์กร ต่อไปก็ต้องมุ่งเน้นในการสร้างทักษะความรู้ที่เฉพาะเจาะจงให้กับพนักงานในสายงานต่างๆ และในท้ายที่สุด ดิฉันเองอยากให้เกิดรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้น เพื่อให้พนักงานสามารถรับการเปลี่ยนแปลงได้ในอนาคต ”

สำหรับในส่วนองวิธีการพัฒนาพนักงานที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์ได้บอกว่าใช้รูปแบบการจัดฝึกอบรมภายในเป็นหลัก โดยมีแผนการฝึกอบรมที่รองรับไว้ล่วงหน้า 3 ปี และยังได้เพิ่มช่องทางการเรียนรู้จากสื่อด้วยตนเอง เพื่อรองรับการพัฒนาบุคลากรในเนื้อหาหลักสูตรที่จำเป็นต้องมีการอบรมซ้ำๆ ให้กับกลุ่มพนักงานในสายงานต่างๆ ดังข้อมูลที่ได้กล่าวคือ “ ก็ใช้วิธีการอบรมเป็นหลักและเป็นการอบรมภายในทั้งสิ้น เพราะเป็นเนื้อหาเฉพาะในสายงานต่างๆ ไม่สามารถไปเรียนข้างนอกได้.....พอมาเมื่อ 2 ปีที่แล้วก็ริเริ่มเรื่องการให้พนักงานได้เรียนจากสื่อการสอนด้วยตนเอง เพราะเห็นว่าช่วยแก้ปัญหาเรื่องวิทยากร และเป็นเนื้อหาพื้นฐานทางเทคนิค การปฏิบัติงาน เขาต้องสอนซ้ำๆ ทุกรุ่น เลยเห็นว่าตรงนี้ช่วยได้ ซึ่งก็มีประโยชน์จริงๆ ช่วยแก้ปัญหาได้มากมาย ”

ส่วนเรื่องปัญหาและอุปสรรคที่พบเห็น ส่วนใหญ่ก็เป็นเรื่องตัวพนักงานที่ไม่ค่อยตรงเวลาในการเข้าอบรมเพราะติดภารกิจในงาน และลักษณะงานในสายงานที่แตกต่างกัน ทำให้ไม่พร้อมมาเรียนในชั้นเรียนในเวลาเดียวกัน ดังเช่นที่ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า “ ในตอนแรกเราต้องวิ่งไล่ตามกันเพื่อให้เข้าห้องฝึกอบรมอยู่เรื่อยๆ บางคนก็หายไปเฉยๆ ไม่แจ้งมาเลยก็มี ก็เขาจะแก้ตัวว่าติดลูกค้าอยู่ งานกำลังยุ่ง ไปอบรมไม่ได้เพราะที่หน่วยงานไม่มีคนอยู่.....ตอนหลังเราต้องใช้มาตรการทำรายงานไปถึงหัวหน้างานและผู้บริหาร ก็แก้ปัญหาได้ส่วนหนึ่งแต่ก็ไม่หมดทีเดียว ”

2. เหตุผลวัตถุประสงค์ขององค์กรในการจัดศูนย์การเรียนรู้

จากสภาพปัญหาในการดำเนินกิจกรรมการฝึกอบรมที่เกิดขึ้น จึงเป็นเหตุผลที่ทางสายงานพัฒนาบุคลากรได้ริเริ่มนำรูปแบบศูนย์การเรียนรู้มาใช้ เพื่อช่วยให้พนักงานได้มีโอกาสเรียนรู้ตามความพร้อมในเวลาที่เหมาะสม ไม่รบกวนการทำงานประจำวัน โดยผู้บริหารที่ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความเห็นว่า “ ในตอนแรกเหตุผลสำคัญที่จัดระบบศูนย์การเรียนรู้ ส่วนที่สำคัญที่สุดมาจากนโยบายของฝ่ายบริหารบริษัท ที่ต้องการสร้างช่องทางและจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการขยายโอกาสให้แก่พนักงานได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา และให้เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะการทำงานของแต่ละหน่วยงาน และสามารถเรียนรู้ได้ซ้ำๆ ตลอดเวลา ทันทับความต้องการไม่ต้องไปรอหลักสูตรการจัดฝึกอบรมในชั้นเรียน ” ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการใช้ระบบศูนย์การเรียนรู้ว่า “ ก็ช่วยพนักงานให้เขามีโอกาสเรียนรู้ด้วยตนเองได้ นอกจากนี้ ผลจากการที่องค์กรได้มีนโยบายที่เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถโยกย้ายข้ามสายงานภายในองค์กรได้ ทำให้พนักงานแต่ละคนจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และรายละเอียดข้อมูลสินค้าของแต่ละกลุ่มงานให้ได้อย่างละเอียดชัดเจน เพื่อโอกาสความก้าวหน้าของตนเอง ซึ่งศูนย์การเรียนรู้ก็เป็นแหล่งในการตอบสนองความต้องการของพนักงานได้เป็นอย่างดี ”

ทั้งนี้ในการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้ ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวว่าทางฝ่ายบริหารได้มอบนโยบายเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงานดังนี้คือ “ เป้าหมายสำคัญคือ ต้องสร้างให้เกิดมาตรฐานการเรียนรู้ และทันต่อความต้องการของผู้เรียนอยู่เสมอ.....นอกจากนี้ ยังต้องเป็นช่องทางที่ช่วยสร้างโอกาสให้แก่พนักงานที่ต้องการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพต่างๆขององค์กรได้อีกด้วย ”

3. ประเภทศูนย์การเรียนรู้

จากการนำเสนอข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ ซึ่งได้กล่าวถึงระบบศูนย์การเรียนรู้ที่ดำเนินการอยู่ในสถานประกอบการที่ 2 นี้ ผู้วิจัยได้พบว่ามีลักษณะเป็นศูนย์สื่อการเรียนรู้ ซึ่งได้ดำเนินการเป็นรูปแบบผสมผสาน ทั้งระบบศูนย์การเรียนรู้ในห้องเรียน ที่พนักงานต้องมาใช้บริการเรียนรู้จากสื่อวีดิทัศน์ที่เปิดให้เรียนรู้ด้วยตนเองในหลักสูตรต่างๆ ที่ได้กำหนดระยะเวลาไว้ล่วงหน้า โดยบางหลักสูตร ก็ใช้วิธีการส่งสัญญาณผ่านระบบดาวเทียมไปยังศูนย์การเรียนปลายทางในเขตภูมิภาค เพื่อให้พนักงานในสาขาต่างจังหวัดได้เรียนรู้พร้อมกับพนักงานในสาขากรุงเทพ ซึ่งหลักสูตรเหล่านี้ พนักงานสามารถติดต่อขอยืมสื่อไปเรียนรู้เพิ่มเติมที่หน่วยงานของตนเองได้ในภายหลังอีกด้วย ส่วนอีกรูปแบบหนึ่งเป็นรูปแบบศูนย์การเรียนรู้นอกห้องเรียน ซึ่งพนักงานสามารถติดต่อใช้บริการชุดสื่อการเรียนรู้ในหัวข้อวิชาต่างๆไปเรียนด้วยตนเองได้ตามอัธยาศัยของแต่ละคน

4. ขอบเขตสาระความรู้ที่พนักงานเรียนรู้ได้จากระบบศูนย์การเรียนรู้

จากเหตุผลและวัตถุประสงค์สำคัญที่องค์กรได้กำหนดให้ใช้ศูนย์การเรียนรู้เป็นทางเลือกในการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยให้เรียนรู้จากสื่อการเรียนรู้ที่องค์กรได้จัดให้ทั้งในรูปแบบศูนย์การเรียนรู้ในห้องเรียนและการเรียนตามอัธยาศัยนอกห้องเรียน ดังนั้นของเขตสาระความรู้ที่ใช้ในการจัดศูนย์การเรียนรู้ของสถานประกอบการที่ 2 จึงได้มุ่งเน้นในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในสายงานต่างๆทั้งสิ้น เพื่อใช้เป็นประโยชน์ต่อพนักงานในการปฏิบัติงานโดยตรง หรือเตรียมความพร้อมเพื่อไปรับผิดชอบในสายงานอื่น ดังเช่นที่ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวว่า “ เนื้อหาส่วนใหญ่ที่จัดให้พนักงานได้เรียนรู้จากระบบศูนย์การเรียนรู้ ยังเป็นสาระความรู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานเท่านั้น ซึ่งพนักงานถูกกำหนดให้ต้องเรียนอยู่แล้ว ”

5. แหล่งทรัพยากรความรู้ที่นำมาใช้ในระบบศูนย์การเรียนรู้

สำหรับแหล่งทรัพยากรความรู้ที่นำมาใช้ในการดำเนินการให้พนักงานได้เรียนรู้นั้น ได้ใช้แหล่งความรู้จากภายในองค์กรเป็นหลัก โดยเป็นแหล่งความรู้จากบุคคลที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในหน่วยงานต่างๆ ซึ่งทำหน้าที่ช่วยเป็นวิทยากรในหลักสูตรต่างๆอยู่แล้ว รวมทั้งข้อมูลความรู้จากบุคลากรอื่นๆที่สามารถนำมาใช้พัฒนาเป็นหลักสูตรได้ ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า “เรามีแหล่งทรัพยากรภายในที่นำมาใช้สนับสนุนการจัดศูนย์การเรียนรู้ได้อยู่แล้ว ถือเป็นแหล่งความรู้จากบุคคลในหน่วยงานต่างๆที่ช่วยป้อนข้อมูลสาระความรู้ให้เรามาพัฒนาเป็นหลักสูตรอยู่ตลอดเวลา ”

6. กลุ่มเป้าหมายผู้เรียนที่เข้ามาใช้บริการจากระบบศูนย์การเรียนรู้

จากการที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการสังเกตเนื้อหาหลักสูตรที่ใช้ในการเรียนรู้ของพนักงาน แม้ว่า เป็นหลักสูตรในการปฏิบัติงานโดยตรงเกือบทั้งหมด ซึ่งเป็นหลักสูตรสำหรับพนักงานในระดับปฏิบัติการของสายงานต่างๆก็ตาม แต่ทางศูนย์การเรียนรู้ได้ตั้งความหวังว่าผู้ที่เข้ามาใช้บริการนั้นสามารถเรียนรู้ได้ทั้งในระดับปฏิบัติการและในระดับบังคับบัญชา โดยผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า “คือเรามองว่าไม่ว่าคุณอยู่ในสายงานไหนหรือระดับใดก็สามารถเข้ามาเรียนได้ เพราะว่าสิ่งที่ให้เรียนรู้นั้นมีประโยชน์ทั้งสิ้น โดยเฉพาะข้อมูลความรู้เฉพาะด้านในสายงานต่างๆ ” แต่อย่างไรก็ตามจากการสังเกตของผู้วิจัยก็ได้พบว่า ทางศูนย์ก็ได้จัดชุดการเรียนที่เป็นเนื้อหาความรู้ในด้านการจัดการ การบังคับบัญชา เพื่อให้บริการแก่กลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้บังคับบัญชาด้วยเช่นกัน แต่ผู้ให้สัมภาษณ์บอกว่า “ข้อมูลของระดับผู้บริหารที่มาใช้บริการยังมีไม่มากนัก คงเป็นเพราะว่าเรามีการจัดฝึกอบรมให้เขาเป็นประจำอยู่แล้ว ตรงนี้เขาจึงไม่ค่อยสนใจกัน ”

7. สื่อการเรียนรู้ที่องค์กรนำมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ให้แก่พนักงาน

จากข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ ได้พูดถึงสื่อการเรียนรู้และเหตุผลในการเลือกใช้สื่อดังกล่าวรวมทั้งกระบวนการผลิตสื่อว่า “สื่อที่ใช้ตอนนี้ก็เป็นประเภทวีดิทัศน์และซีดีรอม เพราะเหตุผลที่ผลิตได้ง่าย ใช้งานสะดวก เพราะเราผลิตสื่อเองทั้งหมด จ้างภายนอกราคาค่อนข้างแพงมากและแก้ไขยาก แต่ถ้าผลิตเองเราสามารถแก้ไขปรับปรุงอย่างไรก็ได้ตลอดเวลา ” ซึ่งผู้วิจัยได้ตั้งข้อสังเกตว่านอกเหนือจากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นแล้ว ปัจจัยสำคัญที่สถานประกอบการแห่งที่ 2 ได้นำมาใช้ตัดสินใจทางเลือกเช่นนี้ก็คือนโยบายที่ให้ความสำคัญที่สถานประกอบการแห่งที่ 2 ได้ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานในสายงานต่างๆโดยตรง และมีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมข้อมูลความรู้อยู่ตลอดเวลาเพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ ดังนั้น การว่าจ้างจากแหล่งผลิตภายนอกจึงทำได้

ยาก และการปรับปรุงแก้ไขข้อมูลก็ไม่สะดวก ที่สำคัญซึ่งผู้วิจัยได้ตั้งข้อสังเกตจากคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์คือ ต้องการรักษาความลับของข้อมูลนั่นเอง “ บางทีเอาไปให้ข้างนอกทำสื่อก็ไม่มีใครเหมือนกันว่าจะคุ้มหรือเปล่า เพราะหลายเรื่องเป็นข้อมูลทางธุรกิจของเรา ตรงนี้ก็ต้องระวังมาก ” นอกจากนี้แล้ว ผู้วิจัยได้พบว่าทางศูนย์เองก็มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการผลิตสื่อการเรียนอยู่แล้ว ซึ่งทำให้ต้นทุนการผลิตต่ำกว่าการว่าจ้างบุคคลภายนอกมาก และยังคงควบคุมเนื้อหาได้ตามต้องการ จึงเห็นว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้มีการตัดสินใจในเรื่องสื่อดังกล่าว

8. การส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของพนักงาน

เนื่องจากบริษัทได้มีนโยบายในการกำหนดให้การเรียนรู้จากระบบศูนย์การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมที่นำมาใช้ทดแทนการฝึกอบรมพนักงานอยู่แล้ว รวมทั้งจากข้อมูลให้ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวว่า “ เป้าหมายสำคัญคือ ต้องสร้างให้เป็นระบบมาตรฐานการเรียนรู้ ทันต่อความต้องการของผู้เรียนอยู่เสมอ.....ที่นี้เราใช้การทดสอบมาเป็นตัวกระตุ้นพนักงาน เพราะเราอยากให้พนักงานเขามีความจริงจังรับผิดชอบในการเรียนรู้ด้วย.....ก็ได้ผลดีนะคะ พนักงานเขากระตือรือร้นตั้งใจเรียนกันดี และผู้บริหารก็อยากได้ข้อมูลตัวเลขย้อนกลับตรงนี้ด้วย เพราะได้รู้ว่าคุ้มค่าหรือไม่.....ส่วนที่เรียนตามอัธยาศัยความสนใจส่วนตัวนั้น เราไม่ได้ทดสอบอะไร ซึ่งจำนวนผู้ที่มาเยี่ยมสื่อไปเรียนก็มีพอสมควร คาดว่าในอนาคตจะเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ เรากำลังวางแผนทำการประชาสัมพันธ์ตรงนี้กันอยู่ ” ดังนั้น จากข้อสังเกตของผู้วิจัยและจากข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์จึงสามารถสรุปได้ว่า ตัวกระตุ้นการเรียนรู้ของพนักงานในสถานประกอบการแห่งที่ 2 ได้กำหนดให้มีการทดสอบในทุกวิชาที่เปิดสอนให้แก่พนักงาน โดยข้อมูลจากผลการทดสอบได้นำเสนอเป็นรายงานให้แก่ผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารได้ทราบต่อไป

9. การติดตามผลการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้

จากข้อมูลการสัมภาษณ์ได้พบว่า นอกเหนือจากการเก็บข้อมูลความถี่ของผู้มาใช้บริการแล้ว ทางศูนย์ได้จัดการทดสอบวัดความรู้ของผู้มาเข้าเรียนในหัวข้อวิชาที่เปิดสอนด้วย โดยให้หัวหน้างานเป็นผู้ควบคุมการทดสอบพนักงานของตนเอง เพื่อให้เกิดความสะดวกในการดำเนินการ ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวว่า “ เรามีระบบการทดสอบวัดผลการเรียนรู้ โดยใช้ผู้ประสานงานที่เป็นหัวหน้างานในหน่วยงานต่างๆเป็นผู้ติดตามประเมินผลให้เรา เขาเป็นผู้ควบคุมการทดสอบ และส่งข้อมูลกลับมาให้ส่วนกลางเป็นผู้ตรวจและวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งเราก็ส่งรายงานผลคะแนนกลับไปให้ และพนักงานสามารถทบทวนความรู้เพื่อขอทดสอบใหม่ได้อีก ซึ่งเกณฑ์คะแนนวัดความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ”

10. ผลลัพธ์และสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้

10.1 ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

ข้อมูลที่ผู้วิจัยได้จากการสัมภาษณ์ซึ่งกล่าวถึงผลลัพธ์ของการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้ที่ผ่านมามีประมาณ 2 ปีนี้ พอสรุปได้ว่าเป็นประโยชน์ต่อองค์กรโดยตรงทั้งในด้านการกระตุ้นส่งเสริมการเรียนรู้ให้แก่พนักงานและการควบคุมมาตรฐานของเนื้อหาหลักสูตร รวมทั้งช่วยเพิ่มโอกาสให้แก่พนักงานได้เรียนรู้ข้อมูลความรู้ข้ามสายงาน เพื่อรองรับการโยกย้ายและความก้าวหน้าในการพัฒนาสายอาชีพของพนักงานได้เป็นอย่างดี โดยผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวว่า “ คิดว่าเป็นประโยชน์มาก เพราะสามารถสร้างแรงกระตุ้นและควบคุมเนื้อหาในการเรียนรู้ได้เป็นมาตรฐานเดียวกันอย่างต่อเนื่อง.....ที่สำคัญคือ ช่วยตอบสนองนโยบายที่ต้องการให้พนักงานมีโอกาสสามารถโยกย้ายการทำงานข้ามสายงานได้ ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานเป็นอย่างดี ”

10.2 ปัญหาอุปสรรค

จากสภาพปัญหาอุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะในช่วงเริ่มต้นนั้นผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่าส่วนใหญ่มาจากตัวพนักงานที่ยังขาดความรับผิดชอบในการเรียน โดยเฉพาะการเรียนจากสื่อทางไกลในห้องเรียน ซึ่งพนักงานต้องมาเรียนพร้อมๆกันตามเวลาที่กำหนดไว้ “ ในตอนแรกเริ่มศูนย์การเรียนรู้ใหม่ๆ เราก็เจอปัญหาว่าพนักงานไม่ค่อยให้ความร่วมมือในกระบวนการจัดการเรียนและยังขาดวินัยในการเรียนรู้ด้วยตนเอง บางคนไม่มาเข้าเรียนหรือมาไม่ตรงเวลาบ้าง เราจึงต้องใช้มาตรการในการติดตามรายงานผลการเรียนให้ชัดเจน โดยมีการรายงานผลไปยังผู้บังคับบัญชาของผู้เรียนทั้งพฤติกรรมและผลการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น ซึ่งก็ช่วยได้มากเลย ”

นอกจากปัญหาอุปสรรคในด้านพนักงานที่เป็นผู้เรียนดังกล่าวแล้ว ผู้ให้สัมภาษณ์ยังได้กล่าวถึงปัญหาที่เร่งด่วนในตอนนี้ก็คือ ปริมาณการผลิตสื่อที่ยังได้ไม่ตรงตามเป้าหมายความต้องการ เพราะมีเนื้อหาที่ต้องผลิตเป็นชุดการเรียนจำนวนมาก เจ้าหน้าที่ผลิตสื่อมีไม่เพียงพอจึงส่งผลให้การผลิตไม่ทันความต้องการ แต่ก็ได้แก้ไขโดยการบันทึกเป็นเทปวิดีโอจากการบรรยายของวิทยากรในครั้งแรกและนำไปเปิดฉายให้พนักงานได้เรียนในรอบต่อไป ส่วนปัญหาอื่นๆไม่ค่อยมี เพราะทางผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานต่างๆได้ให้การสนับสนุนเป็นอย่างดี “ ปัจจุบันบริษัทและผู้บริหารในหน่วยงานต่างๆให้การสนับสนุนที่ดีมากจริงๆ ทั้งในด้านนโยบายและงบประมาณ ซึ่งช่วยให้การดำเนินงานของศูนย์การเรียนรู้ประสบความสำเร็จขึ้นมาได้ ”

11. ปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้

ในการสัมภาษณ์ถึงปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อระบบศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ 2 นี้ ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เน้นถึงปัจจัยทางด้านพนักงานว่าเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่ชี้วัดถึงประสิทธิภาพในการจัดศูนย์การเรียนรู้ รวมทั้งจากสภาพปัญหาในปัจจุบันนี้ ปัจจัยในด้านบุคลากรที่ทำหน้าที่ผลิตสื่อในการเรียนก็มีความจำเป็นมากเช่นกัน ดังเช่นที่ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า “ แม้ว่าในตอนนี้อะไรมีปัญหาเรื่องการผลิตสื่อที่ไม่ทันความต้องการก็จริง แต่คิดก็ยังคิดว่า ปัจจัยในด้านพนักงานยังสำคัญที่สุด เพราะการเรียนรู้จะเกิดหรือไม่ เขาเป็นผู้กำหนดทั้งสิ้น ทางศูนย์เพียงแต่ทำหน้าที่กระตุ้นส่งเสริมเท่านั้น ส่วนเรื่องอื่นก็คิดว่าเป็นปัจจัยด้านแหล่งความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่เราต้องแสวงหามาให้พนักงานได้เรียนรู้อย่างเต็มที่ ”

12. แนวทางในอนาคต

จากแนวคิดที่นำมาใช้ในการจัดศูนย์การเรียนรู้ นั้น ได้มีความมุ่งหวังต้องการสร้างให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ขึ้นในองค์กร เพื่อตอบสนองความเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจที่เกิดขึ้น ให้พนักงานได้เรียนรู้เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ผู้ให้สัมภาษณ์ซึ่งเป็นผู้บริหารที่รับผิดชอบการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้ได้กล่าวถึงทิศทางในอนาคตว่า “ ในอนาคตเราอยากจะเป็นศูนย์การเรียนรู้แบบครบวงจร เพื่อมุ่งเน้นให้พนักงานได้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และพัฒนาไปสู่เป้าหมายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ได้อย่างแท้จริง ”

13. โครงสร้างการดำเนินงานระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ 2

จากการศึกษาข้อมูลการดำเนินงานระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ 2 ผู้วิจัยได้พบว่ามีรายละเอียดขององค์ประกอบการดำเนินงานดังสรุปในตารางที่ 4.14 คือ

1. การรวบรวมข้อมูลความรู้
2. การผลิตชุดสื่อการเรียน
3. การจัดการเรียนรู้และให้บริการสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง
4. การทดสอบวัดผลการเรียน
5. การรายงานผลการเรียนรู้

ตารางที่ 4.14 โครงสร้างการดำเนินงานระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ 2

| องค์ประกอบการดำเนินงาน | รูปแบบการดำเนินงาน |
|--|--|
| 1.การรวบรวมข้อมูลความรู้ | 1.1 รวบรวมจากแหล่งทรัพยากรความรู้ภายในองค์กร 1.1.1 ความรู้ในการปฏิบัติงานตามสายงานต่างๆ 1.1.2 ข้อมูลสินค้าในสายงานต่างๆ 1.1.3 ความรู้ทางการจัดการ การบังคับบัญชา 1.1.4 ความรู้จากบุคคลในหน่วยงานต่างๆ 1.2 รวบรวมจากแหล่งทรัพยากรความรู้ภายนอกองค์กร 1.2.1 ชุดสื่อการเรียนจากสถาบันการศึกษา |
| 2.การผลิตชุดสื่อการเรียน | 2.1 ผลิตสื่อเอง 2.2 สื่อวีดิทัศน์ 2.3 สื่อคอมพิวเตอร์ 2.4 ชุดการเรียนทางไกลผ่านดาวเทียม (เอกสาร) |
| 3.การจัดการเรียนรู้และให้บริการสื่อการเรียนรู้อย่างตนเอง | 3.1 ประชาสัมพันธ์ข้อมูลชุดสื่อการเรียน 3.2 ใช้ผู้ประสานงานที่เป็นผู้บังคับบัญชา 3.3 ให้เรียนด้วยตนเองจากชุดสื่อความรู้ 3.4 ให้เรียนจากศูนย์การเรียนปลายทางโดยผ่าน สัญญาณดาวเทียม 3.5 ผู้เรียนจะเป็นทั้งระดับปฏิบัติการและบังคับบัญชา |
| 4.การทดสอบวัดผลการเรียน | 4.1 ให้มีการทดสอบความรู้ทุกวิชาที่เรียน 4.2 ประเมินความพึงพอใจของพนักงาน |
| 5.การรายงานผลการเรียนรู้ | 5.1 แจ้งผลการเรียนให้พนักงานรู้ 5.2 รายงานผลไปยังผู้บริหารและผู้บังคับบัญชา |

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ข้อมูลการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ 3

1. ภาพรวมสถานการณ์และข้อมูลเบื้องต้นขององค์กร

ลักษณะองค์กรและประเภทธุรกิจของสถานประกอบการที่ 3 นี้ เป็นลักษณะการดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตพลังงานไฟฟ้า โดยได้เปิดดำเนินการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2512 ปัจจุบันนี้มีพนักงานซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในพื้นที่ต่างๆทั่วประเทศประมาณ 3 หมื่นคน ซึ่งเป็นผู้ที่มีการศึกษาในระดับตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไปประมาณร้อยละ 40 และที่เหลือส่วนใหญ่เป็นระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงในสาขางานช่างประเภทต่างๆที่รับผิดชอบปฏิบัติงานในพื้นที่ทั้งหมด

ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ทางเศรษฐกิจในช่วงที่ผ่านมา ได้ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของสถานประกอบการแห่งนี้ทั้งในทางตรงและทางอ้อมเป็นอย่างมาก รายได้จากการจำหน่ายกระแสไฟฟ้าลดลง เพราะภาคอุตสาหกรรมปิดตัวลงเป็นจำนวนมาก ประกอบกับทางองค์กรได้รับนโยบายจากภาครัฐในการแปรรูปให้เป็นบริษัทมหาชน ดังนั้น ทางคณะผู้บริหารจึงได้กำหนดแผนกลยุทธ์หลักในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการดำเนินงานใหม่ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้น และให้สามารถแข่งขันในทางธุรกิจและรองรับการแปรรูปองค์กรในอนาคตได้ ดังข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์ “ผลกระทบทางเศรษฐกิจทำให้ภาคอุตสาหกรรมลดปริมาณการใช้ไฟฟ้าลง ส่งผลกระทบต่อรายได้ของเราที่ลดลงตามไปด้วย รวมทั้งแนวนโยบายการแปรรูปรัฐวิสาหกิจของรัฐบาล ทำให้เราต้องเร่งปรับโครงสร้างองค์กรและเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น ” ซึ่งนโยบายลำดับต้นๆที่ถูกนำออกมาใช้ก็คือ การตัดลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นออกไป ลดปริมาณการจ้างพนักงานและให้ดำเนินการพัฒนาพนักงานที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด “ เราได้บอกกับพนักงานทุกคนว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นหัวใจสำคัญที่สุดขององค์กร ดังนั้นเราจึงต้องดำเนินการพัฒนาพนักงานในทุกระดับอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถรองรับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ”

ดังนั้น จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น หน่วยงานต่างๆจึงได้กำหนดแผนการปฏิบัติงานเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า “ ต้องเพิ่มขีดความสามารถให้ตอบสนองความต้องการของสายธุรกิจต่างๆที่เกิดขึ้นจากการแปรรูปองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้แนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เพื่อเพิ่มทุนมนุษย์ (Human Capital) ให้แก่องค์กร ซึ่งได้กำหนดเป้าหมายสำคัญในอนาคตให้องค์กรสามารถพัฒนาเป็นแหล่งสะสมทุนทางปัญญา (Intellectual Asset) ที่มีอยู่ เพื่อนำออกมาใช้รองรับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันทางธุรกิจได้อย่างยั่งยืนต่อเนื่องในอนาคต ”

ในการดำเนินงานเพื่อพัฒนาพนักงานตามนโยบายดังกล่าว สถานประกอบการที่ 3 นี้ ได้ใช้รูปแบบการฝึกอบรมตามหลักสูตรที่จัดขึ้นภายในองค์กร โดยส่วนใหญ่เป็นการอบรมในชั้นเรียน ซึ่งครอบคลุมเฉพาะพนักงานในบางส่วนงานเท่านั้น ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานทั่วทั้งองค์กรได้ เพราะพนักงานส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ในพื้นที่ต่างๆตามเขตภูมิภาคของประเทศ ทำให้การขยายโอกาสการฝึกอบรมเป็นไปได้ไม่ทั่วถึง และต้นทุนการเดินทางเข้ามาฝึกอบรมจากส่วนกลางก็ค่อนข้างสูงมาก รวมทั้งหัวหน้างานก็ไม่ค่อยสนับสนุนเพราะเห็นว่าทำให้เสียเวลาในการปฏิบัติงาน ดังนั้นในช่วงที่ผ่านมาทางหน่วยงานพัฒนาบุคลากร จึงได้พัฒนารูปแบบการเรียนรู้ด้วยตนเองขึ้น เพื่อช่วยส่งเสริมสนับสนุนและต้องการขยายโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้ด้วยตนเองจากสื่อที่จัดให้ ซึ่งก็สามารถแก้ปัญหาดังกล่าวและช่วยให้พนักงานเกิดความตระหนักที่จะพัฒนาตนเองได้ในระดับหนึ่งพอสมควร ดังเช่นที่ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวว่า “ เรามีพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ตามเขื่อนต่างๆเป็นจำนวนมาก ซึ่งพวกเขามักขาดโอกาสในการฝึกอบรม เพราะด้วยระยะทางที่ไกลทำให้ต้นทุนค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง บางคนทำงานมาหลายปียังไม่ได้อบรมเลยก็มี.....ส่วนใหญ่หัวหน้าเขาใช้วิธีสอนงานกันเอง ไม่ค่อยส่งมาอบรมเพราะกลัวเสียงาน.....ตอนนี้ก็ได้อาศัยการส่งสื่อความรู้ต่างๆไปให้เขาได้เรียนกัน ก็นับว่ามีประโยชน์เหมือนกัน ช่วยแก้ปัญหาได้ระดับหนึ่ง ”

2. เหตุผลวัตถุประสงค์ขององค์กรในการจัดศูนย์การเรียนรู้

จากหลักการเหตุผลในการปรับตัวขององค์กร รวมทั้งสภาพปัญหาข้อจำกัดต่างๆดังกล่าวข้างต้น แนวคิดศูนย์การเรียนรู้จึงได้เกิดขึ้นเพื่อมารองรับความต้องการดังกล่าว ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า “ เรามีโรงผลิตไฟฟ้าซึ่งเป็นสถานที่ทำงานของพนักงานที่ตั้งกระจายอยู่ทั่วทุกภูมิภาคของประเทศ เดิมเขาต้องเดินทางเข้ามาที่ส่วนกลางเพื่อเข้าอบรมตามหลักสูตรที่จัดขึ้น ทำให้มีต้นทุนค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูงทั้งในด้านเวลาการปฏิบัติงานและการเดินทาง ดังนั้นเราจึงจำเป็นต้องพยายามหาแนวทางที่ช่วยกระจายโอกาสในการเรียนรู้ให้แก่พนักงานได้อย่างทั่วถึง และเท่าเทียมกัน ทันต่อความต้องการของพนักงานในหน่วยงานต่างๆ ซึ่งตรงนี้เองที่แนวคิดการส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้ด้วยตนเองก็ได้เข้ามาช่วยแก้ปัญหาพื้นฐานตรงนี้ได้เป็นอย่างดี ”

ซึ่งนอกจากเหตุผลในการเรียนรู้ของพนักงานดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวมาแล้วนั้น ยังมีวัตถุประสงค์ที่เป็นผลพลอยได้ตามมาอีกด้วยก็คือ การช่วยลดต้นทุนค่าใช้จ่าย และใช้เป็นช่องทางในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับพนักงานขององค์กร ได้เป็นอย่างดี โดยผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวถึงนโยบายในการดำเนินงานของศูนย์การเรียนรู้ว่า ให้ถือเป็นส่วนหนึ่งของสวัสดิการที่องค์กรจัดให้แก่พนักงานทุกคนทั้งในส่วนงานที่กรุงเทพฯและต่างจังหวัด ได้ใช้บริการเพื่อการเรียนรู้ของ

ตนเอง และให้เน้นไปยังกลุ่มเป้าหมายที่พลาดหรือขาดโอกาสจากการอบรมในชั้นเรียน “ การจัดการเรียนรู้ด้วยตนเองนี้ ยังถือว่าเป็นสวัสดิการที่มอบให้แก่พนักงาน.....และการเรียนครั้งนี้ก็จะไม่ใช่เรื่องการบังคับ คือพนักงานต้องช่วยตัวเอง โดยเราได้เน้นไปยังกลุ่มเป้าหมายที่ไม่ค่อยได้รับโอกาสในการเข้าอบรมมากนัก ”

3. ประเภทศูนย์การเรียนรู้

จากวัตถุประสงค์เบื้องต้นในการศูนย์การเรียนรู้ของสถานประกอบการที่ 3 รวมทั้งนโยบายการดำเนินงานจากฝ่ายบริหาร ผู้ดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้จึงได้ตัดสินใจเลือกใช้รูปแบบศูนย์การเรียนรู้ทางไกลผ่านดาวเทียมลักษณะศูนย์การเรียนรู้ในห้องเรียน โดยใช้เครือข่ายร่วมกันระหว่างแหล่งทรัพยากรความรู้ภายในองค์กร และใช้ช่องทางการติดต่อสื่อสารจากภายนอก เพราะเห็นว่าสามารถกระจายสัญญาณได้ครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ ทำให้เมื่อคิดราคาเฉลี่ยต่อพนักงานทั้งองค์กรแล้วถือว่าต่ำมาก รวมทั้งการใช้ระบบส่งสัญญาณดาวเทียมดังกล่าวทำให้สามารถกำหนดเวลาการเรียนรู้เป็นไปอย่างชัดเจน พนักงานเพียงแค่ศึกษาจากกำหนดการที่แจกให้ล่วงหน้า และเข้าเรียนตามเนื้อหาหลักสูตรเท่านั้น โดยในการดำเนินการนี้ได้ร่วมมือกับเครือข่ายการอบรมแห่งประเทศไทย (Thailand Training Network / TTN.) ซึ่งเป็นผู้ถือลิขสิทธิ์การส่งสัญญาณดาวเทียมและให้บริการหลักสูตรทั่วไปอีกด้วย ทั้งนี้ในกรณีที่พนักงานไม่ได้เข้าเรียนตามเวลาที่กำหนดไว้ รวมทั้งผู้ที่เข้าเรียนแต่ต้องการเรียนรู้เพิ่มเติม ก็สามารถติดต่อขอใช้บริการยืมสื่อวีดิทัศน์ที่ได้บันทึกรายการต่างๆดังกล่าวเอาไว้ไปศึกษาด้วยตนเองได้ด้วย

4. ขอบเขตสาระความรู้ที่พนักงานเรียนรู้ได้จากระบบศูนย์การเรียนรู้

ในส่วนของขอบเขตสาระความรู้ที่นำมาใช้ในการดำเนินงานให้พนักงานได้เรียนรู้นั้น ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวว่า “ เนื้อหาความรู้เราได้เน้นในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานโดยตรง เพื่อตอบสนองกลุ่มเป้าหมายที่คือโอกาสในองค์กร เช่น เรื่องการควบคุมคุณภาพ การบริหารสิ่งแวดล้อม การบริหารความปลอดภัย การบริหารประสิทธิภาพการผลิต การจัดการ การตลาด เป็นต้น หรือเรื่องที่กำลังอยู่ในความสนใจของพนักงานทุกคนในขณะนั้น เช่น การประชุมจากผู้ว่าการก็มีคนสนใจฟังกันมาก เพราะภายใต้ข้อจำกัดด้านเวลาในการออกอากาศ จึงทำให้ไม่สามารถเลือกหัวข้อวิชาได้หลากหลายเท่าใดนัก ” ซึ่งทำให้สรุปได้ว่าสาระความรู้ส่วนใหญ่เป็นในเรื่องพื้นฐานเพื่อให้พนักงานสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้

5. แหล่งทรัพยากรความรู้ที่นำมาใช้ในระบบศูนย์การเรียนรู้

เนื่องจากลักษณะการดำเนินธุรกิจของสถานประกอบการที่ 3 นี้ เป็นอุตสาหกรรมการผลิตพลังงานไฟฟ้า ซึ่งต้องใช้เทคโนโลยีในกระบวนการผลิตระดับสูง ดังนั้น อุปกรณ์เครื่องมือและขั้นตอนการปฏิบัติงานก็เป็นลักษณะที่ออกแบบเฉพาะในองค์กรเท่านั้น ไม่มีการเรียนการสอนทั่วไปดังนั้น แหล่งทรัพยากรความรู้จึงมาจากวิศวกรผู้เชี่ยวชาญภายในองค์กรแทบทั้งสิ้น ดังข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์ที่กล่าวว่า “ เราได้แหล่งทรัพยากรความรู้จากภายในองค์กรมากที่สุด โดยเฉพาะข้อมูลความรู้จากผู้เชี่ยวชาญในส่วนงานต่างๆ ซึ่งรู้เรื่องและชำนาญในด้านเทคนิคและเป็นความรู้ที่สรรหาจากภายนอกได้ยาก.....ส่วนความรู้ในด้านการจัดการทั่วไปก็ใช้บริการจากแหล่งความรู้ภายนอกหรือซื้อหลักสูตรจากเครือข่ายการฝึกอบรมซึ่งมีชุดความรู้เหล่านี้ให้บริการอยู่แล้ว ไม่ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการผลิตขึ้นมาใหม่ ”

6. กลุ่มเป้าหมายผู้เรียนที่เข้ามาใช้บริการจากระบบศูนย์การเรียนรู้

จากการศึกษาข้อมูลทุกมิติที่ได้รับจากผู้ให้สัมภาษณ์พบว่า กลุ่มเป้าหมายของศูนย์เป็นพนักงานทั้งระดับปฏิบัติการและระดับบริหาร ซึ่งตัวอย่างหลักสูตรในระดับปฏิบัติการได้แก่ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการผลิต การบำรุงรักษาเครื่องจักร การควบคุมคุณภาพและการรักษาสีแวดล้อมในการผลิต เป็นต้น ส่วนระดับบริหารก็ได้แก่ การบริหารงานเชิงกลยุทธ์ การวางแผนทางการตลาด การออกแบบระบบการค้าอิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce) โดยพนักงานทั้งสองระดับสามารถเรียนรู้ได้จากระบบที่ได้จัดไว้ให้ในพื้นที่การปฏิบัติงานของแต่ละคน ซึ่งเป็นห้องเรียนที่มีอุปกรณ์และโทรทัศน์รับสัญญาณภาพดาวเทียมพร้อมเอกสารประกอบชุดวิชาไว้ให้

7. สื่อการเรียนรู้ที่องค์กรนำมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ให้แก่พนักงาน

จากการสังเกตการณ์ของผู้วิจัยในห้องเรียนของศูนย์การเรียนรู้ได้พบว่า สื่อการเรียนรู้ที่สำคัญที่ใช้ดำเนินการก็คือ โทรทัศน์รับสัญญาณภาพ วิทยุทัศน์ ซีดีรอมชุดวิชาอื่นๆ รวมทั้งเอกสารที่ใช้ประกอบการเรียนทางไกลดังกล่าว ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า “ เรื่องตำราที่พนักงานมีความต้องการมากที่สุด และชุดการเรียนที่ใช้ในการเรียนนี้ ก็เป็นการผลิตขึ้นเองภายใน เพราะเป็นความรู้เฉพาะทางที่มีเนื้อหาอยู่แล้วในองค์กร และเป็นสาระความรู้ทางด้านช่างจึงไม่สามารถไปว่าจ้างให้บุคคลภายนอกผลิตได้ ” ทั้งนี้ผู้วิจัยได้พบว่าทางศูนย์กำลังพยายามพัฒนาทีมงานผลิตชุดการสอนขึ้นมาเป็นของตนเอง ดังข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์ที่กล่าวว่า “ เราเริ่มจากการสร้างบุคลากรที่มากผลิตชุดการเรียนของเราเอง เพราะจ้างภายนอกทำไม่ได้ มันเป็นเรื่องเฉพาะทางด้านงานช่าง

และเรามีเนื้อหาของเราเองภายในองค์กรอยู่แล้ว ” สำหรับในส่วนของสื่อที่ทางศูนย์ได้จัดหาจากภายนอกนั้นได้กล่าวว่า “ เป็นหลักสูตรเนื้อหาความรู้ทั่วไปที่มีจำหน่าย หรือสามารถซื้อบริการได้โดยตรง เช่น กรณีการใช้ชุดการเรียนรู้ของเครือข่ายฝึกอบรมแห่งประเทศไทย ”

8. การส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของพนักงาน

เนื่องจากนโยบายที่ได้กำหนดให้ศูนย์การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของสวัสดิการที่องค์กรจัดให้แก่พนักงานทุกคน พนักงานสามารถตัดสินใจเข้ามาใช้บริการหรือไม่ก็ได้ตามอัธยาศัย ซึ่งวิธีการส่งเสริมกระตุ้นให้พนักงานสนใจมาใช้บริการนั้น ได้ใช้การประชาสัมพันธ์ภายในองค์กรให้พนักงานได้รับข้อมูลอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งให้การสนับสนุนติดตั้งอุปกรณ์ต่างๆให้ครอบคลุมพื้นที่รับสัญญาณได้มากที่สุด และเป็นที่ยอมรับและแนะนำการใช้งานแก่ผู้ประสานงานในพื้นที่ ซึ่งยังไม่ได้ผลอย่างกว้างขวางเท่าที่ควร ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า “ เราพยายามกระตุ้นและให้บริการทุกอย่างโดยไม่คิดมูลค่าอย่างใด ทั้งด้านอุปกรณ์ การประชาสัมพันธ์ การแจกเอกสาร แต่พบว่าส่วนงานที่มีระดับความสนใจของผู้เรียนที่ดีก็จะได้อย่างต่อเนื่อง แต่ในบางส่วนงานยังคงไม่กระดิกเลยก็มี ซึ่งอาจเป็นเพราะผู้ประสานงานยังไม่มีอำนาจพอในการควบคุมกำหนดผู้เรียนให้เข้าเรียนได้ด้วยตนเอง.....ที่มีความเห็นว่าต่อไปต้องกระตุ้นโดยใช้วิธีการบังคับเรียนก็ได้ ”

9. การติดตามผลการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้

เนื่องจากศูนย์การเรียนรู้เป็นการให้บริการในรูปแบบสวัสดิการแก่พนักงานขององค์กร ดังนั้นการติดตามผลการดำเนินงานนั้น เน้นไปที่ระดับความถี่ในการใช้งาน และความพึงพอใจของพนักงานเป็นสำคัญ โดยมีหน่วยงานประเมินผลกลางจากฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ลงไปทำหน้าที่เก็บข้อมูลจากการสอบถามในพื้นที่ เพื่อนำผลจากข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงการให้บริการและวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการให้บริการ โดยมีเพียงบางชุดวิชาเท่านั้นที่กำหนดให้ผู้เรียนต้องทำการทดสอบวัดความรู้หลังจากการเรียนในชุดวิชานั้นๆแล้ว ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความเห็นว่า “ จากประสบการณ์ที่ทางศูนย์จัดมาตลอดก็ได้พบว่า ถ้าหัวข้อวิชาใดที่กำหนดให้เป็นระบบการเรียนในชั้นเรียนไว้ล่วงหน้า มีการระบุผู้เรียนอย่างเป็นทางการ มีการสอบวัดผลอย่างจริงจังแล้วจะได้ประสิทธิผลมาก ผู้เรียนเข้าเรียนอย่างพร้อมเพรียงกัน ” ดังนั้น จากข้อมูลความคิดเหล่านี้ ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่ารอบรับตรงกับแนวคิดที่ทางองค์กรอาจใช้วิธีกระตุ้นให้พนักงานเรียนรู้โดยวิธีการบังคับเรียนดังที่ได้กล่าวมาแล้ว

10. ผลลัพธ์และสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้

10.1 ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ยอมรับว่ายังไม่บรรลุเป้าหมายที่ต้องการเลย เพราะมีปัญหาอุปสรรคเกิดขึ้นจากการดำเนินการมากมาย ทำให้ผลตอบแทนของสิ่งทีดำเนินการไปนั้นยังไม่คุ้มค่าเท่าที่ควรแม้ว่าเป็นสวัสดิการอย่างหนึ่งก็ตาม ดังเช่นตัวเลขข้อมูลทีผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวไว้คือ “ตอนนี้ผลตอบรับยังน้อยอยู่ ได้แค่ประมาณร้อยละ 5 ของพนักงานเท่านั้นที่ได้ใช้บริการจากระบบการเรียนรู้ด้วยตนเองที่เราจัดให้บริการแก่พนักงาน ”

10.2 ปัญหาอุปสรรค

ในการเก็บข้อมูลจากสถานประกอบการที่ 3 นี้ ผู้วิจัยได้พบประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นหลายประการจากข้อมูลการให้สัมภาษณ์ของผู้บริหารดังกล่าวว่า แม้รูปแบบศูนย์การเรียนรู้ทีดำเนินการอยู่นี้ สามารถช่วยให้พนักงานได้มีโอกาสเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพก็ตาม แต่ในการดำเนินงานจริงกลับพบว่ามีปัญหาค่าใช้จ่ายของเครือข่ายสัญญาณดาวเทียมทีค่อนข้างสูง และสถานทีทีปฏิบัติงานค่อนข้างกว้างขวางมาก ทำให้ไม่สามารถตั้งจุดรับสัญญาณให้บริการได้อย่างทั่วถึง ดังข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์ทีว่า “เรามีปัญหาเรื่องต้นทุนค่าใช้จ่ายในการออกอากาศทีสูงอยู่ เพราะเราใช้ระบบการเรียนทางไกลผ่านช่องสัญญาณโทรทัศน์ของดาวเทียมไทยคม ทำให้มีเวลาในการเผยแพร่ความรู้ทีน้อยมาก รวมทั้งจุดรับสัญญาณตามหน่วยงานต่างๆก็ยังไม่ครอบคลุมพื้นที่ทั้งหมด พนักงานบางส่วนยังไม่มีโอกาสได้เข้ามาใช้บริการตรงนี้ ” นอกจากนี้แล้ว การเรียนรู้ในระบบทางไกลผ่านดาวเทียมต้องกำหนดเวลาเรียนทีชัดเจนแน่นอน ทำให้พนักงานไม่สามารถยืดหยุ่นในการเรียนของตนเองได้ “ การส่งสัญญาณโทรทัศน์ผ่านระบบดาวเทียม ต้องกำหนดเวลาเรียนทีแน่นอน ทำให้ผู้เรียนไม่สามารถยืดหยุ่นบริหารเวลาเรียนได้ด้วยตนเอง ” หากพนักงานต้องการปลีกออกจากงานมาเรียน ต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาในพื้นที่ก่อน ซึ่งส่วนใหญ่ไม่สนับสนุนเพราะเห็นทีค่อนข้างเสียเวลาการทำงาน “ ปัญหาอื่นทีมีผลกระทบบ้างก็คือ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งบางคนยังมองทีเป็นการเสียเวลาทำงาน จึงไม่ค่อยส่งเสริมให้พนักงานได้ใช้เวลาทำงานไปเรียนด้วยตนเอง ยิ่งทำให้เวลาทีออกอากาศสัญญาณซึ่งมีน้อยอยู่แล้วยังเกิดประโยชน์ต่อพนักงานลดน้อยลงไปด้วย ”

11. ปัจจัยทีส่งผลโดยตรงต่อระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้

ในการศึกษาข้อมูลเรื่องปัจจัยทีส่งผลโดยตรงต่อระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ ข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวอย่างชัดเจนทีปัจจัยสำคัญทีสุดก็คือ ความตระหนักของพนักงานทีจะเรียนรู้

ด้วยตนเองเป็นแรงผลักดันมากที่สุด เช่นที่ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า “ สิ่งสำคัญที่เป็นตัวขับเคลื่อนได้ดีที่สุดคือ พนักงานต้องถูกสร้างให้มีความตระหนักว่า การพัฒนาตนเองจะนำไปสู่ความก้าวหน้าในอนาคตได้ ไม่ใช่คิดว่าเขาทำอะไรผิดถึงต้องถูกส่งมาเข้าเรียนหนังสือ ” ส่วนปัจจัยอื่นๆก็เป็นเรื่องของความน่าสนใจของเนื้อหาความรู้ที่ตรงกับความต้องการของพนักงาน และการให้ความสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานต่างๆ “ ที่สำคัญคือว่าขึ้นอยู่กับเนื้อหาที่จัดให้มีการเรียนว่ามีความน่าสนใจเพียงใด โคนใจผู้เรียนแค่ไหน เพราะถ้าตรงกับความต้องการของเขา ก็จะมีคนเรียนมาก.....นอกจากนี้แล้ว ผู้บังคับบัญชาบริหารในหน่วยงานต่างๆต้องให้ความสนใจและสนับสนุนส่งเสริมในเรื่องนี้ พนักงานหลายคนบอกว่า นายไม่ให้ดูเพราะเสียเวลาทำงาน ”

12. แนวทางในอนาคต

เพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการและแก้ปัญหาที่กำลังเกิดขึ้นในปัจจุบันนี้ ทางศูนย์ได้วางแนวทางการดำเนินงานในอนาคต โดยเปลี่ยนระบบการเรียนทางไกลผ่านดาวเทียมมาเป็นการเรียนในระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในรูปแบบห้องเรียนอิเล็กทรอนิกส์ ที่เป็นห้องเรียนเสมือนจริงซึ่งพนักงานสามารถเรียนได้ตามความพร้อมและโอกาสของตนเองอย่างแท้จริง และไม่ถูกกำหนดด้วยเงื่อนไขทางด้านเวลาเช่นเดิม ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ได้กรุณาเล่าถึงแผนงานในอนาคตว่า “ เรากำลังวางระบบ e-learning เพื่อมาทดแทนระบบการเรียนทางไกลผ่านสัญญาณดาวเทียม เพื่อให้เป็นช่องทางที่พนักงานสามารถยืดหยุ่นและเรียนได้ด้วยตนเองอย่างแท้จริง ”

13. โครงสร้างการดำเนินงานระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ 3

จากการศึกษาข้อมูลการดำเนินงานระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ 3 ผู้วิจัยได้พบว่ามีรายละเอียดขององค์ประกอบการดำเนินงานดังสรุปในตารางที่ 4.15 คือ

1. การแสวงหาแหล่งข้อมูลความรู้
2. การพัฒนาทรัพยากรการเรียนรู้
3. การจัดเตรียมผู้ประสานงาน
4. การสื่อสารและให้บริการความรู้
5. การกระตุ้นและส่งเสริมผู้เรียน

ตารางที่ 4.15 โครงสร้างการดำเนินงานระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ 3

| องค์ประกอบการดำเนินงาน | รูปแบบการดำเนินงาน |
|----------------------------------|---|
| 1. การแสวงหาแหล่งข้อมูลความรู้ | 1.1 ใช้แหล่งความรู้จากภายในองค์กร 1.1.1 ผู้เชี่ยวชาญในหน่วยงานต่างๆ 1.1.2 ความรู้จากการปฏิบัติงาน 1.2 แหล่งความรู้จากภายนอกองค์กร 1.2.1 หน่วยงานจากสถาบันภายนอก |
| 2. การพัฒนาทรัพยากรการเรียนรู้ | 2.1 พัฒนาเนื้อหาวิชา 2.1.1 สาระความรู้ในขั้นตอนการปฏิบัติงาน 2.1.2 สาระความรู้ในการบริหารจัดการ 2.2 พัฒนาชุดสื่อการเรียนรู้ 2.2.1 ผลิตเอง (เนื้อหาในการปฏิบัติงาน) 2.2.2 จัดหาสื่อสำเร็จรูปจากภายนอก (ความรู้ทั่วไป) 2.2.3 ใช้สื่อโทรทัศน์ วีดิทัศน์ ซีดีรอม เอกสาร |
| 3. การจัดเตรียมผู้ประสานงาน | 3.1 ใช้ผู้ประสานงานประจำศูนย์ปลายทาง |
| 4. การสื่อสารและให้บริการความรู้ | 4.1 ให้บริการติดตั้งอุปกรณ์การเรียนรู้ 4.2 ประชาสัมพันธ์ตารางการเรียน 4.3 ให้เรียนจากการเรียนศูนย์ปลายทาง 4.4 ให้บริการสื่อและเอกสารประกอบการเรียน 4.5 ผู้เรียนทั้งระดับปฏิบัติการและบังคับบัญชา |
| 5. การกระตุ้นและส่งเสริมผู้เรียน | 5.1 ให้คำปรึกษา 5.2 ให้สิ่งจูงใจในการเรียน 5.3 การติดตามผลการเรียน 5.3.1 ปริมาณความถี่ในการใช้บริการ 5.3.2 ความพึงพอใจ 5.3.3 Pre Test-Post Test เพื่อวัดระดับความรู้ |

ข้อมูลการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ 4

1. ภาพรวมสถานการณ์และข้อมูลเบื้องต้นขององค์กร

ลักษณะองค์กรและประเภทธุรกิจของสถานประกอบการที่ 4 นี้ เป็นลักษณะการดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตและการค้าอุปกรณ์วัสดุก่อสร้าง กระจก และปิโตรเคมี โดยได้เปิดกิจการมานานถึง 88 ปีแล้ว ปัจจุบันมีพนักงานปฏิบัติงานอยู่ในสายงานธุรกิจต่างๆขององค์กรจำนวน 27,000 คน ซึ่งส่วนใหญ่ประมาณร้อยละ 70 ของพนักงานทั้งหมดมีพื้นฐานการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี

ผลกระทบต่างๆจากภายนอกที่เกิดขึ้นต่อองค์กรนั้น ผู้ให้สัมภาษณ์ซึ่งเป็นผู้บริหารที่รับผิดชอบการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้ได้ระบุว่ามาจากปัญหาทางเศรษฐกิจในช่วงที่ผ่านมา และโดยเฉพาะการประกาศลดค่าเงินบาท ได้ทำให้ผลประกอบการของบริษัทลดลงเป็นอันมาก เกิดปัญหาภาระหนี้สินจากการขาดทุนอัตราแลกเปลี่ยนที่ได้กู้เงินต่างประเทศมาดำเนินการ รวมกระแสการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น ได้กดดันให้ผู้บริหารต้องตัดสินใจปรับโครงสร้างการดำเนินธุรกิจขององค์กรใหม่หมด สายงานธุรกิจต่างๆต้องเร่งปรับตัวเองเพื่อสร้างผลงานให้เพิ่มขึ้น ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อแนวทางการพัฒนาบุคลากร ดังข้อมูลที่กล่าวว่า “ ถ้าเรื่องกระทบใหญ่ๆคือ ผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจ โดยเฉพาะจากกรณีที่มีการลดค่าเงินบาท ทำให้บริษัทต้องดำเนินการปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ กลุ่มบริษัทต่างๆในเครือต้องมุ่งสร้างผลงานและลดค่าใช้จ่ายเพื่อให้ตัวเลขผลประกอบการของตนดีขึ้น ซึ่งกระทบโดยตรงในด้านค่าใช้จ่ายการพัฒนาบุคลากร.....นอกจากนี้แล้ว ผลกระทบดังกล่าวยังส่งผลให้ภารกิจของพนักงานเพิ่มมากขึ้น แต่จำนวนพนักงานกลับลดน้อยลง.....และทางผู้บริหารมุ่งหวังในเบื้องต้นให้สามารถแก้ปัญหาวิกฤตทางการเงินที่เกิดขึ้นในระยะสั้น รวมทั้งสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาวได้อย่างยั่งยืน ”

ดังนั้น การดำเนินการเพื่อพัฒนาบุคลากรให้สามารถตอบสนองปัญหาและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้น องค์กรได้ตั้งเป้าหมายที่มุ่งเน้นในการพัฒนาที่เฉพาะเจาะจงกับการปฏิบัติงานโดยการใช้กรอบข้อกำหนดตัวแบบวัดความสามารถมาเป็นมาตรฐานในการพัฒนาบุคลากรขององค์กร (Competency-Based) ดังเช่นที่ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวว่า “ แม้ว่านโยบายองค์กรยังคงเน้นในเรื่องการพัฒนาบุคลากรอยู่ เพียงแต่ปัจจุบันต้องมุ่งเน้นลงไปในเรื่องที่เฉพาะเจาะจง และมีความจำเป็นที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานเท่านั้น ไม่เน้นเรียนรู้ในเรื่องที่เสริมความรู้หรือเพียงแค่แก้ปัญหา โดยใช้แนวทางในข้อกำหนดวัดความสามารถเฉพาะงานมาเป็นฐานในการกำหนดหลักสูตรพัฒนาบุคลากร ” ทั้งนี้ได้ดำเนินการไปภายใต้แนวคิดการส่งเสริมให้พนักงานได้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต

เพื่อให้มีขีดความสามารถในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืน “ เราใช้แนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) มาเป็นกรอบในการกำหนดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร เพราะเชื่อว่าพนักงานทุกคนจำเป็นต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ตั้งแต่เข้าทำงานใหม่ไปจนกระทั่งเกษียณอายุ หยุดไม่ได้ ”

จากหลักการเหตุผลในการพัฒนาบุคลากรดังกล่าว หน่วยงานพัฒนาบุคลากรจึงได้กำหนดวิธีการที่นำมาใช้เพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กร ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมหลักๆอันได้แก่ การจัดฝึกอบรมให้แก่พนักงานทั้งที่จัดขึ้นภายในและภายนอกองค์กร การสอนในการปฏิบัติงานโดยมีหัวหน้างานเป็นผู้ฝึกสอน รวมทั้งการให้ทุนการศึกษาเพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่พนักงานสำหรับงานในอนาคต นอกจากนี้ องค์กรยังได้กำหนดนโยบายให้พนักงานต้องมีการสับเปลี่ยนโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติในลักษณะงานที่แตกต่างกัน ดังข้อมูลที่ได้กล่าวว่า “ ของเรานี้จะเข้มในเรื่องระบบการพัฒนาบุคลากรอย่างมาก ถือเป็นจุดเด่นอย่างหนึ่งก็ว่าได้ เพราะเราคัดพนักงานมาจากผู้ที่มีผลการศึกษาดีเยี่ยม จึงต้องมีความต่อเนื่องในการพัฒนา โดยพนักงานก็ให้ความสำคัญและกระตือรือร้นสนใจในเรื่องนี้กันมากเช่นกันด้วย ” แต่อย่างไรก็ตาม ในการดำเนินงานเพื่อพัฒนาบุคลากรก็ยังมีอุปสรรคอยู่บ้าง โดยเฉพาะโครงสร้างและผลประกอบการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกันตามหน่วยธุรกิจต่างๆ ได้ส่งผลต่อความต้องการในการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานที่มีความหลากหลายมากขึ้นด้วยเช่นกัน ทั้งในด้านความต้องการในการพัฒนาบุคลากร และความสามารถในการใช้จ่ายเพื่อการพัฒนาพนักงานของตน ซึ่งตรงนี้ได้ส่งผลโดยตรงต่อการดำเนินกิจกรรมการให้บริการฝึกอบรม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในกระบวนการพัฒนาพนักงานขององค์กร ดังข้อมูลให้ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า “ ปัญหาที่ผ่านมาก็มีบ้าง บริษัทต่างๆในเครือมีมาก ผลประกอบการของแต่ละธุรกิจได้รับไม่เท่ากัน ส่งผลให้กิจกรรมการพัฒนาคนจึงไม่เท่าเทียมกันด้วย บางแห่งมีการจัดอบรมมาก บางแห่งก็น้อย.....ที่จริงแล้วเขาก็เห็นด้วยกับแนวคิดการพัฒนาบุคลากรทุกอย่าง แต่พอพูดถึงงบประมาณก็ต้องเก็บโครงการเอาไว้ก่อน.....นอกจากนี้บางแห่งผู้บริหารมุ่งให้ได้ผลงานมาก่อน การพัฒนาบุคลากรเอาไว้ทีหลัง ” ส่วนปัญหาในด้านพนักงานนั้นผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวว่ามีน้อยมาก “ ในด้านความพร้อมของพนักงานก็เป็นธรรมชาติอยู่แล้ว บางคนเงินไม่ขึ้นไม่สนใจเลยก็มี แต่ที่นี้ได้พบว่ามีน้อยมาก ”

2. เหตุผลวัตถุประสงค์ขององค์กรในการจัดศูนย์การเรียนรู้

การจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ 4 นี้ มีพัฒนาการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2539 ที่ต้องการพัฒนาทางเลือกใหม่ในการเรียนรู้ให้แก่พนักงานได้เรียนรู้อย่างสะดวก พนักงานสามารถเรียนรู้ได้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กรและมีมาตรฐานเดียวกัน สอดคล้องกับลักษณะงานและความพร้อมของพนักงานที่มีความแตกต่างกัน โดยการใช้นวัตกรรมทางเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาผลิตสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งได้เริ่มต้นจัดตั้งเป็นคณะทำงานและติดตั้งอุปกรณ์ในการเรียน ครั้งแรกเป็นการผลิตบทเรียนช่วยสอนจากคอมพิวเตอร์ และให้พนักงานเข้ามาเรียนในห้องเรียนที่จัดเอาไว้ให้ ซึ่งเนื้อหาในตอนนั้นได้นำมาจากหลักสูตรการฝึกอบรมที่ได้จัดขึ้น เช่น ความรู้เรื่องสินค้าในหมวดวิชาชีพงานขาย จนต่อมาได้พัฒนาเป็นศูนย์การเรียนรู้ผ่านระบบอินเทอร์เน็ตเช่นในปัจจุบัน ทั้งนี้วัตถุประสงค์สำคัญคือ การเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาพนักงาน และลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานกิจกรรมฝึกอบรมของหน่วยงานต่างๆ ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า “ แนวคิดเรื่องการเรียนรู้ด้วยตนเองนี้ มีพื้นฐานมาจากความต้องการในการสรรหาแนวทางใหม่ๆ ที่นำมาใช้ในการพัฒนาพนักงานให้ได้ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น แต่ใช้ต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ลดลง และสามารถเข้าถึงกลุ่มผู้เรียนได้ครั้งละจำนวนมากๆ สะดวกทันความต้องการ รวมทั้งเป็นทางเลือกเพิ่มเติมให้แก่พนักงานได้ใช้ประโยชน์ในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอีกด้วย ” นอกจากนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ชี้ว่า ศูนย์การเรียนรู้ได้ช่วยแก้ปัญหาการจัดฝึกอบรมที่ไม่ทันกับความต้องการของพนักงานและมาตรฐานการสอนของวิทยากรที่ไม่คงที่ได้อีกด้วย “ เดิมเรามีปัญหาว่า การอบรมในชั้นเรียนไม่สามารถดำเนินการทันความต้องการของพนักงานและวิทยากรก็สอนไม่คงที่ ไม่มีมาตรฐานเดียวกัน เวลาว่างของวิทยากรและผู้เรียนไม่ตรงกัน รวมทั้งยังต้องเสียค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนมากในการเดินทางมาอบรมที่ศูนย์ฝึกอบรมส่วนกลางอีกด้วย.....ปัจจุบันเราเป็นศูนย์ข้อมูลความรู้ที่ให้บริการสนับสนุนรองรับการพัฒนาให้แก่พนักงานของกลุ่มธุรกิจทั้งหมดในเครือ ”

ทั้งนี้ในการดำเนินงานของศูนย์การเรียนรู้ ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวถึงนโยบายสำคัญที่นอกเหนือจากการตอบสนองความต้องการในการพัฒนาพนักงานให้ได้อย่างรวดเร็ว และยืดหยุ่นได้ตลอดเวลาแล้ว ยังเน้นในเรื่องการลดต้นทุนค่าใช้จ่าย ซึ่งได้ตั้งเป้าหมายว่าต้องการให้มีพนักงานเข้ามาใช้บริการเรียนรู้ในแต่ละหลักสูตรไม่น้อยกว่า 100 คนขึ้นไป “ ปัจจุบันก็ยังคงยึดหลักการเดิมที่ตั้งไว้คือ เพื่อลดต้นทุนการพัฒนาบุคลากร ให้พนักงานได้รับความสะดวกในการเรียนรู้สามารถดำเนินการให้บริการได้รวดเร็วและยืดหยุ่นได้ตลอดเวลา.....เราตั้งเป้าหมายในเบื้องต้นว่าจะมีผู้เข้ามาเรียนในแต่ละหลักสูตรไม่น้อยกว่า 100 คน แต่ว่าปัจจุบันบางหลักสูตรยังทำไม่ได้ตามเป้าหมายดังกล่าว มีบางหลักสูตรสามารถทำได้แค่ 50 คนก็มี ”

3. ประเภทศูนย์การเรียนรู้

ปัจจุบันการดำเนินการของศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ 4 นี้ ได้มีการกำหนดรูปแบบให้พนักงานสามารถเรียนรู้ได้จากระบบอินทราเน็ตขององค์กร ซึ่งเป็นรูปแบบศูนย์การเรียนนอกห้องเรียนที่พนักงานสามารถเลือกเวลาเรียนได้ด้วยตนเอง โดยใช้ระบบเครือข่ายการติดต่อสื่อสารที่มีอยู่ภายในองค์กร

4. ขอบเขตสาระความรู้ที่พนักงานเรียนรู้ได้จากระบบศูนย์การเรียน

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวถึงขอบเขตสาระความรู้ที่พนักงานได้เรียนรู้ว่าจะมีทั้งในส่วนของพนักงานระดับปฏิบัติการและในระดับบังคับบัญชา ซึ่งดำเนินการภายใต้กรอบข้อกำหนดในตัวแบบขีดความสามารถที่กำหนดไว้ในแต่ละตำแหน่งงาน (Competency-Based) เพื่อให้สอดคล้องกับหลักสูตรฝึกอบรมที่ดำเนินการภายใต้กรอบเดียวกัน “ เราดำเนินการภายใต้แนวคิดการเชื่อมโยงเนื้อหาหลักสูตรให้สอดคล้องกับข้อกำหนดขีดความสามารถหลักของแต่ละตำแหน่งงาน ซึ่งทำให้สอดคล้องกับหลักสูตรฝึกอบรม เพราะใช้ข้อกำหนดขีดความสามารถในการพัฒนาหลักสูตรเช่นเดียวกัน ” แต่จากข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ได้พบว่า ปัจจุบันหลักสูตรที่เปิดให้พนักงานเรียนจากศูนย์การเรียนรู้นี้ได้เน้นหลักสูตรในระดับบังคับบัญชา โดยเป็นผลจากการวิเคราะห์หลักสูตรแล้วพบว่าพนักงานมีความต้องการเรียนสูง และดูจากศักยภาพในการผลิตสื่อประกอบด้วย ดังข้อมูลที่ได้กล่าวว่า “ หลักในการตัดสินใจผลิตชุดวิชาจะเน้นที่ความสนใจของผู้เรียน และศักยภาพที่เราสามารถผลิตได้.....เนื้อหาหลักสูตรมีทั้งในระดับบังคับบัญชาและระดับปฏิบัติการ แต่ส่วนใหญ่ระดับบังคับบัญชามีสัดส่วนมากที่สุด เช่น การจัดการทั่วไป เทคนิคการประชุม การบริหารข้อตำหนิของลูกค้า การบริการที่ประทับใจ หลักการตลาด ”

5. แหล่งทรัพยากรความรู้ที่นำมาใช้ในระบบศูนย์การเรียนรู้

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวถึงแหล่งทรัพยากรข้อมูลความรู้ที่นำมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ให้แก่พนักงานว่าได้ใช้แหล่งความรู้จากภายในเป็นหลัก รวมทั้งมีการเชื่อมโยงกับแหล่งทรัพยากรความรู้จากเครือข่ายภายนอกบ้างในบางหลักสูตร “ ปัจจุบันนี้ในการผลิตชุดวิชาต่างๆ ได้ใช้แหล่งทรัพยากรความรู้จากภายในองค์กรเท่านั้น เพราะเรามีศูนย์พัฒนาความรู้ในเครือของเราเอง (ศูนย์ Knowledge Management) ซึ่งทำหน้าที่ในการจัดการความรู้ และสรรหาความรู้จากแหล่งต่างๆ ที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่นำมาใช้ในการพัฒนาพนักงาน ”

จากข้อมูลการสัมภาษณ์ในสถานประกอบการที่ 4 ได้พบว่าศูนย์พัฒนาความรู้ (Knowledge Management Center) ดังกล่าวเป็นส่วนงานที่เกิดขึ้นตามแนวคิดการจัดการทรัพยากรความรู้ขององค์กรเพื่อนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งสังกัดอยู่ในสายงานเทคโนโลยีสารสนเทศกลาง เริ่มดำเนินงานมาได้ประมาณ 2 ปีแล้ว และเป็นแหล่งทรัพยากรความรู้ภายในองค์กรที่ช่วยเอื้อต่อการดำเนินงานของระบบศูนย์การเรียนรู้ เพราะเป็นแหล่งภูมิปัญญาความรู้ที่สำคัญซึ่งสามารถนำมาให้พนักงานได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

6. กลุ่มเป้าหมายผู้เรียนที่เข้ามาใช้บริการจากระบบศูนย์การเรียนรู้

จากการที่ได้กล่าวมาในตอนต้นแล้วว่า ทางศูนย์การเรียนรู้ได้กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่มารับบริการทั้งในระดับปฏิบัติการและระดับบังคับบัญชา โดยในส่วนของระดับปฏิบัติการนั้นได้เน้นในหลักสูตรพื้นฐานทั่วไป เช่น การพัฒนาความสามารถทางอารมณ์ การให้บริการที่ดี หลักการตลาด เพื่อใช้เสริมความรู้ในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน ส่วนในระดับบังคับบัญชาก็เน้นความรู้ในเรื่องการบริหารจัดการ การบังคับบัญชา

7. สื่อการเรียนรู้ที่องค์กรนำมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ให้แก่พนักงาน

จากการเรียนรู้ในระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตภายในองค์กรที่กำหนดไว้ ดังนั้นผู้ให้สัมภาษณ์จึงกล่าวว่า “ เป็นชุดสื่อการเรียนทางเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ที่ทางศูนย์ได้ออกแบบพัฒนาเอาไว้ด้วยตนเอง เพราะช่วยให้สามารถควบคุมต้นทุน และการปรับปรุงแก้ไขเนื้อหาได้ตลอดเวลา แต่ยังมีบางส่วนที่อ้างอิงจากภายนอกด้วย เพราะต้องการผลิตให้ทันต่อความต้องการของผู้เรียนในหน่วยงานต่างๆ ” รวมทั้งผู้ให้สัมภาษณ์ยังกล่าวว่า “ การผลิตสื่อในการเรียนมีทั้งที่ผลิตเองและจ้างภายนอก แต่ในอนาคตเราจะเป็นเพียงผู้บริหารในส่วนของการจัดเนื้อหาเท่านั้น จะไม่ลงไปทำในส่วนของการผลิตสื่อ (Programming) โดยจะใช้หน่วยงานผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาดำเนินการแทน เพราะช่วยให้สามารถผลิตชุดวิชาได้รวดเร็วทันตามความต้องการ ” นอกจากนี้สื่อการเรียนในระบบเครือข่ายดังกล่าวแล้ว ในอดีตทางศูนย์ยังได้เคยให้บริการยืมสื่อไปเรียนด้วยตนเองอีกด้วย เช่น ซีดีรอม และเอกสารชุดวิชา ดังข้อมูลเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์ว่า “ เดิมเรามีการให้บริการทั้งในรูปแบบของสื่อทางไปรษณีย์ วีซีดีทัศน์ ซีดีรอม แต่ว่าตอนนี้เน้นเพียงแค่ระบบการเรียนผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในรูปแบบศูนย์การเรียนรู้เสมือนจริง (Web Based Learning Center) เท่านั้น ”

8. การส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของพนักงาน

ในการส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า ทางศูนย์ได้เน้นวิธีการใช้แรงกระตุ้นจากผู้บังคับบัญชาในหน่วยงาน เพราะได้พบว่าเป็นเงื่อนไขสำคัญที่สุดต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง “ เราได้กำหนดยุทธศาสตร์ว่าทำอะไร จึงกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาได้เกิดความเข้าใจและเห็นถึงคุณค่า และประโยชน์ที่พนักงานของเขาได้รับจากศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเองดังกล่าว เพราะเราพบว่าเงื่อนไขสำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อระบบการเรียนรู้ด้วยตนเองนี้คือ ผู้บังคับบัญชาของพนักงาน เพราะเขาเป็นผู้ที่กำหนดทิศทางในการพัฒนาบุคลากรแต่ละคน ” นอกจากนี้แล้วผลการเรียนได้ถูกนำไปบันทึกเป็นประวัติการอบรมซึ่งเป็นสิ่งจูงใจที่ดีแก่พนักงานอีกด้วย

9. การติดตามผลการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้

ในการประเมินผลการดำเนินการของศูนย์การเรียนรู้ นั้น ทางศูนย์ได้เน้นความต้องการวัดผลการเรียนที่เกิดขึ้น จึงได้ออกแบบการวัดผลความรู้ในการเรียนทุกหลักสูตร โดยจัดทำเป็นระบบคลังข้อสอบในแต่ละชุดวิชาขึ้น และรายงานผลไปยังผู้เรียนเพื่อเปิดโอกาสให้ทบทวนความรู้และเข้าทดสอบใหม่ได้ ซึ่งนอกจากการทดสอบความรู้แล้ว ยังมีส่วนของการประเมินความคิดเห็นทั่วไปของผู้เรียนในทุกชุดวิชาด้วย โดยมีการออกแบบเอาไว้ในชุดการเรียนนั้นๆเลย ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลได้ถูกส่งไปยังฐานข้อมูลของศูนย์การเรียนรู้ เพื่อนำไปวิเคราะห์และใช้ปรับปรุงการดำเนินงานต่อไป ดังข้อมูลการสัมภาษณ์ที่ว่า “ เรามีการประเมินทุกๆหลักสูตร โดยการทำแบบทดสอบก่อนและหลังการเรียนผ่านทางระบบหน้าจอในแต่ละหลักสูตร ซึ่งจะรายงานผลให้ผู้เรียนได้ทราบว่าผลการทดสอบเป็นอย่างไรทั้งก่อนและหลังการเรียน เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ทบทวนเนื้อหาก่อนทำการทดสอบใหม่ รวมทั้งประเมินความคิดเห็นทั่วไปของผู้เรียนอีกด้วย..... ในส่วนของข้อทดสอบ เราใช้ระบบคลังข้อสอบ เพื่อควบคุมคุณภาพของการประเมินผล ”

10. ผลลัพธ์และสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้

10.1 ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

จากการศึกษาข้อมูลของผู้วิจัยได้พบว่า การดำเนินงานในระบบศูนย์การเรียนรู้ของสถานประกอบการแห่งที่ 4 นี้ มีความคืบหน้ามาก แม้ว่าในบางหลักสูตรยังไม่บรรลุเป้าหมายความถี่ของผู้มาใช้บริการที่กำหนดไว้ไม่น้อยกว่า 100 คนก็ตาม แต่จากการสังเกตสถานที่และสื่อการเรียนในชุดวิชาต่างๆที่เปิดให้บริการมีการออกแบบที่ดีเป็นระบบที่มีคุณภาพสูงมาก พนักงานที่

มาใช้บริการมีความพึงพอใจ มีการใช้บริการอย่างต่อเนื่อง โดยข้อมูลจากผู้เรียนได้กล่าวว่า “ คือเราสามารถเลือกเวลาและสถานที่เรียนได้โดยสะดวกตามความพร้อมและโอกาสของตนเอง.....บทเรียนมีมาตรฐานคุณภาพที่ดี สามารถทำความเข้าใจได้ง่ายครับ.....ถ้ามีโอกาสจะเรียนอีกครั้ง ”

นอกเหนือจากการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้ตามความพร้อมภายใต้แนวทางของนโยบายการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตขององค์กรแล้ว สิ่งที่สำคัญซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวไว้คือ สามารถช่วยลดต้นทุนในการฝึกอบรมลงได้อย่างมาก “ เราพบว่าต้นทุนในการเข้าหลักสูตรเรียนรู้ด้วยตนเองที่หน่วยงานต่ำกว่าการอบรมในชั้นเรียนถึง 8 เท่า เช่น หลักสูตรในชั้นเรียนที่ต้องใช้เวลา 2.5 วัน จะมีค่าใช้จ่ายประมาณ 5,680 บาท ต่อพนักงาน 1 คน แต่เสียค่าใช้จ่ายเพียง 700 บาท หากเข้าอบรมจากระบบศูนย์การเรียนรู้ และหากมีผู้เข้าเรียนเพิ่มขึ้นมากเท่าไรก็ยิ่งช่วยลดต้นทุนมากเท่านั้น ”

10.2 ปัญหาอุปสรรค

จากสภาพปัญหาและอุปสรรคที่พบเห็นนั้น ส่วนใหญ่มาจากการผลิตหลักสูตรไม่ทันกับความต้องการของผู้เรียน เพราะทางศูนย์ได้ใช้วิธีการผลิตสื่อการเรียนด้วยตนเองเพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่าย ซึ่งในส่วนนี้ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ชี้แจงแล้วว่าในอนาคตจะเปลี่ยนเป็นแบ่งงานในส่วนการผลิตสื่อที่เป็นงานทางเทคนิคไปว่าจ้างจากภายนอก ทางศูนย์จะเป็นผู้ควบคุมดำเนินงานเฉพาะในการจัดเตรียมและปรับปรุงแก้ไขในส่วนของเนื้อหาเท่านั้น เพื่อให้เกิดความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น สำหรับปัญหาในด้านอื่น ๆ นั้น ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า “ ที่พบเห็นตอนนี้ก็คือ การทำความเข้าใจกับผู้บังคับบัญชาให้เข้าใจถึงความจำเป็นที่ต้องมีการพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นแรงกระตุ้นสนับสนุนในการเรียนรู้ของพนักงาน ”

11. ปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อระบบการจัดการศูนย์การเรียนรู้

จากการแสดงความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์นั้น ได้กล่าวถึงปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของศูนย์การเรียนรู้คือ ตัวผู้บังคับบัญชาของพนักงาน รวมทั้งข้อมูลจากนโยบายการบริหารงานบุคคล ได้พบว่า มีลักษณะที่เน้นการกระจายอำนาจให้แก่ผู้บังคับบัญชาที่ตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับพนักงานของตนได้อย่างเต็มที่ จึงสามารถกล่าวได้ว่าผู้บังคับบัญชาเป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวข้มาตลอดเวลาในการสัมภาษณ์ “ ที่นี้เราถือว่าผู้บังคับบัญชาเป็นผู้กำหนด

ความจำเป็นในการเรียนรู้ของพนักงานแต่ละคน ดังนั้นจึงเป็นปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จในการจัดระบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง ”

12. แนวทางในอนาคต

สำหรับการวางแผนทางการดำเนินงานในอนาคตนั้น ผู้ให้สัมภาษณ์ซึ่งรับผิดชอบงานในศูนย์การเรียนรู้นี้ได้กล่าวว่า “ อยากพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ให้รองรับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถเชื่อมโยงกับระบบการจัดการความรู้ ซึ่งสามารถตอบสนองการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจได้อย่างแท้จริง ”

13. โครงสร้างการดำเนินงานระบบการจัดการศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ 4

จากการศึกษาข้อมูลการดำเนินงานระบบการจัดการศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ 4 ผู้วิจัยได้พบว่ามีรายละเอียดขององค์ประกอบการดำเนินงานดังสรุปในตารางที่ 4.16 คือ

1. การสำรวจความจำเป็นขององค์กร
2. การพัฒนาหลักสูตร
3. การผลิตสื่อการเรียน
4. การสื่อสารประชาสัมพันธ์
5. การบริหารการเรียนรู้
6. การให้บริการปรึกษา
7. การประเมินผล
8. การรายงานและบันทึกผล

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.16 โครงสร้างการดำเนินงานระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ 4

| องค์ประกอบการดำเนินงาน | รูปแบบการดำเนินงาน |
|--------------------------------|--|
| 1. การสำรวจความจำเป็นขององค์กร | 1.1 วิเคราะห์นโยบายการพัฒนาบุคลากร 1.2 สำรวจความต้องการของสายงานธุรกิจต่างๆ 1.3 ศึกษาแผนการพัฒนาพนักงานในสายงาน 1.4 วิเคราะห์ความสามารถในการลงทุน |
| 2. การพัฒนาหลักสูตร | 2.1 ใช้ข้อกำหนดขีดความสามารถปฏิบัติงานเป็นแนวทางพัฒนาหลักสูตร (ส่วนใหญ่เป็นระดับบริหาร) 2.2 ใช้แหล่งทรัพยากรความรู้จากฐานข้อมูลของศูนย์พัฒนาความรู้ภายในองค์กร (Knowledge Management) 2.3 ใช้แหล่งความรู้จากเครือข่ายอินเทอร์เน็ต 2.4 เป็นสาระความรู้ทางการจัดการ การบริหารธุรกิจ |
| 3. การผลิตสื่อการเรียน | 3.1 ผลิตสื่อเองเกือบทั้งหมด 3.1.1 สื่อคอมพิวเตอร์บนเครือข่ายอินทราเน็ต 3.1.2 เอกสารประกอบชุดวิชา 3.1.3 ซีดีรอม |
| 4. การสื่อสารประชาสัมพันธ์ | 4.1 สื่อสารผ่านผู้บริหารในหน่วยงาน |
| 5. การบริหารการเรียนรู้ | 5.1 ต้องอนุมัติการเรียน โดยผู้บังคับบัญชา 5.2 เรียนผ่านระบบ Web Based Learning Center โดย ใช้รหัสผ่านเพื่อเข้าสู่ระบบ 5.3 เรียนจากห้องของศูนย์การเรียนรู้หรือเรียนจากที่โต๊ะ ทำงานของตนเองผ่านระบบอินทราเน็ตก็ได้ |
| 6. การให้บริการปรึกษา | 6.1 ใช้วิธีสื่อสารทำความเข้าใจกับผู้บังคับบัญชาให้ช่วย กระตุ้นสนับสนุนพนักงาน |
| 7. การประเมินผล | 7.1 Pre Test-Post Test ทดสอบวัดผลการเรียน โดยใช้ แบบทดสอบจากคลังข้อสอบในแต่ละชุดวิชา 7.2 จำนวนผู้เรียนในแต่ละวิชา 7.3 ความพึงพอใจของผู้เรียน 7.4 ใช้ระบบอัตโนมัติในการประเมินผล |
| 8. การรายงานและบันทึกผล | 8.1 บันทึกข้อมูลการเรียนเป็นประวัติการฝึกอบรม 8.2 ใช้การรายงานผ่านระบบอินทราเน็ต |

ข้อมูลการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ 5

1. ภาพรวมสถานการณ์และข้อมูลเบื้องต้นขององค์กร

ลักษณะองค์กรและประเภทธุรกิจของสถานประกอบการที่ 4 นี้ เป็นลักษณะการค้าเงิน ธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนอุปกรณ์หัวอ่านในเครื่องคอมพิวเตอร์ ซึ่งต้องใช้เทคโนโลยีขั้นสูงในกระบวนการผลิตสินค้า โดยได้เปิดดำเนินงานมาเป็นเวลา 10 ปีแล้ว ปัจจุบันนี้มีพนักงานทั้งในระดับปฏิบัติการและผู้บริหารในสายงานต่างๆรวมทั้งสิ้น 9,100 คน ส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการในสายการผลิตที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีถึงร้อยละ 90 ทั้งนี้ปฏิบัติงานเป็นรอบๆละ 8 ชั่วโมงทั้งเวลากลางวันและกลางคืน

เนื่องจากอุตสาหกรรมการผลิตอุปกรณ์ชิ้นส่วนคอมพิวเตอร์นี้ เป็นการผลิตเพื่อส่งออกไปจำหน่ายยังต่างประเทศทั้งหมด ตลาดสำคัญอยู่ในประเทศสหรัฐอเมริกาที่เป็นผู้นำเข้าสินค้าในรูปชิ้นส่วนอุปกรณ์เพื่อไปประกอบเป็นเครื่องคอมพิวเตอร์อีกครั้ง ดังนั้นผลกระทบที่เกิดขึ้นจึงมาจากลักษณะและปริมาณการสั่งสินค้าจากต่างประเทศ มากกว่าผลกระทบทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในประเทศไทย ซึ่งผลกระทบที่สำคัญยิ่งของอุตสาหกรรมนี้ก็คือ ความก้าวหน้าที่รวดเร็วมากของเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงตัวสินค้าอยู่ตลอดเวลาเพื่อแข่งขันกัน ทำให้ผู้ผลิตถูกกดดันให้ต้องปรับตัวให้ทันกับความต้องการของตลาด และปริมาณการสั่งสินค้าที่มีแนวโน้มว่าจะลดลงตามผลกระทบจากเศรษฐกิจในประเทศสหรัฐอเมริกา และตรงนี้เองที่ได้ส่งผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของพนักงานมากที่สุด ดังเช่นที่ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า “ จากอุตสาหกรรมการผลิตหัวอ่านคอมพิวเตอร์ที่มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมาก ทำให้เราต้องพยายามปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งตรงนี้ได้ส่งผลโดยตรงอย่างมากต่อการทำงานของพนักงาน ” จากผลกระทบดังกล่าวได้ทำให้องค์กรต้องเร่งพัฒนาขีดความสามารถในกระบวนการผลิตให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพทันกับความต้องการของลูกค้า โดยอาศัยการถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์จากบริษัทแม่ในประเทศสหรัฐอเมริกาที่มีความเจริญก้าวหน้าในการผลิตอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ “ สินค้าของเราเปลี่ยนเร็วมาก ดังนั้น ระบบการจัดการความรู้ภายในองค์กรจึงมีความจำเป็นสำหรับการตอบสนองต่อความต้องการทางธุรกิจ ” ซึ่งการปรับเปลี่ยนที่สำคัญขององค์กรก็คือ การพัฒนาระบบการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เพื่อตอบสนองการผลิตสินค้าให้ได้คุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้าอยู่ตลอดเวลา “ เรามีระบบการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) เพื่อยกระดับการผลิตให้ได้คุณภาพและตอบสนองความ

ต้องการของลูกค้า ซึ่งถือว่าเป็นส่วนสำคัญที่สนับสนุนผลักดันให้เกิดแนวคิดของระบบการจัดการความรู้เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร ”

จากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นดังกล่าว จึงผลักดันให้เกิดความจำเป็นที่องค์กรต้องดำเนินการเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานในสายการผลิตทั้งหมด ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวถึงการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาว่า เริ่มมาจากการใช้ข้อกำหนดมาตรฐานขีดความสามารถของตำแหน่งงานต่างๆเป็นกรอบในการพัฒนา และใช้ชุดความรู้ที่ได้รับการถ่ายโอนมาจากบริษัทแม่ผ่านระบบการจัดการความรู้ขององค์กรมาให้พนักงานได้เรียนรู้ โดยมีแนวคิดสำคัญที่เป็นเป้าหมายในอนาคตก็คือ การพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่พนักงานได้มีโอกาสเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต “ เป้าหมายสุดท้ายคือ เราต้องการให้บริษัทของเราเป็นองค์กรการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยผ่านระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management System) และระบบการพัฒนาบุคลากร โดยใช้ข้อกำหนดขีดความสามารถของตำแหน่งงานเป็นฐานในการพัฒนาบุคลากร (Competency Based Development) ”

การพัฒนาพนักงานเพื่อใช้ตอบสนองความจำเป็นดังกล่าว สถานประกอบการแห่งนี้ได้ดำเนินการพัฒนาพนักงานของตนด้วยกิจกรรมหลักต่างๆ ได้แก่ การฝึกอบรมภายในองค์กรซึ่งเป็นวิธีการอบรมในงาน โดยมีหัวหน้าทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอน การฝึกอบรมจากสื่อการเรียนด้วยตนเอง โดยการใช้สื่อการเรียนและระบบเครือข่ายที่จัดไว้ในองค์กร ซึ่งจากการที่ผู้วิจัยได้สังเกตในขณะเข้าเยี่ยมชมพื้นที่การปฏิบัติงานก็พบว่า ทางบริษัทได้ตั้งอุปกรณ์ที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ให้แก่พนักงานที่เรียกว่าตู้สรรพวิชา (Kiosk Station) ไว้ตามจุดต่างๆภายในสถานที่ทำงาน เช่น ในบริเวณโรงอาหาร ห้องสมุด บริเวณทางเดิน ห้องพักผ่อนของพนักงาน บริเวณที่ทำงาน เป็นต้น เพื่ออำนวยความสะดวกให้พนักงานได้ใช้เวลาว่างในการเรียนรู้เรื่องราวต่างๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน จากการสังเกตพบว่า พนักงานสามารถใช้อุปกรณ์ได้สะดวกมากเพียงแค่ระบุบัตรประจำตัวเพื่อเปิดใช้เครื่องและใช้นิ้วมือชี้ไปที่รายการที่ต้องการเรียนบนหน้าจอ ก็สามารถเรียกข้อมูลออกมาเรียนได้ทันที ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวว่า “ เราอาศัยตู้สรรพวิชาเหล่านี้ในการสื่อสารความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นไปให้พนักงานของเรา นื่องๆเขาชอบมาก เพราะเป็นอะไรที่ดูง่ายและเพลินดี มีรูปภาพให้ดู มีเสียงให้ฟัง มีข้อความให้อ่าน และเราจัดเป็นเนื้อหาสั้นๆกระชับ ทำให้ผู้เรียนไม่ต้องกังวลในขณะที่เรียน.....คิดว่าดีกว่าการจัดอบรมในชั้นเรียน ” แต่อย่างไรก็ตามยังคงมีปัญหาซึ่งเกิดจากระบบการจัดการความรู้ที่ต้องนำมาปรับเปลี่ยนให้เหมาะกับพนักงานส่วนใหญ่ ที่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาปีที่ 3 รวมทั้งระบบการจัดการความรู้ภายในองค์กร ยังไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญในหน่วยงานเท่าที่ควร ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวถึงเรื่องนี้ว่า “ ตอนนี้เราก็มีปัญหาลึกๆคือ ชุดข้อมูลความรู้ที่ส่งมาจากต่างประเทศต้องมาปรับเปลี่ยนใหม่หมดให้เหมาะกับพนักงานใน

ระดับปฏิบัติการของเรา.....นอกจากนี้ก็คงเป็นเรื่องการจัดการความรู้ ซึ่งยังไม่ได้รับความร่วมมืออย่างจริงจังจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ก็พยายามแก้ไขกันอยู่”

2. เหตุผลวัตถุประสงค์ขององค์กรในการจัดศูนย์การเรียนรู้

การจัดระบบศูนย์การเรียนรู้เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้ในสถานประกอบการนี้เป็นผลโดยตรงที่เกิดขึ้นจากความต้องการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน ให้สามารถตอบสนองแนวทางการพัฒนาคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยให้สอดคล้องกับลักษณะการปฏิบัติงานที่เป็นรอบๆ ซึ่งต้องอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ให้พนักงานเรียนรู้ได้ด้วยตนเองตามโอกาสของแต่ละคน เช่น ข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์ที่กล่าวว่า “เหตุผลสำคัญเบื้องต้นในการจัดระบบการเรียนรู้ด้วยตนเองก็คือ เพื่อตอบสนองวิถีชีวิตในการทำงาน โดยมุ่งหวังให้พนักงานได้มีโอกาสเรียนรู้จากที่ไหนและเมื่อใดก็ได้ตามโอกาส และเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นคล่องตัวแก่พนักงานในการเรียนรู้ เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้ทันเวลากับความต้องการของตลาด (Timely to Market) ” นอกจากนี้ยังมีประเด็นสำคัญที่ผู้วิจัยได้ตั้งเป็นข้อสังเกตถึงเหตุอีกประการหนึ่งในการจัดระบบศูนย์การเรียนรู้ก็คือ ปริมาณพนักงานที่มีจำนวนมากในสายการผลิตต่างๆ ซึ่งต้องปฏิบัติงานตามขั้นตอนการผลิตที่กำหนดไว้ให้ถูกต้องไม่มีข้อผิดพลาด เพราะจะเกิดความเสียหายในการผลิตสินค้าได้ง่ายมาก รวมทั้งทางบริษัทมีการเปลี่ยนแปลงการผลิตสินค้าใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลาเพื่อให้ทันกับความต้องการของลูกค้า ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อกระบวนการผลิตของพนักงาน จึงเกิดความจำเป็นต้องให้พนักงานได้รับการอบรมเรียนรู้ตลอดเวลาเพื่อให้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้ถูกต้อง ดังนั้น ด้วยเหตุผลที่พนักงานมีจำนวนมาก และมีสิ่งที่จะต้องให้พนักงานเรียนรู้ตลอดเวลา การจัดระบบศูนย์การเรียนรู้เพื่ออำนวยความสะดวกให้พนักงานได้เรียนรู้ด้วยตนเองจึงเกิดขึ้น เพราะสามารถตอบสนองความต้องการของผู้เรียนที่มีจำนวนมาก ซึ่งเป็นรูปแบบการเรียนรู้ในเวลาและโอกาสที่ต่างกันทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการเรียน ผู้เรียนสามารถเรียนซ้ำๆ ได้จนเกิดความเข้าใจและนำไปปฏิบัติงานได้จริง

ทั้งนี้การดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้ ทางบริษัทได้กำหนดเป็นนโยบายสำคัญเอาไว้คือการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจขององค์กร และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างแท้จริง ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า “นโยบายหลัก คือการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้นั่นเอง..... เราต้องการให้พนักงานทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลา 24 ชั่วโมง ทรายที่ยังคงอยู่ภายในองค์กร ” โดยในการนี้องค์กรได้ตั้งเป้าหมายที่ต้องทำให้ผลจากการเรียนรู้ของพนักงานสามารถไปลดความสูญเสียจากกระบวนการผลิตลง ซึ่งตรงนี้ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวยืนยันว่า “เราพบตัวเลขที่ดีขึ้นเรื่อยๆ หลังจากการใช้ระบบนี้มา อัตราสูญเสียต่อ

กำลังการผลิตลดลงมาก จนอยู่ในระดับที่บริษัทแม่ในอเมริกาพอใจ สามารถแข่งขันได้กับผู้ผลิตในประเทศอื่น ซึ่งเราเห็นว่ายังสามารถทำได้ดีกว่านี้อีกด้วย ”

3. ประเภทศูนย์การเรียนรู้

จากรูปแบบการดำเนินการศูนย์การเรียนรู้ที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาในสถานประกอบการแห่งนี้ พบว่า เป็นรูปแบบศูนย์การเรียนรู้นอกห้องเรียนในลักษณะศูนย์สื่อความรู้ที่กำหนดให้พนักงานได้เรียนรู้ตามอรรถศาสตร์ของแต่ละคน เพราะเป็นรูปแบบที่เหมาะสมกับลักษณะการปฏิบัติงานในองค์กร และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการเรียน ที่มุ่งเน้นการตอบสนองการปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่ได้กำหนดไว้ให้ถูกต้อง ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า “ระบบเรารองรับพนักงานตั้งแต่ที่เขาเริ่มต้นเข้ามาเป็นพนักงานใหม่ ซึ่งเขาได้ใช้เรียนรู้เพื่อทำความรู้จักองค์กร และเป็นการปฐมนิเทศพนักงานไปในตัว.....เมื่อพนักงานปฏิบัติงานไประยะหนึ่ง เขาก็สามารถเรียนรู้ด้วยตนเองจากศูนย์ข้อมูลความรู้ผ่านสื่อในตู้สรรพวิชา (Kiosk Learning Box) ซึ่งมีชุดการเรียนรู้ต่างๆให้พนักงานได้เรียนและทดสอบความรู้ด้วยตนเอง รวมทั้งเป็นช่องทางที่ใช้ในการสื่อสารระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงานได้เป็นอย่างดี ” โดยการดำเนินงานได้เน้นการสร้างความสนใจให้พนักงานเกิดความอยากเรียนรู้ด้วยตนเองได้ ซึ่งทางศูนย์ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ส่งผลต่อผู้เรียน “ ในช่วงเริ่มต้นนั้น เราเริ่มจากการตรวจสอบองค์ประกอบความพร้อมของสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆว่าเอื้อต่อระบบการจัดการความรู้หรือไม่อย่างไรบ้าง และค่อยมาคิดว่าทรัพยากรอื่นๆที่เกี่ยวข้องภายในองค์กรมีความสอดคล้องอย่างไร..... ที่สำคัญคือ ต้องดูว่าผู้เรียนมีความพร้อมหรือไม่อย่างไร แลทำอย่างไรจึงทำให้พนักงานอยากเรียนรู้ด้วยตนเองได้ ”

4. ขอบเขตสาระความรู้ที่พนักงานเรียนรู้ได้จากระบบศูนย์การเรียนรู้

เนื่องจากสถานประกอบการแห่งนี้ ดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนคอมพิวเตอร์ ซึ่งต้องอาศัยเทคโนโลยีและกระบวนการผลิตที่มีคุณภาพสูง ดังนั้น สาระความรู้ที่ศูนย์การเรียนรู้ได้นำมาให้พนักงานได้เรียนรู้จึงมุ่งเน้นไปที่เรื่องที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนการปฏิบัติงานมากที่สุด ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ได้นำเสนอถึงสาระความรู้ที่จัดให้เรียนคือ “ ขอบเขตความรู้ต่างๆ เราได้กำหนดภายใต้ความจำเป็นที่พนักงานต้องใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น ระเบียบการปฏิบัติงานต่างๆ ความรู้เกี่ยวกับองค์กร ขั้นตอนการทำงาน ระบบเทคโนโลยีในการผลิต ระบบการบริหารงานคุณภาพ ”

5. แหล่งทรัพยากรความรู้ที่นำมาใช้ในระบบศูนย์การเรียนรู้

ทั้งนี้แหล่งความรู้ที่นำมาใช้ผลิตชุดการเรียนในระบบศูนย์การเรียนรู้ ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า เป็นแหล่งความรู้ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรทั้งสิ้น ซึ่งประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญในหน่วยงานต่างๆ และวิทยากรภายในที่มาร่วมกันผลิตชุดความรู้ต่างๆ ให้พนักงานได้เรียน รวมทั้งองค์ความรู้ที่ถ่ายทอดมาจากบริษัทแม่ในต่างประเทศ “ เราใช้แหล่งทรัพยากรความรู้จากบุคลากรภายในของเราเอง นอกจากนี้ทางบริษัทแม่ในอเมริกาก็ได้จัดส่งความรู้ที่เป็นประโยชน์มาให้เราด้วยเช่นกัน เพียงแต่เราต้องมาคิดแปลปรับแต่งให้สอดคล้องกับลักษณะงานและสภาพแวดล้อมของเราเท่านั้นเอง ” ส่วนแหล่งทรัพยากรภายนอกก็มีบ้าง เช่น ผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการจากสถาบันการศึกษาในประเทศ ที่มาช่วยถ่ายทอดความรู้ใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ ซึ่งทางศูนย์ก็ได้รวบรวมมาจัดทำเป็นชุดความรู้ด้วย “ ก็เชิญมาหลายแห่ง เช่น จุฬา พระจอมเกล้า หรือ เกษตร ก็มี บางครั้งเราก็อยากได้แนวคิดจากผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาต่างๆด้วย ”

6. กลุ่มเป้าหมายผู้เรียนที่เข้ามาใช้บริการจากระบบศูนย์การเรียนรู้

การกำหนดกลุ่มเป้าหมายในการเรียนรู้จากระบบศูนย์เรียนรู้นั้น ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ข้อมูลว่า ทางบริษัทได้กำหนดไว้ทั้งในระดับปฏิบัติการและระดับบังคับบัญชาเพราะเห็นว่าต้องเรียนรู้ร่วมกัน อย่างน้อยหัวหน้างานจะได้นำไปใช้ควบคุมการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงได้ถูกต้อง แต่ในช่วงนี้ยังคงเน้นไปที่กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการและช่างเทคนิค เพราะเกี่ยวกับการผลิตสินค้าโดยตรง “ เรานั้นกลุ่มเป้าหมายทุกกลุ่มในองค์กร เพียงแต่ในช่วงนี้เรานั้นไปที่กลุ่มช่างเทคนิค และพนักงานในสายการผลิตมากที่สุด เพราะเกี่ยวกับลูกค้าโดยตรง ” ส่วนระดับบังคับบัญชาก็เรียนในเรื่องการบริหารงานคุณภาพ การบริหารความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน เป็นต้น

7. สื่อการเรียนรู้ที่องค์กรนำมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ให้แก่พนักงาน

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวถึงขั้นตอนการผลิตสื่อการเรียนรู้ว่า ได้ใช้วิธีการผลิตขึ้นเองทั้งหมด เพราะเป็นเนื้อหาทางเทคนิคเฉพาะขององค์กร ไม่สามารถจัดหาจากภายนอกได้และช่วยลดต้นทุนค่าใช้จ่ายได้มากกว่าใช้ผู้ผลิตจากภายนอกโดยส่วนใหญ่เป็นสื่อการเรียนรู้อิเล็กทรอนิกส์ เช่น สื่อจากตู้สรรพวิชา (Learning Box) ซีดีรอม วีดีทัศน์ เอกสารประกอบชุดวิชา “ สื่อการเรียนรู้ส่วนใหญ่เราได้ผลิตขึ้นมาเองทั้งหมดเพราะว่าเป็นเนื้อหาที่เฉพาะด้านขององค์กร และยังช่วยให้ประหยัดค่าใช้จ่ายได้อีกด้วย..... สิ่งที่ได้พบเป็นเรื่องที่แปลกมาก นื่องๆพนักงานเขาไม่ค่อยชอบอ่านจากตำรา

แต่กลับให้ความสนใจในสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เขาบอกว่าสะดวกและดูง่ายดี ” แต่อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยได้ตั้งข้อสังเกตจากการสัมภาษณ์ว่า เหตุผลสำคัญที่ทางสถานประกอบการเลือกใช้ชีวิตสื่อการเรียนรู้เอง เพราะนอกจากลดค่าใช้จ่ายแล้ว ยังเป็นวิธีการป้องกันรักษาความลับองค์ความรู้เรื่องขั้นตอนการผลิตเอาไว้อีกด้วย โดยผู้วิจัยได้วิเคราะห์จากการพูดคุยในการสัมภาษณ์ว่า “ คือที่นี้จะห้ามนำกล้องถ่ายรูปเข้ามาโดยเด็ดขาด เพราะบางเรื่องจะเป็นเทคนิคความชำนาญเฉพาะด้านที่เราใช้ในการทำงาน ถือว่าเป็นความลับทางธุรกิจของบริษัทด้วย จึงต้องเข้มงวดผู้มาติดต่อเล็กน้อย ”

(ตู้สรรพวิชา (Learning Box หรือ Learning Kiosk) เป็นอุปกรณ์ที่มีลักษณะเหมือนกับเกมที่ตั้งอยู่ตามห้างสรรพสินค้า เพียงต่างกันตรงที่หน้าจอจะแสดงรายการประเภทข้อมูลความรู้ต่างๆที่พนักงานสามารถเรียกเข้าไปดูได้ โดยใช้ระบบสัมผัสที่หน้าจอ (Touch Screen) ตรงหัวข้อที่ต้องการเรียนรู้เท่านั้น ซึ่งสะดวกสำหรับผู้เรียนที่ใช้เครื่องมือดังกล่าว นอกจากนี้ ยังออกแบบให้มีระบบเสียงเพลงและภาพที่น่าสนใจทำความเข้าใจได้ง่ายไม่เบื่อ ส่วนเนื้อหาในตู้สรรพวิชาได้มีการเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลาตามหลักสูตรและหัวข้อวิชาที่พนักงานต้องเรียนในช่วงนั้นๆ)

8. การส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของพนักงาน

จากข้อมูลให้ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวถึงวิธีการกระตุ้นการเรียนรู้ของพนักงาน ผู้วิจัยได้พบว่าทางศูนย์การเรียนรู้ได้ใส่ใจในการปฏิบัติงานมาเป็นตัวกระตุ้นผู้เรียน โดยให้พนักงานทุกคนที่เริ่มเข้าปฏิบัติงานในสายการผลิตใดก็ตาม ต้องผ่านการทดสอบความรู้ต่างๆที่กำหนดไว้ในตำแหน่งงานนั้นก่อน เมื่อพนักงานได้ทดสอบผ่านแล้วจึงสามารถเข้าปฏิบัติงานได้ และเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการปฏิบัติงานใดๆก็ตามในแต่ละช่วงการผลิต พนักงานก็ต้องไปเรียนรู้จากตู้สรรพวิชาและทำการทดสอบจนกว่าจะผ่านให้ได้เช่นกัน มิฉะนั้นจะไม่ได้รับสิทธิให้เข้าปฏิบัติงานในสายการผลิตนั้นๆ ซึ่งพนักงานทุกคนได้รับรู้เงื่อนไขขั้นตอนนี้มาตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานกับบริษัท และถือว่าเป็นตัวกระตุ้นที่สำคัญมาก รวมทั้งยังส่งผลต่อความก้าวหน้าในสายอาชีพอีกด้วย เพราะมีการบันทึกข้อมูลในการสอบทุกครั้งเข้าในระบบฐานข้อมูลของแต่ละบุคคล “ เราใส่ใจในเรื่องข้อกำหนดการทดสอบความพร้อมในการปฏิบัติงาน มาเป็นตัวกระตุ้นให้พนักงานเกิดความตระหนักที่ต้องเรียนรู้พัฒนาด้วยตนเองอยู่ตลอดเวลา ” ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นว่า “ ก็ได้รับผลที่ดีมากมาย นื่องๆเขาจะกระตือรือร้นมากเพื่อสอบให้ได้ ผลคะแนนออกมาก็ดี ผลการทำงานก็ดี ส่วนคนที่มาใหม่ๆก็เครียดเล็กน้อยแต่พออยู่ไปนานๆก็ชินไปเอง เราสอบกันบ่อยมาก ต้องทำทุกๆไตรมาสเลย เพราะเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการผลิตกัน มีบางคนที่ยี่เกียด ก็มาเร่งสอบในช่วงท้ายๆก็มี ซึ่งถ้าไม่ผ่านเขาจะเข้าทำงานไม่ได้ ”

9. การติดตามผลการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้

การติดตามผลการดำเนินงานของศูนย์การเรียนรู้ นอกเหนือจากผลคะแนนที่พนักงานได้สอบผ่านความรู้จากผู้สรรพวิชาแล้ว ทางศูนย์ก็ดูที่ความถี่ของผู้ที่มาใช้บริการในชุดวิชาต่างๆว่า มากน้อยเพียงใด รวมทั้งติดตามผลภายในหน่วยงานด้วยการผลิตสื่อการเรียนรู้ที่สามารถผลิตได้ปริมาณและคุณภาพตามที่กำหนดไว้ในแผนงานหรือไม่ ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวไว้ “ การตรวจสอบวัดผล เราดูที่จำนวนชุดความรู้ที่ผลิตออกมาเพื่อให้บริการแก่พนักงาน และดูถึงจำนวนของพนักงานที่เข้ามาใช้บริการชุดความรู้เหล่านั้นว่าบรรลุตามเป้าหมายในแต่ละช่วงหรือไม่ ”

10. ผลลัพธ์และสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้

10.1 ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

จากการศึกษาข้อมูลในสถานประกอบการที่ 5 นี้ได้พบว่า การดำเนินงานของศูนย์ประสบความสำเร็จอย่างมากทั้งในด้านปริมาณและด้านคุณภาพ โดยได้รับการสนับสนุนจากระดับผู้บริหารในการดำเนินงาน เพราะสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการผลิตได้เป็นอย่างดี และยังตอบสนองกลุ่มเป้าหมายส่วนใหญ่ในองค์กรด้วยต้นทุนที่ต่ำ ดังคำพูดของผู้ให้สัมภาษณ์ที่ได้กล่าวว่า “ ที่นี้เราได้รับการสนับสนุนที่ดีจากผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานต่างๆอย่างมาก จนบางครั้งต้องบอกว่าช่วงนี้ยังไม่ต้องส่งมาเรียน เพราะมีปริมาณผู้เรียนเกินจำนวนที่ระบบจะรองรับได้ เพราะเขาเห็นถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้น ผู้บริหารก็ให้การสนับสนุนที่ดี คือเราทำให้เห็นว่าช่วยส่งผลกระทบต่อคุณภาพการผลิตตามที่บริษัทต้องการได้จริงๆ มิหนำซ้ำยังถูกกว่าวิธีอื่นๆอีกด้วย ”

10.2 ปัญหาอุปสรรค

ส่วนสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นได้พบว่า เป็นเรื่องการถ่ายโอนความรู้ในระบบการจัดการความรู้ที่ยังไม่สมบูรณ์ รวมทั้งทัศนคติของผู้เชี่ยวชาญในหน่วยงานต่างๆที่ยังคิดว่าข้อมูลความรู้เหล่านั้นเป็นความลับเฉพาะส่วนงาน ดังเช่นที่ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า “ ปัญหาหลักที่เราเจอก็คือระบบการถ่ายโอนความรู้ภายในองค์กร โดยเฉพาะข้อมูลความรู้จากบริษัทแม่ในอเมริกาที่มาแก้ปัญหากการปฏิบัติงานของเรายังมีความล่าช้าอยู่ เพราะต้องรอผู้เชี่ยวชาญในต่างประเทศ.....ส่วนปัญหาอื่นๆภายในองค์กร ก็มีปัญหาเรื่องการถ่ายโอนความรู้ระหว่างกันภายในองค์กร เพราะหลายคนยังรู้สึกว่าคุณมเหล่านั้นเป็นความลับเฉพาะส่วนงาน ไม่ควรเผยแพร่ให้ผู้อื่น ”

11. ปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้

จากการศึกษาข้อมูลในสถานประกอบการแห่งนี้ แม้ว่าผู้วิจัยได้สัมผัสถึงความสำเร็จที่เกิดขึ้นอย่างมากของระบบศูนย์การเรียนรู้ที่จัดให้แก่พนักงานของตน แต่ผู้ให้สัมภาษณ์ก็ยังได้กล่าวถึงปัจจัยสำคัญทางด้านผู้เรียนที่จะส่งผลต่อความสำเร็จ ดังเช่นคำให้สัมภาษณ์ที่ว่า

“ ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อระบบการเรียนรู้ด้วยตนเองนี้ก็คือ วินัยและความมุ่งมั่น ผูกพันของผู้เรียนในการเรียนรู้ ”

“ นอกจากนี้ต้องทำให้พนักงานได้เห็นว่าการที่เขาได้เรียนรู้ไปนั้น ไม่ได้หนีออกไปจากการทำงานของเขาเลย แต่จะยิ่งช่วยให้เขาทำงานได้ดียิ่งขึ้นอีกด้วย ”

ส่วนปัจจัยอื่น ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เน้นเรื่องขีดความสามารถของระบบเทคโนโลยีที่จะมารองรับจำนวนผู้เรียนจำนวนมากๆในเวลาเดียวกัน และสรรหาความรู้ที่ตรงกับความต้องการของผู้เรียน

“ การใช้เทคโนโลยีที่จะช่วยมารองรับให้ผู้เรียนเข้ามาเรียนรู้ได้พร้อมๆ กันในเวลาเดียวกันในจำนวนมากๆได้อย่างสะดวกรวดเร็ว ”

“ ส่วนสำคัญที่ทำให้ประสบความสำเร็จ น่าจะมาจากการที่เราสรรหาความรู้ที่ตรงกับความต้องการของพนักงานมาให้เขาได้เรียนรู้กัน ”

12. แนวทางในอนาคต

ในเรื่องแนวทางการดำเนินงานในอนาคตของศูนย์การเรียนรู้ นั้น ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงว่า จะต้องเน้นในเรื่องการพัฒนาขีดความสามารถในส่วนงานการผลิตสื่อการเรียน เพื่อให้เกิดความหลากหลาย และทันกับความต้องการที่เพิ่มมากขึ้นในอนาคต “ ในอนาคตเราพยายามเพิ่มความหลากหลายของสื่อให้มากยิ่งขึ้น โดยส่งเสริมบุคลากรในหน่วยงานของเราเองให้พัฒนาขีดความสามารถในการผลิตสื่อให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวดเร็วทันความต้องการ ”

13. โครงสร้างการดำเนินงานระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ 5

จากการศึกษาข้อมูลการดำเนินงานระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ 5 ผู้วิจัยได้พบว่ามีรายละเอียดขององค์ประกอบการดำเนินงานดังสรุปในตารางที่ 4.17 คือ

1. การกำหนดความจำเป็น
2. การจัดการข้อมูลความรู้
3. การผลิตสื่อการเรียนรู้
4. การประชาสัมพันธ์
5. การให้บริการความรู้
6. การประเมินผลการเรียน
7. การบันทึกและรายงานผล



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.17 โครงสร้างการดำเนินงานระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ 5

| องค์ประกอบการดำเนินงาน | รูปแบบการดำเนินงาน |
|---------------------------|--|
| 1. การกำหนดความจำเป็น | 1.1 พนักงานใหม่ 1.2 พนักงานเก่าตามสายงานต่างๆ 1.3 วิเคราะห์จากข้อกำหนดขีดความสามารถ 1.4 สํารวจความพร้อมของผู้เรียน |
| 2. การจัดการข้อมูลความรู้ | 2.1 แหล่งความรู้จากผู้เชี่ยวชาญและวิทยากรภายใน 2.1.1 ความรู้ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน 2.1.2 ความรู้การบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย 2.1.3 ความรู้จากบริษัทแม่ในต่างประเทศ 2.2 แหล่งความรู้จากภายนอก (บางส่วน) 2.2.1 นักวิชาการจากสถาบันการศึกษา |
| 3. การผลิตสื่อการเรียน | 3.1 ผลิตขึ้นเองภายในองค์กร 3.1.1 สื่อคอมพิวเตอร์ (เรียนจากผู้สรรพวิชา) 3.1.2 สื่อวีดิทัศน์ ซีดีรอม เอกสารประกอบชุดวิชา |
| 4. การประชาสัมพันธ์ | 4.1 กระตุ้นจูงใจผ่านหน่วยงานประชาสัมพันธ์กลาง 4.2 กระตุ้นจูงใจผ่านผู้บังคับบัญชาในหน่วยงาน |
| 5. การให้บริการความรู้ | 5.1 เรียนจากสื่อและอุปกรณ์ที่บริษัทจัดให้ 5.2 ยืมสื่อไปเรียนด้วยตนเองที่บ้าน |
| 6. การประเมินผลการเรียน | 6.1 ปริมาณผู้มาใช้บริการชุดความรู้ต่างๆ 6.2 ทดสอบความรู้ในชุดวิชาต่างๆ 6.3 ความพึงพอใจของผู้เรียน |
| 7. การบันทึกและรายงานผล | 7.1 รายงานโดยตรงให้แก่ผู้เรียน 7.2 รายงานต่อผู้บังคับบัญชา 7.3 เชื่อมโยงผลการเรียนกับเงื่อนไขในการทำงาน |

ข้อมูลการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ 6

1. ภาพรวมสถานการณ์และข้อมูลเบื้องต้นขององค์กร

ลักษณะองค์กรและประเภทธุรกิจของสถานประกอบการที่ 6 นี้ เป็นลักษณะการดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมบริการทางการเงินธนาคาร ซึ่งได้เปิดให้บริการแก่ลูกค้ามา 87 ปีแล้ว โดยในปัจจุบันนี้มีพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในสาขาต่างๆของธนาคารทั่วประเทศ 10,364 คน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นพนักงานที่มีการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป

ในการศึกษาถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อพนักงานในองค์กร ผู้วิจัยได้พบว่าปัจจัยสำคัญที่มีผลโดยตรงต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรก็คือ การปรับตัวทางเศรษฐกิจและการประกาศลดตัวค่าเงินบาทได้ส่งผลให้องค์กรมีผลประกอบการที่ตกต่ำลงอย่างมาก ทำให้จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนกันอย่างรุนแรงในองค์กร และส่งผลกระทบต่อพนักงานในหลายด้านซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวว่า “ สิ่งที่กระทบหนักๆก็คือ ผลประกอบการขององค์กรที่ตกต่ำ ทำให้เราจำเป็นต้องหาทางเพิ่มรายได้ และลดต้นทุนในด้านต่างๆลงให้ได้ ส่งผลให้พนักงานบางส่วนต้องลาออกไป ส่วนที่เหลือก็ต้องเร่งพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถตอบสนองการทำงานที่จะต้องหนักขึ้น มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น พนักงานในธุรกิจธนาคารต้องมีความสามารถรอบตัวอย่างมากในอนาคต ” และแนวทางการปรับเปลี่ยนซึ่งสถานประกอบการได้นำมาใช้ก็คือ การปรับโครงสร้างการบริหารและเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถตอบสนองแนวทางการดำเนินธุรกิจใหม่ที่มีประสิทธิภาพและลดต้นทุนดังเช่นที่ผู้ให้สัมภาษณ์ได้นำเสนอเป็นตัวอย่าง “ ที่เกิดขึ้นอย่างเห็นรูปธรรมมากที่สุดคือ การที่ธนาคารต้องการลดปริมาณการเข้ามาติดต่อใช้บริการของลูกค้าที่เคานเตอร์ และให้ลูกค้าเปลี่ยนมาใช้บริการจากระบบธนาคารอิเล็กทรอนิกส์แทน เพื่อควบคุมต้นทุนให้ต่ำลงและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพียงแค่นี้เราก็พบว่าพนักงานต้องปรับตัวในด้านต่างๆอย่างมากให้สอดคล้องกับรูปแบบการให้บริการที่เปลี่ยนไป ”

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นว่าองค์กรต้องเร่งพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตน โดยการพัฒนาขีดความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปรับตัวตอบสนองการเปลี่ยนแปลงขององค์กรดังกล่าวได้ และควรต้องเป็นการพัฒนาที่มีจุดมุ่งหมายให้สอดคล้องกับกรอบของตัวแบบขีดความสามารถที่ตรวจวัดได้ เพื่อตอบสนองต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นธนาคารในระดับสากล (Universal Banking) ภายใต้แนวคิดเจตนารมณ์ที่ต้องการสร้างให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ว่า

“ เมื่อเราตัดสินใจแล้วว่าเราจะเป็นธนาคารในระดับสากล (Universal Banking) เราก็ย้อนกลับมาดูว่า ต้องเตรียมความพร้อมให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรของเราอย่างไรบ้าง คือดูว่าจะสร้างคนไปในทิศทางใด และจะทำอะไรจึงให้พนักงานได้มีโอกาสพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานได้มากขึ้น ”

“ เรายังคงยึดตามแนวทางการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เช่นเดิม เพียงแต่ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการให้สัมพันธ์โดยตรงกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน ”

ดังนั้นด้วยเหตุผลและความจำเป็นต่างๆดังกล่าวข้างต้น สถานประกอบการจึงได้ดำเนินวิธีการต่างๆเพื่อพัฒนาพนักงานของตนให้ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ระบบการจัดฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเร่งสร้างขีดความสามารถในการปฏิบัติงานภายใต้โครงสร้างใหม่ทางธุรกิจ และการให้พนักงานได้เรียนรู้ด้วยตนเองจากระบบเครือข่ายความรู้ในองค์กร เพื่อสร้างบรรยากาศที่ให้พนักงานเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้มากกว่าที่จะใช้ระบบเป็นศูนย์กลาง ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า “ ปัจจุบันผมได้กำหนดให้กระบวนการเรียนรู้มาอยู่ที่ตัวพนักงานมากกว่าอยู่ที่ระบบ โดยเป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อให้สามารถสร้างผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ” แต่อย่างไรก็ตามยังคงมีสิ่งที่เป็นปัญหาเกิดขึ้นอยู่ โดยเป็นปัญหาความไม่สอดคล้องระหว่างกระบวนการเรียนรู้กับสถานการณ์ความต้องการขององค์กร ดังข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ว่า “ เราต้องยอมรับว่าที่ผ่านมาเราไม่ประสบความสำเร็จในการสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้แก่พนักงาน เพราะเราพบว่าระบบการเรียนรู้ที่ได้จัดให้แก่พนักงานนั้น ینگไม่ทันสถานการณ์ในปัจจุบันและต่อไปอนาคต เราเรียนรู้ช้าและยังไปเรียนในสิ่งที่ล้าสมัยไปแล้ว ”

2. เหตุผลวัตถุประสงค์ขององค์กรในการจัดศูนย์การเรียนรู้

การจัดระบบศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ 6 นี้ ผู้วิจัยได้พบว่ามีเหตุผลสำคัญมาจากแนวคิดการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเพื่อตอบสนองความต้องการในการเรียนรู้ของพนักงาน โดยมีนโยบายที่มุ่งหวังให้พนักงานได้เกิดความตระหนักว่าจะนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาการปฏิบัติงานของตนอย่างไรบ้าง และพัฒนาให้เกิดเป็นความรู้ใหม่ๆอย่างต่อเนื่องได้อย่างไรอีกด้วย ดังข้อมูลการให้สัมภาษณ์ที่ว่า “ เหตุผลสำคัญในระบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง ยังคงยึดแนวทางการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ธนาคารได้ยึดเป็นเป้าหมายสูงสุด.....ที่สำคัญในการเรียนรู้ด้วยตนเองนั้น พนักงานต้องสามารถตอบคำถามให้ได้ว่าหากเรียนรู้แล้วจะได้ประโยชน์ต่อการทำงานของตนเองอย่างไรบ้าง และพัฒนาไปสู่องค์ความรู้ใหม่ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรได้อย่างไร ” ดังนั้นการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้ จึงได้ตั้งเป้าหมายให้พนักงานได้เรียนรู้ในสิ่งที่ทันกับเหตุการณ์ขององค์กร และต้องเตรียมความพร้อมให้พนักงานได้มีขีดความสามารถที่จะเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง

3. ประเภทศูนย์การเรียนรู้

การดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ 6 ผู้วิจัยได้พบว่าเป็นระบบการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบเครือข่ายการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร (อินเทอร์เน็ตและอินเทอร์เน็ต) โดยเป็นรูปแบบศูนย์ข้อมูลความรู้แบบศูนย์การเรียนรู้นอกห้องเรียน ซึ่งพนักงานสามารถเรียนรู้จากชุดสื่อความรู้ต่างๆ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเลือกเรียนรู้ได้ตามอัธยาศัย และเรียนรู้ได้ความต้องการและความพร้อมที่แตกต่างกัน ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ได้บรรยายถึงลักษณะของระบบศูนย์การเรียนรู้ว่า “ ระบบการเรียนรู้ด้วยตนเองในปัจจุบันนี้ เราแบ่งเป็นระบบการเรียนรู้จากเครือข่ายการเรียนรู้อิเล็กทรอนิกส์(E-Learning) ทั้งในส่วนที่ที่เรียนจากระบบอินเทอร์เน็ต (Intranet) ภายในองค์กร และในระบบอินเทอร์เน็ต (Internet) จากแหล่งความรู้ภายนอกองค์กร ”

4. ขอบเขตสาระความรู้ที่พนักงานเรียนรู้ได้จากระบบศูนย์การเรียนรู้

การศึกษาประเด็นเรื่องขอบเขตสาระความรู้ซึ่งเรียนรู้จากระบบศูนย์การเรียนรู้ ผู้วิจัยได้ใช้ข้อมูลจากระบบการเรียนรู้ทางอินเทอร์เน็ตที่ทางผู้ให้สัมภาษณ์ได้กรุณาเปิดให้ดูเป็นตัวอย่าง ซึ่งได้พบว่าสาระความรู้ที่พนักงานสามารถเรียนรู้ที่แบ่งเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนที่เป็นชุดวิชาในเรื่องที่เกี่ยวกับการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานต่างๆ และในส่วนของชุดความรู้ที่เป็นข้อมูลทั่วไปของหน่วยงานต่างๆ ซึ่งได้รวบรวมนำมาเสนอไว้ในรูปแบบกระดานข่าวอิเล็กทรอนิกส์ (Web-Board) ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ได้กรุณาเพิ่มเติมข้อมูลให้เข้าใจยิ่งขึ้นว่า

“ เรามีชุดความรู้ทั้งส่วนที่พนักงานต้องเรียนรู้เพื่อการปฏิบัติงานในธุรกิจของธนาคารโดยตรง ซึ่งต้องออกแบบให้เชื่อมโยงกับข้อกำหนดขีดความสามารถของตำแหน่งงาน (Competency-Based) ตรงนี้เป็นถือว่าหลักสูตรตามตำแหน่งงาน และยังมีอีกส่วนที่เป็นความรู้ ซึ่งแต่ละหน่วยงานได้รวบรวมเนื้อหาที่เห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานอื่นในธนาคารมาเขียนลงในกระดานข่าวอิเล็กทรอนิกส์ในระบบอินเทอร์เน็ต ใครสนใจเรื่องใดก็เข้ามาดูได้ตามอัธยาศัยของแต่ละคน ”

“ นอกจากนี้เรายังเชื่อมโยงกับเครือข่ายความรู้ในระบบอินเทอร์เน็ต ซึ่งมุ่งหวังให้คนของเราได้เรียนรู้เรื่องใหม่ๆภายนอกองค์กร เพื่อให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในโลกธุรกิจยุคใหม่ได้อย่างต่อเนื่อง ”

5. แหล่งทรัพยากรความรู้ที่นำมาใช้ในระบบศูนย์การเรียนรู้

จากขอบเขตสาระความรู้ที่ได้กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยจึงสามารถสรุปได้ว่าสถานประกอบการนี้ ได้ใช้แหล่งทรัพยากรความรู้ทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร โดยผู้ให้สัมภาษณ์ได้ชี้ให้เห็นว่า ปัจจุบันนี้ศูนย์การเรียนรู้ได้ให้ความสำคัญกับแหล่งความรู้จากภายในองค์กรมากที่สุด เฉพาะอย่างยิ่งความรู้ในระบบอินเทอร์เน็ตที่หน่วยงานต่างๆ ได้นำมาเสนอในกระดานข่าว เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสเรียนรู้แลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ซึ่งกันและกัน เพราะเป็นสิ่งที่แสดงถึงบรรยากาศขององค์กร แห่งการเรียนรู้ “ ข้อมูลในอินเทอร์เน็ตเป็นข้อมูลสำคัญทั้งหมดที่มีอยู่ภายในองค์กร โดยทุกหน่วยงานเป็นผู้ทำหน้าที่ในการควบคุมจัดการและเผยแพร่ความรู้ต่างๆ ที่มีอยู่ของตนออกไป เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้ามาเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เราคิดว่าเป็นบรรยากาศของการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ”

6. กลุ่มเป้าหมายผู้เรียนที่เข้ามาใช้บริการจากระบบศูนย์การเรียนรู้

จากการสอบถามผู้ให้สัมภาษณ์ถึงกลุ่มเป้าหมาย ที่สามารถเข้ามาใช้บริการจากระบบศูนย์การเรียนรู้ที่ได้จัดให้นี้ ผู้วิจัยได้พบว่า มีทั้งกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการและระดับบังคับบัญชา โดยผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวว่า “ ทุกคนไม่ว่าอยู่ในระดับไหนก็เข้ามาเรียนได้ เรามีเนื้อหาความรู้ครอบคลุมให้บริการอยู่แล้ว คือถ้าเป็นระดับปฏิบัติการก็เน้นในเรื่องความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงานโดยตรง แต่ถ้าเป็นผู้บังคับบัญชาก็ไปเรียนในเรื่องการบริหารธุรกิจและการจัดการ ”

7. สื่อการเรียนรู้ที่องค์กรนำมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ให้แก่พนักงาน

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กรุณาอธิบายถึงข้อมูลของสื่อต่างๆ ที่ตอนนี้ให้บริการแก่พนักงานว่า “ ที่นี้เราจัดเป็นลักษณะศูนย์ทรัพยากรการเรียนรู้ (Learning Resource Center) ซึ่งครอบคลุมสื่อเกือบทุกชนิด เช่น สื่อเอกสารในห้องสมุด สื่อประสมซีดีรอม วิดีทัศน์ สื่อในเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เป็นต้น เพื่อให้พนักงานเลือกตามความสะดวกของเขา ”

8. การส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของพนักงาน

จากการตั้งข้อสังเกตของผู้วิจัยได้พบว่า สถานประกอบการนี้ได้ให้ความสำคัญอย่างมากในประเด็นการส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ของพนักงาน ซึ่งสะท้อนได้จากนโยบายการดำเนิน

งานที่เน้นให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและสอดคล้องกับข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์ที่ได้กล่าวว่า “ ปัจจุบันผมได้กำหนดให้กระบวนการเรียนรู้มาอยู่ที่ตัวพนักงานมากกว่าจะอยู่ที่ระบบ โดยเป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อให้สามารถสร้างผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ” ซึ่งจากการศึกษาแนวทางการส่งเสริมการเรียนรู้นั้น ศูนย์การเรียนรู้ได้เน้นวิธีการจูงใจไปที่ผู้เรียนโดยตรง เพื่อให้มีความต้องการเรียนด้วยตนเองได้อย่างต่อเนื่อง โดยการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้เรียนและผู้บังคับบัญชา รวมทั้งการเชื่อมโยงผลการเรียนเข้ากับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน และระบบการบริหารงานขององค์กร ดังข้อมูลที่ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวไว้คือ

“ ต้องคิดหาแนวทางที่จูงใจอย่างไรเพื่อให้พนักงานมีความต้องการใฝ่รู้ มีพฤติกรรมที่แสวงหาข้อมูลความรู้เพิ่มเติมให้ตนเองอย่างต่อเนื่องเมื่อนักงานเกิดความต้องการเรียนรู้ด้วยตนเองแล้ว อะไรๆก็จะง่ายไปด้วย ทุกอย่างก็เกิดขึ้นได้ ”

“ ดังนั้น เราจึงต้องมาคิดว่าทำอย่างไรจึงให้พนักงานอยากเรียนรู้ และแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเองมากที่สุด โดยองค์กรทำหน้าที่เป็นเพียงผู้อำนวยความสะดวกให้แก่พนักงานเท่านั้น ”

“ เราสร้างระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อกระตุ้นให้พนักงานสนใจการเรียนรู้ทั้งจากระบบโดยตรงและจากผู้บริหารให้เป็นแรงเสริมในด้านบวกแก่พนักงาน ”

“ ตอนนี้อากำลังมองไปที่ตัวขับเคลื่อนสำคัญที่เร่งให้พนักงานเกิดความต้องการเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งพบว่ามียู่ 2 ระบบคือ ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) และระบบการบริหารงานขององค์กร (Management System) ”

9. การติดตามผลการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้

ในส่วนของการติดตามผลการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้ นั้น ผู้วิจัยได้พบว่าทางศูนย์ได้ใช้วิธีการสำรวจว่าผู้เรียนได้เกิดความรู้ขึ้นจากการเรียนรู้ด้วยตนเองหรือไม่เพียงใด และยังคงไปถึงพฤติกรรมการทำงานของพนักงานว่ามีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่อีกด้วย ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า “ การติดตามผลการจัดการเรียนรู้ด้วยตนเอง เรามีการสำรวจว่าพนักงานได้เกิดความรู้จากระบบการเรียนรู้หรือไม่เพียงใด และเรายังดูผลกระทบด้วยว่าหลังจากการเรียนรู้แล้ว พนักงานได้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่พึงประสงค์หรือไม่อย่างไรอีกด้วย ” ส่วนรูปแบบวิธีการทดสอบความรู้จากการเรียนด้วยตนเองนั้น ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวอย่างไม่เห็นด้วยว่า “ ธนาคารไม่เห็นด้วยกับวิธีการให้พนักงานเรียนแล้วมาสอบ เพราะไม่สอดคล้องกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ผู้เรียนต้องเรียนรู้ด้วยความต้องการของตนเอง ไม่ใช่เรียนเพราะการบังคับ ”

10. ผลลัพธ์และสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้

10.1 ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

จากการดำเนินการระบบศูนย์การเรียนรู้ที่ผ่านมามากกว่า 5 ปี ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นว่า “ การเรียนรู้ด้วยตนเองได้รับความสำเร็จในระดับหนึ่ง โดยดูจากระดับความสนใจของพนักงานที่เข้ามาใช้บริการ และพบว่ามี การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันผ่านระบบ อินทราเน็ตเป็นจำนวนมากอีกด้วย ซึ่งตรงนี้สอดคล้องกับนโยบายการสร้างองค์การเรียนรู้ ”

10.2 ปัญหาอุปสรรค

ในส่วน of ปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้ ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้นำนักความสำคัญไปที่พนักงานซึ่งเป็นผู้เข้ามาใช้บริการเรียนรู้จากระบบ โดยชี้ว่ายังขาดความต่อเนื่องในการเรียนรู้เท่าที่ควร “ เรายังไม่พอใจกับผลสำเร็จที่เกิดขึ้น เพราะระดับความต่อเนื่องในการเรียนรู้ของพนักงานยังค่อนข้างต่ำอยู่มา เมื่อเทียบกับมาตรฐานสากล ” นอกจากนี้ผู้วิจัยได้พบว่า ยังขาดระบบการจัดการความรู้ที่จะนำมาใช้รองรับการดำเนินงานของศูนย์การเรียนรู้อีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับการให้สัมภาษณ์ว่า “ ตอนนี้นำกำลังพิจารณาเรื่องระบบการจัดการความรู้ เพื่อนำมาใช้พัฒนาองค์ความรู้ที่มีอยู่ภายในองค์กรขึ้นมาให้พนักงานได้เรียนรู้กัน ”

11. ปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อระบบการจัดการศูนย์การเรียนรู้

ปัจจัยสำคัญที่ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่าส่งผลต่อการดำเนินงานของศูนย์การเรียนรู้ คือปัจจัยในด้านผู้บริหาร เพราะเป็นผู้กำหนดแนวทางนโยบายรวมทั้งการสนับสนุนในการดำเนินงานอีกด้วย ดังข้อมูลที่ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวไว้คือ “ ในส่วนตัวผมแล้ว ผมเห็นว่าทีมผู้บริหารมีส่วนสำคัญอย่างมากต่อการดำเนินงานระบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง คือเป็นผู้ชี้เป็นชี้ตายต่อศูนย์การเรียนรู้ได้ทันที ถ้าเขาไม่สนับสนุนเท่านั้นแหละ ทุกอย่างก็จบ เรื่องอื่นๆผมว่าพอแก้ไขได้ ”

12. แนวทางในอนาคต

จากข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ได้พบว่ามีความต้องการสร้างแรงกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง จึงกำหนดแนวทางนำเอาผลการเรียนรู้ไปเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานดังกล่าวที่ว่า “ เรากำลังเชื่อมโยงผลการเรียนรู้เข้าสู่ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อต้องการให้ผลการเรียนรู้สะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยตรง ”

13. โครงสร้างการดำเนินงานระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ 6

จากการศึกษาข้อมูลการดำเนินงานระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ 6 ผู้วิจัยได้พบว่ามีรายละเอียดขององค์ประกอบการดำเนินงานดังสรุปในตารางที่ 4.18 คือ

1. การวิเคราะห์ทิศทางและนโยบายองค์กร
2. การวิเคราะห์องค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง
3. การจัดเตรียมความพร้อมพื้นฐาน
4. การดำเนินการจัดการเรียนรู้
5. การประเมินผลและปรับปรุง

อย่างไรก็ตามผู้วิจัยได้ตั้งข้อสังเกตว่า ระบบศูนย์การเรียนรู้นี้ต้องเชื่อมโยงสอดคล้องกับข้อกำหนดขีดความสามารถขององค์กรด้วย ดังข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์ที่ว่า “ เราเริ่มจากการจัดวางพื้นฐานในเรื่องข้อกำหนดขีดความสามารถของพนักงานแต่ละคน (Competency-Based) ซึ่งแนวคิดนี้ จุดศูนย์กลางในการเรียนรู้จะเน้นไปที่ตัวพนักงาน ไม่ใช่มองเฉพาะองค์กร ”

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.18 โครงสร้างการดำเนินงานระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ 6

| องค์ประกอบการดำเนินงาน | รูปแบบการดำเนินงาน |
|--|--|
| 1. การวิเคราะห์ทิศทางและนโยบายองค์กร | 1.1 เป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร 1.2 นโยบายในการบริหารงาน |
| 2. การวิเคราะห์องค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง | 2.1 ใช้แหล่งทรัพยากรความรู้ภายในเป็นส่วนใหญ่ 2.1.1 ข้อมูลความรู้จากหน่วยงานต่างๆ ในเครือข่าย อินทราเน็ต (Web Board) 2.2 แหล่งความรู้ความรู้อื่นๆ 2.2.1 ข้อมูลเครือข่ายอินเทอร์เน็ต 2.2.2 ข้อกำหนดขีดความสามารถของตำแหน่งงาน 2.3 ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน |
| 3. การจัดเตรียมความพร้อมพื้นฐาน | 3.1 เตรียมหน่วยงานที่ให้บริการเรียนรู้ 3.2 เตรียมหลักสูตรและสื่อ (ศูนย์ทรัพยากรการเรียนรู้) 3.2.1 สารความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงาน 3.2.2 สารความรู้ทางธุรกิจและการจัดการ 3.2.3 สื่อวีดิทัศน์ สื่อคอมพิวเตอร์ และเอกสาร 3.3 เตรียมอุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวก 3.4 เตรียมความพร้อมให้พนักงาน |
| 4. การดำเนินการจัดการเรียนรู้ | 4.1 ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร 4.2 เรียนจากเครือข่ายศูนย์ข้อมูลความรู้ (E-Learning) 4.3 ให้คำปรึกษานับสนุนการเรียนรู้ 4.4 กระตุ้นและจูงใจให้พนักงานมีส่วนร่วม |
| 5. การประเมินผลและปรับปรุง | 5.1 รายงานผลให้แก่พนักงานและผู้บังคับบัญชา 5.2 นำข้อมูลไปใช้ในระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน |

จากข้อมูลการจัดศูนย์การเรียนรู้ของสถานประกอบการทั้งหมด 6 แห่ง ซึ่งได้นำเสนอมาข้างต้นนั้น ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลทั้งหมด โดยแยกตามประเด็นสำคัญต่างๆดังที่นำเสนอไว้ในตารางที่ 4.19 เพื่อนำไปสรุปเป็นข้อมูลการศึกษากระบวนการจัดศูนย์การเรียนรู้ที่กำลังดำเนินการในสถานประกอบการ

ตารางที่ 4.19 ข้อมูลการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการทั้ง 6 แห่ง

| ประเด็นในการศึกษา | สถานประกอบการที่ 1 | สถานประกอบการที่ 2 | สถานประกอบการที่ 3 |
|---|--|--|--|
| <p>ตอนที่ 1 : ข้อมูลเบื้องต้นในองค์กร</p> <p>1. ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปขององค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> - ลักษณะขององค์กรและธุรกิจ - ระดับการศึกษาเฉลี่ยของพนักงาน - จำนวนปีที่เปิดดำเนินงาน | <ul style="list-style-type: none"> - ธุรกิจบริการการเงินธนาคาร - มีพนักงาน 11,000 คน - ร้อยละ 90 ตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป - 56 ปี | <ul style="list-style-type: none"> - ธุรกิจบริการเงินทุนหลักทรัพย์ - มีพนักงาน 1,500 คน - ร้อยละ 80 ตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป - 20 ปี | <ul style="list-style-type: none"> - ธุรกิจการผลิตพลังงานไฟฟ้า - มีพนักงาน 30,000 คน - ร้อยละ 60 อยู่ในระดับ ปวส. - 30 ปี |
| <p>2. สถานการณ์ในปัจจุบัน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผลกระทบที่มีต่อองค์กรและพนักงาน - แนวทางที่องค์กรนำมาใช้แก้ไข | <ul style="list-style-type: none"> - ผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ - การเปิดเสรีการแข่งขันทางธุรกิจการเงินธนาคาร - การปรับโครงสร้างธุรกิจขององค์กร - การเพิ่มเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ - การพัฒนาความรู้ทักษะให้พนักงานเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลง | <ul style="list-style-type: none"> - การแข่งขันทางธุรกิจที่เพิ่มขึ้น - การปรับโครงสร้างธุรกิจและระบบงานให้รวมสายธุรกิจทั้งหมดในกลุ่มโดยใช้ทรัพยากรร่วมกัน - พนักงานต้องเรียนรู้การทำงานและสินค้าในสายงานต่างๆ | <ul style="list-style-type: none"> - ผลจากเศรษฐกิจทำให้รายได้ลดลง - นโยบายการแปรรูปองค์กรมหาชน - การปรับเปลี่ยนโครงสร้าง - การตัดลดค่าใช้จ่ายขององค์กร - การพัฒนาขีดความของพนักงานให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ |

ตารางที่ 4.19 ข้อมูลการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการทั้ง 6 แห่ง (ต่อ)

| ประเด็นในการศึกษา | สถานประกอบการที่ 4 | สถานประกอบการที่ 5 | สถานประกอบการที่ 6 |
|---|--|---|---|
| <p>ตอนที่ 1 : ข้อมูลเบื้องต้นในองค์กร</p> <p>1. ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปขององค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> - ลักษณะขององค์กรและธุรกิจ - ระดับการศึกษาเฉลี่ยของพนักงาน - จำนวนปีที่เปิดดำเนินงาน | <ul style="list-style-type: none"> - ธุรกิจการผลิตและค้าวัสดุก่อสร้างกระดาษ ปีโตรเคมี - มีพนักงาน 27,000 คน - ร้อยละ 70 ต่ำกว่าปริญญาตรี - 88 ปี | <ul style="list-style-type: none"> - ธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนอุปกรณ์หัวอ่านในเครื่องคอมพิวเตอร์ - มีพนักงาน 9,100 คน - ร้อยละ 90 ต่ำกว่าปริญญาตรี - 10 ปี | <ul style="list-style-type: none"> - ธุรกิจบริการการเงินการธนาคาร - มีพนักงาน 10,300 คน - ร้อยละ 90 ตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป - 87 ปี |
| <p>2. สถานการณ์ในปัจจุบัน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผลกระทบที่มีต่อองค์กรและพนักงาน - แนวทางที่องค์กรนำมาใช้แก้ไข | <ul style="list-style-type: none"> - ภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำ การแข่งขันที่รุนแรง และการลดค่าเงินบาท ทำให้ภาระหนี้สินขององค์กรเพิ่มขึ้น - การปรับโครงสร้างและแนวทางธุรกิจขององค์กรเพื่อลดภาระทางการเงิน และตอบสนองการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ - การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน | <ul style="list-style-type: none"> - การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี - ความต้องการลูกค้าเปลี่ยนแปลงเร็ว - การแข่งขันที่รุนแรง - การพัฒนาระบบการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร - การพัฒนาระบบจัดการความรู้ - การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ | <ul style="list-style-type: none"> - กระแสเศรษฐกิจที่ตกต่ำ - การเปิดเสรีการแข่งขัน - การปรับโครงสร้าง และเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินธุรกิจ - การลดต้นทุนและเพิ่มรายได้ - กระตุ้นพนักงานให้เกิดความตื่นตัวเพื่อพัฒนาตนเอง |

ตารางที่ 4.19 ข้อมูลการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการทั้ง 6 แห่ง (ต่อ)

| ประเด็นในการศึกษา | สถานประกอบการที่ 1 | สถานประกอบการที่ 2 | สถานประกอบการที่ 3 |
|--|--|--|--|
| 3. จุดมุ่งหมายในการพัฒนาพนักงาน | <ul style="list-style-type: none"> - เพื่อให้พนักงานเพิ่มขีดความสามารถของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง - เพื่อพัฒนาไปสู่ความเป็นมืออาชีพในธุรกิจการเงินการธนาคาร - ต้องมีผลการปฏิบัติงานที่ตรวจวัดได้อย่างชัดเจน | <ul style="list-style-type: none"> - ให้พนักงานมีทัศนคติสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจขององค์กร - พัฒนาพนักงานให้มีความรู้เฉพาะด้านในสายงานต่างๆ | <ul style="list-style-type: none"> - เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานตามความต้องการในสายธุรกิจต่างๆขององค์กร - สามารถรองรับการแปรรูปองค์กร (Privatization) ได้อย่างมีประสิทธิภาพในอนาคต |
| 4. แนวคิดปรัชญาที่ใช้ดำเนินการ | <ul style="list-style-type: none"> - การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) - เพื่อให้พนักงานมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง | <ul style="list-style-type: none"> - องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) - เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง | <ul style="list-style-type: none"> - การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) - การสร้างทุนมนุษย์ (Human Capital) - การสะสมทุนทางปัญญา (Intellectual Asset) |

ตารางที่ 4.19 ข้อมูลการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการทั้ง 6 แห่ง (ต่อ)

| ประเด็นในการศึกษา | สถานประกอบการที่ 4 | สถานประกอบการที่ 5 | สถานประกอบการที่ 6 |
|---------------------------------|---|---|--|
| 3. จุดมุ่งหมายในการพัฒนาพนักงาน | <ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาขีดความสามารถตามหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งงาน (Competency-Based) - ตอบสนองตามแผนการฝึกอบรม (Training Roadmap) | <ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาพนักงานแต่ละคนโดยใช้ข้อกำหนดมาตรฐานขีดความสามารถที่ตรวจวัดได้อย่างชัดเจนตามต้องการ - พัฒนาไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการใช้ระบบการจัดการความรู้ภายในองค์กร | <ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาพนักงานโดยใช้ตัวแบบขีดความสามารถในตำแหน่งงานต่างๆ - พัฒนาพนักงานให้มุ่งสู่ความเป็นธนาคารระดับสากล |
| 4. แนวคิดปรัชญาที่ใช้ดำเนินการ | <ul style="list-style-type: none"> - การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) - เพื่อให้ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง | <ul style="list-style-type: none"> - การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) - เพื่อตอบสนองความจำเป็นทางธุรกิจขององค์กร | <ul style="list-style-type: none"> - องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) - เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้และพัฒนาขีดความสามารถอย่างต่อเนื่อง |

ตารางที่ 4.19 ข้อมูลการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการทั้ง 6 แห่ง (ต่อ)

| ประเด็นในการศึกษา | สถานประกอบการที่ 1 | สถานประกอบการที่ 2 | สถานประกอบการที่ 3 |
|--------------------------------|--|--|---|
| 5. วิธีที่ใช้ในการพัฒนาพนักงาน | <ul style="list-style-type: none"> - การฝึกอบรมภาคทฤษฎีที่จัดขึ้น - การเข้าร่วมอบรมภายนอกองค์กร - การให้ทุนการศึกษา - การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Study) จากสื่อที่จัดให้ | <ul style="list-style-type: none"> - การฝึกอบรมภายในบริษัท - การอบรมจากภายนอกองค์กร - การเรียนรู้ด้วยตนเองจากสื่อความรู้ที่จัดให้ทั้งรูปแบบที่เรียนในชั้นเรียน และเรียนด้วยตนเองตามอัธยาศัย | <ul style="list-style-type: none"> - การฝึกอบรมภายในองค์กร - การอบรมภายนอกองค์กร - การให้ทุนการศึกษา - การเรียนจากสื่อการเรียนด้วยตนเอง |
| 6. ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน | <ul style="list-style-type: none"> - พนักงานยังขาดทัศนคติในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง - พนักงานยังไม่เข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นกับผลการปฏิบัติงานของตนเอง - ลักษณะงานไม่เอื้ออำนวย - หัวหน้างานขาดการกระตุ้นส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงานอย่างจริงจัง | <ul style="list-style-type: none"> - พนักงานยังขาดวินัยที่ดีในการเรียนรู้ด้วยตนเอง - ลักษณะงานในสายงานที่แตกต่างกัน ทำให้การบริการฝึกอบรมยังไม่ครบถ้วนทุกสายงาน | <ul style="list-style-type: none"> - ให้การอบรมไม่ทั่วถึง โดยเฉพาะพนักงานระดับปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานกระจายอยู่ในเขตภูมิภาค - ต้นทุนการเดินทางมาอบรมสูงมาก - ขาดการกระตุ้นและสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาในหน่วยงาน |

ตารางที่ 4.19 ข้อมูลการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการทั้ง 6 แห่ง (ต่อ)

| ประเด็นในการศึกษา | สถานประกอบการที่ 4 | สถานประกอบการที่ 5 | สถานประกอบการที่ 6 |
|--------------------------------|--|--|--|
| 5. วิธีที่ใช้ในการพัฒนาพนักงาน | <ul style="list-style-type: none"> - การฝึกอบรมภายในองค์กร - การฝึกอบรมจากภายนอกองค์กร - การให้ทุนการศึกษา - การสอนงาน โดยหัวหน้างาน - การเรียนรู้แบบคู่ขนาน (Mentoring) - การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) - การเรียนรู้ด้วยตนเองจากสื่อ | <ul style="list-style-type: none"> - การฝึกอบรมภายในหน่วยงาน - การฝึกอบรมจากสื่อการเรียนด้วยตนเองจากสื่อการเรียนและระบบเครือข่ายความรู้ภายในองค์กร | <ul style="list-style-type: none"> - การฝึกอบรมที่จัดขึ้นภายใน - การฝึกอบรมจากภายนอก - การเรียนรู้ด้วยตนเอง (โดยจัดให้สอดคล้องกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานขององค์กร) |
| 6. ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน | <ul style="list-style-type: none"> - โครงสร้างลักษณะงานและสถานการณ์ภายในองค์กรของแต่ละหน่วยธุรกิจมีความแตกต่างกัน - ส่งผลต่อการกำหนดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรจากส่วนกลาง | <ul style="list-style-type: none"> - ต้องเสียเวลาในการปรับปรุงความรู้ที่ถ่ายโอนมาจากต่างประเทศ - ยังขาดความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญในหน่วยงานต่างๆในการถ่ายโอนความรู้ระหว่างกันภายในองค์กร | <ul style="list-style-type: none"> - กระบวนการเรียนรู้ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ความต้องการขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา - พนักงานขาดการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง |

ตารางที่ 4.19 ข้อมูลการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการทั้ง 6 แห่ง (ต่อ)

| ประเด็นในการศึกษา | สถานประกอบการที่ 1 | สถานประกอบการที่ 2 | สถานประกอบการที่ 3 |
|---|--|--|--|
| <p>ตอนที่ 2 : ข้อมูลศูนย์การเรียนรู้</p> <p>1. เหตุผลที่จัดศูนย์การเรียนรู้</p> | <ul style="list-style-type: none"> - เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสและมีทางเลือกในการเรียนรู้ได้ตามความพร้อมด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง - เพื่อพัฒนาตนเองให้ตอบสนองการเปลี่ยนแปลง - เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้เต็มที่ | <ul style="list-style-type: none"> - เพื่อขยายโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้ตามความพร้อมอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา และเหมาะสมกับลักษณะงาน - เพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะงานในแต่ละสายงาน - เพื่อให้พนักงานสามารถเรียนรู้ข้ามสายงานได้ | <ul style="list-style-type: none"> - ขยายโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้อย่างเท่าเทียมกัน - เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงองค์กร - ช่วยลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการอบรม - ใช้เป็นช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร |
| <p>2. นโยบายและวัตถุประสงค์</p> <p>- นโยบายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน</p> | <ul style="list-style-type: none"> - ให้พนักงานมีความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่ถูกต้อง - ให้พนักงานมีศักยภาพและผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น | <ul style="list-style-type: none"> - สร้างมาตรฐานในการเรียนรู้ - ตอบสนองได้ทันความต้องการของผู้เรียนอยู่เสมอ - สร้างโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของตน | <ul style="list-style-type: none"> - จัดเป็นสวัสดิการที่มอบให้แก่พนักงานในองค์กร - ให้พนักงานได้เรียนรู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง |

ตารางที่ 4.19 ข้อมูลการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการทั้ง 6 แห่ง (ต่อ)

| ประเด็นในการศึกษา | สถานประกอบการที่ 4 | สถานประกอบการที่ 5 | สถานประกอบการที่ 6 |
|--|--|--|---|
| <p>ตอนที่ 2 : ข้อมูลศูนย์การเรียนรู้</p> <p>1. เหตุผลที่จัดศูนย์การเรียนรู้</p> | <ul style="list-style-type: none"> - พนักงานได้มีทางเลือกใหม่ในการเรียนรู้ด้วยตนเองตามความพร้อมและโอกาสที่แตกต่างกัน - ช่วยให้พนักงานเรียนรู้อย่างทั่วถึงเป็นมาตรฐานเดียว - เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม | <ul style="list-style-type: none"> - ตอบสนองแนวทางการพัฒนาคุณภาพทั่วทั้งองค์กร - ตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลง - สอดคล้องกับลักษณะการปฏิบัติงานของพนักงาน - ช่วยลดต้นทุนการพัฒนาบุคลากร | <ul style="list-style-type: none"> - ตอบสนองแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ - ตอบสนองความต้องการเรียนรู้ของพนักงาน ให้สามารถยืดหยุ่นและเรียนรู้ด้วยตนเองได้อย่างต่อเนื่อง |
| <p>2. นโยบายและวัตถุประสงค์</p> <ul style="list-style-type: none"> - นโยบายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน | <ul style="list-style-type: none"> - ตอบสนองความต้องการได้อย่างรวดเร็วทั่วถึง - สามารถยืดหยุ่นในการเรียนรู้ได้ตลอดเวลา - เกิดประสิทธิภาพในด้านต้นทุนค่าใช้จ่าย | <ul style="list-style-type: none"> - การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ - ลดความสูญเสียในกระบวนการผลิตสินค้า | <ul style="list-style-type: none"> - เรียนรู้เพื่อนำความรู้มาใช้ปฏิบัติงานได้จริง - ให้เรียนรู้ได้ทันกับสถานการณ์ขององค์กร |

ตารางที่ 4.19 ข้อมูลการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการทั้ง 6 แห่ง (ต่อ)

| ประเด็นในการศึกษา | สถานประกอบการที่ 1 | สถานประกอบการที่ 2 | สถานประกอบการที่ 3 |
|---|---|--|---|
| <p>3. ประเภทศูนย์การเรียนรู้</p> <p>- เหตุผล</p> | <p>- ศูนย์สื่อการเรียนด้วยตนเอง (Self Study)</p> <p>- เพื่อให้พนักงานสามารถเรียนรู้ได้ตามอัธยาศัย</p> | <p>- ศูนย์สื่อการเรียนทางไกลด้วยตนเอง (ผสมผสานทั้งรูปแบบการเรียนในห้องเรียนและการเรียนตามอัธยาศัยนอกห้องเรียน)</p> <p>- เพื่อให้เกิดมาตรฐานหลักสูตรและเรียนรู้ได้ตามอัธยาศัย</p> | <p>- ศูนย์การเรียนทางไกลผ่านระบบดาวเทียม ในรูปแบบศูนย์การเรียนรู้ในห้องเรียน</p> <p>- เพราะสามารถกระจายสัญญาณครอบคลุมพื้นที่ได้ทั่วประเทศและต้นทุนเฉลี่ยค่อนข้างต่ำ</p> |
| <p>4. ขอบเขตสาระความรู้ที่นำมาใช้</p> <p>- องค์กรเน้นสาระความรู้ในด้านใด</p> <p>- เหตุผล</p> | <p>- ความรู้ทักษะพื้นฐานที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน</p> <p>- เพื่อรองรับความต้องการของพนักงานในสายงานต่างๆ</p> | <p>- ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามสายงานต่างๆ</p> <p>- เพื่อเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน</p> | <p>- ความรู้พื้นฐานในตำแหน่งงานต่างๆ</p> <p>- เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้โดยตรง</p> |

ตารางที่ 4.19 ข้อมูลการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการทั้ง 6 แห่ง (ต่อ)

| ประเด็นในการศึกษา | สถานประกอบการที่ 4 | สถานประกอบการที่ 5 | สถานประกอบการที่ 6 |
|--|--|--|--|
| <p>3. ประเภทศูนย์การเรียนรู้</p> <p>- เหตุผล</p> | <ul style="list-style-type: none"> - ศูนย์การเรียนรู้เสมือนจริง นอกห้องเรียน (Web-Based Learning Center) - เรียนจากระบบฐานข้อมูลในระบบอินทราเน็ตของศูนย์การเรียนรู้ที่จัดให้ | <ul style="list-style-type: none"> - ศูนย์สื่อการเรียนรู้ด้วยตนเองนอกห้องเรียน - เพื่อให้พนักงานได้มีช่องทางเรียนรู้ได้ตามอัธยาศัย | <ul style="list-style-type: none"> - ศูนย์ข้อมูลความรู้ (Learning Resource Center) แบบ ศูนย์การเรียนรู้อิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) ผ่านระบบอินทราเน็ต อินเทอร์เน็ต และสื่อการเรียนรู้ต่างๆ - เพื่อให้พนักงานสามารถเรียนรู้ได้ตามอัธยาศัย |
| <p>4. ขอบเขตสาระความรู้ที่นำมาใช้</p> <p>- องค์การเน้นสาระความรู้ในด้านใด</p> <p>- เหตุผล</p> | <ul style="list-style-type: none"> - เน้นเนื้อหาวิชาการจัดการ (General Management) - มีความต้องการสูง และใช้รองรับการพัฒนาทักษะในการบังคับบัญชา และการจัดการงานขององค์กรได้ | <ul style="list-style-type: none"> - ความรู้ขั้นตอนการปฏิบัติงานในแต่ละสายงาน - เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง | <ul style="list-style-type: none"> - ความรู้ที่จะใช้พัฒนาขีดความสามารถในการทำงาน - ข้อมูลความรู้จากหน่วยงานต่างๆ - เพื่อให้สอดคล้องกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน |

ตารางที่ 4.19 ข้อมูลการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการทั้ง 6 แห่ง (ต่อ)

| ประเด็นในการศึกษา | สถานประกอบการที่ 1 | สถานประกอบการที่ 2 | สถานประกอบการที่ 3 |
|---|---|---|--|
| 5. แหล่งทรัพยากรความรู้ | - แหล่งความรู้จากหน่วยงานต่างๆ ภายในธนาคาร | - แหล่งความรู้ภายในที่เป็นขั้นตอน การปฏิบัติงานและข้อมูลของสินค้าที่ ได้จากบุคลากรในหน่วยงานต่างๆ | - ผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิคภายในหน่วย งานขององค์กร - หน่วยงานที่ให้บริการหลักสูตรจาก ภายนอก |
| 6. กลุ่มเป้าหมายการเรียนรู้ - ระดับปฏิบัติการ - ระดับบริหาร | - ความรู้ทั่วไปในขั้นตอนการปฏิบัติ งานของแต่ละหน่วยงาน - ความรู้ในการบริหารจัดการ | - ความรู้เฉพาะด้านในตำแหน่งงาน ต่างๆ - ความรู้ในการจัดการ และการบังคับ บัญชา | - เทคโนโลยีการผลิต การบำรุงรักษา เครื่องจักร การควบคุมคุณภาพ การ รักษาสิ่งแวดล้อมในการผลิต - การบริหารงานเชิงกลยุทธ์ การวาง แผนการตลาด การออกแบบการค้า อิเล็กทรอนิกส์ |

ตารางที่ 4.19 ข้อมูลการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการทั้ง 6 แห่ง (ต่อ)

| ประเด็นในการศึกษา | สถานประกอบการที่ 4 | สถานประกอบการที่ 5 | สถานประกอบการที่ 6 |
|-----------------------------|---|--|--|
| 5. แหล่งทรัพยากรความรู้ | <ul style="list-style-type: none"> - แหล่งความรู้จากระบบการจัดการความรู้ภายในองค์กร (Knowledge Management System) - แหล่งความรู้ใหม่ๆจากเครือข่ายอินเทอร์เน็ต | <ul style="list-style-type: none"> - แหล่งความรู้จากผู้เชี่ยวชาญและวิทยากรภายในบริษัท - ผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการจากสถาบันการศึกษา | <ul style="list-style-type: none"> - เครือข่ายแหล่งความรู้จากหน่วยงานภายในธนาคาร (Web-Board) - แหล่งความรู้จากระบบอินเทอร์เน็ตภายนอกองค์กร |
| 6. กลุ่มเป้าหมายการเรียนรู้ | <ul style="list-style-type: none"> - การบริการ การพัฒนาความสามารถทางอารมณ์ (อีคิว) หลักการตลาด - การจัดการทั่วไป เทคนิคการประชุม การบริการที่ประทับใจ หลักการตลาด | <ul style="list-style-type: none"> - ความรู้เรื่ององค์กรและระเบียบขั้นตอนการปฏิบัติงาน - การบริหารงานคุณภาพ การบริหารความปลอดภัย | <ul style="list-style-type: none"> - ความรู้ทักษะพื้นฐานที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน - ความรู้ทางธุรกิจธนาคาร และการบริหารจัดการ |

ตารางที่ 4.19 ข้อมูลการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการทั้ง 6 แห่ง (ต่อ)

| ประเด็นในการศึกษา | สถานประกอบการที่ 1 | สถานประกอบการที่ 2 | สถานประกอบการที่ 3 |
|---|---|--|---|
| <p>7. สื่อการเรียนรู้ที่นำมาใช้</p> <ul style="list-style-type: none"> - ประเภทของสื่อ - เหตุผลที่เลือกใช้ - แหล่งที่มาของสื่อ - เหตุผลที่เลือกใช้ | <ul style="list-style-type: none"> - ทีวี วีดิทัศน์ ซีดีรอม และชุดการเรียนรู้ทางไกล - เหมาะสมกับพื้นฐานและลักษณะงานของพนักงาน - สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เนื้อหา - ผลิตเองและจัดหาจากภายนอก - เพราะมีความพร้อมที่ดีในการผลิตสื่อได้ด้วยตนเอง | <ul style="list-style-type: none"> - วีดิทัศน์ ซีดีรอม และเอกสารประกอบการเรียนรู้ - สะดวกในการใช้งาน - ผลิตเองภายในองค์กร - เพราะราคาต้นทุนต่ำ สามารถควบคุมแก้ไขเนื้อหาได้ รักษาความลับได้ | <ul style="list-style-type: none"> - โทรทัศน์ผ่านดาวเทียม วีดิทัศน์ ซีดีรอม เอกสารประกอบการเรียนรู้ - เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายผู้เรียน - ผลิตเอง บางส่วนจากภายนอก - เป็นความรู้เฉพาะทางด้านช่าง และมีเนื้อหาอยู่แล้ว |
| <p>8. การส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้</p> | <ul style="list-style-type: none"> - การสร้างแรงจูงใจทางสังคม - การประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางสื่อสารภายในองค์กร - การเลือกใช้สื่อการเรียนรู้ที่มีความน่าสนใจ | <ul style="list-style-type: none"> - การทดสอบในทุกวิชาที่เปิดสอน - รายงานผลทดสอบไปยังผู้บริหารและผู้บังคับบัญชา เพื่อส่งผลให้เกิดแรงกระตุ้นต่อผู้เรียน | <ul style="list-style-type: none"> - ประชาสัมพันธ์ตารางการเรียนให้ทราบล่วงหน้า - สนับสนุนอุปกรณ์รวมทั้งช่วยเหลือแนะนำการใช้งาน |

ตารางที่ 4.19 ข้อมูลการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการทั้ง 6 แห่ง (ต่อ)

| ประเด็นในการศึกษา | สถานประกอบการที่ 4 | สถานประกอบการที่ 5 | สถานประกอบการที่ 6 |
|---|--|--|---|
| <p>7. สื่อการเรียนรู้ที่นำมาใช้</p> <ul style="list-style-type: none"> - ประเภทของสื่อ - เหตุผลที่เลือกใช้ - แหล่งที่มาของสื่อ - เหตุผลที่เลือกใช้ | <ul style="list-style-type: none"> - ชุดการเรียนระบบเครือข่าย (Web-Based) ซีดีรอม และเอกสารชุดวิชา - เหมาะสมกับผู้เรียน และมีระบบอินเทอร์เน็ตอยู่แล้ว - ส่วนใหญ่จะผลิตเอง - เพราะช่วยควบคุมต้นทุนและปรับปรุงเนื้อหาได้ง่าย | <ul style="list-style-type: none"> - ตู้สรรพวิชา (Kiosk) วิกิพีเดีย ซีดีรอม เอกสารชุดวิชา - สะดวกสำหรับพนักงานที่จะใช้เรียนรู้ - ผลิตเอง - เป็นเนื้อหาเฉพาะภายในองค์กร - ช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายในการผลิต - สามารถรักษาข้อมูลความลับไว้ได้ | <ul style="list-style-type: none"> - อินเทอร์เน็ต วิกิพีเดีย ซีดีรอม และเอกสารการเรียนรู้ - สะดวกกับผู้เรียน - ผลิตขึ้นมาเอง - เพราะสอดคล้องและตรงกับข้อมูลที่มีอยู่ของธนาคาร |
| <p>8. การส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้</p> | <ul style="list-style-type: none"> - การสร้างแรงกระตุ้นจากหัวหน้างานโดยตรง - บันทึกข้อมูลผลการเรียนเข้าเป็นประวัติการฝึกอบรม | <ul style="list-style-type: none"> - เชื่อมโยงผลการเรียนกับโอกาสในการทำงาน - ให้ความก้าวหน้าในสายอาชีพแก่ผู้เรียน | <ul style="list-style-type: none"> - การให้ข้อมูลย้อนกลับไปสู่ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานและไปยังหัวหน้างาน - เพื่อสร้างแรงกระตุ้นให้เกิดขึ้นในการเรียนรู้ด้วยตนเอง |

ตารางที่ 4.19 ข้อมูลการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการทั้ง 6 แห่ง (ต่อ)

| ประเด็นในการศึกษา | สถานประกอบการที่ 1 | สถานประกอบการที่ 2 | สถานประกอบการที่ 3 |
|---|---|---|--|
| <p>9. การติดตามผลการดำเนินงาน</p> <p>- ขอบเขตการติดตามผล</p> <p>- วิธีการที่นำมาใช้ในการติดตามผล</p> | <p>- จำนวนความถี่ของพนักงานที่เข้ามาใช้บริการสื่อ</p> <p>- คุณภาพของสื่อ และความพึงพอใจในการบริการ</p> <p>- การจดบันทึกสถิติการใช้บริการ เพราะสะดวกในการดำเนินงาน</p> | <p>- วัดระดับความรู้จากการเรียนในเนื้อหาวิชาต่างๆ</p> <p>- ใช้เกณฑ์คะแนนร้อยละ 80</p> <p>- การทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจ โดยให้หัวหน้าเป็นผู้ดำเนินงาน</p> | <p>- ความถี่ในการเข้าเรียน</p> <p>- ความพึงพอใจ</p> <p>- ระดับความรู้ (Pre-test / Post-test)</p> <p>- การใช้เครื่องมือแบบสอบถามโดยฝ่ายฝึกอบรมกลางเป็นผู้ดำเนินงาน</p> |
| <p>10. ผลลัพธ์และสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น</p> <p>- ผลลัพธ์</p> <p>- ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น</p> | <p>- ผลเป็นที่น่าพอใจมาก</p> <p>- ปัจจุบันมีผู้สมัครเข้าเรียนถึงร้อยละ 80 ของพนักงาน</p> <p>- พนักงานยังขาดทัศนคติความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเอง</p> | <p>- มีประโยชน์ต่อองค์กร เนื้อหาหลักสูตรเป็นมาตรฐาน แต่ยังไม่บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการอย่างเต็มที่</p> <p>- พนักงานขาดความร่วมมือที่จะพัฒนาตนเอง</p> <p>- การผลิตสื่อการเรียนทำไม่ทันตามเป้าหมายที่มุ่งหวัง</p> | <p>- ยังไม่บรรลุผลตามเป้าหมาย โดยมีผู้เข้าใช้บริการเพียงร้อยละ 5 ของพนักงานทั้งหมดเท่านั้น</p> <p>- ค่าใช้จ่ายสัญญาณดาวเทียมสูง</p> <p>- อุปกรณ์การรับสัญญาณยังไม่ทั่วถึง</p> <p>- ลักษณะงานไม่เอื้อต่อการเรียน</p> <p>- ไม่สามารถเรียนได้ตามกำหนดเวลา</p> |

ตารางที่ 4.19 ข้อมูลการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการทั้ง 6 แห่ง (ต่อ)

| ประเด็นในการศึกษา | สถานประกอบการที่ 4 | สถานประกอบการที่ 5 | สถานประกอบการที่ 6 |
|--|---|--|---|
| <p>9. การติดตามผลการดำเนินงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ขอบเขตการติดตามผล - วิธีการที่นำมาใช้ในการติดตามผล | <ul style="list-style-type: none"> - วัดความรู้และความรู้สึกของผู้เรียน - จำนวนผู้สมัครเข้าเรียนในหัวข้อวิชาต่างๆที่เปิดสอน - แบบสอบถามและแบบทดสอบความรู้ด้วยตนเองในระบบการเรียน | <ul style="list-style-type: none"> - ผลการเรียนรู้ของพนักงาน - จำนวนผู้เข้าเรียนในวิชาต่างๆ - ความพอใจของผู้เรียน - การทดสอบความรู้และจดบันทึกสถิติการเข้าใช้บริการ | <ul style="list-style-type: none"> - ระดับความรู้จากการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น - พฤติกรรมในการปฏิบัติงาน - การสำรวจโดยใช้แบบตรวจสอบมาตรฐาน (Checklist) |
| <p>10. ผลลัพธ์และสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผลลัพธ์ - ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น | <ul style="list-style-type: none"> - บรรลุเป้าหมายร้อยละ 50 จากเป้า - สามารถลดต้นทุนได้น้อยกว่าฝึกรอบรมถึง 8 เท่า - ผลิตชุดการเรียนในระบบเครือข่ายไม่ทันความต้องการ - การสร้างความเข้าใจกับผู้บังคับบัญชาให้กระตุ้นสนับสนุนผู้เรียน | <ul style="list-style-type: none"> - บรรลุผลลัพธ์และส่งผลกระทบต่อองค์กรได้อย่างดี - ลดต้นทุนค่าใช้จ่ายได้ - การถ่ายโอนความรู้ยังไม่สมบูรณ์ - ผู้เชี่ยวชาญยังขาดทัศนคติที่ดีในการเปิดเผยข้อมูลความรู้ระหว่างกัน | <ul style="list-style-type: none"> - พนักงานให้ความสนใจเข้าเรียนจากระบบอินทราเน็ตเป็นจำนวนมาก - ระดับการเรียนรู้ของพนักงานยังต่ำกว่ามาตรฐานสากล - ขาดความต่อเนื่องในการเรียนรู้ - ขาดระบบการจัดการความรู้ |

ตารางที่ 4.19 ข้อมูลการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการทั้ง 6 แห่ง (ต่อ)

| ประเด็นในการศึกษา | สถานประกอบการที่ 1 | สถานประกอบการที่ 2 | สถานประกอบการที่ 3 |
|---|---|---|---|
| 11. ปัจจัยที่มีผลต่อระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ | <ul style="list-style-type: none"> - ความสนใจของพนักงาน - สื่อการเรียนรู้ด้วยตนเองมีคุณภาพและปรับเปลี่ยนเนื้อหาใหม่ๆ - ระบบการสื่อสารความรู้ไปยังพนักงาน | <ul style="list-style-type: none"> - พนักงานในองค์กร - บุคลากรที่จะมาทำหน้าที่ผลิตสื่อการเรียนรู้ได้เพียงพอ - แหล่งความรู้ภายในและภายนอกองค์กร | <ul style="list-style-type: none"> - พนักงานต้องมีความตระหนักในการเรียนรู้ด้วยตนเอง - เนื้อหาความรู้ต้องน่าสนใจ ตรงตามความต้องการ - การสนับสนุนจากผู้บริหารในหน่วยงานต่างๆ |
| 12. แนวทางการดำเนินงานในอนาคต | <ul style="list-style-type: none"> - เพิ่มความถี่ของผู้ใช้บริการแต่ละคน - พัฒนาระบบและชุดการเรียนรู้ให้กลมกลืนกับสภาพแวดล้อมในการทำงานแต่ละวัน | <ul style="list-style-type: none"> - ศูนย์การเรียนรู้แบบครบวงจรในด้านสื่อที่ครบถ้วน - พัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ | <ul style="list-style-type: none"> - การเรียนในระบบอินเทอร์เน็ต (E-Learning) เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้ตามความพร้อมและโอกาสของพนักงานแต่ละคน |

ตารางที่ 4.19 ข้อมูลการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการทั้ง 6 แห่ง (ต่อ)

| ประเด็นในการศึกษา | สถานประกอบการที่ 4 | สถานประกอบการที่ 5 | สถานประกอบการที่ 6 |
|--|---|--|--|
| <p>11. ปัจจัยที่มีผลต่อระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้</p> | <ul style="list-style-type: none"> - การสนับสนุนจากหัวหน้างานในหน่วยงานนั้นๆ - แหล่งความรู้ทางวิชาการต่างๆที่สามารถจะนำมาใช้ในการออกแบบหลักสูตรและเนื้อหาวิชา | <ul style="list-style-type: none"> - ผู้เรียนต้องสามารถชี้นำการเรียนรู้ด้วยตนเอง - เทคโนโลยีที่สามารถรองรับผู้เรียนจำนวนมากๆในเวลาเดียวกัน - การสรรหาความรู้ที่ตรงกับความต้องการของผู้เรียน | <ul style="list-style-type: none"> - การสนับสนุนด้านนโยบายจากผู้บริหารระดับสูง - กรอบความคิดของพนักงานในการพัฒนาตนเอง |
| <p>12. แนวทางการดำเนินงานในอนาคต</p> | <ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ - สามารถเชื่อมโยงกับระบบการจัดการความรู้ได้ | <ul style="list-style-type: none"> - การพัฒนาขีดความสามารถในการผลิตสื่อให้หลากหลายและทันกับความต้องการของผู้เรียน | <ul style="list-style-type: none"> - การเชื่อมโยงระบบศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเองเข้ากับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน - ให้ผลการเรียนรู้สามารถสะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานโดยตรง |

ตารางที่ 4.19 ข้อมูลการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการทั้ง 6 แห่ง (ต่อ)

| ประเด็นในการศึกษา | สถานประกอบการที่ 1 | สถานประกอบการที่ 2 | สถานประกอบการที่ 3 |
|--|--|---|--|
| ตอนที่ 3 : โครงสร้างการดำเนินงาน ระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ | 1.การวิเคราะห์ห้วงค์กรและความ ต้องการเรียนรู้ 2.การกำหนดนโยบายเป้าหมาย 3.การพัฒนาสื่อการเรียนรู้ 4.การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร 5.การให้บริการสื่อการเรียนรู้ 6.การรายงานผลเชิงชุมชนผู้เรียน 7.การสำรวจความคิดเห็นผู้มาใช้ บริการ | 1.การรวบรวมข้อมูลความรู้จากแหล่ง ความรู้ทั้งภายในและภายนอก 2.การผลิตชุดสื่อการเรียน 3.การจัดการเรียนรู้และให้บริการสื่อ การเรียนรู้ด้วยตนเอง 4.การทดสอบวัดผลการเรียน 5.การรายงานผลการเรียนรู้ | 1.การแสวงหาข้อมูลความรู้จากแหล่ง ทรัพยากรภายในและภายนอก 2.การพัฒนาทรัพยากรการเรียนรู้ 3.การจัดผู้ประสานงานการเรียนรู้ 4.การสื่อสารและให้บริการความรู้ 5.การรายงานผลและกระตุ้นผู้เรียน |

ตารางที่ 4.19 ข้อมูลการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการทั้ง 6 แห่ง (ต่อ)

| ประเด็นในการศึกษา | สถานประกอบการที่ 4 | สถานประกอบการที่ 5 | สถานประกอบการที่ 6 |
|--|--|--|---|
| ตอนที่ 3 : โครงสร้างการดำเนินงาน ระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ | <ol style="list-style-type: none"> 1.การสำรวจความจำเป็น 2.การพัฒนาหลักสูตร 3.การผลิตสื่อการเรียน 4.การสื่อสารประชาสัมพันธ์ 5.การบริการการเรียนรู้ 6.การให้บริการปรึกษา 7.การประเมินผล 8.การรายงานผลและบันทึกผลการเรียน | <ol style="list-style-type: none"> 1.การกำหนดความจำเป็น 2.การจัดการข้อมูลความรู้ 3.การผลิตสื่อการเรียน 4.การประชาสัมพันธ์ 5.การให้บริการความรู้ 6.การประเมินผลการเรียน 7.การบันทึกและรายงานผล | <ol style="list-style-type: none"> 1.การวิเคราะห์นโยบาย 2.การวิเคราะห์องค์ประกอบ 3.การจัดเตรียมความพร้อมพื้นฐาน 4.การดำเนินงานจัดการเรียนรู้ 5.การประเมินผลและปรับปรุง |

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการทั้ง 6 แห่ง

จากการศึกษาข้อมูลในสถานประกอบการทั้ง 6 แห่งที่กำลังดำเนินงานระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ดังที่ได้สรุปนำเสนอไว้ในตารางที่ 4.19 นั้น ผู้วิจัยได้นำข้อมูลดังกล่าวมาสรุปเป็นผลการศึกษาข้อมูลระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ โดยได้แยกเป็นผลการศึกษิตตามประเด็นสำคัญต่างๆ ดังนี้คือ

1. ภาพรวมสถานการณ์และข้อมูลเบื้องต้นขององค์กร

1.1 ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปขององค์กร

ลักษณะขององค์กรและประเภทธุรกิจของสถานประกอบการทั้ง 6 แห่ง ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาประกอบด้วยสถานประกอบการประเภทธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตจำนวน 2 แห่ง ประเภทธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตและการค้าจำนวน 1 แห่งและเป็นประเภทธุรกิจอุตสาหกรรมบริการจำนวน 3 แห่ง โดยเป็นสถานประกอบการขนาดใหญ่ที่มีพนักงานปฏิบัติงานในองค์กรระหว่าง 1,500 - 30,000 คน และในส่วนของสถานประกอบการประเภทอุตสาหกรรมผลิตทั้ง 2 แห่ง รวมทั้งอุตสาหกรรมผลิตและการค้าอีก 1 แห่ง พนักงานร้อยละ 60-90 มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ในขณะที่สถานประกอบการประเภทอุตสาหกรรมบริการทั้ง 3 แห่ง พนักงานร้อยละ 80-90 มีระดับการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป รวมทั้งเป็นสถานประกอบการที่เปิดดำเนินธุรกิจมาเป็นเวลานานตั้งแต่ 10 ถึง 88 ปี

1.2 สถานการณ์ในปัจจุบันที่กระทบองค์กรและส่งผลกระทบต่อพนักงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่รับผิดชอบระบบงานศูนย์การเรียนรู้ ได้พบข้อมูลที่สอดคล้องตรงกันในทุกสถานประกอบการคือ ผลกระทบสำคัญจากภายนอกที่มีต่อองค์กรและส่งผลกระทบต่อพนักงานนั้นเป็นเรื่อง สภาพเศรษฐกิจที่ตกต่ำ นโยบายการเปิดเสรีทางการค้า และการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงมากขึ้น นอกจากนี้สถานประกอบการบางแห่งที่ดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมผลิต โดยเฉพาะในสถานประกอบการที่ 5 ซึ่งเป็นสถานประกอบการประเภทการผลิตที่ผลิตอุปกรณ์คอมพิวเตอร์นั้น ได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงจากความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วมากในด้านเทคโนโลยีและตลาดที่มีความต้องการใหม่อยู่ตลอดเวลา ซึ่งทั้งหมดได้ส่งผลกระทบต่อความจำเป็นขององค์กรต้องเร่งปรับปรุงสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร เฉพาะที่สำคัญอย่างยิ่งคือ การพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้วยเหตุผลจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นดังกล่าว สิ่งที่สถานประกอบการทั้งหมดได้นำมาใช้เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อองค์กรก็คือ การปรับโครงสร้างขององค์กรเพื่อให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับรูปแบบธุรกิจใหม่ๆ การปรับเปลี่ยนระบบการบริหารงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและลดต้นทุนได้ การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจเพื่อรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดและเพิ่มรายได้ให้แก่องค์กร การพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานที่ถูกต้องมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้สถานประกอบการประเภทการผลิตบางแห่งได้มีการนำเอาระบบการจัดการคุณภาพ และระบบการจัดการความรู้ มาใช้ในองค์กรเพื่อตอบสนองการแข่งขันในอุตสาหกรรมของตนอีกด้วย ซึ่งจากข้อมูลการสัมภาษณ์ได้พบว่าแนวทางดังกล่าวได้ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆภายในองค์กรอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือ พนักงานเกิดความตระหนักและมีการพัฒนาตนเองเพิ่มมากขึ้นจากเดิมอย่างเห็นได้ชัด

1.3 จุดมุ่งหมายในการพัฒนาพนักงาน

ในการพัฒนาพนักงานเพื่อตอบสนองต่อสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นดังกล่าวนี้ สถานประกอบการทุกแห่งได้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันคือ การพัฒนาความรู้ทักษะในการปฏิบัติงานโดยการใช้ข้อกำหนดในตัวแบบขีดความสามารถ (Competency-Based) เพื่อพัฒนาพนักงานให้สอดคล้องตามความต้องการความรู้ทักษะเฉพาะตำแหน่งงานในสายธุรกิจต่างๆ โดยมีสถานประกอบการอุตสาหกรรมบริการบางส่วนที่มีเป้าหมายต้องการพัฒนาพนักงานให้เป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้แล้ว สถานประกอบการส่วนใหญ่ได้ตั้งเป้าหมายการพัฒนาในอนาคตเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสในการเรียนรู้และสามารถปรับตัวให้รองรับกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง

1.4 แนวคิดปรัชญาที่ใช้ดำเนินการ

จากการศึกษาแนวคิดปรัชญาพื้นฐานที่สถานประกอบการได้นำมาใช้ในการดำเนินงานเพื่อพัฒนาพนักงานของตน ผู้วิจัยได้พบว่าสถานประกอบการส่วนใหญ่ได้ใช้แนวคิดหลักในการเรียนรู้ตลอดชีวิต และองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้พนักงานเกิดการพัฒนาขีดความสามารถที่นำมาใช้ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้มีเฉพาะสถานประกอบการอุตสาหกรรมการผลิตและการค้าเท่านั้น ที่ได้กล่าวถึงแนวคิดในการสร้างทุนมนุษย์และการสะสมทุนทางปัญญาในองค์กร

1.5 วิธีที่ใช้ในการพัฒนาพนักงาน

จากการศึกษาได้พบว่า วิธีการที่สถานประกอบการนำมาใช้ในการพัฒนาพนักงานของตนในปัจจุบันนี้เป็นวิธีการเดียวกันทั้งหมดคือ การจัดกิจกรรมฝึกอบรมทั้งที่จัดขึ้นภายในองค์กรและการส่งไปเข้าร่วมอบรมจากหน่วยงานภายนอก เพื่อให้ความรู้ทักษะในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง การให้ทุนการศึกษาแก่พนักงาน เพื่อให้สามารถรองรับการปฏิบัติงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมทั้งการเรียนจากสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเองประเภทต่างๆ เพื่อให้พนักงานมีโอกาสเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องตามต้องการและความพร้อมของแต่ละคนที่แตกต่างกัน

1.6 ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน

ปัญหาอุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรในสถานประกอบการต่าง ๆ นั้น ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ข้อมูลที่สอดคล้องกันว่า ปัญหาอุปสรรคส่วนใหญ่ทั้งหมดได้แก่เรื่องพนักงานขาดการชี้นำการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง เพราะยังไม่เห็นความสำคัญหรือประโยชน์ที่ได้รับจากการเรียนรู้ที่องค์กรได้จัดให้ ปัญหาอื่น ๆ ก็เป็นเรื่องลักษณะงานที่ไม่เอื้อต่อการเข้าฝึกอบรม เช่น งานที่ต้องปฏิบัติเป็นรอบๆ สถานที่ทำงานไม่ได้อยู่ในพื้นที่เดียวกัน หรือลักษณะงานที่ไม่เอื้อโอกาสให้พนักงานมาเข้าฝึกอบรมได้สะดวก รวมทั้งยังขาดการกระตุ้นและการส่งเสริมสนับสนุนที่จริงจังจากผู้บังคับบัญชา เพราะเห็นว่าการส่งพนักงานไปเข้าฝึกอบรมทำให้เสียเวลาการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่ลดลงได้ นอกจากนี้สถานประกอบการประเภทอุตสาหกรรมการผลิตยังได้ระบุถึงปัญหาการบริการฝึกอบรมไม่ทั่วถึง มีต้นทุนค่าใช้จ่ายที่สูงและขาดระบบการถ่ายโอนความรู้ที่ดีภายในองค์กร รวมทั้งปัญหาการเรียนรู้ที่ยังไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ความต้องการขององค์กรในสถานประกอบการอุตสาหกรรมบริการอีกด้วย

2. เหตุผลวัตถุประสงค์ขององค์กรในการจัดศูนย์การเรียนรู้

2.1 เหตุผลที่จัดศูนย์การเรียนรู้

สถานประกอบการส่วนใหญ่ได้ระบุถึงเหตุผลสำคัญในการจัดศูนย์การเรียนรู้ คือ เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้เป็นทางเลือกในการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ตามความพร้อมที่แตกต่างกันของแต่ละคนและสามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน นอกจากนี้ก็เป็นเหตุผลที่รองลงไปก็คือ เพื่อมุ่งหวังให้สามารถลดค่าใช้จ่ายในการจัดฝึกอบรม ช่วยทำให้เกิดมาตรฐานเดียวกันในการเรียนรู้ สามารถตอบสนองความต้องการเฉพาะสายงาน และเพื่อใช้รองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้

2.2 นโยบายและวัตถุประสงค์

ในส่วนของนโยบายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้ สถานประกอบการทั้งหมดได้เน้นการเพิ่มศักยภาพของพนักงานในการปฏิบัติงาน ให้ตอบสนองในการเรียนรู้ได้ตรงตามความต้องการอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่น และต่อเนื่อง รวมทั้งในสถานประกอบการประเภทอุตสาหกรรมบริการได้ใช้นโยบายสร้างโอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพ ส่วนสถานประกอบการประเภทอุตสาหกรรมการผลิตบางแห่ง ได้จัดเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายด้านสวัสดิการพนักงานและการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้อีกด้วย

3. ประเภทศูนย์การเรียนรู้

ในการศึกษาระบบศูนย์การเรียนรู้ที่กำลังดำเนินงานอยู่ในสถานประกอบการต่าง ๆ นั้น ผู้วิจัยได้พบว่า สถานประกอบการทั้งหมดได้ดำเนินงานในรูปแบบศูนย์สื่อการเรียนรู้นอกห้องเรียน เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้ตามอัธยาศัยจากสื่อการเรียนที่กำหนดให้ โดยในสถานประกอบการจำนวนนี้มีอยู่ 3 แห่งที่เป็นอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการ ซึ่งได้จัดเพิ่มเติมผสมผสานในรูปแบบศูนย์สื่อการเรียนรู้ในห้องเรียนด้วย โดยการนำระบบการเรียนทางไกลผ่านดาวเทียม ซึ่งสามารถกระจายสัญญาณครอบคลุมทั่วประเทศพร้อมๆกันในราคาต้นทุนเฉลี่ยที่ค่อนข้างต่ำ เนื่องจากสถานประกอบการที่กล่าวมานี้มีสำนักงานสาขากระจายตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภูมิภาคทั่วประเทศ จึงได้มีความต้องการสื่อสารความรู้ไปให้พนักงานได้เรียนในเวลาเดียวกันได้ ซึ่งช่วยให้ลดต้นทุนได้เป็นอย่างดี รวมทั้งยังใช้เป็นช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพได้อีกด้วย

4. ขอบเขตสาระความรู้ที่พนักงานเรียนรู้ได้จากระบบศูนย์การเรียนรู้

ในการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการต่าง ๆ นั้นได้พบว่า ส่วนใหญ่ทั้งหมดได้มุ่งเน้นสาระความรู้ในด้าน ความรู้ทักษะขั้นพื้นฐานในการปฏิบัติงาน ตามตัวแบบขีดความสามารถในตำแหน่งงานแต่ละสายงาน เพื่อเตรียมความพร้อมให้เกิดขีดความสามารถในการปฏิบัติงานตามความต้องการของหน่วยงาน และให้พนักงานสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้โดยตรง นอกจากนี้ก็ยังมีขอบเขตความรู้ในด้านการจัดการ การบังคับบัญชา เพื่อใช้รองรับการพัฒนาตามสายอาชีพให้แก่พนักงาน

5. แหล่งทรัพยากรความรู้ที่นำมาใช้ในระบบศูนย์การเรียนรู้

แหล่งทรัพยากรความรู้ที่นำมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ให้แก่พนักงานนั้นสถานประกอบการทั้งหมดได้ใช้แหล่งความรู้จากภายในองค์กร เช่น เอกสารขั้นตอนการปฏิบัติงาน ข้อมูลสินค้า ผู้เชี่ยวชาญและวิทยากรภายในหน่วยงานต่างๆ เพราะเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานโดยตรง และมีอยู่แล้วในองค์กร รวมทั้งบางแห่งยังมีการใช้ข้อมูลจากระบบการจัดการความรู้อีกด้วย ในส่วนของทรัพยากรความรู้จากภายนอกองค์กรนั้น ได้มีการนำมาใช้เฉพาะที่จำเป็นเท่านั้น การใช้บริการจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิในสถาบันการศึกษาต่างๆ รวมทั้งการเชื่อมโยงกับเครือข่ายข้อมูลความรู้อินเทอร์เน็ต เพราะเป็นความรู้ทั่วไปทางทฤษฎี

6. กลุ่มเป้าหมายผู้เรียนที่เข้ามาใช้บริการจากระบบศูนย์การเรียนรู้

สถานประกอบการส่วนใหญ่ได้เน้นกลุ่มเป้าหมายทั้งในระดับปฏิบัติการ และระดับบังคับบัญชา โดยในระดับปฏิบัติการได้เน้นในเรื่องความรู้ทักษะในขั้นตอนการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานต่างๆ ความรู้ต่างๆเกี่ยวกับองค์กร ส่วนในระดับบริหารก็ได้เน้นในเรื่องความรู้ทางธุรกิจขององค์กร การจัดการ การบังคับบัญชา การบริหารงาน นอกจากนี้ในสถานประกอบการประเภทอุตสาหกรรมการผลิตและการค้า ได้เรียนเพิ่มเติมในเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ การวางแผนทางการตลาด การบริหารงานบุคคล อีกด้วย

7. สื่อการเรียนรู้ที่องค์กรนำมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ให้แก่พนักงาน

ประเภทของสื่อที่สถานประกอบการต่างๆได้นำมาใช้ในระบบศูนย์การเรียนรู้ นั้น ผู้วิจัยได้พบว่าเป็นสื่อประเภทโทรทัศน์ วีดิทัศน์ ซีดีรอม เทปเสียง เอกสาร เครือข่ายอินเทอร์เน็ตภายในองค์กร เพราะมีความสะดวกในการใช้งานและเหมาะสมกับพนักงานผู้เรียนในองค์กร รวมทั้งเป็นสื่อที่มีอยู่แล้วในองค์กร เช่น ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในอุตสาหกรรมผลิตและค้า สำหรับแหล่งที่มาของสื่อ นั้น สถานประกอบการทุกแห่งได้ระบุว่า เป็นการผลิตสื่อเองทั้งหมด เพราะสามารถดำเนินการในราคาต้นทุนที่ต่ำกว่าการว่าจ้างจากภายนอก และมีความพร้อมด้านเนื้อหาที่มีอยู่ในองค์กรอยู่แล้ว ทำให้สามารถควบคุมและแก้ไขเนื้อหาได้สะดวก รวมทั้งรักษาความลับของข้อมูลไว้ได้ ส่วนในอุตสาหกรรมผลิตและบริการบางแห่งนั้น ได้มีการจัดหาจากแหล่งภายนอกด้วย เพราะต้องการมาตรฐานของสื่อในระดับสากล เช่น กรณีความรู้ทางการจัดการธุรกิจธนาคาร รวมทั้งการใช้บริการชุดวิชาที่ผลิตไว้สำเร็จรูปแล้วจากสมาคมเครือข่ายฝึกรวมแห่งประเทศไทย

8. การส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของพนักงาน

การส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ในสถานประกอบการทุกแห่งนั้น ผู้วิจัยพบว่าได้ใช้วิธีที่เหมือนกันคือ การสร้างแรงกระตุ้นจากภายนอกโดยการจูงใจผู้เรียน และเชื่อมโยงผลการเรียนรู้ไปสู่การบริหารงานบุคคล เช่น การจัดบันทึกลงไปในประวัติการฝึกอบรม เพื่อนำไปใช้รองรับความก้าวหน้าในสายอาชีพได้ นอกจากนี้ก็ใช้วิธีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารการให้บริการความรู้ เพื่อให้พนักงานได้เกิดความสนใจเข้าร่วมการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการรายงานผลข้อมูลไปยังหัวหน้างาน เพื่อช่วยในการสร้างแรงกระตุ้นให้แก่ผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องอีกด้วย

9. การติดตามผลการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้

ในส่วนของการติดตามผลการดำเนินงาน สถานประกอบการส่วนใหญ่ได้กำหนดขอบเขตในเรื่องที่ต้องการติดตามผลคือ จำนวนผู้มาใช้บริการ ความพึงพอใจในคุณภาพสื่อและการให้บริการของเจ้าหน้าที่ศูนย์การเรียนรู้ การวัดระดับความรู้และพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน เพื่อนำข้อมูลที่ได้รับไปใช้ปรับปรุงการดำเนินงานของศูนย์การเรียนรู้ ทั้งนี้วิธีการที่ใช้ในการติดตามผลนั้น ได้ใช้วิธีการจัดบันทึกข้อมูลจำนวนผู้ใช้บริการและสื่อที่ใช้บริการ การสอบถามความพึงพอใจ ในด้านต่างๆ เช่น คุณภาพสื่อ การบริการ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ รวมทั้งใช้การทดสอบระดับความรู้จากการเรียนในชุดการเรียนต่างๆ ซึ่งเหตุผลที่เลือกใช้วิธีการดังกล่าวก็คือ สะดวกในการเก็บข้อมูล และเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายผู้เรียน

10. ผลลัพธ์และสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้

10.1 ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

จากการศึกษาผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการต่างๆซึ่งส่วนใหญ่ได้ดำเนินงานมามากกว่า 2 ปีทั้งสิ้น ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวถึงผลลัพธ์ในทิศทางเดียวกันว่า ผลลัพธ์จากการดำเนินการอยู่ในระดับที่น่าพอใจ มีจำนวนสมาชิกที่มาใช้บริการค่อนข้างมากพอสมควร เช่น ในสถานประกอบการที่ 1 ซึ่งในปัจจุบันมีสมาชิกในระบบศูนย์การเรียนรู้เป็นจำนวนมากถึงร้อยละ 80 ของจำนวนพนักงานทั้งหมดในองค์กร รวมทั้งสถานประกอบการทุกแห่งก็กล่าวว่าเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ต่อองค์กรอย่างแท้จริง สามารถใช้เป็นทางเลือกสนับสนุนและช่วยลดต้นทุนการฝึกอบรมได้ ยกเว้นในสถานประกอบการแห่งที่ 3 ซึ่งเป็นประเภทอุตสาหกรรมการผลิตที่กล่าวว่ายังไม่บรรลุผลเลย เพราะด้วยเหตุผลทางด้านระบบการเรียนทางไกลผ่านดาวเทียมดังที่ได้กล่าวมาแล้ว

10.2 ปัญหาอุปสรรค

สำหรับในส่วนของปัญหาอุปสรรคจากการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้ สถานประกอบการทุกแห่งได้เน้นปัญหาเรื่องที่พนักงานขาดทัศนคติในการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง เพราะขาดความตระหนักถึงความจำเป็นและประโยชน์จากการเรียนรู้พัฒนาตนเอง รวมทั้งสื่อการเรียนและสิ่งอำนวยความสะดวกยังไม่สมบูรณ์ เช่น ขั้นตอนการผลิตสื่อไม่ทันกับความต้องการของผู้เรียน อุปกรณ์และระบบเครือข่ายยังไม่พร้อม เพราะต้นทุนสูงและไม่สามารถเรียนรู้ได้ตามเวลา นอกจากนี้สถานประกอบการบางแห่งได้มีปัญหาด้านระบบการจัดการความรู้ที่ดีและหัวหน้างานยังขาดการกระตุ้น และให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง

11. ปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อระบบการจัดการศูนย์การเรียนรู้

ผลจากการศึกษาในครั้งนี้ได้พบว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการจัดการศูนย์การเรียนรู้คือ ปัจจัยตัวพนักงานที่เป็นผู้เรียน ซึ่งต้องสามารถชี้นำการเรียนรู้ได้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง และปัจจัยอื่นๆ ได้แก่ เนื้อหาและสื่อการเรียนที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการ ปัจจัยการสนับสนุนจากหัวหน้างาน ปัจจัยแหล่งความรู้ที่นำมาใช้ในการเรียนรู้ และปัจจัยระบบการส่งมอบความรู้ไปให้ผู้เรียน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีความจำเป็นที่สถานประกอบการส่วนใหญ่ได้กล่าวไว้ และเชื่อว่าส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จในการจัดระบบศูนย์การเรียนรู้

12. แนวทางในอนาคต

สิ่งที่สถานประกอบการส่วนใหญ่จะดำเนินการในอนาคตคือ การเชื่อมโยงการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นไปสู่ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยตรง เพราะเป็นเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรที่องค์กรต่างๆ มุ่งหวังไว้ รวมทั้งการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้และศูนย์สื่อการเรียนรู้อที่มีความพร้อม เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการในการเรียนรู้ของพนักงานได้อย่างต่อเนื่อง

13. โครงสร้างการดำเนินงานระบบการจัดการศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการทั้ง 6 แห่ง

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินงานระบบการจัดการศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการทั้ง 6 แห่งสามารถสรุปโครงสร้างองค์ประกอบการดำเนินงานดังสรุปในตารางที่ 4.20 คือ

ตารางที่ 4.20 โครงสร้างการดำเนินงานระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการทั้ง 6 แห่ง

| องค์ประกอบการดำเนินงาน | สถานประกอบการ | | | | | |
|--|---------------|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. การวิเคราะห์ความต้องการในการจัดศูนย์การเรียนรู้ | X | X | X | X | X | X |
| 2. การจัดการทรัพยากรความรู้ | X | X | X | X | X | X |
| 3. การพัฒนาหลักสูตรและผลิตสื่อการเรียน | X | X | X | X | X | X |
| 4. การจัดเตรียมความพร้อมพื้นฐาน | | | X | | | X |
| 5. การสื่อสารประชาสัมพันธ์ | X | X | X | X | X | X |
| 6. การจัดการเรียนรู้และให้บริการสื่อความรู้ | X | X | X | X | X | X |
| 7. การกระตุ้นและส่งเสริมสนับสนุนผู้เรียน | X | | X | X | | X |
| 8. การติดตามประเมินผล | X | X | X | X | X | |
| 9. การรายงานผลและปรับปรุง | X | X | | X | X | X |

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในตารางที่ 4.20 ได้พบว่า สามารถสรุปองค์ประกอบการดำเนินงานในโครงสร้างระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ได้ตามกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้คือ

1. องค์ประกอบการดำเนินงานจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้

สถานประกอบการทั้งหมดที่ศึกษา ได้กำหนดองค์ประกอบการดำเนินงานเพื่อจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ที่สอดคล้องตรงกันทั้งในส่วนการวิเคราะห์ความต้องการและการจัดการทรัพยากรความรู้ โดยองค์ประกอบการจัดเตรียมความพร้อมพื้นฐานมีเฉพาะในสถานประกอบการที่ 3 และ 6 เท่านั้น รวมทั้งสถานประกอบการส่วนใหญ่ใช้แผนการฝึกอบรมประจำปี เป็นองค์ประกอบในการวิเคราะห์ความต้องการในการจัดศูนย์การเรียนรู้ ดังนั้นจึงสามารถสรุปองค์ประกอบการดำเนินงานจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ได้ดังนี้คือ

1. การวิเคราะห์ความต้องการในการศูนย์การเรียนรู้
2. การจัดการทรัพยากรความรู้

2. องค์ประกอบการดำเนินงานจัดการเรียนรู้

ข้อมูลจากการศึกษาได้พบว่า สถานประกอบการทุกแห่งได้กำหนดองค์ประกอบการดำเนินงานจัดการเรียนรู้ที่เป็นกระบวนการเหมือนกันคือ การพัฒนาหลักสูตรและผลิตสื่อ การประชาสัมพันธ์ การจัดการเรียนรู้และให้บริการสื่อความรู้ ส่วนองค์ประกอบกระตุ้นและส่งเสริมสนับสนุนผู้เรียนนั้น สถานประกอบการที่ 2 และ 5 ไม่กำหนดไว้ เพราะทั้งสองแห่งได้กำหนดให้การเรียนด้วยตนเองจากสื่อการเรียนเป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมที่พนักงานต้องเข้าอบรมเพื่อเป็นเงื่อนไขในการปฏิบัติงานอยู่แล้ว ดังนั้นจึงสามารถสรุปองค์ประกอบจัดการเรียนรู้ได้ดังนี้คือ

1. การพัฒนาหลักสูตรและผลิตสื่อการเรียน
2. การสื่อสารประชาสัมพันธ์
3. การจัดการเรียนรู้และให้บริการสื่อความรู้
4. การกระตุ้นและส่งเสริมสนับสนุนผู้เรียน

3. องค์ประกอบการดำเนินงานติดตามประเมินผลการจัดศูนย์การเรียนรู้

จากการศึกษาข้อมูลองค์ประกอบการติดตามผลการดำเนินงานพบว่า มีเพียงสถานประกอบการที่ 6 ที่ไม่ได้กำหนดองค์ประกอบประเมินผลเอาไว้ เพราะเป็นการจัดการเรียนรู้ที่ให้นักเรียนศึกษาจากเครือข่ายข้อมูลในองค์กรด้วยตนเองและไม่มีนโยบายทดสอบความรู้ นอกจากนี้สถานประกอบการที่ 3 ไม่ได้กำหนดการรายงานผลการเรียน เพราะเป็นนโยบายการจัดการเรียนรู้ที่มอบให้เป็นสวัสดิการแก่พนักงาน แต่มีหน่วยงานประเมินผลกลางที่ลงไปติดตามประเมินผลในเรื่องความพึงพอใจเพื่อสรุปรายงานรวมการดำเนินงานของฝ่ายพัฒนาบุคลากร ดังนั้นจึงสามารถสรุปองค์ประกอบติดตามประเมินผลการดำเนินงานได้ดังนี้คือ

1. การติดตามประเมินผล
2. การรายงานผลและปรับปรุง

นอกเหนือจากการวิเคราะห์องค์ประกอบการดำเนินงานในระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ของสถานประกอบการทั้ง 6 แห่งแล้ว ผู้วิจัยยังได้วิเคราะห์ข้อมูลรูปแบบการดำเนินงานภายใต้องค์ประกอบดำเนินงานเหล่านั้น เพื่อให้เห็นถึงความสอดคล้องและความแตกต่างกันในสถานประกอบการต่างๆที่ศึกษาดังสรุปในตารางที่ 4.21 คือ

ตารางที่ 4.21 รูปแบบการดำเนินงานภายใต้องค์ประกอบของระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการทั้ง 6 แห่ง

| รูปแบบการดำเนินงาน | สถานประกอบการ | | | | | |
|---|---------------|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. การวิเคราะห์ความต้องการในการจัดศูนย์การเรียนรู้ | | | | | | |
| 1.1 วิเคราะห์นโยบายและเป้าหมายทางธุรกิจ | X | X | X | X | X | X |
| 1.2 วิเคราะห์นโยบายและแผนการพัฒนามูลฐาน | | X | | X | X | |
| 1.3 วิเคราะห์ข้อกำหนดขีดความสามารถของตำแหน่งงาน | X | | | X | X | X |
| 1.4 วิเคราะห์พื้นฐานและความต้องการของพนักงาน | X | | X | X | X | |
| 1.5 วิเคราะห์สิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ | | | X | | X | X |
| 1.6 กำหนดกลุ่มเป้าหมายผู้เรียน | X | X | X | X | X | X |
| 2. การจัดการทรัพยากรความรู้ | | | | | | |
| 2.1 รวบรวมจากแหล่งความรู้ภายในองค์กร (ข้อกำหนดขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ข้อมูลสินค้า บุคคลผู้เชี่ยวชาญ หน่วยงานต่างๆ คลังความรู้) | X | X | X | X | X | X |
| 2.2 รวบรวมจากแหล่งความรู้ภายนอกองค์กร (ห้องสมุด นักวิชาการจากสถาบันการศึกษา หน่วยงานอิสระ อินเทอร์เน็ต) | X | X | X | X | X | X |
| 3. การพัฒนาหลักสูตรและผลิตสื่อการเรียน | | | | | | |
| 3.1 สาระความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงานตามสายงานต่างๆ | X | X | X | | X | X |
| 3.2 สาระความรู้เกี่ยวกับสินค้าและบริการขององค์กร | X | X | | | | X |
| 3.3 สาระความรู้ในการบริหารงานจัดการ การบังคับบัญชา | | X | X | X | X | X |
| 3.4 ใช้วิธีผลิตสื่อเองภายใน | X | X | X | X | X | X |
| 3.5 ใช้แหล่งผลิตสื่อภายนอกองค์กร | X | | X | X | | |
| 3.6 ใช้สื่อการเรียนในระบบเครือข่าย (อินเทอร์เน็ต , Web Board) | X | | | X | X | X |
| 3.7 ใช้สื่อคอมพิวเตอร์ (ซีดีรอม) | X | X | X | X | X | X |
| 3.8 ใช้สื่อวีดิทัศน์ | X | X | X | | X | X |
| 3.9 ใช้สื่อการเรียนทางไกล (โทรทัศน์ผ่านดาวเทียม) | X | X | X | | | |
| 3.10 ใช้สื่อเอกสาร | | X | X | X | X | X |

ตารางที่ 4.21 รูปแบบการดำเนินงานภายใต้องค์ประกอบของระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการทั้ง 6 แห่ง (ต่อ)

| รูปแบบการดำเนินงาน | สถานประกอบการ | | | | | |
|---|---------------|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 4. การสื่อสารประชาสัมพันธ์ | | | | | | |
| 4.1 ใช้การสื่อสารจากหน่วยงานประชาสัมพันธ์ในองค์กร | X | X | | | X | X |
| 4.2 ใช้ผู้ประสานงาน (ตัวแทนหน่วยงาน ตัวแทนศูนย์ปลายทาง) | X | X | X | | | |
| 4.3 ใช้การสื่อสารผ่านผู้บังคับบัญชาในหน่วยงาน | | X | X | X | X | |
| 5. การจัดการเรียนรู้และให้บริการสื่อความรู้ | | | | | | |
| 5.1 ให้บริการยืมสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง | X | X | X | | X | X |
| 5.2 ให้เรียนจากห้องศูนย์การเรียนรู้ หรือ ศูนย์ทางไกลปลายทาง | X | X | X | X | X | |
| 5.3 ให้เรียนด้วยตนเองจากระบบเครือข่าย | X | | | X | X | X |
| 5.4 ให้บริการอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก | | | X | | | |
| 6. การกระตุ้นและส่งเสริมสนับสนุนผู้เรียน | | | | | | |
| 6.1 ประกาศรายชื่อผู้ให้บริการสื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง | X | | | | | |
| 6.2 ให้คำปรึกษาการเรียนรู้ | | | X | X | | X |
| 6.3 ให้รางวัลจิตใจในการเรียน | | | | | | |
| 6.4 ให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้กระตุ้น | X | | | X | | |
| 7. การติดตามประเมินผล | | | | | | |
| 7.1 ปริมาณพนักงานที่มาใช้บริการ | X | | X | X | X | |
| 7.2 ประเภทเนื้อหาวิชาที่พนักงานสนใจ | X | | X | X | | |
| 7.3 ประเมินความพึงพอใจของพนักงาน | X | X | X | X | X | X |
| 7.4 ประเมินคุณภาพสื่อการเรียนรู้ | X | | | | | |
| 7.5 ทดสอบความรู้ (Pre Test – Post Test) | | X | X | X | X | |
| 7.6 บันทึกต้นทุนค่าใช้จ่าย (ความคุ้มค่าในการลงทุน) | X | X | X | X | X | |
| 8. การรายงานผลและปรับปรุง | | | | | | |
| 8.1 รายงานผลไปยังผู้เรียนโดยตรง | X | X | | X | X | X |
| 8.2 รายงานผลไปยังผู้บังคับบัญชาและผู้บริหาร | X | X | X | X | X | X |
| 8.3 เชื่อมโยงผลการเรียนกับการบริหารงานบุคคล | | X | | | X | X |
| 8.4 บันทึกผลการเรียนเป็นประวัติฝึกอบรม | | X | | X | | |

ดังนั้น จากข้อมูลในตารางที่ 4.21 สามารถสรุปรูปแบบการดำเนินงานภายใต้องค์ประกอบของระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ได้ดังนี้คือ

1. การจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้

1. การวิเคราะห์ความต้องการในการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้

- 1.1 วิเคราะห์นโยบายและเป้าหมายทางธุรกิจ
- 1.2 วิเคราะห์นโยบายและแผนการพัฒนามูลฐาน
- 1.3 วิเคราะห์ข้อกำหนดขีดความสามารถของตำแหน่งงาน
- 1.4 วิเคราะห์พื้นฐานและความต้องการของพนักงาน
- 1.5 วิเคราะห์สิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้
- 1.6 กำหนดกลุ่มเป้าหมายผู้เรียน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า สถานประกอบการส่วนใหญ่ใช้รูปแบบการวิเคราะห์นโยบายและเป้าหมายทางธุรกิจ การวิเคราะห์ข้อกำหนดขีดความสามารถ การวิเคราะห์ความต้องการในการเรียนรู้ และกำหนดกลุ่มเป้าหมายผู้เรียน ส่วนการวิเคราะห์แผนการพัฒนามูลฐานและการวิเคราะห์สิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ มีสถานประกอบการ 3 แห่งที่ได้ใช้รูปแบบดังกล่าว

2. การจัดการทรัพยากรความรู้

- 2.1 รวบรวมจากแหล่งความรู้ภายในองค์กร (ข้อกำหนดขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ข้อมูลสินค้า บุคคลผู้เชี่ยวชาญ หน่วยงาน คลังความรู้)
- 2.2 รวบรวมจากแหล่งความรู้ภายนอกองค์กร (ห้องสมุด นักวิชาการ จากสถาบันการศึกษา หน่วยงานอิสระ อินเทอร์เน็ต)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลได้พบว่า สถานประกอบการทุกแห่งมีการใช้รูปแบบการรวบรวมข้อมูลความรู้จากแหล่งทรัพยากรความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2. การจัดการเรียนรู้ให้แก่พนักงาน

1. การพัฒนาหลักสูตรและผลิตสื่อการเรียน

- 1.1 สาระความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงานตามสายงานต่างๆ
- 1.2 สาระความรู้เกี่ยวกับสินค้าและการบริการขององค์กร
- 1.3 สาระความรู้ในการบริหารงานจัดการ การบังคับบัญชา
- 1.4 ใช้วิธีผลิตสื่อเองภายใน
- 1.5 ใช้แหล่งผลิตสื่อภายนอกองค์กร
- 1.6 ใช้สื่อการเรียนในระบบเครือข่าย (อินเทอร์เน็ต , Web Board)
- 1.7 ใช้สื่อคอมพิวเตอร์ (ซีดีรอม)

1.8 ใช้สื่อวีดิทัศน์

1.9 ใช้สื่อการเรียนทางไกล (โทรทัศน์ผ่านดาวเทียม)

1.10 ใช้สื่อเอกสาร

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า สถานประกอบการส่วนใหญ่ใช้รูปแบบการกำหนดสาระความรู้หลักสูตรในเรื่องพื้นฐานขั้นตอนการปฏิบัติงานตามสายงานต่างๆ และความรู้การบริหารจัดการธุรกิจ การบังคับบัญชา โดยสื่อการเรียนใช้รูปแบบการผลิตขึ้นเองภายในองค์กร ได้แก่ สื่อคอมพิวเตอร์ สื่อวีดิทัศน์และสื่อเอกสารประกอบชุดวิชา ทั้งนี้มีบางส่วนเท่านั้นที่เป็นรูปแบบการจัดหาจากแหล่งผลิตภายนอก และมีสถานประกอบการที่ 1 2 และ 3 ที่ใช้รูปแบบการเรียนทางไกลผ่านดาวเทียม เพราะเป็นลักษณะองค์กรที่มีหน่วยงานสาขาต่างๆกระจายอยู่ในเขตภูมิภาคจึงใช้รูปแบบการสื่อสารความรู้ดังกล่าว เพื่อให้ครอบคลุมพนักงานส่วนใหญ่และใช้เป็นช่องทางในการสื่อสารข้อมูลอื่นจากองค์กรไปสู่พนักงานได้ในเวลาเดียวกัน

2. การสื่อสารประชาสัมพันธ์

2.1 ใช้การสื่อสารจากหน่วยงานประชาสัมพันธ์ในองค์กร

2.2 ใช้ผู้ประสานงานจากตัวแทนหน่วยงาน หรือศูนย์ปลายทาง

2.3 ใช้การสื่อสารผ่านผู้บังคับบัญชาในหน่วยงาน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า สถานประกอบการส่วนใหญ่ได้ใช้วิธีการสื่อสารข้อมูลเรื่องศูนย์การเรียนรู้ด้วยรูปแบบการสื่อสารจากหน่วยงานประชาสัมพันธ์ และรูปแบบการสื่อสารผ่านผู้บังคับบัญชาในหน่วยงาน ส่วนรูปแบบการสื่อสารผ่านผู้ประสานงานมีการใช้ในสถานประกอบการที่ใช้รูปแบบการเรียนทางไกลผ่านดาวเทียมเท่านั้น

3. การจัดการเรียนรู้และให้บริการสื่อความรู้

3.1 ให้บริการยืมสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง

3.2 ให้เรียนจากห้องศูนย์การเรียนรู้ หรือ ศูนย์ทางไกลปลายทาง

3.3 ให้เรียนด้วยตนเองจากระบบเครือข่าย

3.4 ให้บริการสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า สถานประกอบการส่วนใหญ่ใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้โดยให้เรียนจากชุดสื่อการเรียน หรือเรียนจากห้องศูนย์การเรียนรู้ที่ได้กำหนดให้ซึ่งมีสถานประกอบการเพียง 3 แห่งเท่านั้นที่ใช้รูปแบบการเรียนจากเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เพราะเป็นระบบที่มีอยู่แล้วในองค์กร พนักงานมีความสะดวกในการใช้งาน ซึ่งสถานประกอบการที่ใช้รูปแบบศูนย์การเรียนรู้ทางไกลปลายทางก็กำลังพัฒนามาสู่รูปแบบการเรียนจากระบบเครือข่ายเช่นกัน เพราะสะดวกและต้นทุนต่ำกว่ารูปแบบทางไกลผ่านดาวเทียมมาก

4. การกระตุ้นและส่งเสริมสนับสนุนผู้เรียน

- 4.1 ประกาศรายชื่อผู้ที่ใช้บริการต่อเนื่อง
- 4.2 ให้คำปรึกษาการเรียน
- 4.3 ให้สิ่งจูงใจในการเรียน
- 4.4 ให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้กระตุ้น

จากการวิเคราะห์ข้อมูล สถานประกอบการส่วนใหญ่มีการกำหนดองค์ประกอบการดำเนินงานในส่วนนี้ไม่มาก โดยมีการใช้รูปแบบให้คำปรึกษาการเรียน และการให้ผู้บังคับบัญชากระตุ้น ส่วนการใช้รูปแบบประกาศรายชื่อเพื่อจูงใจผู้ที่ใช้บริการอย่างต่อเนื่อง มีเพียงสถานประกอบการที่ 1 เท่านั้นที่ใช้รูปแบบนี้ และไม่มีสถานประกอบการใดเลยที่ใช้รูปแบบการให้รางวัลจูงใจการเรียน

3. การติดตามประเมินผลการดำเนินงาน

1. การติดตามประเมินผล

- 1.1 ปริมาณพนักงานที่มาใช้บริการ
- 1.2 ประเภทเนื้อหาวิชาที่พนักงานสนใจ
- 1.3 ประเมินความพึงพอใจของพนักงาน
- 1.4 ทดสอบความรู้ (Pre Test – Post Test) และบันทึกต้นทุนค่าใช้จ่าย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้พบว่า รูปแบบที่สถานประกอบการส่วนใหญ่ใช้ดำเนินงานติดตามผลคือปริมาณพนักงานที่มาใช้บริการ เนื้อหาวิชาที่พนักงานสนใจ ความพึงพอใจ การทดสอบความรู้ ต้นทุนค่าใช้จ่าย ส่วนการประเมินคุณภาพสื่อมีเพียงสถานประกอบการที่ 1 เท่านั้น

2. การรายงานผลและปรับปรุง

- 2.1 รายงานผลไปยังผู้เรียน โดยตรง
- 2.2 รายงานผลไปยังผู้บังคับบัญชาและผู้บริหาร
- 2.3 เชื่อมโยงผลการเรียนกับการบริหารงานบุคคล
- 2.4 บันทึกผลการเรียนเป็นประวัติฝึกอบรม

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่ารูปแบบที่สถานประกอบการส่วนใหญ่ใช้ในการรายงานผลคือการรายงานผลโดยตรงไปยังผู้เรียน ผู้บังคับบัญชาและผู้บริหาร ส่วนการใช้รูปแบบเชื่อมโยงผลในการเรียนไปสู่การบริหารงานบุคคลหรือบันทึกเป็นประวัติฝึกอบรมนั้นพบว่า เป็นการที่ใช้รูปแบบดังกล่าวเพื่อสร้างแรงกระตุ้นจูงใจพนักงานให้มีความสนใจเรียนมากขึ้น ซึ่งมีสถานประกอบการเพียง 3 และ 2 แห่งเท่านั้นตามลำดับ ที่เลือกใช้รูปแบบดังกล่าว

สรุปผลการวิจัยในขั้นตอนการเตรียมการศึกษาข้อมูลเบื้องต้น

1. ข้อมูลในสถานประกอบการที่มีความต้องการจัดศูนย์การเรียนรู้

ผลจากการศึกษาความต้องการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการประเภทต่างๆ ทั้ง 24 แห่งนั้น สามารถสรุปได้ว่า เหตุผลสำคัญมาจากความต้องการใช้เป็นทางเลือกเพิ่มเติมจากการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาพนักงานให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้อย่างครอบคลุมและต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลให้องค์กรสามารถแข่งขันทางธุรกิจได้อย่างมั่นคง โดยพนักงานสามารถยืดหยุ่นการเรียนรู้ได้ด้วยตนเองให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและการปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งรูปแบบศูนย์การเรียนรู้ที่สถานประกอบการต่างๆ จะนำมาใช้ดำเนินงานคือ รูปแบบศูนย์การเรียนรู้นอกห้องเรียน เพื่อให้พนักงานสามารถเรียนรู้ได้ตามอัธยาศัยและตามความพร้อมของแต่ละคนที่แตกต่างกัน โดยขอบเขตสาระความรู้ที่ต้องการให้พนักงานได้เรียนจากศูนย์การเรียนรู้จะมุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมายพนักงานระดับปฏิบัติการ เพื่อให้ได้เรียนรู้ในเรื่องความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มาจากแหล่งทรัพยากรความรู้ภายในองค์กร ทั้งนี้ สื่อการเรียนรู้จะประกอบไปด้วยสื่อคอมพิวเตอร์ เอกสารชุดการเรียนรู้ วัสดุทัศน เทปเสียงและเครือข่ายอินเทอร์เน็ต โดยจะเชื่อมโยงผลการเรียนรู้ไปใช้ในระบบการบริหารงานบุคคลเพื่อให้เกิดแรงกระตุ้นจูงใจพนักงานในการเรียน รวมทั้งการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร และพัฒนาสื่อการเรียนรู้ที่มีความน่าสนใจมาให้บริการแก่พนักงาน ส่วนการติดตามผลการดำเนินงาน จะเน้นในเรื่องปริมาณความถี่และความพึงพอใจของพนักงานที่มาใช้บริการเพื่อนำข้อมูลไปใช้ปรับปรุงระบบศูนย์การเรียนรู้ต่อไป

2. ข้อมูลในสถานประกอบการที่กำลังดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้

ในส่วนของสถานประกอบการที่กำลังดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้ นั้น สามารถสรุปข้อมูลได้ว่า เหตุผลในการจัดศูนย์การเรียนรู้มาจากความต้องการสร้างโอกาสให้แก่พนักงานได้เรียนรู้ด้วยตนเองตามความพร้อมที่แตกต่างกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และให้สามารถตอบสนองสภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง โดยการใช้ข้อกำหนดตัวแบบขีดความสามารถของตำแหน่งงานมาเป็นกรอบในการพัฒนาพนักงานภายใต้แนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งได้ดำเนินงานทั้งแบบศูนย์การเรียนรู้นอกและในห้องเรียน เพื่อให้สามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว และยืดหยุ่นได้ตามอัธยาศัยของพนักงานแต่ละคน ทั้งนี้ได้เน้นการเรียนรู้ในสาระความรู้ที่เกี่ยวกับการนำไปปฏิบัติงานโดยตรง ตามความต้องการของหน่วยงานในองค์กรนั้นๆ โดยใช้แหล่งความรู้มาจากภายในองค์กร เช่น เอกสารการปฏิบัติงาน ข้อมูลสินค้า ผู้เชี่ยวชาญภายในหน่วยงานต่างๆ และครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายทั้งระดับปฏิบัติการและระดับบังคับบัญชา

การเรียนรู้ของพนักงานจากระบบศูนย์การเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้ผ่านสื่อต่างๆและเครือข่าย อินทราเน็ตในองค์กร เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้อย่างสะดวก และยังสามารถเข้าถึงได้ตลอดเวลา ซึ่งเป็นสื่อที่ผลิตขึ้นเองภายในองค์กร เพราะมีต้นทุนค่าใช้จ่ายต่ำและสามารถควบคุมแก้ไขเนื้อหาที่มีอยู่ได้อย่างสะดวก โดยสถานประกอบการใช้วิธีการเชื่อมโยงผลการเรียนรู้กับความก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อให้เป็นตัวกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการเรียน รวมทั้งการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารให้พนักงานเกิดความสนใจ และมีการติดตามผลการดำเนินงานของศูนย์การเรียนรู้โดยการบันทึกปริมาณความถี่และสอบถามความพึงพอใจของพนักงานที่มาใช้บริการ รวมทั้งการทดสอบระดับความรู้ในเนื้อหาวิชาต่างๆที่ได้เรียนไป ซึ่งจากผลการดำเนินงานที่ผ่านมาได้พบว่าเป็นที่น่าพอใจ มีพนักงานมาใช้บริการเป็นจำนวนมาก เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และช่วยลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมลงได้ โดยมีปัญหาอุปสรรคเรื่องความต่อเนื่องในการเรียนรู้ของพนักงาน ตลอดจนสื่อการเรียนรู้และสิ่งอำนวยความสะดวกยังไม่พร้อม ทั้งนี้ผู้บริหารที่รับผิดชอบการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้ได้ชี้ว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของศูนย์การเรียนรู้ก็คือพนักงาน ซึ่งต้องชี้แนะการเรียนรู้ด้วยตนเองได้ เนื้อหาและสื่อการเรียนรู้ที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา และแหล่งความรู้จากภายในและภายนอกองค์กรที่จะนำมาให้พนักงานได้เรียนรู้ โดยแนวทางในอนาคตมีความมุ่งหวังต้องการเชื่อมโยงผลการเรียนรู้ไปสู่ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานและการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้อย่างแท้จริง ซึ่งมีรายละเอียดโครงสร้างการดำเนินงานระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ดังนี้คือ

องค์ประกอบการดำเนินงาน จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้

1. การวิเคราะห์ความต้องการในการจัดศูนย์การเรียนรู้
2. การจัดการทรัพยากรความรู้

องค์ประกอบการดำเนินงานจัดการเรียนรู้

1. การพัฒนาหลักสูตรและผลิตสื่อการเรียนรู้
2. การสื่อสารประชาสัมพันธ์
3. การจัดการเรียนรู้และให้บริการสื่อความรู้
4. การกระตุ้นและส่งเสริมสนับสนุนผู้เรียน

องค์ประกอบการดำเนินงานติดตามประเมินผลการจัดศูนย์การเรียนรู้

1. การติดตามประเมินผล
2. การรายงานผลและปรับปรุง

ตอนที่ 2 ขั้นการพัฒนาและตรวจสอบระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้

คำถามการวิจัย

1. ระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการควรจะเป็นอย่างไร
2. ควรกำหนดโครงสร้างองค์ประกอบในการดำเนินงานอย่างไรบ้าง จึงสอดคล้องกับแนวคิดหลักการศูนย์การเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้ด้วยตนเอง
3. มีปัจจัยอะไรบ้างที่สามารถส่งผลต่อระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้

การนำเสนอข้อมูลจากการศึกษาในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 2 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 การพัฒนาระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ

ส่วนที่ 2 การตรวจสอบระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้โดยผู้เชี่ยวชาญในสถานประกอบการ

ส่วนที่ 1 การพัฒนาระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ

ขั้นตอนการพัฒนาระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการนี้ ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัยในขั้นตอนที่ 1 มาใช้ประกอบในการพัฒนาแบบจำลองระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ ภายใต้ขอบเขตและโครงสร้างของระบบ รวมทั้งใช้แนวคิดการจัดศูนย์การเรียนรู้ที่ได้จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ในสถานประกอบการ มากำหนดองค์ประกอบการทำงาน ซึ่งแบบจำลองดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำไปตรวจสอบกับผู้บริหารงานในสถานประกอบการต่อไป โดยมีประเด็นสำคัญที่นำมาใช้ในการพัฒนาระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ดังนี้ คือ

1. กรอบในการพัฒนาระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้

ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของนิพนธ์ สุขปรีดี (2536) ซึ่งได้กล่าวถึงขอบเขตของระบบการจัดการศึกษา มาใช้เป็นกรอบในการพัฒนาระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ ซึ่งประกอบด้วยขอบเขตที่สำคัญของระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้คือ

1. การดำเนินงานจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้

หมายถึง การวิเคราะห์ความต้องการในการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้โดยใช้ข้อมูลสภาพแวดล้อม นโยบายเป้าหมายและความต้องการขององค์กรในการจัดศูนย์การเรียนรู้ การจัดเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรความรู้ที่ต้องนำมาใช้ในการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้

2. การดำเนินงานจัดการเรียนรู้

2.1 การจัดเตรียมปัจจัยนำเข้าในการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้การดำเนินงานจัดการเรียนรู้ได้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ได้แก่ ทรัพยากรความรู้ หลักสูตรและสื่อการเรียนรู้ อุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียน พนักงานผู้เรียน

2.2 กระบวนการจัดการเรียนรู้ เป็นการดำเนินงานที่กระทำต่อปัจจัยนำเข้า เพื่อให้ได้ผลลัพธ์การเรียนรู้ที่ต้องการ ได้แก่ การสื่อสารประสานงานและให้บริการความรู้แก่ผู้เรียน การให้คำปรึกษาแนะนำช่วยเหลือ และส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของพนักงาน

2.3 ผลลัพธ์การเรียนรู้ เป็นผลที่ได้จากการใส่ปัจจัยนำเข้าไปในกระบวนการดำเนินงาน ได้แก่ การเรียนรู้ที่เกิดขึ้น ความพึงพอใจของผู้เรียน การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ การลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานฝึกอบรม

3. การดำเนินงานติดตามประเมินผลการจัดศูนย์การเรียนรู้

หมายถึง การกำกับควบคุมระบบให้สามารถดำเนินการตามเป้าหมายที่ต้องการ เช่น การรายงานผล การเชื่อมโยงผลการเรียน การตรวจสอบปรับปรุงระบบ

ส่วนการออกแบบโครงสร้างของระบบศูนย์การเรียนรู้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามแนวคิดของ ชัยยงค์ พรหมวงศ์ และ ชาวเลิศ เลิศขโลพาร (2536) ซึ่งประกอบด้วยประเด็นสำคัญคือ

1. โครงสร้างองค์ประกอบการดำเนินงานของระบบ

หมายถึง ส่วนประกอบย่อยต่างๆ ของโครงสร้างในระบบการจัดการศูนย์การเรียนรู้ที่มีความสัมพันธ์ต่อกันเป็นกระบวนการที่สืบเนื่องอยู่ตลอดเวลา เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการของระบบคือ การเรียนรู้ของพนักงานในองค์กร

2. รูปแบบวิธีการดำเนินงานในองค์ประกอบต่างๆ

หมายถึง วิธีการดำเนินงานขององค์ประกอบที่นำมาใช้เพื่อให้การดำเนินงานสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ และสอดคล้องกับบริบทขององค์กร

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนาระบบศูนย์การเรียนรู้

นอกจากกรอบในการพัฒนาระบบการจัดการศูนย์การเรียนรู้ดังกล่าว ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาในสถานประกอบการในขั้นตอนที่ 1 โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวคิดของ Coombs (1969) (อ้างในนิคม ทาแดง และ ทิพย์เกสร บุญอำไพ, 2536) เพื่อนำผลไปใช้พัฒนาระบบการจัดการศูนย์การเรียนรู้ ดังปรากฏในตารางการวิเคราะห์ข้อมูลที่ 4.22 คือ

ตารางที่ 4.22 การวิเคราะห์ข้อมูลจากสถานประกอบการเพื่อพัฒนาระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้

| ขอบเขตในการวิเคราะห์ | สถานประกอบการที่ ต้องการจัดศูนย์การเรียนรู้ | สถานประกอบการที่ ดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้ | ผลการวิเคราะห์ข้อมูล |
|---|---|---|---|
| 1.แนวคิดพื้นฐานการจัดศูนย์การเรียนรู้ | <ul style="list-style-type: none"> - เป็นทางเลือกในการพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงาน - ครอบคลุมทั่วถึงพนักงาน - สร้างโอกาสและความเสมอภาคในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง | <ul style="list-style-type: none"> - ให้เรียนรู้ด้วยตนเองตามความพร้อม - ให้เรียนรู้ได้ตามอัธยาศัย - การเรียนรู้ตลอดชีวิต - องค์กรแห่งการเรียนรู้ - ตอบสนองการเปลี่ยนแปลง | <ul style="list-style-type: none"> - ทางเลือกในการเรียนรู้ได้ด้วยตนเองตามความพร้อม เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพให้ตอบสนองการเปลี่ยนแปลง - ให้พนักงานทุกคนได้เรียนรู้อย่างทั่วถึงและต่อเนื่องตามอัธยาศัย |
| 2.วัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้ | <ul style="list-style-type: none"> - ประสิทธิภาพงานเพิ่มขึ้น - องค์กรสามารถแข่งขันได้ - ยืดหยุ่นเวลาในการเรียนรู้ได้ - เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม - แก้ปัญหาจากการฝึกอบรม | <ul style="list-style-type: none"> - เพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงาน - มีโอกาสได้เรียนอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่นตามลักษณะงาน - พนักงานก้าวหน้าในอาชีพ - เป็นสวัสดิการแก่พนักงาน | <ul style="list-style-type: none"> - เพื่อเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงาน - ต้องเรียนรู้ได้ทันเหตุการณ์ - สามารถยืดหยุ่นตามลักษณะองค์กร - พนักงานมีความก้าวหน้าในอาชีพ - องค์กรสามารถแข่งขันทางธุรกิจได้ |
| 3.กลุ่มเป้าหมายผู้เรียน | <ul style="list-style-type: none"> - ระดับปฏิบัติการและบริหาร | <ul style="list-style-type: none"> - ระดับปฏิบัติการและบริหาร | <ul style="list-style-type: none"> - ระดับปฏิบัติการและระดับบริหาร |
| 4.ความต้องการในการเรียนรู้ | <ul style="list-style-type: none"> - ช่วยให้ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง - ลดเวลาในการเข้าฝึกอบรม - ปรับตัวทางธุรกิจได้ - เพิ่มศักยภาพการบังคับบัญชา | <ul style="list-style-type: none"> - เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน - เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร - เพื่อพัฒนาคุณค่าในตนเอง | <ul style="list-style-type: none"> - ช่วยให้ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง - ช่วยลดเวลาในการเข้าฝึกอบรม - ช่วยเพิ่มศักยภาพการบังคับบัญชา - ช่วยตอบสนองทางธุรกิจได้ |

ตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากสถานประกอบการเพื่อพัฒนาระบบการจัดการศูนย์การเรียนรู้ (ต่อ)

| ขอบเขตในการวิเคราะห์ | สถานประกอบการที่ ต้องการจัดการศูนย์การเรียนรู้ | สถานประกอบการที่ ดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้ | ผลการวิเคราะห์ข้อมูล |
|------------------------|---|---|--|
| 5.ขอบเขตสาระความรู้ | <ul style="list-style-type: none"> - ความรู้พื้นฐานในการทำงาน - ข้อมูลข่าวสารองค์กร | <ul style="list-style-type: none"> - ความรู้ในการปฏิบัติงาน - ความรู้ทางธุรกิจ การจัดการ การ บังคับบัญชา การตลาด | <ul style="list-style-type: none"> - ความรู้พื้นฐานในการทำงาน - ข้อมูลข่าวสารทางธุรกิจขององค์กร - การบริหารจัดการ การบังคับบัญชา |
| 6.แหล่งทรัพยากรความรู้ | <ul style="list-style-type: none"> - เอกสารขั้นตอนการทำงาน - เอกสารประกอบสินค้า - ผู้ปฏิบัติงานผู้เชี่ยวชาญ - กรณีศึกษาปัญหาในงาน - เอกสารนโยบายองค์กร | <ul style="list-style-type: none"> - เอกสารขั้นตอนการทำงาน - ข้อมูลสินค้าและบริการ - ผู้เชี่ยวชาญในหน่วยงาน - เครื่องช่วยความรู้ในและนอกองค์กร - ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก | <ul style="list-style-type: none"> - เอกสารขั้นตอนในการทำงาน - ข้อมูลสินค้าและบริการ - ผู้ปฏิบัติงานผู้เชี่ยวชาญในหน่วยงาน - เครื่องช่วยความรู้ในและนอกองค์กร - ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก |
| 7.สื่อการเรียนรู้ | <ul style="list-style-type: none"> - บทเรียนคอมพิวเตอร์ - เอกสารชุดการเรียน - วิดีโอ เทปเสียง - อินทราเน็ต และอินทราเน็ต | <ul style="list-style-type: none"> - สื่อเนกททัศน์ - เอกสารชุดการเรียน - วิดีโอ เทปเสียง - อินทราเน็ต และอินเทอร์เน็ต | <ul style="list-style-type: none"> - สื่อคอมพิวเตอร์ - เอกสารชุดการเรียน - วิดีทัศน์ เทปเสียง - อินทราเน็ต และอินเทอร์เน็ต |
| 8.เทคโนโลยีและนวัตกรรม | <ul style="list-style-type: none"> - เทคโนโลยีสารสนเทศ - เครื่องช่วยอินทราเน็ต | <ul style="list-style-type: none"> - เทคโนโลยีสารสนเทศ - เครื่องช่วยอินทราเน็ต - ระบบการจัดการความรู้ | <ul style="list-style-type: none"> - เทคโนโลยีสารสนเทศ - เครื่องช่วยอินทราเน็ต - ระบบการจัดการความรู้ |

ตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากสถานประกอบการเพื่อพัฒนาระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ (ต่อ)

| ขอบเขตในการวิเคราะห์ | สถานประกอบการที่ ต้องการจัดศูนย์การเรียนรู้ | สถานประกอบการที่ ดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้ | ผลการวิเคราะห์ข้อมูล |
|----------------------------------|--|--|--|
| 9. สิ่งอำนวยความสะดวก | - เครื่องโสตทัศนูปกรณ์ | - เครื่องโสตทัศนูปกรณ์ - สถานที่ - เจ้าหน้าที่ศูนย์การเรียนรู้ - ผู้ประสานงานในหน่วยงาน | - เครื่องโสตทัศนูปกรณ์ - สถานที่ในการเรียนรู้ - เจ้าหน้าที่ศูนย์การเรียนรู้ - ผู้ประสานงานในหน่วยงาน |
| 10. การดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้ | - ศูนย์การเรียนรู้นอกห้องเรียนตาม อัครยาชัย | - ศูนย์สื่อการเรียนรู้นอก ห้องเรียนตามอัครยาชัย - ศูนย์สื่อการเรียนรู้ในห้องเรียน (ชุด การเรียนรู้วีดิทัศน์ โทรทัศน์ทางไกล ผ่านดาวเทียม) | - ศูนย์การเรียนรู้นอกห้องเรียน (เรียนได้ตามอัครยาชัย) - ศูนย์การเรียนรู้ในห้องเรียน (เรียนจากวีดิทัศน์ หรือจากโทรทัศน์ ทางไกลผ่านดาวเทียม) |
| 11. การให้บริการความสะดวก | - บริการสื่อการเรียนรู้ - สนับสนุนอุปกรณ์ - สร้างความพร้อมแก่พนักงานในการ เรียนรู้ด้วยตนเอง | - บริการสื่อการเรียนรู้ - แนะนำทางวิชาการ - สนับสนุนอุปกรณ์ | - บริการสื่อการเรียนรู้ - สนับสนุนอุปกรณ์ - สร้างความพร้อมให้แก่พนักงาน - แนะนำทางวิชาการ |

ตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากสถานประกอบการเพื่อพัฒนาระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ (ต่อ)

| ขอบเขตในการวิเคราะห์ | สถานประกอบการที่ ต้องการจัดศูนย์การเรียนรู้ | สถานประกอบการที่ ดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้ | ผลการวิเคราะห์ข้อมูล |
|----------------------------------|--|--|--|
| 12.การกระตุ้นส่งเสริมการเรียนรู้ | <ul style="list-style-type: none"> - เชื่อมโยงผลการเรียนรู้ไปใช้ในการบริหารงานบุคคล - การประชาสัมพันธ์ข้อมูล - การพัฒนาสื่อการเรียนใหม่ๆ - การกระตุ้นและจูงใจพนักงาน - การทดสอบความรู้ - การให้บริการที่ดี | <ul style="list-style-type: none"> - เชื่อมโยงผลการเรียนกับความก้าวหน้าในสายอาชีพ - การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารอย่างต่อเนื่อง - การรายงานผลการเรียนไปยังผู้บังคับบัญชา - การเชิดชูผู้เรียน | <ul style="list-style-type: none"> - เชื่อมโยงผลการเรียนรู้ไปใช้ในการบริหารงานบุคคลและพัฒนาอาชีพ - การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร - การพัฒนาสื่อการเรียนใหม่ๆ - การกระตุ้นและเชิดชูผู้เรียน - การรายงานผลไปยังผู้บังคับบัญชา - การให้บริการที่ดีแก่ผู้เรียน |
| 13.ขอบเขตการติดตามผล | <ul style="list-style-type: none"> - ปริมาณพนักงานที่ใช้บริการ - ความพึงพอใจของพนักงาน - ชุมติวิชาที่รับความสนใจ - การนำความรู้ไปใช้ทำงาน | <ul style="list-style-type: none"> - ปริมาณพนักงานที่ใช้บริการ - ความพึงพอใจของพนักงาน - ระดับความรู้ที่เกิดขึ้น - พฤติกรรมการทำงาน | <ul style="list-style-type: none"> - ปริมาณพนักงานที่เข้ามาใช้บริการ - ความพึงพอใจของพนักงาน - ชุมติวิชาที่พนักงานให้ความสนใจ - ระดับความรู้ที่เกิดขึ้นจากการเรียน - การนำความรู้ไปใช้ในการทำงาน |
| 14. วิธีการติดตามผล | <ul style="list-style-type: none"> - การจดบันทึกข้อมูล - การสอบถามพนักงาน - การทดสอบความรู้ | <ul style="list-style-type: none"> - การจดบันทึกข้อมูล - การสอบถามพนักงาน - การทดสอบความรู้ | <ul style="list-style-type: none"> - การจดบันทึกข้อมูล - การสอบถามพนักงาน - การทดสอบความรู้ |

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตารางที่ 4.22 และผลจากการวิเคราะห์โครงสร้างการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการทั้ง 6 แห่งที่ได้จากการศึกษาในขั้นตอนการวิจัยที่ 1 ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ดังกล่าว มาใช้ในการพัฒนาแบบจำลองโครงสร้างระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ภายใต้กรอบแนวคิดวิธีระบบ และแนวคิดการจัดศูนย์การเรียนรู้ที่ได้จากการทบทวนทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้อย่างอิสระตามความต้องการ ยืดหยุ่นเวลาได้ตามความพร้อม ความถนัด และความสนใจของพนักงาน มีสาระความรู้ที่ตอบสนองตามความต้องการของพนักงานและองค์กรและสื่อการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับเนื้อหาและความพร้อมของผู้เรียน เปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และมีการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมสนับสนุนและเอื้อต่อการเรียนรู้ของพนักงาน รวมทั้งเชื่อมโยงสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยผู้วิจัยได้นำเสนอเป็นแบบจำลองระบบ (System Prototype) ในลักษณะของแบบจำลองแนวคิดระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ (Conceptual Model) ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนาองค์ประกอบการดำเนินงานจากข้อมูลการวิเคราะห์โครงสร้างระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการทั้ง 6 แห่งดังนี้คือ

1. องค์ประกอบการดำเนินงานจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้

- 1.1 การวิเคราะห์ความต้องการในการจัดศูนย์การเรียนรู้
- 1.2 การจัดการทรัพยากรความรู้

2. องค์ประกอบการดำเนินงานจัดการเรียนรู้

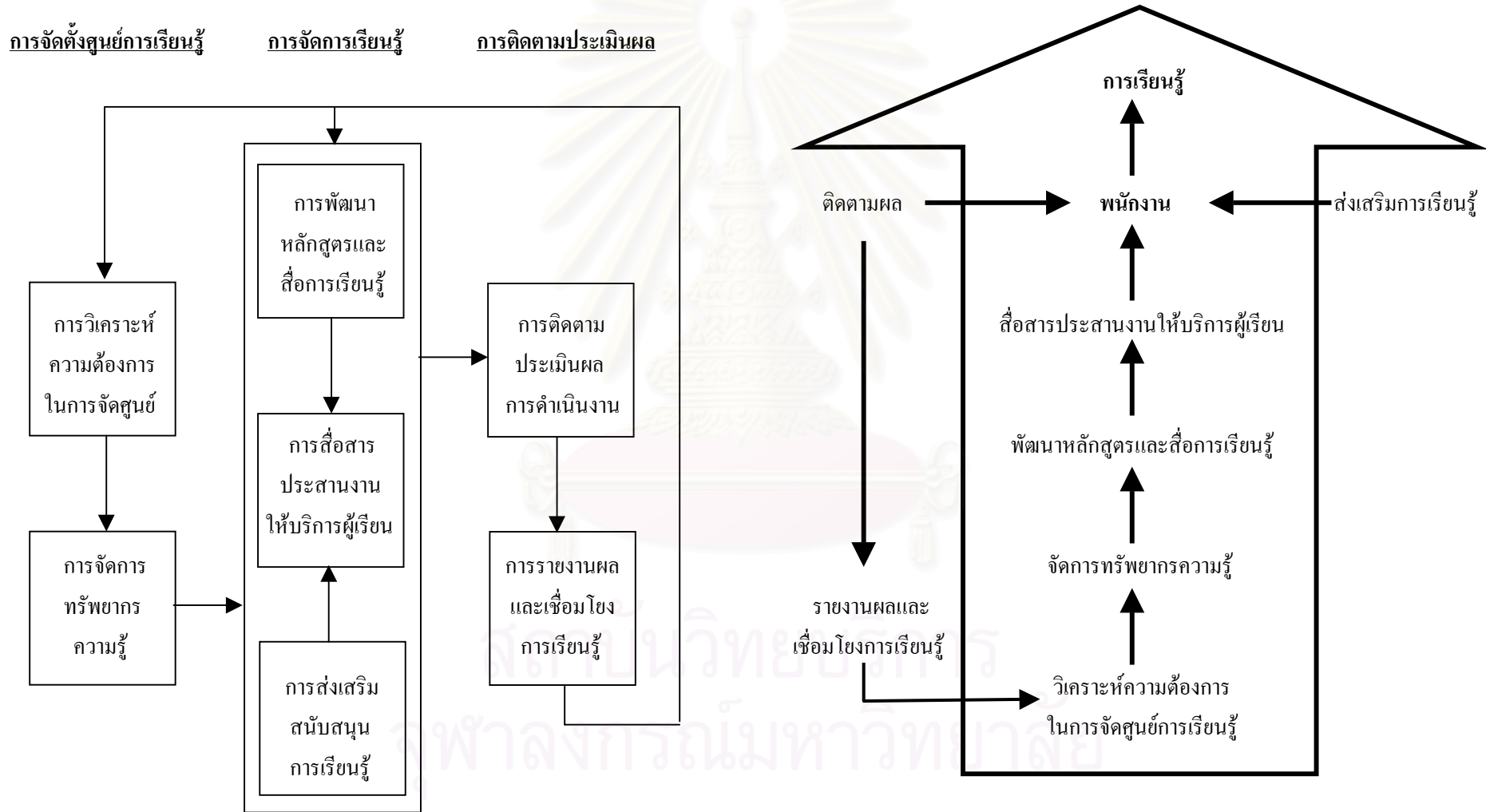
- 2.1 การพัฒนาหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้
- 2.2 การสื่อสารประสานงานให้บริการผู้เรียน
- 2.3 การส่งเสริมการเรียนรู้

3. องค์ประกอบการติดตามประเมินผล

- 3.1 การติดตามผลการดำเนินงาน
- 3.2 การรายงานผลและเชื่อมโยงการเรียนรู้

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอเป็นร่างแบบจำลองโครงสร้างการดำเนินงานระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ ดังปรากฏในแผนภาพที่ 4.1 รวมทั้งแนวทางประกอบการดำเนินงานระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ดังกล่าว ดังปรากฏในตารางที่ 4.23 คือ

แผนภาพที่ 4.1 ร่างแบบจำลองโครงสร้างระบบการจัดการศูนย์การเรียนรู้



ตารางที่ 4.23 ร่างแนวทางการดำเนินงานภายใต้องค์ประกอบระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้

| องค์ประกอบการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ | การดำเนินงาน |
|--|--|
| <p>1. การวิเคราะห์ความต้องการในการจัดศูนย์การเรียนรู้</p> | <p>1.1 กำหนดรูปแบบศูนย์การเรียนรู้ สามารถใช้ได้ทั้งรูปแบบศูนย์การเรียนรู้ในห้องเรียนและในห้องเรียน ในลักษณะของศูนย์สื่อความรู้ เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนสามารถเข้ามาเรียนรู้ได้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง ตามอัธยาศัย ยึดหยุ่นตามความความพร้อมของพนักงาน</p> <p>1.2 กำหนดเป้าหมาย เพื่อเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานของพนักงานให้ถูกต้องและกับความต้องการของพนักงานและองค์กร ให้องค์กรมีขีดความสามารถในการแข่งขัน พนักงานมีความก้าวหน้าในอาชีพ และประหยัดต้นทุนการฝึกอบรม</p> <p>1.3 กำหนดกลุ่มผู้เรียน ต้องครอบคลุมพนักงานทุกกลุ่มทุกคน ทั้งระดับปฏิบัติการและบริหารในทุกพื้นที่ขององค์กร ให้มีโอกาสดูแลเรียนรู้ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ตลอดเวลา</p> <p>1.4 เตรียมความพร้อม ต้องเน้นการสร้างความเข้าใจและทัศนคติที่ดี ให้เห็นถึงประโยชน์ในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งเตรียมความพร้อมในสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้จากระบบศูนย์การเรียนรู้ เช่น การใช้ชุดสื่อการเรียนรู้ อุปกรณ์โสตทัศนูปกรณ์ ระบบเครือข่ายในการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการยอมรับนวัตกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง ให้รู้สึกว่าเป็นเรื่องง่ายๆ ไม่ยุ่งยาก</p> |
| <p>2. การจัดการทรัพยากรความรู้</p> | <p>2.1 รวบรวมสาระความรู้ ต้องเป็นสาระความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและการดำเนินชีวิตประจำวันของพนักงานทุกคนซึ่งได้มาจากแหล่งความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยเป็นเอกสารหรือความรู้ประสบการณ์ของบุคคลก็ได้</p> |

ตารางที่ 4.23 ร่างแนวทางการดำเนินงานภายใต้องค์ประกอบระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ (ต่อ)

| องค์ประกอบการจัดการเรียนรู้ | การดำเนินงาน |
|--|---|
| 3. การพัฒนาหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้ | <p>3.1 กำหนดขอบเขตหลักสูตร เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในองค์กร โดยใช้ตัวแบบข้อกำหนดดัชนีความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นกรอบในการพัฒนาหลักสูตร</p> <p>3.2 พัฒนาสื่อการเรียนรู้ ต้องสอดคล้องกับเนื้อหา ผู้เรียน และบริบทขององค์กร โดยคำนึงถึงผู้เรียนและผลการเรียนรู้ ซึ่งควรเป็นสื่อคอมพิวเตอร์ที่มีคุณภาพ เนื้อหาใหม่ เพื่อสร้างความน่าสนใจ และสามารถให้บริการสื่อที่รวดเร็ว ตรงตามความต้องการของผู้เรียนและมีการจัดเตรียมสื่อให้เพียงพอต่อการบริการแก่พนักงาน</p> |
| 4. การสื่อสารประสานงานและให้บริการผู้เรียน | <p>4.1 การสื่อสารประชาสัมพันธ์ ต้องกระตุ้นให้พนักงานเกิดความสนใจ โดยการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารและติดต่อสื่อสารด้วยบรรยากาศที่อบอุ่นเป็นมิตรและเป็นการสื่อสารแบบสองทางที่เปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมได้อย่างเต็มที่ เพื่อแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะความต้องการต่างๆ</p> <p>4.2 การประสานงานให้บริการผู้เรียน ต้องอำนวยความสะดวกในการสมัครเข้าเรียน โดยให้คำอธิบายถึงขั้นตอนในการเรียน การให้บริการต่างๆ อำนวยความสะดวกด้านสื่อและเอกสารต่างๆ</p> |
| 5. การส่งเสริมการเรียนรู้ | <p>5.1 การกระตุ้นใจผู้เรียน ต้องให้พนักงานได้เห็นคุณค่าที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ โดยให้แรงเสริมทางสังคม โดยการสนับสนุนยอมรับจากผู้บังคับบัญชา รวมทั้งสร้างแรงจูงใจส่วนตัวจากโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ</p> <p>5.2 การส่งเสริมการเรียนรู้ ต้องอำนวยความสะดวกในด้านอุปกรณ์การเรียน มีการจัดกิจกรรมพิเศษเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ รวมทั้งการให้คำปรึกษาแนะนำช่วยเหลือในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง</p> |

ตารางที่ 4.23 ร่างแนวทางการดำเนินงานภายใต้องค์ประกอบระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ (ต่อ)

| องค์ประกอบการติดตามประเมินผล | การดำเนินงาน |
|---|---|
| <p>6. การติดตามผลการดำเนินงาน</p> | <p>6.1 กำหนดขอบเขตการติดตามผล ต้องติดตามผลในระยะสั้นจากการใช้บริการและผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น ความคุ้มค่าในการลงทุนและความพึงพอใจของผู้เรียน รวมทั้งผลในระยะยาวที่นำไปสู่การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ พนักงานได้เรียนรู้ต่อเนื่องตลอดชีวิต ด้วยการชี้นำของตนเอง</p> <p>6.2 วิธีการติดตามผล ต้องให้สอดคล้องกับผู้เรียนและสภาพแวดล้อมขององค์กรและต้องส่งผลต่อการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องอีกด้วย</p> |
| <p>7. การรายงานผลและเชื่อมโยงการเรียนรู้</p> | <p>7.1 การให้ข้อมูลย้อนกลับ ต้องดำเนินการให้ครอบคลุมผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างแรงกระตุ้นสนับสนุนในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งได้แก่ พนักงานผู้เรียน หัวหน้างานผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารระดับสูงหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนาระบบการดำเนินงานของศูนย์การเรียนรู้</p> <p>7.2 การเชื่อมโยงผลการเรียนรู้ ต้องดำเนินการให้พนักงานได้เห็นการเชื่อมโยงผลการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติงานของตนเอง เพราะเป็นสิ่งที่ช่วยให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริงและเป็นการสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ของตนเองอีกด้วย โดยการช่วยเหลือสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา</p> |

ส่วนที่ 2 การตรวจสอบระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้

ในขั้นตอนการวิจัยนี้ เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยได้นำร่างแบบจำลองโครงสร้างระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้และร่างแนวทางการดำเนินงานของระบบ มาตรวจสอบกับผู้บริหารที่รับผิดชอบการพัฒนาบุคลากรในสถานประกอบการ โดยวิธีการสนทนากลุ่ม เพื่อให้ได้ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อร่างแบบจำลองโครงสร้างดังกล่าว โดยได้สนทนากลุ่มเมื่อเดือนมีนาคม พ.ศ. 2545 ซึ่งผู้วิจัยได้นำข้อสรุปจากการสนทนากลุ่มไปปรับปรุงระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ โดยได้คำนึงถึงความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ที่จะนำระบบดังกล่าวไปใช้ดำเนินงานจริงในสถานประกอบการต่อไป ซึ่งมีประเด็นสำคัญในการสนทนากลุ่มผู้บริหารดังนี้คือ

1. ข้อคิดเห็นทั่วไปและรูปแบบศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ
2. ขอบเขตและความสัมพันธ์ของระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้
3. โครงสร้างและองค์ประกอบการดำเนินงานระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้
4. ปัจจัยที่จะส่งผลต่อการดำเนินงานระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้
5. ข้อเสนอแนะในการนำระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ไปใช้ในสถานประกอบการ

1. ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ร่วมสนทนากลุ่ม

พื้นฐานของผู้ร่วมสนทนากลุ่มในครั้งนี้ เป็นบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญในสายงานการบริหารและพัฒนาบุคลากร มีประสบการณ์การทำงานในสถานประกอบการมาไม่ต่ำกว่า 10 ปี ปัจจุบันนี้ส่วนใหญ่กำลังดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้ภายในองค์กรของตน ซึ่งด้วยประสบการณ์และขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบของผู้ร่วมสนทนากลุ่มทั้งหมด ทำให้ได้ข้อมูลจากมุมมองและข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยได้เป็นอย่างดี โดยมีข้อมูลพื้นฐานของผู้ร่วมสนทนากลุ่มทั้ง 6 ท่าน ดังนี้คือ

ผู้ร่วมสนทนาคนที่ 1

ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญการพัฒนาสื่อการเรียนรู้ ในสถานประกอบการ ซึ่งเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ ดำเนินธุรกิจบริการประเภทการเงินการธนาคาร

ผู้ร่วมสนทนาคนที่ 2

ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง ผู้เชี่ยวชาญการพัฒนาองค์กร ในสถานประกอบการธุรกิจข้ามชาติขนาดใหญ่ประเภทอุตสาหกรรมการผลิตพลังงาน

ผู้ร่วมสนทนาคคนที่ 3

ปัจจุบันดำรงตำแหน่งนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลอาวุโส ในสถานประกอบการซึ่งดำเนินกิจกรรมการบริการทางการบัญชีการเงิน

ผู้ร่วมสนทนาคคนที่ 4

ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง ผู้จัดการอาวุโส ฝ่ายบริหารงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการธุรกิจขนาดใหญ่ ที่ดำเนินธุรกิจการค้าประเภทบริการด้านประกันภัย

ผู้ร่วมสนทนาคคนที่ 5

ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในสถานประกอบการธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีเครือข่ายธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ซึ่งครอบคลุมทั้งประเภทการผลิต การค้า และบริการ

ผู้ร่วมสนทนาคคนที่ 6

ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรม ในสถานประกอบการธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีเครือข่ายธุรกิจหลายประเภทครอบคลุมทั้งประเภทการผลิต การค้า และการบริการ

ผู้ร่วมสนทนากลุ่มทั้งหมดได้มีความคิดเห็นเบื้องต้นที่สอดคล้องตรงกันถึงความจำเป็นและประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดศูนย์การเรียนรู้ขึ้นในสถานประกอบการ โดยได้ชี้ว่าเป็นทางเลือกที่สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้เป็นอย่างดี ซึ่งสามารถอำนวยความสะดวกให้พนักงานสามารถเข้ามาศึกษาความรู้ได้ด้วยตนเองตามโอกาสและความพร้อมของแต่ละคน นอกจากนี้ ผู้ร่วมสนทนากลุ่มยังเห็นว่า สถานประกอบการต่างๆ ได้มีแนวโน้มที่จะใช้ศูนย์การเรียนรู้เป็นช่องทางในการพัฒนาบุคลากรมากขึ้นเพื่อรองรับกระแสการเปลี่ยนแปลงและความหลากหลายทางธุรกิจขององค์กร โดยใช้แนวทางให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ รวมทั้งยังสามารถใช้ศูนย์การเรียนรู้เป็นแหล่งสะสมภูมิปัญญาความรู้ต่างๆ ที่มีอยู่ในองค์กรได้อีกด้วย ซึ่งองค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากแหล่งความรู้เหล่านี้ในฐานะที่เป็นทุนทางสติปัญญา เพื่อนำมาป้อนกลับเข้าสู่ระบบการจัดการเรียนรู้ให้แก่พนักงานทุกคนได้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ดังข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มคือ

“ ของเราเรียกว่าเป็นศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning Center) ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการตอบสนองเป้าหมายการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยดำเนินการมาประมาณ 7 ปีแล้ว ส่วนใหญ่เป็นหลักสูตรความรู้ที่เกี่ยวข้องกับสายงานการธนาคาร แต่ก็มีบางหลักสูตรที่เราไปตอบสนองการฝึกทักษะในการทำงานด้วย เช่น การพัฒนาทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ ”

(ผู้ร่วมสนทนาคคนที่ 1)

“ ในทางธุรกิจผมคิดว่า การเรียนจากศูนย์การเรียนรู้สามารถส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถและเกิดผลลัพธ์โดยตรงในการปฏิบัติงานของพนักงาน ”

“ มันเป็นการเชื่อมโยงโลกของการเรียนรู้ให้เข้ากับโลกของการทำงานได้อย่างแท้จริง ทุกคนสามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องตามความต้องการของแต่ละคน ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพรวมขององค์กร ได้ในที่สุด ”

(ผู้ร่วมสนทนาคคนที่ 2)

“ เรามีห้องศูนย์การเรียนรู้ในลักษณะห้องสมุดสื่อ เพื่อให้พนักงานได้เข้ามาใช้บริการตามอัธยาศัย ซึ่งในอนาคตกำลังพัฒนาไปสู่ระบบ E-Learning ”

(ผู้ร่วมสนทนาคคนที่ 3)

“ สิ่งที่กำลังดำเนินการอยู่ในตอนนี้ก็คือ การนำความรู้ต่างๆที่มีประโยชน์ไปจัดวางลงในระบบเครือข่าย Web-Site ของบริษัท เพื่อให้พนักงานเข้ามาศึกษาข้อมูลของบริษัทได้โดยตรง ”

(ผู้ร่วมสนทนาคคนที่ 4)

“ ผมเองผ่านประสบการณ์ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยสื่อมากกว่า 10 ปีแล้ว ปัจจุบันเรามีระบบการเรียนรู้ด้วยตนเองในองค์กร เพื่อตอบสนองความต้องการของรูปแบบทางธุรกิจในองค์กรที่มีความหลากหลาย ซึ่งจะส่งผลต่อแนวทางการพัฒนาบุคลากรในอนาคต ”

(ผู้ร่วมสนทนาคคนที่ 5)

“ องค์กรมีนโยบายในด้านการจัดการความรู้ และได้ดำเนินการให้พนักงานได้เรียนรู้ด้วยตนเองจากสื่อ ส่วนใหญ่เน้นให้การเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นทางเลือกแก่พนักงานเท่านั้น โดยเลือกสาระความรู้ให้สอดคล้องกับระบบมาตรฐานขีดความสามารถ (Competency-Based) ของพนักงาน ”

(ผู้ร่วมสนทนาคคนที่ 6)

2. ความคิดเห็นที่มีต่อประเภทศูนย์การเรียนรู้ที่เหมาะสมกับสถานประกอบการ

ผู้ร่วมสนทนากลุ่มส่วนใหญ่เห็นว่า ศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการสามารถดำเนินการได้ทั้งประเภทศูนย์การเรียนรู้นอกห้องเรียนและในห้องเรียน เพราะเหตุผลเพื่อตอบสนองโอกาสและความพร้อมของพนักงานแต่ละคนที่แตกต่างกัน แต่สิ่งสำคัญที่ทุกคนมองเห็นตรงกันก็คือ ไม่ว่าจะเป็ประเภทศูนย์การเรียนรู้อะไรก็ตาม ผู้รับผิดชอบการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้ต้องพิจารณาว่าจะทำอย่างไรจึงสามารถจูงใจให้พนักงานเรียนรู้ได้ด้วยตนเองอย่างแท้จริง โดยต้องเป็นแรงจูงใจที่สอดคล้องและสามารถตอบสนองเป้าหมายขององค์กรได้ด้วยเช่นกัน ซึ่งผู้ร่วมสนทนากลุ่มต่างมีความเห็นว่า ต้องดำเนินการวิเคราะห์หาความต้องการในการเรียนรู้ให้ชัดเจนถูกต้องก่อน เพื่อนำความต้องการนี้ไปกำหนดขอบเขตเนื้อหาที่สอดคล้องกับผู้เรียน ดังที่ผู้ร่วมสนทนาหลายท่านได้กล่าวว่า

“ เป็นรูปแบบนอกห้องเรียนหรือในห้องเรียนก็ได้ แต่ต้องให้ผู้เรียนเกิดความยึดหยุ่นด้วยตนเองได้ เพื่อไม่ไปกระทบต่อเวลาในการทำงานอีกด้วย ”

(ผู้ร่วมสนทนาคนที่ 1)

“ น่าจะเป็นลักษณะนอกความเป็นศูนย์การเรียนรู้ที่ใช้เป็นแหล่งค้นคว้าเรียนรู้ด้วยตนเองได้ โดยเขาเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและวิธีการเรียนเอง เป็นการเรียนจากความยินยอมพร้อมใจของเขา ซึ่งเป็นได้ทั้งแบบในหรือนอกห้องเรียนก็ได้ ”

(ผู้ร่วมสนทนาคนที่ 2)

“ ผมว่าสามารถดำเนินการได้ทั้งสองแบบ สิ่งสำคัญที่ต้องตั้งเป็นโจทย์ก็คือ ทำอย่างไรจึงสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเข้ามาเรียนด้วยตนเองได้.....นอกจากนี้แล้ว เนื้อหาที่เป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งต้องตรงกับความต้องการของผู้เรียน เพราะไม่ว่าเป็นรูปแบบในหรือนอกห้องเรียนก็ตาม หากเนื้อหานั้นไม่ตรงกับความต้องการของพนักงานเขาก็ไม่สนใจเข้ามาเรียนอยู่ดี ”

(ผู้ร่วมสนทนาคนที่ 6)

นอกจากนี้ยังมีผู้ร่วมสนทนากลุ่มบางท่านได้เสนอว่า ปัจจัยสำคัญอื่นๆซึ่งส่งผลต่อการเลือกใช้ประเภทรูปแบบของศูนย์การเรียนรู้ได้เช่นกันคือ ความพร้อมด้านอุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานต่างๆขององค์กร พื้นฐานทักษะและค่านิยมของพนักงาน วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ และนโยบายของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีส่วนโดยตรงต่อการกำหนดประเภทรูปแบบศูนย์การเรียนรู้ดังกล่าวด้วย

“ การคว่าควรใช้รูปแบบในหรือนอกห้องเรียนนั้น คิฉันเห็นว่าควรดูถึงสภาพแวดล้อมขององค์กร และลักษณะงานของผู้เรียนด้วย เพราะว่าส่งผลโดยตรงต่อการตัดสินใจเลือกใช้รูปแบบนั้นๆ ”

(ผู้ร่วมสนทนาคนที่ 3)

“ คิดว่าน่าจะขึ้นอยู่กับความพร้อมขององค์กรมากกว่าว่าจะเลือกแบบใด รวมทั้งระดับความพร้อมของพนักงานด้วยเช่นกัน ”

(ผู้ร่วมสนทนาคนที่ 4)

“ ผมว่าต้องมองที่วัตถุประสงค์และเป้าหมายของการเรียนรู้ด้วย เช่นถ้าเน้นในด้านพฤติกรรมก็ควรจัดเป็นรูปแบบในห้องเรียน ในขณะที่หากเน้นให้เกิดความรู้ก็อาจเลือกใช้รูปแบบนอกห้องเรียนก็ได้ ”

(ผู้ร่วมสนทนาคนที่ 5)

3. ความคิดเห็นที่มีต่อร่างแบบจำลองโครงสร้างระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้

จากการที่ผู้ร่วมสนทนากลุ่มได้ร่วมกันวิเคราะห์ และแสดงความคิดเห็นต่อร่างแบบจำลองโครงสร้างระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ โดยผู้วิจัยได้ใช้แผนภาพที่ 4.1 เป็นแนวทางในการสนทนากลุ่ม ส่วนใหญ่มีความเห็นพ้องกันว่า แบบจำลองดังกล่าวมีความเหมาะสม แต่อย่างไรก็ตาม ผู้ร่วมสนทนากลุ่มได้เสนอความคิดเห็นเพิ่มเติม เพื่อให้ผู้วิจัยได้พิจารณาและปรับปรุงโครงสร้างระบบดังกล่าว ดังมีประเด็นสำคัญที่ผู้ร่วมสนทนากลุ่มได้เสนอดังนี้คือ

3.1 ข้อมูลจากการให้บริการผู้เรียน ควรย้อนกลับมาที่การพัฒนาหลักสูตรด้วย เพื่อนำข้อมูลจากผู้เรียนมาปรับปรุงการพัฒนาหลักสูตรได้ตรงตามความต้องการ ดังเช่นที่ผู้ร่วมสนทนากลุ่มคนที่ 4 ได้กล่าวว่า “ คิฉันคิดว่าน่าจะให้ข้อมูลจากการบริการความรู้ ย้อนกลับมาที่การพัฒนาหลักสูตรด้วย เพราะเราจะได้รู้ว่าพนักงานเขาคิดเห็นอย่างไรกับหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นมา ควรให้บริการเพิ่มเติมตรงไหนแก่เขาบ้าง ไม่ควรรอไปรับรู้จากรายงานผลในช่วงท้าย มันเข้าไป พนักงานเขาจะเสียความรู้สึกไปแล้ว ”

3.2 ข้อมูลที่เกิดขึ้นจากการส่งเสริมการเรียนรู้ ควรย้อนกลับมาที่การพัฒนาหลักสูตรและสื่อการเรียนด้วย เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ใช้ข้อมูลร่วมกันและสามารถแก้ไขได้ตรงตามความต้องการของผู้เรียน โดยผู้ร่วมสนทนากลุ่มคนที่ 5 ได้กล่าวว่า “ การส่งเสริมการเรียนรู้ควรเชื่อมโยงกับการพัฒนาสื่อการเรียนด้วย เพราะในระบบนี้ผู้ที่เกี่ยวข้องจะมีการร่วมกันแก้ปัญหาอุปสรรค

ให้แก่ผู้เรียน โดยเฉพาะในเรื่องสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง คือใหม่ ๆ พนักงานก็ไม่ค่อยคุ้นเคยกับระบบนี้ ต้องช่วยกันทำให้เขาารู้สึกดีกับการเรียนแบบนี้ ”

3.3 ในการจัดการทรัพยากรความรู้ควรเพิ่มเติมในเรื่องคลังข้อมูล โดยผู้ร่วมสนทนากลุ่มคนที่ 6 ได้ให้เหตุผลว่า “ ผมอยากเสนอให้มีส่วนที่เป็นคลังข้อมูลเพิ่มเติมขึ้นมาในการจัดการทรัพยากรความรู้ เพื่อให้เป็นแหล่งนำเสนอชุดข้อมูลความรู้แก่ผู้ประสานงานหรือหัวหน้างานได้เข้ามาศึกษาล่วงหน้า ก่อนส่งความรู้ต่อไปยังผู้เรียน ”

4. ความคิดเห็นที่มีต่อร่างแนวทางการดำเนินงานภายใต้โครงสร้างระบบการจัดการเรียนรู้

ในการสนทนาวิเคราะห์ร่างแนวทางการดำเนินงานภายใต้โครงสร้างระบบศูนย์การเรียนรู้ ผู้วิจัยได้ใช้ข้อมูลในตารางที่ 4.23 เป็นแนวทางในการสนทนากลุ่ม ผู้ร่วมสนทนากลุ่มได้ให้ความสนใจและนำเสนอข้อคิดเห็นกันเป็นจำนวนมาก ซึ่งส่วนใหญ่เห็นด้วยกับแนวทางการดำเนินงานที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้ แต่ผู้ร่วมสนทนากลุ่มทุกท่านเห็นว่าควรมีการปรับปรุงในบางส่วนให้เหมาะสมยิ่งขึ้นก่อนนำไปดำเนินการในสถานประกอบการต่อไป ดังข้อมูลความคิดเห็นที่ปรากฏในตารางที่ 4.24 คือ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.24 ความคิดเห็นต่อแนวทางการดำเนินงานภายใต้องค์ประกอบของระบบ

| ผู้ร่วมสนทนากลุ่ม | 1. การวิเคราะห์ความต้องการในการจัดศูนย์การเรียนรู้ |
|-------------------|---|
| 1 | “ ควรมีขั้นตอนการวิเคราะห์โอกาสความเป็นไปได้ของการดำเนินการระบบศูนย์การเรียนรู้ และวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องกับองค์กรด้วย เพื่อตรวจสอบความต้องการของบุคคลเหล่านั้น ซึ่งส่งผลต่อความต้องการในการเรียนรู้ของพนักงานได้ ” |
| 2 | “ ผมเห็นว่าน่าจะระบุให้ชัดเจนลงไปว่าต้องวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในอะไรบ้าง เช่น ข้อมูลระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และความต้องการในการเรียนรู้ของระดับพนักงาน เพื่อนำไปกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้ได้ ” |
| 3 | “ ควรวิเคราะห์ในเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนกลยุทธ์ขององค์กร วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน เพราะส่งผลต่อแนวทางการดำเนินงานของศูนย์การเรียนรู้ด้วย ” |
| 4 | “ คิดว่าน่าจะต้องเพิ่มเติมการวิเคราะห์ในเรื่อง งบประมาณ เวลา รวมถึงแผนงานของหน่วยงานหลักในองค์กรด้วย ” |
| 5 | “ หลังจากการวิเคราะห์ข้อมูลแล้ว ควรแยกประเด็นได้ว่าเรื่องใดเป็นโอกาสหรืออุปสรรค ส่วนใดเป็นจุดอ่อนหรือจุดแข็ง ซึ่งสถานประกอบการแต่ละแห่งจะไม่เหมือนกัน และจะส่งผลต่อการกำหนดความต้องการในการเรียนรู้ และแนวทางการดำเนินงานด้วย ” |
| 6 | “ ผมจะคิดในเชิงกลยุทธ์เล็กน้อย โดยศูนย์การเรียนรู้ต้องวิเคราะห์ถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทั้งในและนอกองค์กร (Stakeholder) ด้วย เช่น ความต้องการของลูกค้าที่มาใช้บริการ รวมทั้งคู่ค้าที่ติดต่อประสานงานกับองค์กร สิ่งเหล่านี้มีส่วนในการกำหนดความต้องการที่จะนำไปพัฒนาเป็นเนื้อหาในหลักสูตรได้ต่อไป ” |

ตารางที่ 4.24 ความคิดเห็นต่อแนวทางการดำเนินงานภายใต้องค์ประกอบของระบบ (ต่อ)

| ผู้ร่วมสนทนากลุ่ม | 2. การจัดการทรัพยากรความรู้ |
|-------------------|--|
| 1 | “ ควรมีการสร้างเครือข่ายสัมพันธ์กับแหล่งทรัพยากรความรู้ที่เกิดขึ้น และต้องกำหนดลงไปว่า ควรเป็นเครือข่ายแบบใดจึงเหมาะสมกับองค์กร ” |
| 2 | “ ควรเพิ่มการวิเคราะห์ให้ชัดเจนว่าข้อมูลความรู้ภายในองค์กรเป็นประเภทใดบ้าง และเก็บอยู่ในลักษณะใด ” |
| 3 | “ อยากให้มีการดำเนินงานเรื่องบำรุงรักษาหรือปรับปรุงข้อมูลความรู้ให้ทันสมัย ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กร ” |
| 4 | “อยากเสนอน่าจะมีการให้รางวัลกับผู้ที่เป็นแหล่งทรัพยากรความรู้ เพื่อจูงใจให้เกิดความต่อเนื่องในการแลกเปลี่ยนความรู้ในอนาคต ” |
| 5 | “ ในขั้นตอนการจัดการความรู้ ผมเห็นว่าต้องใช้เครื่องมือหรือเทคโนโลยีในการเข้าถึงแหล่งความรู้ใหม่ๆให้ทันกับความต้องการ และสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ” |
| 6 | “ แหล่งความรู้ของศูนย์ต้องมีความทันสมัย เพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงจูงใจ มีความสนใจที่จะเรียนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ” |

ตารางที่ 4.24 ความคิดเห็นต่อแนวทางการดำเนินงานภายใต้องค์ประกอบของระบบ (ต่อ)

| ผู้ร่วมสนทนากลุ่ม | 3. การพัฒนาหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้ |
|-------------------|---|
| 1 | “ การตัดสินใจเลือกสื่อการเรียนรู้ต้องให้ได้สื่อที่มีความสอดคล้องกับบริบทขององค์กรด้วย ” |
| 2 | “ การเลือกสื่อต้องให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้เรียนและสาระความรู้.....คือต้องสอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน มีความน่าสนใจ จูงใจผู้เรียนได้ ประหยัด ใช้ทรัพยากรคุ้มค่า ผู้เรียนเข้าถึงสื่อได้รวดเร็ว สะดวกง่ายดาย ” |
| 3 | “ ในการพัฒนาหลักสูตรต้องใช้ข้อมูลคำอธิบายขอบเขตลักษณะงานหรือข้อกำหนดขีดความสามารถด้วย (Competency Lists) เพื่อกำหนดสาระความรู้ได้ถูกต้อง ” |
| 4 | “ หลักสูตรจะต้องดำเนินการให้สอดคล้อง หรือทันกับความต้องการของผู้เรียน ” |
| 5 | “ ในส่วนการพัฒนาสื่อการเรียนรู้ ผมเห็นว่าพนักงานศูนย์การเรียนรู้ต้องมีความพร้อมด้วย มิฉะนั้นเกิดปัญหาแน่ๆ ” |
| 6 | “ ข้อมูลความต้องการของพนักงาน ควรระบุให้ชัดเจนว่าเป็นความต้องการในด้านใด หรือข้อมูลความพร้อมของพนักงานในด้านใด ” |

ตารางที่ 4.24 ความคิดเห็นต่อแนวทางการดำเนินงานภายใต้องค์ประกอบของระบบ (ต่อ)

| ผู้ร่วมสนทนากลุ่ม | 4. การสื่อสารประสานงานให้บริการผู้เรียน |
|-------------------|---|
| 1 | “ ของเรามีการใช้ผู้ประสานงานเช่นกัน เราเรียกว่าเขาว่ากาวใจ โดยให้ทำหน้าที่เป็นตัวแทนบริการเรียนรู้ให้แก่พนักงาน พบว่ามีประโยชน์มาก แต่ช่วงแรกต้องกระตุ้นเขามากหน่อย ” |
| 2 | “ การประชาสัมพันธ์ไปยังพนักงานนั้น พนักงานต้องรับทราบความคาดหวังขององค์กรที่มีต่อการเรียนรู้ของพนักงานด้วย ” |
| 3 | “ ต้องบริการให้พนักงานได้มีโอกาสในการเรียนรู้ได้ตลอดเวลาและทุกสถานที่ตามความพร้อมของเขาเอง ” |
| 4 | “ การประชาสัมพันธ์ไปยังผู้เรียนต้องมีความชัดเจนและต่อเนื่อง ” |
| 5 | “ ผลจากการให้บริการของศูนย์เรียนรู้ต้องทำให้พนักงานเกิดความตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วย ” |
| 6 | “ ต้องเตรียมความพร้อมให้แก่ผู้ที่ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ด้วย เช่น ผู้บังคับบัญชาของพนักงาน เพราะส่งผลต่อการการสร้างความแข็งแกร่งขับเคลื่อนได้อย่างมากเช่นกัน ” |

ตารางที่ 4.24 ความคิดเห็นต่อแนวทางการดำเนินงานภายใต้องค์ประกอบของระบบ (ต่อ)

| ผู้ร่วมสนทนากลุ่ม | 5. การส่งเสริมการเรียนรู้ |
|-------------------|--|
| 1 | “ ผมว่าต้องมีการส่งเสริมเชื่อมโยงความรู้ไปสู่การปฏิบัติงานมากกว่าครับ เพราะเป็นผลลัพธ์ที่เกิดต่อเนื่องจากกระบวนการเรียนรู้ ” |
| 2 | “ เวลาพูดถึงการส่งเสริมสนับสนุน ผมนึกถึงโอกาสในการเรียนรู้ของพนักงานที่มีอิสระในการเรียนได้ ไม่ถูกขัดขวางจากหัวหน้างาน นโยบายบริษัทต้องรองรับตรงนี้ด้วย ” |
| 3 | “ พนักงานต้องสามารถใช้บริการปรึกษาแนะแนวจากระบบได้สะดวกรวดเร็ว ทันทับความต้องการของเขา ” |
| 4 | “ อยากเน้นให้การดำเนินงานในการส่งเสริมสนับสนุนได้มีความต่อเนื่อง โดยเฉพาะการส่งเสริมสนับสนุนจากผู้บริหาร เพราะที่ผ่านมาพบว่ามีความสำคัญต่อการเรียนของพนักงานมาก ” |
| 5 | “ ผมมองไปที่การสร้างแรงกระตุ้นพนักงาน เพราะแม้ว่ามีสิ่งอำนวยความสะดวกมากมายก็ตาม ถ้าเขาไม่สนใจก็ไม่มีประโยชน์ ดังนั้นการส่งเสริมน่าจะหมายถึงอะไรก็ได้ที่มากระตุ้นพนักงานได้จริง และต้องกระตุ้นได้ต่อเนื่องด้วย ” |
| 6 | “ จากข้อมูลในระบบนี้ ผมยังมองไม่เห็นเรื่องการสร้างความตระหนักของพนักงานที่มีต่อคุณค่าของการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น ผมว่าควรใส่เข้าไปด้วยนะ เพราะคิดว่าสำคัญต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วย ” |

ตารางที่ 4.24 ความคิดเห็นต่อแนวทางการดำเนินงานภายใต้องค์ประกอบของระบบ (ต่อ)

| ผู้ร่วมสนทนากลุ่ม | 6. การติดตามผลการดำเนินงาน |
|-------------------|---|
| 1 | “ โดยส่วนตัวแล้ว ไม่เห็นด้วยกับการกำหนดขอบเขตการติดตามผลด้วยวิธีการทดสอบความรู้ แต่จากประสบการณ์พบว่าสามารถกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดความสนใจเรียนมากขึ้น ผลการเรียนรู้ที่ออกมาก็ดีด้วย ” |
| 2 | “ ควรมีขั้นตอนการติดตามผลจากหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงานด้วย เพื่อช่วยสังเกตความเปลี่ยนแปลงของผู้เรียนในพฤติกรรมการทำงานได้ ” |
| 3 | “ ของเรากำลังพัฒนาเครื่องมือติดตามผลให้เป็นระบบบันทึกข้อมูลอัตโนมัติในชุดสื่อการเรียน อยากให้ลองพิจารณาเรื่องนี้ด้วย เพราะเห็นว่า มีประโยชน์ ” |
| 4 | “ ปัญหาหลักๆน่าจะอยู่ที่เก็บข้อมูล เพราะบางอย่างเราไม่ได้เก็บเอง ต้องขอความร่วมมือจากผู้อื่น ทำให้ข้อมูลที่ได้อาจไม่เพียงพอหรือไม่มีคุณภาพ ทำให้การวิเคราะห์ข้อมูลมีปัญหาด้วย ” |
| 5 | “ การดำเนินงานติดตามประเมินผลและวิเคราะห์ผลการเรียนรู้ ควรมีส่วนร่วมจากผู้บริหารระดับสูงที่กำหนดนโยบายด้วย จึงคิดว่าต้องเชื่อมโยงข้อมูลจากการวิเคราะห์องค์กรมাত্রระบบนี้ด้วย ” |
| 6 | “ ผมอยากจะให้ระวังความรู้สึกของพนักงานด้วย ยังเป็นวิธีการเรียนรู้ตามอัธยาศัย ถ้าเขารู้สึกกังวลกับการทดสอบวัดผลมากไป เขาอาจไม่ยอมเรียนอีกก็ได้ ” |

ตารางที่ 4.24 ความคิดเห็นต่อแนวทางการดำเนินงานภายใต้องค์ประกอบของระบบ (ต่อ)

| ผู้ร่วมสนทนากลุ่ม | 7. การรายงานผลและเชื่อมโยงการเรียนรู้ |
|-------------------|--|
| 1 | “ เมื่อพนักงานนำเอาความรู้ไปใช้ทำงานแล้ว ควรถามว่าเขาได้เรียนรู้เพิ่มเติมอะไรอีกหรือไม่ ซึ่งความรู้ที่เกิดขึ้นในส่วนนี้อยากให้เชื่อมโยงไปใช้ในการจัดการความรู้ด้วย พนักงานคนอื่นจะได้เรียนรู้ด้วย ” |
| 2 | “ ควรมีการช่วยเหลือผู้เรียนในการถ่ายโอนความรู้สู่การปฏิบัติงานด้วย โดยเฉพาะในเรื่องที่ผู้เรียนสามารถนำเอาความรู้ไปใช้ได้ทันที ” |
| 3 | “ เพื่อนร่วมงาน หรือ ลูกค้า สามารถให้ข้อมูลย้อนกลับได้ เช่น ในเรื่องพฤติกรรมการทำงานได้จากการทำงานร่วมกันในหน่วยงาน หรือ การให้บริการแก่ลูกค้า ” |
| 4 | “ ผมว่าควรให้มีการรับรองผู้ที่ผ่านการเรียนรู้จากศูนย์การเรียนรู้มาแล้ว เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน ได้มีกำลังใจที่กลับมาเรียนอีก เพราะคำถามที่ผมเจอเสมอคือ พวกเขามักถามว่า ถ้าผมเรียนแล้วจะได้อะไรบ้าง ” |
| 5 | “ ควรเน้นเรื่องความสอดคล้องของสิ่งที่เรียนรู้กับสภาพการปฏิบัติงานจริงที่พนักงานจะนำไปใช้ ” |
| 6 | “ ควรมีการกำหนดวิธีการที่เอื้อให้เกิดการถ่ายโอนความรู้ไปสู่การปฏิบัติงานได้โดยสะดวก ” |

จากข้อมูลการสนทนากลุ่มผู้บริหารงานพัฒนาบุคลากรในสถานประกอบการซึ่งได้นำเสนอแนวทางการดำเนินงานภายใต้โครงสร้างระบบศูนย์การเรียนรู้ดังข้อมูลในตาราง 4.24 ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นจากการสนทนากลุ่มดังกล่าว โดยแยกตามองค์ประกอบการดำเนินงานในระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้รายละเอียดของผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้คือ

การจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้

1. การวิเคราะห์ความต้องการในการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผู้ร่วมสนทนากลุ่มได้เสนอแนะให้มีการดำเนินงานวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของระบบการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ ข้อมูลจากผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กร และความสามารถในด้านงบประมาณเพื่อให้รู้ถึงโอกาส อุปสรรคจุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร และนำไปสรุปถึงความเป็นไปได้ของการดำเนินงานระบบการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ต่อไป

2. การจัดการทรัพยากรความรู้

ผู้ร่วมสนทนากลุ่มได้เสนอแนะให้ดำเนินการสร้างเครือข่ายกับแหล่งความรู้ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ที่เป็นประโยชน์แก่กัน โดยต้องมีขั้นตอนการบำรุงรักษาและปรับปรุงข้อมูลให้มีความทันสมัยพร้อมใช้ในการเรียนรู้ได้ ซึ่งสามารถใช้เครื่องมืออัตโนมัติในการจัดการความรู้ให้มีความรวดเร็วถูกต้องได้

การจัดการเรียนรู้

1. การพัฒนาหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าต้องใช้ข้อกำหนดขีดความสามารถในการปฏิบัติงานมาเป็นกรอบการพัฒนาหลักสูตร รวมทั้งควรมีหลักสูตรที่ใช้พัฒนาทักษะอาชีพและคุณภาพชีวิต โดยมีการผลิตสื่อที่มีคุณภาพเหมาะสมกับความต้องการและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ซึ่งต้องใช้ทักษะความสามารถของเจ้าหน้าที่ศูนย์การเรียนรู้ในการผลิตสื่อได้คุณภาพตรงความต้องการ

2. การสื่อสารประสานงานให้บริการผู้เรียน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า การสื่อสารข้อมูลต้องให้พนักงานรู้และเข้าใจความคาดหวังขององค์กรในการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ เพื่อให้พนักงานเกิดความตระหนักในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยเห็นว่าควรมีการใช้ผู้ประสานงานการเรียนรู้เพื่ออำนวยความสะดวกและเป็นช่องทางในการประสานงานสื่อสารที่มีคุณภาพ ซึ่งต้องมีการเตรียมความพร้อมให้แก่ผู้ประสานงานด้วย

3. การส่งเสริมการเรียนรู้

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผู้ร่วมสนทนากลุ่มเสนอให้สร้างการสนับสนุนจากผู้บริหารและหัวหน้างาน โดยให้โอกาสพนักงานเรียนรู้ได้อย่างอิสระ รวมทั้งการให้สิ่งจูงใจทางกายภาพและทางสังคมเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้และให้การปรึกษาแนะแนวที่สะดวกรวดเร็ว ซึ่งต้องเป็นการดำเนินงานส่งเสริมสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง

การติดตามประเมินผล

1. การติดตามผลการดำเนินงาน

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผู้ร่วมสนทนากลุ่มเห็นด้วยที่มีการวัดผลการเรียนรู้ในบางหลักสูตร และควรใช้เครื่องมืออัตโนมัติในการเก็บข้อมูล เพื่อให้ข้อมูลมีความถูกต้องเชื่อถือได้ นอกจากนี้ยังเสนอให้มีการติดตามผลพฤติกรรมการทำงานจากเพื่อนร่วมงานด้วย และต้องมีการจัดเตรียมความพร้อมให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในการติดตามผล เพื่อให้เกิดผลต่อเนื่องที่ดีต่อการเรียนของพนักงาน ไม่ให้เป็นลักษณะการตรวจสอบจับผิด

2. การรายงานผลและเชื่อมโยงการเรียนรู้

ผู้ร่วมสนทนากลุ่มได้เสนอว่าต้องมีขั้นตอนการช่วยเหลือ และอำนวยความสะดวกให้ผู้เรียนสามารถเชื่อมโยงความรู้ไปสู่การปฏิบัติงานได้สะดวกรวดเร็วและเกิดการเรียนรู้ด้วย เพื่อให้การจัดศูนย์การเรียนสอดคล้องกับสภาพการทำงาน รวมทั้งต้องเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานไปสู่ข้อมูลในเครือข่ายความรู้อีกด้วย

5. ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อระบบการจัดการศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ

การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อระบบการจัดการศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการนั้น ผู้ร่วมสนทนากลุ่มได้นำเสนอข้อคิดเห็นเพิ่มเติมหลายประการ แต่ปัจจัยหลักที่ทุกคนเห็นพ้องต้องกันว่ามีความสำคัญและผู้ดำเนินการจัดการศูนย์การเรียนรู้ต้องให้ความสำคัญมากที่สุดคือ ผู้เรียนต้องมีความสนใจและพร้อมเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง มีการสนับสนุนจากผู้บริหาร หลักสูตรและสื่อการเรียนมีคุณภาพทันสมัยและตรงตามความต้องการ ระบบและบุคลากรของศูนย์สามารถให้บริการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ มีการประชาสัมพันธ์สื่อสารกับผู้เรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องและมีการเชื่อมโยงการเรียนรู้กับการบริหารผลปฏิบัติงาน ดังข้อมูลจากผู้ร่วมสนทนากลุ่มคือ

“ พนักงานต้องมีแรงจูงใจในการเรียนด้วยตนเอง ซึ่งมีสาเหตุมาจากเงื่อนไขในการเรียน มีชุดการเรียนที่ทันสมัยตรงกับความต้องการของเขา..... นอกจากนี้เจ้าหน้าที่ของศูนย์การเรียนรู้ก็ต้องมีความพร้อมด้วย ”

(ผู้ร่วมสนทนาคคนที่ 1)

“ ผมเห็นด้วยกับเรื่องพนักงานและชุดการเรียน แต่ขอเพิ่มเรื่องการสนับสนุนจากผู้บริหารและการส่งเสริม สนับสนุน ประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง เพราะเป็นตัวกระตุ้นพนักงานได้มากเลยครับ ส่วนที่รองลงไปก็เป็นเรื่องระบบและการให้บริการจากเจ้าหน้าที่ศูนย์การเรียนรู้ที่สะดวกรวดเร็ว ”

(ผู้ร่วมสนทนาคคนที่ 2)

“ ดิฉันขอเสริมในเรื่องการประชาสัมพันธ์ เพราะพบว่ามีผลต่อการสร้างแรงจูงใจและกระแสดความตื่นตัวในการเรียนรู้มากๆเลย และสื่อต้องดีมีคุณภาพจริงๆ ”

(ผู้ร่วมสนทนาคคนที่ 3)

“ อยากย้ำในเรื่องพลังการสนับสนุนจากผู้บริหาร เพราะเป็นตัวตัดสินความสำเร็จของระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ และเป็นตัวสนับสนุนที่ทำให้ระบบสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ”

(ผู้ร่วมสนทนาคคนที่ 4)

“ ผมอยากเน้นในเรื่องการสนับสนุนนโยบายจากองค์กรในการเชื่อมโยงผลการเรียนไปสู่ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน เพราะช่วยสร้างแรงจูงใจผู้เรียนโดยตรง พนักงานจะเกิดความตระหนักและเห็นคุณค่าในการเรียนรู้ ”

(ผู้ร่วมสนทนาคคนที่ 5)

“ การติดตามผลการเรียนต้องเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ ”

(ผู้ร่วมสนทนาคคนที่ 6)

6. ความคิดเห็นที่มีต่อการนำระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ไปใช้ในสถานประกอบการ

การสนทนากลุ่มในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ชี้แจงถึงขั้นตอนต่อไปในการวิจัยและเปิดประเด็นให้ผู้ร่วมสนทนาได้แสดงความคิดเห็น และเสนอแนะถึงการนำระบบไปใช้ดำเนินงานในสถานประกอบการนำร่อง ซึ่งผู้ร่วมสนทนากลุ่มได้ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ และผู้วิจัยได้นำไปใช้ดำเนินงานในขั้นตอนการวิจัยต่อไป โดยผู้ร่วมสนทนากลุ่มหลายท่านได้นั้นในเรื่องการเตรียมความพร้อมให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง เฉพาะอย่างยิ่งคือพนักงานที่เป็นผู้ใช้บริการของศูนย์การเรียนรู้ ดังข้อมูลที่กล่าวไว้คือ

“ หัวใจสำคัญต้องปรับทัศนคติของพนักงานทั้งหมด ให้เห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ว่ามีส่วนสำคัญต่อเป้าหมายทางธุรกิจ..... โดยผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างและเป็นผู้นำในการเรียนรู้ ต้องมีบรรยากาศที่พูดจริงทำจริง เพื่อนำไปสู่การดำเนินการที่ต่อเนื่องสม่ำเสมอ ”

(ผู้ร่วมสนทนาคคนที่ 1)

“ ผู้ดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้ต้องไม่ลืมว่า ผู้เรียนเป็นผู้ที่รู้อะไรคือสิ่งที่เหมาะสมสำหรับเขามากที่สุด ดังนั้น ต้องอย่าลืมศึกษาวิเคราะห์ผู้เรียนอยู่เสมอว่าเขาต้องการเรียนรู้ในเรื่องใด และควรจัดการส่งเสริมสนับสนุนอย่างไรบ้าง”

(ผู้ร่วมสนทนาคคนที่ 2)

“ ต้องตรวจสอบและจัดเตรียมความพร้อมพื้นฐานทั้ง 3 ด้านคือ อุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานต่างๆ ชุดสื่อการเรียนรู้ต่างๆ และที่ต้องเน้นมาที่สุดคือพนักงานที่เป็นผู้เรียน”

(ผู้ร่วมสนทนาคคนที่ 5)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สรุปผลการวิจัยในขั้นตอนการพัฒนาและตรวจสอบระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้

1. การพัฒนาระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้

ในการดำเนินการพัฒนาระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัยในขั้นตอนที่ 1 มาใช้ในการพัฒนาแบบจำลองระบบศูนย์การเรียนรู้ ภายใต้ขอบเขตและโครงสร้างของระบบ โดยมีประเด็นสำคัญในการพัฒนาระบบดังนี้คือ

1. ขอบเขตโครงสร้างของระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้
2. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการดำเนินงานของระบบ

ผลจากการพัฒนาระบบ ผู้วิจัยได้จัดทำเป็นร่างแบบจำลองระบบ (System Prototype) ในลักษณะของแบบจำลองแนวคิดระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ (Conceptual Model) โดยได้นำเสนอเป็นร่างแบบจำลองโครงสร้างระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ รวมทั้งได้นำเสนอแนวทางการดำเนินงานภายใต้องค์ประกอบของระบบ ซึ่งประกอบด้วยขอบเขตโครงสร้างระบบดังนี้คือ

1. องค์ประกอบการดำเนินงานจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้

- 1.1 การวิเคราะห์ความต้องการในการจัดศูนย์การเรียนรู้
- 1.2 การจัดการทรัพยากรความรู้

2. องค์ประกอบการจัดการเรียนรู้

- 2.1 การพัฒนาหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้
- 2.2 การสื่อสารประสานงานให้บริการผู้เรียน
- 2.3 การส่งเสริมการเรียนรู้

3. องค์ประกอบการติดตามประเมินผลการจัดศูนย์การเรียนรู้

- 3.1 การติดตามผลการดำเนินงาน
- 3.2 การรายงานผลและเชื่อมโยงการเรียนรู้

2. การตรวจสอบระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้

จากแบบจำลองโครงสร้างระบบศูนย์การเรียนรู้ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำไปตรวจสอบกับผู้บริหารงานการพัฒนาบุคคลในสถานประกอบการโดยวิธีการสนทนากลุ่ม ซึ่งข้อคิดเห็นต่างๆจากการวิเคราะห์แบบจำลอง และแนวทางการดำเนินงานภายใต้องค์ประกอบระบบศูนย์การเรียนรู้ดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำไปใช้ปรับปรุงแบบจำลองระบบก่อนจะนำไปใช้ดำเนินงานในสถานประกอบการนาร่องต่อไป โดยมีประเด็นสำคัญในการปรับปรุงแบบจำลองระบบดังนี้คือ

1. ให้ข้อมูลจากการวิเคราะห์ความต้องการในการเรียนรู้เชื่อมโยงไปยังการติดตามผลการให้บริการผู้เรียน และการส่งเสริมการเรียนรู้
2. ให้ข้อมูลจากการให้บริการย้อนกลับมาที่การพัฒนาหลักสูตร เพื่อนำข้อมูลจากผู้เรียนมาปรับปรุงหลักสูตรให้ตรงตามความต้องการได้อย่างรวดเร็ว
3. ให้ข้อมูลที่เกิดขึ้นจากการส่งเสริมการเรียนรู้ ย้อนกลับมาที่การพัฒนาหลักสูตร และสื่อการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้ใช้ข้อมูลร่วมกันแก้ไขได้ตรงความต้องการของผู้เรียน
4. ให้เพิ่มคลังความรู้ในองค์ประกอบการจัดการทรัพยากรความรู้

สำหรับประเด็นสำคัญที่นำมาใช้ปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานภายใต้องค์ประกอบระบบศูนย์การเรียนรู้ นั้น ผู้วิจัยได้ใช้ข้อสรุปในประเด็นต่างๆจากตารางที่ 4.24 มาปรับปรุงระบบ เพื่อนำไปใช้ดำเนินงานในสถานประกอบการนาร่องต่อไป โดยมีประเด็นสำคัญในการปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานภายใต้องค์ประกอบระบบศูนย์การเรียนรู้ดังนี้คือ

การจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้

1. การวิเคราะห์ความต้องการในการจัดศูนย์การเรียนรู้

ให้มีการดำเนินงานวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ ข้อมูลจากผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กร และความสามารถในด้านงบประมาณ เพื่อนำไปสรุปถึงความเป็นไปได้ของการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้

2. การจัดการทรัพยากรความรู้

ให้ดำเนินการสร้างเครือข่ายกับแหล่งความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และต้องมีขั้นตอนการบำรุงรักษาและปรับปรุงข้อมูลให้มีความทันสมัยพร้อมใช้ในการเรียนรู้ได้ รวมทั้งการใช้เครื่องมืออัตโนมัติในการจัดการความรู้ให้มีความรวดเร็วถูกต้องได้

การจัดการเรียนรู้

1. การพัฒนาหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้

ให้ใช้ข้อกำหนดขีดความสามารถในการปฏิบัติงานมาเป็นกรอบในการพัฒนาหลักสูตรรวมทั้งควรมีหลักสูตรที่ใช้พัฒนาทักษะอาชีพและคุณภาพชีวิต โดยต้องมีการผลิตสื่อที่มีคุณภาพเหมาะสมกับความต้องการและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ซึ่งต้องพัฒนาทักษะความสามารถของเจ้าหน้าที่ศูนย์การเรียนรู้ในการผลิตสื่อได้คุณภาพตรงตามความต้องการด้วย

2. การสื่อสารประสานงานและให้บริการผู้เรียน

ให้พนักงานรู้และเข้าใจความคาดหวังขององค์กรในการจัดศูนย์การเรียนรู้ เพื่อให้เกิดความตระหนักในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และควรมีการใช้ผู้ประสานงานการเรียนรู้เพื่ออำนวยความสะดวกและเป็นช่องทางในการประสานงานสื่อสารที่มีคุณภาพ

3. การส่งเสริมการเรียนรู้

ให้สร้างการสนับสนุนจากผู้บริหารและหัวหน้างาน โดยให้โอกาสพนักงานเรียนรู้ได้อย่างอิสระ รวมทั้งให้สิ่งจูงใจทางกายภาพและทางสังคมเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ และการปรึกษาแนะแนวที่สะดวกรวดเร็ว ซึ่งต้องดำเนินงานส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

การติดตามประเมินผล

1. การติดตามผลการดำเนินงาน

เห็นด้วยที่มีขอบเขตการวัดผลการเรียนรู้ในบางหลักสูตรที่ต้องการซึ่งควรใช้เครื่องมืออัตโนมัติในการเก็บข้อมูล เพื่อให้ข้อมูลมีความถูกต้องเชื่อถือได้ นอกจากนี้ยังเสนอให้มีการติดตามผลพฤติกรรมการทำงานจากเพื่อนร่วมงานด้วย และต้องมีการจัดเตรียมความพร้อมให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในการติดตามผล

2. การรายงานผลและเชื่อมโยงการเรียนรู้

ต้องมีขั้นตอนการช่วยเหลือ และอำนวยความสะดวกให้ผู้เรียนสามารถเชื่อมโยงความรู้ไปสู่การปฏิบัติงานได้สะดวกรวดเร็ว รวมทั้งต้องเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานไปสู่ข้อมูลในเครือข่ายความรู้ด้วย

3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้และการนำระบบไปดำเนินงาน

สำหรับปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้ ซึ่งผู้วิจัยสรุปจากการสนทนากลุ่มได้พบว่า ประกอบด้วยปัจจัยสำคัญต่างๆซึ่งมีความสอดคล้องกับปัจจัยที่ผู้วิจัยได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง คือ

1. พนักงานต้องมีความสนใจและมีความพร้อมที่จะเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง
2. ผู้บริหารในระดับต่างๆต้องให้การสนับสนุนทั้งนโยบายและงบประมาณ
3. หลักสูตรตรงกับความต้องการของพนักงาน
4. สื่อการเรียนต้องมีคุณภาพสูง มีความทันสมัย น่าสนใจ จูงใจผู้เรียนได้ดี และพนักงานสามารถใช้งานได้สะดวกรวดเร็ว
5. ระบบและเจ้าหน้าที่สามารถให้บริการได้มีประสิทธิภาพ พนักงานพึงพอใจ
6. การประชาสัมพันธ์กับพนักงานที่ถูกต้อง รวดเร็ว ต่อเนื่อง
7. ระบบเชื่อมโยงการเรียนรู้กับการปฏิบัติงาน

ส่วนการนำระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ไปดำเนินงานงานในสถานประกอบการต่อไป ผู้ร่วมสนทนากลุ่มได้ให้ข้อเสนอแนะซึ่งสรุปได้ว่า สิ่งสำคัญที่ต้องดำเนินการในเริ่มแรกคือ การเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆได้แก่ พนักงานผู้ใช้บริการเรียนรู้จากระบบศูนย์การเรียนรู้ ชุดสื่อการเรียนรู้ที่พัฒนาให้พนักงานได้ใช้เรียนรู้ สิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของพนักงาน เจ้าหน้าที่ผู้ดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้ รวมทั้งการวิเคราะห์หาความต้องการจากพนักงานในองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานของศูนย์การเรียนรู้สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ถูกต้อง

ตอนที่ 3 ขั้นการติดตามผลการนำระบบไปใช้ในสถานประกอบการ

คำถามการวิจัย

1. ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้เป็นอย่างไร
2. มีปัญหาอุปสรรคอะไรเกิดขึ้นในระหว่างการดำเนินงานระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้
3. มีข้อคิดเห็นอย่างไรต่อระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ที่นำมาใช้ดำเนินงาน
4. รูปแบบการดำเนินงานตามองค์ประกอบของระบบเป็นอย่างไร

ในขั้นตอนการติดตามผลการนำระบบไปใช้ดำเนินงานนี้ ผู้วิจัยได้นำเอาระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ได้พัฒนาและผ่านการตรวจสอบในขั้นตอนที่ 2 ไปใช้ดำเนินการปฏิบัติจริงในองค์กร เพื่อติดตามผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เป็นจริงขององค์กร ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดสถานประกอบการนำร่องเพื่อดำเนินการจัดศูนย์การเรียนรู้ในครั้งนี้ ตามเกณฑ์สำคัญในการเลือกสถานประกอบการจำนวน 2 แห่ง คือ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร และบริษัท โสมโปรดักส์ จำกัด (มหาชน)

ทั้งนี้ ก่อนการดำเนินงานระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการนำร่องทั้งสองแห่ง ผู้วิจัยได้จัดการประชุมซักซ้อมความเข้าใจ และชี้แจงรายละเอียดต่างๆ ของระบบศูนย์การเรียนรู้ที่ได้ผ่านการตรวจสอบมาในขั้นตอนที่ 2 เพื่อเตรียมความพร้อมให้เจ้าหน้าที่ทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการนำระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ไปใช้ ได้เกิดความเข้าใจและพร้อมที่จะนำระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ไปดำเนินการได้อย่างถูกต้องมีประสิทธิภาพ ตามข้อเสนอแนะที่ได้จากการสนทนากลุ่มผู้บริหารงานในขั้นตอนดังกล่าว โดยมีขอบเขตสาระที่ผู้วิจัยได้ทำการชี้แจงดังนี้คือ

1. แนวคิดหลักการของการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ
2. โครงสร้างของระบบทั้งหมดในการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้
3. ความสัมพันธ์ของโครงสร้างระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้
4. แนวทางการดำเนินงานภายใต้องค์ประกอบระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้
5. การเตรียมความพร้อมของปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานระบบ
6. ปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงาน

การนำเสนอผลการวิจัยในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งออกเป็นประเด็นสำคัญที่เกิดขึ้นจากการนำระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ไปใช้ในสถานประกอบการนำร่องทั้งสองแห่งนี้ โดยแบ่งเนื้อหาการนำเสนอออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้คือ

ส่วนที่ 1

เป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการนำระบบที่พัฒนาขึ้นไปใช้ดำเนินการแล้วได้รับผลอย่างไรบ้าง โดยผู้วิจัยได้ใช้วิธีการศึกษาจากข้อมูลทฤษฎีในเรื่องผลการจัดการเรียนรู้ ได้แก่ ปริมาณของผู้ที่เข้ามาใช้บริการ สาระความรู้และสื่อการเรียนรู้ที่พนักงานใช้บริการ ผลการเรียนรู้ของพนักงานที่เกิดขึ้น รวมทั้งการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ ซึ่งในสถานประกอบการที่ 1 ได้มีการดำเนินงานจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้เป็นโครงการนำร่องจำนวน 2 โครงการคือ โครงการเครือข่ายพัฒนานักการศึกษาคณะครูใหม่ และโครงการภูมิปัญญาความรู้ เพื่อสนับสนุนการฟื้นฟูและพัฒนาอาชีพเกษตรกรลูกค้ำระหว่างพักชำระหนี้ ส่วนในสถานประกอบการที่ 2 ได้ดำเนินงานจัดตั้งโครงการนำร่องศูนย์การเรียนรู้ประจำสาขารัตนชาติเบสร์เพียงโครงการเดียวเท่านั้น

ส่วนที่ 2

เป็นส่วนของปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นปัญหาทั้งในส่วนของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้ และส่วนของพนักงานที่เข้ามาใช้บริการเรียนรู้จากระบบศูนย์การเรียนรู้ดังกล่าว ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสนทนากลุ่มทั้งสองกลุ่มหลังจากที่ได้นำระบบไปใช้ดำเนินการแล้ว

ส่วนที่ 3

เป็นส่วนของข้อคิดเห็นต่างๆที่มีต่อระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ที่นำมาใช้ในองค์กรของตน ซึ่งเป็นข้อมูลที่ผู้วิจัยได้จากการสนทนากลุ่มเจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงานศูนย์การเรียนรู้ทั้งสองแห่งเพื่อนำมาใช้สรุปผลและนำเสนอระบบศูนย์การเรียนรู้ในการวิจัยขั้นตอนต่อไป

ส่วนที่ 4

เป็นรูปแบบที่นำมาใช้ในการดำเนินงานภายใต้องค์ประกอบของระบบ เพื่อให้ระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้สามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนากลุ่มผู้รับผิดชอบปฏิบัติงานในระบบศูนย์การเรียนรู้เช่นกัน โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลหลังจากที่ได้นำระบบไปใช้ดำเนินการแล้ว เช่นเดียวกับการศึกษาในส่วนของปัญหาอุปสรรคและข้อคิดเห็นดังกล่าว

ส่วนที่ 1 ผลลัพธ์จากการดำเนินงานระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้

สถานประกอบการที่ 1

1. การจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เป็นสถานประกอบการธุรกิจบริการในประเภทการเงินการธนาคาร ที่เน้นกลุ่มลูกค้าเกษตรกรและกลุ่มเกษตรกรต่างๆ โดยมีสาขาที่เปิดทำการให้บริการแก่ลูกค้าทั่วประเทศจำนวนประมาณ 600 สาขา และมีพนักงานประจำการจำนวน 12,000 คน (รวมทั้งสำนักงานใหญ่และสาขาในภูมิภาคทั้งหมด) จากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงมาตั้งแต่ พ.ศ. 2540 ได้ส่งผลต่อธุรกิจการเงินการธนาคารเช่นเดียวกัน ซึ่งธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ได้ตระหนักถึงความจำเป็นที่ต้องมีการปรับตัวพัฒนาธนาคารให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน และก้าวสู่ความเป็นธนาคารเพื่อพัฒนาชนบทชั้นนำในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยได้กำหนดแนวนโยบายการพัฒนาองค์กรในแผนวิสาหกิจฉบับที่ 4 ภายใต้กลยุทธ์การเป็นธนาคารแห่งการเรียนรู้ ตามกรอบข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญจากธนาคารเพื่อการพัฒนาแห่งเอเชีย ที่มุ่งเน้นพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้ตอบสนองวัตถุประสงค์ทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น ธนาคารจึงได้กำหนดนโยบายการพัฒนาพนักงานตามแผนวิสาหกิจฉบับที่ 4 โดยเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นให้พนักงานเป็นผู้พัฒนาตนเอง ซึ่งฝ่ายส่งเสริมการเรียนรู้จะเป็นผู้สนับสนุนให้เหมาะสมกับความต้องการของพนักงานแต่ละคน เพื่อให้ส่งผลต่อการส่งเสริมให้เกิดการสร้างธนาคารแห่งการเรียนรู้ได้ตามนโยบายหลักของธนาคารต่อไป โดยในการนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอโครงการต่อฝ่ายบริหารของธนาคาร และท่านผู้จัดการใหญ่ได้อนุมัติให้ดำเนินงานจัดตั้งโครงการนำร่องระบบศูนย์การเรียนรู้เมื่อวันที่ 16 มิถุนายน พ.ศ. 2543 ซึ่งในการดำเนินงานจัดตั้งโครงการนำร่องศูนย์การเรียนรู้ของธนาคารครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการประสานงานกับฝ่ายส่งเสริมการเรียนรู้ ซึ่งได้เริ่มดำเนินงานหลังจากที่ผู้วิจัยได้พัฒนาและตรวจสอบระบบเป็นที่เรียบร้อยแล้วในเดือนเมษายน พ.ศ. 2545 โดยได้ดำเนินงานจัดการเรียนรู้จำนวน 2 โครงการคือ โครงการเครือข่ายพัฒนานักการธนาคารยุคใหม่ และโครงการภูมิปัญญาความรู้เพื่อสนับสนุนการฟื้นฟูและพัฒนาอาชีพเกษตรกรลูกค้าระหว่างพักชำระหนี้ ซึ่งมีผลสรุปจากการดำเนินงานที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษามาดังนี้คือ

1.1 โครงการเครือข่ายพัฒนานักการชนาการยุคใหม่

โครงการนี้เป็นลักษณะโครงการแบบศูนย์การเรียนรู้ทางไกล ที่ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ดำเนินการร่วมกับสถาบันคีนัน และเครือข่ายฝึกอบรมแห่งประเทศไทย (Thailand Training Network / TTN) จัดการเรียนรู้ระยะสั้นตามโครงการพัฒนานักการชนาการยุคใหม่ โดยการจัดทำเนื้อหาชุดวิชาเรียนผ่านเครือข่ายดาวเทียมของ TTN เพื่อสร้างเสริมความเข้มแข็งทั้งในด้านความรู้ ความสามารถในการบริหารการเงินการธนาคารของพนักงานธนาคารในทุกระดับ และเปิดโอกาสให้แก่พนักงานทุกคนของธนาคารที่ปฏิบัติงานในทุกภูมิภาคของประเทศได้ทำการศึกษาพัฒนาตนเองให้มีความรู้เพิ่มเติม เพื่อรองรับนโยบายการสร้างเสริมเข้มแข็งทางธุรกิจของธนาคารและกระแสการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยมีขอบเขตเนื้อหาสาระวิชาที่เปิดสอนให้แก่พนักงานในเรื่องต่างๆจำนวน 6 ชุดวิชาดังนี้คือ

1. การบริหารความเสี่ยง
2. กฎหมายเกี่ยวกับธนาคาร
3. การตรวจสอบภายใน
4. การขายและบริการลูกค้าแบบมืออาชีพ
5. การบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน
6. เศรษฐศาสตร์สำหรับนักการธนาคาร

หัวข้อชุดวิชาต่างๆในโครงการดังกล่าว พนักงานต้องเรียนด้วยตนเองจากระบบการเรียนทางไกลผ่านดาวเทียมหัวข้อละ 1 วัน โดยเรียนทุกวันเสาร์ในสัปดาห์สุดท้ายของเดือนวันละ 6 ชั่วโมง (09.00 – 16.00 น.) ระหว่างเดือนกรกฎาคม ถึง พฤศจิกายน พ.ศ. 2545

ในการดำเนินงานจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้และจัดการเรียนรู้นั้น ได้เลือกใช้รูปแบบการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบโทรทัศน์ทางไกลผ่านดาวเทียม ร่วมกับการใช้เอกสารประกอบการเรียนในชุดวิชาต่างๆ โดยถ่ายทอดสัญญาณจากศูนย์การเรียนรู้ของ TTN ไปยังศูนย์การเรียนรู้ปลายทางของธนาคารที่ตั้งอยู่ในทุกจังหวัดทั่วประเทศ 74 แห่ง ซึ่งพนักงานสามารถเลือกศึกษาได้โดยตรงจากศูนย์การเรียนรู้ปลายทางใดก็ได้ตามความพร้อมของคนในวันและเวลาที่กำหนดไว้ดังกล่าว หรือสามารถติดต่อใช้บริการยืมสื่อวีดิทัศน์ที่ได้บันทึกรายการเอาไว้ไปศึกษาด้วยตนเองในภายหลัง ซึ่งทางศูนย์การเรียนรู้ได้ดำเนินการติดตามประเมินผลผู้เรียน โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นและใช้แบบทดสอบความรู้หลังจากเสร็จสิ้นการเรียนในโครงการแล้ว

1.2 โครงการภูมิปัญญาความรู้เพื่อสนับสนุนการฟื้นฟู และพัฒนาอาชีพเกษตรกร ลูกค้าระหว่างพักชำระหนี้

โครงการนี้เป็นโครงการพิเศษที่ถูกจัดตั้งขึ้น เพื่อให้สำนักงานสาขาของธนาคารได้ใช้สื่อการเรียนรู้ด้วยตนเองที่ศูนย์การเรียนรู้ได้ผลิตขึ้นไปดำเนินการพัฒนาความรู้ให้แก่พนักงานของธนาคารและเกษตรกรลูกค้าทั่วประเทศ ในการสนับสนุนโครงการฟื้นฟูอาชีพระหว่างพักชำระหนี้ของรัฐบาล ทั้งนี้ การจัดทำชุดการเรียนรู้ดังกล่าวนี้ ศูนย์การเรียนรู้ โดยแผนกผลิตสื่อการเรียนรู้ได้ใช้วิธีการเข้าทำการศึกษาจากแหล่งภูมิปัญญาความรู้ในพื้นที่ชุมชนตัวอย่าง พร้อมทั้งสรุปองค์ความรู้ต่างๆที่มีอยู่ในชุมชน ซึ่งสามารถใช้เป็นประโยชน์ต่อเกษตรกรลูกค้าของธนาคารได้ และจัดทำเป็นชุดสื่อการเรียนรู้ประเภทต่างๆ ประกอบด้วยสื่อการเรียนรู้วีดิทัศน์ เอกสาร หนังสือ จากนั้น แผนกผลิตสื่อการเรียนรู้ได้ดำเนินการประชาสัมพันธ์ข้อมูลการให้บริการสื่อการเรียนรู้ดังกล่าวไปยังสำนักงานสาขาต่างๆของธนาคารทั่วประเทศ เพื่อเผยแพร่ข้อมูลและเชิญชวนให้มีความสนใจในการใช้บริการสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งปรากฏว่าได้มีสำนักงานสาขาต่างๆได้ทำเรื่องขอชุดสื่อการเรียนรู้ดังกล่าวไปให้พนักงาน และเกษตรกรลูกค้าในสาขาของตนได้ใช้เรียนรู้เป็นจำนวนมากถึงประมาณเกือบ 400 สาขาแล้ว พร้อมทั้งได้ติดตามสอบถามความคิดเห็นจากผู้ใช้บริการในเรื่องคุณภาพของสื่อและความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นที่ได้จากชุดสื่อดังกล่าวด้วย โดยมีขอบเขตเนื้อหาสาระวิชาในชุดสื่อการเรียนรู้ดังนี้คือ

1. รายการวีดิทัศน์ หัวข้อวิชาการจัดทำแผนแม่บทชุมชน
2. รายการวีดิทัศน์ หัวข้อวิชาการจัดการทุนและสวัสดิการชุมชน
3. รายการวีดิทัศน์ หัวข้อวิชาการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและเกษตรที่ยั่งยืน
4. เอกสารชุดวิชาวิทยากรกระบวนการกับการพัฒนาชนบท
5. หนังสือประกอบชุดวิชา เรื่อง “ วิสาหกิจชุมชน : แผนแม่บท แนวคิด ร่างพระราชบัญญัติ ” เรื่อง “ แผนแม่บทชุมชน : ประชาพิสัยและพัฒนา ”

ในการดำเนินงานจัดตั้งโครงการนี้ เริ่มจากแนวคิดนโยบายที่ต้องการสร้างธนาคารแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้และถ่ายทอดภูมิปัญญาระหว่างกันในกลุ่มองค์กร โดยใช้วิธีการลงไปศึกษาจากภูมิปัญญาการปฏิบัติงานในหน่วยงานสาขาธนาคารต่างๆ แล้วพยายามถอดเป็นองค์ความรู้ออกมา และนำมาผลิตเป็นสื่อการเรียนรู้ให้มีความเหมาะสมกับผู้เรียนที่เป็นพนักงานธนาคารและเกษตรกรลูกค้าของธนาคาร เช่น ชุดสื่อการเรียนรู้เพื่อพัฒนาชนบทที่ได้พัฒนาขึ้นมาหลายเรื่องมีทั้งวีดิโอและหนังสือ ซึ่งเป็นสื่อที่ผลิตขึ้นเองเป็นส่วนใหญ่ แต่มีบางส่วนเป็นเอกสารซึ่งจัดหามาจากภายนอก และนำมาประกอบกันขึ้นเป็นชุดการเรียนรู้เพื่อให้บริการแก่พนักงาน

ดังนั้น จากข้อมูลในการศึกษาดังกล่าว สามารถสรุปถึงขั้นตอนการดำเนินงานจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ 1 ได้ดังนี้คือ

1. วิเคราะห์นโยบายและแผนวิสาหกิจของธนาคาร
2. จัดทำข้อเสนอโครงการศูนย์การเรียนรู้และขอบเขตการดำเนินงาน
3. นำเสนอโครงการศูนย์การเรียนรู้เพื่อขออนุมัติจากฝ่ายบริหารของธนาคาร
4. แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารศูนย์การเรียนรู้
5. วิเคราะห์และกำหนดรูปแบบการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้
6. ดำรวจพื้นฐานและความต้องการในการเรียนรู้จากพนักงาน
7. จัดเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ (สถานที่ อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดศูนย์การเรียนรู้ เจ้าหน้าที่ดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้ งบประมาณ)
8. ประกาศตั้งศูนย์การเรียนรู้และสื่อสารประชาสัมพันธ์หน่วยงาน
9. แสวงหาและจัดการความรู้ทั้งภายในและภายนอกธนาคาร
10. ดำเนินงานจัดการเรียนรู้ให้แก่พนักงาน

2. การจัดการเรียนรู้

2.1 โครงการเครือข่ายพัฒนานักการธนาคารยุคใหม่

จากการติดตามผลการเรียนจากโครงการนี้ ผู้วิจัยได้ใช้การเก็บข้อมูลจากเอกสารการดำเนินงานจัดการเรียนรู้ของโครงการ ซึ่งพบว่าได้รับความสำเร็จเกินคาด มีจำนวนพนักงานของธนาคารจากสาขาต่างๆทั่วประเทศประมาณ 2,000 คน ได้แสดงความสนใจสมัครเข้าเรียนในโครงการนี้ โดยทั้งหมดเรียนจากศูนย์การเรียนรู้ปลายทางตามวันและเวลาที่ได้กำหนดไว้ ดังข้อมูลซึ่งเจ้าหน้าที่ศูนย์การเรียนรู้ได้กล่าวว่า “ ผู้เรียนเขาชอบมากเลย มีผู้สมัครเข้าร่วมในโครงการทั้ง 6 หัวข้อวิชาเป็นจำนวนมากเกือบ 2,000 คน.....คิดว่าเหตุผลที่โครงการนี้ได้รับความสำเร็จมีคนสนใจสมัครเข้ามาเรียนมาก คงเป็นเพราะเหตุผลหลายอย่างทั้งในด้านเนื้อหาวิชาซึ่งเป็นประเด็นสำคัญเกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติงานของเขา และเราเองก็เปิดกว้างให้พนักงานทุกระดับที่สนใจสามารถสมัครเข้ามาเรียนได้” ซึ่งการสังเกตบรรยากาศในศูนย์ปลายทางต่างๆก็พบว่า พนักงานให้ความร่วมมือในการเรียนรู้เป็นอย่างดี มาตรงเวลา สนใจการเรียนและสอบถามอยู่ตลอดเวลา ดังเช่นคำกล่าวของเจ้าหน้าที่ศูนย์การเรียนรู้ปลายทางท่านหนึ่งได้กล่าวว่า “ ที่ศูนย์ปลายทางของผมไม่มีปัญหาครับ พนักงานให้ความสนใจในระหว่างการเรียนมาก อาจจะเป็นเพราะเรามีศูนย์ปลายทางมากก็ได้ ทำให้พนักงานเรียนที่ไหนก็ได้ ซึ่งเป็นการเอื้ออำนวยความสะดวกด้านสถานที่ในการเรียนรู้.....จากการสังเกตพฤติกรรมของพนักงานในระหว่างการเรียนนั้น พวกเขาให้ความสนใจในการเรียนมากไม่มีใครกลับก่อนเวลาเลย และมีการตั้งคำถามจากระบบโทรสารอยู่ตลอดเวลา”

นอกจากนี้ยังพบว่า พนักงานสามารถเรียนในวันหยุดได้ เพราะพนักงานไม่ได้มีปัญหาตรงนี้เลย ซึ่งเจ้าหน้าที่ศูนย์การเรียนรู้ได้กล่าวว่ามีปัญหาตรงที่เวลาเรียนไม่ขัดกับเวลางานและเนื้อหาที่ตรงกับความต้องการของเขา สามารถนำไปใช้ในการทำงานได้โดยตรง ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์ว่า

“ เคมเราคิดว่าน่าจะมีปัญหาเรื่องการที่พนักงานต้องเดินทางมาเรียนที่ศูนย์การเรียนรู้ประจำจังหวัด แต่แปลกมาก ปรากฏว่าไม่มีปัญหาเลย ทุกคนสมัครใจเข้ามาเรียนได้ ทั้งๆที่เราไม่มีการบังคับให้เรียนแต่อย่างใด ”

(เจ้าหน้าที่ศูนย์การเรียนรู้คนที่ 1)

“ มีประเด็นที่น่าสนใจมากครับ คือ เรื่องที่กำหนดให้พนักงานมาเรียนในวันเสาร์ ซึ่งเป็นวันหยุดงานของพนักงานเขากลับชอบ เพราะทำให้เกิดความสะดวกในการมาเรียน ไม่ต้องกังวลเรื่องงานประจำวัน เพราะหากกำหนดให้มาเรียนในวันธรรมดาที่จะมากันไม่ได้..... คือจริงๆแล้วไม่ใช่เขาไม่ยอมมาเรียน แต่เขาติดงานกัน ขยับไปไหนไม่ได้ พนักงานเขาห้วงงานประจำ เขาจะเลือกงานก่อน อีกร้อยพนักงานในแต่ละสาขาจะมีจำนวนน้อย หากใครหยุดหรือลาออกไปก็จะไม่มีใครทำแทน ”

(เจ้าหน้าที่ศูนย์การเรียนรู้คนที่ 2)

“ คงเป็นเพราะการที่เราเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนที่สนใจเข้ามาเรียนด้วยตนเอง ไม่มีการปิดกั้น และเลือกใช้เวลาเรียนที่ไม่ขัดกับเวลาทำงาน รวมทั้งสาระความรู้ที่เป็นประโยชน์โดยตรงกับการทำงานของพนักงาน คิดว่าสิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญมาก ”

(เจ้าหน้าที่ศูนย์การเรียนรู้คนที่ 1)

นอกจากผลลัพธ์เบื้องต้นในการดำเนินงานจัดการเรียนรู้ดังกล่าวแล้ว ทางธนาคารยังได้กำหนดให้มีการติดตามผลความคิดเห็นของผู้เรียนในการเรียนแต่ละหลักสูตร และได้กำหนดให้มีการทดสอบความรู้หลังจากได้เรียนสิ้นสุดโครงการแล้วในเดือนธันวาคม พ.ศ.2545 ผู้วิจัยจึงได้สรุปผลลัพธ์เฉพาะในส่วนความคิดเห็นทั่วไปของพนักงานที่มีต่อหลักสูตร โดยเป็นข้อมูลทุกข้อมูมิที่ได้จากแบบสอบถามพนักงานที่ได้เข้ามาใช้บริการเรียนรู้ในโครงการนี้จำนวน 583 ชุด ซึ่งทางฝ่ายส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกับสถาบันเครือข่ายฝึกอบรมแห่งประเทศไทย (TTN.) ได้เป็นผู้จัดทำและดำเนินการเก็บข้อมูลมาวิเคราะห์ และพบว่าพนักงานส่วนใหญ่ได้แสดงความเห็นด้วยกับโครงการเรียนจากศูนย์การเรียนรู้นี้ เช่น เนื้อหา มีประโยชน์ต่อการทำงาน สื่อชุดการเรียนรู้มีคุณภาพและการส่งสัญญาณภาพมีความชัดเจนดี วันเวลาในการเรียนสะดวกดีไม่มีปัญหาและได้รับการอำนวยความสะดวกเป็นอย่างดี รวมทั้งยังเห็นว่า การเรียนรู้ผ่านระบบศูนย์การเรียนรู้ทางไกลมีประสิทธิภาพและตนเองได้ประโยชน์จากโครงการนี้อีกด้วย ดังมีรายละเอียดข้อมูลที่ปรากฏในตารางที่ 4.25

ตารางที่ 4.25 ข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการใช้บริการเรียนรู้จากโครงการเครือข่าย
พัฒนานักการชนาการยุคใหม่

1=เห็นด้วยอย่างยิ่ง 2=เห็นด้วย 3=ไม่มีความคิดเห็น 4=ไม่เห็นด้วย 5=ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

| ประเด็นในการประเมิน | ค่าเฉลี่ยจากการประเมิน |
|---|------------------------|
| 1. เนื้อหาหลักสูตรมีระดับความยากง่ายเพียงใด (1 = ง่ายเกินไป 2 = เหมาะสมดี 3 = ยากเกินไป) | 2.24 |
| 2. เนื้อหาหลักสูตรสามารถประยุกต์ใช้ในงานของท่านได้เป็นอย่างดี | 2.09 |
| 3. เอกสารประกอบการเรียนมีความสมบูรณ์เหมาะสม | 2.40 |
| 4. สื่อการเรียนสามารถนำเสนอเนื้อหาได้ชัดเจนและเข้าใจง่าย | 2.13 |
| 5. สัญญาณภาพโทรทัศน์และระบบเสียงชัดเจนดี | 1.94 |
| 6. กำหนดวันเวลาในการเรียนสะดวกสำหรับท่าน | 2.12 |
| 7. ระยะเวลาในการเรียน (1 = น้อยเกินไป 2 = เหมาะสมดี 3 = มากเกินไป) | 1.77 |
| 8. ท่านคิดว่าการเรียนรู้ผ่านศูนย์การเรียนทางไกลมีประสิทธิภาพ | 2.15 |
| 9. ท่านได้รับบริการถึงอำนวยความสะดวก และการประสานงานการเรียนเป็นอย่างดี | 2.03 |
| 10. โดยรวมแล้วท่านได้รับประโยชน์จากการเรียนเป็นอย่างดี | 1.90 |

2.2 โครงการภูมิปัญญาความรู้เพื่อสนับสนุนการฟื้นฟู และพัฒนาอาชีพเกษตรกร
ลูกค้ำระหว่างพักชำระหนี้

การศึกษาผลลัพธ์จากการดำเนินงานจัดการเรียนรู้ในโครงการนี้ ผู้วิจัยใช้เอกสารจากรายงานผลการปฏิบัติงาน ซึ่งทางฝ่ายส่งเสริมการเรียนรู้ได้เป็นผู้ติดตามผลการดำเนินงานและรายงานไปยังผู้บริหารระดับสูงของธนาคารได้พบว่า หลังจากที่ทางศูนย์การเรียนรู้ได้เปิดให้บริการชุดสื่อการเรียนรู้แล้ว มีสาขาทั่วประเทศที่ได้นำชุดการเรียนไปใช้แล้วกว่า 373 สาขา และความคิดเห็นของผู้ใช้บริการที่มีต่อชุดการเรียนก็พบว่า ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจเนื้อหาจากการเรียนรู้ด้วยชุดสื่อที่นำไปใช้ปานกลางค่อนข้างมากดังข้อมูลที่เจ้าหน้าที่ศูนย์การเรียนรู้ท่านหนึ่งได้กล่าวว่า “ตอนนี้ในสาขาส่วนใหญ่ของเรามีชุดการเรียนชุดนี้เปิดให้พนักงานเรียนรู้กันในสาขา คือ เราจะไม่ใช่วิธีการบังคับให้เรียนครับ แต่ใช้วิธีการประชาสัมพันธ์ให้เขาได้รู้ ซึ่งถ้าสาขาใดสนใจก็ขอ

เข้ามาที่เรา ทางเราก็จะรีบจัดส่งไปให้ทันที.....นอกจากนี้เราก็มีติดตามผลครับ แต่เป็นการประเมินความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพของสื่อที่ส่งไปให้ ไม่ได้วัดผลการเรียนแบบทดสอบความรู้โดยตรง เป็นลักษณะให้ตอบแบบสอบถามว่าหลังจากเรียนแล้วมีความรู้ความเข้าใจหรือไม่เพียงใด ซึ่งทางศูนย์ได้สรุปนำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงไปแล้ว ” ดังข้อมูลจากรายงานในตารางที่ 4.26

ตารางที่ 4.26 ข้อมูลความรู้ความเข้าใจของพนักงานที่เกิดขึ้นจากการใช้ชุดสื่อการเรียนรู้ในโครงการภูมิปัญญาความรู้เพื่อสนับสนุนการฟื้นฟูและพัฒนาอาชีพเกษตรกรลูกค้าระหว่างพักชำระหนี้

| ชุดสื่อการเรียนรู้ | ระดับความรู้ความเข้าใจ |
|---|--|
| 1. รายการวีดิทัศน์การจัดทำแผนแม่บทชุมชน เรื่อง “ ปลายทางแห่งชีวิต ” | ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจเนื้อหาที่เรียนอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างมาก |
| 2. รายการวีดิทัศน์การจัดทำแผนแม่บทชุมชน เรื่อง “ ชุมชนไม่เรียง หมู่บ้านพัฒนาแบบองค์รวม ” | ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจเนื้อหาที่เรียนอยู่ในระดับปานกลาง |
| 3. รายการวีดิทัศน์การจัดการทุนและสวัสดิการชุมชน เรื่อง “ กอบบ้านกู้เมือง ” | ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจเนื้อหาที่เรียนอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างน้อย |
| 4. รายการวีดิทัศน์การจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและเกษตรที่ยั่งยืน เรื่อง “ ดั่งทรัพย์แผ่นดิน ” | ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจเนื้อหาที่เรียนอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างมาก |
| 5. เอกสารชุดวิชาวิทยากรกระบวนการกับการพัฒนาชนบท เรื่อง “ วิฤติเกษตรกร วิฤติสังคมไทย ” | ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจเนื้อหาที่เรียนอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างมาก |
| 6. เอกสารชุดวิชาวิทยากรกระบวนการกับการพัฒนาชนบท เรื่อง “ วิทยากรกระบวนการกับวิฤติเกษตร ” | ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจเนื้อหาที่เรียนอยู่ในระดับปานกลาง |
| 7. หนังสือประกอบชุดวิชาเรื่อง “ วิสาหกิจชุมชน : แผนแม่บท แนวคิด ร่างพระราชบัญญัติ ” | ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจเนื้อหาที่เรียนอยู่ในระดับปานกลาง |
| 8. หนังสือประกอบชุดวิชาเรื่อง “ แผนแม่บทชุมชน : ประชาพิสัยและพัฒนา ” | ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจเนื้อหาที่เรียนอยู่ในระดับปานกลาง |

สถานประกอบการที่ 2

1. การจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้

บริษัท โฮมโปรดักส์ จำกัด เป็นสถานประกอบการที่ดำเนินธุรกิจประเภทการค้า โดยเป็นผู้จัดจำหน่ายสินค้าและอุปกรณ์ก่อสร้างตกแต่งบ้าน ปัจจุบันมีสาขาต่างๆที่เปิดให้บริการลูกค้าทั้งในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลรวมทั้งในภูมิภาคจำนวน 12 สาขา และมีโครงการเปิดเพิ่มอีก 6 สาขาในปี พ.ศ. 2546 นี้ โดยมีพนักงานประจำการปฏิบัติหน้าที่ในสาขาต่างๆจำนวนประมาณ 2,000 คน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นพนักงานหน้าร้านที่ทำหน้าที่ขายสินค้าและให้บริการแก่ลูกค้าที่มาเยี่ยมชม

จากสถานการณ์ทางธุรกิจที่มีแนวโน้มการแข่งขันกันที่รุนแรงขึ้นในอนาคต บริษัทต่างๆ จำเป็นต้องปรับตัวเองเพื่อให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้สูงสุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจของบริษัท โฮมโปรดักส์ จำกัด ต้องสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจแก่ลูกค้าให้ได้ เพราะเป็นธุรกิจที่มีคู่แข่งมาก ในขณะที่สัดส่วนของผลกำไรต่อยอดขายอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ดังนั้นจึงมีความสามารถหลักของบริษัทจึงขึ้นอยู่กับความสามารถของพนักงานในการขาย และให้บริการที่ดีแก่ลูกค้า โดยพนักงานต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องข้อมูลของสินค้าประเภทต่างๆที่จำหน่ายอยู่ร้านมากกว่า 50,000 รายการ ซึ่งจำเป็นที่ทางบริษัทต้องดำเนินการพัฒนาพนักงานในสาขาต่างๆ เพื่อให้สามารถตอบสนองและบริการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนี่คือเหตุผลหลักสำคัญที่บริษัทได้ตัดสินใจอนุมัติให้มีการดำเนินงานจัดตั้งโครงการศูนย์การเรียนรู้ขึ้น เพื่อสร้างความต่อเนื่องในการเรียนรู้ให้แก่พนักงานได้มีโอกาสพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา และสอดคล้องกับลักษณะงานและสถานที่การปฏิบัติงาน ซึ่งไม่เอื้ออำนวยต่อการจัดฝึกอบรมในชั้นเรียนให้แก่พนักงานทุกคนของสาขาต่างๆ รวมทั้งยังทำให้เกิดมาตรฐานในการเรียนรู้และลดต้นทุนการดำเนินการได้อีกด้วย

การดำเนินงานจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ในบริษัท โฮมโปรดักส์ จำกัดนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอโครงการต่อผู้บริหารระดับสูงของบริษัท โดยผู้อำนวยการอาวุโสรับผิดชอบสายงานทรัพยากรบุคคลกลาง ได้อนุมัติให้ดำเนินจัดตั้งโครงการนำร่องศูนย์การเรียนรู้ได้ตั้งแต่เดือนมีนาคม-สิงหาคม พ.ศ. 2545 ซึ่งผลลัพธ์จากโครงการนำร่องเป็นที่น่าพอใจยิ่ง และทางฝ่ายทรัพยากรบุคคลกลางได้นำเสนอผลสรุปจากโครงการรายงานต่อคณะกรรมการบริหารของบริษัทเมื่อเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2545 ซึ่งได้รับอนุมัติให้ขยายผลระบบศูนย์การเรียนรู้ให้ครอบคลุมทุกสาขาทั้งประเทศในแผนงานปี พ.ศ. 2546 นี้ โดยใช้ระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาไว้เป็นต้นแบบในการดำเนินงานต่อไป

การจัดตั้งโครงการศูนย์การเรียนรู้ บริษัท โสมโปรดัคส์ จำกัด (มหาชน) เป็นการดำเนินการในลักษณะโครงการนำร่อง ซึ่งในเบื้องต้นได้กำหนดให้เริ่มดำเนินงานที่สาขารัตนาธิเบศร์เป็นแห่งแรก เพื่อศึกษาผลที่เกิดขึ้นและความเหมาะสมของการดำเนินงาน โดยมีเป้าหมายขยายผลออกไปให้ครบทุกสาขาทั่วประเทศในปี พ.ศ. 2546 ทั้งนี้บริษัทได้มีความมุ่งหวังใช้แนวทางการจัดศูนย์การเรียนรู้ เพื่อมุ่งส่งเสริมให้บุคคลได้มีอิสระในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองตามความต้องการของแต่ละคน ซึ่งเป็นการเรียนผ่านชุดสื่อการเรียนรู้ที่หลากหลายเหมาะสมกับเนื้อหาและผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถใช้เวลาได้อย่างยืดหยุ่นและตามความสนใจที่ผู้เรียนเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเอง โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้คือ

1. เพื่อให้โอกาสพนักงานในทุกระดับของบริษัท ได้ศึกษาเพิ่มเติมความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาวิชาการที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบมากยิ่งขึ้น
2. เพื่อให้เกิดการใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์สูงสุดจากการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม
3. สามารถนำวิชาความรู้ไปประยุกต์ใช้กับหน้าที่รับผิดชอบได้อย่างดี รวมถึงการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด
4. สร้างลักษณะนิสัยของพนักงานให้เป็นผู้ที่ใฝ่ในการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนให้มากยิ่งขึ้นเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์กรต่อไป

การจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ในบริษัท โสมโปรดัคส์ จำกัด นี้ เป็นการจัดตั้งในรูปแบบศูนย์การเรียนรู้ในห้องเรียน ซึ่งทางบริษัทได้กำหนดชื่อศูนย์การเรียนรู้ว่า “ Learning Corner ” โดยพนักงานทุกคนของสาขาสามารถเข้ามาใช้บริการเรียนรู้จากสื่อการเรียนด้วยตนเองในชุดวิชาต่างๆที่ได้จัดไว้ซึ่งภายในศูนย์เป็นลักษณะห้องสื่อการเรียนรู้ที่ประกอบด้วยชุดสื่อวิชาต่างๆ ทั้งประเภทเอกสารชุดการเรียน ชุดวีดีโอและเทปเสียง รวมทั้งรูปภาพประกอบสินค้าต่างๆ ซึ่งในเบื้องต้นทางศูนย์ได้จัดทำชุดการเรียนรู้ด้วยตนเองจำนวน 7 ชุด เพื่อใช้ดำเนินงานในโครงการนำร่องดังกล่าวดังนี้คือ

1. ชุดการเรียนรู้เรื่องมาตรฐานการปฏิบัติงานตรวจสอบสินค้า
2. ชุดการเรียนรู้เรื่องมาตรฐานการปฏิบัติงานตรวจนับสินค้า
3. ชุดการเรียนรู้เรื่องมาตรฐานการปฏิบัติงานจัดส่งสินค้า
4. ชุดการเรียนรู้เรื่องมาตรฐานการปฏิบัติงานธุรการรับสินค้า
5. ชุดการเรียนรู้เรื่องมาตรฐานการปฏิบัติงานแคชเชียร์
6. ชุดการเรียนรู้เรื่องมาตรฐานการปฏิบัติงานห้องรักษาเงิน
7. ชุดการเรียนรู้เรื่องความรู้ผลิตภัณฑ์สี

การดำเนินงานโครงการนำร่องศูนย์การเรียนรู้ดังกล่าวนี้ อยู่ภายใต้การดำเนินงานโดยฝ่ายพัฒนาและฝึกอบรม บริษัท โฮมโปรดักส์ จำกัด ซึ่งประจำอยู่ที่สาขารัตนนิเวศร์เช่นกัน เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยในช่วงเริ่มต้นนั้นผู้วิจัยได้จัดการประชุมเพื่อซักซ้อมความเข้าใจให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้ เช่นเดียวกับกรณีธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร และได้รับความร่วมมืออย่างดียิ่งจากเจ้าหน้าที่ศูนย์ฝึกอบรมทุกท่าน หลังจากนั้นก็มี การดำเนินการตามองค์ประกอบการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ที่กำหนดไว้ รวมทั้งการจัดเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ เช่น สถานที่ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก ซึ่งผู้วิจัยได้พบว่ามีรูปแบบการจัดการทรัพยากรความรู้ มีความแตกต่างจากการดำเนินการในธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรที่ใช้แหล่งทรัพยากรความรู้จากภายนอกธนาคาร ในขณะที่ศูนย์การเรียนรู้ บริษัท โฮมโปรดักส์ จำกัด ได้ใช้แหล่งทรัพยากรความรู้เฉพาะที่มีอยู่ในองค์กรเท่านั้น เช่น ชุดวิชาขั้นตอนมาตรฐานการปฏิบัติงาน ชุดวิชาความรู้ในผลิตภัณฑ์ต่างๆ ซึ่งบางส่วนมีเป็นเอกสาร แต่ว่าบางส่วนต้องไปสอบถามจากเจ้าหน้าที่หน้าร้าน ทำให้ขั้นตอนการผลิตสื่อการเรียนรู้ล่าช้าไปด้วย และส่งผลต่อช่วงเวลาที่เปิดให้บริการแก่พนักงานในสาขาเหลือน้อยมาก คือ ทางศูนย์เปิดให้บริการเรียนรู้แก่พนักงานในเดือนกรกฎาคมเท่านั้น เพราะต้องสรุปผลการดำเนินงานโครงการนำร่องเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการบริหารในเดือนสิงหาคม อย่างไรก็ตามการดำเนินงานโครงการนำร่องก็สำเร็จลุล่วงผ่านไปด้วยดี สามารถช่วยให้พนักงานได้รับประโยชน์และเกิดการเรียนรู้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ

ดังนั้น จากข้อมูลในการศึกษาดังกล่าว สามารถสรุปถึงขั้นตอนการดำเนินงานจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ 2 ได้ดังนี้คือ

1. วิเคราะห์นโยบายและแผนพัฒนาบุคลากรของบริษัท
2. จัดทำข้อเสนอโครงการนำร่องศูนย์การเรียนรู้และขอบเขตการดำเนินงาน
3. นำเสนอโครงการนำร่องศูนย์การเรียนรู้เพื่อขออนุมัติจากฝ่ายบริหาร
4. แต่งตั้งคณะทำงานโครงการนำร่องศูนย์การเรียนรู้
5. วิเคราะห์และกำหนดรูปแบบการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้
6. จัดเตรียมความพร้อมในด้านสถานที่ อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก
7. แสวงหาข้อมูลและพัฒนาชุดสื่อการเรียนรู้
8. ดำเนินงานจัดการเรียนรู้ให้แก่พนักงาน
9. ตรวจสอบประเมินผลการเรียนรู้และความคุ้มค่าในการลงทุน
10. นำเสนอผลการจัดศูนย์การเรียนรู้และขออนุมัติขยายผลการดำเนินงาน

2. การจัดการเรียนรู้

จากอุปสรรคที่เกิดขึ้น ทำให้สามารถเปิดบริการแก่พนักงานในสาขารัตนวิเบศร์แค่เดือนกรกฎาคมเท่านั้น จึงมีพนักงานที่มาใช้บริการค่อนข้างน้อยมาก (จำนวน 28 คน) แต่อย่างไรก็ตามจากการศึกษาข้อมูลผลการดำเนินงานจัดการเรียนรู้ได้พบว่า พนักงานที่ใช้บริการจากศูนย์การเรียนรู้ได้ประโยชน์อย่างมาก ช่วยให้เกิดความรู้ความเข้าใจที่ดีในเนื้อหา เพื่อเตรียมความพร้อมก่อนไปลงมือฝึกปฏิบัติงานจริงในสายงานต่างๆ ดังข้อมูลจากการให้สัมภาษณ์ของเจ้าหน้าที่ศูนย์การเรียนรู้ที่ได้กล่าวว่า “ รู้สึกว่าเป็นสิ่งใหม่ที่ดีสำหรับองค์กร มันเป็นเหมือนห้องความรู้เฉพาะที่ช่วยให้พนักงานสามารถเรียนรู้เรื่องที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและรายละเอียดที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน.....เท่าที่ได้คุยกับน้องพนักงานที่เข้ามาเรียนเรื่องมาตรฐานขั้นตอนการปฏิบัติงาน เขาบอกว่ารู้สึกดีที่ได้มีโอกาสเข้ามาเรียนจากศูนย์การเรียนตรงนี้ก่อนลงไปฝึกปฏิบัติที่หน้างาน ทำให้เขามองเห็นขั้นตอนการทำงานได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ” (สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ศูนย์การเรียนคนที่ 1)

นอกจากนี้ เจ้าหน้าที่ศูนย์การเรียนอีกท่านยังได้กล่าวว่า การดำเนินงานศูนย์การเรียนมีประโยชน์ต่อพนักงานอย่างมากอีกด้วย “ มีประโยชน์แน่นอนอยู่แล้วค่ะ เพราะพนักงานในแผนกนั้นก็สามารการใช้ประโยชน์ในการเข้ามาเรียนเพิ่มเติมจากความรู้ที่จัดไว้ให้ หรือถ้าเป็นพนักงานในแผนกอื่นๆก็ยังสามารถใช้ประโยชน์จากการเรียนเพื่อขยายความรู้ของตนเองให้หลากหลายขึ้น ซึ่งช่วยให้เขาสามารถขายของได้มากขึ้นด้วย.....ในบางประเด็นพนักงานอาจคิดว่าตัวเองรู้อะไรเรื่องนี้มาแล้ว แต่พอได้เข้าเรียนเพิ่มเติมตรงนี้ก็พบว่าสิ่งที่เคยรู้อาก่อนนั้น ไม่ถูกต้องทั้งหมด ตรงนี้ก็ช่วยให้พนักงานได้เกิดความรู้ใหม่ที่ชัดเจนยิ่งขึ้น ” (สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ศูนย์การเรียนคนที่ 2) และสิ่งที่สำคัญที่พบจากการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนคือ ทักษะคิดที่ต่อการเรียนรู้ และต่อองค์กรด้วย ดังที่เจ้าหน้าที่ศูนย์การเรียนคนที่ 2 ได้กล่าวว่า “ เขายังบอกว่าเวลาศึกษาจากชุดการเรียน หากมีตรงไหนที่ไม่เข้าใจเขาก็สามารถอ่านทบทวนซ้ำๆได้หลายหน ไม่เหมือนการฟังบรรยายจากวิทยากรในชั้นเรียน ถ้าตรงไหนไม่เข้าใจก็ไม่สามารถย้อนกลับไปในเรื่องที่ตรงนั้นได้ พนักงานเขามีความสุขจากการให้บริการของศูนย์ และมองว่าบริษัทมีความจริงใจและตั้งใจที่จะให้ความรู้แก่พวกเขา” รวมทั้งเจ้าหน้าที่ศูนย์การเรียนส่วนใหญ่ต่างก็มีความเห็นว่าบริษัทสามารถขยายผลการดำเนินงานออกไปในทุกๆสาขาได้ “ คิดว่าโดยรวมแล้วมีประโยชน์มากค่ะ และคิดว่าบริษัทควรดำเนินการอย่างต่อเนื่องในทุกๆสาขาต่อไป..... เดิมทีคิดฉันก็ไม่เห็นด้วยกับระบบนี้เท่าไรหรอกค่ะ เพราะมองว่าธรรมชาติของพนักงานกลุ่มนี้ไม่น่าจะให้ความสนใจเรียนด้วยระบบนี้ได้ แต่หลังจากการทดลองใช้มาช่วงหนึ่งแล้ว ก็พบว่าพนักงานเขาได้ประโยชน์ และยังมีคามสนใจที่ดีมากอีกด้วย..... น้องๆเขาอยากให้มีชุดการเรียนแบบนี้กระจายไปอยู่ในทุกๆสาขา เพื่อได้มีโอกาสทบทวนความรู้เพิ่มเติมได้อย่างสะดวกรวดเร็วตลอดเวลา ”

ทางศูนย์ได้จัดให้มีการทดสอบความรู้ โดยใช้แบบทดสอบเดียวกับหลักสูตรการฝึกอบรม เพื่อศึกษาถึงผลการเรียนที่เกิดจากการใช้บริการเรียนรู้ด้วยตนเองในระบบศูนย์การเรียนรู้ ซึ่งได้ กำหนดเกณฑ์คะแนนสอบผ่านต้องไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ในกรณีที่สอบไม่ผ่าน ผู้เรียนมีโอกาสมทวนเนื้อหาก่อนทำการทดสอบใหม่ ซึ่งจากข้อมูลสถิติพบว่ามีผู้ที่สอบผ่านครั้งเดียวจำนวน 18 คน และที่ต้องเข้าสอบใหม่เป็นครั้งที่ 2 จำนวน 10 คน ดังข้อมูลที่สรุปไว้ในตารางที่ 4.27

ตารางที่ 4.27 ข้อมูลการสอบวัดผลการเรียนของพนักงานบริษัท โฮมโปรดักส์ จำกัดในสาขาต่างๆ

1. ชุดการเรียนรู้เรื่องมาตรฐานการปฏิบัติงานธุรการรับสินค้า (คะแนนเต็ม 30 คะแนน)

| จำนวนผู้เรียน | การทดสอบครั้งที่ 1 | สัดส่วนคะแนน % | การทดสอบครั้งที่ 2 | สัดส่วนคะแนน % | การทดสอบครั้งที่ 3 | สัดส่วนคะแนน % |
|---------------|--------------------|----------------|--------------------|----------------|--------------------|----------------|
| คนที่ 1 | 23 | 77 | 27 | 90 | | |
| คนที่ 2 | 18 | 60 | 26 | 87 | | |
| คนที่ 3 | 26 | 87 | | | | |

2. ชุดการเรียนรู้เรื่องมาตรฐานการปฏิบัติงานตรวจสอบสินค้า (คะแนนเต็ม 30 คะแนน)

| จำนวนผู้เรียน | การทดสอบครั้งที่ 1 | สัดส่วนคะแนน % | การทดสอบครั้งที่ 2 | สัดส่วนคะแนน % | การทดสอบครั้งที่ 3 | สัดส่วนคะแนน % |
|---------------|--------------------|----------------|--------------------|----------------|--------------------|----------------|
| คนที่ 1 | 22 | 73 | 26 | 87 | | |
| คนที่ 2 | 26 | 87 | | | | |

3. ชุดการเรียนรู้เรื่องมาตรฐานการปฏิบัติงานตรวจนับสินค้า (คะแนนเต็ม 20 คะแนน)

| จำนวนผู้เรียน | การทดสอบครั้งที่ 1 | สัดส่วนคะแนน % | การทดสอบครั้งที่ 2 | สัดส่วนคะแนน % | การทดสอบครั้งที่ 3 | สัดส่วนคะแนน % |
|---------------|--------------------|----------------|--------------------|----------------|--------------------|----------------|
| คนที่ 1 | 15 | 75 | 18 | 90 | | |
| คนที่ 2 | 18 | 90 | | | | |
| คนที่ 3 | 15 | 75 | 18 | 90 | | |

4. ชุดการเรียนรู้เรื่องมาตรฐานการปฏิบัติงานจัดส่งสินค้า (คะแนนเต็ม 20 คะแนน)

| จำนวนผู้เรียน | การทดสอบครั้งที่ 1 | สัดส่วนคะแนน % | การทดสอบครั้งที่ 2 | สัดส่วนคะแนน % | การทดสอบครั้งที่ 3 | สัดส่วนคะแนน % |
|---------------|--------------------|----------------|--------------------|----------------|--------------------|----------------|
| คนที่ 1 | 14 | 70 | 20 | 100 | | |
| คนที่ 2 | 15 | 75 | 17 | 85 | | |
| คนที่ 3 | 16 | 80 | | | | |

5. ชุดการเรียนรู้เรื่องความรู้ผลิตภัณฑ์

(คะแนนเต็ม 20 คะแนน)

| จำนวน ผู้เรียน | การทดสอบ ครั้งที่ 1 | สัดส่วน คะแนน % | การทดสอบ ครั้งที่ 2 | สัดส่วน คะแนน % | การทดสอบ ครั้งที่ 3 | สัดส่วน คะแนน % |
|-------------------|------------------------|--------------------|------------------------|--------------------|------------------------|--------------------|
| คนที่ 1 | 17 | 85 | | | | |
| คนที่ 2 | 18 | 90 | | | | |
| คนที่ 3 | 19 | 95 | | | | |
| คนที่ 4 | 18 | 90 | | | | |
| คนที่ 5 | 11 | 55 | 18 | 90 | | |

6. ชุดการเรียนรู้เรื่องมาตรฐานการปฏิบัติงานแคชเชียร์

(คะแนนเต็ม 40 คะแนน)

| จำนวน ผู้เรียน | การทดสอบ ครั้งที่ 1 | สัดส่วน คะแนน % | การทดสอบ ครั้งที่ 2 | สัดส่วน คะแนน % | การทดสอบ ครั้งที่ 3 | สัดส่วน คะแนน % |
|-------------------|------------------------|--------------------|------------------------|--------------------|------------------------|--------------------|
| คนที่ 1 | 35 | 88 | | | | |
| คนที่ 2 | 38 | 95 | | | | |
| คนที่ 3 | 39 | 98 | | | | |
| คนที่ 4 | 33 | 83 | | | | |
| คนที่ 5 | 35 | 88 | | | | |
| คนที่ 6 | 34 | 85 | | | | |
| คนที่ 7 | 33 | 83 | | | | |
| คนที่ 8 | 31 | 78 | 36 | 90 | | |
| คนที่ 9 | 22 | 55 | 32 | 80 | | |

7. ชุดการเรียนรู้เรื่องมาตรฐานการปฏิบัติงานห้องรักษาเงิน

(คะแนนเต็ม 15 คะแนน)

| จำนวน ผู้เรียน | การทดสอบ ครั้งที่ 1 | สัดส่วน คะแนน % | การทดสอบ ครั้งที่ 2 | สัดส่วน คะแนน % | การทดสอบ ครั้งที่ 3 | สัดส่วน คะแนน % |
|-------------------|------------------------|--------------------|------------------------|--------------------|------------------------|--------------------|
| คนที่ 1 | 14 | 93 | | | | |
| คนที่ 2 | 15 | 100 | | | | |
| คนที่ 3 | 14 | 93 | | | | |

ส่วนที่ 2 สภาพปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการจัดการเรียนรู้

จากการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการทั้งสองแห่งคือ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร และบริษัท โฮมโปรดักส์ จำกัด ผู้วิจัยได้ศึกษาสภาพปัญหาอุปสรรคจากการดำเนินงานจัดการเรียนรู้ โดยใช้วิธีการสนทนากลุ่มผู้ปฏิบัติงานศูนย์การเรียนรู้และพนักงานที่เป็นผู้ใช้บริการจากศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการทั้งสองแห่ง ได้พบว่าปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นมีลักษณะที่สอดคล้องตรงกัน โดยมีประเด็นปัญหาต่าง ๆ ดังนี้คือ

1. ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มผู้ปฏิบัติงานศูนย์การเรียนรู้

ปัญหาหลักที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ 1 พบว่าเป็นปัญหาขาดการประสานงานที่ดีระหว่างศูนย์การเรียนรู้ กับผู้ประสานงานในโครงการเครือข่ายพัฒนานักการธนาคารยุคใหม่ ดังที่ผู้รับผิดชอบดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ 1 ได้กล่าวว่า “ ก็มีปัญหาบ้างเหมือนกัน ผู้ประสานงานปลายทางเข่าบ่นมาเรื่องเวลาเตรียมงานค่อนข้างกระชั้นมาก ทำให้ติดขัดเรื่องสถานที่ เอกสาร การสื่อสารในขั้นตอนต่างๆไม่เข้าใจกัน แต่ในตอนท้ายก็เคลียร์ได้เรียบร้อยครับ คิดว่าครั้งต่อไปจะดีขึ้นกว่านี้แน่นอน.....จริงๆคงเป็นเพราะสาเหตุจากการที่เราจัดเป็นครั้งแรกก็ได้ ก็มีหุงจดคิดสับสนกันบ้าง อะไรๆก็ยังไม่ลงตัว เราเปิดโครงการวันที่ 5 กรกฎาคม พอวันที่ 20 กรกฎาคม ก็เริ่มเรียนกันเลย ” นอกจากนี้ก็เป็นปัญหาในเรื่องอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆที่ยังไม่พร้อมเท่าที่ควร คือ คุณภาพของอุปกรณ์รับสัญญาณที่ส่งผลต่อความรู้สึกรับของผู้เรียน ซึ่งเป็นสาเหตุจากอุปกรณ์โทรทัศน์รับสัญญาณการถ่ายทอดทางไกลผ่านดาวเทียมมีขนาดเล็กเกินไป ดังที่เจ้าหน้าที่ศูนย์การเรียนรู้ท่านหนึ่งได้กล่าวว่า “ ปัญหาที่ไม่ได้คาดเอาไว้ว่าจะเจอก็คือ เรื่องขนาดของจอรับสัญญาณภาพปลายทาง ห้องไหนที่ใช้เครื่องโปรเจกเตอร์ฉายภาพก็จะมีผู้เรียนเข้าไปใช้บริการกันมากแต่ถ้าเป็นห้องที่ใช้จอทีวีธรรมดาพนักงานจะไม่ชอบ เขาบอกว่าจอภาพมันเล็กดูแล้วอึดอัด ” ส่วนในโครงการภูมิปัญญาความรู้ก็มีปัญหาคุณภาพของสื่อที่เนื้อหาบางส่วนเข้าใจยาก ดังเช่นข้อมูลที่เจ้าหน้าที่ได้กล่าวถึงชุดสื่อการเรียนในโครงการภูมิปัญญาความรู้ว่า “ เท่าที่ได้ลงไปพูดคุยมา ส่วนใหญ่ก็บอกว่าเนื้อหาดีแล้ว แต่อยากให้ปรับเรื่องสื่อ เพราะบางส่วนเข้าใจยากมาก คือถ้าเป็นไปได้ก็อยากให้เป็นลักษณะแผนภาพอะไรทำนองนั้น เพราะเข้าใจได้ง่ายกว่า ” รวมทั้งยังมีปัญหาขาดความร่วมมือจากหน่วยงานที่ยังขาดการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาเพราะมองว่าเสียเวลาทำงาน ดังข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ศูนย์การเรียนรู้ในโครงการภูมิปัญญาความรู้ที่กล่าวว่า “ บางสาขายังไม่มีความเคลื่อนไหวขอบริการใช้สื่อจากศูนย์การเรียนรู้เลยก็มี พอถามไปที่หัวหน้างานก็บอกว่างานยังยุ่งอยู่ ไม่มีเวลา แต่พอลงไปคุยกับพนักงานเขาบอกว่าไม่รู้เรื่องเลย ตรงนี้คิดว่ามันเป็นเพราะหัวหน้างานไม่สนใจมากกว่า ”

สำหรับปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานประกอบการที่ 2 พบปัญหาหลักในเรื่องเนื้อหาความรู้ในการเรียนยังไม่ละเอียดชัดเจนเท่าที่ควรและไม่ตรงกับการปฏิบัติงานจริง ดังที่ผู้ร่วมสนทนากลุ่มทุกคนได้ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า “ ปัญหาหลักในตอนนี้คงเป็นเรื่องเนื้อหาความรู้ที่ยังไม่ชัดเจนละเอียดครบถ้วนพอ และเนื้อหาในชุดการเรียนมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เรื่อยๆ ทำให้ผู้ศึกษาไม่ทันสมัยกับการปฏิบัติงานจริง..... เนื่องจากเรายังไม่เคยได้ทำเรื่องนี้มาก่อน เนื้อหาในหลักสูตรที่ทำเอาไว้ก็อาจจะยังไม่ละเอียดชัดเจนเท่าที่ควร และสาระความรู้บางส่วนก็ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปรวดเร็ว ซึ่งทำให้สิ่งที่เรียนกับสิ่งที่ปฏิบัติจริงไม่ตรงกัน ” ซึ่งในประเด็นนี้ ผู้วิจัยมองว่าสาเหตุส่วนใหญ่มาจากการสร้างเครือข่ายกับแหล่งทรัพยากรความรู้ที่ยังไม่ดีพอ และตรงกับเหตุผลที่ผู้ร่วมสนทนากลุ่มหลายท่านได้กล่าวว่า “ เนื่องจากเป็นสาระความรู้ภายในองค์กร ที่ต้องไปสืบค้นจากแหล่งความรู้ที่เป็นเอกสารและจากเจ้าหน้าที่หน้างาน ซึ่งบางครั้งเอกสารไม่ตรงกับการปฏิบัติงานจริง..... เพราะแหล่งความรู้ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในการปฏิบัติตามสายงานต่างๆยังไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมโดยตรง เพียงแต่เราได้ใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากเอกสารที่มีอยู่และสอบถามบ้างในบางส่วน ” นอกจากนี้ก็เป็นปัญหาขาดการประชาสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร ซึ่งข้อมูลจากผู้ร่วมสนทนากลุ่มเจ้าหน้าที่ศูนย์การเรียนในสถานประกอบการที่ 2 ได้เล่าถึงปัญหาให้ผู้วิจัยฟังว่า “ เนื่องจากเป็นโครงการที่อยู่ในระหว่างการทดลอง เท่าที่สังเกตดูจากช่วงที่ผ่านมาตั้งแต่ศูนย์ได้เริ่มต้นเปิดให้บริการมานั้น จำนวนพนักงานที่เข้ามาเรียนตามความสมัครใจยังมีน้อยอยู่ ซึ่งอาจเป็นเพราะศูนย์เพิ่งเปิดตัว และที่สำคัญคือเรายังไม่ได้ทำการประชาสัมพันธ์อย่างจริงจังเท่าที่ควร ”

2. ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มพนักงานที่ใช้บริการจากศูนย์การเรียนรัฐ

จากการศึกษาข้อมูลที่ได้รับในการสนทนากลุ่มพนักงาน ที่ใช้บริการจากศูนย์การเรียนรัฐในสถานประกอบการแห่งที่ 1 ได้พบปัญหาในเรื่องสิ่งอำนวยความสะดวกที่ยังไม่สมบูรณ์ ดังข้อมูลจากพนักงานที่มาใช้บริการจากศูนย์การเรียนในโครงการเครือข่ายพัฒนานักการชนาคารยุคใหม่ คือ “ ควรปรับปรุงในเรื่องสิ่งอำนวยความสะดวกด้วยครับ ที่แล้วมาไม่ค่อยสะดวกเท่าไร ก็จำพวกเอกสารสื่อการเรียนต่างๆยังไม่สมบูรณ์ แล้วก็พวกอุปกรณ์ต่างๆด้วยครับ ” โดยเป็นปัญหาเดียวกับที่ได้พบจากพนักงานในสถานประกอบการแห่งที่ 2 เช่น สถานที่ค่อนข้างคับแคบ ทำให้ผู้เรียนรู้สึกไม่สะดวก ซึ่งพนักงานที่มาใช้บริการได้กล่าวว่า “ ผมว่ายังมีปัญหาบ้างในเรื่องสถานที่ เพราะถ้ามีคนเข้ามาเรียนจำนวนมากๆ ห้องจะคับแคบเกินไป ทำให้เวลาเรียนขาดสมาธิได้เหมือนกันครับ ” รวมทั้งปัญหาสื่อยังไม่หลากหลาย มีการใช้ศัพท์ทางเทคนิคมากไป ดังข้อมูลที่กล่าวว่า “ สื่อของเรายังมีจำนวนน้อยเกินไป และไม่หลากหลายเท่าที่ควร และบางทีผมอ่านจากชุดการเรียนเจอคำศัพท์เทคนิคของงานช่างผมจะไม่เข้าใจว่าหมายถึงอะไร และผมว่ามันจำยาก น่าจะเปลี่ยน ”

ดังนั้น จากการศึกษาสภาพปัญหาในการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการทั้งสองแห่ง ผู้วิจัยได้พบว่ามีสภาพปัญหาที่สอดคล้องกันเป็นส่วนใหญ่ในประเด็นต่างๆ คือ ขาดการประสานงานประชาสัมพันธ์ที่ดีระหว่างศูนย์การเรียนรู้ กับผู้ประสานงานในหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร ขาดการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา คุณภาพของเนื้อหาในหลักสูตรที่ยังไม่สมบูรณ์ ซึ่งเป็นสาเหตุจากการสร้างเครือข่ายกับแหล่งทรัพยากรความรู้ และสื่อการเรียนรู้ยังไม่หลากหลาย และขาดคุณภาพที่ดี รวมทั้งอุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ยังไม่เหมาะสม ดังรายละเอียดที่สรุปในตารางที่ 4.28 คือ

ตารางที่ 4.28 ปัญหาอุปสรรคจากการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ

| สถานประกอบการที่ 1 | สถานประกอบการที่ 2 |
|---|--|
| <p>ข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ศูนย์การเรียนรู้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การประสานงานยังไม่ดี 2. ขาดความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชาหน่วยงาน | <p>ข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ศูนย์การเรียนรู้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การประชาสัมพันธ์ยังไม่ดี 2. เนื้อหาในหลักสูตรยังไม่ถูกต้อง 3. ยังไม่มีการสร้างเครือข่ายแหล่งความรู้ |
| <p>ข้อมูลจากพนักงานที่ใช้บริการ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. อุปกรณ์ประกอบการเรียนขาดคุณภาพ 2. สื่อการเรียนรู้เข้าใจยาก 3. สิ่งอำนวยความสะดวกไม่สมบูรณ์ | <p>ข้อมูลจากพนักงานที่ใช้บริการ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. สื่อไม่หลากหลาย และเข้าใจยาก 2. สิ่งอำนวยความสะดวกไม่สมบูรณ์ |

ส่วนที่ 3 ข้อคิดเห็นที่มีต่อการดำเนินงานระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้

นอกเหนือจากการศึกษาสภาพปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้ โดยวิธีการสนทนากลุ่มแล้ว ผู้วิจัยยังได้ศึกษาถึงความคิดเห็นต่างๆที่มีต่อระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ที่นำมาใช้ดำเนินงานในสถานประกอบการทั้งสองแห่งอีกด้วย ทั้งนี้ เป็นการศึกษาค้นคว้าข้อมูลในส่วนของผู้ที่ผู้ดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้และพนักงานที่ใช้บริการจากระบบศูนย์การเรียนรู้

1. ข้อคิดเห็นจากการสนทนากลุ่มผู้ปฏิบัติงานศูนย์การเรียนรู้

ข้อคิดเห็นที่ผู้วิจัยได้พบจากการสนทนากลุ่มนั้น ส่วนใหญ่เห็นด้วยกับแบบจำลองระบบที่นำมาใช้ดำเนินงานในองค์กรของตน แต่ได้มีการแสดงข้อคิดเห็นเพิ่มเติมจากแบบจำลองดังกล่าว โดยผู้ร่วมสนทนากลุ่มจากสถานประกอบการที่ 1 ได้กล่าวว่า “ คือจริงๆแล้วผมว่าระบบมันไม่ได้มีปัญหาหรอกครับ พวกผมเองต่างหากที่เป็นปัญหา เพราะเราทุกคนก็มีมือใหม่ บางคนอาจจะรู้อะไรมาบ้าง แต่ไม่มีใครเคยทำมาก่อน ” ในขณะที่ผู้ร่วมสนทนากลุ่มจากสถานประกอบการที่ 2 ได้เสริมในประเด็นนี้ว่า “ พวกเราส่วนใหญ่มาจากสายฝีมือกรรม บางครั้งเวลาคิดอะไรก็จะเน้นไปทางโน้นหมด ทุกอย่างควบคุมได้ พอมาเจอระบบที่บอกว่าต้องให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและให้เรียนได้ตามอัธยาศัย อะไรทำนองนี้ ก็ต้องใช้เวลาอีกก่อน ” แต่อย่างไรก็ตามผู้ร่วมสนทนากลุ่มทุกคนต่างเห็นตรงกันว่า การนำระบบศูนย์การเรียนรู้มาใช้เป็นทางเลือกที่ช่วยตอบสนองความต้องการทั้งของพนักงานและองค์กรได้ และการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นก็อยู่ในแผนงานของการขยายผลระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้อยู่แล้ว โดยผู้ร่วมสนทนากลุ่มจากสถานประกอบการที่ 1 ได้กล่าวว่า “ ผมยอมรับว่าได้ประโยชน์จริง แม้จะยุ่งบ้างในช่วงเริ่มต้น เราเองก็ยังไม่เข้าใจในเรื่องบุคลากรใหม่ทั้งหมด แต่ปีหน้าคงไปได้สวยครับ ” เช่นเดียวกับผู้ปฏิบัติงานในสถานประกอบการที่ 2 ที่กล่าวว่า “ ตอนนี้นายเขาได้เห็นผลแล้วว่าใช้ได้จริง ช่วยลดภาระและอุดช่องว่างการฝึกอบรมได้ พนักงานที่มาเรียนเขาก็บอกว่าดีเช่นกัน ซึ่งได้มีนโยบายให้ขยายผลไปในทุกสาขาแล้ว ก็คงเอาปัญหาทั้งหมดมาดูแลวางแผนกันใหม่ ระบบก็จะดำเนินการไปตามนี้ ส่วนเรื่องทีมงานก็เตรียมไว้แล้วครับ เพราะต้องพัฒนาเตรียมความพร้อมกันใหม่ ”

การสนทนากลุ่มผู้ปฏิบัติงานศูนย์การเรียนรู้ของสถานประกอบการทั้ง 2 แห่งนั้น ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลแยกตามองค์ประกอบการดำเนินงานตามโครงสร้างระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ที่ได้พัฒนาไว้ โดยมีการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มดังนี้คือ

การจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้

1. การวิเคราะห์ความต้องการในการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้

จากข้อมูลการสนทนากลุ่มได้พบข้อคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า ต้องมีการวิเคราะห์ความต้องการในการเรียนรู้ ซึ่งเจ้าหน้าที่ศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ 1 ได้ให้เหตุผลว่า “ ทำให้ทราบถึงความต้องการ และวิธีการอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ของกลุ่มเป้าหมายถูกต้อง จากการสอบถามกลุ่มตัวอย่างทำให้เราได้ข้อมูลที่มีความชัดเจน เป็นไปในทางเดียวกันทุกระดับ สามารถวิเคราะห์และนำข้อมูลไปใช้ได้เป็นอย่างดี แต่เราใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลมากน้อย เพราะต้องการข้อมูลที่เชื่อถือได้และครบถ้วนไปเสนอรายงานผู้บริหารด้วย ” นอกจากนี้แล้วเจ้าหน้าที่ในสถานประกอบการที่ 2 ยังได้เสนอข้อคิดเห็นถึงวิธีการวิเคราะห์ความต้องการว่า ควรให้พนักงานและผู้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมด้วย เพื่อให้รู้ถึงพื้นฐานความต้องการที่แท้จริงและทำให้เกิดการสนับสนุนการดำเนินงานจากผู้บังคับบัญชาได้ด้วย ดังข้อมูลที่กล่าวว่า “ การวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการของพนักงานควรใช้การมีส่วนร่วมของพนักงานโดยตรง ไม่ควรใช้ข้อมูลจากเอกสารสรุปประเมินผลการปฏิบัติงานหรือการประชุมหัวหน้างานเท่านั้น เพื่อให้รู้ถึงพื้นฐานความพร้อมที่แท้จริงของพนักงาน..... นอกจากนี้ควรให้ผู้บริหารต่างๆ ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและเป้าหมายในการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่การส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของพนักงานในหน่วยงานของตนเองด้วย ”

แต่อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาได้พบว่า การวิเคราะห์ความต้องการในการเรียนรู้ของสถานประกอบการแห่งที่ 2 ไม่ได้ดำเนินการในลักษณะเช่นเดียวกับสถานประกอบการที่ 1 โดยเป็นการวิเคราะห์จากนโยบายและแผนการพัฒนามูลฐาน ที่ต้องการเน้นให้พนักงานมีความรู้ความชำนาญในข้อมูลสินค้าและสามารถให้บริการที่ดีแก่ลูกค้า รวมทั้งนโยบายที่ต้องการให้ระบบศูนย์การเรียนรู้ เป็นทางเลือกที่ใช้รองรับการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้นจึงพบว่า วัตถุประสงค์เป้าหมายในสถานประกอบการนี้จึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเท่านั้น ดังข้อมูลที่เจ้าหน้าที่ศูนย์การเรียนรู้ท่านหนึ่งได้กล่าวว่า “ ตอนนี้ระบบศูนย์การเรียนรู้ของเราได้เน้นเฉพาะการเรียนรู้เพื่อการปฏิบัติงานในสายงานต่างๆ เท่านั้น ยังไม่ได้เปิดกว้างในส่วนอื่น เพื่อให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับแผนการฝึกอบรมที่กำหนดไว้ให้พนักงานต้องชำนาญในเรื่องสินค้าและบริการ แต่ในอนาคตเราก็ตั้งใจว่าจะพัฒนาไปในจุดที่มีหลักสูตรให้พนักงานเลือกเรียนได้ตามอัธยาศัย เป็นศูนย์การเรียนรู้แบบครบวงจรให้ได้ ” ส่วนในสถานประกอบการที่ 1 ได้วิเคราะห์จากแผนวิสาหกิจของธนาคารที่มุ่งสู่การสร้างธนาคารแห่งการเรียนรู้ เพื่อรองรับการพัฒนาเปลี่ยนแปลงให้เป็นธนาคารพัฒนาชนบทชั้นนำในภูมิภาค ดังนั้นเป้าหมายในการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ จึงมุ่งหวังให้พนักงานได้เรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. การจัดการทรัพยากรความรู้

เจ้าหน้าที่ศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ 1 ได้แสดงความคิดเห็นสนับสนุนถึงการใช้แหล่งทรัพยากรความรู้จากภายนอก เพราะช่วยให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการดำเนินงาน ดังได้กล่าวว่า “ ปัจจุบันมีชุดความรู้สำเร็จรูปที่สามารถหาซื้อมาใช้ในการพัฒนาพนักงานได้หลายประเภท โดยมีค่าใช้จ่ายน้อยกว่าการผลิตเอง และทำให้การพัฒนาพนักงานในรูปแบบของศูนย์การเรียนรู้ดำเนินการได้รวดเร็วและประหยัดค่าใช้จ่ายในการออกแบบความรู้เอง ” แต่อย่างไรก็ตามได้มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติมว่า ในบางหลักสูตรไม่สามารถใช้ชุดการเรียนรู้จากภายนอกได้ เพราะเป็นเนื้อหาสาระที่มาจากแหล่งข้อมูลความรู้ภายในองค์กร โดยได้นำเสนอแนวความคิดเรื่องการจัดการความรู้ว่า “ นอกจากเนื้อหาสาระที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานของพนักงานแล้ว ยังมีแหล่งความรู้ ภูมิศึกษาความสำเร็จในองค์กรที่ควรนำมาจัดการเป็นองค์ความรู้ขององค์กร เพื่อนำไปเผยแพร่ให้พนักงานได้เรียนรู้ร่วมกัน และขณะเดียวกันก็มีความล้มเหลวที่สามารถนำมาเป็นข้อควรระวังเพื่อไม่ให้มีการทำผิดซ้ำในองค์กร ” ส่วนการดำเนินงานในโครงการนำร่องระบบศูนย์การเรียนรู้ของสถานประกอบการแห่งที่ 2 ได้พบว่าไม่ได้สร้างเครือข่ายกับแหล่งทรัพยากรความรู้ภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ จึงส่งผลให้เนื้อหาในชุดการเรียนรู้ยังไม่ได้คุณภาพเท่าที่ควร ซึ่งเจ้าหน้าที่ศูนย์การเรียนรู้ได้กล่าวว่า “ ปัญหาหลักในตอนนี้เป็นเรื่องเนื้อหาความรู้ที่ยังไม่ชัดเจนละเอียดครบถ้วนพอ เพราะแหล่งความรู้ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในการปฏิบัติตามสายงานต่างๆยังไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมโดยตรง เพียงแต่เราใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากเอกสารที่มีอยู่และสอบถามบ้างในบางส่วน ” ซึ่งแนวทางในอนาคตนั้น ทางศูนย์จะใช้รูปแบบการจัดตั้งเป็นคณะทำงานร่วมกัน ดังแนวคิดที่ได้นำเสนอในการสนทนากลุ่มว่า “ กำลังคิดว่าอาจใช้วิธีตั้งเป็นคณะทำงาน เพื่อมาทำหน้าที่พิจารณาเนื้อหาให้ได้ครบถ้วนถูกต้องมากที่สุด ” นอกจากนี้แล้วผู้ร่วมสนทนากลุ่มจากสถานประกอบการแห่งที่ 1 ยังได้นำเสนอข้อคิดเห็นเพิ่มอีกว่า “ ผมอยากให้มีการเชื่อมเครือข่ายระหว่างศูนย์การเรียนรู้ทั้งในและนอกองค์กร เพื่อช่วยแลกเปลี่ยนทรัพยากรความรู้และประสบการณ์การดำเนินงานระหว่างกัน รวมทั้งต้องมีการกระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ระหว่างกันภายในองค์กรอีกด้วย ” ส่วนผู้ปฏิบัติงานในสถานประกอบการที่ 2 ได้เสนอเพิ่มเติมในเรื่องการจัดการความรู้ว่า “ ผมคิดว่าต้องมีขั้นตอนการเก็บรักษาข้อมูลความรู้ภายในองค์กร ซึ่งเห็นด้วยที่จะใช้ระบบอัตโนมัติในการจัดการคลังความรู้ ”

การจัดการเรียนรู้

1. การพัฒนาหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้

ในเรื่องการพัฒนาหลักสูตรได้พบว่า เนื้อหาส่วนใหญ่เป็นสาระวิชาจากแหล่งข้อมูลความรู้ภายในองค์กรทั้งสิ้น ซึ่งผู้ร่วมสนทนากลุ่มในสถานประกอบการที่ 2 ได้กล่าวถึงการ

พัฒนาหลักสูตรที่มีปัญหาเรื่องเนื้อหาสาระบางส่วนที่ไม่ตรงกับลักษณะการปฏิบัติงานจริง รวมทั้งลักษณะการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้ชุดวิชาไม่ทันสมัย ดังข้อมูลจากการสนทนากลุ่มเจ้าหน้าที่ศูนย์การเรียนรู้ที่กล่าวว่า “ เนื่องจากเรายังไม่เคยได้ทำเรื่องนี้มาก่อน เนื้อหาในหลักสูตรที่ทำเอาไว้ยังไม่ละเอียดชัดเจนเท่าที่ควร และสาระความรู้บางส่วนก็ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปรวดเร็ว ซึ่งทำให้สิ่งที่เรียนกับสิ่งที่ปฏิบัติจริงอาจไม่ตรงกันก็เป็นได้.....นอกจากนี้ เนื้อหาในชุดการเรียนมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เรื่อยๆ ทำให้ชุดวิชาไม่ทันสมัยกับการปฏิบัติงานจริง.....เรามีปัญหาว่าเนื้อหาที่เรียนเป็นเรื่องขั้นตอนการทำงาน และความรู้ที่เกี่ยวกับสินค้าที่ขายหน้าร้าน นอกจากนี้บุคลากรที่กำหนดไว้ในช่วงจัดทำแผนงานไม่สามารถมาร่วมงานได้ จึงมีผลต่อการวิเคราะห์เนื้อหาวิชาจากแหล่งความรู้ภายในองค์กร ทำให้แผนงานล่าช้ากว่ากำหนดเวลา”

สำหรับสื่อการเรียน ที่เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้เห็นว่ามีเหมาะสมมากที่สุดก็คือ สื่อซีดีรอม เพราะสะดวกในการใช้งาน และมีราคาต้นทุนที่ถูก ดังข้อมูลจากผู้ร่วมสนทนากลุ่มในสถานประกอบการที่ 1 “ ทางเรามีความเห็นว่าเป็นอนาคต จำเป็นต้องเพิ่มเติมสื่อซีดีรอมมาใช้ในการพัฒนาพนักงานด้วย เนื่องจากเรียนรู้ง่าย ราคาประหยัด และมีแนวโน้มที่สามารถนำมาใช้ได้หลายหัวข้อวิชา แต่ตอนนี้ระบบคอมพิวเตอร์ที่มีในสาขายังไม่เพียงพอ ต้องเรียนจากระบบโทรทัศน์ทางไกลไปก่อน ” แต่อย่างไรก็ตามผู้ร่วมสนทนากลุ่มได้ย้มาถึงปัญหาหลักดังที่กล่าวไว้ก็คือความสามารถในการผลิตสื่อ ซึ่งต้องดำเนินการเตรียมความพร้อมโดยเร่งด่วน ดังข้อมูลจากกลุ่มผู้ปฏิบัติงานศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ 1 คือ “ ตอนนี้เรายังขาดบุคลากรในการผลิตสื่อการเรียนรู้ทางคอมพิวเตอร์ การฝึกอบรมคณะทำงานที่ผ่านมายังไม่ได้เน้นทักษะการผลิตสื่อซีดีรอม ซึ่งต้องใช้การพัฒนาระยะยาวและต้องมีอุปกรณ์การผลิตด้วย จึงจำเป็นต้องพัฒนาทักษะดังกล่าวให้คณะทำงานในโอกาสต่อไป ” ซึ่งพบว่าเป็นประเด็นที่สอดคล้องกับข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานในสถานประกอบการที่ 2 คือ มีปัญหาอุปสรรคในการผลิตสื่อได้ไม่ตรงเป้าหมาย โดยเฉพาะหลักสูตรที่เป็นเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานภายในองค์กร ไม่สามารถหาจากแหล่งภายนอกได้ “ สื่อการเรียนไม่สามารถผลิตได้ครบตามที่กำหนดไว้ เนื่องจากมีข้อจำกัดหลายๆอย่าง บุคลากรกำลังการผลิตไม่พอ เดิมกำหนดให้ผลิตในรูปแบบสื่อเอกสารและซีดีรอมแต่ไม่สามารถผลิตได้หมด จึงมีแต่สื่อเอกสารอย่างเดียว ที่ดีควรมีหลายๆอย่างให้พนักงานเลือกใช้ ” รวมทั้งการพัฒนาสื่อการเรียนนั้น ทางศูนย์ได้ใช้บุคลากรภายในเป็นผู้ดำเนินการผลิตสื่อด้วยตนเอง ซึ่งทำให้เกิดความล่าช้าในขั้นตอนการผลิตสื่อขึ้น เพราะมีชุดวิชาที่ต้องผลิตเพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้กันถึง 7 หลักสูตร แต่บุคลากรที่ดำเนินงานมีเพียงท่านเดียวเท่านั้น จึงได้ผลิตเฉพาะสื่อเอกสารชุดการเรียนเท่านั้น ยังไม่ได้ใช้สื่อประเภทอื่นแต่อย่างใด “ สื่อของเรายังมีเฉพาะเอกสารชุดการเรียนเท่านั้น ซึ่งต้องวางแผนเรื่องทีมงานบุคลากรกันใหม่ คงต้องมีเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญในด้านสื่อมาช่วย คิดว่าสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ”

นอกจากนี้ ผู้ร่วมสนทนากลุ่มยังได้นำเสนอขอคิดเห็นเพิ่มเติมในองค์ประกอบการดำเนินงานว่าต้องมีการตรวจสอบหลักสูตรและสื่อก่อนนำไปใช้งาน และต้องมีการพัฒนาความพร้อมของเจ้าหน้าที่อยู่ตลอดเวลาด้วย ดังข้อมูลจากผู้ร่วมสนทนากลุ่มในสถานประกอบการที่ 1 คือ “ เห็นด้วยอย่างมากที่ต้องมีขั้นตอนการตรวจสอบหลักสูตรและสื่อการเรียน ก่อนนำไปใช้ดำเนินงานให้บริการแก่พนักงาน เพราะช่วยป้องกันข้อผิดพลาด และที่สำคัญพนักงานเขาจะได้เชื่อมั่นในสิ่งที่เราให้เขาเรียนด้วย.... ผมว่าควรมีการพัฒนาความพร้อมให้แก่เจ้าหน้าที่หน่วยงานศูนย์การเรียน เพื่อผลิตสื่อให้สอดคล้องกับนวัตกรรมที่กำลังก้าวหน้าที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ”

2. การสื่อสารประสานงานและให้บริการผู้เรียน

จากการศึกษาข้อมูลในขั้นตอนการให้บริการแก่ผู้เรียนของสถานประกอบการที่ 1 พบว่าได้รับความร่วมมือจากพนักงานและหน่วยงานต่างๆเป็นอย่างดี มีผู้ให้ความสนใจสมัครเข้าเรียนในโครงการเครือข่ายพัฒนานักการศึกษาคารุณายุคใหม่เป็นจำนวนมาก ซึ่งบรรยากาศในการเรียนดำเนินไปด้วยดี แม้ว่ามีข้อบกพร่องบ้างในช่วงแรก ดังข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ศูนย์การเรียนที่กล่าวว่า

“ มีทั้งผู้บริหารและพนักงาน ได้ให้ความสนใจสมัครเข้าเรียนจำนวนมากทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่า พนักงานธนาคารมีความต้องการพัฒนาตนเองด้วยความสมัครใจ และมีความพร้อม ”

“ ทราบว่าผู้สมัครเรียนเป็นความสมัครใจของตนเอง ไม่ถูกบังคับ ซึ่งแสดงให้เห็นแรงจูงใจภายในของผู้เรียนเอง และต้องการเรียนเพื่อแก้ปัญหาการปฏิบัติงานของตนเอง ซึ่งเป็นลักษณะการเรียนรู้ที่พึงประสงค์และยั่งยืน ”

“ เรามีการโทรศัพท์สอบถามจากผู้เรียนด้วย ทำให้ทราบว่าผู้บริหารสาขาได้ให้การสนับสนุนมาก และบางสาขามีพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญในหัวข้อวิชานั้น ๆ เป็นผู้ให้คำแนะนำ แสดงให้เห็นบรรยากาศการเรียนรู้ในสาขาเป็นเชิงบวก ”

“ ได้รับความสนใจจากสาขาเป็นอย่างดี มีการติดต่อขอสื่อจากเราเป็นจำนวนมาก ก็โดยการประชาสัมพันธ์ออกไป ใครสนใจก็ติดต่อมา เราก็จัดส่งไปให้ ตอนนี้ก็ร่วม 400 สาขาแล้วที่มีสื่อชุดภูมิปัญญาความรู้ให้เรียนรู้กัน ”

ส่วนการให้บริการก็มีอุปสรรคเกิดขึ้นบ้าง เนื่องจากโครงการนี้ค่อนข้างเร่งรีบ ทำให้ขาดการเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานบ้าง เช่น เอกสารใบสมัครและการจัดส่งสื่อ เอกสารประกอบการเรียนยังไม่พร้อม แต่โดยทั่วไปก็พบว่าการให้บริการก็เป็นไปด้วยดี ผู้เรียนมีความพึงพอใจ ดังเช่นข้อมูลจากผู้ร่วมสนทนากลุ่มในสถานประกอบการที่ 1 คือ

“ เนื่องจากต้องการรีบดำเนินการเรียน จึงกำหนดให้ส่งข้อมูลทางโทรสาร แต่ได้
รับข้อมูลไม่ชัดเจน ทำให้ชื่ออ่านไม่ออก จึงบันทึกชื่อผิดพลาด ชำซ้อนบางคน
และการบันทึกข้อมูลใช้เวลาหลายวันเนื่องจากปริมาณมาก.....บางสาขาส่งชื่อช้า
กว่ากำหนด ทำให้ไม่สามารถเริ่มต้นเรียนพร้อมกันได้ ”

“ จากปัญหาที่ได้รับในการรับสมัครครั้งนี้ ต่อไปในการขยายโครงการจึงจำเป็นต้อง
ต้องพิจารณารูปแบบการรับสมัครทางอินเทอร์เน็ต เพื่อตัดปัญหาการเสียเวลาบันทึก
ข้อมูล และเพื่อความถูกต้องของข้อมูล ”

“ การให้บริการเรียนรู้โดยโทรทัศน์ผ่านดาวเทียมจากรายการของสมาคมเครือข่าย
ฝึกอบรม (TTN) จะใช้เวลาเตรียมการและใช้กำลังคนน้อยกว่าการผลิตสื่อและ
ดำเนินงานเอง แม้ว่าอาจจะต้องเสียค่าใช้จ่ายในการติดตั้งระบบรับสัญญาณในช่วง
แรกค่อนข้างสูง แต่ธนาคารก็ใช้ประโยชน์ในด้านอื่นด้วย และการบริการก็ดำเนิน
การเรียนรู้ได้สะดวกรวดเร็วพร้อมๆกันได้ แต่อย่างไรก็ตามพนักงานต้องให้ความสนใจ
สนใจและเสียสละช่วยตัวเองมากๆเช่นในโครงการนี้ ”

ส่วนการให้บริการของศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ 2 ได้พบว่า ยังทำได้
ไม่เต็มที่ เพราะมีข้อจำกัดเรื่องบุคลากรที่ใช้ร่วมกับเจ้าหน้าที่ศูนย์ฝึกอบรม ทำให้ไม่สามารถใช้
เวลาในการให้บริการระบบศูนย์การเรียนรู้ได้อย่างเต็มที่ เช่นข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ศูนย์การเรียนรู้ได้
กล่าวว่า “ เท่าที่สังเกตดูจากช่วงที่ผ่านมาตั้งแต่ศูนย์ได้เริ่มต้นเปิดให้บริการมานั้น จำนวนพนักงาน
ที่เข้ามาเรียนยังมีน้อยอยู่ ซึ่งอาจเป็นเพราะศูนย์เพิ่งเริ่มเปิดตัว และที่สำคัญคือเรายังไม่ได้ทำการ
ประชาสัมพันธ์อย่างจริงจังเท่าที่ควร ” ส่วนเวลาในการเรียนนั้นไม่มีปัญหาพนักงานสามารถเรียน
ในเวลาว่างได้ เพราะทางบริษัทได้สนับสนุนเป็นนโยบายโดยให้เป็นส่วนหนึ่งของเวลาการปฏิบัติ
งานปกติ “ ตอนนี้อยู่ในเรื่องอุปสรรคสิ่งอำนวยความสะดวก และเวลาในการเรียนไม่มีปัญหาอะไร
เพราะทางผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่อยู่แล้ว แต่ยังมีปัญหาบ้างในเรื่องสถานที่ เพราะ
ถ้ามีผู้เข้ามาเรียนจำนวนมากๆ ห้องจะ คับแคบ ทำให้ผู้เรียนขาดสมาธิในการเรียน ”

ทั้งนี้ ในการเสนอข้อคิดเห็นเพิ่มเติมผู้ร่วมสนทนากลุ่มจากสถานประกอบการที่ 1
เห็นว่าต้องมีขั้นตอนการจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกที่ให้บริการแก่ผู้เรียน รวมทั้งต้องให้การ
สนับสนุนใจผู้ประสานงานในหน่วยงานต่างๆด้วย “ จากปัญหาที่ผ่านมา คิดว่าจำเป็นต้องมีองค์
ประกอบในการจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกที่จะให้บริการแก่ผู้เรียน เพื่อป้องกันปัญหาตรงนี้
ซึ่งมีผลต่อการเรียนรู้ของพนักงานด้วย.....และต้องอย่าลืมมีการเชิดชูเสริมแรงผู้ประสานงาน และ
ผู้ที่เกี่ยวข้องในการเรียนรู้ของพนักงานด้วย ไม่ใช่ให้เราให้เขาช่วยงานอย่างเดียวแต่ไม่ได้สนใจเขา
ซึ่งบุคคลเหล่านี้จะมีความสำคัญต่อระบบศูนย์การเรียนรู้มาก ”

3. การส่งเสริมการเรียนรู้

การดำเนินการส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ 1 นี้เป็นการร่วมมือกันระหว่างเจ้าหน้าที่ศูนย์การเรียนรู้ และผู้ประสานงานศูนย์การเรียนรู้ปลายทางที่กำหนดขึ้น จึงส่งผลต่อประสิทธิภาพของโครงการทั้งสองโครงการ ซึ่งเจ้าหน้าที่ของศูนย์การเรียนรู้ได้กล่าวว่า “ ในช่วงแรกๆก็มีปัญหาความไม่เข้าใจกันอยู่บ้าง คือเราก็เร่งเปิดโครงการกัน ทางผู้ประสานงานก็มีโยมาบ้าง ก็สับสนกันเรื่องการสื่อสารบ้าง แต่เขาก็ให้ความร่วมมือช่วยกันเป็นอย่างดี ต้องให้เครดิตหลายๆเลย ถ้าไม่มีผู้ประสานงานเราทำไม่ได้หรอกครับ สาขาที่อยู่ทั่วประเทศ จะเอาคนที่ไหนไปทำ ” นอกจากนี้แล้ว เจ้าหน้าที่ศูนย์ยังได้กล่าวถึงการดำเนินการส่งเสริมที่มีประโยชน์ว่า “ ก็ทำกันทั้งหมดที่กำหนดไว้ เช่น ประชาสัมพันธ์ ผู้บังคับบัญชาช่วยกระตุ้น การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก และที่สำคัญคือ นโยบายจากผู้บริหาร ผมว่าตรงนี้แรงที่สุดก็ว่าได้ ” ส่วนการปรึกษาแนะแนวและบริการทางวิชาการนั้น เจ้าหน้าที่ศูนย์การเรียนรู้ได้กล่าวว่า “ ก็มีทำไปบ้างยังไม่มาก เพราะส่วนใหญ่เขาช่วยกันเองในสาขาอยู่แล้ว แต่ต่อไปกำลังทำให้เป็นระบบมากยิ่งขึ้น ” รวมทั้งเห็นว่าต้องมีการเตรียมความพร้อม และจัดสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ที่ทำหน้าที่ปรึกษาแนะแนวทางวิชาการ เพื่อสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการใช้บริการปรึกษาแนะแนว “ ตรงนี้ต้องเตรียมความพร้อมให้เขาด้วย เพราะไม่ใช่ทุกคนจะทำได้ มันเป็นจิตความสามารถเฉพาะเหมือนกัน บางคนอยากช่วยแต่ถ้าไม่รู้วิธีการว่าจะทำอย่างไร ก็ทำไม่เป็น ”

ส่วนในสถานประกอบการที่ 2 เนื่องจากบริษัทได้กำหนดให้เป็นนโยบายที่ส่งเสริมสนับสนุนระบบศูนย์การเรียนรู้โดยตรงอยู่แล้ว ดังนั้น จึงนับว่าเป็นตัวกระตุ้นการเรียนรู้ที่ดีมากแต่อย่างไรก็ตามมีองค์ประกอบที่พนักงานได้นำเสนอในการสนทนากลุ่มว่าอยากจะเน้นในเรื่องการให้คำปรึกษาแนะแนวความรู้ เพื่อจะได้สอบถามเวลาไม่เข้าใจ ซึ่งข้อมูลจากการสนทนากลุ่มเจ้าหน้าที่ศูนย์การเรียนรู้ต่างแสดงความคิดเห็นที่ตรงกันว่า “ พนักงานเขาอยากให้มีเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์โดยตรงที่มาให้บริการคำปรึกษาแก่เขาเมื่อเวลาไม่เข้าใจตรงไหนจะได้ถามทันที เพราะตอนนี้ทีมเจ้าหน้าที่ใช้ชุดเดียวกับศูนย์ฝึกอบรม ซึ่งต้องมีภารกิจประจำวันในการบริหารงานฝึกอบรมบางครั้งต้องวิ่งไปวิ่งมาระหว่างห้องฝึกอบรมกับศูนย์การเรียนรู้ ”

การติดตามประเมินผล

1. การติดตามผลการดำเนินงาน

การดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ 1 ได้กำหนดขอบเขตเป้าหมายการติดตามผลการดำเนินงานไปที่การมีส่วนร่วมของพนักงาน ระดับความพึงพอใจในการบริการ และการวัดผลการเรียนรู้ในบางหลักสูตร ซึ่งผู้ปฏิบัติงานศูนย์การเรียนรู้ได้ให้ข้อคิดเห็นว่า

“ การให้ผู้เรียนส่งแบบประเมินผลความพึงพอใจเป็นรายคน ทำให้การประมวลผลและสรุปข้อมูล ต้องใช้เวลานาน เนื่องจากมีผู้เรียนหลายร้อยคนต่อหลักสูตร เพื่อปรับปรุงกระบวนการนี้ให้ใช้เวลาและกำลังคนน้อยลง อาจจำเป็นต้องหาวิธีการประเมินผลที่ลดจำนวนข้อมูล เช่น การประเมินผลความพึงพอใจเป็นภาพรวมของผู้เข้าอบรมแต่ละสำนักงานจังหวัด การใช้คำถามปลายเปิดมากขึ้น ลดคำถามปลายเปิด หรือการใช้เครื่องมือติดตามผลอัตโนมัติ เช่น พัฒนาการกระบวนการทดสอบผ่านระบบคอมพิวเตอร์ ” ส่วนการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ 2 ให้ความสำคัญกับการติดตามผลโดยเน้นการทดสอบความรู้จากการเรียนรู้ เพื่อต้องการข้อมูลที่ยืนยันถึงผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมจากการใช้ระบบดังกล่าว หากมีผู้ที่สอบไม่ผ่านในครั้งแรก ทางศูนย์ก็เปิดโอกาสให้ทบทวนความรู้และกลับมาสอบใหม่อีกครั้ง ซึ่งจากการสนทนากลุ่มเจ้าหน้าที่ศูนย์การเรียนรู้ที่ได้กล่าวว่า “ เรานั้นการทดสอบหลังจากที่พนักงานได้เรียนจากชุดการเรียนแล้ว เพื่อที่ว่าถ้าพนักงานมาเรียนจากระบบนี้แล้ว เขามีความรู้หรือไม่ และสามารถใช้เป็นทางเลือกให้แก่พนักงานในการศึกษาหาความรู้ได้หรือไม่.....จากผลการทดสอบความรู้ของผู้เรียนที่ผ่านมาก็เห็นชัดเจนว่า เขาได้มีการเรียนรู้เกิดขึ้นและมีความเข้าใจในเนื้อหาวิชาถูกต้อง.....ส่วนใหญ่ใช้เวลาในการเรียนไม่เกิน 2 รอบก็สามารถสอบผ่านวัดระดับความรู้ได้ ”

นอกจากนี้ ผู้ร่วมสนทนากลุ่มทั้งสองแห่งได้นำเสนอข้อคิดเห็นเพิ่มเติมที่ตรงกันว่า จำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในการติดตามผล และในอนาคตควรนำเอาระบบอัตโนมัติมาใช้ในการติดตามผลด้วย ดังข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม “ การเตรียมตัวให้ผู้ที่เป็นผู้ติดตามประเมินผลเป็นเรื่องที่สำคัญมาก เพราะทำให้เกิดความเชื่อถือได้ในข้อมูล และยังส่งผลโดยตรงต่อการสร้างความต่อเนื่องในการเรียนรู้ของพนักงานอีกด้วย.....ก็สะดวกดีนะครับถ้ามีการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ในการเก็บข้อมูล พอเรียนเสร็จก็ประเมินผลในเครื่องเลย ”

2. การรายงานผลและเชื่อมโยงผลการเรียนรู้

จากข้อมูลในการรายงานผลการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ 1 ผู้วิจัยได้พบว่ามีผลการรายงานผลออกไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดได้แก่ พนักงานที่ใช้บริการเรียนรู้ ผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารระดับสูงทั้งหมด โดยใช้เครือข่ายการสื่อสารภายในองค์กร (อินทราเน็ต) และสำเนารายงานเป็นเอกสารควบคู่กัน แต่ยังคงขาดในส่วนของการเชื่อมโยงผลการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติงาน โดยเจ้าหน้าที่ศูนย์การเรียนรู้ท่านหนึ่งได้กล่าวว่า “ คาดว่าจะดำเนินการหลังการวัดผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ในโครงการเครือข่ายพัฒนานักการชนาการยุคใหม่นี้ก่อน แล้วขออนุมัติเป็นนโยบายอีกครั้ง เรื่องนี้อ่อนไหวเล็กน้อย และยังเกี่ยวข้องกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของธนาคารด้วย เพียงแต่ตอนนี้เรานั้นการติดตามความคิดเห็นและผลการเรียนก่อน ”

ส่วนการดำเนินการรายงานผลการเรียนรู้ในสถานประกอบการที่ 2 นั้น ทางศูนย์ ได้ส่งรายงานผลการเรียนไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนในบริษัท เช่น พนักงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารระดับสูง โดยใช้ระบบอินทราเน็ตในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร และทำการจัดบันทึกลงในประวัติการฝึกอบรมอีกด้วยเพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานต่อไป ซึ่งเจ้าหน้าที่ศูนย์การเรียนรู้ได้กล่าวถึงการเชื่อมโยงความรู้ไปปฏิบัติงานว่า “ จำเป็นต้องเชื่อมโยงผลการเรียนรู้ไปสู่การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อกระตุ้นให้พนักงาน ได้เห็นความสำคัญในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเอง.....และการเชื่อมโยงความรู้ที่ต้องทำต่อเนื่อง ไม่ใช่ทำเป็นครั้งๆเท่านั้น ” แต่จากการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยวิเคราะห์ว่าผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการอย่างแท้จริงนั้นก็คือ การนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานนั่นเอง ดังข้อมูลที่เจ้าหน้าที่ศูนย์การเรียนรู้ได้กล่าวไว้ว่า “ แต่อย่างไรผมว่าต้องให้พนักงานเรียนคู่กับการฝึกปฏิบัติไปด้วยกัน เพราะไม่เกิดประโยชน์อะไรที่เรียนไปแล้วไม่สามารถปฏิบัติงานได้จริง ทางผู้บริหารเน้นตรงนี้มาก เขาจะคิดว่าหลังจากอบรมหรือเรียนรู้ด้วยตนเองแล้ว พนักงานมีขีดความสามารถในการให้ข้อมูลสินค้าและบริการแก่ลูกค้าได้ดีเพียงใด ”

2. ข้อคิดเห็นจากการสนทนากลุ่มพนักงานที่ใช้บริการจากศูนย์การเรียนรู้

จากการศึกษาข้อคิดเห็นของพนักงานในสถานประกอบการทั้ง 2 แห่ง ที่มีต่อการดำเนินงานโครงการนำร่องศูนย์การเรียนรู้ได้พบว่า ส่วนใหญ่แสดงความเห็นด้วยที่บริษัทได้ดำเนินงานในโครงการดังกล่าว เพราะเป็นประโยชน์ต่อพนักงานทุกคนและต้องการให้ขยายผลนำระบบไปใช้ทั่วทั้งองค์กรอีกด้วย ดังข้อมูลจากพนักงานในสถานประกอบการที่ 2 ที่กล่าวว่า

“ ผมว่าเป็นประโยชน์มากในสาขาต่างจังหวัดที่ไม่สามารถส่งพนักงานมาเข้าอบรมจากส่วนกลางได้ ก็สามารถอาศัยศึกษาความรู้จากชุดการเรียนเหล่านี้ ก่อนลงไปฝึกปฏิบัติจากหัวหน้างานครับ ”

“ ผมอยากให้บริษัทเอาจริงๆว่าทุกสาขาต้องมีห้องศูนย์การเรียนรู้แบบนี้ มันจะดีครับ เพราะนี่คือความรู้ที่จำเป็นสำหรับพนักงานทุกคน ให้เป็นลักษณะว่ามีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทำงานทั้งหมดอยู่ในห้องนี้ เป็นแหล่งข้อมูลความรู้ ใครอยากรู้อะไรที่เกี่ยวกับการทำงาน ก็สามารถเข้ามาเรียนได้ด้วยตนเองทันที ”

ในการนำเสนอข้อคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยแยกตามองค์ประกอบการดำเนินงานในระบบศูนย์การเรียนรู้ เพื่อนำข้อมูลไปวิเคราะห์เปรียบเทียบกับข้อคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานระบบศูนย์การเรียนรู้ โดยมีรายละเอียดจากการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้คือ

การจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้

1. การวิเคราะห์ความต้องการในการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้

ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มได้พบว่า พนักงานอยากให้มีการสอบถามความต้องการจากผู้เรียนด้วย เพราะจะได้จัดเตรียมเนื้อหาได้ตรงกับความต้องการของพนักงานในการปฏิบัติงาน ดังข้อคิดเห็นจากพนักงานในสถานประกอบการที่ 1 คือ “อยากให้มีชุดวิชาประเภทความรู้ทักษะที่สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้โดยตรง เช่น ความรู้เรื่องขั้นตอนในการปฏิบัติงาน การจัด การธุรกิจธนาคาร หลักการบัญชี กฎหมายเรื่องสินเชื่อชนบท การบริหารงานสินเชื่อ การ พัฒนาชนบท ทักษะคอมพิวเตอร์ การใช้ภาษาอังกฤษ ”

2. การจัดการทรัพยากรความรู้

ในเรื่องแหล่งความรู้ที่นำมาให้พนักงานเรียนรู้นั้น ผู้ร่วมสนทนากลุ่มทั้งสองสถานประกอบการเห็นด้วยที่ต้องมีแหล่งความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสเรียนทั้งในสิ่งที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน และได้เรียนเพิ่มเติมสิ่งใหม่ๆจากภายนอกได้อีกด้วย ดังข้อคิดเห็นจากพนักงานในสถานประกอบการที่ 1 คือ “ผมว่าข้อมูลความรู้ต่างๆที่ เกี่ยวกับการทำงานภายในธนาคารจะเป็นหลัก แต่ผมอยากให้มีการเสริมจากแหล่งความรู้ภายนอก ด้วยครับ เพราะเป็นทางเลือกให้พนักงานได้เรียนรู้เพิ่มเติม ” ส่วนพนักงานในสถานประกอบการที่ 2 ก็ได้แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องกันคือ “จริงครับ ผมก็อยากเรียนเรื่องอื่นๆเพิ่มเติมจากที่เรียน เฉพาะในเรื่องการทำงานเท่านั้น อย่างน้อยก็ช่วยเปิดหูเปิดตาให้รับรู้ความก้าวหน้าได้ เช่นการให้ เปิดดูจากอินเทอร์เน็ตก็เป็นประโยชน์มากครับ บางเรื่องก็เอามาใช้ในการบริการลูกค้าได้เช่นกัน ”

การจัดการเรียนรู้

1. การพัฒนาหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้

สำหรับประเภทของสื่อที่พนักงานส่วนใหญ่ได้แสดงความคิดเห็นว่า มีความเหมาะสมกับระบบการเรียนรู้ด้วยตนเองนั้นคือ สื่อการเรียนด้วยคอมพิวเตอร์ เพราะมีความสะดวก ทัน สมัย และน่าสนใจดี โดยพนักงานในสถานประกอบการที่ 1 ได้กล่าวว่า “ผมว่าสื่อจำพวกซีดีรอม เหมาะกับพนักงานที่เรียนจากระบบนี้มากที่สุดครับ รองลงไปก็เป็นพวกเอกสาร เทปเสียง เทปวีดีทัศน์ อินทราเน็ต และรายการโทรทัศน์นอกเวลางาน ” ซึ่งสอดคล้องกับข้อคิดเห็นของพนักงานในสถานประกอบการที่ 2 ที่กล่าวว่า “ควรปรับเป็นระบบที่เรียนจากสื่อคอมพิวเตอร์ เพราะเรียน ได้สะดวกดีกว่าเอกสารหนังสือครับ ถ้าเป็นไปได้ก็ทำเป็นระบบอินทราเน็ตก็ยิ่งดี ผมว่าช่วยให้

เกิดความสะดวกและมีประสิทธิภาพในการเรียนมากยิ่งขึ้น รวมทั้งอาจใช้สื่อรูปภาพของสินค้าแต่ละตัวจัดให้เห็นเป็นชุดไว้ก็ได้..... ถ้าเป็นไปได้ข้อมูลบางส่วนอาจออกแบบจัดทำเป็นบอร์ดติดเอาไว้ที่กำแพงเลย หรือทำเป็นแฟ้มภาพที่มีทั้งรูปภาพประกอบคำบรรยายเอาไว้ โดยแบ่งตามประเภทของสินค้าแต่ละตัวให้ชัดเจน ”

2. การสื่อสารประสานงานให้บริการผู้เรียน

จากการสนทนากลุ่มพนักงานในสถานประกอบการทั้งสองแห่ง ผู้วิจัยได้พบข้อมูลที่น่ายินดีมากคือ พนักงานมีความตื่นตัวและรู้สึกยินดีกับบริการที่ได้รับ มีความพร้อมเรียนรู้ด้วยตนเอง เพราะเห็นถึงประโยชน์จากการเรียนรู้ ซึ่งเป็นข้อมูลที่ทางผู้บริหารได้ใช้ในการตัดสินใจขยายผลการดำเนินงานในเวลาต่อมา ดังข้อมูลจากการสนทนากลุ่มพนักงาน คือ

“ รู้สึกดีมากๆ ครับ ที่บริษัทให้เราได้มาเรียนรู้จากตรงนี้ เพื่อช่วยให้เรามีความเข้าใจก่อนลงไปปฏิบัติงาน ที่จริงก็ไม่ได้รู้สึกว่าลำบากอย่างไรครับ ก็เหมือนกับเราไปเรียนรู้หลักการก่อนลงมือทำจริงนะครับ ”

“ มีประโยชน์มากที่สุดเลยครับ เพราะเป็นการเปิดโอกาสให้เราได้รู้ข้อมูลเกี่ยวกับงานที่เราต้องนำไปปฏิบัติโดยตรงอยู่แล้ว ”

“ เรื่องที่ให้พนักงานมาเรียนเพิ่มเติมด้วยตนเองนอกเวลานั้น ผมเห็นว่าจริงๆ แล้วตรงศูนย์การเรียนรู้นี้เป็นประโยชน์กับพนักงานอยู่แล้ว เรายินดีครับ เพราะเป็นความรู้ที่เราต้องมีติดตัวไว้สำหรับโอกาสในอนาคตของเราเอง ”

“ เห็นด้วยครับที่ขยายไปในทุกๆ สาขา เพราะจะช่วยทำให้พนักงานมีคุณภาพมากขึ้น สามารถนำเสนอสินค้าได้ถูกต้องชัดเจน และช่วยให้สามารถบริการลูกค้าได้ดียิ่งขึ้นครับ ”

“ ผมว่าถ้าทำอย่างนี้จริงจัง พนักงานจะรักบริษัทมากๆ พวกเรารออยู่ครับ ”

(พนักงานสถานประกอบการที่ 2)

ส่วนพนักงานในสถานประกอบการที่ 1 ได้เสนอแนะให้มีการปรับปรุงการบริการรับสมัคร และการประสานงานเรื่องเอกสารประกอบการเรียนที่ยังมีความผิดพลาดอยู่ คือ

“ เอกสารใบสมัครและการชี้แจงทางบันทึกลับที่ยังไม่ชัดเจน ผมอ่านแล้วยังสับสนไม่รู้ว่าต้องทำอะไรบ้าง คิดว่าต้องปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากกว่านี้ ”

“ การส่งสื่อเอกสารประกอบการเรียนผ่านสำนักงานจังหวัด ทำให้พนักงานที่สาขาอำเภอได้รับสื่อการเรียนช้ากว่าที่กำหนด โดยบางครั้งผู้ประสานงานที่ได้รับมอบหมายไม่อยู่ ควรพิจารณาส่งตรงมาที่ผู้เรียนเลยจะดีกว่า ”

(พนักงานสถานประกอบการที่ 1)

3. การส่งเสริมการเรียนรู้

พนักงานที่ร่วมสนทนากลุ่มได้มีความเห็นที่ตรงกันว่า ต้องมีการส่งเสริมการเรียนรู้ เพื่อช่วยกระตุ้นให้พนักงานเกิดความตั้งใจในการเรียน รวมทั้งการเชื่อมโยงข้อมูลไปในระบบการบริหารงานบุคคล เพื่อสร้างโอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพที่จำเป็นเช่นกัน ดังข้อมูลพนักงานในสถานประกอบการที่ 1 คือ “ ควรมีเรื่องสิ่งจูงใจด้วยครับ เพราะช่วยให้พนักงานเกิดความตั้งใจเรียนรู้มากขึ้น ส่วนตัวผมคิดว่าน่าใช้เป็นเงื่อนไขเบื้องต้นในการพิจารณาแต่งตั้ง โยกย้ายเลื่อนตำแหน่งพนักงานด้วยกฤษฎีธรรมดี ใครพัฒนาตนเองได้เพิ่มขึ้น ธนาคารก็ควรตอบแทนเขาด้วย ” ซึ่งรวมทั้งเสนอข้อคิดเห็นในเรื่องการนิเทศเพื่อช่วยเสริมการเรียนรู้คือ “ ต้องมีการนิเทศด้วยครับ เพราะช่วยการเรียนรู้ได้มากเลย ประมาณสองครั้งต่อหลักสูตรก็ดี ” ทั้งนี้ ตรงกับข้อคิดเห็นของพนักงานในสถานประกอบการที่ 2 คือ “ เจ้าหน้าที่ประจำศูนย์ต้องมีด้วยครับ เพราะเวลาที่เรามีปัญหาตรงไหนก็ขอคำปรึกษาได้ทันที ” ซึ่งการขยายผลศูนย์การเรียนรู้ในสาขาต่างๆ ในปี พ.ศ. 2546 ทางบริษัทได้กำหนดให้มีผู้ประสานงานประจำสาขามาทำหน้าที่เพื่อแก้ไขปัญหาตรงนี้

การติดตามประเมินผล

1. การติดตามผลการดำเนินงาน

ในส่วนการติดตามผลที่ดำเนินการอยู่นั้น ผู้ร่วมการสนทนากลุ่มได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลความรู้จากชุดการเรียน เพียงแต่ต้องการความสะดวกรวดเร็ว และให้สอดคล้องกับลักษณะการปฏิบัติงาน ดังเช่นข้อคิดเห็นจากพนักงานในสถานประกอบการที่ 1 ที่กล่าวว่า “ ผมเห็นด้วยกับการทดสอบ แต่ควรให้เกิดความสะดวกที่สุด.....ใช้ทดสอบด้วยข้อเขียนสะดวกที่สุดแล้วครับ และถ้าให้ดีก็สอบที่สาขาเลย ” ส่วนพนักงานในสถานประกอบการที่ 2 ก็ได้แสดงความคิดเห็นตรงนี้เช่นกันว่า “ ก็ดีครับ เพราะจะได้รู้ว่าเราเรียนรู้เข้าใจถูกต้องมากน้อยแค่ไหน เพื่อกลับไปทบทวนเพิ่มเติมตรงนั้น.....ก็คิดว่าเป็นทดสอบแบบปรนัยดีกว่าครับเพราะพวกผมเขียนมากๆ ไม่ค่อยได้ ”

2. การรายงานผลและเชื่อมโยงผลการเรียนรู้

การรายงานผลได้มีการดำเนินงานไปแล้วในสถานประกอบการทั้งสองแห่ง แต่ในการเชื่อมโยงผลการเรียนรู้ไปปฏิบัติงานนั้นมีการดำเนินงานเฉพาะในสถานประกอบการที่ 2 เท่านั้น โดยพนักงานให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมว่า “ ผมว่าจำเป็นอยู่แล้วที่ต้องเอาสิ่งที่เรียนมาไปใช้ปฏิบัติงานด้วย แต่อยากให้หัวหน้างานช่วยชี้แนะเพิ่มเติม เพราะสิ่งที่เรียนมาอาจใช้ไม่ได้ทั้งหมด บางเรื่องก็ต้องประยุกต์เอาเองด้วย ”

จากข้อมูลความคิดเห็นในการสนทนากลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้ดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้ และพนักงานที่ใช้บริการเรียนรู้จากระบบศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการทั้งสองแห่งดังกล่าว ผู้วิจัยได้สรุปเปรียบเทียบข้อมูลทั้งสองส่วนแยกตามประเด็นต่างๆ ดังในตารางที่ 4.29

ตารางที่ 4.29 เปรียบเทียบข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้

| ประเด็นข้อคิดเห็น | เจ้าหน้าที่ศูนย์การเรียนรู้ | พนักงานผู้ใช้บริการ |
|---|--|--|
| 1. ข้อคิดเห็นทั่วไป | 1.1 ใช้เป็นทางเลือกตอบสนองความต้องการให้พนักงานเรียนรู้ด้วยตนเองได้ 1.2 ช่วยเสริมสร้างจิตความสามารถในการปฏิบัติงาน 1.3 ลดภาระการฝึกอบรม | 1.1 มีประโยชน์ต่อการพัฒนาความรู้ในอาชีพของพนักงาน 1.2 แก้ปัญหาพนักงานที่ขาดโอกาสไม่ได้เข้าฝึกอบรม 1.3 เป็นโอกาสในการเรียนรู้ด้วยตนเองที่สะดวกรวดเร็ว |
| 2. การวิเคราะห์ความต้องการในการจัดศูนย์การเรียนรู้ | 2.1 ต้องให้พนักงานและผู้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ความต้องการในการเรียนรู้ | 2.1 ควรสอบถามจากพนักงานเพื่อเตรียมเนื้อหาได้ตรงความต้องการที่แท้จริง |
| 3. การจัดการทรัพยากรความรู้ | 3.1 ต้องใช้แหล่งความรู้จากภายในและภายนอก 3.2 ต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเครือข่ายทรัพยากรความรู้ 3.3 ควรใช้ระบบอัตโนมัติในการบริหารและเก็บรักษาข้อมูล | 3.1 ควรมีแหล่งความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร |
| 4. การพัฒนาหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้ | 4.1 ต้องพัฒนาระบบการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพ 4.2 สื่อคอมพิวเตอร์ได้รับความนิยม เพราะสะดวก ต้นทุนต่ำ 4.3 ต้องพัฒนาบุคลากรในการผลิตสื่อการเรียนรู้ 4.4 ต้องตรวจสอบคุณภาพของหลักสูตรและสื่อก่อนใช้งาน | 4.1 ต้องการใช้สื่อคอมพิวเตอร์ เพราะสะดวกทันสมัย น่าสนใจ |

ตารางที่ 4.29 เปรียบเทียบข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้ (ต่อ)

| ประเด็นข้อคิดเห็น | เจ้าหน้าที่ศูนย์การเรียนรู้ | พนักงานผู้ใช้บริการ |
|--|---|---|
| 5. การสื่อสารประสานงานให้บริการผู้เรียน | 5.1 ผู้ประสานงานมีความจำเป็นต่อระบบศูนย์การเรียนรู้มาก 5.2 ต้องใช้การประชาสัมพันธ์ที่ดีเป็นตัวนำการบริการผู้เรียน 5.3 ต้องเตรียมความพร้อมด้านอุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวก 5.4 ควรใช้ระบบอัตโนมัติมาให้บริการพนักงาน | 5.1 ต้องการได้วิธีการรับสมัครที่สะดวก รวดเร็ว ชัดเจน 5.2 ต้องการอุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกที่มีความพร้อม 5.3 ต้องการระบบการประสานงานที่สะดวก รวดเร็ว |
| 6. การส่งเสริมการเรียนรู้ | 6.1 การส่งเสริมและสนับสนุนพนักงานต้องใช้หลายๆวิธี 6.2 ต้องเตรียมความพร้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ให้บริการปรึกษาแนะแนว | 6.1 ต้องการให้บริการปรึกษาแนะแนวการเรียนจากเจ้าหน้าที่ศูนย์การเรียนรู้ 6.2 ต้องมีสิ่งจูงใจในการเรียน 6.3 ต้องมีการนิเทศด้วย |
| 7. การติดตามผลการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้ | 7.1 ควรใช้เครื่องมือหรือระบบติดตามผลอัตโนมัติ | 7.1 เห็นด้วยในการทดสอบความรู้แต่ควรให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว 7.2 ชอบทดสอบแบบปรนัย |
| 8. การรายงานผลและเชื่อมโยงผลการเรียนรู้ | 8.1 มีการรายงานผลไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด 8.2 รายงานผลผ่านระบบเครือข่ายสื่อสารภายในองค์กร 8.3 ต้องมีการเชื่อมโยงผลการเรียนรู้ไปสู่เป้าหมายในการปฏิบัติงานจริง | 8.1 เห็นด้วยกับการเชื่อมโยงการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติงาน 8.2 ต้องให้ผู้บังคับบัญชาช่วยเหลือสนับสนุนด้วย 8.3 ต้องดำเนินการเชื่อมโยงผลการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง |

นอกเหนือจากการสนทนากลุ่มผู้ปฏิบัติงานระบบศูนย์การเรียนรู้ในเรื่องข้อคิดเห็นที่มีต่อการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้แล้ว ผู้วิจัยยังได้สนทนากันในเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้อีกด้วย ซึ่งข้อมูลจากการสนทนากลุ่มสรุปได้ว่าปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลโดยตรงต่อการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้ คือ

1. นโยบายของผู้บริหารในการส่งเสริมสนับสนุนพนักงานให้มีการพัฒนาตนเอง
2. พนักงานมีแรงจูงใจและแสดงพฤติกรรมที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
3. ผู้บังคับบัญชาที่แสดงบทบาทเอื้อต่อระบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง
4. สิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานต่างๆที่ต้องใช้ในการเรียนรู้
5. โครงสร้างของหน่วยงานศูนย์การเรียนรู้ที่ชัดเจน
6. บุคลากรในศูนย์การเรียนรู้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินงาน
7. เครือข่ายทรัพยากรความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ซึ่งข้อมูลปัจจัยดังกล่าวนี้ มีความสอดคล้องกับที่ผู้วิจัยได้ศึกษาจากสถานประกอบการที่กำลังดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้ซึ่งได้นำเสนอมาในตอนต้น รวมทั้งข้อมูลจากการสนทนากลุ่มผู้บริหารงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลในสถานประกอบการเพื่อตรวจสอบระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ส่วนที่ 4 รูปแบบการดำเนินงานตามองค์ประกอบในระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้

ประเด็นสุดท้ายที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาผลจากการนำระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้มาใช้งานในสถานประกอบการนำร่องทั้งสองแห่งคือ การศึกษารูปแบบที่ใช้ดำเนินงานตามองค์ประกอบของระบบ ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มผู้ปฏิบัติงานศูนย์การเรียนรู้ และจากการที่ผู้วิจัยเข้าสังเกตการดำเนินงานในสถานประกอบการทั้งสองแห่ง ได้พบว่ารูปแบบที่นำมาใช้ในการดำเนินงานนั้น เป็นการดำเนินงานเพื่อให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการบริหารงานของสถานประกอบการนั้นๆ ดังที่ได้นำข้อสรุปมาเสนอในตารางที่ 4.30 คือ

ตารางที่ 4.30 รูปแบบการดำเนินงานตามองค์ประกอบของระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการนำร่องทั้ง 2 แห่ง

| องค์ประกอบการดำเนินงาน จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ | รูปแบบการดำเนินงาน ในสถานประกอบการที่ 1 | รูปแบบการดำเนินงาน ในสถานประกอบการที่ 2 |
|--|---|---|
| 1. การวิเคราะห์ความต้องการ ในการจัดศูนย์การเรียนรู้ | <ol style="list-style-type: none"> 1. สํารวจเอกสารและสัมภาษณ์ฝ่ายบริหารในเรื่องนโยบายและแผนธุรกิจของธนาคาร 2. ใช้ข้อกำหนดขีดความสามารถ 3. ประชุมกลุ่มพนักงานเพื่อศึกษาความต้องการในการเรียนรู้ 4. สัมภาษณ์หัวหน้าหน่วยงาน 5. ศึกษาดูงานจากสถานประกอบการอื่นๆที่ดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้ | <ol style="list-style-type: none"> 1. ประชุมกับคณะกรรมการบริหาร 2. ใช้ข้อกำหนดขีดความสามารถ 3. ใช้แผนการอบรมประจำปี 4. ปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญภายนอก |
| 2. การจัดการทรัพยากรความรู้ | <ol style="list-style-type: none"> 1. ใช้ข้อมูลจากวิทยากรและผู้เชี่ยวชาญในสาขาอาชีพต่างๆ 2. ใช้ข้อมูลภูมิปัญญาในหน่วยงาน 3. สํารวจจากกรณีศึกษาความสำเร็จที่เกิดขึ้นในองค์กร 4. ใช้ข้อมูลจากสถานประกอบการอื่นที่มีความสัมพันธ์กัน 5. ใช้ชุดความรู้สำเร็จรูปจากหน่วยงานภายนอก | <ol style="list-style-type: none"> 1. ใช้ข้อมูลจากเอกสารการบรรยายลักษณะงานของตำแหน่งงานต่างๆ 2. ใช้ข้อกำหนดมาตรฐานขั้นตอนการทำงานในสาขา 3. ใช้เอกสารประกอบสินค้า 4. ใช้คณะกรรมการร่วมพิจารณาข้อมูลความรู้ |

ตารางที่ 4.30 รูปแบบการดำเนินงานตามองค์ประกอบของระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการนาร่องทั้ง 2 แห่ง (ต่อ)

| องค์ประกอบการดำเนินงาน จัดการเรียนรู้ | รูปแบบการดำเนินงาน ในสถานประกอบการที่ 1 | รูปแบบการดำเนินงาน ในสถานประกอบการที่ 2 |
|--|---|---|
| 3. การพัฒนาหลักสูตรและสื่อ การเรียนรู้ | หลักสูตร 1. ตั้งคณะกรรมการร่วมกับแหล่ง ความรู้ภายในและสถาบันภายนอก เพื่อพัฒนาหลักสูตร 2. สอบถามพนักงาน สื่อ 3. ผลิตสื่อขึ้นเอง 4. ใช้ชุดการเรียนสำเร็จรูปจาก หน่วยงานภายนอก 5. สื่อโทรทัศน์ วีดิทัศน์ เอกสาร | หลักสูตร 1. ปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญภายนอก 2. ตรวจสอบหลักสูตรกับมาตรฐานการ ทำงาน สื่อ 3. ผลิตสื่อขึ้นเองทั้งหมด 4. สื่อเอกสาร |
| 4. การสื่อสารประสานงานและ ให้บริการผู้เรียน | สื่อสารประสานงาน 1. ใช้ระเบียบข้อบังคับขององค์กร 2. ใช้ผู้ประสานงานศูนย์ปลายทาง 3. สื่อสารผ่านระบบอินเทอร์เน็ต 4. สื่อสารด้วยโทรสาร ไปรษณีย์ และใช้เอกสารชี้แจง การให้บริการ 5. เรียนด้วยตนเองจากสื่อ 6. เรียนจากศูนย์การเรียนปลายทาง | สื่อสารประสานงาน 1. ใช้ขั้นตอนการดำเนินงานเดียว กับการเข้าฝึกอบรม 2. ใช้เจ้าหน้าที่ศูนย์การเรียน 3. คิดประกาศข้อมูลที่บอร์ดสาขา การให้บริการ 4. เรียนจากสื่อในห้องศูนย์การเรียน |
| 5. การส่งเสริมการเรียนรู้ | 1. ใช้แนวทางส่งเสริมตามนโยบาย ของฝ่ายส่งเสริมการเรียนรู้ 2. ให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วม 3. ประชาสัมพันธ์ข้อมูลผู้เรียน 4. ให้คำปรึกษาแนะแนว 5. กระตุ้น โดยผู้บังคับบัญชา 6. เชิดชูทางสังคม 7. ให้สิ่งอำนวยความสะดวก | 1. ใช้แนวทางส่งเสริมเช่นเดียวกับ นโยบายการฝึกอบรม 2. ประชาสัมพันธ์ข้อมูลผู้เรียน 3. ให้คำปรึกษาแนะแนว 4. กระตุ้น โดยผู้บังคับบัญชา 5. ให้สิ่งอำนวยความสะดวก |

ตารางที่ 4.30 รูปแบบการดำเนินงานตามองค์ประกอบของระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการนาร่องทั้ง 2 แห่ง (ต่อ)

| องค์ประกอบการดำเนินงาน ติดตามประเมินผล | รูปแบบการดำเนินงาน ในสถานประกอบการที่ 1 | รูปแบบการดำเนินงาน ในสถานประกอบการที่ 2 |
|---|---|---|
| 6. การติดตามผลการดำเนินงานระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ | ขอบเขตการติดตามผล 1. จำนวนพนักงานที่มาใช้บริการ 2. ความพอใจในการบริการ 3. คุณภาพของหลักสูตรและสื่อ 4. ความพร้อมของอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก 5. ผลการเรียนรู้ 6. ต้นทุนค่าใช้จ่าย วิธีการ 7. ใช้แบบสอบถาม 8. ใช้แบบทดสอบ 9. ใช้การสัมภาษณ์รายบุคคล 10. จัดประชุมผู้ที่เกี่ยวข้อง | ขอบเขตการติดตามผล 1. จำนวนพนักงานที่มาใช้บริการ 2. ความพอใจในการบริการ 3. คุณภาพของหลักสูตรและสื่อ 4. ความพร้อมของอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก 5. ผลการเรียนรู้ 6. ต้นทุนค่าใช้จ่าย วิธีการ 7. ใช้แบบทดสอบ 8. ใช้การสัมภาษณ์รายบุคคล 9. จัดประชุมผู้ที่เกี่ยวข้อง |
| 7. การรายงานผลและเชื่อมโยงผลการเรียนรู้ | การรายงานผล 1. ใช้ระเบียบข้อบังคับการรายงานตามมาตรฐานของธนาคาร 2. ใช้การสื่อสารผ่านระบบอีเมลล์ 3. ประชุมผู้บริหารงานสาขา การเชื่อมโยงความรู้ (ยังไม่ได้ดำเนินการ) | การรายงานผล 1. ใช้ผู้ที่เกี่ยวข้องและวิธีการรายงานผลเช่นเดียวกับการฝึกอบรม 2. ใช้การสื่อสารผ่านระบบอีเมลล์ การเชื่อมโยงความรู้ 3. ให้ฝึกในสถานการณ์จำลองก่อนลงมือปฏิบัติงานจริง |

สรุปผลการวิจัยในขั้นตอนการติดตามผลการนำระบบไปใช้ในสถานประกอบการ

จากการนำแบบจำลองระบบศูนย์การเรียนรู้ที่ได้พัฒนาขึ้น และผ่านการตรวจสอบปรับปรุง แล้วจากผู้เชี่ยวชาญ มาใช้ดำเนินการในสถานประกอบการนำร่องทั้งสองแห่งคือ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร และบริษัท โฮมโปรดักส์ จำกัด ผู้วิจัยพบว่าได้รับผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจอย่างยิ่ง ซึ่งข้อมูลที่พบสามารถสะท้อนได้ว่า ระบบศูนย์การเรียนรู้ได้ช่วยให้พนักงานที่เป็นผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองได้เป็นอย่างดี เป็นการเรียนตามโอกาสความพร้อมและความต้องการของตนเองภายใต้การส่งเสริมสนับสนุนจากองค์กร ซึ่งสามารถสรุปผลการดำเนินงานได้ดังนี้คือ

1. การดำเนินงานจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้และจัดการเรียนรู้

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ได้ดำเนินงานจัดตั้งโครงการศูนย์การเรียนรู้ จำนวน 2 โครงการ เพื่อตอบสนองการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานให้รองรับการเปลี่ยนแปลงของธนาคารและมุ่งหวังที่จะสร้างธนาคารแห่งการเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่การเป็นธนาคารพัฒนาชนบทชั้นนำในภูมิภาค ซึ่งประกอบด้วยโครงการเครือข่ายพัฒนานักการธนาคารยุคใหม่ ที่เป็นรูปแบบการเรียนรู้ทางไกลผ่านดาวเทียม ด้วยความร่วมมือประสานงานกับเครือข่ายความรู้ภายนอกในการจัดชุดการเรียนและดำเนินการถ่ายทอดสัญญาณ และได้พบว่ามีพนักงานให้ความสนใจสมัครเข้าเรียนในโครงการนี้ถึงกว่า 2,000 คน ทั้งที่เป็นการเรียนตามความสนใจในวันหยุดราชการ และได้รับข้อมูลจากการติดตามผลว่าเป็นที่พึงพอใจของผู้เรียนอย่างมาก พนักงานให้ความสนใจในการเรียนกันอย่างยิ่ง และรู้สึกว่าได้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในโครงการดังกล่าว ส่วนอีกโครงการจะเป็นโครงการภูมิปัญญาความรู้เพื่อสนับสนุนการฟื้นฟู และพัฒนาอาชีพเกษตรกรลูกค้าระหว่างพักชำระหนี้ ซึ่งเป็นการจัดทำชุดสื่อความรู้ภูมิปัญญาชาวบ้านที่ได้มาจากการเก็บองค์ความรู้ในพื้นที่ต่างๆ มาให้พนักงานและเกษตรกรลูกค้าได้เรียนรู้ และได้รับความนิยมนัดติดต่อขอใช้บริการสื่อเพื่อนำไปใช้เรียนรู้เกือบ 400 สาขา ซึ่งจากผลการจัดการเรียนรู้พบว่า ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาในระดับปานกลางค่อนข้างสูง และมีความพึงพอใจในชุดสื่อความรู้ที่จัดให้

สถานประกอบการแห่งที่ 2 คือ บริษัท โฮมโปรดักส์ จำกัด ได้จัดตั้งโครงการนำร่องศูนย์การเรียนรู้ขึ้น เพื่อมุ่งหวังให้เป็นทางเลือกให้แก่พนักงานได้เรียนรู้ด้วยตนเองและพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ตอบสนองการบริการลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด และช่วยลดช่องว่างจากอุปสรรคในการเข้ามาอบรมจากส่วนกลางได้ โดยได้เริ่มต้นดำเนินการในลักษณะศูนย์การเรียนในห้องเรียน ที่พนักงานสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองจากชุดสื่อวิชาต่างๆที่จัดให้ ซึ่งเป็น

หลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานทั้งหมด พร้อมทั้งมีการทดสอบความรู้ และผลการจัดการเรียนรู้ได้พบว่า ผู้เรียนสามารถทดสอบความรู้ผ่านเกณฑ์คะแนนมาตรฐานที่กำหนดไว้ทุกคน และจากการติดตามผลก็พบว่าผู้เรียนมีทัศนคติที่ดีต่อการเรียนในระบบศูนย์การเรียนรู้ เพราะเห็นว่ามีประโยชน์ สามารถช่วยให้เกิดการเรียนรู้สิ่งที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน

ดังนั้น จากข้อมูลในการศึกษาดังกล่าว สามารถสรุปถึงขั้นตอนการดำเนินงานจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการทั้ง 2 แห่งได้ดังนี้คือ

1. วิเคราะห์นโยบายองค์กรและแผนการพัฒนาพนักงาน
2. จัดทำข้อเสนอโครงการศูนย์การเรียนรู้และขอบเขตการดำเนินงาน
3. นำเสนอโครงการศูนย์การเรียนรู้เพื่อขออนุมัติจากฝ่ายบริหาร
4. แต่งตั้งคณะทำงาน
5. วิเคราะห์และกำหนดรูปแบบการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้
6. สำรวจพื้นฐานและความต้องการในการเรียนรู้จากพนักงาน
7. จัดเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ
8. ประกาศตั้งศูนย์การเรียนรู้และสื่อสารประชาสัมพันธ์หน่วยงาน
9. แสวงหาและจัดการความรู้ทั้งภายในและภายนอกธนาคาร
10. ดำเนินงานจัดการเรียนรู้ให้แก่พนักงาน

2. สภาพปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานจัดการเรียนรู้

จากข้อมูลการสนทนากลุ่มผู้ปฏิบัติงานระบบศูนย์การเรียนรู้ และพนักงานที่มาใช้บริการจากศูนย์การเรียนรู้นั้น ได้พบว่าปัญหาส่วนใหญ่มาจากความไม่พร้อมในด้านการประสานงานและการประชาสัมพันธ์ระหว่างศูนย์การเรียนรู้และผู้เรียน รวมทั้งอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกที่ยังไม่สมบูรณ์ และที่สำคัญคือสื่อการเรียนยังไม่มีคุณภาพเพียงพอ ส่วนประเด็นปัญหาเพิ่มเติมอื่นๆที่น่าสนใจก็คือ เนื้อหาในหลักสูตรยังไม่ตรงกับการปฏิบัติงานจริง ซึ่งเป็นสาเหตุมาจากขาดการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับเครือข่ายแหล่งทรัพยากรความรู้

3. ข้อคิดเห็นที่มีต่อระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้

ผู้ร่วมสนทนาทั้งสองกลุ่มได้แสดงความคิดเห็นต่อการนำระบบศูนย์การเรียนรู้มาใช้ว่า เป็นสิ่งที่มีประโยชน์ต่อองค์กรมาก เป็นแนวโน้มที่ช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานได้มีโอกาสเรียน

รู้อย่างต่อเนื่องด้วยตนเอง เพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน และมีโครงการขยายผลการดำเนินงานให้เต็มรูปแบบต่อไป นอกจากนี้ผู้ร่วมสนทนากลุ่มได้เสนอข้อคิดเห็นต่อการดำเนินงานจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ว่าควรเน้นที่การสำรวจความพร้อมในด้านต่างๆ การใช้แหล่งความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร โดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเครือข่าย ส่วนการจัดการเรียนรู้ก็ควรเน้นพัฒนาหลักสูตรที่ใช้ในการปฏิบัติงาน โดยต้องพัฒนาบุคลากรในการผลิตสื่อเพื่อตอบสนองความต้องการที่จะเพิ่มมากขึ้นในอนาคต ควรมีการใช้ผู้ประสานงานในการบริการแก่พนักงาน โดยจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นให้พร้อม และในอนาคตควรเป็นระบบอัตโนมัติให้มากที่สุด ส่วนการสนับสนุนที่ดีที่สุดก็คือ นโยบายจากฝ่ายบริหารนั่นเอง รวมทั้งเน้นให้มีการติดตามผลการเรียนรู้ให้สามารถนำไปปฏิบัติงานได้จริง นอกจากนี้แล้ว ผู้ร่วมสนทนากลุ่มที่เป็นผู้ปฏิบัติงานในศูนย์การเรียนรู้ยังได้เสนอแนะการปรับปรุงองค์ประกอบการดำเนินงานหลายอย่าง โดยเน้นไปที่การวิเคราะห์และตอบสนองความต้องการของพนักงาน ทั้งในด้านสื่อและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆที่จำเป็นในการเรียนรู้ด้วยตนเอง

ในตอนท้ายของการสนทนากลุ่ม ผู้ร่วมสนทนากลุ่มได้กล่าวถึงปัจจัยสำคัญต่างๆที่ส่งผลโดยตรงต่อการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วยนโยบายของผู้บริหาร แรงจูงใจของพนักงานในการเรียนด้วยตนเอง สภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ทั้งที่เป็นผู้บังคับบัญชาและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆที่จำเป็นต้องใช้ รวมทั้งบุคลากรของศูนย์การเรียนรู้ต้องมีความรู้ความสามารถที่ดีในการพัฒนาหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ รวมทั้งสามารถสร้างความสัมพันธ์กับเครือข่ายแหล่งทรัพยากรความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรๆได้อย่างต่อเนื่อง

4. รูปแบบดำเนินงานตามองค์ประกอบระบบการจัดการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ นำร่องทั้ง 2 แห่ง

ผู้วิจัยได้สอบถามจากผู้ปฏิบัติงานศูนย์การเรียนรู้ของสถานประกอบการทั้ง 2 แห่ง ถึงรูปแบบการดำเนินงานภายใต้องค์ประกอบของระบบการจัดการจัดศูนย์การเรียนรู้ ซึ่งข้อมูลได้พบว่ามีทั้งส่วนที่เหมือนและต่างกัน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้ และโครงสร้างการบริหารงานขององค์กร โดยมีแนวโน้มที่สถานประกอบการจะมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงานภายใต้องค์ประกอบดังกล่าวได้ตามบริบทและความพร้อมที่เกิดขึ้นในอนาคต และการนำนวัตกรรมคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้อีกด้วย

ตอนที่ 4 ขั้นการสรุปนำเสนอระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้

คำถามการวิจัย

1. โครงสร้างระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการเป็นอย่างไร
2. รูปแบบการดำเนินงานภายใต้โครงสร้างของระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้คืออะไร
3. แนวทางการขยายผลระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการควรเป็นอย่างไร

ขั้นตอนการวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเพื่อสรุปและนำเสนอระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ โดยผู้วิจัยได้นำผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการนำระบบไปใช้ดำเนินการในสถานประกอบการนำร่อง มาศึกษาควบคู่กับข้อมูลจากการศึกษาในสถานประกอบการ และแนวคิดที่ได้จากการสนทนากลุ่มของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อทำการสรุปนำเสนอระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ซึ่งประกอบด้วยโครงสร้างองค์ประกอบการดำเนินงานเพื่อจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้และการจัดการเรียนรู้ให้แก่พนักงาน รวมทั้งแนวทางการดำเนินงานภายใต้โครงสร้างของระบบศูนย์การเรียนรู้ รูปแบบที่นำมาใช้ในการดำเนินงาน และแนวทางการขยายผลระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ ซึ่งการนำเสนอผลการวิจัยในขั้นตอนนี้จะแบ่งออกเป็นประเด็นสำคัญ 3 ส่วนดังนี้คือ

ส่วนที่ 1 โครงสร้างองค์ประกอบการดำเนินงานในระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้

ส่วนที่ 2 รูปแบบที่ใช้ดำเนินงานภายใต้โครงสร้างของระบบ

ส่วนที่ 3 แนวทางการขยายผลระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้

ส่วนที่ 1 โครงสร้างองค์ประกอบการดำเนินงานในระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้

การสรุปนำเสนอโครงสร้างองค์ประกอบการดำเนินงานระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ ผู้วิจัยได้ใช้ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญในขั้นตอนการตรวจสอบระบบ และข้อมูลจากการสนทนากลุ่มผู้ปฏิบัติงาน และพนักงานที่ใช้บริการจากศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการนำร่อง ทั้ง 2 แห่ง ซึ่งได้วิเคราะห์และแสดงข้อคิดเห็นที่มีต่อแบบจำลองโครงสร้างระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาไว้ในตอนต้น โดยผู้วิจัยได้นำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์ดังปรากฏในตารางที่ 4.31 คือ

ตารางที่ 4.31 การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อโครงสร้างระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้

| ประเด็น ในการวิเคราะห์ | การสนทนากลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญในสถาน ประกอบการ | การสนทนากลุ่ม ผู้ปฏิบัติงาน ศูนย์การเรียนรู้ | การสนทนากลุ่ม พนักงานที่ใช้บริการ ศูนย์การเรียนรู้ |
|---|---|--|---|
| 1. การวิเคราะห์ความ ต้องการในการจัดศูนย์ การเรียนรู้ | <ol style="list-style-type: none"> วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของระบบ วิเคราะห์ข้อมูลจากผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กร วิเคราะห์ความสามารถในด้านงบประมาณ เชื่อมข้อมูลไปการติดตามผล การให้บริการ และส่งเสริมการเรียนรู้ สร้างการสนับสนุนจากผู้บริหารและหัวหน้างาน | <ol style="list-style-type: none"> ต้องให้พนักงานและผู้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมวิเคราะห์ความต้องการในการเรียนรู้ ต้องเตรียมอุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกให้ความพร้อม | <ol style="list-style-type: none"> ควรสอบถามจากพนักงานเพื่อเตรียมเนื้อหาตรงความต้องการแท้จริง ต้องจัดเตรียมอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆในการเรียนรู้ให้มีความพร้อม |
| 2. การจัดการ ทรัพยากรความรู้ | <ol style="list-style-type: none"> มีการสร้างเครือข่ายกับแหล่งความรู้ มีการบำรุงรักษาและปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัย ใช้เครื่องมืออัตโนมัติในการจัดการความรู้ ให้เพิ่มคลังความรู้ | <ol style="list-style-type: none"> ต้องใช้แหล่งความรู้ภายในและภายนอกในร่วมกัน ต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเครือข่ายความรู้ ควรใช้ระบบอัตโนมัติในการบริหารและเก็บรักษาข้อมูล | <ol style="list-style-type: none"> ควรมีแหล่งความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร |
| 3. การพัฒนาหลักสูตร และสื่อการเรียนรู้ | <ol style="list-style-type: none"> ใช้ข้อกำหนดชี้วัดความสามารถการปฏิบัติงานมาพัฒนาหลักสูตร ควรมีหลักสูตรพัฒนาทักษะอาชีพ+คุณภาพชีวิต ต้องผลิตสื่อที่มีคุณภาพเหมาะสมกับความต้องการและการปฏิบัติงาน ต้องพัฒนาทักษะความสามารถเจ้าหน้าที่ศูนย์การเรียนรู้ในการผลิตสื่อ | <ol style="list-style-type: none"> ต้องพัฒนาระบบการจัดการความรู้อัตโนมัติ ควรใช้สื่อคอมพิวเตอร์เพราะสะดวก+ต้นทุนต่ำ ต้องพัฒนาบุคลากรในการผลิตสื่อการเรียนรู้ ต้องตรวจสอบคุณภาพของหลักสูตรและสื่อก่อนนำไปใช้งาน | <ol style="list-style-type: none"> ต้องการใช้สื่อคอมพิวเตอร์เพราะสะดวกทันสมัย+น่าสนใจ |

ตารางที่ 4.31 การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อโครงสร้างระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ (ต่อ)

| ประเด็นสำคัญ ในการวิเคราะห์ ระบบศูนย์การเรียนรู้ | การสนทนากลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญในสถาน ประกอบการ | การสนทนากลุ่ม ผู้ปฏิบัติงาน ระบบศูนย์การเรียนรู้ | การสนทนากลุ่ม พนักงานที่ใช้บริการ ระบบศูนย์การเรียนรู้ |
|--|---|---|--|
| 4. การสื่อสารประสานงานและบริการผู้เรียน | <ol style="list-style-type: none"> 1. ให้นักงานรู้และเข้าใจความคาดหวังขององค์กร 2. ให้นักงานเกิดความตระหนักในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 3. ควรมีการใช้ผู้ประสานงานการเรียนรู้ 4. ให้ข้อมูลการให้บริการย้อนกลับมาที่การพัฒนาหลักสูตร | <ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้ประสานงานมีความจำเป็นต่อระบบศูนย์การเรียนรู้มาก 2. ต้องใช้การประชาสัมพันธ์เป็นต้นทางการให้บริการผู้เรียน 3. ควรใช้ระบบอัตโนมัติมาให้บริการพนักงาน | <ol style="list-style-type: none"> 1. ต้องการได้วิธีการรับสมัครที่สะดวก รวดเร็ว 2. ต้องการระบบการประสานงานที่สะดวก รวดเร็ว |
| 5. การส่งเสริมการเรียนรู้ | <ol style="list-style-type: none"> 1. ให้ออกาสพนักงานเรียนรู้ได้อย่างอิสระ 2. ให้สิ่งจูงใจทางกายภาพและทางสังคม 3. ให้การปรึกษาแนะแนวที่สะดวก รวดเร็ว 4. ต้องส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 5. ให้ข้อมูลกลับมาที่การพัฒนาหลักสูตรและสื่อ | <ol style="list-style-type: none"> 1. การส่งเสริมและสนับสนุนพนักงานต้องใช้หลายวิธี 2. ต้องเตรียมความพร้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ให้บริการปรึกษาแนะแนว | <ol style="list-style-type: none"> 1. ต้องการใช้บริการปรึกษาแนะแนวการเรียนจากเจ้าหน้าที่ศูนย์การเรียนรู้ 2. ต้องมีสิ่งจูงใจในการเรียน 3. ต้องมีการนิเทศด้วย |

ตารางที่ 4.31 การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อโครงสร้างระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ (ต่อ)

| ประเด็นสำคัญ ในการวิเคราะห์ ระบบศูนย์การเรียนรู้ | การสนทนากลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญในสถาน ประกอบการ | การสนทนากลุ่ม ผู้ปฏิบัติงาน ระบบศูนย์การเรียนรู้ | การสนทนากลุ่ม พนักงานที่ใช้บริการ ระบบศูนย์การเรียนรู้ |
|--|---|---|---|
| 6. การติดตามผลการ ดำเนินงาน | 1. ควรใช้เครื่องมือ อัตโนมัติในการเก็บข้อมูล 2. มีการติดตามผลพฤติ กรรมการปฏิบัติงาน 3. มีการจัดเตรียมความ พร้อมให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง ในการติดตามผล | 1. ควรใช้เครื่องมือหรือ ระบบติดตามผลอัตโนมัติ | 1. เห็นด้วยในการทดสอบ ความรู้แต่ควรให้เกิดความ สะดวก รวดเร็ว 2. ชอบวิธีทดสอบแบบ ปรนัย |
| 7. การรายงานผลและ เชื่อมโยงการเรียนรู้ | 1. ต้องช่วยเหลืออำนวยความสะดวกให้ผู้เรียน เชื่อมโยงความรู้ไปสู่การ ปฏิบัติงานได้ 2. ต้องเชื่อมโยงผลการ ปฏิบัติงานไปสู่ข้อมูลใน เครือข่ายความรู้ | 1. มีการรายงานผลไปยังผู้ ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด 2. รายงานผลผ่านระบบ เครือข่ายสื่อสารในองค์กร 3. ต้องมีการเชื่อมโยงผล การเรียนรู้ไปสู่เป้าหมาย ในการปฏิบัติงานจริง | 1. ควรเชื่อมโยงการเรียนรู้ ไปสู่การปฏิบัติงาน 2. ต้องให้ผู้บังคับบัญชา ช่วยเหลือสนับสนุนด้วย 3. ต้องดำเนินการเชื่อมโยง ผลการเรียนรู้ไปสู่การ ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง |

จากการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อโครงสร้างระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มผู้ให้ข้อมูล 3 กลุ่มคือ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญจากสถานประกอบการ กลุ่มผู้ปฏิบัติงานศูนย์การเรียนรู้ และกลุ่มพนักงานที่ใช้บริการจากศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ นำร่องทั้งสองแห่ง ดังที่นำเสนอในตารางที่ 4.31 ผู้วิจัยได้สร้างข้อสรุปมาปรับปรุงร่างแบบจำลองโครงสร้างระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ และร่างแนวทางการดำเนินงานที่ได้พัฒนาไว้ในขั้นตอนการวิจัยที่ 2 โดยมีประเด็นสำคัญซึ่งผู้วิจัยได้สรุปนำเสนอไว้ในแผนภาพที่ 4.2 และตารางที่ 4.32 ดังนี้

1. การดำเนินงานจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้

1.1 การวิเคราะห์ความต้องการในการจัดศูนย์การเรียนรู้

ผลการวิเคราะห์ได้พบว่าต้องให้พนักงานและผู้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมวิเคราะห์ความต้องการเรียนรู้ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานและสร้างการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา รวมทั้งการจัดเตรียมอุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆที่จำเป็นต้องใช้ในการจัดศูนย์การเรียนรู้ เช่น สถานที่ อุปกรณ์เครื่องโสต สื่อ บุคลากร ผู้เรียน

1.2 การจัดการทรัพยากรความรู้

จากข้อมูลทั้ง 3 กลุ่ม ได้ชี้ว่า ต้องมีการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับแหล่งความรู้ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยควรใช้ระบบอัตโนมัติมาดำเนินงานจัดการความรู้ในลักษณะ คลังความรู้ เพื่อสามารถเก็บรักษาข้อมูลความรู้ให้มีความทันสมัยพร้อมในการเรียนรู้ตลอดเวลา

การดำเนินงานจัดการเรียนรู้ให้แก่พนักงาน

1.1 การพัฒนาหลักสูตรและสื่อการเรียน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ต้องใช้ข้อกำหนดขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน มาเป็นกรอบในการพัฒนาหลักสูตร ซึ่งควรเป็นหลักสูตรที่ครอบคลุมการพัฒนาทักษะอาชีพและ คุณภาพชีวิต รวมทั้งต้องผลิตสื่อที่มีคุณภาพในลักษณะสื่อคอมพิวเตอร์เพราะสะดวก ต้นทุนต่ำ มีความน่าสนใจ ทั้งนี้ต้องพัฒนาทักษะของเจ้าหน้าที่ให้สามารถทำหน้าที่ผลิตสื่อได้ตรงตามความ ต้องการ โดยมีการตรวจสอบคุณภาพของหลักสูตรและสื่อก่อนนำไปให้พนักงานใช้เรียนรู้

1.2 การสื่อสารประสานงานและให้บริการผู้เรียน

จากข้อมูลส่วนใหญ่เห็นว่า ต้องมีการประชาสัมพันธ์ให้พนักงานรู้และเข้าใจความ คาดหวังขององค์กร เพื่อให้เกิดความตระหนักในการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยการใช้ผู้ประสานงาน ในหน่วยงานมาทำหน้าที่อำนวยความสะดวก และสื่อสารประสานงานให้บริการแก่พนักงานที่ สะดวกรวดเร็ว ทั้งนี้ต้องเตรียมอุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกให้พร้อมบริการ ซึ่งการใช้ระบบ อัตโนมัติเพื่อสื่อสารประสานงานก็สามารถส่งผลให้พนักงานได้รับบริการที่ถูกต้องรวดเร็วได้

1.3 การส่งเสริมการเรียนรู้

ข้อมูลจากการวิเคราะห์ได้ชี้ว่า ต้องให้ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการ ส่งเสริมการเรียนรู้ และมีการให้สิ่งจูงใจทางสังคมเพื่อกระตุ้นในการเรียนอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งผู้ เรียนต้องการสิ่งอำนวยความสะดวก การให้คำปรึกษาแนะแนวการเรียน แต่อย่างไรก็ตามควรใช้ วิธีการส่งเสริมการเรียนรู้หลายวิธีพร้อมๆกัน

การดำเนินงานติดตามประเมินผลการจัดศูนย์การเรียนรู้

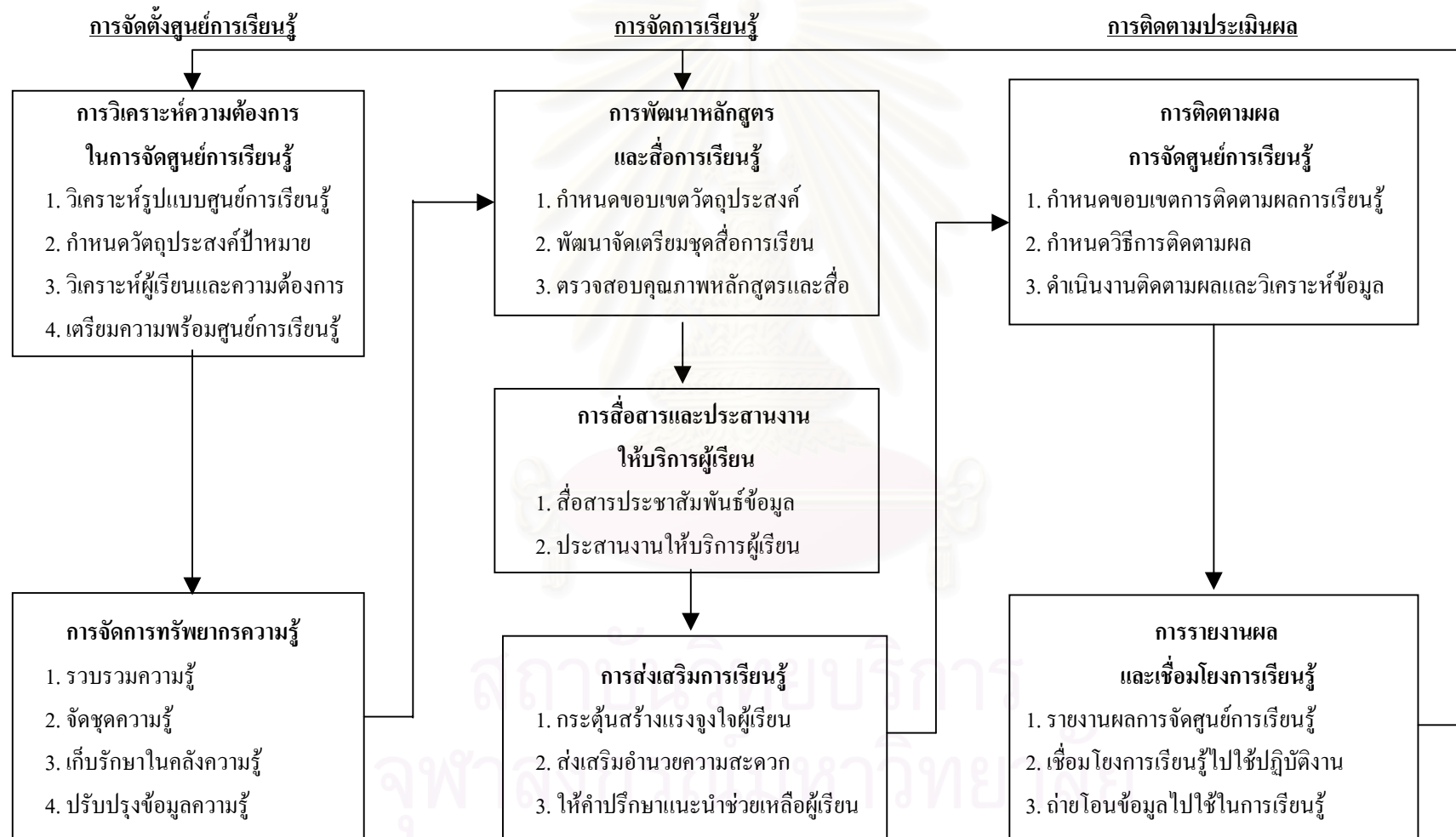
1.1 การติดตามผลการดำเนินงาน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าผู้เรียนเห็นด้วยกับการทดสอบ แต่ควรให้เกิดความ สะดวกโดยการใช้เครื่องมืออัตโนมัติในการติดตามผล รวมทั้งเตรียมความพร้อมให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง

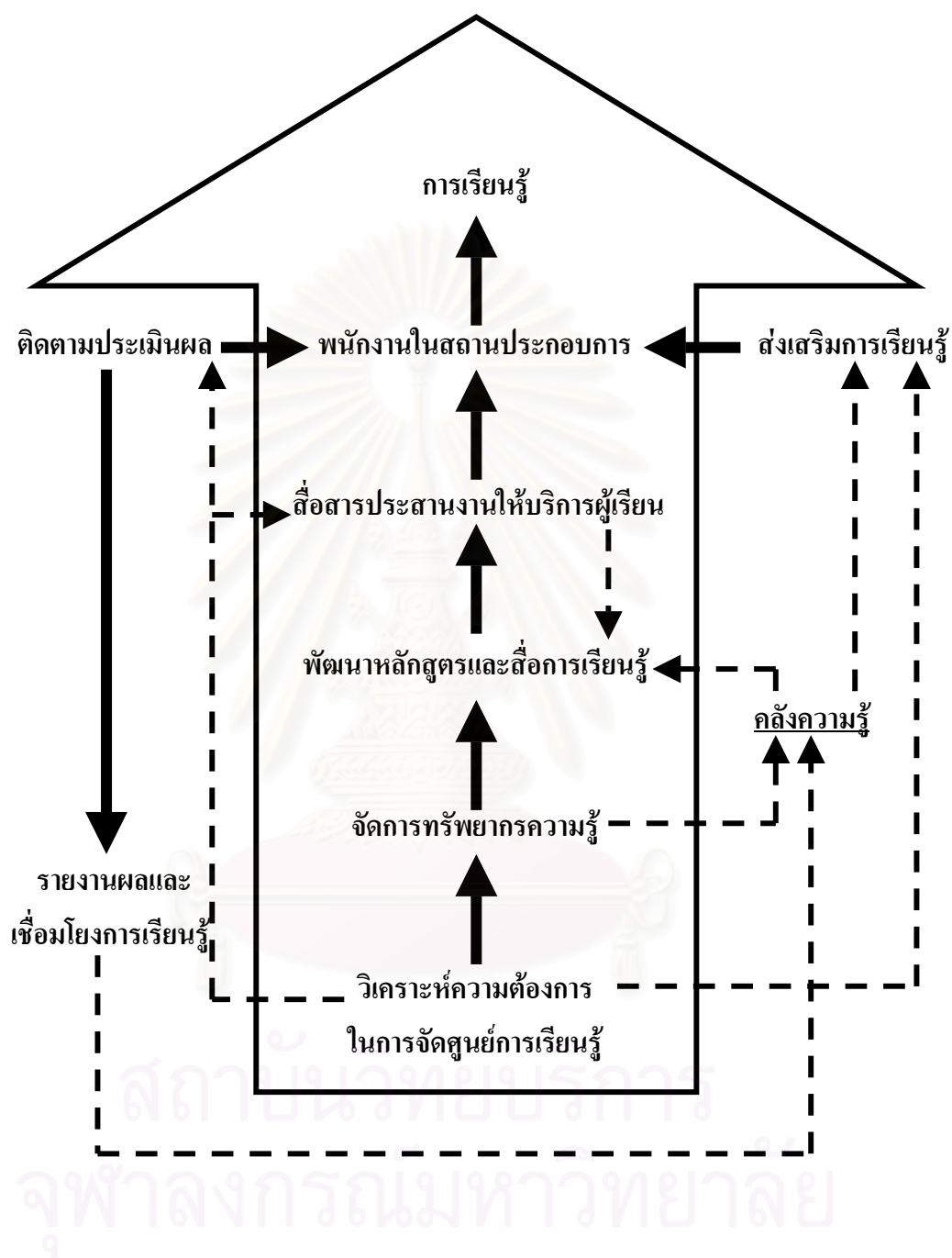
1.2 การรายงานผลและเชื่อมโยงการเรียนรู้

ผู้ให้ข้อมูลเห็นด้วยที่มีการเชื่อมโยงการเรียนรู้ไปปฏิบัติงาน แต่ควรมีการช่วยเหลือ จากผู้บังคับบัญชาและทำอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งนำความรู้จากการปฏิบัติงานกลับไปคลังความรู้

แผนภาพที่ 4.2 สรุปโครงสร้างระบบการจัดการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ



แผนภาพที่ 4.2 โครงสร้างระบบการจัดการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ (ต่อ)



หมายเหตุ ส่วนที่เป็นเส้นประและการกำหนดให้มีคลังความรู้ในโครงสร้างระบบการจัดการจัดศูนย์การเรียนรู้ตามแผนภาพที่ 4.2 นี้ เป็นส่วนที่เพิ่มเติมจากร่างแบบจำลองโครงสร้างระบบซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอไว้ในแผนภาพที่ 4.1 (ขั้นตอนการพัฒนาและตรวจสอบระบบ)

ตารางที่ 4.32 สรุปแนวทางการดำเนินงานภายใต้องค์ประกอบระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้

| องค์ประกอบการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ | การดำเนินงาน |
|--|--|
| <p>1. การวิเคราะห์ความต้องการในการจัดศูนย์การเรียนรู้</p> | <p>1.1 วิเคราะห์รูปแบบศูนย์การเรียนรู้ ควรเป็นรูปแบบศูนย์การเรียนรู้นอกห้องเรียน ลักษณะของศูนย์สื่อความรู้ โดยให้พนักงานสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองตามอัธยาศัย ยืดหยุ่นตามความพร้อม</p> <p>1.2 กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เพื่อเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานของพนักงานให้ถูกต้องและกับความต้องการของพนักงานและองค์กร ให้องค์กรมีขีดความสามารถในการแข่งขัน พนักงานมีความก้าวหน้าในอาชีพ และเกิดความคุ้มค่าในการลงทุน</p> <p>1.3 กำหนดกลุ่มผู้เรียน ต้องครอบคลุมพนักงานทุกกลุ่มทุกคน ทั้งระดับปฏิบัติการและบริหารในทุกพื้นที่ขององค์กร โดยเปิดโอกาสให้พนักงานและผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการกำหนดความต้องการในการเรียนรู้</p> <p>1.4 จัดเตรียมความพร้อมในการจัดศูนย์การเรียนรู้ ต้องเน้นการสร้างความเข้าใจและมีความตระหนัก เห็นถึงประโยชน์ในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งเตรียมความพร้อมในการเรียนรู้จากระบบศูนย์การเรียนรู้ เช่น สถานที่ อุปกรณ์โสตทัศนูปกรณ์ ชุดสื่อการเรียน ระบบเครือข่ายในการเรียนรู้ บุคลากร และผู้เรียน เพื่อให้เกิดการยอมรับนวัตกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง ให้รู้สึกว่าเป็นเรื่องง่าย ๆ ไม่ยุ่งยาก</p> |
| <p>2. การจัดการทรัพยากรความรู้</p> | <p>2.1 รวบรวมสาระความรู้- จัดชุดความรู้-เก็บรักษาและปรับปรุงข้อมูลความรู้ ต้องเป็นสาระความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน และการดำเนินชีวิตประจำวันของพนักงานทุกคน โดยสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับแหล่งความรู้ภายในและภายนอกองค์กร และควรใช้ระบบอัตโนมัติในการจัดการความรู้ รวมทั้งปรับปรุงข้อมูลอยู่เสมอ</p> |

ตารางที่ 4.32 สรุปแนวทางการดำเนินงานภายใต้องค์ประกอบระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ (ต่อ)

| องค์ประกอบจัดการเรียนรู้ | การดำเนินงาน |
|---|---|
| <p>3. การพัฒนาหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้</p> | <p>3.1 กำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ต้องมีการพัฒนาทั้งทักษะอาชีพและคุณภาพชีวิต โดยใช้ข้อกำหนดขีดความสามารถเป็นกรอบพัฒนาหลักสูตร</p> <p>3.2 พัฒนาจัดเตรียมชุดสื่อการเรียนรู้ ต้องสอดคล้องกับเนื้อหา ผู้เรียนและบริบทขององค์กร โดยคำนึงถึงผู้เรียนและผลการเรียนรู้ ซึ่งควรเป็นสื่อคอมพิวเตอร์ เนื้อหาใหม่ น่าสนใจ ตรงตามความต้องการ มีการพัฒนาทักษะการผลิตสื่อและตรวจสอบคุณภาพหลักสูตรและสื่อก่อนการให้บริการ รวมทั้งจัดเตรียมสื่อให้เพียงพอต่อการบริการแก่นักงาน</p> |
| <p>4. การสื่อสารประสานงานและให้บริการผู้เรียน</p> | <p>4.1 การสื่อสารประชาสัมพันธ์ ต้องกระตุ้นให้พนักงานเกิดความสนใจ โดยการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารให้เข้าใจความคาดหวังขององค์กรและเกิดความตระหนักในการเรียนรู้ และเป็นการสื่อสารแบบสองทางที่เปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและเสนอความต้องการต่างๆ</p> <p>4.2 การประสานงานให้บริการผู้เรียน ควรใช้ผู้ประสานงาน อำนวยความสะดวกในการเรียน โดยให้คำอธิบายถึงขั้นตอนในการเรียน การให้บริการด้านสื่อและเอกสารต่างๆ อย่างสะดวกรวดเร็ว และมีอุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกที่พร้อมให้บริการ รวมทั้งการใช้ระบบอัตโนมัติให้บริการ</p> |
| <p>5. การส่งเสริมการเรียนรู้</p> | <p>5.1 การกระตุ้นใจผู้เรียน ต้องให้พนักงานเห็นคุณค่าโดยให้แรงเสริมทางสังคม และการสนับสนุนยอมรับจากผู้บังคับบัญชา รวมทั้งสร้างแรงจูงใจทางกายภาพจากความก้าวหน้าในอาชีพ</p> <p>5.2 การส่งเสริมและให้คำปรึกษาแนะนำการเรียนรู้ ต้องดำเนินการส่งเสริมหลายวิธี เช่น อำนวยความสะดวกในด้านอุปกรณ์การเรียน มีการจัดกิจกรรมพิเศษเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ การให้คำปรึกษาแนะนำช่วยเหลือในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง</p> |

ตารางที่ 4.32 สรุปแนวทางการดำเนินงานภายใต้องค์ประกอบระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ (ต่อ)

| องค์ประกอบที่ติดตามประเมินผล | การดำเนินงาน |
|---|--|
| <p>6. การติดตามผลการดำเนินงาน</p> | <p>6.1 กำหนดขอบเขตการติดตามผลการเรียนรู้ ต้องติดตามผลในระยะสั้น <u>จากพฤติกรรมการทำงาน</u> และ<u>ผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น</u> ความคุ้มค่าในการลงทุนและความพึงพอใจของผู้เรียน รวมทั้งผลในระยะยาวที่นำไปสู่การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ พนักงานได้เรียนรู้ต่อเนื่องตลอดชีวิต ด้วยการชี้แนะของตนเอง</p> <p>6.2 กำหนดวิธีการและดำเนินงานติดตามผล ต้องให้สอดคล้องกับผู้เรียนและสภาพแวดล้อมขององค์กรและต้องส่งผลต่อการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องอีกด้วย <u>โดยวิธีการใช้เครื่องมืออัตโนมัติในการเก็บข้อมูล</u> และมีเตรียมความพร้อมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในการติดตามผล</p> |
| <p>7. การรายงานผลและเชื่อมโยงการเรียนรู้</p> | <p>7.1 การรายงานผลการจัดศูนย์การเรียนรู้ ต้องรายงานให้ครอบคลุมผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดทั้งผู้เรียนและผู้บังคับบัญชา เพื่อสร้างแรงกระตุ้นสนับสนุนในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง</p> <p>7.2 การเชื่อมโยงผลการเรียนรู้ไปใช้ปฏิบัติงาน ต้องดำเนินการให้พนักงานได้เชื่อมโยงผลการเรียนไปสู่การปฏิบัติงาน โดยการช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา เพราะเป็นสิ่งที่ช่วยให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริงและเป็นการสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ของตนเองอีกด้วย<u>และต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องรวมทั้งการเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานไปสู่เครือข่ายการเรียนรู้</u></p> |

หมายเหตุ ส่วนที่ขีดเส้นไว้ในแนวทางการดำเนินงานภายใต้องค์ประกอบระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ตามตารางที่ 4.32 นี้ เป็นส่วนที่เพิ่มเติมจากร่างแนวทางการดำเนินงานซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอไว้ในตารางที่ 4.23 (ขั้นตอนการพัฒนาและตรวจสอบระบบ)

ส่วนที่ 2 รูปแบบที่นำมาใช้ดำเนินงานภายใต้องค์ประกอบของระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้

จากการดำเนินงานระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการทั้งสองแห่ง ได้พบว่ารูปแบบที่นำมาใช้ดำเนินงานตามองค์ประกอบของระบบมีทั้งส่วนที่เหมือนและต่างกัน โดยขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กร นโยบายและเป้าหมายการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้ เช่นในสถานประกอบการที่ 1 เป็นรัฐวิสาหกิจที่ดำเนินธุรกิจบริการการเงินธนาคาร ซึ่งมีนโยบายที่ต้องการสร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้แก่พนักงานตามอัชฌาศัย และตอบสนองความต้องการของผู้เรียนอย่างอิสระเพื่อมุ่งสู่การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นรูปแบบจึงเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานค่อนข้างมาก แต่ในสถานประกอบการที่ 2 ซึ่งเป็นองค์กรเอกชนที่ดำเนินธุรกิจการค้า และเป็นการดำเนินการโครงการนำร่องที่มุ่งหวังศึกษาทางเลือกใหม่ที่มาช่วยสนับสนุน และแก้ปัญหาการฝึกอบรมในบางหลักสูตร โดยให้พนักงานได้เรียนรู้ด้วยตนเองจากสื่อที่กำหนดไว้ ดังนั้นรูปแบบการดำเนินงานจึงเลือกใช้แนวทางเดียวกับการจัดฝึกอบรม

ในการสรุปนำเสนอรูปแบบการดำเนินงานตามองค์ประกอบของระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ นั้น ผู้วิจัยได้ใช้ข้อมูลจากการศึกษาในขั้นตอนการวิจัย 2 ส่วนที่สำคัญคือ ข้อมูลรูปแบบการดำเนินงานระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการทั้ง 6 แห่ง ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเพื่อเก็บข้อมูลเบื้องต้นในขั้นตอนการวิจัยที่ 1 และข้อมูลรูปแบบการดำเนินงานในสถานประกอบการนำร่องทั้ง 2 แห่ง ซึ่งผู้วิจัยได้นำระบบที่ได้พัฒนาขึ้นไปดำเนินงานในขั้นตอนการวิจัยที่ 3 มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อสร้างข้อสรุปรูปแบบการดำเนินงานภายใต้องค์ประกอบของระบบ โดยได้นำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลดังปรากฏในตารางที่ 4.33 คือ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.33 การวิเคราะห์รูปแบบการดำเนินงานภายใต้องค์ประกอบระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้

| รูปแบบการดำเนินงาน | สถานประกอบการ (กรณีศึกษา 6 แห่ง) | | | | | | (นำร่อง) | |
|---|-------------------------------------|---|---|---|---|---|----------|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | ก | ข |
| 1. การวิเคราะห์ความต้องการจัดศูนย์การเรียนรู้ | | | | | | | | |
| 1.1 วิเคราะห์นโยบายและเป้าหมายทางธุรกิจ | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 1.2 วิเคราะห์นโยบายและแผนการพัฒนามูลฐาน | | X | | X | X | | | X |
| 1.3 วิเคราะห์ข้อกำหนดขีดความสามารถของตำแหน่งงาน | X | | | X | X | X | X | X |
| 1.4 วิเคราะห์พื้นฐานและความต้องการของพนักงาน | X | | X | X | X | | X | |
| 1.5 วิเคราะห์สิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ | | | X | | X | X | | |
| 1.6 กำหนดกลุ่มเป้าหมายผู้เรียนในระดับปฏิบัติการ | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 2. การจัดการทรัพยากรความรู้ | | | | | | | | |
| 2.1 รวบรวมจากแหล่งความรู้ภายในองค์กร (ข้อกำหนดขีดความสามารถ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ข้อมูลสินค้า บุคคลผู้เชี่ยวชาญ คลังความรู้ กรณีศึกษา หน่วยงาน) | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 2.2 รวบรวมจากแหล่งความรู้ภายนอกองค์กร (ห้องสมุด นักวิชาการ หน่วยงานอิสระ อินเทอร์เน็ต องค์กรอื่น) | X | X | X | X | X | X | X | |
| 3. การพัฒนาหลักสูตรและผลิตสื่อการเรียน | | | | | | | | |
| 3.1 สาระความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงานตามสายงาน | X | X | X | | X | X | X | X |
| 3.2 สาระความรู้เกี่ยวกับสินค้าและบริการขององค์กร | X | X | | | | X | X | X |
| 3.3 สาระความรู้ในการบริหารงานจัดการ การบังคับบัญชา | | X | X | X | X | X | X | |
| 3.4 ใช้วิธีผลิตสื่อเองภายใน | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 3.5 ใช้แหล่งผลิตสื่อภายนอกองค์กร | X | | X | X | | | X | |
| 3.6 ใช้สื่อการเรียนในระบบเครือข่าย | X | | | X | X | X | | |
| 3.7 ใช้สื่อคอมพิวเตอร์ (ซีดีรอม) | X | X | X | X | X | X | | |
| 3.8 ใช้สื่อวีดิทัศน์ | X | X | X | | X | X | X | X |
| 3.9 ใช้สื่อการเรียนทางไกล (โทรทัศน์ผ่านดาวเทียม) | X | X | X | | | | X | |
| 3.10 ใช้สื่อเอกสาร | | X | X | X | X | X | X | X |

ตารางที่ 4.33 การวิเคราะห์รูปแบบการดำเนินงานภายใต้องค์ประกอบของระบบ (ต่อ)

| รูปแบบการดำเนินงาน | สถานประกอบการ (กรณีศึกษา 6 แห่ง) | | | | | | (นาร่อง) | |
|--|-------------------------------------|---|---|---|---|---|----------|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | ก | ข |
| 4. การสื่อสารประสานงานและให้บริการผู้เรียน | | | | | | | | |
| 4.1 ใช้ระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร | X | X | | | X | X | X | X |
| 4.2 ใช้ผู้ประสานงาน | X | X | X | | | | X | |
| 4.3 ใช้การสื่อสารผ่านผู้บังคับบัญชาในหน่วยงาน | | X | X | X | X | | | |
| 4.4 ให้บริการยืมสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง | X | X | X | | X | X | X | |
| 4.5 ให้เรียนจากห้องศูนย์การเรียนรู้หรือศูนย์ปลายทาง | X | X | X | X | X | | X | X |
| 4.6 ให้เรียนด้วยตนเองจากระบบเครือข่าย | X | | | X | X | X | | |
| 5. การส่งเสริมการเรียนรู้ | | | | | | | | |
| 5.1 ให้สิ่งจูงใจทางสังคม (ประชาสัมพันธ์ข้อมูลผู้เรียน) | X | | | | | | X | X |
| 5.2 ให้คำปรึกษาแนะแนวการเรียน | | | X | X | | X | X | X |
| 5.3 ให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้กระตุ้น | X | | | X | | | X | X |
| 6. การติดตามผลการดำเนินงาน | | | | | | | | |
| 6.1 บันทึกปริมาณพนักงานที่มาใช้บริการ | X | | X | X | X | | X | X |
| 6.2 บันทึกข้อมูล / สอบถาม เนื้อหาวิชาที่พนักงานสนใจ | X | | X | X | | | | |
| 6.3 สอบถาม / สัมภาษณ์ ความพึงพอใจของพนักงาน | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 6.4 สอบถาม / สัมภาษณ์ คุณภาพสื่อการเรียนรู้ | X | | | | | | X | X |
| 6.5 ทดสอบความรู้ (Pre Test – Post Test) | | X | X | X | X | | X | X |
| 6.6 บันทึกต้นทุนค่าใช้จ่าย (ความคุ้มค่าในการลงทุน) | X | X | X | X | X | | X | X |
| 7. การรายงานผลและเชื่อมโยงการเรียนรู้ | | | | | | | | |
| 7.1 รายงานผลไปยังผู้เรียนโดยตรง | X | X | | X | X | X | X | X |
| 7.2 รายงานผลไปยังผู้บังคับบัญชาและผู้บริหาร | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 7.3 เชื่อมโยงผลการเรียนกับการปฏิบัติงาน | | X | | | X | X | | X |
| 7.4 บันทึกผลการเรียนเป็นประวัติฝึกอบรม | | X | | X | | | | X |

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในสถานประกอบการทั้ง 2 ส่วน (สถานประกอบการที่เป็นกรณีศึกษาจำนวน 6 แห่ง และสถานประกอบการนาร่อง 2 แห่ง) ดังที่ได้เสนอไว้ในตารางที่ 4.33 ผู้วิจัยได้สร้างข้อสรุปเป็นรูปแบบการดำเนินงานภายใต้องค์ประกอบระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการได้ดังนี้คือ

การจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้

1. การวิเคราะห์ความต้องการในการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้

จากการวิเคราะห์ข้อมูลได้พบว่า สถานประกอบการส่วนใหญ่ที่กำลังดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้และสถานประกอบการนำร่อง ได้ใช้รูปแบบการวิเคราะห์นโยบายและเป้าหมายทางธุรกิจ การวิเคราะห์ข้อกำหนดขีดความสามารถ การวิเคราะห์ความต้องการในการเรียนรู้ รวมทั้งกำหนดกลุ่มเป้าหมายผู้เรียนทั้งในระดับปฏิบัติการและระดับบริหาร โดยมีการวิเคราะห์แผนการพัฒนาบุคลากรและสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้จำนวน 4 แห่งเท่านั้น ดังนั้นจึงสามารถกำหนดรูปแบบการวิเคราะห์ความต้องการในการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ได้คือ

- 1.1 วิเคราะห์นโยบายและเป้าหมายทางธุรกิจ
- 1.2 วิเคราะห์ข้อกำหนดขีดความสามารถและแผนการพัฒนาบุคลากร
- 1.3 วิเคราะห์พื้นฐานและความต้องการของพนักงานในการเรียนรู้
- 1.4 วิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายผู้เรียนทั้งในระดับปฏิบัติการและบังคับบัญชา

2. การจัดการทรัพยากรความรู้

จากการวิเคราะห์ข้อมูลได้พบว่าสถานประกอบการทั้ง 2 ส่วนเกือบทั้งหมด ได้ใช้รูปแบบการจัดการทรัพยากรความรู้จากแหล่งความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยแหล่งทรัพยากรความรู้ภายในประกอบด้วย ข้อกำหนดขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ข้อมูลสินค้าและบริการ บุคคลผู้เชี่ยวชาญและกรณีศึกษาในหน่วยงาน คลังความรู้ ส่วนแหล่งทรัพยากรความรู้ภายนอกประกอบด้วย ห้องสมุดและนักวิชาการจากสถาบันการศึกษา หน่วยงานอิสระที่ให้บริการความรู้ เครือข่ายอินเทอร์เน็ต และสถานประกอบการอื่นๆ ดังนั้นจึงสามารถสรุปรูปแบบการจัดการทรัพยากรความรู้ได้คือ

- 2.1 รวบรวมจากแหล่งความรู้ภายในองค์กร (ข้อกำหนดขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ข้อมูลสินค้า บุคคลผู้เชี่ยวชาญ หน่วยงานต่างๆ คลังความรู้)
- 2.2 รวบรวมจากแหล่งความรู้ภายนอกองค์กร (ห้องสมุด นักวิชาการจากสถาบันการศึกษา หน่วยงานอิสระ อินเทอร์เน็ต สถานประกอบการอื่นๆ)

การจัดการเรียนรู้

1. การพัฒนาหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้

จากการวิเคราะห์ข้อมูลได้พบว่า ในส่วนของการพัฒนาหลักสูตร สถานประกอบการส่วนใหญ่ได้ใช้รูปแบบการกำหนดสาระความรู้หลักสูตรในเรื่อง พื้นฐานขั้นตอนการปฏิบัติงานตามสาย

งานต่างๆ รวมทั้งความรู้เกี่ยวกับสินค้า การบริการ และความรู้การบริหารจัดการธุรกิจ การบังคับบัญชา โดยในการผลิตสื่อการเรียนนั้นส่วนใหญ่ได้ใช้รูปแบบการผลิตขึ้นเองภายในองค์กร เพราะมีความสะดวก มีเนื้อหาอยู่แล้ว สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายได้ และที่ที่มีความต้องการใช้ในการเรียนรู้ได้แก่ สื่อคอมพิวเตอร์ สื่อวีดิทัศน์และสื่อเอกสารประกอบชุดวิชา โดยสื่อการเรียนทางไกลผ่านดาวเทียมและการเรียนจากระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตนั้น ได้มีการดำเนินงานในสถานประกอบการบางแห่งเท่านั้น เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะการปฏิบัติงานของพนักงานที่ต้องประจำอยู่ในพื้นที่สาขาต่างๆขององค์กร โดยให้สามารถบริการครอบคลุมพนักงานส่วนใหญ่ และใช้เป็นช่องทางในการสื่อสารข้อมูลอื่นจากองค์กรไปสู่พนักงานได้ในเวลาเดียวกัน ดังนั้น จึงสามารถสรุปรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้ได้คือ

- 3.1 พัฒนาสาระความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงานตามสายงานต่างๆ
- 3.2 พัฒนาสาระความรู้เกี่ยวกับสินค้าและการบริการขององค์กร
- 3.3 พัฒนาสาระความรู้ในการบริหารงานจัดการ การบังคับบัญชา
- 3.4 ใช้วิธีผลิตสื่อการเรียนขึ้นเองภายในองค์กรและจัดหาจากภายนอก
- 3.5 ใช้สื่อคอมพิวเตอร์ (ซีดีรอม) และสื่อในระบบเครือข่าย
- 3.6 ใช้สื่อวีดิทัศน์และสื่อทางไกลผ่านดาวเทียม
- 3.7 ใช้สื่อเอกสารประกอบชุดวิชา

2. การสื่อสารประสานงานและให้บริการผู้เรียน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลได้พบว่า สถานประกอบการส่วนใหญ่ได้ใช้รูปแบบการสื่อสารข้อมูลศูนย์การเรียนจากระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร โดยมีการใช้รูปแบบการสื่อสารผ่านผู้บังคับบัญชาในหน่วยงาน และการใช้ผู้ประสานงานในสถานประกอบการบางแห่งที่มีสาขาอยู่ในต่างจังหวัดและให้มีการเรียนรู้จากศูนย์ปลายทางเท่านั้น ส่วนการให้บริการผู้เรียนนั้นได้พบว่าส่วนใหญ่ได้ใช้รูปแบบการเรียนจากชุดสื่อความรู้ที่พนักงานสามารถใช้บริการยืมสื่อไปใช้เรียนด้วยตนเองตามโอกาสความพร้อมของแต่ละคน และรูปแบบการเรียนจากศูนย์การเรียนในห้องเรียนที่ได้จัดไว้ ซึ่งพนักงานสามารถเรียนตามความพร้อมของแต่ละคน และเรียนจากสื่อการเรียนทางไกลตามวันเวลาที่กำหนดไว้ ดังนั้น จึงสามารถสรุปรูปแบบการสื่อสารประสานงานได้คือ

- 4.1 ใช้การสื่อสารจากระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร
- 4.2 ใช้ผู้ประสานงานจากตัวแทนหน่วยงาน หรือศูนย์ปลายทาง
- 4.3 ใช้การสื่อสารผ่านผู้บังคับบัญชาในหน่วยงาน
- 4.4 ใช้ผู้ประสานงานปลายทาง (กรณีมีสาขาในต่างพื้นที่)
- 4.5 ให้บริการยืมสื่อการเรียนรู้อย่างตนเอง
- 4.6 ให้เรียนจากห้องศูนย์การเรียนหรือศูนย์ทางไกลปลายทาง

3. การส่งเสริมการเรียนรู้

จากการวิเคราะห์ข้อมูลได้พบว่า สถานประกอบการส่วนใหญ่มีการดำเนินงานในส่วนนี้ยังไม่มาก โดยรูปแบบส่วนใหญ่ที่ใช้คือ การให้คำปรึกษาการเรียน และการให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้กระตุ้นในการเรียน ส่วนรูปแบบการให้แรงจูงใจทางสังคมได้มีเพียงสถานประกอบการที่ 1 ที่ใช้รูปแบบนี้นั้น ดังนั้น จึงสามารถสรุปรูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ได้คือ

- 5.1 ให้คำปรึกษาการเรียน
- 5.2 ให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้กระตุ้น

การติดตามประเมินผล

1. การติดตามผลการดำเนินงาน

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้พบว่า รูปแบบที่สถานประกอบการส่วนใหญ่ได้ใช้ดำเนินงานติดตามผลการคือ การจดบันทึกปริมาณพนักงานที่มาใช้บริการ การสอบถามหรือสัมภาษณ์ความพึงพอใจของพนักงานที่มาใช้บริการ การทดสอบความรู้จากชุดวิชาที่เรียน และการตรวจสอบต้นทุนค่าใช้จ่าย ดังนั้น จึงสามารถสรุปรูปแบบการติดตามผลการดำเนินงานได้คือ

- 6.1 การจดบันทึกปริมาณพนักงานที่มาใช้บริการ
- 6.2 การสอบถามหรือสัมภาษณ์ความพึงพอใจของพนักงาน
- 6.3 การทดสอบความรู้ (Pre Test – Post Test)
- 6.4 การตรวจสอบต้นทุนค่าใช้จ่าย และความคุ้มค่าในการลงทุน

2. การรายงานผลและเชื่อมโยงการเรียนรู้

จากการวิเคราะห์ข้อมูลได้พบว่า สถานประกอบการส่วนใหญ่ได้ใช้รูปแบบดำเนินการรายงานผลไปยังพนักงานและผู้บังคับบัญชา โดยเห็นด้วยกับรูปแบบการเชื่อมโยงการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติงาน แต่มีบางส่วนที่ใช้รูปแบบการบันทึกเป็นข้อมูลประวัติฝึกอบรม ดังนั้น จึงสามารถสรุปรูปแบบการรายงานผลและเชื่อมโยงการเรียนรู้ได้คือ

- 7.1 รายงานผลไปยังผู้เรียนโดยตรง
- 7.2 รายงานผลไปยังผู้บังคับบัญชาและผู้บริหาร
- 7.3 เชื่อมโยงผลการเรียนกับการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 3 แนวทางการขยายผลระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้

การขยายผลระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ ผู้วิจัยได้ใช้ข้อมูลจากการศึกษาในขั้นตอนการวิจัยต่างๆ โดยแบ่งประเด็นการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ประเด็นคือ วิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการจัดการเรียนรู้ วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้ วิเคราะห์แนวทางที่สถานประกอบการได้วางแผนดำเนินการในอนาคต ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยได้นำไปกำหนดแนวทางการขยายผลระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ต่อไป

1. สภาพปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานจัดการเรียนรู้

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลปัญหาอุปสรรคจากการดำเนินงานจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการที่เป็นกรณีศึกษาจำนวน 6 แห่ง ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาในขั้นตอนการวิจัยที่ 1 รวมทั้งข้อมูลปัญหาอุปสรรคจากการดำเนินงานในสถานประกอบการนำร่องทั้งสองแห่งในขั้นตอนการวิจัยที่ 3 โดยผู้วิจัยได้นำเสนอข้อมูลการวิเคราะห์ในตารางที่ 4.34 คือ

ตารางที่ 4.34 การวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานจัดการเรียนรู้

| สถานประกอบการที่กำลังดำเนินงาน ศูนย์การเรียนรู้ (6 แห่ง) | สถานประกอบการโครงการนำร่อง ศูนย์การเรียนรู้ (2 แห่ง) |
|---|---|
| 1. พนักงานยังขาดความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองและขาดความต่อเนื่องในการเรียนรู้ 2. ลักษณะงานไม่เอื้อต่อการเรียน 3. ขาดระบบการจัดการความรู้ 4. การผลิตสื่อการเรียนทำไม่ทันตามเป้าหมาย 5. อุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกยังไม่ทั่วถึง 6. ขาดการกระตุ้นสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา | 1. ยังไม่มีการสร้างเครือข่ายแหล่งความรู้ 2. เนื้อหาในหลักสูตรยังไม่ถูกต้อง 3. สื่อการเรียนรู้อยู่ยังไม่หลากหลายและเข้าใจยาก 4. สิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ไม่สมบูรณ์ 5. การประชาสัมพันธ์ยังไม่ดี 6. การประสานงานยังไม่ดี 7. ขาดความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชาหน่วยงาน |

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้พบว่า ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานจัดการเรียนรู้มีความสอดคล้องตรงกันทั้งในสถานประกอบการกรณีศึกษา และในสถานประกอบการนำร่องได้แก่ พนักงานขาดความต่อเนื่องในการเรียนรู้ ระบบการจัดการความรู้ไม่มีคุณภาพที่ดีสื่อการเรียนและสิ่งอำนวยความสะดวกยังไม่พร้อม ขาดความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชา รวมทั้งการสื่อสารและประสานงานยังมีข้อบกพร่องอยู่

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ที่ได้จากการศึกษาในสถานประกอบการกรณีศึกษาจำนวน 6 แห่ง ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาในขั้นตอนการวิจัยที่ 1 ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญในขั้นตอนการวิจัยที่ 2 และข้อมูลจากสถานประกอบการนำร่องทั้งสองแห่งในขั้นตอนการวิจัยที่ 3 โดยผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 4.35

ตารางที่ 4.35 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้

| สถานประกอบการกรณีศึกษา ศูนย์การเรียนรู้ 6 แห่ง) | ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ ระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ | สถานประกอบการโครงการ นำร่องศูนย์การเรียนรู้ (2 แห่ง) |
|--|--|--|
| 1. พนักงานมีความตระหนักในการเรียนรู้ด้วยตนเอง 2. สื่อการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ 3. ระบบการสื่อสารความรู้ไปยังพนักงาน 4. แหล่งความรู้ภายในและภายนอกองค์กร 5. เนื้อหาความรู้ที่น่าสนใจ ตรงตามความต้องการ 6. การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานต่างๆ | 1. พนักงานต้องมีความสนใจและมีความพร้อมที่จะเรียนรู้ด้วยตนเอง 2. ผู้บริหารที่ให้การสนับสนุนทั้งนโยบายและงบประมาณ 3. หลักสูตรตรงกับความต้องการของพนักงาน 4. สื่อการเรียนรู้ต้องมีคุณภาพ น่าสนใจผู้เรียนได้ดี 5. ระบบและเจ้าหน้าที่สามารถให้บริการได้มีประสิทธิภาพ 6. การประชาสัมพันธ์กับพนักงานที่ถูกต้องรวดเร็วต่อเนื่อง 7. การเชื่อมโยงการเรียนรู้กับการปฏิบัติงาน | 1. การสนับสนุนจากผู้บริหาร 2. พนักงานมีแรงจูงใจที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 3. ผู้บังคับบัญชาที่แสดงบทบาทเอื้อต่อระบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง 4. สิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานต่างๆที่ต้องใช้ในการเรียนรู้ 5. บุคลากรในศูนย์การเรียนรู้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินงาน 6. เครือข่ายทรัพยากรความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร |

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลได้พบว่า ปัจจัยที่สถานประกอบการกรณีศึกษา ผู้เชี่ยวชาญและสถานประกอบการนำร่องมีความเห็นสอดคล้องตรงกันคือ พนักงานมีความพร้อมและตระหนักในการพัฒนาตนเอง ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุน สามารถเข้าถึงแหล่งทรัพยากรความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร หลักสูตรตรงกับความต้องการของพนักงาน สื่อการเรียนรู้มีคุณภาพ ระบบและเจ้าหน้าที่ของศูนย์การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้แล้ว ก็เป็นปัจจัยในด้านสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ และการเชื่อมโยงผลการเรียนรู้กับการปฏิบัติงาน

3. การดำเนินงานในอนาคต

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลแนวทางการดำเนินงานในอนาคตที่ได้จากการศึกษาในสถานประกอบการกรณีศึกษาจำนวน 6 แห่ง ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาในขั้นตอนการวิจัยที่ 1 และข้อมูลจากสถานประกอบการนำร่องทั้งสองแห่งในขั้นตอนการวิจัยที่ 3 รวมทั้งจากข้อเสนอแนะในการนำระบบไปใช้จากการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญในขั้นตอนการวิจัยที่ 2 โดยผู้วิจัยได้นำเสนอข้อมูลการวิเคราะห์ในตารางที่ 4.36

ตารางที่ 4.36 การวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการดำเนินงานระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในอนาคต

| สถานประกอบการกรณีศึกษา ศูนย์การเรียนรู้ (6 แห่ง) | สถานประกอบการโครงการ นำร่องศูนย์การเรียนรู้ (2 แห่ง) | ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ ระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ |
|---|---|---|
| 1. เพิ่มความถี่ในการใช้บริการ 2. พัฒนาชุดการเรียนรู้ให้กลมกลืน กับสภาพแวดล้อมในการทำงาน 3. พัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 4. การเรียนในระบบ (E-Learning) 5. พัฒนาสื่อให้หลากหลายและทัน กับความต้องการของผู้เรียน 6. เชื่อมโยงระบบศูนย์การเรียนรู้กับ ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน | 1. ขยายผลระบบศูนย์การเรียนรู้ไป ใช้ทั่วองค์กร 2. ขยายผลระบบศูนย์การเรียนรู้ไป ใช้กับกลุ่มเป้าหมายลูกค้า 3. ปรับปรุงคุณภาพของเจ้าหน้าที่ ศูนย์การเรียนรู้ 4. พัฒนาหลักสูตรและสื่อการเรียน ให้ถูกต้องมีคุณภาพ 5. เพิ่มขอบเขตสาระความรู้ในด้าน ทักษะอาชีพและคุณภาพชีวิต 6. การดำเนินงานในระบบอัตโนมัติ | เตรียมความพร้อมในด้านต่างๆเพื่อ นำระบบศูนย์การเรียนรู้ไปใช้คือ 1. พนักงานผู้ให้บริการเรียนรู้ 2. ชุดสื่อการเรียนรู้ 3. สิ่งอำนวยความสะดวก 4. เจ้าหน้าที่ผู้ดำเนินงานระบบ |

จากการวิเคราะห์ข้อมูลได้พบว่า การดำเนินงานของสถานประกอบการในอนาคตสามารถสรุปได้เป็น 2 ระดับคือ การดำเนินงานเพื่อแก้ไขปัญหาในระยะสั้นและการดำเนินงานเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายในระยะยาว โดยการดำเนินงานเพื่อแก้ไขปัญหาในระยะสั้นได้กำหนดแนวทางในเรื่อง การปรับปรุงคุณภาพของหลักสูตรและสื่อการเรียนให้มีคุณภาพและหลากหลาย เพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมได้ยิ่งขึ้น รวมทั้งพัฒนาทักษะความสามารถของเจ้าหน้าที่ศูนย์การเรียนรู้เพื่อตอบสนองการขยายผลในระยะยาว ซึ่งต้องการเพิ่มความต่อเนื่องในการเรียนรู้ของพนักงาน การขยายผลไปในกลุ่มเป้าหมายอื่น และนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในอนาคต ส่วนข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญในการนำระบบไปใช้ ได้เสนอแนะให้เน้นการเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆเพื่อรองรับการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม

4. แนวทางการขยายผลระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในด้านปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อระบบศูนย์การเรียนรู้ รวมทั้งแนวทางการดำเนินงานต่อไปในอนาคตของสถานประกอบการต่างๆ ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนการวิจัยที่ผ่านมา ผลจากการวิเคราะห์ดังกล่าวผู้วิจัยได้พบว่าสามารถแบ่งแนวทางการขยายผลระบบการเรียนรู้ออกเป็น 2 ระยะตามขอบเขตมิติเวลา คือ แนวทางในระยะสั้นและแนวทางในระยะยาว โดยคำนึงถึงสภาพปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วยแนวทางการดำเนินงานดังนี้คือ

4.1 แนวทางในระยะสั้น

ต้องเป็นแนวทางที่มุ่งให้พนักงานเกิดความตระหนัก และร่วมเรียนรู้ในหลักสูตรที่จัดขึ้นเพื่อส่งผลให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน สามารถแก้ไขปัญหาในการทำงานได้ ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในสินค้าและการบริการ

4.2 แนวทางในระยะยาว

ต้องเป็นแนวทางที่มุ่งหวังให้เกิดคุณค่าใหม่ของสังคมแห่งการเรียนรู้ มีการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร มีการสร้างเครือข่ายความรู้ระหว่างกันภายในองค์กร พนักงานเกิดความพึงพอใจรู้สึกถึงคุณค่าของตนเอง และมีความมั่นใจในการดำเนินชีวิตที่เพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยมีพนักงานเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้และชี้นำการเรียนรู้ด้วยตนเอง

ดังนั้น ในการดำเนินงานเพื่อขยายผลระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวนั้นผู้วิจัยได้สรุปแนวทางการดำเนินงานไว้ดังปรากฏในตารางที่ 4.37 คือ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.37 แนวทางการขยายผลระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้

| แนวทางการขยายผลในระยะสั้น | แนวทางการขยายผลระยะยาว |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. สร้างการสนับสนุนจากผู้บริหาร 2. สร้างกระบวนการมีส่วนร่วมจากหน่วยงานในองค์กร 3. ศึกษาความต้องการในการเรียนรู้จากพนักงานโดยตรง 4. เตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ 5. สร้างเครือข่ายผู้ประสานงานในองค์กร 6. พัฒนาหลักสูตรจากแหล่งความรู้ภายในและภายนอก 7. ผลิตสื่อการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ 8. ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารให้ทั่วถึงไปยังพนักงาน 9. ให้บริการที่สะดวกรวดเร็ว 10. ให้แรงจูงใจแก่พนักงาน 11. สนับสนุนและช่วยให้คำแนะนำในการเรียนรู้ 12. ช่วยเหลือพนักงานในการนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติงาน 13. ให้การปรึกษาแนะแนววิชาการ 15. รายงานผลข้อมูลอย่างต่อเนื่อง 16. เชื่อมโยงผลการเรียนรู้กับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานขององค์กร | <ol style="list-style-type: none"> 1. สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งในและนอกองค์กร 2. ให้โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ 3. กระตุ้นให้มีการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง 4. เชื่อมโยงข้อมูลผลการปฏิบัติงานไปในคลังความรู้ 5. ดำรงรักษาบรรยากาศการมีส่วนร่วมที่ยั่งยืน 6. พัฒนานวัตกรรมความรู้ใหม่ๆ 7. ใช้ระบบอัตโนมัติดำเนินการระบบศูนย์การเรียนรู้ |

สรุปผลการวิจัยขั้นการสรุปนำเสนอระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้

ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสรุปเพื่อนำเสนอระบบศูนย์การเรียนรู้ โดยได้นำผลลัพธ์ ข้อมูลจากขั้นตอนการศึกษาวิจัยทั้งหมดที่ผ่านมา ได้แก่ ข้อมูลจากการศึกษาในสถานประกอบการ กรณีตัวอย่าง ข้อมูลจากการตรวจสอบระบบโดยผู้เชี่ยวชาญ และข้อมูลจากการดำเนินงานระบบ ศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการนำร่อง โดยข้อสรุปจากการศึกษาประกอบด้วย

1. โครงสร้างและองค์ประกอบการดำเนินงานระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้

ผู้วิจัยได้ทำการสรุปปรับปรุงโครงสร้างและองค์ประกอบระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ โดยใช้ข้อมูลจากข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบระบบศูนย์การเรียนรู้ รวมทั้งข้อคิดเห็นจากสถานประกอบการนำร่องที่ดำเนินงานระบบ ซึ่งสามารถสรุปโครงสร้างองค์ประกอบการดำเนินงานของระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ได้ดังนี้คือ

การดำเนินงานจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้

1. การวิเคราะห์ความต้องการในการจัดศูนย์การเรียนรู้

- 1.1 วิเคราะห์รูปแบบศูนย์การเรียนรู้
- 1.2 กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดศูนย์การเรียนรู้
- 1.3 วิเคราะห์ผู้เรียนและความต้องการในการเรียนรู้
- 1.4 จัดเตรียมอุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดศูนย์การเรียนรู้

2. การจัดการทรัพยากรความรู้

- 2.1 รวบรวมสาระความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- 2.2 จัดชุดความรู้
- 2.3 เก็บรักษาในคลังความรู้
- 2.4 ปรับปรุงข้อมูลความรู้ในทันสมัย

การดำเนินงานจัดการเรียนรู้

1.. การพัฒนาหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้

- 1.1 กำหนดขอบเขตวัตถุประสงค์ของหลักสูตร
- 1.2 พัฒนาและจัดเตรียมชุดสื่อการเรียนรู้
- 1.3 ตรวจสอบคุณภาพหลักสูตรและชุดสื่อการเรียนรู้

2. การสื่อสารและประสานงานให้บริการผู้เรียน

- 2.1 สื่อสารประชาสัมพันธ์ข้อมูลให้พนักงานเข้าใจ
- 2.2 ประสานงานให้บริการชุดสื่อการเรียนรู้แก่พนักงาน

3. การส่งเสริมการเรียนรู้

- 3.1 กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน
- 3.2 ส่งเสริมและอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้
- 3.3 ให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยเหลือผู้เรียน

การดำเนินงานติดตามประเมินผล

1. การติดตามผลการดำเนินงาน

- 1.1 กำหนดขอบเขตการติดตามผลการจัดศูนย์การเรียนรู้
- 1.2 กำหนดวิธีการติดตามผล
- 1.3 ดำเนินการติดตามผลและวิเคราะห์ข้อมูล

2. การรายงานผลและเชื่อมโยงการเรียนรู้

- 2.1 รายงานผลการจัดศูนย์การเรียนรู้
- 2.2 เชื่อมโยงผลการเรียนรู้ไปใช้ปฏิบัติงาน
- 2.3 ถ่ายโอนข้อมูลไปใช้ในการเรียนรู้

2. รูปแบบที่ใช้ดำเนินงานภายใต้โครงสร้างระบบการจัดการจัดศูนย์การเรียนรู้

ผู้วิจัยได้สรุปรูปแบบการดำเนินงาน โดยวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลในสถานประกอบการกรณีศึกษาและสถานประกอบการนำร่อง ซึ่งได้พบว่ารูปแบบที่นำมาใช้ดำเนินงานนั้น มีการเลือกใช้รูปแบบโดยพิจารณาจากนโยบายและเป้าหมายการดำเนินงาน โดยส่วนใหญ่ได้ใช้รูปแบบที่สอดคล้องตรงกัน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอตามองค์ประกอบการดำเนินงานในระบบการจัดการจัดศูนย์การเรียนรู้คือ

การจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้

1. การวิเคราะห์ความต้องการในการจัดศูนย์การเรียนรู้

- 1.1 วิเคราะห์นโยบายและเป้าหมายทางธุรกิจ
- 1.2 วิเคราะห์ข้อกำหนดขีดความสามารถและแผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากร
- 1.3 วิเคราะห์พื้นฐานและความต้องการของพนักงานในการเรียนรู้
- 1.4 วิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายผู้เรียนทั้งในระดับปฏิบัติการและบังคับบัญชา

2. การจัดการทรัพยากรความรู้

2.1 รวบรวมจากแหล่งความรู้ภายในองค์กร

(ข้อกำหนดขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ข้อมูลสินค้าบุคคลผู้เชี่ยวชาญ หน่วยงานต่างๆ คลังความรู้ขององค์กร)

2.2 รวบรวมจากแหล่งความรู้ภายนอกองค์กร

(ห้องสมุด นักวิชาการจากสถาบันการศึกษา หน่วยงานอิสระ อินเทอร์เน็ต และสถานประกอบการอื่นๆ)

การจัดการเรียนรู้

1. การพัฒนาหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้

1.1 พัฒนาสาระความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงานตามสายงานต่างๆ

1.2 พัฒนาสาระความรู้เกี่ยวกับสินค้าและบริการขององค์กร

1.3 พัฒนาสาระความรู้ในการบริหารงานจัดการ การบังคับบัญชา

1.4 ใช้วิธีผลิตสื่อการเรียนรู้ขึ้นเองภายในองค์กรและจัดหาจากภายนอก

1.5 ใช้สื่อคอมพิวเตอร์ (ซีดีรอม) และสื่อในระบบเครือข่าย

1.6 ใช้สื่อวีดิทัศน์และสื่อทางไกลผ่านดาวเทียม

1.7 ใช้สื่อเอกสารประกอบชุดวิชา

2. การสื่อสารประสานงานและให้บริการผู้เรียน

2.1 ใช้การสื่อสารจากระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

2.2 ใช้ผู้ประสานงานจากตัวแทนหน่วยงาน หรือศูนย์ปลายทาง

2.3 ใช้การสื่อสารผ่านผู้บังคับบัญชาในหน่วยงาน

2.4 ใช้ผู้ประสานงานปลายทาง (กรณีมีสาขาในต่างพื้นที่)

2.5 ให้บริการยืมสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง

2.6 ให้เรียนจากห้องศูนย์การเรียนหรือศูนย์ทางไกลปลายทาง

3. การส่งเสริมการเรียนรู้

3.1 ให้คำปรึกษาการเรียน

3.2 ให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้กระตุ้น

การติดตามประเมินผล

1. การติดตามผลการดำเนินงาน

1.1 การจดบันทึกปริมาณพนักงานที่มาใช้บริการ

- 1.2 การสอบถามหรือสัมภาษณ์ความพึงพอใจของพนักงาน
- 1.3 การทดสอบความรู้ (Pre Test – Post Test)
- 1.4 การตรวจสอบต้นทุนค่าใช้จ่ายและความคุ้มค่าในการลงทุน

2. การรายงานผลและเชื่อมโยงการเรียนรู้

- 2.1 รายงานผลไปยังผู้เรียนโดยตรง
- 2.2 รายงานผลไปยังผู้บังคับบัญชาและผู้บริหาร
- 2.3 เชื่อมโยงผลการเรียนกับการปฏิบัติงาน

3. แนวทางการขยายผลระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้

ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางการขยายผลระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ ตามขอบเขตของมิติด้านเวลา โดยแบ่งเป็นแนวทางการขยายผลในระยะสั้นและในระยะยาว โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในสถานประกอบการตามขั้นตอนการวิจัยที่ผ่านมา และได้พบว่าสถานประกอบการต่างๆ กำลังดำเนินงานภายใต้เป้าหมายในระยะสั้นทั้งสิ้น โดยเน้นให้พนักงานเกิดความตระหนักและเข้าร่วมในหลักสูตรที่จัดขึ้น รวมทั้งการนำผลการเรียนรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน ส่วนการขยายผลระบบในอนาคตนั้นจะมุ่งสู่การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีพนักงานเป็นศูนย์การเรียนรู้ที่สามารถชี้นำการเรียนรู้ด้วยตนเองได้อย่างแท้จริง

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดแนวทางการขยายผลระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ โดยพิจารณาควบคู่กับข้อมูลปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน และปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดศูนย์การเรียนรู้ โดยนำเสนอแนวทางการขยายผลในระยะสั้น ซึ่งผู้ปฏิบัติงานในศูนย์การเรียนรู้ต้องเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ ส่วนการขยายผลในระยะยาวจะต้องสร้างการมีส่วนร่วมและวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น เพื่อส่งเสริมให้พนักงานเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องต่อไป

บทที่ 5

สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเพื่อพัฒนาระบบการจัดการศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ โดยศึกษาข้อมูลจากสถานประกอบการมาพัฒนาแบบจำลองระบบการจัดการเรียนรู้ จากนั้นจึงนำระบบที่ได้พัฒนาขึ้นไปดำเนินงานในสถานการณ์จริง เพื่อศึกษาผลที่เกิดขึ้นและสรุปนำเสนอระบบที่มีความถูกต้องและเป็นประโยชน์ได้จริงตามแนวคิดการจัดการเรียนรู้ และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสถานประกอบการ โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยดังนี้คือ

1. เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานของศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ
2. เพื่อพัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ซึ่งประกอบด้วยโครงสร้างขององค์ประกอบการดำเนินงานในระบบ
3. เพื่อศึกษาผลลัพธ์ ปัญหาอุปสรรค และรูปแบบการดำเนินงานที่เกิดจากการนำระบบการจัดการเรียนรู้ไปใช้ในสถานประกอบการ
4. เพื่อสรุปนำเสนอระบบศูนย์การเรียนรู้ และแนวทางการขยายผล

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยวิธีดำเนินการวิจัยรวม 4 ขั้นตอนคือ

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ

เป็นการศึกษาข้อมูลความต้องการเบื้องต้นในการจัดการศูนย์การเรียนรู้และระบบที่กำลังดำเนินการอยู่ในสถานประกอบการ โดยกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลประกอบด้วยผู้บริหารซึ่งรับผิดชอบการพัฒนาบุคลากรในสถานประกอบการที่ต้องการจัดการศูนย์การเรียนรู้ 24 แห่งและในสถานประกอบการที่กำลังดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้อีก 6 แห่ง โดยการสุ่มแบบเจาะจงตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ และได้ใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเช่นกัน ซึ่งประกอบด้วยเครื่องมือที่เป็นแนวการสัมภาษณ์จำนวน 2 ชุด เพื่อให้ได้ข้อมูลเหตุผลและรายละเอียดความต้องการในการจัดการศูนย์การเรียนรู้ โครงสร้างระบบการจัดการเรียนรู้ที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน รวมทั้งผลลัพธ์และปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้ ซึ่งในการวิเคราะห์ข้อมูลนั้น ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์และสร้างข้อสรุปจากเนื้อหาที่ได้รับในการสัมภาษณ์

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาและตรวจสอบระบบ

เป็นการพัฒนาและตรวจสอบระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ โดยใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 1 รวมทั้งแนวคิดทฤษฎีต่างๆที่เกี่ยวข้องมาพัฒนาแบบจำลองโครงสร้างองค์ประกอบการดำเนินงานของระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้และนำไปตรวจสอบกับผู้บริหารที่รับผิดชอบการบริหารงานพัฒนาบุคลากรในสถานประกอบการ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยได้ใช้ในการเก็บข้อมูลประกอบด้วยผู้บริหารงานด้านการพัฒนาบุคลากรในสถานประกอบการจำนวน 6 คน โดยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้และเก็บข้อมูลด้วยการสนทนากลุ่ม ซึ่งประกอบด้วยเครื่องมือแนวการสนทนากลุ่ม เพื่อให้ได้ข้อคิดเห็นจากผู้ร่วมสนทนากลุ่มในเรื่องโครงสร้างความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการดำเนินการระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้ รวมทั้งข้อเสนอแนะในการนำระบบไปใช้ดำเนินงานในสถานประกอบการ ซึ่งในการวิเคราะห์ข้อมูลนั้น ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์และสร้างข้อสรุปจากเนื้อหาในการสนทนากลุ่ม

ขั้นตอนที่ 3 การติดตามผล

เป็นการศึกษาผลจากการนำระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ ไปใช้ดำเนินงานในสถานประกอบการที่กำหนดไว้จำนวน 2 แห่ง คือ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร และบริษัท โฮมโปรดักส์ จำกัด (มหาชน) โดยใช้แบบจำลองระบบที่ได้พัฒนาและตรวจสอบในขั้นตอนที่ 2 เป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยใช้ในการเก็บข้อมูลครั้งนี้มี 2 กลุ่ม ประกอบด้วยกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานศูนย์การเรียนรู้ทุกคนในสถานประกอบการทั้งสองแห่งรวม 5 คน และกลุ่มพนักงานที่ใช้บริการจากศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการแห่งละ 5 คน โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย และในการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสนทนากลุ่มและเก็บข้อมูลจากเอกสารการดำเนินงานที่เจ้าหน้าที่ศูนย์การเรียนรู้ได้จัดบันทึกไว้ ซึ่งประกอบด้วยเครื่องมือแนวการสนทนากลุ่มจำนวน 2 ชุด เพื่อให้ได้ข้อมูลการดำเนินงานจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ ผลลัพธ์การจัดการเรียนรู้ และสภาพปัญหาอุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้ดังกล่าว รูปแบบที่นำมาใช้ดำเนินงานภายใต้องค์ประกอบของระบบ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์และสร้างข้อสรุปจากข้อมูลในการสนทนากลุ่ม และวิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารบันทึกผลการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 4 การนำเสนอระบบ

เป็นการสรุปและนำเสนอระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ และแนวทางการขยายผลนำระบบไปใช้ในสถานประกอบการอื่นๆต่อไป โดยใช้ข้อมูลจากผลการศึกษาในขั้นตอนต่างๆข้างต้นมาวิเคราะห์ร่วมกัน

สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้แบ่งข้อค้นพบจากการวิจัยตามขั้นตอนการดำเนินการวิจัย คือ **ขั้นเตรียมการ**เป็นการนำเสนอผลการศึกษาค้นคว้าข้อมูลความต้องการในการจัดศูนย์การเรียนรู้ และโครงสร้างระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ที่กำลังดำเนินการอยู่ในสถานประกอบการ **ขั้นตอนการพัฒนาและตรวจสอบระบบ**เป็นการนำเสนอแบบจำลองระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ ส่วน**ขั้นการติดตามผลการนำระบบไปใช้**เป็นการนำเสนอผลลัพธ์ และสภาพปัญหาที่เกิดจากการนำแบบจำลองระบบศูนย์การเรียนรู้ไปใช้ดำเนินงานในสถานประกอบการนำร่อง และสุดท้ายเป็น**ขั้นการสรุปนำเสนอ**ระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ และแนวทางขยายผลการนำระบบไปใช้ในสถานประกอบการอื่นๆต่อไป โดยมีผลสรุปจากการวิจัยในขั้นตอนต่างๆดังนี้คือ

ขั้นตอนการเตรียมการ

ในขั้นตอนนี้ ได้แบ่งการนำเสนอผลการวิจัยเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนที่เป็นผลการศึกษาค้นคว้าข้อมูลในสถานประกอบการที่มีความต้องการจัดศูนย์การเรียนรู้ และส่วนของผลการศึกษาค้นคว้าข้อมูลในสถานประกอบการที่กำลังดำเนินการศูนย์การเรียนรู้ ดังมีรายละเอียดของผลการวิจัยคือ

1. ผลการศึกษาค้นคว้าข้อมูลในสถานประกอบการที่มีความต้องการจัดศูนย์การเรียนรู้

1.1 ภาพรวมการพัฒนาพนักงานในสถานประกอบการ

ผลจากการศึกษาได้พบว่า วิธีการที่สถานประกอบการทุกประเภททุกแห่งได้นำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรของตนก็คือ การจัดฝึกอบรมภายในองค์กร โดยมีเหตุผลต้องการพัฒนาความรู้และทักษะเพื่อตอบสนองความจำเป็นในการปฏิบัติงานของพนักงาน ให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ส่งผลต่อเป้าหมายทางธุรกิจที่องค์กรตั้งไว้ นอกจากนี้แล้วส่วนใหญ่ได้จัดให้พนักงานของตนออกไปอบรมจากสถาบันภายนอก เพื่อให้ตรงกับลักษณะงานของหน่วยงานต่างๆ โดยปัญหาที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาพนักงานในสถานประกอบการก็คือ พนักงานขาดความร่วมมือและมุ่งมั่นในการอบรมอย่างจริงจัง รวมทั้งขาดการสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งสาเหตุสำคัญมาจากพนักงานไม่ตระหนัก ไม่เห็นความสำคัญของการฝึกอบรม และผู้บังคับบัญชาไม่ได้สนับสนุนเพราะเห็นว่าทำให้เสียเวลาการทำงาน รวมทั้งมีข้อจำกัดจากลักษณะการปฏิบัติงานทำให้พนักงานไม่สามารถเรียนรู้ได้ตามความพร้อมและโอกาสของพนักงานแต่ละคน ซึ่งเป็นปัญหาที่สอดคล้องกันในสถานประกอบการส่วนใหญ่ทุกประเภท

1.2 เหตุผลความต้องการของสถานประกอบการในการจัดศูนย์การเรียนรู้

ผลจากการศึกษามีประเด็นที่สำคัญ คือ สถานประกอบการทุกประเภทต้องการใช้ศูนย์การเรียนรู้เป็นทางเลือกในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยพนักงานมีโอกาสยืดหยุ่นในการเลือกเวลาเรียนด้วยตนเอง และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งส่วนใหญ่เลือกใช้รูปแบบศูนย์การเรียนรู้นอกห้องเรียน เพราะเห็นว่าสามารถยืดหยุ่นได้ตามอรรถศาสตร์ของพนักงานในด้านเวลาและโอกาสในการเรียนรู้ ช่วยตอบสนองความต้องการของพนักงานแต่ละคนและลดต้นทุนค่าใช้จ่ายได้อีกด้วย โดยส่วนใหญ่มีความพร้อมในด้านระบบที่มาใช้รองรับการจัดศูนย์การเรียนรู้อยู่แล้ว

1.3. ขอบเขตสาระและแหล่งความรู้ที่ใช้ในศูนย์การเรียนรู้

สถานประกอบการทุกประเภทได้นำเสนอข้อคิดเห็นที่ตรงกันว่า สาระความรู้ที่ต้องการให้พนักงานได้เรียนจากศูนย์การเรียนรู้คือ ความรู้พื้นฐานที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน เพราะพนักงานสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานของตนได้โดยตรง โดยส่วนใหญ่จะใช้แหล่งความรู้ที่มีอยู่ภายในองค์กร ได้แก่ เอกสารขั้นตอนการปฏิบัติงาน เอกสารคำบรรยายประกอบสินค้าแต่ละชนิด รวมทั้งข้อมูลที่ได้จากผู้ปฏิบัติงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านภายในองค์กร และข้อมูลจากกรณีศึกษาปัญหาในการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น ส่วนแหล่งความรู้จากภายนอกองค์กร ส่วนใหญ่จะอยู่ใช้ชุดสื่อการเรียนรู้ที่มีขายในท้องตลาด

1.4 กลุ่มเป้าหมายผู้เรียนและสื่อที่ให้บริการ

กลุ่มเป้าหมายหลักที่ต้องการให้เรียนศูนย์การเรียนรู้ ส่วนใหญ่กำหนดไว้ทั้งระดับปฏิบัติการและระดับบังคับบัญชา โดยระดับปฏิบัติการต้องการให้เรียนรู้เพื่อสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และลดเวลาที่สูญเสียจากการเข้าฝึกอบรม ส่วนระดับบังคับบัญชา เน้นให้เรียนรู้เพื่อปรับตัวเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ และช่วยเพิ่มพูนศักยภาพในการบังคับบัญชา โดยสถานประกอบการส่วนใหญ่เลือกใช้สื่อบทเรียนช่วยสอนคอมพิวเตอร์เพราะดึงดูดความสนใจของผู้เรียนได้ดีและใช้งานได้สะดวก และมีบางส่วนที่ต้องการจัดทำเป็นเอกสารชุดการเรียนรู้ควบคู่กับการใช้ระบบอินทราเน็ตและอินเทอร์เน็ต เพื่อให้มีความหลากหลายของสื่อต่างๆ ให้พนักงานได้เลือกตามความต้องการ โดยใช้วิธีผลิตสื่อขึ้นเองภายในองค์กรเพราะมีเนื้อหาอยู่แล้ว สามารถปรับเปลี่ยนได้สะดวก และส่วนใหญ่มีความพร้อมด้านระบบอยู่แล้ว รวมทั้งเห็นว่าเป็นวิธีที่สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายได้อีกด้วย

1.5 การส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้พบว่า สถานประกอบการส่วนใหญ่เลือกใช้วิธีการเชื่อมโยงผลการเรียนรู้เข้ากับระบบการบริหารงานบุคคล เพื่อกระตุ้นส่งเสริมให้พนักงานมีความสนใจและเกิดแรงจูงใจซึ่งนำการเรียนรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการประสมพันธ์สื่อสารข้อมูลต่างๆ เพื่อให้พนักงานเห็นประโยชน์ที่มีต่อความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเอง ตลอดจนการพัฒนาชุดสื่อความรู้ใหม่ๆที่มีความน่าสนใจ และจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆมาไว้ให้บริการ

1.6 การติดตามผลการดำเนินงาน

ผลจากการศึกษาได้พบว่า ส่วนใหญ่เน้นที่ปริมาณของพนักงานและความพึงพอใจจากการใช้บริการศูนย์การเรียนรู้ รวมทั้งการติดตามผลจากการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยใช้วิธีการสอบถาม การทดสอบ และการสังเกตจากการปฏิบัติงาน

2. ผลการศึกษาข้อมูลในสถานประกอบการที่กำลังดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้

2.1 ภาพรวมการพัฒนาพนักงานในสถานประกอบการ

ผลจากการศึกษาได้พบว่าสถานประกอบการทุกแห่งมีเป้าหมายเดียวกัน คือ การพัฒนาความรู้ทักษะในการปฏิบัติงาน โดยใช้ตัวแบบจากข้อกำหนดขีดความสามารถ เพื่อพัฒนาพนักงานให้สอดคล้องตามความต้องการในสายธุรกิจต่างๆ รวมทั้งส่วนใหญ่ได้ตั้งเป้าหมายให้มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสในการเรียนรู้และปรับตัวให้รองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งวิธีการพัฒนาพนักงานก็ได้ใช้วิธีเดียวกับสถานประกอบการที่มีความต้องการจัดศูนย์การเรียนรู้คือ การจัดฝึกอบรมภายในและส่งไปอบรมจากหน่วยงานภายนอก เพื่อให้มีความรู้ทักษะในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งการให้ทุนการศึกษา เพื่อให้สามารถรองรับการปฏิบัติงานในอนาคต โดยปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นก็สอดคล้องเช่นกันคือ พนักงานขาดการชี้้นำการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง ลักษณะงานไม่เอื้อโอกาสให้พนักงานมาเข้าฝึกอบรมได้สะดวก รวมทั้งยังขาดการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา เพราะเห็นว่าการทำงานไปเข้าฝึกอบรมทำให้เสียเวลาการทำงานและส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่ลดลงได้

2.2 เหตุผลวัตถุประสงค์และระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้

จากการศึกษาได้พบว่าเหตุผลของสถานประกอบการส่วนใหญ่คือ เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้เป็นทางเลือกในการเรียนรู้ได้ด้วยตนเองตามความพร้อมที่แตกต่างกัน รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานได้ตลอดเวลา ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการจัดฝึกอบรม ทำให้เกิดมาตรฐานในการเรียนรู้และตอบสนองความต้องการเฉพาะสายงานได้

นอกจากนี้ได้พบว่า สถานประกอบการทั้งหมดได้ดำเนินงานในรูปแบบศูนย์การเรียนรู้นอกห้องเรียน เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้ตามอรรถศาสตร์จากสื่อการเรียนที่กำหนดให้ โดยมีบางแห่งได้จัดควบคุมในรูปแบบศูนย์สื่อการเรียนรู้นอกห้องเรียนด้วย โดยใช้ระบบการเรียนทางไกลผ่านดาวเทียม และจากการวิเคราะห์ข้อมูลระบบการจัดการศูนย์การเรียนรู้ได้พบว่า สามารถแบ่งเป็นองค์ประกอบการดำเนินงานตามกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังนี้คือ

2.2.1 องค์ประกอบการดำเนินงานจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้

2.2.1.1 การวิเคราะห์ความต้องการในการจัดศูนย์การเรียนรู้

2.2.1.2 การจัดการทรัพยากรความรู้

2.2.2 องค์ประกอบการดำเนินงานจัดการเรียนรู้

2.2.2.1 การพัฒนาหลักสูตรและผลิตสื่อการเรียน

2.2.2.2 การสื่อสารประชาสัมพันธ์

2.2.2.3 การจัดการเรียนรู้และให้บริการสื่อความรู้

2.2.2.4 การกระตุ้นและส่งเสริมสนับสนุนผู้เรียน

2.2.3 องค์ประกอบการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน

2.2.3.1 การติดตามประเมินผล

2.2.3.2 การรายงานผลและปรับปรุง

2.3. ขอบเขตสาระและแหล่งความรู้ที่ใช้ในการจัดศูนย์การเรียนรู้

สถานประกอบการทั้งหมด ได้มุ่งเน้นสาระความรู้ที่ทักษะพื้นฐานในการปฏิบัติงานของพนักงานตามตำแหน่งแต่ละสายงาน เพื่อพัฒนาขีดความสามารถให้พนักงานนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้โดยตรง นอกจากนี้ยังมีขอบเขตความรู้ในด้านการจัดการ การบังคับบัญชา เพื่อใช้รองรับการพัฒนาตามสายอาชีพ โดยใช้แหล่งทรัพยากรความรู้จากภายในองค์กร เช่น เอกสารขั้นตอนการปฏิบัติงาน ข้อมูลสินค้า ผู้เชี่ยวชาญและวิทยากรภายในหน่วยงานต่างๆ เพราะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานโดยตรงและมีอยู่แล้วในองค์กร และมีบางแห่งที่ใช้ข้อมูลจากระบบการจัดการความรู้ด้วย ส่วนแหล่งทรัพยากรความรู้จากภายนอกได้นำมาใช้เฉพาะที่จำเป็น เช่น การใช้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิในสถาบันการศึกษา รวมทั้งเชื่อมโยงกับเครือข่ายข้อมูลความรู้ในอินเทอร์เน็ต

2.4 กลุ่มเป้าหมายผู้เรียนและสื่อที่ให้บริการ

ผลการศึกษาพบว่า สถานประกอบการส่วนใหญ่เน้นกลุ่มเป้าหมายทั้งระดับปฏิบัติการและระดับบังคับบัญชา โดยระดับปฏิบัติการเน้นในเรื่องความรู้ทักษะในขั้นตอนการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานต่างๆ ความรู้ต่างๆเกี่ยวกับองค์กร ส่วนในระดับบริหารได้เน้นในเรื่องความรู้ทางธุรกิจขององค์กร การจัดการ การบังคับบัญชา การบริหารงาน โดยใช้สื่อประเภทต่างๆ เช่น สื่อ

ประเภทโทรทัศน์ วีดีโอ ซีดีรอม เทปเสียง เอกสาร เครื่องช่วยอินทราเน็ตภายในองค์กร เพราะมีความสะดวกในการใช้งานและเหมาะสมกับพนักงานผู้เรียนในองค์กร รวมทั้งเป็นสื่อที่มีอยู่ในแล้วในองค์กร โดยเป็นสื่อที่ผลิตสื่อเองทั้งหมด เพราะสามารถดำเนินการในราคาต้นทุนที่ต่ำกว่าการว่าจ้างจากภายนอกและมีความพร้อมด้านเนื้อหาที่มีอยู่ในองค์กรอยู่แล้ว ทำให้สามารถควบคุมหรือแก้ไขเนื้อหาได้สะดวก รวมทั้งสามารถรักษาความลับของข้อมูลไว้ได้

2.5 การส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน

จากการศึกษาพบว่า สถานประกอบการทุกแห่งได้ใช้วิธีการสร้างแรงจูงใจผู้เรียน โดยการเชื่อมโยงผลการเรียนไปสู่การบริหารงานบุคคล เช่น การจดบันทึกลงไปประวัติการฝึกอบรมเพื่อรองรับความก้าวหน้าในสายอาชีพ นอกจากนี้ได้ใช้วิธีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารการให้บริการความรู้ เพื่อให้พนักงานได้เกิดความสนใจเข้าร่วมการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการรายงานผลข้อมูลไปยังหัวหน้างาน เพื่อช่วยสร้างแรงกระตุ้นให้แก่ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2.6 การติดตามผลการดำเนินงาน

การติดตามผลที่นำมาใช้นั้น ส่วนใหญ่ได้ติดตามผลในเรื่องจำนวนผู้มาใช้บริการ ความพึงพอใจในคุณภาพสื่อและการให้บริการของเจ้าหน้าที่ศูนย์การเรียนรู้ การวัดระดับความรู้ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน เพื่อนำข้อมูลที่ได้รับไปใช้ปรับปรุงการดำเนินงานของศูนย์การเรียนรู้ โดยใช้วิธีการจดบันทึก การสอบถาม และการทดสอบ เพราะสะดวกในการเก็บข้อมูล และเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายผู้เรียนที่เป็นพนักงานในองค์กร

2.7 ผลลัพธ์และปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน

ผลการดำเนินงานที่ได้พบจากการศึกษาก็คือ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับที่น่าพอใจ มีจำนวนสมาชิกมาใช้บริการค่อนข้างมาก รวมทั้งสถานประกอบการทุกแห่งก็ได้พบว่าเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ต่อองค์กรอย่างแท้จริง สามารถช่วยลดต้นทุนการฝึกอบรมได้ โดยมีปัญหาอุปสรรคในเรื่องพนักงานขาดการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสื่อการเรียนและอุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกยังไม่สมบูรณ์ และยังขาดการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา

2.8 ปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อการจัดศูนย์การเรียนรู้

ผลจากการศึกษาในครั้งนี้ได้พบว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการจัดศูนย์การเรียนรู้คือ ปัจจัยตัวพนักงานที่เป็นผู้เรียน เนื้อหาและสื่อการเรียนที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการ ปัจจัยการสนับสนุนจากหัวหน้างาน ปัจจัยแหล่งความรู้ที่นำมาใช้ในการเรียนรู้ และปัจจัยระบบการส่งมอบความรู้ไปให้ผู้เรียน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีผลโดยตรงต่อความสำเร็จในการเรียนรู้

นอกจากนี้ สถานประกอบการส่วนใหญ่ได้กำหนดแนวทางในอนาคตให้เชื่อมโยงการเรียนรู้ไปสู่ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยตรง เพราะเป็นเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรที่องค์กรมุ่งหวังไว้ รวมทั้งการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้และศูนย์สื่อการเรียนรู้ที่มีความพร้อม เพื่อตอบสนองความต้องการในการเรียนรู้ของพนักงานได้อย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนการพัฒนาและตรวจสอบระบบ

ในขั้นตอนนี้เป็นการนำเสนอผลการวิจัย 2 ส่วนที่สำคัญคือ ส่วนที่เป็นผลการพัฒนาแบบจำลองระบบการจัดการศูนย์การเรียนรู้ที่ประกอบด้วย ร่างแบบจำลองโครงสร้างองค์ประกอบของระบบและรายละเอียดของแนวทางการดำเนินงาน ส่วนที่สองเป็นผลการตรวจสอบระบบโดยผู้บริหารในสถานประกอบการก่อนนำแบบจำลองดังกล่าวไปดำเนินงานในสถานประกอบการนำร่องต่อไป ดังมีรายละเอียดของผลการวิจัยคือ

1. ผลการพัฒนาระบบการจัดการศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ

การพัฒนาระบบการจัดการศูนย์การเรียนรู้ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้กรอบในการพัฒนาระบบจากแนวคิดขอบเขตระบบการศึกษาของนิพนธ์ สุขปริดี (2536) และโครงสร้างองค์ประกอบของระบบตามแนวคิดของชัยขงค์ พรหมวงศ์ และ เชาวเลิศ เลิศโชโลพาร (2536) โดยพิจารณาควบคู่กับผลจากการศึกษาข้อมูลในสถานประกอบการจากกรณีศึกษาทั้ง 6 แห่งมาใช้เป็นกรอบในการพัฒนาระบบการจัดการศูนย์การเรียนรู้ ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอเป็นแบบจำลองระบบ (System Prototype) ในลักษณะของแบบจำลองแนวคิด (Conceptual Model) โดยได้พัฒนาเป็นร่างแบบจำลองโครงสร้างองค์ประกอบระบบการจัดการศูนย์การเรียนรู้ และร่างแนวทางการดำเนินงานภายใต้องค์ประกอบของระบบดังที่ได้นำเสนอไว้ในแผนภาพที่ 4.1 และในตารางที่ 4.23 ซึ่งประกอบด้วยโครงสร้างองค์ประกอบการทำงานของระบบการจัดการศูนย์การเรียนรู้ดังนี้คือ

1.1 องค์ประกอบการทำงานจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้

- 1.1.1 การวิเคราะห์ความต้องการในการจัดการศูนย์การเรียนรู้
- 1.1.2 การจัดการทรัพยากรความรู้

1.2 องค์ประกอบการจัดการเรียนรู้

- 1.2.1 การพัฒนาหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้
- 1.2.2 การสื่อสารประสานงานและให้บริการผู้เรียน
- 1.2.3 การส่งเสริมการเรียนรู้

1.3 องค์ประกอบการติดตามประเมินผล

1.3.1 การติดตามผลการดำเนินงาน

1.3.2 การรายงานผลและเชื่อมโยงผลการเรียนรู้

2. ผลการตรวจสอบระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้โดยผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัยได้นำแบบจำลองระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ดังกล่าว ไปตรวจสอบกับกลุ่มผู้บริหารในสถานประกอบการที่เชี่ยวชาญในการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ได้ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อแบบจำลองการจัดศูนย์การเรียนรู้ โดยคำนึงถึงความเหมาะสมในการนำไปดำเนินงานในสถานประกอบการ และสอดคล้องกับหลักการสำคัญของการจัดศูนย์การเรียนรู้ ซึ่งมีผลสรุปจากการวิจัยดังนี้คือ

2.1 ข้อคิดเห็นทั่วไปเกี่ยวกับการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ

ผลจากการวิจัยได้พบว่า ผู้ร่วมสนทนากลุ่มทุกคนได้มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันถึงความจำเป็น และประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดศูนย์การเรียนรู้ให้แก่พนักงานในสถานประกอบการ โดยเป็นทางเลือกที่ตอบสนองความต้องการและอำนวยความสะดวกให้พนักงานสามารถเข้ามาศึกษาความรู้ได้ด้วยตนเองตามโอกาสและความพร้อมที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ สถานประกอบการสามารถใช้ศูนย์การเรียนรู้เป็นแหล่งสะสมภูมิปัญญาความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร เพื่อนำมาป้อนกลับเข้าสู่ระบบการจัดการเรียนรู้ให้แก่พนักงานได้อย่างต่อเนื่องอีกด้วย โดยสามารถดำเนินงานได้ทั้งรูปแบบศูนย์การเรียนรู้ในและนอกห้องเรียน เพื่อให้ตอบสนองโอกาสและความพร้อมของพนักงานที่แตกต่างกันได้และช่วยประหยัดเวลาในการปฏิบัติงานประจำวันอีกด้วย แต่สิ่งสำคัญคือ ต้องจูงใจให้พนักงานได้เรียนรู้ด้วยตนเองอย่างแท้จริง โดยวิเคราะห์หาความต้องการในการเรียนรู้ให้ชัดเจนถูกต้องเพื่อนำความต้องการนี้ไปกำหนดขอบเขตเนื้อหาที่สอดคล้องกับผู้เรียน

2.2 ข้อคิดเห็นที่มีต่อแบบจำลองโครงสร้างระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้

ผลจากการสนทนากลุ่มได้พบว่า ส่วนใหญ่เห็นพ้องกันว่าแบบจำลองทั้งสองชุดมีความเหมาะสมชัดเจน แต่ได้มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในร่างแบบจำลองโครงสร้างองค์ประกอบระบบ โดยเสนอให้ข้อมูลจากการให้บริการและส่งเสริมการเรียนรู้ย้อนกลับมาที่การพัฒนาหลักสูตร เพื่อปรับปรุงการพัฒนาหลักสูตรได้ตรงตามความต้องการ รวมทั้งให้เพิ่มคลังความรู้ในองค์ประกอบการจัดการทรัพยากรความรู้ ส่วนในร่างแนวทางการดำเนินงานภายใต้องค์ประกอบต่างๆ ได้มีการเสนอแนะให้ปรับปรุงก่อนนำไปดำเนินการในสถานประกอบการนำร่อง โดยผู้ร่วมสนทนากลุ่มได้คำนึงความเหมาะสมสอดคล้องกับบริบทของสถานประกอบการ และสามารถสนับสนุนให้พนักงานและองค์กรได้รับประโยชน์อย่างแท้จริงจากการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้

2.3 ข้อคิดเห็นเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อระบบศูนย์การเรียนรู้และแนวทางในอนาคต

ผลการวิจัยจากการสนทนากลุ่มได้ข้อสรุปว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้ประกอบด้วย ปัจจัยในตัวพนักงานที่ต้องมีความสนใจและพร้อมเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ผู้บริหารในระดับต่างๆต้องให้การสนับสนุนทั้งนโยบายและงบประมาณ หลักสูตรต้องตรงกับความต้องการของพนักงาน สื่อการเรียนต้องมีคุณภาพสูงมีความทันสมัยน่าสนใจ และครูผู้เรียนได้ดี ระบบและเจ้าหน้าที่ศูนย์การเรียนรู้ต้องสามารถให้บริการได้มีประสิทธิภาพ และพนักงานพึงพอใจ การประชาสัมพันธ์กับพนักงานต้องรวดเร็วต่อเนื่อง และต้องเชื่อมโยงการเรียนรู้กับการปฏิบัติงาน ส่วนการนำระบบการจัดการจัดศูนย์การเรียนรู้ไปดำเนินงานงานในสถานประกอบการ สามารถสรุปได้ว่าต้องดำเนินการเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆได้แก่ พนักงานผู้ใช้บริการเรียนรู้จากศูนย์การเรียนรู้ สื่อการเรียนรู้อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของพนักงาน และเจ้าหน้าที่ผู้ดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้

ขั้นตอนการติดตามผลการนำระบบไปใช้

ในขั้นตอนนี้ได้แบ่งการนำเสนอผลการวิจัยออกเป็น 4 ส่วนคือ ส่วนแรกเป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการนำร่อง 2 แห่ง คือ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรและบริษัท โฮมโปรดักส์ จำกัด (มหาชน) ส่วนที่สองเป็นปัญหาอุปสรรคจากการดำเนินงานจัดการเรียนรู้ให้แก่พนักงาน ส่วนที่สามเป็นข้อคิดเห็นที่มีต่อระบบการจัดการจัดศูนย์การเรียนรู้ที่นำมาใช้และปัจจัยที่ส่งผลต่อศูนย์การเรียนรู้ และสุดท้ายเป็นรูปแบบการดำเนินงานภายใต้องค์ประกอบของระบบ ดังมีรายละเอียดของผลการวิจัยคือ

1. ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานระบบการจัดการจัดศูนย์การเรียนรู้

ผลจากการวิจัยได้พบว่าสถานประกอบการทั้ง 2 แห่งที่นำระบบการจัดการจัดศูนย์การเรียนรู้ไปใช้ดำเนินการได้ประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจอย่างยิ่ง ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้ว่าศูนย์การเรียนรู้ได้ช่วยให้พนักงานได้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นอย่างดี โดยธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ได้ดำเนินงานจัดตั้งโครงการนำร่องศูนย์การเรียนรู้จำนวน 2 โครงการ ประกอบด้วยโครงการเครือข่ายพัฒนานักการธนาคารยุคใหม่ที่เป็นการเรียนรู้ทางไกลผ่านดาวเทียม ได้พบว่ามีพนักงานให้ความสนใจสมัครเข้าเรียนในโครงการนี้ถึงกว่า 2,000 คน และข้อมูลจากการจัดการเรียนรู้พบว่าเป็นที่พึงพอใจของผู้เรียนอย่างมาก พนักงานให้ความสนใจในการเรียนกันอย่างดียิ่ง และรู้สึกว่าได้รับประโยชน์จากการเรียนรู้ในโครงการดังกล่าว ส่วนอีกโครงการเป็นโครงการภูมิปัญญาความรู้เพื่อสนับสนุนการฟื้นฟูและพัฒนาอาชีพเกษตรกรลูกค้าระหว่างพักชำระหนี้ ซึ่งเป็นการจัดทำชุดสื่อความรู้ภูมิปัญญาชาวบ้านมาให้พนักงานและเกษตรกรลูกค้าได้เรียนรู้ ซึ่งพบว่าได้

รับความนิยมมีสาขาที่มาขอใช้บริการสื่อเพื่อนำไปใช้เรียนรู้กันถึง 400 สาขา ซึ่งจากการติดตามผลพบว่า ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาในระดับปานกลางค่อนข้างสูง และมีความพึงพอใจในชุดสื่อความรู้ที่จัดให้ สำหรับสถานประกอบการแห่งที่ 2 คือ บริษัท โสมโปรดักส์ จำกัด ได้จัดตั้งโครงการนำร่องศูนย์การเรียนรู้ขึ้น เพื่อให้เป็นทางเลือกแก่พนักงานได้เรียนรู้ด้วยตนเองและพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยดำเนินการจัดตั้งในลักษณะศูนย์การเรียนรู้ในห้องเรียน ที่พนักงานสามารถเรียนด้วยตนเองจากชุดสื่อวิชาต่างๆที่จัดให้ ซึ่งเป็นหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานทั้งหมด ผลจากการจัดการเรียนรู้ได้พบว่า ผู้เรียนสามารถทดสอบความรู้ผ่านเกณฑ์คะแนนมาตรฐานที่กำหนดไว้ทุกคน และผู้เรียนมีทัศนคติที่ดีต่อการเรียนจากศูนย์การเรียนรู้ เพราะเห็นว่ามิประโยชน์สามารถช่วยให้เกิดการเรียนรู้สิ่งที่จะต้องใช้ในการปฏิบัติงานได้ ซึ่งสามารถสรุปขั้นตอนการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการทั้ง 2 แห่งได้ดังนี้คือ

1. วิเคราะห์นโยบายองค์กรและแผนการพัฒนาพนักงาน
2. จัดทำข้อเสนอโครงการศูนย์การเรียนรู้และขอบเขตการดำเนินงาน
3. นำเสนอโครงการศูนย์การเรียนรู้เพื่อขออนุมัติจากฝ่ายบริหาร
4. จัดตั้งคณะทำงาน
5. วิเคราะห์และกำหนดรูปแบบการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้
6. สำรวจพื้นฐานและความต้องการในการเรียนรู้จากพนักงาน
7. จัดเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ
8. จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้และสื่อสารประชาสัมพันธ์
9. แสวงหาและจัดการความรู้ทั้งภายในและภายนอกธนาคาร
10. ดำเนินงานจัดการเรียนรู้ให้แก่พนักงาน

2. ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานจัดการเรียนรู้

ผลจากการศึกษาได้พบว่า ปัญหาส่วนใหญ่มาจากความไม่พร้อมในด้านการประสานงานและการประชาสัมพันธ์ระหว่างศูนย์การเรียนรู้และพนักงาน รวมทั้งอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกยังไม่สมบูรณ์ และที่สำคัญคือสื่อการเรียนยังไม่มีคุณภาพ ส่วนประเด็นปัญหาเพิ่มเติมอื่นๆก็คือ เนื้อหาในหลักสูตรยังไม่ตรงกับการปฏิบัติงานจริง ซึ่งมาจากขาดการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับแหล่งทรัพยากรความรู้ โดยปัญหาทั้งหมดนี้มาจากสาเหตุที่อยู่ในระยะเริ่มต้นของการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้ ซึ่งต้องพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้รองรับการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้

3. ข้อคิดเห็นที่มีต่อระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้

ผลการวิจัยได้พบว่า ผู้ปฏิบัติงานศูนย์การเรียนรู้และพนักงานที่มาใช้บริการเห็นว่าศูนย์การเรียนรู้มีประโยชน์ต่อองค์กรมาก ช่วยให้พนักงานได้มีโอกาสเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้ที่ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่า ต้องเน้นที่การสำรวจความพร้อมในด้านต่างๆ การใช้แหล่งความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเครือข่ายความรู้ เน้นพัฒนาหลักสูตรที่ใช้ในการปฏิบัติงาน โดยต้องพัฒนาบุคลากรในการผลิตสื่อ การใช้ผู้ประสานงานในการให้บริการแก่พนักงาน และต้องจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นให้พร้อมและควรใช้ระบบการบริการอัตโนมัติให้มากที่สุด ส่วนการสนับสนุนที่ดีที่สุดก็คือ นโยบายจากฝ่ายบริหาร และการเชื่อมโยงผลการเรียนรู้ไปใช้ปฏิบัติงาน ส่วนข้อคิดเห็นที่มีต่อแบบจำลองระบบนั้น ได้มีการเสนอแนะให้ปรับปรุงในส่วนขององค์ประกอบการดำเนินงานดังนี้คือ

การดำเนินงานจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้

3.1 การวิเคราะห์ความต้องการในการจัดศูนย์การเรียนรู้

3.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการของพนักงานควรใช้การมีส่วนร่วมของพนักงาน โดยตรง เพื่อให้รู้ถึงพื้นฐานความพร้อมที่แท้จริงของพนักงาน

3.1.2 ควรให้ผู้บริหารต่างๆ ได้มีส่วนร่วม ในการกำหนดนโยบายและเป้าหมายในการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่การส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของพนักงาน

3.2 การจัดการทรัพยากรความรู้

3.2.1 ควรมีการเชื่อมเครือข่ายระหว่างศูนย์การเรียนรู้ทั้งในและนอกองค์กร

3.2.2 ควรมีขั้นตอนการเก็บรักษาข้อมูลความรู้ภายในองค์กร

3.2.3 ควรกระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ภายในองค์กร

การจัดการเรียนรู้

3.3 การพัฒนาหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้

3.3.1 ควรมีการพัฒนาความพร้อมให้แก่เจ้าหน้าที่หน่วยงานศูนย์การเรียนรู้ เพื่อผลิตสื่อให้สอดคล้องกับนวัตกรรมความก้าวหน้าที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

3.4 การสื่อสารประสานงานและให้บริการผู้เรียน

3.4.1 ควรมีการจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อจะให้บริการแก่ผู้เรียน

3.4.2 ควรมีการเชิญผู้ประสานงานและผู้ที่เกี่ยวข้องในการเรียนรู้

3.5 การส่งเสริมการเรียนรู้

3.5.1 ควรมีการเตรียมความพร้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกให้ที่ปรึกษาจะทำหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้

3.5.2 ควรมีการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการให้บริการปรึกษาแนะแนว

การติดตามประเมินผล

3.6 การติดตามผลการดำเนินงาน

3.6.1 ควรนำระบบการติดตามผลอัตโนมัติมาใช้

3.7 การรายงานผลและเชื่อมโยงผลการเรียนรู้

3.7.1 ควรให้เกิดบรรยากาศการรายงานผลที่สร้างสรรค์เพื่อจูงใจผู้เรียน

3.7.2 การเชื่อมโยงผลการเรียนรู้ของพนักงาน ไปใช้ในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่ทำเป็นครั้งๆเท่านั้น

นอกจากนี้แล้ว ผลการศึกษาข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ ทั้งสองแห่ง สรุปได้ว่าปัจจัยสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้ คือนโยบายของผู้บริหารในการส่งเสริมสนับสนุนพนักงานให้พัฒนาตนเอง พนักงานมีแรงจูงใจและแสดงพฤติกรรมพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ผู้บังคับบัญชาแสดงบทบาทเอื้อต่อระบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง สิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานต่างๆที่มีความพร้อม โครงสร้างและบุคลากรของหน่วยงานศูนย์การเรียนรู้ที่เหมาะสม มีเครือข่ายแหล่งทรัพยากรความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่สอดคล้องกับข้อมูลที่ศึกษาจากสถานประกอบการที่มีความต้องการจัดศูนย์การเรียนรู้ และสถานประกอบการที่กำลังดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้ รวมทั้งข้อมูลจากการสนทนากลุ่มผู้บริหารงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลในสถานประกอบการในขั้นตอนการตรวจสอบระบบ

4. รูปแบบที่นำมาใช้ในการดำเนินงานภายใต้องค์ประกอบของระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้

จากการวิจัยได้พบว่า รูปแบบที่สถานประกอบการนำมาใช้ดำเนินงานตามองค์ประกอบในระบบมีทั้งส่วนที่เหมือนและต่างกัน โดยขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กร นโยบายและเป้าหมายการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้ ซึ่งเป็นรูปแบบการดำเนินงานเฉพาะระยะสั้นในโครงการนี้เท่านั้น ทั้งนี้ผู้วิจัยได้สรุปผลการใช้รูปแบบการดำเนินงานในสถานประกอบการนำร่องทั้งสองแห่ง ดังปรากฏในตารางที่ 4.30

ขั้นตอนการสรุปนำเสนอระบบ

ในขั้นตอนนี้ได้นำเสนอผลการวิจัยเป็น 3 ส่วนที่สำคัญคือ ส่วนแรกเป็นการสรุปโครงสร้างองค์ประกอบการดำเนินงานระบบการจัดการศูนย์การเรียนรู้ ส่วนที่สองเป็นรูปแบบที่นำมาใช้ดำเนินงานภายใต้องค์ประกอบของระบบ และส่วนสุดท้ายนั้นเป็นแนวทางการขยายผลระบบการจัดการศูนย์การเรียนรู้ ดังมีรายละเอียดของผลการวิจัยคือ

1. สรุปโครงสร้างองค์ประกอบการดำเนินงานระบบการจัดการศูนย์การเรียนรู้

ผลสรุปจากการวิจัยในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้ปรับปรุงเพิ่มเติมจากร่างโครงสร้างระบบศูนย์การเรียนรู้ที่ได้นำเสนอไว้ในขั้นตอนการพัฒนาและตรวจสอบระบบ โดยใช้ข้อมูลจากข้อคิดเห็นในการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และการดำเนินงานในสถานประกอบการนำร่องมาประกอบการพิจารณา ซึ่งสามารถสรุปรายละเอียดโครงสร้างขององค์ประกอบ รวมทั้งแนวทางการดำเนินงานภายใต้องค์ประกอบของระบบการจัดการศูนย์การเรียนรู้ ดังสรุปได้ดังนี้คือ

การดำเนินงานจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้

1. การวิเคราะห์ความต้องการในการจัดการศูนย์การเรียนรู้

- 1.1 วิเคราะห์รูปแบบศูนย์การเรียนรู้
- 1.2 กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดการศูนย์การเรียนรู้
- 1.3 วิเคราะห์ผู้เรียนและความต้องการในการเรียนรู้
- 1.4 จัดเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้

2. การจัดการทรัพยากรความรู้

- 2.1 รวบรวมสาระความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- 2.2 จัดชุดความรู้
- 2.3 เก็บรักษาในคลังความรู้
- 2.4 ปรับปรุงข้อมูลความรู้ในทันสมัย

การดำเนินงานจัดการเรียนรู้

1.. การพัฒนาหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้

- 1.1 กำหนดขอบเขตวัตถุประสงค์ของหลักสูตร

- 1.2 พัฒนาและจัดเตรียมชุดสื่อการเรียนรู้
- 1.3 ตรวจสอบคุณภาพหลักสูตรและชุดสื่อการเรียนรู้
- 2. การสื่อสารและประสานงานให้บริการผู้เรียน**
 - 2.1 สื่อสารประชาสัมพันธ์ข้อมูลให้พนักงานเข้าใจ
 - 2.2 ประสานงานให้บริการชุดสื่อการเรียนรู้แก่พนักงาน
- 3. การส่งเสริมการเรียนรู้**
 - 3.1 กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน
 - 3.2 ส่งเสริมและอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้
 - 3.3 ให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยเหลือผู้เรียน

การดำเนินงานติดตามประเมินผล

- 1. การติดตามผลการดำเนินงาน**
 - 1.1 กำหนดขอบเขตการติดตามผลการจัดศูนย์การเรียนรู้
 - 1.2 กำหนดวิธีการติดตามผล
 - 1.3 ดำเนินการติดตามผลและวิเคราะห์ข้อมูล
- 2. การรายงานผลและเชื่อมโยงการเรียนรู้**
 - 2.1 รายงานผลการจัดศูนย์การเรียนรู้
 - 2.2 เชื่อมโยงผลการเรียนรู้ไปใช้ปฏิบัติงาน
 - 2.3 ถ่ายโอนข้อมูลไปใช้ในการเรียนรู้

2. สรุปรูปแบบที่นำใช้ดำเนินงานภายใต้องค์ประกอบระบบการจัดการจัดศูนย์การเรียนรู้

ผลจากการวิจัยได้พบว่า รูปแบบที่นำมาใช้ดำเนินงานตามองค์ประกอบในระบบศูนย์การเรียนรู้นั้นมีทั้งส่วนที่เหมือนและต่างกัน โดยขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กร นโยบายและเป้าหมายการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้ และเป็นรูปแบบที่นำมาใช้ดำเนินงานเพื่อตอบสนองเป้าหมายในระยะสั้นเท่านั้น ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปนำเสนอรูปแบบที่นำมาใช้ในการดำเนินงานภายใต้องค์ประกอบของระบบศูนย์การเรียนรู้ โดยใช้ข้อมูลจากการดำเนินงานในสถานประกอบการกรณีศึกษา และข้อมูลจากการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการนำร่องมาวิเคราะห์และสรุปรูปแบบการดำเนินงานภายใต้องค์ประกอบระบบศูนย์การเรียนรู้ได้ดังนี้คือ

การจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้

1. การวิเคราะห์ความต้องการในการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้

- 1.1 วิเคราะห์นโยบายและเป้าหมายทางธุรกิจ
- 1.2 วิเคราะห์ข้อกำหนดขีดความสามารถและแผนการพัฒนานุเคราะห์
- 1.3 วิเคราะห์พื้นฐานและความต้องการของพนักงานในการเรียนรู้
- 1.4 วิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายผู้เรียนทั้งในระดับปฏิบัติการและบังคับบัญชา

2. การจัดการทรัพยากรความรู้

- 2.1 รวบรวมจากแหล่งความรู้ภายในองค์กร
(ข้อกำหนดขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ข้อมูลสินค้าบุคคลผู้เชี่ยวชาญ หน่วยงานต่างๆ คลังความรู้ขององค์กร)
- 2.2 รวบรวมจากแหล่งความรู้ภายนอกองค์กร
(ห้องสมุด นักวิชาการจากสถาบันการศึกษา หน่วยงานอิสระ อินเทอร์เน็ต และสถานประกอบการอื่นๆ)

การจัดการเรียนรู้

1. การพัฒนาหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้

- 1.1 พัฒนาสาระความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงานตามสายงานต่างๆ
- 1.2 พัฒนาสาระความรู้เกี่ยวกับสินค้าและการบริการขององค์กร
- 1.3 พัฒนาสาระความรู้ในการบริหารงานจัดการ การบังคับบัญชา
- 1.4 ใช้วิธีผลิตสื่อการเรียนรู้ขึ้นเองภายในองค์กรและจัดหาจากภายนอก
- 1.5 ใช้สื่อคอมพิวเตอร์ (ซีดีรอม) และสื่อในระบบเครือข่าย
- 1.6 ใช้สื่อวีดิทัศน์ และสื่อโทรทัศน์ทางไกลผ่านดาวเทียม
- 1.7 ใช้สื่อเอกสารประกอบชุดวิชา

2. การสื่อสารประสานงานและให้บริการผู้เรียน

- 2.1 ใช้การสื่อสารจากระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร
- 2.2 ใช้ผู้ประสานงานจากตัวแทนหน่วยงาน หรือศูนย์ปลายทาง
- 2.3 ใช้การสื่อสารผ่านผู้บังคับบัญชาในหน่วยงาน
- 2.4 ใช้ผู้ประสานงานปลายทาง (กรณีมีสาขาในต่างพื้นที่)
- 2.5 ให้บริการยืมสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง
- 2.6 ให้เรียนจากห้องศูนย์การเรียนรู้หรือศูนย์ทางไกลปลายทาง

3. การส่งเสริมการเรียนรู้

- 3.1 ให้คำปรึกษาแนะนำในการเรียน
- 3.2 ให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้กระตุ้นการเรียนรู้

การติดตามประเมินผล

1. การติดตามผลการดำเนินงาน

- 1.1 การจัดบันทึกปริมาณพนักงานที่มาใช้บริการ
- 1.2 การสอบถามหรือสัมภาษณ์ความพึงพอใจของพนักงาน
- 1.3 การทดสอบความรู้ (Pre Test – Post Test)
- 1.4 การตรวจสอบต้นทุนค่าใช้จ่ายและความคุ้มค่าในการลงทุน

2. การรายงานผลและเชื่อมโยงการเรียนรู้

- 2.1 รายงานผลไปยังผู้เรียน โดยตรง
- 2.2 รายงานผลไปยังผู้บังคับบัญชาและผู้บริหาร
- 2.3 เชื่อมโยงผลการเรียนกับการปฏิบัติงาน

3. แนวทางการขยายผลระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้

ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางการขยายผลระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ ตามขอบเขตของมิติด้านเวลา โดยแบ่งเป็นแนวทางการขยายผลในระยะสั้นและในระยะยาว ซึ่งใช้ข้อมูลปัญหา ปัจจัย และแนวทางการดำเนินงานในอนาคตที่ได้จากการศึกษาในสถานประกอบการ ตามขั้นตอนการวิจัยที่ผ่านมา โดยในระยะสั้นเน้นให้พนักงานมีความตระหนัก มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ด้วยตนเอง และนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน โดยศูนย์การเรียนรู้ต้องทำหน้าที่ในการประสานงานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้อง ทั้งผู้ประสานงาน หัวหน้างาน เครือข่ายความรู้และผู้เชี่ยวชาญต่างๆ เพื่อสนับสนุนให้พนักงานได้เรียนรู้อย่างมีความสุข มั่นใจในคุณค่าของตนเอง ส่วนในระยะยาวนั้นต้องปลูกฝังค่านิยมใหม่ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ให้พนักงานเป็นผู้ชี้นำการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างแท้จริง

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายที่ต้องการพัฒนาระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ ให้มีความเหมาะสม และสามารถนำไปใช้ดำเนินการในบริบทของสถานประกอบการ โดยใช้แนวคิดพื้นฐานในการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน ที่มุ่งเน้นให้พนักงานได้เรียนรู้ด้วยตนเองตามความต้องการและความพร้อมที่แตกต่างกัน โดยให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมและตัดสินใจภายใต้การส่งเสริมสนับสนุนจากองค์กรเพื่อเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของพนักงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งได้ใช้แนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์ประกอบการดำเนินงาน

ข้อค้นพบจากการวิจัยนี้เป็นประโยชน์โดยตรงต่อสถานประกอบการต่างๆ ที่ได้นำระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้นจากการวิจัยไปใช้ดำเนินการ เพื่อช่วยสร้างทางเลือกใหม่ให้แก่พนักงานในองค์กรทุกคน ได้ใช้เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้พัฒนาตนเองให้มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้น เพื่อส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจขององค์กรต่อไป โดยการดำเนินงานตามขั้นตอนในองค์ประกอบต่างๆที่กำหนดไว้ ซึ่งยืนยันได้จากผลลัพธ์ของการวิจัยที่ได้ดำเนินการในสถานประกอบการนำร่องทั้งสองแห่ง รวมทั้งข้อค้นพบในการวิจัยสามารถช่วยให้สถานประกอบการที่นำระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ไปใช้ในองค์กรของตนได้ทราบว่า ต้องวางระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ และควรใช้รูปแบบการดำเนินงานตามองค์ประกอบของระบบอย่างไร และมีปัญหาอะไรบ้างที่อาจเกิดขึ้น ควรต้องเตรียมความพร้อมในปัจจัยอะไรบ้าง เพื่อช่วยป้องกันปัญหา และทำให้การดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้ประสบความสำเร็จตามที่มุ่งหวังไว้

ในการอภิปรายผลการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งประเด็นการอภิปรายออกเป็น 2 ส่วนที่สำคัญคือ ส่วนแรกเป็นการอภิปรายถึงภาพรวมการพัฒนาระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ ซึ่งผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษาในสถานประกอบการที่มีความต้องการจัดศูนย์การเรียนรู้ รวมทั้งข้อมูลในสถานประกอบการที่กำลังดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้ มาพัฒนาแบบจำลองระบบภายใต้แนวคิดขอบเขตโครงสร้างระบบการจัดการศึกษา เพื่อให้เห็นความเป็นมาและการพัฒนาระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ สำหรับในส่วนที่สอง เป็นการอภิปรายถึงผลที่เกิดขึ้นจากการนำแบบจำลองระบบไปใช้ดำเนินงานในสถานประกอบการ เพื่อให้เห็นถึงผลการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้ รวมทั้งรูปแบบที่นำมาใช้ในการดำเนินงานและแนวทางการขยายผลต่อไป เพื่อให้เห็นถึงแนวทางการนำผลการวิจัยไปใช้ดำเนินงานในสถานประกอบการอื่นๆ และทำการศึกษาวิจัยในเรื่องที่เกี่ยวข้องต่อไปในอนาคตได้อย่างชัดเจน ดังมีรายละเอียดในแต่ละประเด็นที่นำมาอภิปรายดังนี้คือ

ส่วนที่ 1 การพัฒนาระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้

1. ผลการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นในสถานประกอบการ

ผลจากการศึกษาวิจัยข้อมูลเบื้องต้นในสถานประกอบการที่ต้องการจัดศูนย์การเรียนรู้และที่กำลังดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้อยู่ในปัจจุบัน ได้พบว่าประเด็นสำคัญต่างๆ ที่ศึกษามีความสอดคล้องตรงกันเป็นส่วนใหญ่ โดยผู้วิจัยได้นำข้อสรุปดังกล่าวมาใช้ในการอภิปรายผลดังนี้

1.1 หลักการเหตุผลในการจัดศูนย์การเรียนรู้

สิ่งที่ผู้วิจัยได้ตั้งเป็นประเด็นในการอภิปรายครั้งนี้คือ วิธีการที่สถานประกอบการทุกแห่งได้นำมาใช้ในการพัฒนาพนักงานของตนมากที่สุดก็คือ วิธีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Cooper and Lybrand (1994) และการศึกษาของปีทมา ชูทรงเดช สมยศ จิตติพิลังศรี และสมชัย วรานุกุลรักษ์ (2540) ที่ได้พบว่ารูปแบบการพัฒนาบุคลากรในสถานประกอบการได้เน้นเฉพาะกิจกรรมการฝึกอบรม และจากการศึกษาข้อมูลก็พบว่า เป็นเหตุผลเดียวกับที่สถานประกอบการใช้ในการจัดศูนย์การเรียนรู้ เพียงแต่ต่างกันที่ศูนย์การเรียนรู้ช่วยให้พนักงานสามารถเรียนรู้ได้ตามโอกาสและความพร้อมของตนเอง แต่การฝึกอบรมพนักงานต้องใช้เวลาจากการทำงานมาเข้าห้องเรียนในเวลาเดียวกัน ซึ่งประเด็นนี้ผู้วิจัยเห็นว่า ได้ส่งผลให้เกิดปัญหาที่ตรงกันในสถานประกอบการทุกแห่งคือ พนักงานขาดความร่วมมือและความมุ่งมั่นในการอบรม และหน่วยงานต้นสังกัดก็ไม่สนับสนุนเท่าที่ควร ทั้งนี้เป็นสาเหตุที่สอดคล้องกับการศึกษาของเชิรศรี วิวิศิริ (2534) สุนน อมรวิวัฒน์ (2535) วิจิตร อวระกุล (2537) และอารี พันธมณี (2540) ซึ่งได้สรุปถึงปัจจัยที่ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ว่ามาจากสาเหตุความไม่พร้อมของบุคคล เช่น ข้อจำกัดของลักษณะการปฏิบัติงานทำให้ไม่สามารถเรียนได้ตามความพร้อมและโอกาสของผู้เรียน ส่งผลให้ขาดความตระหนักและไม่เห็นคุณค่าของการฝึกอบรมที่บริษัทได้จัดให้ รวมทั้งขาดแรงจูงใจหรือการกระตุ้นจากผู้บังคับบัญชาเพราะมองว่าทำให้เสียเวลาการทำงาน จึงทำให้ไม่เกิดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง

ด้วยเหตุผลความต้องการดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยพบว่า การจัดศูนย์การเรียนรู้จึงได้เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองแนวคิดและเป็นการแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยมุ่งหวังให้เป็นทางเลือกเพิ่มขึ้นในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน และให้ครอบคลุมทั่วถึงพนักงานทุกคนอย่างต่อเนื่อง โดยให้พนักงานมีโอกาสยืดหยุ่นในการเลือกเวลาเรียนด้วยตนเองให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน โดยหลักสูตรส่วนใหญ่ได้นั้นไปในเรื่องความรู้ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ส่งผลต่อการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายโดยการใช้แหล่งความรู้ที่มีอยู่แล้วภายในองค์กร

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Alexander (1991) ที่พบว่าพนักงานในสถานประกอบการมากกว่าร้อยละ 80 ที่ใช้วิธีการเรียนรู้ด้วยตนเองนั้น เป็นการเรียนรู้ในเรื่องของงานมากกว่าเรื่องอื่นๆ แต่อย่างไรก็ตามผู้วิจัยมีความเห็นว่าการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้ควรเน้นให้พนักงานได้เรียนรู้ด้วยตนเองตามความต้องการและความพร้อมที่แตกต่างกัน โดยให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมและตัดสินใจภายใต้การส่งเสริมสนับสนุนจากองค์กรเพื่อเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของพนักงานอย่างต่อเนื่อง (จรรยา คุณมี , 2520) ซึ่งเป็นรูปแบบที่ให้พนักงานได้เลือกเรียนตามอัธยาศัย ภายใต้บรรยากาศอิสระ โดยพนักงานเป็นผู้ชี้แนะและเลือกเรียนในสิ่งที่ตอบสนองความต้องการของตนเองมากที่สุด

1.2 การดำเนินงานระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้

ผลการศึกษาได้พบว่า สถานประกอบการส่วนใหญ่ได้ใช้รูปแบบการดำเนินงานทั้งศูนย์การเรียนรู้ในห้องเรียนและศูนย์การเรียนรู้นอกห้องเรียน โดยเน้นการพัฒนาหลักสูตรเพื่อตอบสนองความพร้อม และให้พนักงานมีโอกาสเรียนรู้พัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเองรวมทั้งให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยเฉพาะรูปแบบศูนย์การเรียนรู้ทางไกลผ่านดาวเทียมนั้น เป็นรูปแบบที่ดำเนินงานในสถานประกอบการที่มีสาขากระจายอยู่ในเขตภูมิภาค ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าเป็นการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้ตามแนวคิดปรัชญาแบบพฤติกรรมนิยม โดยเป็นแนวคิดที่ Elias(1980) (อ้างในอุ้นตา นพคุณ,2527) ได้กล่าวว่ามีจุดมุ่งหมายให้ผู้เรียนมีพฤติกรรมที่ถูกต้องตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยมีขอบเขตเนื้อหาที่เน้นทางวิชาชีพเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจง ทั้งนี้ใช้การชี้แนะและสิ่งกระตุ้นจากภายนอกมาจูงใจ และการที่ผู้เรียนเข้าร่วมในการเรียนรู้เพราะต้องการได้แรงเสริมที่กำหนดไว้มากกว่าการมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดประสบการณ์การเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยมีขอบเขตรายละเอียดของระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ที่ได้จากการศึกษาดังนี้คือ

- 1.2.1 การวิเคราะห์องค์กร
- 1.2.2 การจัดการความรู้
- 1.2.3 การผลิตสื่อการเรียน
- 1.2.4 การเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวก
- 1.2.5 การประชาสัมพันธ์
- 1.2.6 การจัดการเรียนรู้
- 1.2.7 การให้บริการสื่อความรู้
- 1.2.8 การติดตามประเมินผล
- 1.2.9 ระบบการรายงานผลและปรับปรุง

ทั้งนี้ ปัญหาจากการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการดังกล่าวได้พบว่าพนักงานยังขาดทัศนคติในการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญที่ผู้วิจัยเห็นว่าในการออกแบบระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ ควรเป็นการผสมผสานระหว่างแนวคิดพฤติกรรมนิยมและแนวคิดมนุษยนิยม เพื่อให้การจัดศูนย์การเรียนรู้สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้อย่างแท้จริง โดยให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดขอบเขตเนื้อหาและร่วมวางแผนในการเรียนรู้ของตนเอง ซึ่งได้พบว่ามีแนวโน้มที่สถานประกอบการกำลังเปลี่ยนแปลงระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยได้กำหนดแนวทางในอนาคตที่มุ่งหวังให้เกิดการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อตอบสนองความต้องการในการพัฒนาของพนักงานได้อย่างต่อเนื่องภายใต้แนวคิดปรัชญาการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งเป็นเหตุผลจากสถานการณ์ต่างๆในปัจจุบันที่มากกระทบต่อองค์กรและพนักงาน จึงทำให้ต้องมีการปรับตัวเปลี่ยนแปลง เพื่อตอบสนองต่อการแข่งขันขององค์กรที่เกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ซึ่งพนักงานทุกคนต้องพัฒนาขีดความสามารถใหม่ๆ ให้แก่ตนเองอยู่ตลอดเวลา ซึ่งในสังคมแห่งการเรียนรู้ถือว่าคุณค่าความรู้ความสามารถของพนักงานเป็นทรัพย์สินที่มีค่าขององค์กร ดังนั้น จึงจำเป็นที่สถานประกอบการต้องปรับเปลี่ยนแนวทางในการพัฒนาพนักงานของตน จากเดิมที่มุ่งเน้นวิถีคิดแบบพฤติกรรมนิยมไปเป็นวิธีการส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับการจัดการศึกษาตามแนวคิดมนุษยนิยมที่ผู้เรียนเป็นผู้ชี้นำการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อนำไปสู่การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ เช่นที่ Sargent (1997) และ Van der Krogt (1998) ได้กล่าวว่าการจัดการเรียนรู้ในองค์กรเป็นกระบวนการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง และจากการศึกษาข้อมูลก็ได้พบว่า สถานประกอบการส่วนใหญ่ได้เตรียมการดำเนินงานเพื่อเข้าสู่แนวคิดใหม่ดังกล่าวแล้ว โดยบางแห่งก็ได้ดำเนินการก้าวหน้าไปมากแล้วเช่นกัน ซึ่งส่งผลต่อองค์ประกอบและรูปแบบการดำเนินงานในระบบศูนย์การเรียนรู้ที่เปลี่ยนไป เช่น การใช้ระบบการจัดการความรู้ การใช้เครือข่ายการสื่อสารอินเทอร์เน็ตในองค์กรเพื่อมาพัฒนาคุณภาพและใช้ในการสนับสนุนการเรียนรู้ของพนักงาน

2. ผลการพัฒนาและตรวจสอบระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้

จากประเด็นสำคัญต่างๆที่ได้อภิปรายในตอนต้น ผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ โดยมุ่งหวังให้เป็นระบบที่ตอบสนองความต้องการในการเรียนรู้ของพนักงานในสถานประกอบการได้อย่างต่อเนื่อง ภายใต้การผสมผสานแนวคิดพฤติกรรมนิยมและมนุษยนิยม ซึ่งพนักงานสามารถเรียนรู้ได้ตามอัธยาศัย โดยมีการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อจูงใจให้พนักงานเชื่อมโยงการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง ซึ่งในการพัฒนาระบบนี้ ผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดขอบเขตระบบการศึกษาของนิพนธ์ สุขปรีดี (2536) และโครงสร้างระบบตามแนวคิดของชัชยงค์ พรหมวงศ์ และ ชาวเลิศ เลิศขโลพาร (2536) ที่ได้กำหนดขอบเขตและโครงสร้าง

ของระบบการจัดการศึกษาซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบการดำเนินงานจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้ และการติดตามประเมิน โดยพิจารณาควบคู่กับการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา ในสถานประกอบการตามแนวคิดของ Coombs (1969) (อ้างในนิคม ทาแดง และ ทิพย์เกสร บุญอำไพ , 2536) ที่ได้กำหนดกรอบการวิเคราะห์ข้อมูลในด้านแนวคิดพื้นฐานเป้าหมายและสภาพแวดล้อมองค์กร รวมทั้งการวิเคราะห์ระบบที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำมาพัฒนาเป็นแบบจำลองระบบ (System Prototype) ในลักษณะของแบบจำลองระบบการจัดการศูนย์การเรียนรู้ (Conceptual Model) โดยได้พัฒนาเป็นร่างแบบจำลองโครงสร้างองค์ประกอบ และร่างแนวทางการดำเนินงานภายใต้องค์ประกอบของระบบ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำแบบจำลองดังกล่าวไปตรวจสอบจากผู้บริหารในสถานประกอบการ เพื่อปรับปรุงก่อนที่นำไปดำเนินงานในสถานประกอบการนำร่อง ซึ่งมีประเด็นสำคัญที่ผู้วิจัยได้นำมาใช้อภิปราย ถึงเหตุผลความสำคัญในการปรับปรุงแบบจำลองโครงสร้างระบบและร่างแนวทางการดำเนินงานดังกล่าว โดยได้อภิปรายแยกตามองค์ประกอบการดำเนินงานจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้และการจัดการเรียนรู้ได้ดังนี้คือ

2.1 การวิเคราะห์ความต้องการในการจัดการศูนย์การเรียนรู้

ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการวิเคราะห์ความต้องการในการเรียนรู้ของพนักงาน โดยเป็นส่วนสำคัญที่ผู้ดำเนินการศูนย์การเรียนรู้ต้องให้ความสำคัญที่สุด โดยเน้นความพร้อมของพนักงานในการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งต่างจากระบบในสถานประกอบการส่วนใหญ่ ที่เน้นการวิเคราะห์จากนโยบายเป้าหมายและแผนการพัฒนาบุคลากรเป็นหลัก โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตามแนวคิดของ Knowles (1975) ที่ได้กล่าวถึงการจัดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ว่าต้องให้ความสำคัญกับลักษณะโมภาพแห่งตนของผู้ใหญ่ (Self Concept) ที่ต้องให้การยอมรับในประสบการณ์และความคิดเห็นของผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ โดยเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และต้องคำนึงถึงแนวโน้มต่อการเรียนรู้ (Orientation to Learn) และความพร้อมในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Readiness to Learn) เพราะผู้ใหญ่เรียนรู้ได้ดีเมื่อสิ่งที่เรียนนั้นเป็นประโยชน์ตรงตามความต้องการที่นำไปใช้ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งต้องออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับบทบาทภารกิจในการปฏิบัติงานของผู้เรียนแต่ละคนด้วย

2.2 การจัดการทรัพยากรความรู้

ผู้วิจัยได้เพิ่มเติมเรื่องคลังความรู้ เพื่อรองรับการสะสมทรัพยากรภูมิปัญญาความรู้ต่างๆที่มีอยู่ในองค์กรและที่จะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในอนาคต ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงานอย่างต่อเนื่อง และช่วยสร้างเครือข่ายการเรียนรู้แลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน ซึ่งต่างจากระบบในสถานประกอบการที่มีเพียงการจัดการความรู้เพื่อนำมาใช้พัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเท่านั้น โดยผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของ Nonaka and Takeuchi (1995) ที่

เสนอถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการสะสมความรู้ เพื่อนำมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ว่าประกอบด้วย การพัฒนาศูนย์ข้อมูลความรู้ขึ้นเองภายในองค์กร โดยการสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงแหล่งความรู้ดังกล่าว มาสะสมไว้ในระบบการจัดการความรู้ที่องค์กรได้ออกแบบไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ สุนทร สุนันท์ชัย (2535) และ กอบกาญจน์ พงษ์ชนะชัย (2536) ที่เห็นว่าเครือข่ายการเรียนรู้เป็นการเชื่อมโยง ประสานสัมพันธ์แหล่งความรู้ต่างๆ ในองค์กรเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ เพื่อสามารถถ่ายโอนแลกเปลี่ยนความรู้ไปมาระหว่างบุคคลได้อย่างสะดวก และเป็นการเพิ่มศักยภาพให้แก่องค์กรมากขึ้น ส่วนสมบัติ สุวรรณพิทักษ์ (2534) เห็นว่าเครือข่ายการเรียนรู้เป็นวิธีการจัดการศึกษาซึ่งช่วยสร้าง โอกาสในการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยเป็นการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้เกิดขึ้นแก่ บุคคลในองค์กร เพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานและนำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์กรในที่สุด นอกจากนี้แล้วองค์กรที่มีขีดความสามารถในระดับนานาชาติ จำเป็นต้องสร้างเครือข่ายความรู้ ขึ้นในองค์กรของตนเองเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยการใช้แหล่งทรัพยากรความรู้ซึ่ง มีอยู่แล้วในองค์กรมาพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ขึ้นในองค์กรของตนอย่างเป็นระบบ

2.3 การพัฒนาหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้

ผู้วิจัยได้เพิ่มเติมการตรวจสอบคุณภาพหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้ ก่อนที่นำไปให้ พนักงานได้ใช้ เพราะต้องการให้ได้สื่อที่มีคุณภาพ ส่งเสริมการเรียนรู้และเหมาะสมกับบริบท ของสถานประกอบการ ซึ่ง Beak (1998) ได้ชี้ว่าการจัดทำหลักสูตรจากฐานข้อมูลความรู้ที่มีคุณภาพ ส่งผลดีต่อการเรียนรู้ของพนักงาน รวมทั้งสื่อคอมพิวเตอร์เป็นสื่อที่พนักงานมีความต้องการ ใช้ในการเรียนรู้มากที่สุดและมีผลต่อการสร้างแรงจูงใจ และมีผลต่อการเพิ่มขึ้นของระดับการเรียนรู้ และระดับผลผลิตจากการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งเป็นข้อมูลที่ผู้วิจัยได้จากการศึกษาปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นในสถานประกอบการต่างๆ

2.4 การสื่อสารประสานงานและให้บริการผู้เรียน

ในองค์กรประกอบนี้เป็นส่วนที่ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบจากระบบในสถานประกอบการที่เป็นกรณีศึกษามารวมกันคือ การประชาสัมพันธ์ การจัดการเรียนรู้ และการให้บริการสื่อ ความรู้ โดยได้เพิ่มเติมการดำเนินงานที่สำคัญคือ การมีผู้ประสานงานการเรียนรู้ เพื่อช่วยส่งเสริม ผลักดันให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้ที่ดี โดยเป็นประเด็นสำคัญที่ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะไว้ใน การสนทนากลุ่มตรวจสอบระบบ ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะสำคัญของผู้ใหญ่ที่มีมโนทัศน์แห่งตน (Self Concept) ที่ Knowles (1975) ได้กล่าวว่าต้องสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้อย่างเป็นกันเอง เป็นมิตรและให้การยอมรับผู้เรียน ซึ่งผู้ประสานงานในหน่วยงานต่างๆ เป็นผู้เข้าถึงจิตใจและความ ต้องการของพนักงานได้เป็นอย่างดี และยังเป็นการสร้างให้เกิดการรับผิดชอบร่วมกันอีกด้วย

2.5 การส่งเสริมการเรียนรู้

ผู้วิจัยถือว่าองค์ประกอบนี้เป็นส่วนที่สำคัญมาก เพราะเป็นกลไกสำคัญที่สร้างกิจกรรมการมีส่วนร่วมของผู้บังคับบัญชาในการส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของพนักงานและช่วยให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน รวมทั้งสร้างให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ เห็นคุณค่าในตนเอง มีทัศนคติและแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของ Chambus (1983) ที่เน้นถึงการพัฒนาการเรียนรู้ในองค์กรว่าต้องกำหนดบทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การพัฒนาการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยประกอบด้วยบทบาทของผู้เรียนที่เป็นปัจเจกภายใน (Insider) และบทบาทของผู้สนับสนุนที่เป็นปัจเจกจากภายนอก (Outsider) ซึ่งได้แก่ผู้บริหารผู้บังคับบัญชาที่ช่วยเหลือกระตุ้นสนับสนุนการเรียนรู้ โดยมีความจำเป็นในระยะแรกที่ต้องใช้ผู้สนับสนุน (Outsider) เพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเรียน จนพนักงานสามารถชี้นำตนเองในการเรียนรู้ได้ก็ลดบทบาท Outsider มาเน้นที่บทบาทของ Insider แทน

2.6 การติดตามผลการดำเนินงาน

ในส่วนนี้มีความแตกต่างจากสถานประกอบการกรณีศึกษาในการกำหนดขอบเขตการติดตามผล ผู้วิจัยได้กำหนดให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการเรียนรู้ของพนักงานมาร่วมกำหนดเป้าหมายว่ามีความคาดหวังในด้านใดบ้าง และต้องติดตามอย่างไรจึงเหมาะสมกับสภาพการณ์ในการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อให้มีการนำข้อมูลที่ได้รับไปใช้ดำเนินงานจริงและสร้างบรรยากาศให้พนักงานมีทัศนคติในด้านบวกต่อกระบวนการติดตามผลที่เกิดขึ้น โดยการออกแบบให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดขอบเขตการติดตามผล ซึ่งสอดคล้องกับหลักการมนทัศน์แห่งตนของผู้ใหญ่ที่ Knowles (1975) ได้กล่าวไว้ว่าต้องให้โอกาสผู้เรียนได้ตัดสินใจด้วยตนเอง โดยให้มีส่วนร่วมในการวางแผนติดตามประเมินผลการเรียนรู้ และปรึกษาหารือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้บังคับบัญชาของพนักงาน เพื่อให้สอดคล้องเหมาะสมกับความต้องการและสภาพที่เป็นจริงในการปฏิบัติงาน รวมทั้งส่งผลต่อการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้โดยตรงอีกด้วย

2.7 การรายงานผลและเชื่อมโยงการเรียนรู้

ในองค์ประกอบสุดท้าย ผู้วิจัยได้เพิ่มเติมการเชื่อมโยงผลจากการเรียนรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน โดยใช้การช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวโน้มนการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่ Knowles (1975) กล่าวว่าต้องเชื่อมโยงการเรียนรู้ให้เข้ากับสิ่งที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เพราะผู้ใหญ่เรียนรู้โดยอาศัยปัญหาเป็นศูนย์กลาง ดังนั้น หากสิ่งที่เรียนสามารถตอบสนองความต้องการในปัจจุบันได้ ผู้เรียนจะเกิดแรงจูงใจและเรียนอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับรูปแบบการเรียนรู้ของ Schein (1993) ที่ชี้ว่าเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานเพื่อใช้ตอบสนองความต้องการในการแก้ปัญหาใดๆของบุคคลนั้นด้วย

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดการเชื่อมโยงผลจากการปฏิบัติงานกลับไปสู่คลังความรู้ เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้นำไปใช้ในการเรียนรู้ต่อไป ซึ่งเป็นการสะสมภูมิปัญญาความรู้ที่มีคุณค่าต่อองค์กรอีกด้วย เพราะ Weick (1995) ชี้ว่าสิ่งที่พนักงานได้เรียนรู้จากการประยุกต์ความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานนั้นเป็นรูปแบบความรู้ที่ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) ซึ่งองค์กรต้องมีการรวบรวมสะสมไว้โดยใช้ระบบการจัดการความรู้ เพราะเป็นส่วนหนึ่งของทรัพย์สินทางความรู้ที่สามารถนำกลับไปใช้ในการเรียนรู้ให้แก่พนักงานผู้อื่นได้

ส่วนที่ 2 การนำระบบการจัดการศูนย์การเรียนรู้ไปใช้ในสถานประกอบการ

1. ผลจากการดำเนินงานโครงการศูนย์การเรียนรู้

การดำเนินงานจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการนำร่องทั้ง 2 แห่ง ผู้วิจัยได้พบว่ามีทางเลือกใช้ทั้งรูปแบบศูนย์การเรียนรู้ในห้องเรียนและศูนย์การเรียนรู้นอกห้องเรียน เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานและเนื้อหาในการเรียนรู้ โดยสถานประกอบการที่ 1 ได้ใช้รูปแบบการเรียนรู้ด้วยตนเองจากสื่อทางไกลผ่านเครือข่ายดาวเทียม เพราะต้องการสร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้แก่พนักงานส่วนใหญ่ที่ปฏิบัติงานในสาขาเขตภูมิภาค ทำให้การใช้รูปแบบฝึกอบรมไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้ครอบคลุมทั่วถึง รวมทั้งเนื้อหาสาระในการเรียนรู้ก็ได้จากการสร้างเครือข่ายกับแหล่งทรัพยากรความรู้ภายนอกองค์กร การเรียนทางไกลผ่านดาวเทียมจึงมีความเหมาะสมมากที่สุดและสามารถใช้ระบบเครือข่ายการรับสัญญาณที่มีอยู่แล้วในองค์กร ทำให้เกิดความประหยัดทั้งในด้านเวลาและต้นทุนการดำเนินงาน ในขณะที่สถานประกอบการแห่งที่ 2 ได้เลือกใช้รูปแบบศูนย์การเรียนรู้ในห้องเรียน โดยเป็นการเรียนด้วยตนเองจากชุดสื่อความรู้ เพราะเหตุผลที่ต้องการควบคุมการเรียนรู้ของพนักงานให้อยู่ในโปรแกรมของชุดการเรียนรู้ ซึ่งเป็นชุดการเรียนรู้ที่พัฒนามาจากหลักสูตรฝึกอบรม รวมทั้งเหตุผลสำคัญก็คือ ชุดสื่อการเรียนรู้ที่ให้พนักงานใช้เรียนรู้นั้นได้พัฒนามาจากข้อมูลขั้นตอนการปฏิบัติงานภายในองค์กร ซึ่งทางบริษัทได้สงวนสิทธิ์ไว้ไม่อนุญาตให้นำไปเปิดเผยภายนอก ดังนั้น จึงไม่สามารถเปิดโอกาสให้พนักงานนำไปใช้เรียนรู้ด้วยตนเองนอกสถานที่ แต่อย่างไรก็ตาม การใช้บริการจากศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการทั้ง 2 แห่งนั้น ผู้วิจัยได้พบว่า พนักงานสามารถเข้ามาเรียนรู้ได้อย่างอิสระโดยไม่มีการบังคับแต่อย่างใด เป็นการเรียนรู้ตามความสมัครใจและความพร้อมของพนักงานแต่ละคน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดพื้นฐานในการจัดศูนย์การเรียนรู้ของบุญเกื้อ ควรหาเวช (2542) ที่ได้กล่าวว่า เพื่อส่งเสริมให้บุคคลมีอิสระในการแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเอง โดยให้ผู้เรียนสามารถแสวงหาความรู้เพิ่มเติมตามความต้องการของผู้เรียนแต่ละคน ผ่านสื่อการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับเนื้อหาและผู้เรียนเป็นสำคัญ สามารถใช้เวลาได้อย่างยืดหยุ่นได้ตามความสนใจของผู้เรียน

ส่วนผลการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการนำร่องทั้ง 2 แห่ง ได้รับผลสำเร็จที่สอดคล้องตรงกัน โดยมีพนักงานให้ความสนใจสมัครเข้าเรียนรู้จากโครงการเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโครงการเครือข่ายพัฒนานักการชนาการยุคใหม่ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรที่มีพนักงานแสดงความต้องการเข้าเรียนถึง 2000 คน ซึ่งมีประเด็นสำคัญที่ผู้วิจัยได้นำมาอภิปราย คือ โครงการนี้เป็นการเรียนทางไกลผ่านดาวเทียมที่ศูนย์ปลายทางในวันเสาร์ ซึ่งพนักงานต้องเสียสละเวลาส่วนตัวมาเข้าเรียนตามที่กำหนดไว้ แต่ปรากฏว่าไม่มีปัญหาแต่อย่างใด ทุกคนเต็มใจมาเรียนด้วยตนเองไม่มีการบังคับแต่อย่างใด และผลจากการศึกษาพบว่าพนักงานไม่ได้มีปัญหาการมาเรียนในวันหยุด เพราะส่วนใหญ่ไม่ต้องการใช้เวลาเรียนในวันทำงาน และที่สำคัญก็คือ เนื้อหาตรงกับความต้องการที่พนักงานสามารถนำไปใช้ในการทำงานได้โดยตรง เช่นเดียวกับสถานประกอบการนำร่องแห่งที่ 2 คือบริษัท โสมโปรดัคส์ จำกัด ซึ่งพนักงานมีความสนใจที่ดีมาก และให้ข้อมูลว่าได้รับประโยชน์จากการเรียนรู้ รวมทั้งสามารถทดสอบความรู้ได้ตามที่กำหนดด้วย และมีความคิดเห็นที่ต้องการให้บริษัทขยายผลศูนย์การเรียนรู้ให้ทั่วทั้งองค์กรโดยเร็วอีกด้วย ซึ่งข้อมูลจากการดำเนินงานในสถานประกอบการนำร่องทั้ง 2 แห่ง ได้ข้อสรุปที่ตรงกันว่า การจัดศูนย์การเรียนรู้ได้ช่วยให้พนักงานได้เกิดการเรียนรู้ โดยพนักงานให้ความสนใจในการเรียนกันอย่างดียิ่ง เพราะเห็นว่า มีประโยชน์สามารถช่วยให้เกิดการเรียนรู้สิ่งที่จะต้องใช้ในการปฏิบัติงานได้ ซึ่งเป็นประเด็นที่สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Andragogy) ของ Knowles (1975) ที่ชี้ว่าผู้ใหญ่มีแนวโน้มที่ต้องการจะเรียนรู้ เพื่อมุ่งหวังให้นำไปปฏิบัติได้จริงกับการกิจและการแก้ปัญหาในปัจจุบันของตน (Orientation to Learn) ซึ่งหลักสูตรที่สถานประกอบการนำร่องทั้งสองแห่งนำมาใช้ตรงกับความต้องการของพนักงาน จึงได้รับความสนใจมาก

นอกจากนี้ การกำหนดช่วงเวลาในการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยให้เรียนในวันหยุด ก็สอดคล้องกับความพร้อมของพนักงานที่ไม่ต้องการเรียนในวันทำงาน เพราะทำให้เกิดอุปสรรคจากภารกิจการทำงานประจำวัน ซึ่งการกำหนดเวลาและกิจกรรมให้สอดคล้องกับบทบาทภารกิจ (Readiness to Learn) จึงส่งผลต่อประสิทธิภาพในการเรียนรู้ของพนักงานได้โดยตรง ซึ่งเป็นแนวทางที่สถานประกอบการอื่นๆ ที่ต้องการนำระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ไปใช้ดำเนินงานในองค์กรของตน ต้องมีการวิเคราะห์ความต้องการในการเรียนรู้และสำรวจความพร้อมในการเรียนรู้จากพนักงานให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องชัดเจน เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการออกแบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ให้เหมาะสมกับผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น จากการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการนำร่องก็ได้พบว่า ปัญหาส่วนใหญ่เป็นเรื่องความพร้อมจากการประสานงาน การประชาสัมพันธ์ระหว่างศูนย์การเรียนรู้กับผู้เรียน อุปสรรคและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ยังไม่สมบูรณ์ และที่สำคัญ

คือหลักสูตรและสื่อการเรียนยังไม่มีคุณภาพที่ดีพอ ซึ่งผู้วิจัยได้ตั้งข้อสังเกตว่า เป็นสาเหตุที่มาจากความไม่พร้อมของศูนย์การเรียนรู้เอง โดยเฉพาะขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่ศูนย์การเรียนรู้ และเป็นเรื่องเร่งด่วนที่สถานประกอบการต้องเร่งพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้สามารถรองรับการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งยังเป็นประเด็นสำคัญสำหรับสถานประกอบการอื่นที่ต้องการจัดศูนย์การเรียนรู้ ต้องพิจารณาความพร้อมในเรื่องดังกล่าวเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้ โดยมีงานวิจัยของ Scully (1993) ที่พบว่าปัญหาอุปสรรคความไม่พร้อมดังกล่าว ส่งผลโดยตรงต่อการเรียนรู้ของพนักงานในสถานประกอบการ

อนึ่ง ข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการนำร่องต่างเห็นสอดคล้องกันว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้ประกอบด้วย ปัจจัยพนักงานที่ต้องสนใจและพร้อมเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ปัจจัยผู้บริหารต้องให้การสนับสนุน ปัจจัยหลักสูตรและสื่อการเรียนต้องมีคุณภาพตรงความต้องการของพนักงาน ปัจจัยเจ้าหน้าที่และสิ่งอำนวยความสะดวกต้องมีความพร้อม และมีการเชื่อมโยงความรู้ไปสู่การปฏิบัติงานต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ผู้วิจัยได้พบว่า สอดคล้องตรงกับข้อมูลจากสถานประกอบการที่ดำเนินการศูนย์การเรียนรู้ และตรงกับข้อมูลจากการสนทนากลุ่มผู้บริหารในขั้นตอนการตรวจสอบระบบ รวมทั้งเป็นปัจจัยที่ตรงกับการศึกษาเอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้อง โดย Kregg (1992) และ Lord (1997) เห็นว่าโครงสร้างและนโยบายการบริหารงานในองค์กรเป็นปัจจัยเบื้องต้นที่ส่งผลต่อการออกแบบศูนย์การเรียนรู้ ส่วน Baek (1998) และ Hansen (1996) ก็พบว่าระบบการจัดการเครือข่ายความรู้ส่งผลโดยตรงต่อการบูรณาการความรู้ และต่อคุณภาพการพัฒนาหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้ ซึ่ง Barlett (1996) ชี้ว่าเป็นสาเหตุจากความสามารถของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบศูนย์การเรียนรู้

2. รูปแบบที่นำมาใช้ในการดำเนินงานภายใต้โครงสร้างของระบบ

รูปแบบที่สถานประกอบการทั้ง 2 แห่งได้นำมาใช้ดำเนินงาน ผู้วิจัยได้ตั้งเป็นข้อสังเกตไว้จากการศึกษาคือ เป็นรูปแบบที่มีทั้งส่วนที่เหมือนและต่างกันขึ้นอยู่กับลักษณะของโครงการ และบริบทที่แตกต่างกัน โดยในสถานประกอบการที่ 1 ได้เน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง เพราะมีเป้าหมายที่ต้องการสร้างธนาคารแห่งการเรียนรู้ให้ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์กร ดังนั้น รูปแบบการดำเนินงานจึงเน้นผู้เรียนค่อนข้างมาก ในขณะที่สถานประกอบการที่ 2 มีเป้าหมายที่ต้องการให้ศูนย์การเรียนรู้สามารถใช้เป็นทางเลือกเพิ่มเติมจากการฝึกอบรม ดังนั้น รูปแบบการดำเนินงานในองค์กรประกอบต่างๆจึงมุ่งเน้นผลลัพธ์การเรียนรู้ เพื่อให้สอดคล้องในทิศทางเดียวกับการฝึกอบรม โดยไม่เน้นที่ผู้เรียนเท่ากับในสถานประกอบการที่ 1 ซึ่งสามารถอภิปรายตามข้อมูลที่ศึกษาจากการดำเนินงานภายใต้โครงสร้างของระบบได้ดังนี้คือ

2.1 การวิเคราะห์ความต้องการในการจัดศูนย์การเรียนรู้

รูปแบบการดำเนินงานในส่วนนี้สถานประกอบการทั้ง 2 แห่งใช้วิธีการวิเคราะห์ขอบเขตความต้องการจากข้อมูลฝ่ายบริหารทั้งในด้านนโยบายและแผนการพัฒนามูลฐานเช่นเดียวกันเพื่อนำมาประเมินโอกาสความเป็นไปได้ในการจัดศูนย์การเรียนรู้ ส่วนการวิเคราะห์ความต้องการในการเรียนรู้ นอกจากใช้ข้อกำหนดขีดความสามารถตำแหน่งงานเช่นเดียวกัน สถานประกอบการที่ 1 ยังมีการสำรวจความต้องการจากหัวหน้างานและพนักงานในหน่วยงานต่างๆเพิ่มเติมด้วย ในขณะที่สถานประกอบการที่ 2 ได้ใช้แผนพัฒนามูลฐานเป็นแนวทางในการกำหนดความต้องการในการเรียนรู้ เพราะเหตุผลเบื้องต้นในการจัดศูนย์การเรียนรู้มาจากความต้องการใช้เส้นทางเลือกให้แก่พนักงานได้เรียนรู้เพิ่มเติมจากกิจกรรมฝึกอบรม ซึ่งมีความแตกต่างจากสถานประกอบการที่ 1 ที่ต้องการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงส่งผลต่อรูปแบบการดำเนินงานที่แตกต่างกัน

2.2 การจัดการทรัพยากรความรู้

รูปแบบการดำเนินงานในส่วนนี้ มีความแตกต่างกันในสถานประกอบการทั้งสองแห่ง โดยโครงการเครือข่ายนักการธนาคารในสถานประกอบการที่ 1 ได้ใช้เครือข่ายทรัพยากรความรู้จากภายนอกเพราะเป็นสาระความรู้ในเรื่องการเงินการธนาคารที่ต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานภายนอกเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆให้แก่พนักงาน ส่วนโครงการภูมิปัญญาความรู้ก็ใช้เครือข่ายแหล่งความรู้ในพื้นที่มาพัฒนาเป็นชุดการเรียนรู้เช่นเดียวกัน ในขณะที่สถานประกอบการที่ 2 ได้ใช้แหล่งความรู้จากภายในเพราะเน้นสาระความรู้ที่ต้องการใช้ในการปฏิบัติงานโดยตรง ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่ารูปแบบการจัดการความรู้ของสถานประกอบการนำร่องทั้ง 2 แห่งมีส่วนสัมพันธ์กับเป้าหมายความต้องการในการเรียนรู้ของพนักงาน ซึ่งทำให้การดำเนินงานโครงการศูนย์การเรียนรู้ได้รับผลสำเร็จเป็นอย่างดี

2.3 การพัฒนาหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้

การดำเนินงานพัฒนาหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้ของสถานประกอบการที่ 1 ในโครงการเครือข่ายนักการธนาคารนั้น ได้ใช้วิธีการพัฒนาหลักสูตรร่วมกับแหล่งทรัพยากรความรู้จากภายนอก ส่วนโครงการภูมิปัญญาความรู้ได้พัฒนาหลักสูตรตามนโยบายการพัฒนาเกษตรกรที่ธนาคารได้กำหนดไว้ ในขณะที่สถานประกอบการที่ 2 ได้พัฒนาหลักสูตรตามแผนการฝึกอบรมของบริษัท ซึ่งสถานประกอบการทั้ง 2 แห่งใช้รูปแบบการผลิตสื่อเองในองค์กร เพราะต้องการลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและป้องกันข้อมูลรั่วไหล โดยไม่ได้พิจารณาความพร้อมของเจ้าหน้าที่ศูนย์การเรียนรู้ จึงทำให้สื่อการเรียนรู้ขาดคุณภาพ ดังเช่นข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มพนักงานที่ใช้บริการศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการทั้ง 2 แห่ง ซึ่งผู้วิจัยได้เสนอแนะให้มีการตรวจสอบคุณภาพหลักสูตรและสื่อจากผู้เชี่ยวชาญก่อนนำไปใช้ในการจัดการเรียนรู้

2.4 การสื่อสารประสานงานให้บริการผู้เรียน

จากข้อมูลรูปแบบการสื่อสารประสานงานและให้บริการผู้เรียนของสถานประกอบการทั้ง 2 แห่งได้พบว่ามี ความแตกต่างกัน โดยสถานประกอบการที่ 1 ได้มีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ผ่านระบบเครือข่ายภายในธนาคาร ไปยังพนักงาน รวมทั้งใช้ผู้ประสานงานปลายทางเพื่ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ เนื่องจากเป็นโครงการที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ตัดสินใจเรียนด้วยตนเองในวันหยุด ไม่มีการบังคับแต่อย่างใด ซึ่งพบว่าสามารถสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเข้ามาใช้บริการจากศูนย์การเรียนรู้เป็นจำนวนมาก เพราะเห็นว่าเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ และไม่ขัดกับเวลาการทำงานของพนักงาน ส่วนในสถานประกอบการที่ 2 ไม่ได้ดำเนินการประชาสัมพันธ์ข้อมูลให้แก่พนักงาน รวมทั้งได้ใช้เจ้าหน้าที่ศูนย์การเรียนรู้เป็นผู้ประสานงานการเรียนรู้ ซึ่งไม่สามารถอำนวยความสะดวกให้บริการแก่ผู้เรียนได้อย่างเต็มที่ เพราะมีภารกิจอื่นเป็นจำนวนมาก จึงทำให้จำนวนพนักงานที่เข้ามาใช้บริการค่อนข้างน้อย

2.5 การส่งเสริมการเรียนรู้

รูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ของสถานประกอบการที่ 1 ดำเนินการตามนโยบายของธนาคารโดยใช้หลายรูปแบบทั้งการให้คำปรึกษาแนะแนว การประชาสัมพันธ์ข้อมูลโครงการให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้กระตุ้นการเรียนรู้ รวมทั้งการเชิดชูทางสังคม เพื่อให้พนักงานเกิดความตระหนักเห็นคุณค่าของการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งได้รับการตอบสนองที่ดีจากพนักงาน สามารถส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ส่วนสถานประกอบการที่ 2 ได้ใช้เงื่อนไขการทำงานและรางวัลผลการเรียนรู้เป็นตัวกระตุ้นเช่นเดียวกับนโยบายการฝึกอบรม แต่ยังคงขาดการประชาสัมพันธ์และการให้คำปรึกษาแนะแนวการเรียนรู้ให้แก่พนักงาน ซึ่งเป็นข้อมูลจากการสนทนากลุ่มพนักงานที่ มาใช้บริการ เพราะเป็นโครงการนำร่องที่ต้องการศึกษาความเป็นไปได้ในการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสาขาต่างๆ จึงยังไม่ได้กำหนดเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่ชัดเจน ทำให้การส่งเสริมการเรียนรู้ยังขาดประสิทธิภาพเท่าที่ควร

2.6 การติดตามผลการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้

รูปแบบการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของสถานประกอบการทั้ง 2 แห่งมีความสอดคล้องตรงกันเป็นส่วนใหญ่ โดยได้ติดตามผลเรื่องจำนวนพนักงานที่เข้ามาใช้บริการจากศูนย์การเรียนรู้ ความพึงพอใจของพนักงานจากการให้บริการของเจ้าหน้าที่ คุณภาพของหลักสูตร และสื่อการเรียนรู้ ความพร้อมของอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก รวมทั้งการทดสอบวัดผลการเรียนรู้ เพราะสถานประกอบการทั้ง 2 แห่งต่างจัดตั้งเป็นโครงการนำร่อง จึงต้องรายงานผลการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้ต่อฝ่ายบริหารเพื่ออนุมัติการขยายผลโครงการต่อไป แต่จากการศึกษาพบว่ายังไม่ได้มีการติดตามผลในเรื่องความคุ้มค่าของโครงการศูนย์การเรียนรู้

2.7 การรายงานผลและเชื่อมโยงผลการเรียนรู้

ในส่วนจรงรูปแบบการรายงานผลการเรียนรู้ สถานประกอบการทั้ง 2 แห่งมีการรายงานผลไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด โดยใช้ระบบเครือข่ายการสื่อสารภายในองค์กรเช่นเดียวกัน ส่วนการเชื่อมโยงผลการเรียนรู้นั้น มีการดำเนินงานในสถานประกอบการที่ 2 เท่านั้น เพราะเนื้อหาความรู้ที่ให้ผู้เรียนนั้นมีความต้องการให้ผู้เรียนสามารถเชื่อมโยงไปใช้ในการปฏิบัติงานได้โดยตรง แต่ในสถานประกอบการที่ 1 มีเพียงแค่ทดสอบความรู้จากการเรียนในแต่ละวิชาเท่านั้น ยังไม่ได้เชื่อมโยงผลการเรียนไปสู่การปฏิบัติงาน เพราะจากข้อมูลการสนทนากลุ่มผู้ปฏิบัติงานศูนย์การเรียนรู้ ที่กล่าวว่าต้องขออนุมัติกำหนดเป็นนโยบายจากธนาการก่อน

3. แนวทางการขยายผลระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้

ในการอภิปรายถึงแนวทางการขยายผลนั้น ผู้วิจัยได้แบ่งการอภิปรายออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรกที่เป็นกรขยายผลการนำระบบศูนย์การเรียนรู้ไปใช้ในสถานประกอบการอื่นๆ และส่วนที่สองเป็นการขยายผลในสถานประกอบการที่กำลังดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้อยู่แล้ว

3.1 การขยายผลนำระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ไปใช้ในสถานประกอบการอื่นๆ

ในการอภิปรายส่วนนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ถึงแม้ระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการวิจัยในครั้งนี้ได้ผ่านกระบวนการวิจัยพัฒนาและตรวจสอบมาอย่างรอบคอบ รวมทั้งได้นำไปใช้ดำเนินการในบริบทของสถานประกอบการนำร่องจนประสบความสำเร็จมาแล้วก็ตาม แต่อย่างไรก็ตาม การขยายผลนำระบบที่ได้พัฒนาขึ้นมาไปใช้ดำเนินงานในสถานประกอบการอื่นๆ นั้น ผู้วิจัยเห็นว่ายังมีประเด็นสำคัญต่างๆที่สถานประกอบการต้องพึงระวังและเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ โดยผู้วิจัยได้ใช้ข้อมูลจากการศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้น และปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้มาเป็นประเด็นในการอภิปรายดังนี้คือ

ประเด็นแรกที่ผู้วิจัยได้นำมาอภิปรายคือ การสนับสนุนจากผู้บริหาร เพราะมีส่วนสำคัญต่อการตัดสินใจดำเนินงานและสนับสนุนการจัดศูนย์การเรียนรู้ ซึ่งนอกจากการสนับสนุนในด้านนโยบายและงบประมาณแล้ว ยังต้องเป็นการสนับสนุนการดำเนินงานระบบที่ต่อเนื่องอีกด้วย โดยผู้วิจัยใช้แนวคิดของ Chambus (1983) ที่ได้เสนอบทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ทั้งในส่วนที่เป็นตัวผู้เรียน (Insider) และผู้สนับสนุน (Outsider) ซึ่งในช่วงเริ่มต้นจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ ต้องใช้ปัจจัยจากผู้สนับสนุนเป็นตัวกระตุ้นก่อน เพื่อให้พนักงานเกิดแรงจูงใจเข้าร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเองจากระบบศูนย์การเรียนรู้

ดังนั้น ผู้ที่นำระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ไปใช้ดำเนินงานในสถานประกอบการ ของตน ต้องกระตุ้นให้เห็นผู้บริหารได้เห็นความจำเป็นของศูนย์การเรียนรู้ดังกล่าว และสร้าง กระบวนการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้น โดยให้มีส่วนร่วมวิเคราะห์ความต้องการในการเรียนรู้ การเป็น ผู้ส่งเสริมสนับสนุนให้คำปรึกษาแนะแนวการเรียนรู้ การร่วมกำหนดขอบเขตการติดตามผลการ ดำเนินงาน และช่วยเหลือให้เกิดการเชื่อมโยงความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน

ประเด็นสำคัญต่อมาก็คือ การเตรียมความพร้อมให้พนักงานได้มีความตระหนักถึง คุณค่าของการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง และมีขีดความสามารถที่จะเรียนรู้ด้วยตนเองได้ เพื่อให้เกิด ความต่อเนื่องในการเรียนรู้ ซึ่ง Inkeles and Smith (1989) ได้กำหนดคุณลักษณะของบุคคลที่ เหมาะสมกับกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นว่า ต้องเป็นผู้ที่พร้อมเสมอ สำหรับการเปลี่ยนแปลง สามารถมองเห็นการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต มีใจเปิดรับ ประสบการณ์ความรู้ใหม่ๆ แสวงหาข้อเท็จจริง เชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง และเชื่อมั่นใน ปรัชญาการเรียนรู้ตลอดชีวิต ดังนั้น ในการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้จึงต้องประชาสัมพันธ์สร้างแรงจูง ใจให้เห็นประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดศูนย์การเรียนรู้ รวมทั้งให้มีโอกาสสัมผัสกับบรรยากาศการ เรียนรู้จริงๆ หรือนำเสนอตัวอย่างความสำเร็จจากพนักงานคนอื่นๆ และจัดตั้งอำนวยความสะดวกที่ เอื้อต่อการเรียนรู้ให้พร้อม และส่งเสริมสนับสนุนแนะนำเมื่อพนักงานเกิดปัญหาจากการเรียนรู้

ประเด็นสุดท้ายก็คือ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับในศูนย์การเรียนรู้ต้องมีความ พร้อมดำเนินงานระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วยแนวคิดหลักการจัดศูนย์การเรียนรู้ ความรู้ทักษะในการผลิตสื่อการเรียน การสื่อสารประสานงานกับหน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง การ แก้ปัญหาตัดสินใจ การสร้างความสัมพันธ์กับเครือข่ายทรัพยากรความรู้ทั้งภายในและภายนอก องค์กร รวมทั้งความมุ่งมั่นในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น โดยสามารถใช้วิธีการให้ ความรู้ การฝึกอบรม การศึกษาดูงานในสถานประกอบการอื่น การคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสม รวมทั้งการใช้ผู้เชี่ยวชาญที่ปรึกษาจากภายนอกหรือการใช้หน่วยงานบริการจากภายนอกในบางขั้น ตอน (Outsourcing) ที่ต้องใช้ความชำนาญเฉพาะด้าน ซึ่งตรงกับงานวิจัยของ Barlett (1996) ที่ชี้ว่า เจ้าหน้าที่ซึ่งรับผิดชอบการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้ต้องมีความรู้ความสามารถและแสวงหา ความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาชุดสื่อความรู้ที่มีคุณภาพเหมาะสมกับการเรียนรู้ ของพนักงาน สามารถสร้างแรงกระตุ้นจูงใจให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตน เอง และนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ ในช่วงการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ขึ้นในองค์กร จำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อม เพื่อสร้างการยอมรับนวัตกรรมใหม่ในการเรียนรู้ให้แก่พนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคน ซึ่งสามารถดำเนินการได้ตามแนวคิดต่างๆ ดังนี้คือ

จรรยา วงศ์สายัณห์ (2520) ได้นำเสนอขั้นตอนการดำเนินงานปฏิบัติเพื่อให้เกิดการยอมรับนวัตกรรมในการขยายผลการนำระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ไปใช้ในองค์กรคือ

1. นำเสนอแนวคิดให้พนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้องได้เห็นถึงประโยชน์ของการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ขึ้นในองค์กร
2. ส่งเสริมให้พนักงานเกิดทัศนคติทางบวกต่อการเรียนรู้จากระบบศูนย์การเรียนรู้
3. ต้องให้เกิดความสะดวกรวดเร็วและง่ายดายในการใช้บริการจากศูนย์การเรียนรู้
4. ต้องเตรียมความพร้อมพื้นฐานที่จำเป็นให้แก่พนักงาน
5. ควรให้พนักงานได้มีโอกาสสังเกตหรือรับชมการสาธิตจากสภาพการณ์จริงของศูนย์การเรียนรู้ เพื่อให้เกิดความคุ้นเคยและสร้างการยอมรับ
6. ต้องให้การเสริมแรงพนักงานที่ใช้บริการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ซึ่ง ลำลี ทองทิว (2526) ได้นำเสนอรูปแบบการเผยแพร่นวัตกรรมดังนี้คือ

1. การเผยแพร่แบบใช้อำนาจการตัดสินใจ โดยให้ฝ่ายบริหารประกาศออกมาเป็นนโยบายจากทางองค์กร เพื่อให้พนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้องได้ปฏิบัติตาม ซึ่งเป็นการตัดสินใจจากผู้มีอำนาจระดับสูงฝ่ายเดียว พนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้องไม่ได้ร่วมตัดสินใจเลือก
2. การเผยแพร่แบบใช้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งเป็นวิธีการที่ให้ผู้ประสานงานในหน่วยงานเป็นผู้สื่อสารและจูงใจพนักงานให้เข้ามาใช้บริการ รวมทั้งศึกษาตัวแปรอื่นๆ ที่ช่วยให้พนักงานเกิดแรงจูงใจเรียนรู้ด้วยตนเอง
3. การเผยแพร่แบบมีส่วนร่วม เป็นวิธีการที่พนักงานได้มีส่วนร่วมในการศึกษาปัญหาของตนและตัดสินใจยอมรับรูปแบบการเรียนรู้ด้วยตนเองจากศูนย์การเรียนรู้ เพราะเห็นถึงคุณค่าและประโยชน์ รวมทั้งตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง

3.2 การขยายผลในสถานประกอบการที่กำลังดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้

สำหรับสถานประกอบการที่กำลังดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้ สิ่งสำคัญคือ การสร้างความต่อเนื่องให้ระบบสามารถดำเนินการไปได้อย่างยั่งยืน ซึ่งในประเด็นนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอแนวทางการขยายผลตามแนวคิดของ Roger (1998) ที่ได้กำหนดเป้าหมายตามมิติของเวลาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในสถานประกอบการต่างๆ รวมทั้งจากสถานประกอบการนำร่องได้พบว่าล้วนแต่มีเป้าหมายในระยะสั้นทั้งสิ้น ซึ่งสะท้อนได้จากขอบเขตการ

ติดตามผลที่เน้นปริมาณของพนักงานที่สมัครเข้าเรียนและผลการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น รวมทั้งความพึงพอใจในการบริการของศูนย์ ส่วนเป้าหมายระยะยาวที่เน้นความต่อเนื่องของการเรียนรู้ และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ นั้น ได้พบว่าเป็นนโยบายที่สถานประกอบการต่างๆพยายามเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวแล้ว

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเสนอแนวทางการขยายผลระบบตามแนวคิดของ Roger (1998) ซึ่งควรเริ่มจากการเน้นให้บรรลุเป้าหมายในระยะสั้นก่อน โดยสร้างการสนับสนุนจากผู้บริหาร สร้างกระบวนการมีส่วนร่วมจากหน่วยงานต่างๆในองค์กร และศึกษาความต้องการในการเรียนรู้จากพนักงานโดยตรง เตรียมความพร้อมในด้านต่างๆโดยเฉพาะบุคลากรในศูนย์การเรียนรู้ สร้างเครือข่ายผู้ประสานงานในองค์กรเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ ดำเนินการพัฒนาหลักสูตรจากแหล่งความรู้ภายในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลิตสื่อการเรียนรู้ที่มีคุณภาพน่าสนใจ ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารให้ทั่วถึงตรงไปยังพนักงานทุกคนให้เข้าใจและเกิดความสนใจ ให้บริการที่สะดวกรวดเร็ว ให้แรงจูงใจแก่พนักงาน สนับสนุนและช่วยให้คำแนะนำในการเรียนรู้ของพนักงาน ประสานงานช่วยเหลือพนักงานในการนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติงาน ให้การปรึกษาแนะแนววิชาการ ดำเนินการติดตามผลและรายงานผลข้อมูลอย่างต่อเนื่อง

ส่วนการขยายผลเพื่อบรรลุเป้าหมายในระยะยาวนั้น ต้องให้โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ สร้างระบบเครือข่ายการเรียนรู้ในองค์กร เชิดชูจูงใจผู้เรียนทางสังคม นำเสนอผลการปฏิบัติงานที่เป็นแบบอย่างความสำเร็จจากการเรียนรู้ และเชื่อมโยงข้อมูลผลการปฏิบัติงานไปใช้ในคลังความรู้ รวมทั้งสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้เพื่อกระตุ้นให้มีการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องตลอดเวลา โดยเป็นการเรียนรู้จากการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคนในองค์กร

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ในสถานประกอบการ

ข้อค้นพบจากการวิจัยนี้ นับว่าเป็นประโยชน์โดยตรงต่อสถานประกอบการต่างๆ ที่ต้องการพัฒนาระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ขึ้นในองค์กรของตน โดยการศึกษาจากโครงสร้างขอบเขตของระบบ และการใช้รูปแบบการดำเนินงานในองค์กรประกอบต่างๆ ที่ได้จากการวิจัย เพื่อผลักดันกระบวนการของระบบไปสู่เป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งการจัดเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ เพื่อรองรับขั้นตอนการดำเนินงานและป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต โดยการใช้แนวทางการขยายผลเพื่อสร้างการยอมรับนวัตกรรมการเรียนรู้ใหม่ให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กร ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับสถานประกอบการดังนี้คือ

1.1 การปรับรูปแบบการดำเนินงานให้เหมาะสมกับบริบทของสถานประกอบการ

การนำระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ซึ่งเป็นผลจากการวิจัยในครั้งนี้ ไปใช้ดำเนินงานในสถานประกอบการ จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ดำเนินงานต้องปรับระบบจากการวิจัยให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร โดยการศึกษาสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร ได้แก่ ลักษณะทางธุรกิจ นโยบายของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร รูปแบบการบังคับบัญชา พื้นฐานความรู้และค่านิยมในการเรียนรู้ของพนักงาน สิ่งอำนวยความสะดวก ความพร้อมของระบบที่เกี่ยวข้อง เพราะบริบทที่แตกต่างกันในสถานประกอบการ สามารถส่งผลโดยตรงต่อรูปแบบการดำเนินงานภายใต้องค์กรประกอบของระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ ซึ่งสถานประกอบการที่ต้องการนำระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ซึ่งเป็นผลจากการวิจัยนี้ไปใช้ ต้องปรับรูปแบบการดำเนินงานให้เหมาะสมกับบริบทในองค์กรของตน โดยการศึกษาจากการศึกษาสภาพแวดล้อมดังกล่าวข้างต้น รวมทั้งพิจารณาถึงความสอดคล้องกับลักษณะสำคัญของผู้ใหญ่ ซึ่งมีผลต่อการจัดการเรียนการสอนผู้ใหญ่ตามแนวคิด Knowles (1975) ที่ให้ผู้เรียนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ของตนเองให้มากขึ้น เพื่อตอบสนองกับความต้องการในการเรียนรู้ตลอดชีวิตตามสภาพที่เป็นอยู่ โดยให้เชื่อมโยงกับบริบทที่เป็นอยู่ของสถานประกอบการ

ในการนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอรูปแบบที่ควรนำมาใช้ดำเนินงานภายใต้องค์กรประกอบระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ โดยมีความมุ่งหวังให้ผู้เรียนและผู้ที่มีส่วนได้เสียกับการเรียนรู้ของพนักงาน ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดความต้องการ แนวทางปฏิบัติ และการแก้ไขปัญหา ร่วมกันอย่างต่อเนื่องภายใต้บรรยากาศที่จริงใจแก่กัน ดังที่ผู้วิจัยได้นำเสนอรูปแบบการดำเนินงานไว้ในตารางที่ 5.2 คือ

ตารางที่ 5.1 รูปแบบที่ควรนำมาใช้ดำเนินงาน

| องค์ประกอบการดำเนินงาน | รูปแบบที่ควรนำมาใช้ |
|--|--|
| <p>1. การวิเคราะห์ความต้องการในการจัดศูนย์การเรียนรู้</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. การประชุมสัมมนาฝ่ายบริหารเพื่อเข้าใจสถานะและเป้าหมายทางธุรกิจ 2. การประชุมสัมมนาหัวหน้างานเพื่อเข้าใจปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น 3. สํารวจเอกสารเพื่อศึกษาแผนธุรกิจของหน่วยงานต่างๆ 4. การสอบถามพนักงานในสายงานเพื่อรู้ความต้องการในการเรียนรู้ 5. การประชุมกลุ่มย่อยพนักงานเพื่อศึกษาความพร้อมของผู้เรียน 6. ใช้คณะกรรมการร่วมระหว่างพนักงานและศูนย์การเรียนรู้เพื่อวิเคราะห์ความต้องการในการเรียนรู้ที่ถูกต้องสอดคล้องกับสภาพการทำงาน 7. ประชุมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อดูความพร้อมของระบบงานและอุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ เพื่อวิเคราะห์และป้องกันปัญหาอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นในการดำเนินงาน 8. ให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนระยะสั้นและระยะยาวเพื่อให้สอดคล้องกับความพร้อมและสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงาน |
| <p>2. การจัดการทรัพยากรความรู้</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. สร้างกระบวนการมีส่วนร่วมกับทุกหน่วยงานในองค์กรเพื่อให้เข้าใจและเห็นคุณค่าของการสะสมภูมิปัญญาความรู้ขององค์กร 2. ศึกษาข้อมูลจากสถานประกอบการอื่นที่มีความสัมพันธ์กันเพื่อรู้ถึงแหล่งข้อมูลความรู้ประเภทต่างๆภายนอกองค์กร 3. ใช้แหล่งความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรทุกประเภทเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการในการเรียนรู้ของพนักงาน (ภายในควรเน้นเครือข่ายแนวนอนเพื่อให้พนักงานเป็นผู้กำหนดความรู้ที่จะนำมาใช้ในการเรียนของตนเองอย่างถูกต้อง) (ภายนอกใช้เครือข่ายเสรี เพื่อให้พนักงานมีอิสระที่จะเลือกเรียนได้ตามอัธยาศัย และพัฒนาคุณค่าได้อย่างเต็มศักยภาพ) 4. ควรใช้คณะกรรมการร่วมจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกสายงานในองค์กร เพื่อให้มีส่วนร่วมในการสร้างระบบการจัดการความรู้และบริหารคลังความรู้ 5. ใช้ระบบอัตโนมัติในการจัดการความรู้และบริหารคลังความรู้เพื่อให้การจัดการความรู้ครอบคลุมทั่วองค์กรและเกิดความสะดวกรวดเร็วในการดำเนินงานระบบ |

ตารางที่ 5.1 รูปแบบที่ควรนำมาใช้ดำเนินงาน (ต่อ)

| องค์ประกอบการดำเนินงาน | รูปแบบที่ควรนำมาใช้ |
|--|---|
| 3. การพัฒนาหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้ | <p>1. ใช้ผู้เชี่ยวชาญร่วมจากภายในและภายนอกเพื่อพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพของหลักสูตร และสื่อการเรียนรู้ เพราะเป็นเรื่องความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน โดยฟังเสียงความต้องการของพนักงาน</p> |
| 4. การสื่อสารประสานงานและให้บริการผู้เรียน | <p>1. ให้พนักงานและหัวหน้างานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดขั้นตอนการเรียนตามความพร้อมที่แท้จริง เพื่อให้สอดคล้องกับเงื่อนไขขั้นตอนการปฏิบัติงานในสายงานต่างๆ</p> <p>2. เจ้าหน้าที่ต้องศึกษาลักษณะสภาพแวดล้อมการทำงานของพนักงานเพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะการทำงานและมีความสะดวกเป็นไปได้ที่พนักงานจะปฏิบัติได้จริง</p> <p>3. ใช้อาสาสมัครผู้ประสานงานเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างจริงจังและปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ</p> <p>4. ให้การเสริมแรงและสร้างแรงจูงใจอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความพร้อมและมั่นใจในการประสานงานการเรียนรู้ได้ถูกต้อง</p> <p>5. ใช้ระบบอัตโนมัติที่พนักงานดูแลด้วยตนเองได้อย่างสะดวกรวดเร็วขั้นตอนไม่ซับซ้อนและรู้สึกเป็นกันเอง</p> |
| 5. การส่งเสริมการเรียนรู้ | <p>1. ให้พนักงานและหัวหน้างานได้มีส่วนร่วมกำหนดกิจกรรมในการส่งเสริมสนับสนุนได้อย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์จริงในการทำงาน และเป็นประโยชน์ร่วมกัน</p> <p>2. ใช้กิจกรรมที่เข้าถึงความต้องการของพนักงาน สอดคล้องกับลักษณะงานและส่งเสริมต่อวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องตลอดชีวิต เพื่อให้เกิดการกระตุ้นและสร้างค่านิยมในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องให้แก่พนักงานและยังเป็นแบบอย่างให้แก่พนักงานคนอื่นๆ ได้ต่อไป</p> |

ตารางที่ 5.1 รูปแบบที่ควรนำมาใช้ดำเนินงาน (ต่อ)

| องค์ประกอบการดำเนินงาน | รูปแบบที่ควรนำมาใช้ |
|---|--|
| <p>6. ระบบติดตามผลการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้</p> | <p>1. เป้าหมายส่วนใหญ่ควรเกิดจากผู้เรียนเป็นผู้กำหนดขึ้น เพราะผู้เรียนเป็นผู้ดำเนินการเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นการเรียนตามความต้องการและความพร้อมของแต่ละคน และยังเป็นการสร้างความรู้ความผูกพันในเป้าหมายด้วย เช่น การใช้สัญญาการเรียนรู้ที่พนักงานกับหัวหน้างานได้ร่วมจัดทำด้วยกันเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่ตอบสนองการปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง</p> <p>2. ควรใช้เครื่องมือที่พนักงานจัดทำร่วมกับหัวหน้างานของตน โดยได้รับความช่วยเหลือให้คำปรึกษาจากเจ้าหน้าที่ศูนย์การเรียนรู้หรือผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก เพราะต้องใช้ความชำนาญในการออกแบบให้ถูกต้องเชื่อถือได้ และสามารถนำไปใช้ได้จริง</p> <p>3. ให้พนักงานกับหัวหน้างานได้เป็นผู้ดำเนินการติดตามผลร่วมกันเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนถูกต้องเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง</p> |
| <p>7. ระบบการรายงานผลและเชื่อมโยงผลการเรียนรู้</p> | <p>1. ใช้รูปแบบการรายงานตรงไปยังผู้เกี่ยวข้องทุกคน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องตรงตามความต้องการและสามารถใช้งานได้ทันเวลา โดยต้องเป็นรูปแบบที่กระชับเข้าใจง่าย สามารถแปลความได้ถูกต้อง</p> <p>2. ใช้ระบบอัตโนมัติในการรายงานเพื่อให้เกิดความรวดเร็ว ลดภาระการจัดทำและเก็บรักษาเอกสาร</p> <p>3. ให้พนักงานและหัวหน้างานจัดทำแผนการพัฒนาร่วมกัน เช่น การจัดทำ Portfolio เพื่อทบทวนถึงสิ่งที่เรียนรู้จากการนำความรู้มาปฏิบัติงานได้จริง</p> |

1.2 การเตรียมความพร้อมในปัจจัยที่เกี่ยวข้อง

จากผลการศึกษาข้อมูลในสถานประกอบการที่กำลังดำเนินงานจัดศูนย์การเรียนรู้ ในขั้นตอนการเตรียมการ ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญในขั้นตอนการตรวจสอบระบบ และข้อมูลจากสถานประกอบการนำร่องในขั้นตอนการนำระบบไปใช้ดำเนินงาน ผู้วิจัยได้พบข้อมูลที่สอดคล้องตรงกันว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของศูนย์การเรียนรู้ประกอบด้วยนโยบายของผู้บริหารในการส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานได้พัฒนาตนเอง พนักงานต้องมีแรงจูงใจและแสดงพฤติกรรมพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ผู้บังคับบัญชาต้องแสดงบทบาทที่เอื้อต่อระบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง สิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานมีความพร้อมในการบริการแก่พนักงาน บุคลากรในหน่วยงานศูนย์การเรียนรู้ต้องมีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับการดำเนินงานในระบบต่างๆ และมีเครือข่ายแหล่งทรัพยากรความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งจากปัจจัยต่างๆดังกล่าว การนำระบบการจัดการเรียนรู้ที่เป็นผลจากการวิจัยไปใช้ดำเนินงาน จึงต้องมีการเตรียมความพร้อมเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น และรองรับการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพดังนี้คือ

1.2.1 เตรียมความพร้อมด้านนโยบายจากผู้บริหาร และการสนับสนุนด้านงบประมาณที่ใช้ดำเนินงานระบบการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

1.2.2 เตรียมความพร้อมด้านพนักงานให้ยอมรับนวัตกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงจากระบบการฝึกอบรมที่คุ้นเคยกัน โดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้เกิดความเข้าใจภาพรวม ได้สัมผัสสภาพการณ์จริง ได้มีส่วนร่วมเพื่อเกิดการยอมรับ

1.2.3 เตรียมความพร้อมด้านผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานต่างๆ ให้ได้มีส่วนร่วมดำเนินงานในระบบ เพื่อแสดงบทบาทที่ส่งเสริมสนับสนุนต่อการเรียนรู้ และช่วยเหลือในการเชื่อมโยงความรู้ไปสู่การปฏิบัติงาน

1.2.4 เตรียมความพร้อมด้านอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ให้สามารถรองรับสนับสนุนการเรียนรู้ของพนักงานได้อย่างครบถ้วน สะดวก รวดเร็ว และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

1.2.5 เตรียมความพร้อมด้านบุคลากรของศูนย์การเรียนรู้ ให้มีความรู้ ทักษะที่จำเป็นต้องใช้ดำเนินงานในระบบ และให้ทันกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆที่เกี่ยวข้องอยู่ตลอดเวลา เพื่อนำมาใช้ดำเนินงานให้เกิดผลต่อการส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของพนักงาน

1.2.6 เตรียมความพร้อมด้านเครือข่ายแหล่งความรู้ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเชื่อมโยงความรู้และประสบการณ์มาใช้ในการเรียนรู้ให้แก่พนักงาน ทั้งในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานโดยตรงและโดยอ้อม

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการวิจัยได้ทำให้เกิดการพัฒนากระบวนการจัดศูนย์การเรียนรู้ซึ่งสามารถนำไปใช้ดำเนินงานได้ในสถานประกอบการ แต่อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยยังเห็นว่าควรมีการขยายผลการศึกษาเพิ่มเติมในครั้งต่อไป เพื่อเป็นการต่อยอดความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับศูนย์การเรียนรู้ โดยผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้คือ

2.1 ควรมีการศึกษาติดตามผลการดำเนินงานในสถานประกอบการนำร่องต่อไปอีก เพื่อจะได้รู้ถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่เปลี่ยนไป และยังเป็นการศึกษาถึงความยั่งยืนของระบบศูนย์การเรียนรู้ที่นำไปใช้อีกด้วย รวมทั้งปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนต่อเนื่องในการดำเนินงานของระบบศูนย์การเรียนรู้

2.2 ควรมีการศึกษาถึงสิ่งที่ใช้กระตุ้นและส่งเสริมสนับสนุนพนักงานให้เกิดการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน และมีพฤติกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพราะเป็นเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่องค์กรมุ่งหวังไว้

2.3 ควรมีการศึกษารูปแบบการสร้างเครือข่ายที่เหมาะสมกับแหล่งความรู้ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรว่าเป็นรูปแบบใด มีความเหมือนและความต่างกันอย่างไรบ้าง เพราะเป็นสิ่งสำคัญที่ใช้ในการจัดการความรู้ได้อย่างต่อเนื่องมีประสิทธิภาพ

2.4 ควรมีการศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องในระบบศูนย์การเรียนรู้ เพื่อรองรับในการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2.5 ควรมีการศึกษาวินิจฉัยพัฒนาระบบการจัดการศูนย์การเรียนรู้ในบริบทอื่นๆ เช่น ในองค์กรเอกชน หน่วยงานราชการ ชุมชนบ้านจัดสรร ห้างสรรพสินค้า เป็นต้น เพื่อศึกษาเปรียบเทียบในด้านโครงสร้างระบบ รูปแบบและปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- การศึกษานอกโรงเรียน, กรม. (2533). ศูนย์การเรียนรู้. ฝ่ายส่งเสริมปฏิบัติการ, กรมการศึกษานอกโรงเรียน.
- การศึกษานอกโรงเรียน, กรม. (2535). การพัฒนาศูนย์การเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- การศึกษานอกโรงเรียน, กรม. (2540). ศูนย์การเรียนรู้ชุมชน. กรุงเทพฯ: อรุณการพิมพ์.
- การศึกษานอกโรงเรียน, กรม. (2540). แนวทางการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้. กรมการศึกษานอกโรงเรียน, กระทรวงศึกษาธิการ.
- การศึกษานอกโรงเรียน, กรม. (2540). คู่มือการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้ในสถานศึกษา. ฝ่ายส่งเสริมปฏิบัติการ, กรมการศึกษานอกโรงเรียน, กระทรวงศึกษาธิการ.
- กล้า สมตระกูล. (2542). รายงานการเสวนาทางวิชาการเรื่องการศึกษาออกกรอบ: มุมมองของนักการศึกษานอกระบบ. ภาควิชาการศึกษาออกโรงเรียน, คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กอบกาญจน์ พจน์ชนะชัย. (2535). เครือข่ายการเรียนรู้ป่าชุมชน. การประชุมเชิงวิชาการเรื่องเครือข่ายการศึกษา. (เมษายน-พฤษภาคม): 15-20.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. (2537). รายงานการประชุมเครือข่ายการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. (2540). การเรียนรู้: บุมทรัพย์ในตน. สำนักพัฒนาระบบการศึกษาและวางแผนมหภาค, กรุงเทพมหานคร.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. (2542). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กับการสร้างความเข้มแข็งของชุมชน. กรุงเทพฯ.
- โครงการการศึกษาไทยในยุคโลกาภิวัตน์. (2542). จดหมายข่าว. การศึกษาไทยในยุคโลกาภิวัตน์ ปีที่ 3: ฉบับที่ 5. 6 กันยายน.
- จรรยา คุณมี. (2520). นวัตกรรมทางการศึกษา. กอสินธุ์: ประสานการพิมพ์.
- จรรยา วงศ์สายัณห์. (2520). การศึกษากับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี. วัฒนาพานิช, กรุงเทพฯ.
- ฉวีวรรณ ประจวบเหมาะ. (2525). การสังเกตการณ์ตามวิธีการมนุษยวิทยา, เอกสารประกอบการอบรมเรื่องการจัดวิจัยเชิงคุณภาพ. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- ชม ภูมิภาค. (2524). เทคโนโลยีการสอนและการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: ประสานมิตร.

- ชลทิพย์ เอี่ยมสำอางค์. (2542). การวิเคราะห์นวัตกรรมการศึกษานอกระบบโรงเรียน. เอกสารประกอบการบรรยายภาควิชาการศึกษานอกระบบโรงเรียน, คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชัยงค์ พรหมวงศ์. (2523). เอกสารชุดวิชาเทคโนโลยีและการสื่อสารการศึกษา หน่วย 11-15. สำนักเทคโนโลยีทางการศึกษา, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, กรุงเทพมหานคร.
- ชัยงค์ พรหมวงศ์ (2536). เอกสารประมวลสาระชุดวิชาการจัดระบบทางการศึกษาหน่วยที่ 7. สาขาวิชาศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, กรุงเทพมหานคร.
- ชัยงค์ พรหมวงศ์. (2537). แนวคิดการจัดระบบพัฒนาหลักสูตรและการจัดห้องเรียนแบบศูนย์การเรียน, วารสารครุศาสตร์, (พฤศจิกายน – ธันวาคม): 30-31.
- ชัยงค์ พรหมวงศ์ และ ชาวเลิศ เลิศขโลพาร. (2536). เอกสารประมวลสาระชุดวิชาการจัดระบบทางการศึกษาหน่วยที่ 1. สาขาวิชาศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, กรุงเทพมหานคร.
- เชียรศรี วิวิศศิริ. (2534). จิตวิทยาการเรียนรู้ของผู้ใหญ่. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. (2541). ก้าวต่อไปของศึกษานอกระบบโรงเรียน: มุมมองของนักคิด. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตร.
- นิคม ทาแดง และ ทิพย์เกสร บุญอำไพ. (2536). เอกสารประมวลสาระชุดวิชาการจัดระบบทางการศึกษาหน่วยที่ 6. สาขาวิชาศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, กรุงเทพมหานคร.
- นิพนธ์ สุขปรดี. (2519). นวัตกรรมเทคโนโลยีทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์พิมพ์เจเนศ.
- นิพนธ์ สุขปรดี. (2536). เอกสารประมวลสาระชุดวิชาการจัดระบบทางการศึกษาหน่วยที่ 12. สาขาวิชาศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, กรุงเทพมหานคร.
- นภาพรณี หะวานนท์. (2541). การจัดกลุ่มสนทนา. ศูนย์วิจัยนโยบายการศึกษา, คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นันทิณี ศรีธัญญา. (2542). รายงานการวิจัยเรื่องการศึกษาการมีส่วนร่วมของสถานประกอบการในการจัดกิจกรรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนในศูนย์การเรียน. กองส่งเสริมปฏิบัติการ, กรมการศึกษานอกระบบโรงเรียน, กระทรวงศึกษาธิการ.
- บุญเกื้อ ควหาเวช. (2542). นวัตกรรมการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอส อาร์ พรินติ้ง.
- บุญชม ศรีสะอาด. (4-8 กันยายน 2532). การพัฒนาการวิจัยโดยใช้รูปแบบ. เอกสารการประชุมปฏิบัติการเกี่ยวกับการวิจัยทางการศึกษา, หน้า 170-175. โรงแรมมารีนบีชพญา, จังหวัดชลบุรี. เอกสารถ่ายสำเนา.

- ประหยัด จิระวรพงศ์. (2529). หลักการและทฤษฎีเทคโนโลยีทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: อมรการพิมพ์.
- ปีพามา ชูทรงเดช, สมยศ จิตติพลังศรี, และสมชัย วรานุกุลรักษ์. (2540). เอกสารงานวิจัยเรื่อง การศึกษาความต้องการในการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยสอนในการฝึกอบรมพนักงาน. โครงการปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เป็รื่อง กุมุท. (2519). การวิจัยสื่อและนวัตกรรมการสอน. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร. กรุงเทพมหานคร.
- เป็รื่อง กุมุท และ วาสนา ทวีกุลทรัพย์. (2536). เอกสารประมวลสาระชุดวิชาการจัดระบบทางการศึกษาหน่วยที่ 2. สาขาวิชาศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, กรุงเทพมหานคร.
- พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์. (2542). รายงานการเสวนาทางวิชาการเรื่องการศึกษาออกกรอบ: มุมมองของนักศึกษานอกระบบ. ภาควิชาการศึกษานอกโรงเรียน, คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รุ่ง แก้วแดง. (15 กันยายน 2542). รายงานการสัมมนาทางวิชาการเรื่องพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพธุรกิจ: 3.
- ลีลาภรณ์ นาคทรพรพ. (2539). ระบบการเรียนรู้ของชุมชนเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน: กรณีศึกษาชุมชนอีสานใต้, วารสารสุโขทัยธรรมมาธิราช, 8 (พฤษภาคม – สิงหาคม), 38 – 48.
- วาริทธิย์ อินบัว. (2533). ปัญหาและความต้องการการบริการของศูนย์การเรียนรู้การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงใต้ตามความคิดเห็นของนักศึกษานอกโรงเรียนและเจ้าหน้าที่ศูนย์การเรียนรู้, วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, กรุงเทพมหานคร.
- วิจิตร อวาทกุล. (2537). การฝึกอบรม. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิไลพรรณ สมตระกูล. (8 กันยายน 2542). การสัมมนาทางวิชาการเรื่องความสำเร็จของการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไทย. สยามรัฐ: 12.
- วิทยากร เชียงกูล. (2541). รายงานสภาวะการศึกษาไทย. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- สมบัติ สุวรรณพิทักษ์. (2534). การส่งเสริมเครือข่ายการเรียนรู้ของชาวบ้านในระดับตำบลและหมู่บ้าน. กรุงเทพมหานคร. เอกสารถ่ายสำเนา.
- สมบูรณ์ ศาลยาชีวิน. (2526). จิตวิทยาเพื่อการศึกษาผู้ใหญ่. เชียงใหม่: ลานนาการพิมพ์.
- สมประสงค์ วิทยเกียรติ และ สุมาลี สังข์ศรี. (2536). เอกสารประมวลสาระชุดวิชาการจัดระบบทางการศึกษาหน่วยที่ 8. สาขาวิชาศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, กรุงเทพมหานคร.

- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (20 สิงหาคม 2529). การวิจัยเพื่อหารูปแบบ. เอกสารคำบรรยายเรื่อง การวิจัยเพื่อหารูปแบบ, หน้า 46-51, คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
เอกสารอัดสำเนา.
- สำนักงาน, สถิติแห่งชาติ. (2540). รายงานการนับจุดสถานประกอบการอุตสาหกรรมและธุรกิจ พ.ศ.2539. สัมมะโนอุตสาหกรรม พ.ศ. 2540 กรุงเทพมหานครและปริมณฑล.
- สำลี ทองทิว. (2526). กลวิธีการเผยแพร่นวัตกรรมทางการศึกษาสำหรับผู้บริหารและครูก้าวหน้า. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เมืองโบราณ.
- สุเทพ อ่อนไสว. (2520). การทดลองเปรียบเทียบผลการสอนในห้องเรียนแบบศูนย์การเรียนรู้และแบบครูเป็นศูนย์กลางในวิชาวิทยาศาสตร์ทั่วไปชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4, วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2540). การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2540). วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 7, กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุนทร สุนันท์ชัย. (2535). แนวคิดในการพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้. เครือข่ายการเรียนรู้และภูมิปัญญาชาวบ้าน, หน้า 35-40. (ม.ป.ท).
- สุนม อมรวิวัฒน์. (2535). สมบัติพิเศษของการศึกษาไทย. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรกุล เจนอบรม. (พฤษภาคม 2542). การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษานอกระบบโรงเรียน, วารสารการศึกษานอกโรงเรียน, ปีที่ 2, ฉบับที่ 6, หน้า 48-49.
- แสงอรุณ โปร่งธนะ. (2517). ประสิทธิภาพการสอนวิชาสังคมศึกษาในห้องเรียนแบบศูนย์การเรียนรู้และห้องเรียนแบบธรรมดาในระดับประกาศนียบัตรวิชาการศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อรุณ รักธรรม. (2534). เอกสารประกอบการบรรยายวิชาการพัฒนาบุคคล. คณะรัฐประศาสนศาสตร์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- อารี พันธุ์ณี. (2540). จิตวิทยาการเรียนการสอน. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เลิฟ แอนด์ ลิฟ เพรส จำกัด.
- อุดม เขวกิ่งส์. (2523). ความรู้เกี่ยวกับงานการศึกษานอกโรงเรียน. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์บรรณกิจ.
- อุ้นดา นพคุณ. (2527). การศึกษาผู้ใหญ่เชิงปรัชญา. กรุงเทพมหานคร: กรุงเทพมหานครการพิมพ์.

ภาษาอังกฤษ

- Allee, V. (1997). The Knowledge Evolution : Expanding Organizational Intelligence. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Alexander, William. (1991). Factors that Facilitate or Impede Informal Workplace Learning among Managers in a Chapter of the American Red Cross (Informal Learning). Doctoral Dissertation, Columbia University Teachers College.
- Argyris, C., and Schon, D. A. (1978). Organizational Learning : A Theory of Action Perspective. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Baek, S. I. (1998). Knowledge Management for Multimedia Systems Design : Toward Intelligent Web-Based Collaboration. Doctoral Dissertation, The George Washington University.
- Bartlett, C. (1996). Managing Knowledge and Learning at McKinsey & Company. Harvard Business Review: 82-90.
- Boone, E.J. (1985). Developing Programs in Adult Education. New Jersey : Prentice-Hall.
- Boyle, P.G. (1981). Planning Better Programs. New York : McGraw-Hill Company.
- Bradford, D. L., and Cohen, L. R. (1984). Managing for Excellence. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Brookfield, S.D. (1990). Program Development for Adult : Challenging the Institutional Approach. San Francisco : Jossey-Bass.
- Chambus and Schaffer, B. (1983). Insiders and Outsiders. Development and Change , 11 (2) , (pp 2-3)
- Coopers,., and Lybrand,., (1994). Training practices and preferences of Business Organization: A Report for vocational education and training providers. Report commissioned by ANTA.
- Cunningham, J. B. (1993). Action Research and Organizational Development. Westport, CT: Praeger.
- Dave, K. (1998). An Investigation of Knowledge Management Characteristics : Synthesis, Delphi Study, Analysis (Business). Doctoral Dissertation, University of Kentucky.
- Deryl, Davis-Harrison. (1995). Nonparticipation in Adult Education Programs : Views of Blue-Collar Male Workers with Low Literacy Skill in an Urban Workplace. Doctoral Dissertation, The University of Wisconsin-Milwaukee.

- 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.
- Earl, M. J. (1994). Perspective on Management. Oxford University Press.
- Fulmer, R. (1998). The Second Generation Learning Organizations : New Tools for Sustaining Competitive Advantage. Organizational Dynamics, 27(2): 6-21.
- Ganapathy, B. (1996). The Representation of Organizational Workflows as Knowledge Management Episodes (Problem-Solving). Doctoral Dissertation, University of Kentucky.
- Gehring, M. A. (1997). Managing Learning : A Qualitative Study of Senior Management Creating a “ Company College “ as A Catalyst for Organizational Learning to Encourage Competitiveness. Doctoral Dissertation, University of Cincinnati.
- Hansen, M. T. (1996). Knowledge Integration in Organizations. Doctoral Dissertation, Stanford University.
- Hansen, M. T.; Nohria, M.; and Tierney, T. (March-April 1999). What's Your Strategy for Managing Knowledge ?. Harvard Business Review: 106-116.
- Houle, C.O. (1972). The Design of Education. San Francisco : Jossey-Bass.
- Inkeles, A., & Smith, D. (1989). Becoming Modern. Cambridge , MA. : Harvard University Press, (p. 15-35)
- Kidd , R.J. (1973). How Adult Learn. New York : Association Press.
- Kinney, T. (Winter 1998-1999). Knowledge Management, Intellectual Capital and Adult Learning. Adult Learning: 2-3.
- Knowles, M. S. (1975). Self-Directed Learning : A guide for Learners and Teachers. Chicago: Association Press.
- Knowles, M.S. (1980). The Modern Practice of Adult Education : From Pedagogy to Andragogy. Follett Pub.Co., Chicago.
- Kreng, B. (1992). Intelligent Knowledge Management Environment for Design and Manufacturing. Doctoral Dissertation, Purdue University.
- Lee, Z. (1999). Knowledge Creation, Innovation and Information Technology : Revitalizing Roles of Middle Managers in Large Hierarchical Organizations (Knowledge Management). Doctoral Dissertation, University of Southern California.

- Levine, M. J. (1998). Knowledge Diffusion in Organization Studies: The Case of Participative Management. Doctoral Dissertation, California School of Professional.
- Lord, M. D. (1997). Transfer of Knowledge within the Firm and Entry into New International Markets (Corporate Strategy, Emerging Markets, China, India, Russia). Doctoral Dissertation, The University of North Carolina at Chapel.
- Marsick, V. J. (1987). Learning in the Workplace. Kent: Croom Helm Ltd.
- Mayo, A. (January 1998). Memory Bankers, People Management, 22: 34-38.
- McGill, I., and Beaty, L. (1992). Action Learning : A Practitioner's Guide. London: Kogan Page.
- Muzumdar, M. M. (1997). Organizational Knowledge Management (OKM) Frameworks and A Case Study (Intellectual Capital, Information Management). Doctoral Dissertation, Kent State University.
- Nonaka, I., and Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creation Company. New York: Oxford University.
- Orlikowski, O. (1996). Knowledge Management Tools. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Prahalad, C. K., and Hamel, G. (May-June 1990). The Core Competences of the Corporation. Harvard Business Review: 79-91.
- Prager, Carolyn. (1991). Learning Centers for the 1990's. ERIC Clearinghouse for Junior Colleges Los Angeles CA.
- Ronald, J. (1996). Learning Resource Center Characteristics of the 25 Most Profitable United States Industrial Corporations : Implications for Business and Higher Education (Retraining). Doctoral Dissertation, University of North Texas.
- Roger, Alan. (1998). Adult Learning for Development. Trowbridge, Wilshir : Redwood Books. (pp. 81-110)
- Rogers, E. (1983). The Diffusion of Innovations. New York: Free Press.
- Sargent, N. (1997). The Learning Divide. Leicester: NIACE.
- Senge, P. M. (1990). The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday / Currency.
- Schein, Edgar. (1993). On Dialogue, Outline, and Organizational Learning. Organizational Dynamics, Autumn, pp.40-51.

- Scully, Sharon Ann. (1993). Informal Learning in the Workplace : Views of Student Personnel Administrators (Workplace Learning). Doctoral Dissertation, Columbia University Teacher College.
- Shaw, Wendy Jean. (1999). Knowledge Management. Doctoral Dissertation, California State University, Dominguez Hills.
- Smith, E. (1998). Organizational Learning : Diverging Communities of Practice ?. Management Learning, 29(1): 5-20.
- Somerville, Iain and Mroz, J.E. (1997). New Competencies of a New World : In the Organization of the Future. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Steven, Robert. (1998). Informal Learning in the Workplace through Desktop Technology : A Case Study in a Sales Division of a Large Corporation. Doctoral Dissertation, Columbia University Teachers College.
- Tyler, R.W. (1949). Basic Principles of Curriculum and Instruction. The University of Chicago Press, Chicago.
- Van der Krogt, F. J. (1998). Learning Network Theory. Human Resource Development Quarterly 9(2): 157-177.
- Van der Krogt, F.J., and Warmerdam, J. H. M. (1993). Project Learning in Organization. Nijmegen.
- Weick, K. E. (1995). Sensemaking in Organization. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Weston, Jennifer. (1994). A Study of the Effects of a Workplace Literacy Program on Learning, Performance, and Productivity. Doctoral Dissertation, North Carolina State University.
- Wick, C. W. (1993). The Learning Edge. New York: McGraw-Hill.
- Williams, M. (1991). Tacit Knowledge and the Successful Executive (Executive). Doctoral Dissertation, Yale University.
- Winter, S. G. (1987). Knowledge and Competence as Strategic Assets. Cambridge: Ballinger, Mass.



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ก.

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย และหน่วยงานที่สังกัด

1. ศาสตราจารย์อุ๋นตา นพคุณ

อาจารย์ประจำภาควิชาการศึกษานอกโรงเรียน

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. ศาสตราจารย์ ดร.ชาติชาย ณ เชียงใหม่

อดีตผู้อำนวยการโครงการบัณฑิตศึกษากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปัจจุบันดำรงตำแหน่งรองอธิการบดี

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

3. ดร.ปาน กิมปี

นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญ

กรมการศึกษานอกโรงเรียน กระทรวงศึกษาธิการ



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ข.

การสนทนากลุ่ม

แนวการสัมภาษณ์ ชุด ก.

แนวการสัมภาษณ์ ชุด ข.

แนวการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

แนวการสนทนากลุ่มผู้ปฏิบัติงานระบบศูนย์การเรียนรู้

แนวการสนทนากลุ่มพนักงานผู้เรียนจากระบบศูนย์การเรียนรู้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญจากสถานประกอบการเพื่อตรวจสอบระบบ

1. สถานที่และเวลาในการสนทนากลุ่ม

ห้อง 502 อาคาร 3 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
วันที่ 10 มีนาคม พ.ศ. 2545 เวลา 13.00 – 17.00 น.

2. รายชื่อผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม และหน่วยงานที่สังกัด

ผู้ร่วมสนทนาคนที่ 1 นายนิรุช ภูริฉาย

ตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญการพัฒนาสื่อเพื่อการเรียนรู้

สำนักฝึกอบรม ธนาคารแห่งประเทศไทย

ผู้ร่วมสนทนาคนที่ 2 นายสรุพงษ์ พจนายน

ผู้เชี่ยวชาญการพัฒนาองค์กร

บริษัท ยูโนแคล (ประเทศไทย) จำกัด

ผู้ร่วมสนทนาคนที่ 3 นางนันทพร คงกิจภรณ์

นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประจำศูนย์การเรียนรู้

สำนักงานคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน

ผู้ร่วมสนทนาคนที่ 4 นางสาวเพชร นุชจาวิทยาพร

ผู้จัดการอาวุโส ฝ่ายบริหารงานทรัพยากรมนุษย์

บริษัท ศรีเมืองประกันภัย จำกัด

ผู้ร่วมสนทนาคนที่ 5 นายรัฐ อูษาคณารักษ์

รองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

บริษัท ควอลิตี้เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)

ผู้ร่วมสนทนาคนที่ 6 นายปริญญา พิษณวิจิตร

ผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรม

กลุ่มบริษัทในเครือเจริญโภคภัณฑ์

การสนทนากลุ่มผู้ปฏิบัติงานระบบศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการนำร่อง

1. สถานที่และเวลาในการสนทนากลุ่ม

ห้องประชุมบริษัท โฮมโปรดักส์ จำกัด (มหาชน) สาขารัตนาธิเบศร์
วันที่ 6 กันยายน พ.ศ. 2545 เวลา 13.00 – 17.00 น.

2. รายชื่อผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม และหน่วยงานที่สังกัด

สถานประกอบการนำร่องแห่งที่ 1

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

- นางอรัทัย เลิศพิชิตกุล หัวหน้าแผนกสื่อการเรียน ฝ่ายส่งเสริมการเรียนรู้
- นายเบญจจะ เกศพานิช ผู้เชี่ยวชาญพัฒนาสื่อการเรียน แผนกสื่อการเรียน

สถานประกอบการนำร่องแห่งที่ 2

บริษัท โฮมโปรดักส์ จำกัด (มหาชน)

- นางสาวนงนุช บงกชมาศ ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาหลักสูตร
- นายสรารุช แจ็งสว่าง เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ฝ่ายฝึกอบรม
- นางวันเพ็ญ เอกภพยิ่งยง เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ฝ่ายฝึกอบรม
- นางสาววาสนา จันทร์แดง เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ฝ่ายฝึกอบรม

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การสนทนากลุ่มพนักงานในสถานประกอบการนำร่องที่เรียนจากระบบศูนย์การเรียนรู้

1. สถานที่และเวลาในการสนทนากลุ่ม

ห้องประชุมธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่

วันที่ 10 กันยายน พ.ศ. 2545 เวลา 09.00 – 12.00 น.

ห้องประชุมบริษัท โฮมโปรดักส์ จำกัด (มหาชน) สาขารัตนาธิเบศร์

วันที่ 10 กันยายน พ.ศ. 2545 เวลา 13.00 – 17.00 น.

2. รายชื่อผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม และหน่วยงานที่สังกัด

สถานประกอบการนำร่องแห่งที่ 1

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

- | | |
|------------------------|--------------------------------------|
| 1. นายสมศักดิ์ สันดี | นักบริหารสินเชื่อ 9 สาขาร้อยเอ็ด |
| 2. นายอุพล วัตถุ | ผู้จัดการสาขากุดชุม |
| 3. นางสาววรรณมา กลกลาง | พนักงานการเงิน 7 สาขาชัยภูมิ |
| 4. นายประทีภย์ เลิศล้ำ | ผู้อำนวยการจังหวัด สาขาชัยภูมิ |
| 5. นางนงนุช จรทะผา | พนักงานบริหารเงินทุน 8 สาขากาฬสินธุ์ |

สถานประกอบการนำร่องแห่งที่ 2

บริษัท โฮมโปรดักส์ จำกัด (มหาชน)

- | | |
|--------------------------------|--|
| 1. นายฉัตรชัย วรรณชัย | พนักงานจัดส่งสินค้า |
| 2. นายธนทรัพย์ คงศรีศักดิ์ | พนักงานตรวจนับสินค้า |
| 3. นายสิทธิโชค แก้วปาน | พนักงานตรวจสอบสินค้า |
| 4. นายชมเกียรติ เล้าพานิชวัฒนา | ผู้ช่วยหัวหน้าแผนกขายฮาร์ดแวร์และประปา |
| 5. นายอิฐรัตน์ ตาปวน | พนักงานขายฮาร์ดแวร์และประปา |

แนวการสัมภาษณ์ ชุด ก.

เรื่อง ความต้องการของสถานประกอบการในการจัดศูนย์การเรียนรู้
กลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารงานพัฒนาบุคลากรในสถานประกอบการธุรกิจประเภทการผลิต การค้า และการบริการ รวมจำนวน 24 แห่ง
เวลาสัมภาษณ์ ระหว่างเดือนสิงหาคม ถึง ตุลาคม พ.ศ. 2544

ก. ขั้นตอนการสัมภาษณ์

1. แนะนำชื่อผู้วิจัยและผู้ช่วยวิจัยที่ช่วยจัดบันทึกข้อมูลการสัมภาษณ์
2. ผู้วิจัยชี้แจงเหตุผลและวัตถุประสงค์ในการสัมภาษณ์
3. อธิบายให้ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เข้าใจถึงขอบเขตและขั้นตอนในการสัมภาษณ์
 - 3.1 ขอบเขตข้อมูลที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาจากสถานประกอบการ
 - 3.2 ขอความอนุเคราะห์ในการบันทึกเทปและจัดบันทึกข้อมูลการสัมภาษณ์

ข. ขั้นตอนการสัมภาษณ์ข้อมูลที่ต้องการศึกษา

1. ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปขององค์กร
 - 1.1 สถานประกอบการของท่านดำเนินธุรกิจประเภทใด และได้เปิดดำเนินการมาเป็นเวลากี่ปีแล้ว
 - 1.2 ปัจจุบันสถานประกอบการของท่านมีพนักงานอยู่จำนวนเท่าใด และแบ่งเป็นระดับการศึกษาต่างๆอย่างไรบ้าง
 - 1.3 จากสถานการณ์และสภาพแวดล้อมต่างๆที่เกิดขึ้น ได้ส่งผลกระทบต่อสถานประกอบการของท่านอย่างไรบ้าง และส่งผลกระทบต่อพนักงานอย่างไรบ้าง
 - 1.4 สถานประกอบการของท่านได้ใช้แนวทางการดำเนินงานอย่างไรบ้าง เพื่อตอบสนองผลกระทบที่เกิดขึ้นดังกล่าว
 - 1.5 ท่านคิดว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแนวทางดังกล่าวเป็นอย่างไร
2. ข้อมูลการพัฒนาพนักงาน
 - 2.1 ปัจจุบันสถานประกอบการของท่านได้ใช้รูปแบบวิธีดำเนินการพัฒนาพนักงานอย่างไรบ้าง และเหตุผลสำคัญที่องค์กรของท่านเลือกใช้รูปแบบวิธีดังกล่าว

2.2 ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาพนักงานดังกล่าวเป็นอย่างไรบ้าง และมีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้างที่เกิดจากการดำเนินงาน

2.3 สถานประกอบการของท่านได้มีการกำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนาพนักงานในอนาคตไว้อย่างไรบ้าง และเหตุผลที่กำหนดจุดมุ่งหมายดังกล่าวคืออะไร

3. ข้อมูลความต้องการในการจัดศูนย์การเรียนรู้

3.1 เหตุผลเบื้องต้นที่ทำให้สถานประกอบการของท่านมีความต้องการจัดศูนย์การเรียนรู้ขึ้น คือเหตุผลในด้านใดบ้าง

3.2 ในการจัดศูนย์การเรียนรู้ดังกล่าว ท่านมีนโยบายและเป้าหมายการดำเนินงานเอาไว้อย่างไรบ้าง เช่น การเรียนรู้เพื่อเพิ่มวุฒิการศึกษา การให้ความรู้ทักษะในงาน การให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์แก่พนักงาน

3.3 หากท่านต้องตัดสินใจจัดศูนย์การเรียนรู้ขึ้นในองค์กรของท่าน ท่านคิดว่าควรดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้ในลักษณะประเภทใด เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในสถานประกอบการของท่าน เช่น ศูนย์การเรียนรู้ในห้องเรียน ศูนย์การเรียนรู้นอกห้องเรียน หรือใช้แบบผสมผสาน และเหตุผลที่ท่านเลือกดำเนินงานในรูปแบบดังกล่าว

3.4 ท่านคิดว่าพนักงานในสถานประกอบการของท่านกลุ่มใด เป็นเป้าหมายสำคัญที่เหมาะสมกับการใช้บริการเรียนรู้จากระบบศูนย์การเรียนรู้ และเป็นเพราะเหตุผลใด

4. ข้อมูลการให้บริการและส่งเสริมการเรียนรู้แก่พนักงาน

4.1 การดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้ ท่านได้กำหนดเนื้อหาสาระความรู้ประเภทใดบ้างที่ให้พนักงานแต่ละกลุ่มได้เรียนรู้จากระบบศูนย์การเรียนรู้ และเพราะเหตุใดจึงเลือกสาระความรู้เหล่านั้น

4.2 การจัดเนื้อหาสาระความรู้ให้พนักงานได้เรียนรู้ ท่านจะนำความรู้เหล่านั้นมาจากแหล่งทรัพยากรความรู้ใดบ้าง และมีวิธีการได้ความรู้เหล่านั้นมาอย่างไรบ้าง

4.3 สื่อการเรียนรู้ด้วยตนเองประเภทใดบ้าง ที่เหมาะสมในการใช้จัดการเรียนรู้ให้แก่พนักงานในองค์กรของท่าน และด้วยเหตุผลใดท่านจึงเลือกใช้สื่อการศึกษดังกล่าว

4.4 การจัดการเรียนรู้ด้วยสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเองดังกล่าวท่านจะใช้แหล่งที่มาของสื่อจากที่ใด เช่น ผลิตขึ้นเองภายในองค์กร ผลิตโดยหน่วยงานภายนอก หรือใช้สื่อสำเร็จรูปจากภายนอก และเหตุผลที่เลือกใช้แหล่งดังกล่าว

4.5 ท่านได้วางแนวทางส่งเสริมการเรียนรู้ให้แก่พนักงานของท่านอย่างไรบ้าง เพื่อช่วยจูงใจให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และเหตุผลที่ใช้แนวทางดังกล่าว ท่านได้นำแนวคิดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่มาใช้ดำเนินการอย่างไรบ้าง

4.6 ท่านได้ติดตามผลการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้ในเรื่องใดบ้าง เช่น จำนวนพนักงานที่มาใช้บริการ ความพึงพอใจของพนักงาน ชุดการเรียนรู้ที่พนักงานต้องการ คุณภาพสื่อ การทดสอบความรู้ และเหตุผลที่ติดตามผลในเรื่องนั้น รวมทั้งได้ใช้วิธีการติดตามผลอย่างไรบ้าง และเหตุผลที่ท่านเลือกใช้วิธีการนั้น

ค. ขั้นตอนการปิดการสัมภาษณ์

1. สอบถามข้อคิดเห็นเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ให้สัมภาษณ์ ที่เกี่ยวข้องกับศูนย์การเรียนรู้
2. ขอความอนุเคราะห์เอกสารข้อมูลสถิติต่างๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้
3. ขอความร่วมมือในการส่งเอกสารข้อสรุปจากการสัมภาษณ์มาให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบ
4. แสดงความขอบคุณและมอบของที่ระลึกแก่ผู้ให้สัมภาษณ์

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แนวการสัมภาษณ์ ชุด ข.

เรื่อง การดำเนินงานระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ

กลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารงานศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการกรณีศึกษา ทั้งประเภทธุรกิจการผลิต การค้า และการบริการ รวมจำนวน 6 แห่ง

เวลาสัมภาษณ์ ระหว่างวันที่ 27 – 30 พฤศจิกายน พ.ศ. 2544

ก. ขั้นเริ่มการสัมภาษณ์

1. แนะนำชื่อผู้วิจัยและผู้ช่วยวิจัยที่ช่วยจัดบันทึกข้อมูลการสัมภาษณ์
2. ผู้วิจัยชี้แจงเหตุผลและวัตถุประสงค์ในการสัมภาษณ์
3. อธิบายให้ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เข้าใจถึงขอบเขตและขั้นตอนในการสัมภาษณ์
 - 3.1 ขอบเขตข้อมูลที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาจากสถานประกอบการ
 - 3.2 ขอความอนุเคราะห์ในการบันทึกเทปและจัดบันทึกข้อมูลการสัมภาษณ์

ข. ขั้นการสัมภาษณ์ข้อมูลที่ต้องการศึกษา

1. ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปขององค์กร

- 1.1 สถานประกอบการของท่านดำเนินธุรกิจประเภทใด และได้เปิดดำเนินการมาเป็นเวลาที่ปีแล้ว
- 1.2 ปัจจุบันสถานประกอบการของท่านมีพนักงานอยู่จำนวนเท่าใด และแบ่งเป็นระดับการศึกษาต่างๆอย่างไรบ้าง
- 1.3 จากสถานการณ์และสภาพแวดล้อมต่างๆที่เกิดขึ้น ได้ส่งผลกระทบต่อสถานประกอบการของท่านอย่างไรบ้าง และส่งผลกระทบต่อพนักงานอย่างไรบ้าง
- 1.4 สถานประกอบการของท่านได้ใช้แนวทางการดำเนินงานอย่างไรบ้าง เพื่อตอบสนองผลกระทบที่เกิดขึ้นดังกล่าว
- 1.5 ท่านคิดว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแนวทางดังกล่าวเป็นอย่างไร

2. ข้อมูลการพัฒนาพนักงาน

- 2.1 ปัจจุบันสถานประกอบการของท่านได้ใช้รูปแบบวิธีดำเนินการพัฒนาพนักงานอย่างไรบ้าง และเหตุผลสำคัญที่องค์กรของท่านเลือกใช้รูปแบบวิธีดังกล่าว

2.2 ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาพนักงานดังกล่าวเป็นอย่างไรบ้าง และมีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้างที่เกิดจากการดำเนินงาน

2.3 สถานประกอบการของท่านได้มีการกำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนาพนักงานในอนาคตไว้ที่ให้พนักงานเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้หรือไม่บ้าง และเหตุผลคืออะไร

3. ข้อมูลพื้นฐานในการจัดศูนย์การเรียนรู้

3.1 เหตุผลเบื้องต้นที่ทำให้สถานประกอบการของท่านดำเนินการจัดศูนย์การเรียนรู้ให้แก่พนักงานคือเหตุผลในด้านใดบ้าง

3.2 ในการจัดศูนย์การเรียนรู้ดังกล่าว ท่านได้กำหนดนโยบายและเป้าหมายการดำเนินงานเอาไว้หรือไม่บ้าง เช่น การเรียนรู้เพื่อเพิ่มวุฒิการศึกษา การให้ความรู้ทักษะในงาน การให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์แก่พนักงาน หรืออื่นๆ

3.3 การดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้ในองค์กรของท่าน ท่านได้เลือกดำเนินการศูนย์การเรียนรู้ในลักษณะประเภทใด เช่น ศูนย์การเรียนรู้ในห้องเรียน ศูนย์การเรียนนอกห้องเรียน หรือใช้แบบผสมผสาน และเหตุผลที่ท่านเลือกดำเนินการในรูปแบบดังกล่าว

3.4 พนักงานในสถานประกอบการของท่านกลุ่มใด ที่ท่านได้กำหนดให้เป็นเป้าหมายสำคัญในการใช้บริการจากระบบศูนย์การเรียนรู้ และเป็นเพราะเหตุผลใด

4. ข้อมูลการให้บริการและส่งเสริมการเรียนรู้แก่พนักงาน

4.1 การดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้ ท่านได้กำหนดเนื้อหาสาระความรู้ประเภทใดบ้างที่ให้พนักงานแต่ละกลุ่มได้เรียนรู้จากระบบศูนย์การเรียนรู้ และเพราะเหตุใดจึงเลือกสาระความรู้เหล่านั้น

4.2 การจัดเนื้อหาสาระความรู้ให้พนักงานได้เรียนรู้ ท่านได้นำความรู้เหล่านั้นมาจากแหล่งทรัพยากรความรู้ใดบ้าง และมีวิธีการได้ความรู้เหล่านั้นมาอย่างไรบ้าง

4.3 สื่อการเรียนรู้ด้วยตนเองประเภทใดบ้าง ที่เหมาะสมในการใช้จัดการเรียนรู้ให้แก่พนักงานในองค์กรของท่าน และด้วยเหตุผลใดท่านจึงเลือกใช้สื่อการเรียนรู้ดังกล่าว

4.4 การจัดการเรียนรู้ด้วยสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเองดังกล่าว ท่านใช้แหล่งที่มาของสื่อจากที่ใด เช่น ผลิตขึ้นเองภายในองค์กร ผลิตโดยหน่วยงานภายนอก หรือใช้สื่อสำเร็จรูปจากภายนอก และเหตุผลที่เลือกใช้แหล่งดังกล่าว

4.5 ท่านได้วางแนวทางส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองจากระบบศูนย์การเรียนรู้ ให้แก่พนักงานของท่านอย่างไรบ้าง ซึ่งช่วยกระตุ้นจูงใจให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และเหตุผลที่เลือกใช้แนวทางดังกล่าว ท่านได้นำแนวคิดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่มาใช้ดำเนินการอย่างไรบ้าง

4.6 ท่านได้ติดตามผลการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้ในเรื่องใดบ้าง เช่น จำนวนพนักงานที่มาใช้บริการ ความพึงพอใจของพนักงาน ชุดการเรียนรู้ที่พนักงานต้องการ คุณภาพสื่อ การทดสอบความรู้ และเหตุผลที่ติดตามผลในเรื่องนั้น รวมทั้งได้ใช้วิธีการติดตามผลอย่างไรบ้าง และเหตุผลที่ท่านเลือกใช้วิธีการนั้น

4.7 จากการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้ที่ผ่านมา ได้เกิดผลลัพธ์ต่อพนักงานและสถานประกอบการอย่างไรบ้าง และท่านคิดว่าเป็นเพราะปัจจัยใดบ้าง จึงทำให้เกิดผลลัพธ์ดังกล่าวได้ และสอดคล้องกับหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่อย่างไรบ้าง

4.8 มีปัญหาอุปสรรคอะไรเกิดขึ้นจากการดำเนินงานในระบบศูนย์การเรียนรู้ และท่านคิดว่าเป็นเพราะสาเหตุใดบ้าง

4.9 จากผลการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้ที่ผ่านมา ขอให้ท่านสรุปว่ามีปัจจัยใดบ้างที่สามารถส่งผลโดยตรงต่อระบบศูนย์การเรียนดังกล่าว

4.10 ท่านได้กำหนดแนวทางสำหรับการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้ในอนาคตอย่างไรและเหตุผลที่ท่านต้องกำหนดแนวทางดังกล่าวคืออะไร และมีการใช้แนวทางการเรียนรู้ตลอดชีวิตมากำหนดแนวทางดำเนินงานดังกล่าวอย่างไรบ้าง

5. ข้อมูลการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้

5.1 ท่านได้กำหนดโครงสร้างระบบศูนย์การเรียนรู้อย่างไรบ้าง มีองค์ประกอบในการดำเนินงานที่สำคัญอะไรบ้าง และเหตุผลที่กำหนดองค์ประกอบดังกล่าว

5.2 ท่านมีแนวทางการดำเนินงานภายใต้องค์ประกอบของระบบศูนย์การเรียนรู้เหล่านี้ได้อย่างไรบ้างเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน และเหตุผลที่เลือกใช้แนวทางดังกล่าว

5.3 การดำเนินงานภายใต้องค์ประกอบดังกล่าว ท่านได้ใช้รูปแบบการดำเนินงานอย่างไรบ้าง เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายการจัดศูนย์การเรียนรู้

ค. ขั้นตอนการปิดการสัมภาษณ์

1. สอบถามข้อคิดเห็นเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ให้สัมภาษณ์ที่เกี่ยวข้องกับศูนย์การเรียนรู้
2. ขอความอนุเคราะห์เอกสารข้อมูลทุกข้อมิต่างๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้
3. ขอความร่วมมือในการส่งเอกสารข้อสรุปจากการสัมภาษณ์มาให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบ
4. แสดงความขอบคุณและมอบของที่ระลึกแก่ผู้ให้สัมภาษณ์

แนวการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

| | |
|----------------|---|
| เรื่อง | การตรวจสอบระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ |
| กลุ่มตัวอย่าง | ผู้บริหารงานพัฒนาบุคลากรในสถานประกอบการจำนวน 6 ท่าน |
| เวลาสนทนากลุ่ม | วันที่ 10 มีนาคม พ.ศ. 2545 เวลา 13.00 – 17.00 น. |

ก. ขั้นเริ่มการสนทนากลุ่ม

1. แนะนำชื่อผู้วิจัยและผู้ช่วยวิจัยที่ช่วยจัดบันทึกข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม
2. ผู้วิจัยชี้แจงเหตุผลและวัตถุประสงค์ในการสนทนากลุ่ม
3. อธิบายให้ผู้ร่วมสนทนากลุ่มได้เข้าใจถึงขอบเขตและขั้นตอนในการสนทนา
 - 3.1 ขอบเขตข้อมูลที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาจากการสนทนากลุ่ม
 - 3.2 ขอความอนุเคราะห์ในการบันทึกเทปและจัดบันทึกข้อมูลการสนทนา

ข. ขั้นการสนทนาในประเด็นที่ต้องการศึกษา

1. ข้อคิดเห็นทั่วไปที่มีต่อการจัดศูนย์การเรียนรู้

1.1 ท่านคิดว่าเหตุผลความสำคัญและประโยชน์ของการจัดศูนย์การเรียนรู้ ที่มีต่อการพัฒนาพนักงานในสถานประกอบการเป็นอย่างไร และขอความกรุณาช่วยนำเสนอข้อมูลประสบการณ์ตรงจากการจัดศูนย์การเรียนรู้ของผู้ร่วมสนทนาแต่ละท่านด้วย

1.2 ท่านคิดว่าแนวโน้มในอนาคตของการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการเป็นอย่างไร และเหตุผลที่รองรับความคิดของท่าน

1.3 ประเภทศูนย์การเรียนรู้ที่ควรนำมาใช้ดำเนินงานในสถานประกอบการควรเป็นประเภทใดบ้าง และเหตุผลที่ใช้สนับสนุนความคิดเห็นดังกล่าว

2. ข้อคิดเห็นที่มีต่อร่างโครงสร้างระบบศูนย์การเรียนรู้

2.1 จากร่างแบบจำลองโครงสร้างระบบศูนย์การเรียนรู้ ที่ได้นำมาเสนอให้ทุกท่านในครั้งนี้ ท่านคิดว่ามีความเหมาะสมสอดคล้องกับการนำไปใช้จัดการเรียนรู้ให้แก่พนักงานเพียงใด และท่านคิดว่าควรมีการปรับปรุงเพิ่มเติมองค์ประกอบในโครงสร้างดังกล่าวอย่างไรบ้าง จึงสอดคล้องกับหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ที่เน้นให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้และตอบสนองความต้องการของผู้เรียนให้เรียนรู้ได้ตามความพร้อมที่แตกต่างกัน

2.2 ท่านคิดว่าขอบเขตความสัมพันธ์ที่กำหนดไว้ในแบบจำลองระบบดังกล่าว มีความเหมาะสมหรือไม่ และหากท่านต้องปรับปรุงให้มีการดำเนินงานที่ส่งผลต่อกระบวนการเรียนรู้ ท่านคิดว่าต้องกำหนดเส้นทางความสัมพันธ์อย่างไรบ้าง

3. ข้อคิดเห็นที่มีต่อร่างแนวทางการดำเนินงาน

3.1 ร่างแนวทางการดำเนินงานภายใต้โครงสร้างระบบศูนย์การเรียนรู้ดังกล่าวมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมบริบทของสถานประกอบการหรือไม่อย่างไร ขอให้ท่านแสดงความคิดเห็นตามองค์ประกอบของระบบ โดยให้ท่านพิจารณาภายใต้หลักการจัดศูนย์การเรียนรู้ที่เน้นให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ มีโอกาสได้เรียนรู้อย่างอิสระ

3.2 หากท่านต้องปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานดังกล่าว ท่านคิดว่าควรปรับปรุงเพิ่มเติมแนวทางในองค์ประกอบใดบ้าง และควรเพิ่มเติมอย่างไร

4. ข้อคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้

4.1 จากประสบการณ์ในการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้ที่ผ่านมา ท่านคิดว่ามีปัจจัยหลักอะไรบ้างที่สามารถส่งผลโดยตรงต่อการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้ และขอเหตุผลสนับสนุนความคิดดังกล่าวด้วย

4.2 หากนำแบบจำลองระบบศูนย์การเรียนรู้ดังกล่าว ไปใช้ดำเนินการจริงในสถานประกอบการ ขอให้ท่านแสดงความคิดเห็นว่าผู้ปฏิบัติงานระบบศูนย์การเรียนรู้ต้องดำเนินการเตรียมความพร้อมในด้านใดบ้าง จึงสอดคล้องกับแนวทางในโครงสร้างระบบที่พัฒนาไว้ และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้เรียนพนักงานได้อย่างเหมาะสมถูกต้อง

4.3 ท่านคิดว่าสถานประกอบการที่นำระบบการจัดการศูนย์การเรียนรู้ไปใช้ ควรจัดเตรียมสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของพนักงานอย่างไรบ้าง และเหตุผลความจำเป็นที่ต้องจัดเตรียมความพร้อมดังกล่าว

ค. ขั้นตอนการปิดการสนทนากลุ่ม

1. สอบถามข้อคิดเห็นเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ร่วมสนทนากลุ่มที่เกี่ยวข้องกับศูนย์การเรียนรู้
2. ขอความอนุเคราะห์เอกสารข้อมูลสถิติต่างๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้
3. ขอความร่วมมือในการส่งเอกสารข้อสรุปจากการสนทนากลุ่มมาให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบ
4. แสดงความขอบคุณและมอบของที่ระลึกแก่ผู้ร่วมสนทนากลุ่ม

แนวการสนทนากลุ่มผู้ปฏิบัติงาน

| | |
|----------------|--|
| เรื่อง | ผลจากการดำเนินงานระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ |
| กลุ่มตัวอย่าง | ผู้ปฏิบัติงานระบบศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการจำนวน 6 ท่าน |
| เวลาสนทนากลุ่ม | วันที่ 6 กันยายน พ.ศ. 2545 เวลา 13.00 – 17.00 น. |

ก. ขั้นเริ่มการสนทนากลุ่ม

1. แนะนำชื่อผู้วิจัยและผู้ช่วยวิจัยที่ช่วยจดบันทึกข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม
2. ผู้วิจัยชี้แจงเหตุผลและวัตถุประสงค์ในการสนทนากลุ่ม
3. อธิบายให้ผู้ร่วมสนทนากลุ่มได้เข้าใจถึงขอบเขตและขั้นตอนในการสนทนา
 - 3.1 ขอบเขตข้อมูลที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาจากการสนทนากลุ่ม
 - 3.2 ขอความอนุเคราะห์ในการบันทึกเทปและจดบันทึกข้อมูลการสนทนา

ข. ขั้นการสนทนาในประเด็นที่ต้องการศึกษา

1. ข้อคิดเห็นทั่วไปที่มีต่อการจัดศูนย์การเรียนรู้

1.1 สถานประกอบการของท่านมีเหตุผลเบื้องต้นอะไรบ้างในการจัดศูนย์การเรียนรู้ และเป็นเหตุผลที่ตอบสนองความต้องการในการเรียนรู้ของพนักงานอย่างไรบ้าง

1.2 การดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการของท่านเป็นประเภทใดและเหตุผลที่ต้องดำเนินการในลักษณะดังกล่าว และมีรายละเอียดโครงการอย่างไรบ้าง

1.3 ท่านคิดว่าการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการของท่านมีประโยชน์ต่อการพัฒนาพนักงานของท่านอย่างไรบ้าง และขอความกรุณาช่วยนำเสนอข้อมูลที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ตรงของแต่ละท่าน

1.4 สถานประกอบการของท่านได้กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้ไว้อย่างไรบ้าง และเกี่ยวข้องกับเป้าหมายในด้านการเรียนรู้ของพนักงานอย่างไร

1.5 ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการนำระบบศูนย์เรียนดังกล่าวมาใช้เป็นอย่างไรบ้าง มีพนักงานที่มาใช้บริการจำนวนมากน้อยเพียงใด และเขามีความรู้สึกพึงพอใจในบรรยากาศการเรียนรู้เพียงใด พนักงานให้ความสนใจเรียนในเนื้อหาใดบ้าง สอดคล้องกับเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ และผลจากการเรียนรู้ของพนักงานที่เกิดขึ้นในโครงการนำร่องดังกล่าวเป็นอย่างไรบ้าง และท่านคิดว่าเป็นเพราะจากเหตุผลใด

2. ข้อคิดเห็นที่มีต่อโครงสร้างระบบศูนย์การเรียนรู้

2.1 จากโครงสร้างระบบศูนย์การเรียนรู้ที่นำมาใช้ดำเนินงานนี้ ท่านคิดว่ามีความเหมาะสมกับพนักงานและสภาพแวดล้อมในสถานประกอบการของท่านอย่างไรบ้าง

2.2 องค์กรประกอบการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้ดังกล่าว ส่งเสริมต่อการเรียนรู้ของพนักงานอย่างไรบ้าง และท่านคิดว่าควรมีการปรับปรุงเพิ่มเติมองค์ประกอบในโครงสร้างดังกล่าวอย่างไรบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ที่เน้นให้พนักงานเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ และตอบสนองความต้องการของผู้เรียนได้

2.3 ท่านคิดว่าขอบเขตความสัมพันธ์ในระบบมีความเหมาะสมหรือไม่ และหากท่านต้องปรับปรุงให้ส่งผลต่อกระบวนการเรียนรู้ของพนักงาน ท่านคิดว่าควรกำหนดให้มีความสัมพันธ์ต่อกันอย่างไรบ้าง

3. ข้อคิดเห็นที่มีต่อแนวทางการดำเนินงานภายใต้โครงสร้างระบบ

3.1 แนวทางการดำเนินงานภายใต้โครงสร้างระบบศูนย์การเรียนรู้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในสถานประกอบการของท่านอย่างไร ขอให้ท่านแสดงความคิดเห็นตามองค์ประกอบของระบบ โดยให้ท่านนำเสนอข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงจากการดำเนินงานในองค์ประกอบเหล่านั้น

3.2 หากท่านต้องปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานดังกล่าว ท่านคิดว่าควรปรับปรุงเพิ่มเติมแนวทางในองค์ประกอบใดบ้าง และควรเพิ่มเติมอย่างไร

3.3 ในการดำเนินงานตามแนวทางดังกล่าว ท่านได้ใช้รูปแบบการดำเนินงานอย่างไรบ้าง โดยขอให้ท่านนำเสนอรูปแบบที่ได้นำมาใช้ตามองค์ประกอบต่างๆของระบบศูนย์การเรียนรู้ และเหตุผลที่ท่านใช้รูปแบบดังกล่าว

4. ข้อคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้

4.1 จากประสบการณ์ในการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้ที่ผ่านมา ท่านคิดว่ามีปัจจัยหลักอะไรบ้างที่สามารถส่งผลโดยตรงต่อการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้ และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ของพนักงาน และเหตุผลสนับสนุนความคิดดังกล่าวด้วย

4.2 ในการนำระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้มาใช้ภายในองค์กรของท่าน ท่านได้พบปัญหาอุปสรรคจากการดำเนินงานอย่างไรบ้าง และท่านคิดว่าเป็นสาเหตุมาจากเรื่องใด

4.3 สถานประกอบการของท่าน ได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้ในอนาคตเอาไว้อย่างไรบ้าง และเหตุผลที่ท่านได้กำหนดแนวทางดังกล่าว

ค. ขั้นการปิดการสนทนากลุ่ม

1. สอบถามข้อคิดเห็นเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ร่วมสนทนากลุ่มที่เกี่ยวข้องกับศูนย์การเรียนรู้
2. ขอความอนุเคราะห์เอกสารข้อมูลวิทยุุมิต่างๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้
3. ขอความร่วมมือในการส่งเอกสารข้อสรุปจากการสนทนากลุ่มมาให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบ
4. แสดงความขอบคุณและมอบของที่ระลึกแก่ผู้ร่วมสนทนากลุ่ม



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แนวการสนทนากลุ่มพนักงาน

| | |
|----------------|---|
| เรื่อง | ผลจากการดำเนินงานระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ |
| กลุ่มตัวอย่าง | พนักงานที่ใช้บริการเรียนรู้จากระบบศูนย์การเรียนรู้จำนวน 10 ท่าน |
| เวลาสนทนากลุ่ม | วันที่ 10 กันยายน พ.ศ. 2545 |

ก. ขั้นเริ่มการสนทนากลุ่ม

1. แนะนำชื่อผู้วิจัยและผู้ช่วยวิจัยที่ช่วยจดบันทึกข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม
2. ผู้วิจัยชี้แจงเหตุผลและวัตถุประสงค์ในการสนทนากลุ่ม
3. อธิบายให้ผู้ร่วมสนทนากลุ่มได้เข้าใจถึงขอบเขตและขั้นตอนในการสนทนา
 - 3.1 ขอบเขตข้อมูลที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาจากการสนทนากลุ่ม
 - 3.2 ขอความอนุเคราะห์ในการบันทึกเทปและจดบันทึกข้อมูลการสนทนา

ข. ขั้นการสนทนาในประเด็นที่ต้องการศึกษา

1. ข้อคิดเห็นทั่วไปที่มีต่อการจัดศูนย์การเรียนรู้

1.1 ท่านเห็นว่าการจัดศูนย์การเรียนรู้เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้ด้วยตนเอง ในสถานประกอบการของท่านนั้น มีประโยชน์ต่อการเรียนรู้ของพนักงานอย่างไรบ้าง

1.2 จากการที่ท่านได้ใช้บริการจากศูนย์การเรียนรู้ ท่านเห็นว่ารูปแบบการเรียนรู้ด้วยตนเองจากสื่อการเรียนรู้ในระบบศูนย์การเรียนรู้ มีความเหมือนหรือแตกต่างจากการฝึกอบรมอย่างไรบ้าง และท่านรู้สึกพึงพอใจกับการเรียนจากศูนย์การเรียนดังกล่าวหรือไม่

2. ข้อคิดเห็นที่มีต่อการดำเนินงานในระบบศูนย์การเรียนรู้

2.1 ท่านคิดว่าเนื้อหาหลักสูตรที่ท่านได้เรียนจากศูนย์การเรียนรู้ นั้น ตรงกับความ ต้องการของท่านหรือไม่อย่างไร และมีเนื้อหาความรู้ในเรื่องใดบ้างที่ท่านต้องการให้ศูนย์ การเรียนรู้ได้จัดเพิ่มเติมให้แก่ท่าน

2.2 ท่านคิดว่าชุดสื่อการเรียนรู้ที่ทางศูนย์ได้จัดให้ท่านเรียน มีคุณภาพเหมาะสม ต่อประสิทธิภาพการเรียนรู้ของท่านอย่างไรบ้าง และสื่อที่ท่านคิดว่าควรนำมาใช้ในการ จัด การเรียนรู้คือสื่อประเภทใด และเหตุผลที่ท่านต้องการใช้สื่อดังกล่าว

2.3 จากการให้บริการของศูนย์การเรียนรู้ที่ผ่านมา ได้แก่ การสื่อสารประชาสัมพันธ์ ข้อมูลของศูนย์การเรียนรู้ การประสานงานการเรียนรู้ และการให้บริการของเจ้าหน้าที่ ศูนย์การเรียนรู้ในขั้นตอนต่างๆ ท่านคิดว่าควรปรับปรุงในเรื่องใดบ้าง เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ให้แก่ท่านได้เป็นอย่างดี

2.4 ในขั้นตอนการเรียนรู้ของท่าน ท่านได้รับการสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้จากระบบศูนย์การเรียนรู้ในเรื่องใดบ้าง และท่านคิดว่าวิธีการส่งเสริมการเรียนรู้ที่เหมาะสมควรเป็นอย่างไรบ้าง และเพราะเหตุผลใด

2.5 ท่านคิดว่าศูนย์การเรียนรู้ควรติดตามผลการดำเนินงานในเรื่องใดบ้าง และวิธีการที่ควรนำมาใช้ในการติดตามผลที่เหมาะสมกับลักษณะการทำงานควรเป็นอย่างไร

2.6 การเชื่อมโยงผลการเรียนรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานนั้น ท่านคิดว่าควรต้องได้รับการช่วยเหลือสนับสนุนอย่างไรบ้าง และเพราะเหตุผลใด

4. ข้อคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้

4.1 จากประสบการณ์ในการเรียนรู้จากระบบศูนย์การเรียนรู้ของท่าน ท่านคิดว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่ส่งผลโดยตรงต่อการเรียนรู้ของพนักงาน และเพราะเหตุผลใด

4.2 ท่านได้พบปัญหาอุปสรรคจากการใช้บริการศูนย์การเรียนรู้ในเรื่องใดบ้าง และท่านคิดว่าเป็นสาเหตุมาจากเรื่องใด

4.3 ท่านคิดว่าสถานประกอบการของท่าน ควรดำเนินการศูนย์การเรียนรู้ต่อไปในอนาคตอย่างไรบ้าง และเพราะเหตุผลใด

ค. ขั้นตอนการปิดการสนทนากลุ่ม

1. สอบถามข้อคิดเห็นเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ร่วมสนทนากลุ่มที่เกี่ยวข้องกับศูนย์การเรียนรู้
2. ขอความอนุเคราะห์เอกสารข้อมูลทุกข้อมูิต่างๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้
3. ขอความร่วมมือในการส่งเอกสารข้อสรุปจากการสนทนากลุ่มมาให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบ
4. แสดงความขอบคุณและมอบของที่ระลึกแก่ผู้ร่วมสนทนากลุ่ม

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายสมชัย วรานุถรัตน์ เกิดวันที่ 20 เมษายน พ.ศ. 2499 ที่กรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนวัดสุทธิวราราม ในปีการศึกษา 2515 สำเร็จการศึกษาปริญญาตรี ศิลปศาสตรบัณฑิต (รัฐศาสตร์) จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง ในปีการศึกษา 2525 สำเร็จการศึกษาปริญญาโท พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนบริหารศาสตร์) จากสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ในปีการศึกษา 2537 และสำเร็จการศึกษาปริญญาโทบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บริหารธุรกิจ) จากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ในปีการศึกษา 2540 เข้าศึกษาต่อในหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษานอกระบบโรงเรียน ภาควิชาการศึกษานอกโรงเรียน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปีการศึกษา 2541 ปัจจุบันประกอบอาชีพนักพัฒนบริหารศาสตร์ในสถานประกอบการ



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย