

การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน
เพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของ
หัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม



นางพร ศรียมก

สถาบันวิทยบริการ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการศึกษานอกระบบโรงเรียน ภาควิชาการศึกษานอกโรงเรียน

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2545

ISBN 974-17-2597-3

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

THE DEVELOPMENT OF A MODEL OF ORGANIZING NON – FORMAL
EDUCATION TO ENHANCE THE IN-HOUSE
TRAINERS'COMPETENCIES IN INDUSTRIAL FACTORIES

Mrs. Porn Sriyamaka

สถาบันวิทยบริการ

A Dissertations Submitted in Partial Fulfillment of the Requirement
for the Degree of Doctor of Philosophy in Non – Formal Education

Department of Non – Formal Education

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2002

ISBN 974-17-2597-3

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน เพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างาน ในโรงงานอุตสาหกรรม
โดย	นางพร ศรียมก
สาขาวิชา	การศึกษานอกระบบโรงเรียน
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.อาชัญญา รัตนอุบล
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร.นิคม ทาแดง
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ดร.ปาน กิมปี

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

.....คณบดีคณะครุศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูริย์ สินลารัตน์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการสอบ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ทองอินทร์ วงศ์โสธร)

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

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร.นิคม ทาแดง)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ดร.ปาน กิมปี)

.....กรรมการ
(ศาสตราจารย์อุ้นตา นพคุณ)

.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติวรรณ อมาตยกุล)

.....กรรมการ
(ดร.สมบัติ สุวรรณพิทักษ์)

พร ศรียมก : การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม (THE DEVELOPMENT OF A MODEL OF ORGANIZING NON – FORMAL EDUCATION TO ENHANCE THE IN – HOUSE TRAINERS'S COMPETENCIES IN INDUSTRIAL FACTORIES) อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.อาชัญญา รัตนอุบล, อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม : รองศาสตราจารย์ ดร.นิคม ทาแดง และ อาจารย์ ดร.ปาน กิมปี; 323 หน้า. ISBN 974-17-2597-3

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม และเพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงบรรยาย ใช้วิธีการศึกษาเอกสาร การศึกษาภาคสนาม เก็บข้อมูลด้วยวิธีการสนทนากลุ่มแบบมีโครงสร้างตามแนวการสนทนากลุ่ม จำนวน 3 ชุด กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย กลุ่มหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม กลุ่มผู้จัดการฝ่ายบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรม และกลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน พื้นที่ศึกษาละ 1 กลุ่ม จำนวน 2 พื้นที่ รวม 6 กลุ่ม โดยนำข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มมาวิเคราะห์ตีความสร้างข้อสรุปและร่างรูปแบบไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบรูปแบบและพิจารณาความเป็นไปได้ในการจะนำรูปแบบไปใช้

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

1. วิธีการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมได้แก่ การสอนงานโดยการฝึกปฏิบัติ การฝึกอบรม การสาธิต อินทราเนตและการสอนแนะ สำหรับ สมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานทางด้านความรู้คือ ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจและองค์การ ความรู้ความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ ความรู้ด้านการบริหารและจัดการ ความรู้ด้านการบริหารคุณภาพ สมรรถนะทางด้านทักษะคือ ทักษะความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ ทักษะในการสอนงานแบบต่าง ๆ ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ทักษะการพูดและการสื่อสาร ทักษะการเป็นผู้นำ สมรรถนะทางด้านเจตคติคือ เจตคติที่ดีต่อองค์การ ต่อลักษณะงานที่ทำ ต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา

2. รูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ประกอบด้วยนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย หลักสูตรและเนื้อหา สื่อการเรียนการสอน หน่วยงานที่รับผิดชอบ การจัดการศึกษา และการกำกับดูแลและการประเมินผลโครงการ และการตรวจสอบรูปแบบดังกล่าวพบว่า เป็นรูปแบบที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้โรงงานอุตสาหกรรม

ภาควิชา	การศึกษานอกโรงเรียน	ลายมือชื่อนิสิต.....
สาขาวิชา	การศึกษานอกระบบโรงเรียน	ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....
ปีการศึกษา	2545	ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม.....
		ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม.....

##418 49204 27 : MAJOR NON – FORMAL EDUCATION

KEYWORDS : MODEL OF ORGANIZING NON – FORMAL EDUCATION / IN – HOUSE TRAINERS COMPETENCIES / TRAINERS IN INDUSTRIAL FACTORIES PORN SRIYAMAKA : THE DEVELOPMENT OF A MODEL ORGANIZING NON – FORMAL EDUCATION TO ENHANCE THE IN – HOUSE TRAINERS'S COMPETENCIES IN INDUSTRIAL FACTORIES THESIS ADVISORS : ASSOC. PROF. ARCHANYA RATANA-UBOL. Ed.D. ASSOC. PROF. NIKOM TADANG. Ph.D. PAN KIMPEE Ph.D. 323 PP. ISBN 974-17-2597-3

ABSTRACT

The purposes of this study were to study the competencies of in-house trainers in industrial factories and to develop a model of organizing non-formal education for enhancing the competencies of in-house trainers in industrial factories.

This descriptive research examined documents and involved field research. This research used the focus group discussion with three sample groups of industrial factory supervisors, personnel managers of industrial factories, and people involved in non-formal education. Research was done with these three groups in two areas, totaling six groups. Data from the focus group discussion was gathered and used to develop a model, which was then approved by experts regarding their implementation.

The findings were as follows: 1) Job instructional methods of in – house trainers in industrial factories were using on the job training , the training , the demonstration , the intranet and the coaching. The competencies of in-house trainers in industrial factories in the area of knowledge included business and organization, expertise in the field, administrative processes and quality control. The competencies in the area of skills included expertise in the work, training various duties, human relations, communication, leadership, positive impression toward the organization, the work, supervisors, colleagues, and subordinates. 2) A model of organizing non-formal education to enhance in-house trainer competencies in industrial factories was developed: policy, goals, objectives, target groups, curriculum and contents, instructional media, incharged agency, organizing, monitoring and evaluation. Experts approved the implementation of the developed model for the future use for the industrial factories.

Department	Non – Formal Education	Student's Signature.....
Field of Study	Non – Formal Education	Advisor's Signature.....
Academic Year	2002	Co –advisor's Signature.....
		Co –advisor's Signature.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความช่วยเหลืออย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร. อาชัญญา รัตนอุบล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.ปาน กิมปี และ รองศาสตราจารย์ ดร.นิคม ทาแดง อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้ให้กรุณาให้คำปรึกษา ช่วยแนะนำแก้ไขและตรวจสอบ ทำให้ วิทยานิพนธ์เรื่องนี้มีคุณสมบัติยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ด้วย

ขอขอบพระคุณ อธิการบดีมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช รองศาสตราจารย์ ดร.ทองอินทร์ วงศ์โสธร ที่กรุณารับเป็นประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ศาสตราจารย์อุ้นตา นพคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติวรรณ อมาตยกุล และ ดร.สมบัติ สุวรรณพิทักษ์ ที่กรุณารับเป็น กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านในภาควิชาการศึกษานอกโรงเรียน และคณาจารย์คณะ ครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ได้แนะนำสั่งสอนประสิทธิประสาทความรู้ต่าง ๆ ให้

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ความกรุณาตรวจเครื่องมือการวิจัย ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ให้ ข้อมูลทุกท่าน ขอขอบพระคุณ ผู้อำนวยการชวฤทธิ์ ตันติศักดิ์ ผู้อำนวยการอุษา ตีระเมธี ผู้อำนวยการปรเมศร์ สุขมาก รวมทั้งผู้ที่สนับสนุนช่วยเหลือทุกท่าน

พร ศรียมก

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฏ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	14
ขอบเขตของการวิจัย.....	14
คำจำกัดความในการวิจัย.....	14
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	15
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	16
ตอนที่ 1 การศึกษาตลอดชีวิตและการศึกษานอกระบบโรงเรียน.....	17
ตอนที่ 2 ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่.....	40
ตอนที่ 3 หัวหน้างานและการส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างาน ในโรงงานอุตสาหกรรม.....	52
3.1 หัวหน้างานและบทบาทหน้าที่ของหัวหน้างาน.....	52
3.2 สมรรถนะของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม.....	60
3.3 ตัวอย่างหลักสูตรและเนื้อหาที่ใช้ในการส่งเสริมสมรรถนะ ในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม.....	65
ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	68
4.1 งานวิจัยในประเทศ.....	68
4.2 งานวิจัยต่างประเทศ.....	75
ตอนที่ 5 กรอบความคิดในการวิจัย.....	76

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ 3	วิธีดำเนินการวิจัย.....	79
	ระยะที่ 1 การศึกษาเอกสารและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	79
	ระยะที่ 2 การศึกษาข้อมูลภาคสนาม.....	84
	พื้นที่ศึกษา.....	84
	ระยะเวลาที่ศึกษา.....	84
	วิธีดำเนินการวิจัย.....	85
	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	88
	ระยะที่ 3 การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะ ในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม.....	89
	การเขียนร่างรูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริม สมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม.....	89
	การตรวจสอบรูปแบบและการพิจารณาความเป็นไปได้ ในการนำรูปแบบไปใช้.....	90
บทที่ 4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	93
	ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของโรงงานอุตสาหกรรมและข้อคิดเห็นเกี่ยวกับ สมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม.....	93
	1.1 ข้อมูลเบื้องต้นของโรงงานอุตสาหกรรมและหัวหน้างาน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของโรงงานอุตสาหกรรม.....	94
	1.2 ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างาน ในโรงงานอุตสาหกรรมจากการสนทนากลุ่ม.....	97
	1.3 สรุปข้อคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างาน ในโรงงานอุตสาหกรรมและแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะในการสอน งานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม จากการสนทนากลุ่ม...102	

สารบัญ (ต่อ)

ตอนที่ 2	ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบ โรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานใน โรงงานอุตสาหกรรมจากการสนทนากลุ่ม.....	102
2.1	ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษา นอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงาน ของหัวหน้างานอุตสาหกรรมจากการสนทนากลุ่มหัวหน้างาน ในโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดพระนครศรีอยุธยา.....	103
2.2	ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษา นอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงาน ของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมจากการสนทนากลุ่ม ผู้จัดการฝ่ายบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดพระนครศรีอยุธยา.....	112
2.3	ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษา นอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของ หัวหน้างานอุตสาหกรรมจากการสนทนากลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการ จัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา.....	122
2.4	ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษา นอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงาน ของหัวหน้างานอุตสาหกรรมจากการสนทนากลุ่ม หัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมจังหวัดสมุทรปราการ.....	132

สารบัญ (ต่อ)

2.5	ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษา นอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงาน ของหัวหน้างานอุตสาหกรรมจากการสนทนากลุ่ม ผู้จัดการฝ่ายบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดสมุทรปราการ.....	142
2.6	ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษา นอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงาน ของหัวหน้างานอุตสาหกรรมจากการสนทนากลุ่มผู้เกี่ยวข้อง กับการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน จังหวัดสมุทรปราการ.....	157
2.7	สรุปข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษา นอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงาน ของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมจากการ สนทนากลุ่ม.....	166
ตอนที่ 3	การเสนอร่างรูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะ ในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม.....	181
ตอนที่ 4	ผลการตรวจสอบรูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะ ในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมของผู้ทรงคุณวุฒิ..... สรุปข้อคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับผลการตรวจสอบรูปแบบและ ความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้.....	195 205
ตอนที่ 5	การนำเสนอรูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริม สมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม.....	209

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ 5	สรุปผลการวิจัย.....	244
	สรุปผลการวิจัย.....	247
	อภิปรายผลการวิจัย.....	253
	ข้อเสนอแนะ.....	263
	รายการอ้างอิง.....	265
	ภาคผนวก.....	274
	ประวัติผู้วิจัย.....	323



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	การฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ สำหรับหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ระหว่างปี พ.ศ. 2541-2545.....11
2	การเปรียบเทียบข้อแตกต่างระหว่างการศึกษาในระบบโรงเรียนกับ การศึกษานอกระบบโรงเรียน.....24
3	เงื่อนไขที่คนงานจะศึกษาได้ดีและวิธีการที่ควรใช้.....49
4	ข้อมูลเบื้องต้นของโรงงานอุตสาหกรรมเกี่ยวกับประเภทสินค้าที่ผลิต จำนวนพนักงานและหัวหน้างาน อายุเฉลี่ย และระดับการศึกษาของหัวหน้างาน.....95
5	ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการศึกษาเพิ่มเติม ช่วงเวลา สื่อและค่าใช้จ่ายในการศึกษาเพิ่มเติม ที่หัวหน้างานสามารถรับผิดชอบได้ต่อเดือน.....96
6	ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับผลการตรวจสอบรูปแบบและความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ.....208
7	ตัวอย่างหลักสูตรและเนื้อหาที่จะใช้เป็นแนวทางในการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน เพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม214
8	ตัวอย่างหลักสูตรและเนื้อหาที่ใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมสมรรถนะของหัวหน้างานใน โรงงานอุตสาหกรรม ด้านบริหารทั่วไป บริษัท ก. จำกัด.....294
9	ตัวอย่างหลักสูตรและเนื้อหาที่ใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมสมรรถนะของหัวหน้างานใน โรงงานอุตสาหกรรม ด้านบริหารทั่วไป บริษัท ข. จำกัด.....305
10	รายชื่อหลักสูตรและกลุ่มงานตามแนวทางการส่งเสริมสมรรถนะของหัวหน้างาน ด้านบริหารทั่วไปบริษัท ก. จำกัด.....317
11	สรุปข้อมูลจำนวนวันของแนวทางการส่งเสริมสมรรถนะของหัวหน้างาน จำแนกตามระดับพนักงาน/อายุงาน ประเภทหลักสูตร.....318
12	แนวทางการส่งเสริมสมรรถนะของหัวหน้างานด้านบริหารทั่วไป บริษัท ก. จำกัด.....319
13	รายชื่อหลักสูตรและกลุ่มงานตามแนวทางการส่งเสริมสมรรถนะของหัวหน้างาน ด้านบริหารทั่วไป บริษัท ข. จำกัด.....321
14	แนวทางการส่งเสริมสมรรถนะของหัวหน้างานของกลุ่มงานด้านบริหารทั่วไป บริษัท ข. จำกัด.....322

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่	หน้า
1	แบบจำลองระบบฝึกอบรมแบบสถานการณ์พินิจ (Nadler and Nadler, 1994).....34
2	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....78
3	ขั้นตอนการวิจัย.....92
4	การจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของ หัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม โดยวิธีการฝึกอบรม.....229
5	การจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของ หัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม โดยการจัดองค์การให้ป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้.....237
6	ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....239
7	รูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อพัฒนาสมรรถนะในการสอนงาน ของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม..... 243

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปีพุทธศักราช 2545 ประเทศไทยมีพลเมือง 63.70 ล้านคน (แหล่งที่มา <http://www.nso.go.th>) ในจำนวนนี้ประมาณ 3 ใน 4 มีความรู้เพียงระดับประถมศึกษาและต่ำกว่า ผู้ใช้แรงงานในภาคอุตสาหกรรมส่วนใหญ่จึงเป็นแรงงานไร้ทักษะและมีความรู้เพียงระดับประถมศึกษาหรือต่ำกว่าเท่านั้น (คณะกรรมการพัฒนาอุตสาหกรรมแห่งชาติ , 2543) จึงทำให้เกิดปัญหาการต่อการพัฒนาให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่วงการอุตสาหกรรมในประเทศไทยนำมาใช้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตสามารถแข่งขันในตลาดโลกได้ แม้ว่า ในปัจจุบันผลผลิตในภาคอุตสาหกรรมจะเป็นที่น่าพอใจ ดังปรากฏในเดือนมกราคม 2545 ประเทศไทยได้ส่งสินค้าประเภทอุตสาหกรรมออกไปขายต่างประเทศ คิดเป็นมูลค่า 222,412 ล้านบาท จากมูลค่าสินค้าส่งออกทุกชนิดรวม 258,363 ล้านบาท (แหล่งที่มา <http://www.bot.or.th>) หรือ 86.085 % ของสินค้าส่งออกทุกประเภท แต่การแข่งขันทางเศรษฐกิจในตลาดโลกนับวันก็จะทวีความเข้มข้นขึ้น หากผู้ใช้แรงงานมีพื้นฐานการศึกษาสูงขึ้นสามารถตอบสนองการขยายตัวทางเทคโนโลยีการผลิตและการจัดการได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ ประเทศไทยจะมีศักยภาพที่สูงกว่านี้ในการแข่งขันในตลาดโลก

สุมาลี สังข์ศรี (2540) ได้ให้ข้อมูลสภาพของแรงงานดังกล่าว ดังต่อไปนี้

1. มีการศึกษาพื้นฐานน้อย ส่วนใหญ่จบการศึกษาประถมศึกษาหรือต่ำกว่า
2. ขาดความรู้ในด้านวิชาชีพและทักษะในการปฏิบัติงาน
3. ไม่ได้รับการเตรียมเพื่อจะเข้าสู่ระบบการทำงานภาคอุตสาหกรรม
4. ขาดความรู้ที่เกี่ยวข้องกับแรงงาน เช่น สิทธิประโยชน์ กฎหมายแรงงาน ความปลอดภัย ในการปฏิบัติงาน
5. มีเวลาว่างและเวลาพักผ่อนไม่มากนัก เนื่องจากมีภาระทางการทำงานและครอบครัว มากมาย
6. มีรายได้ไม่มากนัก ส่วนใหญ่นำมาใช้จ่ายเพื่อดำรงชีวิตประจำวัน เช่น อาหาร เสื้อผ้า ที่พักอาศัย ของใช้ ฯลฯ
7. สภาพความเป็นอยู่ สิ่งแวดล้อม ไม่มีกิจกรรมที่ส่งเสริมการศึกษามากนัก เช่น อยู่ในกลุ่มผู้ที่ไม่ได้เรียนหนังสือด้วยกัน มีอายุเฉลี่ยระหว่าง 20-25 ปี มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนประมาณ 3,000-5,000 บาท ทำงานเฉพาะในช่วงเวลากลางวันคือเช้าถึงเย็น มีวันหยุด 1 วันต่อสัปดาห์

มีเวลารว่างในช่วงค่าของแต่ละวันทำงาน มีความต้องการเพิ่มพูนความรู้ของตนเองในช่วงเวลารว่าง ทางด้านความรู้และทักษะวิชาชีพในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำอยู่ โดยต้องการให้ผู้สอนหรือวิทยากรที่จะมาให้ความรู้เพิ่มเติมเป็นวิทยากรจากโรงงานร่วมกับวิทยากรจากสถาบันภายนอก

ในภาวะที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง ประเทศไทยจำเป็นต้องเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต และมุ่งส่งออกสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น บนรากฐานของเทคโนโลยีและคุณภาพที่สูงขึ้น (สุมาลี ปิตยานนท์, 2539) ดังนั้นการพัฒนาคุณภาพของแรงงานในโรงงานอุตสาหกรรมจึงเป็นเรื่องจำเป็น สุมาลี สังข์ศรี (2540) กล่าวว่า ถ้ายังไม่มีมาตรการใด ๆ ในการยกระดับคุณภาพของแรงงาน ดังกล่าว ก็จะทำให้เสียโอกาสแก่ใจ ระบบอุตสาหกรรมของประเทศไทยก็ไม่อาจจะเท่าทันหรือแข่งขันกับตลาดโลกได้ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจของประเทศ สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI) (อ้างถึงในวิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2541) ได้สรุปเรื่องการปรับโครงสร้างของภาคอุตสาหกรรมว่า “การปรับโครงสร้างภาคอุตสาหกรรมทั้งภาครัฐบาลและเอกชน ไม่ควรจะพิจารณาเฉพาะประเด็นเดียว คือการใช้เงิน หรือรัฐบาลนำเงิน ไปให้เอกชนกู้เพื่อซื้อเครื่องจักรใหม่ แต่ควรเน้นที่การพัฒนาคน ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักในการผลิตมากกว่า” ซึ่งสอดคล้องกับทิศทางการปฏิรูปอุดมศึกษาของโลกในศตวรรษที่ 21 (ผดุงชาติ สุวรรณวงศ์, 2542) ที่ระบุว่า การพัฒนาเศรษฐกิจไม่อาจอยู่ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน ถ้าปราศจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เศรษฐกิจในอนาคตจะขึ้นอยู่กับการศึกษาและการฝึกอบรมเพื่อพัฒนากำลังคน

สุมาลี สังข์ศรี (2540) ได้กล่าวไว้ว่า ถ้าแรงงานได้มีโอกาสยกระดับการศึกษาให้สูงขึ้น จะเกิดประโยชน์ไม่เฉพาะแต่แรงงานเท่านั้น สถานประกอบการก็จะได้รับประโยชน์อย่างมากไม่ว่าจะเป็นเรื่องการบริหารจัดการ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และผลผลิตของงาน นอกจากนี้สังคมและประเทศชาติโดยรวม ก็จะได้รับประโยชน์ ประเทศจะมีแรงงานที่มีการศึกษาสูงขึ้น จะมีผลผลิตในการซื้อขายมากขึ้น เศรษฐกิจจะเจริญก้าวหน้ามากขึ้น ซึ่งจะมีผลกระทบไปถึงสภาพความเป็นอยู่ การดำเนินชีวิต การพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในชาติโดยรวม

ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 และฉบับที่ 9 ให้ความสำคัญในการพัฒนาคนอย่างต่อเนื่อง โดยแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) ระบุเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพแรงงาน ไว้ว่า “ยกระดับทักษะฝีมือและความรู้พื้นฐานให้แก่แรงงานในสถานประกอบการ โดยให้ความสำคัญแก่กลุ่มแรงงานอายุ 25 - 45 ปี เป็นลำดับแรก” (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ 2539) ส่วนในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) ก็มีการดำเนินการต่อเนื่องจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ในด้านแนวคิดที่ยึดคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา

การพัฒนาสู่เศรษฐกิจยุคใหม่ที่มีเทคโนโลยีและการใช้ความรู้เป็นฐานการพัฒนา ทำให้ต้องเร่งเตรียมพร้อม ทั้งสร้างระบบกลไก และพัฒนาคนให้สามารถปรับตัวอย่างรู้เท่าทันได้รวดเร็ว เพื่อคงสถานะการแข่งขันของประเทศ และก้าวสู่ระบบเศรษฐกิจยุคใหม่ได้อย่างเท่าทันโลกได้ต่อไป (แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9, 2544)

วิธีการพัฒนาคนให้มีประสิทธิภาพวิธีหนึ่ง คือ การจัดการศึกษาให้ การศึกษาที่น่าจะเหมาะสม ที่จะช่วยยกระดับการศึกษาให้แก่แรงงานได้ดีที่สุดน่าจะเป็นการศึกษานอกระบบโรงเรียน เพราะการศึกษานอกระบบโรงเรียนมีความยืดหยุ่นเอื้อต่อสภาพความต้องการของผู้เรียนมาก แรงงาน ไม่มีเวลาไปเข้าชั้นเรียน ไม่มีเวลาให้กับการเรียนมากนัก การศึกษานอกระบบโรงเรียนให้โอกาสแก่ผู้เรียนได้เมื่อมีความพร้อม และสามารถหยุดเรียนและกลับมาเรียนใหม่ได้เมื่อมีความพร้อมใหม่ การศึกษานอกระบบโรงเรียนจัดบริการความรู้ในหลายด้าน หลายสาขา เพื่อให้สนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายให้มากที่สุด การศึกษานอกระบบโรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เลือกเรียนเฉพาะวิชาที่ตนต้องการ หรือที่จะนำไปใช้ประโยชน์เท่านั้น การศึกษานอกระบบโรงเรียนไม่จำกัดพื้นฐานความรู้เดิมของผู้เรียน การศึกษานอกระบบโรงเรียนไม่จำกัดอายุของผู้เรียน แรงงานจะมีอายุน้อยอายุมากเท่าใดก็ได้ถ้าสนใจจะเรียน ผู้ที่มีอายุมากอาจเรียนร่วมกับผู้ที่มีอายุน้อยได้ ผู้เรียนสามารถเสนอแนะหรือขอให้หน่วยจัดเปิดสอนในวิชาที่ผู้เรียนต้องการเรียนได้ อาจไม่ต้องมานั่งเรียนในชั้นเรียน ผู้เรียนอาจเรียนจากสื่อประเภทต่าง ๆ ที่บ้านของตนเองได้ ด้วยเหตุผลดังกล่าว การศึกษานอกระบบโรงเรียน จึงน่าจะเป็นการศึกษาที่เอื้อให้โอกาสและเหมาะสมแก่แรงงานมากที่สุด (สุมาลี สังข์ศรี, 2540)

การศึกษานอกระบบโรงเรียน เกิดขึ้นจากความเชื่อพื้นฐานหรือปรัชญาการศึกษาตลอดชีวิตที่ว่า บุคคลควรได้รับการศึกษาอย่างเป็นกระบวนการต่อเนื่องตลอดชีวิต การศึกษาไม่ได้จบลงเมื่อบุคคลจบจากโรงเรียนหรือสถาบันการศึกษาเท่านั้น เมื่อบุคคลเรียนสำเร็จในระดับชั้นต่าง ๆ จากโรงเรียนหรือสถาบันการศึกษาแล้ว เขาจะต้องออกมาเผชิญกับสภาพแวดล้อม สภาพความเป็นอยู่ที่แท้จริงของชีวิต ช่วงชีวิตนี้ยาวนานกว่าช่วงที่ศึกษาเล่าเรียนอยู่ในโรงเรียนเสียอีก และในช่วงที่ต้องเผชิญกับโลกภายนอกนี้การศึกษาเท่านั้นที่จะช่วยพัฒนาให้บุคคลได้พัฒนาตนเอง สามารถปรับตัวตนเองให้สัมพันธ์กับสังคมสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม การเรียนการสอน การศึกษาไม่จำเป็นต้องเกิดขึ้นในรูปแบบของการศึกษาในโรงเรียนหรือในสถานศึกษาเท่านั้น การเรียนอาจเกิดขึ้นที่บ้าน เกิดขึ้นในชุมชน ในไร่ในนา หรือสถานที่อื่น ๆ การศึกษาอาจเกิดขึ้นภายนอกโรงเรียนโดยมีคนในชุมชน พ่อแม่ พี่น้อง บรรพบุรุษและผู้รู้อื่น ๆ เป็นผู้ให้ความรู้ก็ได้ ซึ่งการศึกษาในลักษณะนี้เรียกว่าการศึกษานอกระบบโรงเรียน (สมประสงค์ วิทย์เกียรติ และคณะ , 2536)

โฆษิต ปันเปียมราษฎร์ (อ้างถึงใน พรรรถติพา งามสม, 2530) กล่าวว่า ในการวางนโยบายพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ เรื่องการศึกษาหรือการเรียนรู้ของคนเป็นเรื่องที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานพัฒนาประเทศเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะเรื่องของการพัฒนาชนบท การแก้ไขปัญหาคาร่างงาน ปัญหาการผลิต ซึ่งในเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้ การศึกษานอกระบบโรงเรียน ได้เข้ามามีส่วนในการเตรียมคนให้พร้อม และเกื้อหนุนให้การพัฒนาในด้านต่าง ๆ เป็นไปได้ง่ายขึ้น ทั้งนี้เพราะการศึกษานอกระบบโรงเรียนมีลักษณะเป็นการให้การศึกษาแก่ประชาชนในแง่ที่จะสามารถปรับให้เข้ากับสภาพความเป็นอยู่ และความต้องการของสังคมทุกระดับได้อย่างรวดเร็วหลายรูปแบบ

รัฐได้ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการศึกษานอกระบบโรงเรียนหรือการศึกษานอกระบบมาเป็นเวลานาน เปรม ตินสุลานนท์ ในขณะที่ดำรงตำแหน่งนายกรัฐมนตรีได้ประกาศนโยบายแรงงานในวันแรงงานแห่งชาติ เมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ.2523 ไว้ว่า รัฐจะปรับปรุงระบบการศึกษาทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียนตลอดจนสนับสนุนให้นายจ้างจัดสถานฝึกอบรมขึ้น เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ประสงค์จะมีฝีมือ มีความสามารถในการทำงาน ชนิดที่หน่วยงานต่าง ๆ ต้องการ และได้รับการฝึกอบรมอย่างถูกต้อง เพื่อให้มีขีดความสามารถเหมาะสมกับความต้องการของแหล่งงาน (วิจิตรา พรหมพันธุ์, 2524) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 หมวด 1 มาตรา 8 ก็ได้ระบุไว้ว่า การจัดการศึกษาให้ยึดหลักดังนี้ 1) เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน 2) ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา 3) การพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง ทั้งยังระบุไว้ในหมวด 3 ข้อ 2 ว่า การศึกษานอกระบบเป็นการศึกษาที่มีความยืดหยุ่น ในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการจัดการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการสำเร็จการศึกษา โดยเนื้อหาและ หลักสูตรจะต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพปัญหา และความต้องการของบุคคลแต่ละกลุ่ม (คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542)

กรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนได้จำแนกการศึกษานอกระบบเป็น 4 ประเภท (กรมการศึกษานอกโรงเรียน, 2545) ได้แก่

1. การศึกษาพื้นฐาน เป็นการจัดการศึกษาสำหรับกลุ่มเป้าหมายนอกระบบโรงเรียน ด้วยรูปแบบ วิธีการที่เหมาะสม และมีสาระหลักสูตรที่หลากหลาย สอดคล้องกับความต้องการ เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายมีความรู้และทักษะพื้นฐานในการดำเนินชีวิต การทำงาน และการศึกษาต่อเนื่อง ก่อให้เกิดชีวิตที่มั่นคง และสามารถอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีความสุข โดยนัยดังกล่าว การศึกษาพื้นฐานจึงมีขอบเขตที่กว้างขวาง ครอบคลุมกว่าการศึกษาขั้นพื้นฐานที่กำหนดให้ผู้เรียน

ต้องได้รับการศึกษาตามที่หลักสูตรกำหนดไม่น้อยกว่า 12 ปี การจัดการศึกษาพื้นฐานจึงครอบคลุมเนื้อหาสาระ ตั้งแต่การส่งเสริมการรู้หนังสือ การศึกษาในหลักสูตรเทียบเท่า การศึกษาขั้นพื้นฐาน และการศึกษาต่อเนื่องที่ตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายอย่างหลากหลาย รวมทั้งความรู้และทักษะทางคอมพิวเตอร์ (Computer Literacy)

2. การศึกษาเพื่อพัฒนาอาชีพ เป็นการศึกษาเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะในการประกอบอาชีพของบุคคลและกลุ่มบุคคล ซึ่งมีจุดมุ่งหมายในชีวิตที่แตกต่างกัน โดยมีสาระสำคัญดังนี้

2.1 การเรียนรู้อาชีพแบบองค์รวม ที่ประชาชน ครู กศน. และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ร่วมกันจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อฟื้นฟูเศรษฐกิจชุมชน

2.2 การออกแบบการเรียนรู้ งานอาชีพตามลักษณะของการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาอาชีพในรูปแบบการฝึกทักษะอาชีพ การเข้าสู่อาชีพ การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาอาชีพด้วยเทคโนโลยี

2.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ที่บูรณาการกับวิถีชีวิต โดยใช้วงจรกระบวนการคิด ทำ จำ แก้ปัญหา และพัฒนา

2.4 การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาอาชีพ ที่พัฒนาศักยภาพของบุคคล และชุมชนที่สอดคล้องกับวิถีชีวิต โดยส่งเสริมการรวมกลุ่มอาชีพ สร้างเครือข่ายอาชีพ มีระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้ และประสบการณ์การทำงานอาชีพ ภายใต้วัฒนธรรมของชุมชน มีกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันของชุมชน เป็นชุมชนที่ใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการ และพัฒนาอาชีพ

3. การศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะชีวิต เป็นการจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อสร้างเสริม ความรู้ ความสามารถของบุคคล เพื่อให้สามารถจัดการกับตนเอง และสิ่งแวดล้อม เพื่อให้มีความสุขตามสภาพและมีความปลอดภัยในสังคม การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะชีวิต มีสาระสำคัญดังนี้

3.1 เป็นการพัฒนาทักษะพื้นฐานของบุคคล เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคม และร่วมแก้ปัญหาของสังคมได้อย่างมีความสุข

3.2 เป็นการเรียนรู้โดยบูรณาการองค์ความรู้ และกระบวนการเรียนรู้ต่าง ๆ ในชีวิตประจำวันเข้าด้วยกัน

3.3 เป็นการจัดการศึกษาในรูปแบบโครงการ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย โดยมุ่งหมายที่จะเสริมสร้างความสามารถให้กับบุคคล เพื่อให้มีทักษะชีวิตในการแก้ปัญหาเฉพาะด้านที่เหมาะสมกับแต่ละพื้นที่ และแต่ละสถานการณ์

4. การศึกษาเพื่อพัฒนาสังคมและชุมชน เป็นการจัดการศึกษาที่บูรณาการความรู้และทักษะจากการศึกษาที่ผู้เรียนมีอยู่ หรือได้รับจากการเข้าร่วมกิจกรรม การศึกษานอกระบบโรงเรียน โดยมีรูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลาย ใช้ชุมชนเป็นฐานในการพัฒนาการเรียนรู้และทุนทางสังคม เป็นเครื่องมือในการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาสังคมและชุมชนให้มีความเข้มแข็ง สามารถพึ่งพาตนเองได้ ตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง และประชาชนอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ตามวิถีทางการปกครองในระบบประชาธิปไตย ตลอดจนอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ดี มีการพัฒนาที่ยั่งยืน

การจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนทั้ง 4 ประเภท ดังกล่าวนี้ ทำให้ผู้ใช้แรงงานในภาคอุตสาหกรรมมีโอกาสพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทักษะวิชาชีพต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง โดยไม่เป็นอุปสรรคในการทำงาน เป็นการพัฒนาคุณภาพการทำงานจากผู้ใช้แรงงาน ไปสู่แรงงานผู้มีทักษะ เพื่อตอบสนองความต้องการในภาคอุตสาหกรรมต่อไป

ภาคอุตสาหกรรมเป็นแหล่งสำคัญที่ขยายการจ้างงานและรายได้ของประเทศ และจากสรุปผลการวิเคราะห์การจ้างงานในประเทศ อุตสาหกรรมการผลิตมีความต้องการแรงงานสูงเป็นอันดับแรก (กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม, 2542)

ในโรงงานส่วนใหญ่จะแบ่งลูกจ้างหรือพนักงานออกเป็น 2 ระดับ ได้แก่ ฝ่ายบริหารหรือหัวหน้างาน กับฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายบริหารหรือหัวหน้างาน สามารถแบ่งย่อยลงไปได้อีก 3 ระดับ ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้างานระดับสูง เป็นผู้บริหารสูงสุดขององค์กร (Senior executive) มีหน้าที่กำหนดนโยบาย และการบริหารงานทั้งหมดของกิจการในการวางแผน การจัดองค์กร การจัดบุคลากร การสั่งการ และการควบคุมการทำงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตำแหน่งงานครอบคลุมเจ้าของกิจการ ประธานคณะกรรมการบริหาร กรรมการ ผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารที่มีอำนาจสั่งการเต็ม ผู้บริหารปฏิบัติการ รองกรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการทั่วไป และผู้จัดการโรงงาน

2. ผู้บริหารระดับกลางหรือหัวหน้างานระดับกลาง (Middle managers) เป็นหัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับรองจากผู้บริหารระดับสูง มีหน้าที่รับนโยบายจากผู้บริหารหรือหัวหน้างานระดับสูง ไปกำหนดแนวปฏิบัติในสายงานที่รับผิดชอบตามลักษณะงานต่างๆ ร่วมกับผู้บริหารหรือหัวหน้างานระดับต้น โดยการวางแผนงานและควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามที่ได้รับมอบหมาย ตำแหน่งงานครอบคลุม ผู้อำนวยการฝ่ายต่าง ๆ หรือผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ

3. ผู้บริหารระดับต้นหรือหัวหน้างานระดับต้น (First line/ Supervisory managers) เป็นผู้บริหารหรือหัวหน้างานรองจากระดับกลาง มีหน้าที่รับแนวทางการดำเนินงานจากผู้บริหาร

ระดับกลาง และแนะนำควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของพนักงานให้เป็นไปตามกฎระเบียบ และวิธีดำเนินงานตามที่กำหนด รวมทั้งรายงานผลต่อผู้บริหารระดับกลาง ตำแหน่งครอบคลุม หัวหน้าแผนก หรือหัวหน้างานในงานแต่ละฝ่าย (จิตตินันท์ เดชะคุปต์ และคณะ, 2541)

จะเห็นได้ว่า หัวหน้างานเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับผู้ใช้แรงงานมากที่สุด มีหน้าที่และความรับผิดชอบหลายประการ เช่น การอบรม สอนงานให้คำปรึกษาหารือ แก้ไขปัญหา ตลอดจนควบคุม ดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใช้แรงงานโดยตรง ทำให้หัวหน้างานต้องปฏิบัติหน้าที่เป็นวิทยากรภายใน เพราะการสอนงานหรือให้การอบรมนั้น หัวหน้างานจะต้องเป็นผู้ทำหน้าที่ถ่ายทอดความรู้ไปยังเป้าหมาย ซึ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทางด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ หากหัวหน้างานมีสมรรถนะในการสอนงาน ก็จะเป็นประโยชน์กับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างยิ่ง ทำให้สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถใช้เทคโนโลยีที่จำเป็นในการทำงานเป็นพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ เป็นบุคลากรที่พึงประสงค์ของโรงงานอุตสาหกรรม มีโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้า มีคุณภาพชีวิตที่ดี ส่งผลไปถึงครอบครัว สังคม และประเทศชาติในที่สุด การพัฒนารูปแบบในการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อ ส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม จึงต้องมีการพัฒนาหา รูปแบบที่เหมาะสม

คำว่า "รูปแบบ" (Model) หมายถึง โครงสร้างที่มนุษย์ประดิษฐ์ขึ้นเพื่อแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างหลักการพื้นฐานหรือแนวคิดทางการศึกษา แนวคิดเดียวหรือมากกว่า หลักฐานเหตุผลทางทฤษฎีที่น่าเชื่อถือ ตลอดจนผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบขึ้นเป็นโครงสร้างของ รูปแบบ ซึ่งสามารถใช้รูปแบบอธิบายความสัมพันธ์ ลำดับขั้นตอนขององค์ประกอบหรือกิจกรรมในระบบได้ จากนั้นจึงนำสิ่งประดิษฐ์ไปทดลองใช้ ซึ่งเรียกว่า "การพัฒนารูปแบบ" เป็นการทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ เพราะรูปแบบที่พัฒนาขึ้นนั้น แม้ว่าจะพัฒนาโดยมีรากฐานจากทฤษฎี แนวความคิดรูปแบบของผู้อื่น และผลการวิจัยที่ผ่านมา เป็นเพียงรูปแบบตามสมมุติฐานเท่านั้น (ณัฐวรรณ จิตต์ทา, 2539) อาจสรุปได้ว่า รูปแบบคือ การใช้ความรู้และข้อมูลต่าง ๆ เพื่อสร้างแบบหรือโครงสร้างขึ้นมาเป็นต้นแบบ ดังเช่น อรุณี สถิตยภาคีกุล (2534) ได้พัฒนารูปแบบการให้ความรู้ประกอบไปด้วยกระบวนการ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิดและองค์ประกอบที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนที่ต้องการ
2. กำหนดองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบขึ้นเป็นรูปแบบการให้ความรู้
3. นำไปใช้ปฏิบัติได้จริงและเกิดผลต่อผู้เรียนตามความต้องการหรือตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

4. ตรวจสอบประสิทธิภาพของรูปแบบการให้ความรู้
5. เสนอแนะและปรับปรุงรูปแบบการให้ความรู้ตามข้อบกพร่องที่ค้นพบ

จากการศึกษางานวิจัยของณัฐวรรณ จิตต์ทา (2539) พบว่าองค์ประกอบของการพัฒนารูปแบบการให้ความรู้เกี่ยวกับอันตรายของการขายบริการทางเพศสำหรับนักศึกษา การศึกษานอกโรงเรียนสายสามัญระดับมัธยมศึกษาตอนต้น วิธีเรียนแบบทางไกลจังหวัดเชียงราย มี 7 ขั้นตอน คือ ปัญหา จุดมุ่งหมายของการเรียน เนื้อหา องค์ประกอบของการเรียน แนวคิดและทฤษฎี แนวการสอนแบบจุลบท และประเมินผลรูปแบบตามความตรงของเนื้อหาและทฤษฎี ส่วนงานวิจัยของนวลจิตต์ เขวากีรติพงศ์ (2534) รูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นทักษะปฏิบัติสำหรับครูวิชาชีพ ก็ประกอบไปด้วย 7 องค์ประกอบคือ ความสำคัญและความเป็นมา วัตถุประสงค์ ขอบเขตของรูปแบบ ความเชื่อพื้นฐาน หลักการของรูปแบบ ลักษณะของรูปแบบ กระบวนการจัดการเรียนการสอนของรูปแบบ และข้อเสนอแนะในการใช้รูปแบบ

จากงานวิจัยของวิศนี ศิลตระกูล (2541) การพัฒนารูปแบบการศึกษานอกโรงเรียนเพื่อปรับปรุงคุณภาพชีวิตและสังคมตามแนวคิดของการพัฒนาที่ยั่งยืนในเขตอุตสาหกรรม จะมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้คือ นโยบาย หลักการจัดการศึกษา เป้าหมายในการจัดการศึกษา วัตถุประสงค์ ลักษณะที่สำคัญในการจัดการศึกษา กลุ่มเป้าหมาย กรอบหลักสูตรเนื้อหา สื่อการเรียนการสอน องค์การและแนวทางการจัดการศึกษา การกำกับดูแลและประเมินผลโครงการ และจากการวิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการของสมชัย วรานุกุลรักษ์ (2545) รูปแบบการดำเนินงานตามองค์ประกอบในระบบศูนย์การเรียนรู้ จะประกอบไปด้วย การวิเคราะห์ความต้องการในการเรียนรู้ การจัดการทรัพยากรความรู้ การพัฒนาหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้ การสื่อสารประสานงานและให้บริการผู้เรียน การส่งเสริมการเรียนรู้ การติดตามผลการดำเนินงานระบบศูนย์การเรียนรู้ และการรายงานผลและเชื่อมโยงผลการเรียนรู้

สรุปได้ว่า การพัฒนารูปแบบก็คือ การกำหนดแนวทางที่ดีกว่าเดิมและสร้างกรอบในการปฏิบัติโดยสังเขป จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยในเรื่องการพัฒนารูปแบบหลายเรื่อง ทำให้ผู้วิจัยจัดองค์ประกอบของการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ออกเป็น 9 องค์ประกอบ ได้แก่ นโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย หลักสูตร สื่อการเรียนการสอน หน่วยงานที่รับผิดชอบ การจัดการ การกำกับดูแลและประเมินผลโครงการ

การที่หัวหน้างานจะปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ก็จะต้องมีสมรรถนะ หรือ Competency ซึ่งหมายถึงคุณลักษณะทั้งในด้านทักษะ ความรู้ และพฤติกรรมของบุคคล ซึ่ง

จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งให้ประสบความสำเร็จ (จิตติพัฒน์ พิษณุธาดาพงศ์, 2546) สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับต้นในงานอุตสาหกรรม ได้แก่ มนุษยสัมพันธ์ ความชำนาญในงาน การปรับปรุงงาน การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร การสอนงาน และนำเสนอผลงาน (เสนห์ จุ้ยโต, 2541) ส่วน ธนรัตน์ ยงวานิชจิต (2524) ได้กล่าวว่า หัวหน้างานที่เก่งจะต้องทำอะไรเป็นหลายอย่าง และจะต้องรู้อะไรอีกหลายอย่าง ส่วนหนึ่งคือการสอนลูกน้องใหม่ให้รู้จักวิธีทำงานที่ถูกต้อง และปฏิบัติต่อลูกน้องในลักษณะที่ผ่อนคลายจากความตึงเครียด ชี้แนะให้ลูกน้องรับการฝึกอบรมเมื่อจำเป็น และจัดตารางฝึกอบรมโดยมิให้กระทบต่องานมากนัก จากคำกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่า หัวหน้างานจะต้องมีสมรรถนะในการสอนงาน รวมทั้งสมรรถนะอื่น ๆ ที่ช่วยให้การสอนงานบรรลุวัตถุประสงค์

ในการศึกษาข้อมูลเบื้องต้น ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนให้หัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ทั้งภาคเอกชนและภาครัฐ ได้รับความเห็นที่สอดคล้องกันในเรื่องสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานว่า หัวหน้างานส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการทำงาน จึงได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้เป็นหัวหน้า แต่ขาดความรู้ความสามารถในการสอนงานผู้ได้บังคับบัญชา สอนงานไม่เป็น ไม่มีความรู้ในการสอนงาน บางคนถูกเพื่อน ๆ ต่อต้าน เนื่องจากเคยเป็นเพื่อนระดับเดียวกันมาก่อนที่จะได้รับการแต่งตั้งเป็นหัวหน้างาน บางคนมีงานมากไม่มีเวลาสอน บางคนไม่ยอมสอนเพราะกลัวลูกน้องเก่งกว่า ไม่มีสถานที่อุปกรณ์ในการสอน เมื่อหัวหน้าไม่มีความรู้ความสามารถในการสอนงานก็จะทำให้เกิดปัญหาหลายประการ ดังความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

...หัวใจของการผลิตอยู่ที่หัวหน้างาน การพัฒนาคนกลุ่มนี้จะเป็นการแก้ปัญหาได้ตรงจุดให้เขาสามารถสอนเพื่อนร่วมงาน มันจะไปแก้ปัญหาค่าความสูญเสีย ลดกำลังคนได้ ลดค่าใช้จ่าย วัสดุดิบได้ ร่นเวลาได้ งานก็ได้มาตรฐาน (บุษย์ กาญจนดุล, 2545)

...อยากให้ซูเปอร์ไวเซอร์ของเราเก่งในการสอนงาน...บางที่สอนเลยเวลา บางที่สอนไม่ได้เนื้อเลย (ปราณี อ่อนแก้ว, 2524)

...เราต้องเสริมเขาด้วยการถ่ายทอดการสร้างมนุษยสัมพันธ์...(นิมิตต์ จตุพร, 2545)

...หัวหน้างานบางคนอยากจะสอนเหมือนกัน แต่ไม่รู้จะสอนได้ยังไง เลยไม่สอน... (อเนกกลาภ สุทธินันท์, 2545)

จากความคิดเห็นดังกล่าว สามารถสรุปปัญหาในการสอนงานของหัวหน้างานได้ว่า หัวหน้างานต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะในการสอนงาน แม้จะมีความรู้ความสามารถเก่งในงานที่ทำก็ตาม แต่ยังขาดเทคนิคหลายประการที่ใช้ในการสอนงาน เช่น การถ่ายทอด หลักจิตวิทยา

และมนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น ทำให้การสอนงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร โรงงานอุตสาหกรรมหลายแห่งได้ดำเนินการพัฒนาหัวหน้างานเพื่อส่งเสริมสมรรถนะดังกล่าว การพัฒนาบุคลากรทำได้หลายวิธี เช่น การส่งไปศึกษาต่อในสถาบันต่าง ๆ ศึกษาจากอินเทอร์เน็ต รวมทั้งการพัฒนาด้วยการฝึกอบรม สอดคล้องกับที่ ปัทมา ชูทรงเดช จิตติ พลังศรี และสมชัย วรานุภูษัย (2540) ได้ศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบการพัฒนาบุคลากรในสถานประกอบการ โดยใช้แนวคิดของ Marsich (1987) ที่นำเสนอรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ พบว่า สถานประกอบการใช้รูปแบบการฝึกอบรมภายในหน่วยงานมากที่สุด สอดคล้องกับการวิจัยของ Coopers & Lybrand (1995) ที่พบว่ารูปแบบในการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพพนักงานในสถานประกอบการส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มทักษะเทคนิคในการปฏิบัติงาน จนกระทั่งในปัจจุบันเมื่อกล่าวถึงการพัฒนาพนักงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ หรือผลผลิต ก็จะมีผู้นึกถึงการฝึกอบรมเป็นอันดับต้น ๆ การฝึกอบรมมีส่วนสำคัญต่อกระบวนการศึกษานอกระบบ เครื่องมือสำคัญของกระบวนการศึกษานอกระบบโรงเรียน คือ การพัฒนาการฝึกอบรม (จันทร์ ชุ่มเมืองปักษ์, 2534)

การฝึกอบรม หมายถึงการพัฒนาเพิ่มพูน ความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ ทักษะค่านิยม และทักษะความชำนาญของบุคคลในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งหรือองค์การใดองค์การหนึ่ง เพื่อให้บุคคลนั้น ๆ สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด (อาชัญญา รัตนอุบล, 2540) การฝึกอบรมจะแตกต่างไปจากการศึกษา การศึกษาจะมีลักษณะกว้าง ๆ ในขอบข่าย วัตถุประสงค์ของการศึกษา เป็นการพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual) ปกติการศึกษาจะจัดขึ้นในโรงเรียน วิทยาลัยและมหาวิทยาลัย ส่วนการฝึกอบรมจะมีพื้นฐานทางอาชีพ (Vocationally oriented) และเกิดขึ้นในองค์การ ปกติการฝึกอบรมจะมีวัตถุประสงค์ในการนำไปใช้ทันทีในด้านปฏิบัติ การฝึกอบรมกับการศึกษามักจะเกิดขึ้นเวลาเดียวกัน (ชาญชัย อาจิสมาจารย์, ม.ป.ป.) วิจิตร อวระกุล (2537) ถึงกับกล่าวไว้ว่า พนักงานเจ้าหน้าที่ที่ได้รับการฝึกอบรม มีความรู้ความสามารถอย่างเพียงพอคนเดียวอาจทำงานได้เท่ากับคนที่ทำงานไม่เป็นเลยเป็นสิบ ๆ คน หน่วยงานใดมีผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมมาเป็นอย่างดี ย่อมสร้างผลงานตอบแทนสูงแก่หน่วยงานนั้น ทำให้งานมีประสิทธิภาพ คຸ້ມเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าใช้จ่ายวัสดุอื่น ๆ ผลงานเพิ่มขึ้นอย่างไม่น่าเชื่อ

การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพมีหลายรูปแบบ Generic Competency - Based Model ของ Blank (1982) ได้รับการออกแบบมาโดยตรงสำหรับการศึกษา และการฝึกอบรมของหน่วยงาน ซึ่งทำหน้าที่เตรียมคนเข้าสู่การจ้างงาน โดยเป็นตัวแทนทางด้านหลักสูตร (Curriculum Model) ซึ่งกำหนดจากสายอาชีพและงาน ซึ่งเป็นความต้องการโดยทั่ว ๆ ไป (Generic) ในองค์การประเภทต่าง ๆ รูปแบบการฝึกอบรมของ Field (1991) เป็นรูปแบบการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะ

ของบุคคลในภาคอุตสาหกรรมที่จำเป็นสำหรับการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนรูปแบบการฝึกอบรมอีกรูปแบบหนึ่ง Critical Events Model (CEM. MODEL) เป็นรูปแบบของการฝึกอบรมของ Nadler (1994) ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นพื้นฐานที่สำคัญในการออกแบบกระบวนการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการแก้ไขปัญหานองค์การได้ อีกทั้งยังเป็นรูปแบบการฝึกอบรมที่มีความยืดหยุ่นและเปิดกว้างในการดำเนินการแก้ไขและปรับปรุงส่วนต่าง ๆ ในโครงการได้ตลอดเวลา ในการพัฒนาสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานด้วยวิธีการฝึกอบรมควรได้มีการนำเอารูปแบบการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพดังกล่าวมาบูรณาการใช้ให้เหมาะสมกับกลุ่ม เป้าหมายและบริบทต่าง ๆ ซึ่งแตกต่างกัน เพื่อให้ได้รูปแบบการฝึกอบรมที่นำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ในการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม มีหน่วยงานในภาครัฐที่ดำเนินการอยู่ ได้แก่ สถาบันพัฒนาบุคลากรฝึกและพัฒนาฝีมือแรงงาน กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงาน ตั้งแต่ พ.ศ.2541-2545 สถาบันพัฒนาบุคลากรฝึกและพัฒนาฝีมือแรงงาน กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ได้จัดการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ สำหรับหัวหน้างาน โดยมีผู้ผ่านการอบรมทั้งสิ้น 9,140 คน

ตารางที่ 1 การฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ สำหรับหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ระหว่างปี พ.ศ. 2541 - 2545

หลักสูตร	ปี พ.ศ.					รวม
	2541	2542	2543	2544	2545	
1. หลักการเป็นหัวหน้างาน		2,707		1,491	1,484	5,682
2. เทคนิคการเป็นหัวหน้างาน	216		1,657	724	235	2,832
3. เทคนิคการเป็นหัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพ					472	472
4. การพัฒนาหัวหน้างาน					20	20
5. ศิลปะการพูดเพื่อสร้างศักยภาพในการเป็นหัวหน้างาน					40	40
6. บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้างาน				94		94
รวม	216	2,707	1,657	2,309	2,345	9,140

ที่มา: ฝ่ายพัฒนาระบบประกันคุณภาพ กองแผนงานและสารสนเทศ กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน,

28 กุมภาพันธ์ 2546

จากตารางที่ 1 เมื่อรวมจำนวนผู้ผ่านการอบรมทำหน้าที่วิทยากรฝึกอบรมภายในสถานประกอบการของกระทรวงแรงงาน จะเห็นได้ว่ามีจำนวนน้อยมากเมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนหัวหน้างานที่กระจายกันอยู่ในสถานประกอบการ จำนวน 349,102 แห่งทั่วประเทศ (กองวิชาการและแผนงาน กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน, 2544) ในสถานประกอบการเองก็จะมีฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ แต่เนื้อหาของการฝึกอบรมในสถานประกอบการส่วนใหญ่จะเน้นด้านการบริหารจัดการ วิชาชีพต่าง ๆ มากกว่าหลักสูตรอื่น ๆ และผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่จะเป็นหัวหน้างานและสูงกว่าหัวหน้างาน (วิจิตรา พรหมพันธุ์, 2528, นิพนธ์ พัวพงศกร และคณะ, 2533 อ้างถึงใน สุมาลี ปิตยานนท์, 2539)

ดังนั้น การจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน เพื่อการส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานให้กับหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ด้วยรูปแบบหรือวิธีการฝึกอบรมอย่างเดียว อาจไม่ใช่คำตอบที่สมบูรณ์ ผู้บริหารบางคนยอมรับว่าในการพัฒนาบุคลากร ถ้าใช้วิธีการฝึกอบรมไปเรื่อย ๆ อนาคตจะทำไม่ไหว เพราะพนักงานมีมากขึ้นเรื่อย ๆ (วันทนีย์ แก้วมawangศ์, 2543 อ้างถึงใน สมชัย วรานุกุลรักษ์, 2545) จึงน่าจะมีการพัฒนารูปแบบที่เหมาะสม ในการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

จากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในการผลิตและการจัดการที่พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ก้าวทันในการแข่งขันของตลาดโลก ที่มุ่งเน้นให้ต้นทุนต่ำแต่ประสิทธิภาพในการผลิตสูง ปัจจัยสำคัญจึงขึ้นอยู่กับคุณภาพของผู้ใช้แรงงาน หัวหน้างานในฐานะผู้สอนงานจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาสมรรถนะในการสอนหรือถ่ายทอดงานให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับสังคมและเทคโนโลยียุคโลกาภิวัตน์ ประกอบกับจำนวนวิทยากรภายในมีไม่เพียงพอ เนื้อหาและวิชาการที่ใช้ในการพัฒนายังไม่ครอบคลุมในการทำหน้าที่สอนของวิทยากร เนื่องจากหลักสูตรส่วนใหญ่เน้นด้านการบริหารจัดการ ส่วนวิธีการส่วนใหญ่ก็เน้นการบรรยาย อีกทั้งยังไม่คำนึงถึงสภาพพื้นฐาน บางประการของหัวหน้างาน อาทิเช่น อายุ รายได้ เวลาว่างที่จะใช้ศึกษา สถานที่ศึกษา ซึ่งอาจเป็นอุปสรรคในการพัฒนาการศึกษาของหัวหน้างาน ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานใน โรงงานอุตสาหกรรม โดยทำการศึกษาในพื้นที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยาและจังหวัดสมุทรปราการ ซึ่งมีข้อมูลเกี่ยวกับพื้นที่ศึกษาทั้ง 2 แห่งดังนี้

จังหวัดพระนครศรีอยุธยา อยู่ห่างจากกรุงเทพฯ ไปทางทิศเหนือ เป็นระยะทางประมาณ 70 กิโลเมตร เป็นจังหวัดที่มีโรงงานอุตสาหกรรม 2,636 โรงงาน มีผู้ใช้แรงงานทั้งหมด 145,538 คน กลุ่มโรงงานแบ่งเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่ นิคมอุตสาหกรรมไฮเทค นิคมอุตสาหกรรมบางปะอิน

สวนอุตสาหกรรมโรจนะ นิคมอุตสาหกรรมสหรัตนนคร และโรงงานกลุ่มบ้านแพน อำเภอสนา ประกอบด้วยอุตสาหกรรม 13 ประเภท คือ ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ชิ้นส่วนคอมพิวเตอร์ ชิ้นส่วนรถยนต์ กระเป่า เครื่องมือแพทย์ เครื่องถ่ายเอกสาร รองเท้า เสื้อผ้า ปู่ย กระดาษ สิ่งทอ อาหารสำเร็จรูปและขนม ผลิตภัณฑ์จากไม้ (กัลยาลักษณ์ โอภาสานนท์, สัมภาษณ์, 21 ธันวาคม 2543)

จังหวัดสมุทรปราการ อยู่ห่างจากกรุงเทพฯ ไปทางทิศตะวันออกเฉียงใต้ เป็นระยะทางประมาณ 30 กิโลเมตร เป็นจังหวัดที่มีโรงงานอุตสาหกรรม จำนวน 7,705 โรงงาน มีผู้จ้างงานทั้งหมด 672,755 คน (รวม เพื่อนทอง, สัมภาษณ์, 9 กุมภาพันธ์ 2544) สถานประกอบการในจังหวัดสมุทรปราการ ร้อยละ 70 ใช้เทคโนโลยีขั้นสูงในการผลิต โดยอาศัยวัตถุดิบทั้งในประเทศและต่างประเทศ การประกอบธุรกิจเป็นไปโดยระบบการผลิตแบบต่อเนื่อง มีอุตสาหกรรมหลายประเภท เช่น อุตสาหกรรมสิ่งก่อสร้าง อุตสาหกรรมรถยนต์ อุตสาหกรรมผลิตโลหะ อุตสาหกรรมเหล็ก และอุตสาหกรรมสิ่งทอ เป็นต้น

จากการศึกษาพบว่า พื้นที่ศึกษาทั้ง 2 แห่งนี้มีโรงงานอุตสาหกรรมทางการผลิตหลายประเภท นอกจากนี้ยังมีสถานศึกษาหรือแหล่งบริการการศึกษาออกโรงงาน กลุ่มการเรียนรู้ การศึกษานอกระบบโรงเรียน แหล่งการเรียนรู้ของชุมชน โรงเรียนหรือสถาบันการศึกษาอื่น ๆ

จากรายละเอียดต่าง ๆ ที่กล่าวมา ประกอบกับการศึกษาสภาพพื้นฐานของแรงงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รูปแบบการฝึกอบรม ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ หัวหน้างานและการส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม การจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมภายใต้หัวข้อต่าง ๆ คือ นโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย หลักสูตรและเนื้อหา สื่อการเรียนการสอน หน่วยงานที่รับผิดชอบ การจัดการศึกษา การกำกับดูแลและการประเมินผลโครงการ ภายใต้บริบทสภาพพื้นฐานของหัวหน้างาน ได้แก่ อายุ ความรู้พื้นฐาน วิธีการจัดการศึกษา ช่วงเวลาที่สะดวกในการศึกษาเพิ่มเติม สื่อสำหรับการเรียนรู้ ค่าใช้จ่ายในการศึกษาเพิ่มเติม ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาแรงงานระดับหัวหน้างานและส่งผลต่อการพัฒนาแรงงานระดับปฏิบัติการให้มีคุณภาพ ตลอดจนเกิดการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การในภาคอุตสาหกรรมให้เพิ่มขึ้นอีกด้วย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม
2. เพื่อสร้างรูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน เพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม
3. เพื่อตรวจสอบรูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมที่สร้างขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

1. **พื้นที่ศึกษา** ผู้วิจัยได้ศึกษาพื้นที่ 2 แห่ง ซึ่งมีโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตสินค้าหลากหลาย และมีสถานศึกษาหรือแหล่งบริการการศึกษานอกโรงเรียน กลุ่มการเรียนรู้การศึกษานอกระบบโรงเรียน แหล่งการเรียนรู้ของชุมชน โรงเรียนหรือสถาบันการศึกษาอื่น ๆ ได้แก่ จังหวัดพระนครศรีอยุธยาและจังหวัดสมุทรปราการ

2. ประเด็นที่ศึกษา

2.1 ประเด็นเกี่ยวกับสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และเจตคติที่หัวหน้างานต้องมีในการสอนงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ประเด็นเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ได้แก่ นโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย หลักสูตรและเนื้อหา สื่อการเรียนการสอน หน่วยงานที่รับผิดชอบ การจัดการศึกษา การกำกับดูแลและการประเมินผลโครงการ

3. ประชากร ได้แก่

- 3.1 หัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม
- 3.2 ผู้จัดการฝ่ายบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรม
- 3.3 ผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน

คำจำกัดความในการวิจัย

1. **การศึกษานอกระบบโรงเรียน** หมายถึง กิจกรรมและมวลประสบการณ์ที่จัดขึ้นเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานด้านความรู้ ทักษะและเจตคติ ของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม โดยจัดขึ้นนอกเหนือไปจากการศึกษาในระบบโรงเรียนภาคปกติ

2. **การพัฒนา รูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน** หมายถึง การกำหนดสาระสำคัญของขององค์ประกอบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนที่มีรายละเอียดเกี่ยวกับนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย หลักสูตรและเนื้อหา สื่อการเรียนการสอน หน่วยงานที่รับผิดชอบ การกำกับดูแลและการประเมินผลโครงการ เพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

3. **หัวหน้างาน** หมายถึง ผู้บริหารระดับต้นซึ่งมีหน้าที่สอนงาน แนะนำ ควบคุม กำกับดูแลและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานของพนักงานที่อยู่ในความรับผิดชอบแต่ละแผนก หรือแต่ละงานในโรงงานอุตสาหกรรมให้ได้ผลผลิตและการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ โดยเป็นไปตามกฎระเบียบ และวิธีดำเนินงานตามที่กำหนดไว้

4. **สมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม** หมายถึง สมรรถนะทางด้านความรู้ ทักษะและเจตคติ ที่จำเป็นในการถ่ายทอด ชี้แจง อธิบาย สาธิต ยกตัวอย่าง ทำตัวเป็นแบบอย่าง ควบคุมการปฏิบัติงานและการประเมินผลในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. **สมรรถนะทางด้านความรู้** หมายถึง ความรอบรู้ในข้อมูล ข่าวสารซึ่งนำไปใช้ในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

6. **สมรรถนะทางด้านทักษะ** หมายถึง ความสามารถที่ฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ สามารถปฏิบัติการสอนงานได้อย่างถูกต้อง คล่องแคล่วและรวดเร็วของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

7. **สมรรถนะทางด้านเจตคติ** หมายถึง ความรู้สึกทางบวกที่มีต่อองค์การ ต่อลักษณะงานที่ทำ ต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

8. **โรงงานอุตสาหกรรม** หมายถึง โรงงานอุตสาหกรรมการผลิตขนาดกลางและขนาดใหญ่ ที่ผลิตสินค้าหลากหลายในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา และจังหวัดสมุทรปราการ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. รูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ที่จะนำเสนอให้โรงงานอุตสาหกรรมในพื้นที่ศึกษาได้ทดลองนำไปดำเนินการ และพื้นที่อื่นสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้

2. หน่วยงานและองค์การที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพแรงงานจะได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้กับการพัฒนาคุณภาพแรงงานในอุตสาหกรรมประเภทอื่น ๆ

3. หลักสูตรและเนื้อหาที่ใช้ในการส่งเสริมสมรรถนะทางด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการการศึกษานอกระบบโรงเรียน ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ไปใช้ในการวิเคราะห์และสรุปเป็นผลการวิจัยต่อไป โดยมีข้อมูลจากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้คือ

ตอนที่ 1 การศึกษาตลอดชีวิตและการศึกษานอกระบบโรงเรียน

ตอนที่ 2 ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

ตอนที่ 3 หัวหน้างานและการส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

3.1 หัวหน้างานและบทบาทหน้าที่ของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

3.2 สมรรถนะของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

3.3 หลักสูตรและเนื้อหาที่ใช้ในการส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 5 กรอบความคิดในการวิจัย

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 การศึกษาตลอดชีวิตและการศึกษานอกระบบโรงเรียน

1.1 ความหมายของการศึกษาตลอดชีวิต

ได้มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาตลอดชีวิตไว้หลายท่านในสารานุกรมการศึกษาตลอดชีวิต (กรมการศึกษานอกโรงเรียน, 2538)

Faure อดีตรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการฝรั่งเศสและคณะ ได้ให้ความหมายว่า "การศึกษาตลอดชีวิตไม่ใช่ระบบการศึกษาแต่อย่างใด หากเป็นแม่บทของการศึกษาโดยรวมการศึกษาแต่ละแบบมาจัดให้มีความต่อเนื่อง ผสมผสานและเสริมซึ่งกันและกัน"

Dave นักการศึกษาอีกผู้หนึ่งให้ความหมายว่า

"การศึกษาตลอดชีวิต เป็นแนวคิดที่พยายามมองการศึกษาในภาพรวม ซึ่งได้รวมเอาการศึกษาในระบบ (Formal Education) การศึกษานอกระบบโรงเรียน (Nonformal Education) และการศึกษาตามอัธยาศัย (Informal Education) ให้มีการประสานสัมพันธ์ทั้งในด้านของความต่อเนื่องของเวลา (ชั่วชีวิตคน) และเนื้อหา (สาระที่คนต้องนำความรู้ไปใช้) ซึ่งการศึกษาตลอดชีวิตต้องมีความยืดหยุ่นในด้านเวลา สถานที่ เนื้อหา และเทคนิคการเรียนการสอน ซึ่งมีลักษณะคล้ายการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-directed learning) การแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน และมีใจกว้างยอมรับว่าการเรียนรู้มีหลายรูปแบบและหลายวิธีการ"

ด้วยความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทำให้เกิดความจำเป็นที่คนจะต้องศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต เพื่อให้สามารถดำรงตนอยู่ได้อย่างมีความสุข และร่วมสร้างสรรค์สิ่งดีงามให้กับสังคมโดยรวม (วิศนี ศิลตระกูล, 2541)

การศึกษาตลอดชีวิต (lifelong education) หมายถึง การจัดการกระบวนการให้มีผลต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต (lifelong learning) ดังนั้นจึงมีลักษณะดังนี้

1. เป็นการดำเนินการตลอดชีวิตของบุคคล
2. เป็นการจัดที่มีการวางแผน ทำให้ได้รับความรู้ ทักษะ และเจตคติ อันจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงในชีวิต ซึ่งเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา จนในที่สุดทำให้บุคคลได้พัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ
3. เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากแรงจูงใจของผู้เรียน ที่จะเรียนรู้ด้วยตนเอง
4. ใช้แหล่งการเรียนรู้ทุกประเภท ทั้งแบบในระบบ (formal) นอกระบบ (nonformal) และไม่เป็นทางการหรือตามอัธยาศัย (informal)

การศึกษาตลอดชีวิต จึงเป็นการศึกษาทั้งหมดของชีวิตมนุษย์ จากเกิดจนตาย มุ่งพัฒนามนุษย์ให้ปรับตัวเข้ากับความเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบัน และพัฒนาต่อเนื่องไปให้เต็ม

ศักยภาพของบุคคลแต่ละคน เป็นการศึกษาที่เกิดจากแรงจูงใจที่จะเรียนรู้ด้วยตนเองจากแหล่งการเรียนรู้ทุกชนิด ทั้งในระบบ นอกระบบ และไม่เป็นทางการ (สุนทร สุนันท์ชัย, 2544)

สรุปได้ว่า การศึกษาตลอดชีวิตคือ การหาความรู้เพิ่มเติมตลอดอายุขัยของคน โดยใช้การศึกษาทุกรูปแบบ

การศึกษาตลอดชีวิตได้รับความสนใจจากประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกมาเป็นเวลานาน องค์การศึกษาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ (UNESCO) ได้จัดการประชุมระหว่างชาติเรื่องการศึกษาผู้ใหญ่ที่เมืองมอนทรีออล ประเทศแคนาดา เมื่อปี ค.ศ. 1960 ที่ประชุมได้เริ่มมองเห็นความสำคัญของการศึกษาตลอดชีวิต หลังจากนั้นได้มีการประชุมระหว่างชาติลักษณะเดียวกันที่กรุงโตเกียว เมื่อปี ค.ศ. 1972 ที่ประชุมก็ได้ให้ความสนใจเรื่องนี้อีก ในการประชุมใหญ่ขององค์การยูเนสโกครั้งที่สิบเจ็ด (ซึ่งจัดในปีเดียวกัน คือ ปี ค.ศ. 1972) ที่ประชุมได้ยอมรับ รายงานชื่อ "การศึกษาเพื่อชีวิต - โลกของการศึกษาปัจจุบันและอนาคต" (Learning to Be: The World of Education Today and Tomorrow) ซึ่งมีข้อเสนอแนะให้ประเทศต่าง ๆ ใช้การศึกษาตลอดชีวิตเป็นแนวความคิดหลักในการวางแผนการศึกษาของประเทศเหล่านั้น (สุนทร สุนันท์ชัย, 2544) โดยได้มีการนำการศึกษาทุกประเภทตามคำจำกัดความของฟิลิป คูมส์ (Phillip Coombs, 1973) มาใช้สำหรับการศึกษาตลอดชีวิต ได้แก่

การศึกษาตามอัธยาศัย (informal education) หมายถึง การได้รับความรู้ ทักษะ เจตคติ จากประสบการณ์ประจำวันในครอบครัว ชุมชน จากการทำงาน การเล่น ห้อยสมุด สื่อมวลชน และอื่น ๆ ในสิ่งแวดล้อมของบุคคล

การศึกษาในระบบ (formal education) หมายถึง ระบบการศึกษาซึ่งจัดโครงสร้างอย่างมีลำดับ แบ่งชั้นเรียนตามอายุ จัดสอนตามลำดับตั้งแต่ระดับต้นจนถึงระดับสูง ครอบคลุม วิชาสามัญ วิชาเฉพาะต่าง ๆ และการฝึกอบรมแบบเต็มเวลาในด้านเทคนิคและวิชาชีพ

การศึกษานอกโรงเรียน หรือการศึกษานอกระบบ (nonformal education) หมายถึง กิจกรรมทางการศึกษาซึ่งจัดขึ้นนอกระบบโรงเรียน ไม่ว่าจะดำเนินการโดยเอกเทศหรือเป็นส่วนประกอบสำคัญของกิจกรรมอื่นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจะให้บริการแก่กลุ่มผู้เรียนทุกเพศ ทุกวัย

1.2 หลักการการศึกษาตลอดชีวิต

สำหรับประเทศไทย ได้มีการให้ความสำคัญของการศึกษาตลอดชีวิตตั้งแต่แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2520 เป็นต้นมา ปฐม นิคมานนท์ (2544) ได้สรุปสาระของการศึกษาตลอดชีวิต เพื่อความเข้าใจและเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติดังนี้

1. การเข้าใจความหมายของคำว่าการศึกษาตลอดชีวิต อาศัยการพิจารณาความหมายของ 3 คำหลัก ได้แก่ การศึกษา ชีวิต และบูรณาการ การพิจารณาโดยอิงสาระของ 3 คำหลักนี้จะช่วยให้เข้าใจความหมายและขอบข่ายของการศึกษาตลอดชีวิตได้ชัดเจนยิ่งขึ้น
2. การศึกษามีได้สิ้นสุดเมื่อเราออกจากโรงเรียนแล้วเท่านั้น หากแต่เป็นกระบวนการต่อเนื่องตลอดชีวิต (lifelong process) กิจกรรมการศึกษาจะเกี่ยวข้องกับบุคคลตั้งแต่เกิดจนตาย
3. การศึกษาตลอดชีวิตไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะการศึกษาผู้ใหญ่และการศึกษานอกระบบเท่านั้น หากแต่หมายถึง การประสมประสานการเรียนทุกระดับและทุกรูปแบบตั้งแต่การศึกษาก่อนวัยเรียน ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา ระดับอุดมศึกษา เป็นต้น ดังนั้น การศึกษาตลอดชีวิตจึงพิจารณาการศึกษาโดยรวมทุกรูปแบบ
4. การศึกษาตลอดชีวิตหมายรวมทั้งการศึกษาในระบบโรงเรียน (formal education) การศึกษานอกระบบ (nonformal education) และการศึกษาที่ไม่เป็นทางการ (informal education)
5. บ้าน เป็นแหล่งให้การศึกษาก่อนแรกในชีวิตของบุคคล การศึกษาที่ได้รับจากบ้านจะมีบทบาทสำคัญมากต่อกระบวนการแห่งการศึกษาตลอดชีวิต การเรียนรู้ที่ได้รับจากบ้าน (family learning) จะเป็นพื้นฐานของการศึกษาทุกระดับต่อเนื่องไปตลอดชีวิต
6. ชุมชน มีบทบาทสำคัญยิ่งในกระบวนการของการศึกษาตลอดชีวิต นับตั้งแต่เด็กเริ่มสัมผัสและเกี่ยวข้องกับชุมชน ชุมชนจะทำหน้าที่ในการศึกษาทั้งด้านอาชีพและด้านวิชาการทั่วไปตลอดชั่วชีวิต
7. สถาบันการศึกษา เป็นต้นว่า โรงเรียน วิทยาลัย มหาวิทยาลัย และสถาบันฝึกอบรมต่าง ๆ มีบทบาทสำคัญในการให้การศึกษแก่บุคคล แต่ก็เพียงองค์ประกอบส่วนหนึ่งของการศึกษาตลอดชีวิตเท่านั้น สถาบันการศึกษาเหล่านี้ไม่สามารถสอนทุกสิ่งทุกอย่างในชีวิตได้
8. การศึกษาตลอดชีวิตพยายามเสาะหาวิธีที่จะทำให้บุคคลได้รับการศึกษาและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการพิจารณาในแนวตั้ง (vertical integration)
9. การศึกษาตลอดชีวิตยังพิจารณาบูรณาการในแนวนอน (horizontal integration) ด้วย นั่นคือ พิจารณาความประสมประสานของกิจกรรมทุกอย่างในชีวิต
10. การศึกษาตลอดชีวิตมีลักษณะเป็นสากล คือ มุ่งขยายการศึกษาไปสู่คนหมู่มาก แทนที่จะจำกัดอยู่ในวงของชนชั้นนำในสังคมเท่านั้น ดังนั้น การศึกษาตลอดชีวิตจึงสอดคล้องกับหลักการประชาธิปไตยในการให้การศึกษ (democratization of education) คือ เน้นความเสมอภาคในโอกาสแก่ประชาชนทุกระดับชั้น และทุกเพศทุกวัย

11. การศึกษาตลอดชีวิตจะมีลักษณะความยืดหยุ่น (flexibility) และมีความหลากหลาย (diversity) ในด้านเนื้อหาสาระ ด้านเครื่องมือและแหล่งการเรียนรู้ ด้านเทคนิคการเรียนการสอน รวมทั้งยืดหยุ่นในเรื่องเวลาและสถานที่

12. การศึกษาตลอดชีวิต มีลักษณะปรับเปลี่ยนได้เสมอ (dynamic approach) จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการ ปรับเปลี่ยนอุปกรณ์และสื่อการสอนให้สอดคล้องกับสภาพของสังคมที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

13. การศึกษาตลอดชีวิตมีรูปแบบและวิธีเรียนที่หลากหลายให้เลือก (alternative pattern) ถึงแม้คนเราจะเรียนในเรื่องเดียวกันก็ตาม วิธีที่จะเรียนและแหล่งที่จะเรียนก็มีให้เลือกได้มากมาย ดังนั้น จึงต้องเปิดใจกว้าง ไม่ยึดวิธีการหนึ่งใดอย่างตายตัว ในทำนองเดียวกันแหล่งการเรียนก็มีหลากหลาย จึงไม่ควรผูกติดกับแหล่งใดแหล่งหนึ่งเท่านั้น

14. เนื้อหาการเรียนตามแนวการศึกษาตลอดชีวิต อาจจำแนกเป็น 2 องค์ประกอบใหญ่ คือ เรียนรู้ด้านวิชาการทั่วไป (general) กับการเรียนรู้วิชาชีพเฉพาะแขนง (professional) ทั้งสององค์ประกอบนี้ไม่ได้แยกขาดออกจากกัน หากแต่มีความผูกพันและเกี่ยวพันซึ่งกันและกัน (interrelated and interactive)

15. การศึกษาตลอดชีวิตก่อให้เกิดการปรับตัวและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งส่วนบุคคลและสังคมโดยรวม

16. เป้าประสงค์สูงสุดของการศึกษาตลอดชีวิตคือ มุ่งส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิต (quality of life)

17. เงื่อนไขหลัก (prerequisites) สามประการที่ก่อให้เกิดการศึกษาตลอดชีวิต ได้แก่ โอกาสในการศึกษา (opportunity) แรงจูงใจที่จะศึกษา (motivation) และความสามารรถที่จะศึกษา (educability)

18. การศึกษาตลอดชีวิตเป็นแม่บท (organizing principle) สำหรับการจัดการศึกษาทุกรูปแบบ

การศึกษาตลอดชีวิตนั้นอาศัยหลักสำคัญ 4 ประการ คือ การเรียนเพื่อรู้ การเรียนเพื่อปฏิบัติได้จริง การเรียนเพื่อจะอยู่ร่วมกัน และการเรียนรู้เพื่อชีวิต

1. การเรียนเรียนเพื่อรู้ (learning to know) โดยผสมผสานความรู้เรื่องกว้างขวางเข้ากับโอกาสที่จะศึกษาบางสิ่งบางวิชาได้อย่างลึกซึ้ง การเรียนรู้เพื่อรู้ หมายถึง การฝึกฝนในวิธีเรียนรู้เพื่อจะได้ตัดดวงประโยชน์จากการศึกษาไปตลอดชีวิต

2. การเรียนเพื่อปฏิบัติได้จริง (learning to do) โดยเรียนทั้งทฤษฎีและปฏิบัติ เรียนทางด้านอาชีพเพื่อให้เกิดความชำนาญ ซึ่งอาจเป็นการเรียนรู้นอกระบบโรงเรียน

3. การเรียนเพื่อจะอยู่ร่วมกัน (learning to live together) ด้วยการสอนให้เข้าใจผู้อื่นและตระหนักดีว่ามนุษย์เราจะต้องพึ่งพาอาศัยกัน ดำเนินโครงการร่วมกัน และเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาข้อขัดข้องต่าง ๆ ร่วมกัน

4. การเรียนรู้เพื่อชีวิต (learning to be) โดยสามารถปรับปรุงบุคลิกภาพของตน ได้ดียิ่งขึ้น ดำเนินงานต่าง ๆ โดยอิสระเสรียิ่งขึ้น มีดุลยพินิจ และความรับผิดชอบต่อตนเองมากขึ้น มีเหตุผลความซาบซึ้งในสุนทรียภาพ สมรรถภาพ สมรรถนะทางร่างกาย และทักษะในการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น

การศึกษาในระบบโรงเรียน สามารถตอบสนองความต้องการของมนุษย์ได้ช่วงหนึ่งในวัยเล่าเรียน หลังจากนั้นการศึกษาค้นคว้าความรู้ไปจนตลอดชีวิต เพื่อให้สามารถดำรงตนอยู่ได้อย่างมีความสุข ก็ต้องอาศัยการศึกษานอกระบบโรงเรียน หรือการศึกษาตามอัธยาศัย

1.3 ความหมายของการศึกษานอกระบบโรงเรียน

ได้มีผู้ให้คำจำกัดความของการศึกษานอกระบบโรงเรียนไว้หลากหลาย ได้แก่

International Council for Education Development หรือ ICED ได้ให้คำจำกัดความของการศึกษานอกระบบโรงเรียนไว้ว่า เป็นกิจกรรมการศึกษาที่จัดขึ้นนอกเหนือจากกิจกรรม การเรียนการสอนในระบบโรงเรียนตามปกติทั่วไป ซึ่งอาจจะจัดเป็นกิจกรรมอิสระ หรือจัดในลักษณะร่วมกับกิจกรรมอื่น ๆ ก็ได้ โดยมีวัตถุประสงค์

ฟิลิป คูมส์ (1973) ได้ให้คำจำกัดความ ของการศึกษานอกระบบโรงเรียนหรือ การศึกษานอกระบบ (nonformal education) ไว้ว่าจะดำเนินการโดยเอกเทศหรือเป็นส่วนประกอบสำคัญของกิจกรรมทางการศึกษาซึ่งจัดขึ้นนอกระบบโรงเรียน ไม่ว่าจะดำเนินการโดยเอกเทศหรือเป็นส่วนประกอบสำคัญของกิจกรรมอื่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจะให้บริการแก่กลุ่มผู้เรียน ทุกเพศ ทุกวัย

อุนตา นพคุณ (2546) ได้กล่าวถึงคำจำกัดความของการศึกษานอกระบบโรงเรียนไว้ว่า

“กิจกรรมหรือโปรแกรมที่สถาบันต่าง ๆ ในสังคมจัดขึ้น โดยมีเจตนาและมีความมุ่งหมายที่จะจัดกิจกรรมทางการศึกษาให้แก่ประชาชนที่สามารถกำหนดได้ว่าเป็นใคร ผู้เรียนหรือผู้รับบริการเองมีเจตนาหรือวัตถุประสงค์ที่จะเรียนรู้และรับประสบการณ์ต่าง ๆ เพื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวเองหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มและในชุมชน กิจกรรมดังกล่าวจัดให้แก่ประชากรทุกเพศ

ทุกวัย ทุกชุมชน และทุกระดับการศึกษา เพื่อให้บุคลากรกลุ่มบุคคลหรือชุมชน มีความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ดี โดยใช้ระยะเวลาสั้น หลักสูตรยืดหยุ่น ตอบสนองความต้องการ ความสนใจของผู้เรียน สามารถแก้ปัญหาของกลุ่มและชุมชน”

เกียรติวรรณ อมาตยกุล (2533) ได้ให้ความหมายของการศึกษานอกระบบโรงเรียนไว้ว่า เป็นกิจกรรมการศึกษา ที่จัดขึ้นได้ทั้งในและนอกระบบโรงเรียนโดยไม่มีรูปแบบที่แน่นอนจัดขึ้นตามความเหมาะสม และตามความต้องการของผู้เรียน ยึดหลักปรัชญาว่า การศึกษาคือชีวิต ชีวิตคือการศึกษา มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาคน ให้รู้จักความคิดตัดสินใจ รู้จักการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีอิสรภาพจากสิ่งแวดล้อมมากที่สุด โดยมีวิธีการเป็นส่วนประกอบที่จะทำให้คนสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ดังนั้นจึงเป็นกิจกรรมการศึกษาที่จัดเพื่อทุกคน ในสังคม

อาชัญญา รัตนอุบล (2540) ได้ให้ความหมายของการศึกษานอกระบบโรงเรียนไว้ว่า หมายถึง กิจกรรมทางการศึกษาและมวลประสบการณ์ความรู้ใด ๆ ก็ตามที่ได้จัดขึ้นโดยบุคคล หน่วยงาน และสถาบันต่าง ๆ ในสังคม โดยได้จัดขึ้นนอกเหนือไปจากการศึกษาในระบบโรงเรียนภาคปกติ เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติที่พึงประสงค์ของกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ โดยยึดหลักการที่ว่า เป็นการสนองความต้องการ ความสนใจและแก้ปัญหาให้แก่กลุ่มเป้าหมายนั้น

จากความหมายของการศึกษานอกระบบโรงเรียน ที่นักการศึกษาให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กัน อาจสรุปได้ว่า การศึกษานอกระบบโรงเรียนคือ ประสบการณ์ที่จัดขึ้นเพื่อสนองความต้องการการเรียนรู้ของคนกลุ่มต่าง ๆ ในการพัฒนาความรู้ ทักษะและเจตคติ ที่พึงประสงค์ นอกเหนือไปจากการศึกษาในระบบโรงเรียนหรือมหาวิทยาลัยปกติ

1.4 ประเภทและวิธีการการศึกษานอกระบบโรงเรียน

กรมการศึกษานอกโรงเรียน (2545) ได้แบ่งประเภทของบริการการศึกษานอกโรงเรียน ออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. การศึกษาพื้นฐาน ครอบคลุมเนื้อหาสาระตั้งแต่การส่งเสริมการรู้หนังสือ การศึกษาในหลักสูตรเทียบเท่า การศึกษาขั้นพื้นฐาน และการศึกษาต่อเนื่องที่ตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายอย่างหลากหลาย รวมทั้งความรู้และทักษะทางด้านคอมพิวเตอร์

2. การศึกษาเพื่อพัฒนาอาชีพ เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะในการประกอบอาชีพของบุคคล เพื่อฟื้นฟูเศรษฐกิจชุมชน ฝึกทักษะอาชีพ เข้าสู่อาชีพและการพัฒนาอาชีพ โดยบูรณาการกับวิถีชีวิต

3. การศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะชีวิต เป็นการพัฒนาทักษะพื้นฐานของบุคคล เพื่อให้ดำรงชีวิตอยู่ในสังคม บุรณาการองค์ความรู้และกระบวนการเรียนรู้ต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เสริมสร้างความสามารถให้กับบุคคลตามความเหมาะสม

4. การศึกษาเพื่อพัฒนาสังคมและชุมชน เป็นการจัดการศึกษาที่บูรณาการความรู้ และทักษะจากการศึกษาที่ผู้เรียนมีอยู่เข้าด้วยกัน โดยใช้ชุมชนเป็นฐานในการพัฒนาการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาสังคมและชุมชนให้มีความเข้มแข็ง มีการพัฒนาที่ยั่งยืน

การศึกษาไม่ว่าจะเป็นภาคในระบบหรือนอกระบบจะต้องเสริมสร้างความรู้ ความคิด ทักษะและทัศนคติของแต่ละบุคคล โดยเฉพาะในประเด็นหลัก ๆ ดังนี้ 1) ให้มีความรู้และความเข้าใจในสังคมและวัฒนธรรมไทยพอที่จะสามารถวิเคราะห์ทางเลือกต่าง ๆ ที่จะต้องเผชิญและมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ 2) ให้มีความเข้าใจในสังคมอื่นและเข้าใจความเกี่ยวโยงสัมพันธ์กัน ไปทั่วโลกพอที่จะหาทางเลือกที่อยู่ร่วมกันได้โดยสันติ 3) ให้มีความรู้พื้นฐานทางวิทยาศาสตร์พอที่จะมีชีวิตที่มีคุณภาพดีในโลกที่มีเครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต 4) ให้มีความรู้และการฝึกปฏิบัติในด้านการประกอบสัมมาชีพ 5) ให้มีหลักศาสนาประจำใจเป็นคติ เตือนใจในการดำรงชีวิต (สุมาลี ปิตยานนท์, 2539)

อุณา นพคุณ (2523) ได้นำเสนอวิธีการหรือลักษณะของการเรียนการสอน การศึกษานอกระบบโรงเรียน ดังนี้

1. สถานที่ในการศึกษาไม่จำกัดอยู่แต่ภายในชั้นเรียน การเรียนการสอนอาจ ดำเนินไปในชุมชน เช่น การเรียนการสอนภายในโรงเรียน ในไร่ นา ฯลฯ
2. วิทยาการอาจจะเป็นบุคคลที่มีคุณวุฒิ และความชำนาญในชุมชน โดยไม่ต้องมี วุฒิบัตรหรือปริญญา

3. วิธีการให้การศึกษ อาจแบ่งได้ตามรูปแบบและสื่อต่าง ๆ ตามความเหมาะสม ของสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ โดยพิจารณาตัวผู้เรียน และลักษณะของเนื้อหาวิชา เช่น

ก. การถ่ายทอดความรู้ตามลักษณะการติดต่อ อาจทำได้หลายวิธี ซึ่งผู้ให้ การศึกษาอาจจะเลือกใช้วิธีหนึ่ง ตามแต่ที่จะเห็นเหมาะสม เช่น

- ติดต่อเป็นรายบุคคล ในลักษณะของการไปเยี่ยมที่บ้าน ติดต่อทางจดหมาย
- ติดต่อเป็นกลุ่มในรูปของการประชุม สัมมนา การปรึกษา การสาธิต
- การอภิปราย การศึกษานอกสถานที่ การฝึกอบรม ปาฐกถา
- ติดต่อเป็นจำนวนมาก ในรูปของการใช้ป้ายประกาศ ใช้เอกสาร

วารสาร จดหมายเวียน การโฆษณา การจัดนิทรรศการ การจัดภาพยนตร์ วิทยุ โทรทัศน์ ห้องสมุด

ข. การใช้สื่อการเรียนการสอน

- การเขียน ในรูปของเอกสาร จดหมาย จดหมายข่าว หนังสือพิมพ์ คู่มือ
ป้ายโฆษณา ฯลฯ

- การพูด ในรูปของการสนทนา การประชุมสัมมนา การอภิปรายกลุ่ม
การเยี่ยมเยียน

ค. การใช้อุปกรณ์โสตทัศนศึกษา ในรูปของการฉายภาพยนตร์ โทรทัศน์ วิทยุ
ชุดการเรียนการสอน การใช้หุ่นหรือแบบจำลอง

Roland Paulstion (อ้างถึงใน ปฐม นิคมานนท์, 2532) ได้เปรียบเทียบ
ข้อแตกต่างระหว่างการศึกษาระบบโรงเรียนกับการศึกษานอกระบบโรงเรียนไว้ดังนี้

ตารางที่ 2 การเปรียบเทียบข้อแตกต่างระหว่างการศึกษาระบบโรงเรียนกับการศึกษา
นอกระบบโรงเรียน

การศึกษาในระบบโรงเรียน (Formal Education)	การศึกษานอกระบบโรงเรียน (Nonformal Education)
ก. วัตถุประสงค์	
<p>1. เป็นวัตถุประสงค์ระยะยาวและไม่เฉพาะเจาะจง การศึกษาในระบบโรงเรียนมุ่งเตรียมตัวผู้เรียนสำหรับชีวิตในอนาคต จึงเป็นการหวังผลระยะยาว ดังนั้นวัตถุประสงค์จึงตั้งไว้กว้าง ๆ และเป็นเรื่องทั่ว ๆ ไป</p> <p>2. มุ่งประกาศนียบัตรหรือวุฒิ เมื่อผู้เรียนเรียนจบหลักสูตรจะมีประกาศนียบัตรหรือได้รับวุฒิตามที่หลักสูตรกำหนด ซึ่งเป็นการ</p>	<p>1. เป็นวัตถุประสงค์ระยะสั้นและเฉพาะเจาะจง การศึกษานอกระบบโรงเรียนมุ่งสนองความต้องการด้านการเรียนรู้ที่เป็นปัจจุบันของบุคคลและสังคม มุ่งเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และปลูกฝังทัศนคติเฉพาะเรื่องเฉพาะอย่าง ต้องการให้เห็นผลแห่งการเปลี่ยนแปลงหรือสามารถนำไปใช้ได้ทันทีและมีความเบ็ดเสร็จสมบูรณ์อยู่ในตัว</p> <p>2. ไม่ได้มุ่งที่ประกาศนียบัตรหรือวุฒิ ประกาศนียบัตรหรือวุฒิมีความสำคัญอันดับรองลงไป หรือเป็นผลพลอยได้ จุดมุ่งหมายสำคัญ</p>

ตารางที่ 2 (ต่อ)

การศึกษาในระบบโรงเรียน (Formal Education)	การศึกษานอกระบบโรงเรียน (Nonformal Education)
กำหนดตำแหน่งทางสังคมที่เป็นการยอมรับในวงกว้าง ดังนั้นการเตรียมคนให้มีคุณสมบัติตามประกาศนียบัตรหรือวุฒิจึงเป็นความมุ่งหมายสำคัญ รางวัลที่ได้จากการเรียนจบจึงเป็นประกาศนียบัตรที่มีการกำหนดอัตราค่าจ้างสำหรับการประกอบอาชีพไว้ในตัว	ทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ตามที่สนใจหรือต้องการ ซึ่งคุณค่าของการเรียนจะอยู่ในตัวกิจกรรมนั่นเอง และให้ประโยชน์แก่ผู้เรียนในทันที เป็นต้นว่า เพิ่มผลผลิต เพิ่มรายได้ ทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ตระหนักในคุณค่าของตนเอง
ข. องค์ประกอบด้านเวลา	
<ol style="list-style-type: none"> ใช้เวลายาวนาน โปรแกรมการศึกษาในระบบโรงเรียนส่วนใหญ่ใช้เวลานาน ส่วนใหญ่ใช้เวลาตั้งแต่ 1 ปี ขึ้นไป บางโปรแกรมหรือบางหลักสูตรใช้เวลาถึง 10 ปี หรือมากกว่า เมื่อเรียนจบแต่ละระดับก็จะมีระดับสูงขึ้นไปคอยรับช่วงให้เรียนต่อไปได้ มุ่งอนาคต การศึกษาในระบบโรงเรียนมุ่งจัดสำหรับเด็กและเยาวชนเป็นส่วนใหญ่ เป้าหมายของการจัดการศึกษาจึงเป็นการเตรียมเยาวชนเพื่อให้สามารถไปเผชิญชีวิตในสังคมในวันข้างหน้า เรียนเต็มเวลา ส่วนใหญ่ใช้เวลาเรียนเต็มวันซึ่งไม่เชื่อมต่อการทำงานและการเรียนไปพร้อม ๆ กันได้ 	<ol style="list-style-type: none"> ใช้ระยะเวลาสั้น โปรแกรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนมักใช้เวลาสั้น หายากที่จะมีโปรแกรมที่ใช้เวลานานกว่า 2 ปี ส่วนใหญ่จะใช้เวลาสั้นกว่านี้ เช่น 6 เดือน, 3 เดือน, 1 เดือน, 3 วัน หรือแม้แต่ 1 ชั่วโมง ก็มีระยะเวลาในการเรียนขึ้นอยู่กับจุดประสงค์และเนื้อหาของกิจกรรมแต่ละอย่าง มุ่งปัจจุบัน กิจกรรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนอาจจัดสำหรับเด็ก หรือผู้ใหญ่ก็ได้ เพื่อมุ่งสนองความต้องการในปัจจุบันของบุคคลและสังคม เรียนในช่วงเวลาว่าง บุคคลสามารถเลือกเรียนในเวลาที่ย่างจากงานประจำ ดังนั้นช่วงเวลาที่จัดกิจกรรมจึงไม่ตายตัว ขึ้นอยู่กับความสะดวกของผู้เรียนเป็นสำคัญ
ค. เนื้อหาที่เรียน	
<ol style="list-style-type: none"> มีลักษณะเป็นส่วนร่วม เนื้อหาการเรียนจะมีลักษณะกว้าง ๆ โดยยึดลักษณะร่วมหรือความต้องการของคนส่วนใหญ่ ส่วนมากจะ 	<ol style="list-style-type: none"> มีลักษณะเป็นส่วนบุคคล เนื้อหาการเรียนขึ้นอยู่กับการต้องการและความสนใจส่วนบุคคล หรือความต้องการของกลุ่ม

ตารางที่ 2 (ต่อ)

การศึกษาในระบบโรงเรียน (Formal Education)	ศึกษานอกระบบโรงเรียน (Nonformal Education)
<p>เน้นเนื้อหาที่เป็นความรู้ด้านวิชาการมากกว่าการพัฒนาด้านจิตใจ คุณธรรม และทักษะหรือความสามารถเฉพาะในการประกอบอาชีพ</p> <p>2. มีลักษณะเป็นวิชาการ เนื้อหาในหลักสูตรเน้นด้านวิชาการหรือภาคทฤษฎี ซึ่งมีเป็นจริงในการดำรงชีวิตน้อย</p> <p>3. หลักสูตรเป็นตัวกำหนดคุณสมบัติของผู้เรียน คุณสมบัติของผู้เรียนนั้นถูกกำหนดขึ้นตามความต้องการของหลักสูตรหรือตามลักษณะเนื้อหาวิชา ซึ่งส่วนใหญ่หรือแทบทั้งหมดมักกำหนดระดับการรู้หนังสือหรือวิชาสามัญและก่อนจะเข้าเรียนในระดับหนึ่ง ๆ จะต้องจบการศึกษาในระดับที่ต่ำกว่าหลักสูตรนั้นมาเสียก่อน เช่นจะเข้าเรียนชั้นมัธยมได้จะต้องจบชั้นประถมมาก่อน</p>	<p>เป้าหมายแต่ละกลุ่ม เนื้อหาส่วนมากยึดถืองาน ทักษะในการประกอบอาชีพ ปัญหาและความต้องการของบุคคลและชุมชนเป็นหลัก</p> <p>2. มีลักษณะเชิงปฏิบัติมากกว่า หลักสูตรเน้นภาคปฏิบัติหรือสิ่งที่สามารถนำไปใช้ได้จริง ความสัมพันธ์กับงานหรืออาชีพของผู้เรียน และสอดคล้องกับสภาพของชุมชน</p> <p>3. ผู้เรียนเป็นผู้กำหนดหลักสูตร เนื่องจากหลักสูตรส่วนใหญ่สร้างขึ้นตามความต้องการ ความสนใจ และความสามารถของผู้เรียน สำหรับคุณสมบัติด้านความรู้สายสามัญหรือวุฒิมัธยมศึกษา นั้น มีความสำคัญต่อการพิจารณาเข้าเรียนรองลงมาจากความสนใจ ความสมัครใจ และความต้องการของผู้เรียน</p>
ง. ระบบการเรียนการสอน	
<p>1. มีสถานที่เพื่อการเรียนการสอนโดยเฉพาะ การศึกษาในระบบโรงเรียนมีสถาบัน และอาคารสถานที่สำหรับจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเฉพาะ และมีการลงทุนด้านอาคารสถานที่สูง</p>	<p>1. ไม่มีสถานที่เพื่อการเรียนการสอนโดยเฉพาะ การเรียนการสอนจัดในสถานที่แตกต่างกัน ตามที่มี เช่น ในโรงงาน บ้าน วัด ไร่ นา หรือแม้แต่ในโรงเรียน มีการลงทุนด้านอาคารสถานที่ถูก เพราะใช้สถานที่ที่มีอยู่ในชุมชนหรือใช้สภาพแวดล้อมเป็นที่เรียน</p>

ตารางที่ 2 (ต่อ)

การศึกษาในระบบโรงเรียน (Formal Education)	การศึกษานอกระบบโรงเรียน (Nonformal Education)
<p>2. แยกตัวออกจากสังคม การศึกษาในระบบโรงเรียนแยกตัวออกมาจากสภาพแวดล้อม มีความสัมพันธ์กับกิจกรรมในสังคมน้อย ผู้เรียนจะถูกแยกตัวออกไปจากสภาพแวดล้อมตามปกติของเขา</p> <p>3. มีโครงสร้างที่ตายตัว การศึกษาในระบบโรงเรียนมีโครงสร้างที่ตายตัวในเรื่องระยะเวลาเรียน อายุของผู้เรียนคุณสมบัติของผู้เรียน ซึ่งถูกกำหนดไว้ชัดเจนตายตัว เข้าเรียนต้องจบอะไรมา จบแล้วออกไปทำอะไร ได้รับเงินเดือนเท่าไร เป็นต้น</p> <p>4. ยึดครูเป็นศูนย์กลาง การศึกษาในระบบโรงเรียนใช้ครูเป็นบุคลากรดำเนินงาน โดยเฉพาะ คือมีครูผู้สอนโดยตรงและเน้นการสอนมากกว่าการเรียนรู้ ในด้านผู้สอนก็มีการระบุคุณวุฒิ หรือคุณสมบัติในด้านวิชาชีพทางการสอน หรือกำหนดวุฒิทางครู เพื่อรับรองความสามารถในการสอน</p>	<p>2. มีความสัมพันธ์กับชุมชน การศึกษานอกระบบโรงเรียนจัดขึ้นใกล้ชิดกับที่อยู่อาศัยที่ทำงานและจัดในสภาพแวดล้อมของผู้เรียนเองกิจกรรมการเรียนการสอนจึงมีความสัมพันธ์กับการดำรงชีวิตประจำวันของผู้เรียน</p> <p>3. มีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นได้ โปรแกรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นได้มากกว่าแต่ละโปรแกรมจะมีลักษณะเฉพาะในตัวของมันเอง ไม่มีข้อกำหนดถึงความในตัวของมันเอง</p> <p>4. ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง การศึกษานอกระบบโรงเรียนจะใช้บุคลากรและแหล่งวิทยากรในชุมชนรวมทั้งใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย ไม่ได้ระบุวุฒิผู้จะมาเป็นครูสอนโดยตรง อาจใช้ผู้มีความชำนาญด้านต่าง ๆ มาสอนในลักษณะของวิทยากร เน้นด้านการเรียนมากกว่าการสอน ด้านตัวผู้สอนก็ไม่จำกัดว่าจะต้องมีวุฒิทางครู จะเป็นใครก็ได้ที่มีความรู้ความสามารถในแต่ละเรื่อง ใช้วิทยากรในชุมชนมาเป็นผู้ให้คำแนะนำมากกว่าจะเป็นผู้สอนโดยตรง</p>

ตารางที่ 2 (ต่อ)

การศึกษาในระบบโรงเรียน (Formal Education)	ศึกษานอกระบบโรงเรียน (Nonformal Education)
<p>5. เป็นการลงทุนที่แพง มีการลงทุนที่แพงทั้งด้านอาคาร สถานที่ และด้านบุคลากร ผู้เรียนเองก็ต้องใช้เวลายาวนานมีการดึงทรัพยากรมาจากชุมชนเพื่อมาใช้ในกิจกรรมทางการศึกษาโดยเฉพาะ</p>	<p>5. เป็นการลงทุนที่ประหยัดกว่า จัดได้ประหยัดกว่าเพราะสามารถใช้บริการบุคลากร และทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชนเข้าร่วมกับกิจกรรมอื่น ๆ ในชุมชน จึงเป็นการลงทุนที่ประหยัดกว่า ในด้านเวลาจะใช้เวลาว่างท้งของผู้เรียนและผู้สอน</p>
<p>จ. การควบคุม</p>	
<p>1. ควบคุมจากภายนอก หลักสูตรและมาตรฐานการศึกษามีระบบควบคุมองค์การภายนอก ซึ่งส่วนใหญ่เป็นหน่วยงานของรัฐ ด้านการศึกษาโดยตรง เช่น กระทรวง ศึกษาธิการ ทบวงมหาวิทยาลัย</p> <p>2. มีการควบคุมตามลำดับชั้น ระบบควบคุมทั้งภายในและภายนอกมีโครงสร้างที่ตายตัว มีการกำหนดอำนาจหน้าที่และลำดับของการบังคับบัญชา กำหนดบทบาทของความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน และระหว่างครูกับครู</p>	<p>1. ควบคุมโดยตัวเอง การควบคุมกิจกรรมการศึกษานอกระบบนั้นไม่ได้กำหนดรูปแบบไว้โดยเฉพาะ จะมีลักษณะแตกต่างกันไปตามแต่องค์กรหรือสถาบันที่จัดดำเนินการ ส่วนใหญ่มักไม่ใช่หน่วยงานของรัฐที่รับผิดชอบต่อการศึกษาโดยตรง เป็นการเริ่มกิจกรรมด้วยตัวเองหรือ โดยความต้องการของชุมชน มีการดำเนินงานและควบคุมกันเอง</p> <p>2. ควบคุมแบบประชาธิปไตย การควบคุมใช้บรรยากาศประชาธิปไตย ไม่ค่อยแบ่งระดับชั้น แบ่งตำแหน่ง ส่วนใหญ่เป็นไปโดยความสมัครใจ การอาสาสมัคร ร่วมกันรับผิดชอบ ผู้เรียนและชุมชนมีส่วนสำคัญในการควบคุมการดำเนินการ</p>

ข้อแตกต่างที่สำคัญคือการศึกษาในระบบโรงเรียนนั้นเปิดโอกาสให้มีความยืดหยุ่นมากกว่าการศึกษาในระบบโรงเรียน ดังนั้น ข้อแตกต่างที่สำคัญจึงอยู่ที่ความยืดหยุ่นนั่นเอง ความยืดหยุ่นที่ว่านี้ได้แก่

- ความยืดหยุ่นด้านเวลาเรียน จัดให้ยาว หรือสั้นได้
- ความยืดหยุ่นด้านสถานที่เรียน คือไม่เจาะจงว่าจะต้องเป็นโรงเรียน
- ความยืดหยุ่นด้านผู้เรียน อาจจัดสำหรับคนหลายระดับ
- ความยืดหยุ่นด้านผู้สอน ไม่เจาะจงจะต้องเป็นผู้มีวุฒิทางครู
- ความยืดหยุ่นด้านวิธีเรียน ไม่จำกัดว่าจะต้องเป็นในห้องเรียนเท่านั้น
- ความยืดหยุ่นด้านผู้ให้บริการ ไม่จำกัดว่าจะต้องเป็นสถานศึกษา
- ความยืดหยุ่นด้านระเบียบหรือกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ไม่เจาะจงเรื่องระเบียบตายตัว

จะเห็นได้ว่าการศึกษานอกระบบโรงเรียนซึ่งถูกนำมาใช้เพื่อการศึกษาตลอดชีวิตอย่างแพร่หลายนั้น จะอำนวยความสะดวกให้กับผู้เรียนได้มาก เพราะมีความยืดหยุ่นสูงในทุกด้านเหมาะสมสำหรับผู้ที่มีความจำกัดในด้านต่าง ๆ อีกทั้งยังเปิดกว้างให้ศึกษาเฉพาะด้านที่มีความสนใจ ซึ่งผู้ที่สนใจศึกษาจะมีแรงจูงใจในการศึกษาอยู่แล้วว่า ความรู้ใหม่ที่ได้จะเกิดประโยชน์กับชีวิตและการทำงานอย่างแน่นอน

เครื่องมือสำคัญของกระบวนการศึกษานอกระบบคือ การพัฒนาการฝึกอบรม เพราะการฝึกอบรมมีส่วนสำคัญต่อกระบวนการศึกษานอกระบบ (จันทร์ ชุ่มเมืองปักษ์, 2534) การฝึกอบรมหมายถึงการพัฒนาเพิ่มพูน ความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ ทักษะค่านิยม และทักษะความชำนาญของบุคคลในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งหรือองค์การใดองค์การหนึ่ง เพื่อให้บุคคลนั้น ๆ สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด (อาชัญญา รัตนอุบล, 2540) การฝึกอบรมจะแตกต่างไปจากการศึกษา การศึกษามีลักษณะกว้าง ๆ ในขอบข่ายวัตถุประสงค์ของการศึกษา เป็นการพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual) ปกติการศึกษาจะจัดขึ้นในโรงเรียน วิทยาลัยและมหาวิทยาลัย ส่วนการฝึกอบรมจะมีพื้นฐานทางอาชีพ (Vocationally Oriented) และเกิดขึ้นในองค์การ ปกติการฝึกอบรมจะมีวัตถุประสงค์ในการนำไปใช้ทันทีในด้านปฏิบัติการฝึกอบรรมกับการศึกษามักจะเกิดขึ้นเวลาเดียวกัน (ชาญชัย อาจินสมอาจารย์, ม.ป.ป.: 6-7) วิจิตร อวระกุล (2534) ถึงกับกล่าวไว้ว่า พนักงานเจ้าหน้าที่ที่ได้รับการฝึกหัดอบรม มีความรู้ความสามารถอย่างเพียงพอคนเดียว อาจทำงานได้เท่ากับคนที่ทำงานไม่เป็นเลยเป็นสิบ ๆ คน หน่วยงานใดมีผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมมาเป็นอย่างดี ย่อมสร้างผลงานตอบแทนสูงแก่หน่วยงานนั้น ทำให้งานมีประสิทธิภาพ คุ่มเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าใช้จ่ายวัสดุอื่น ๆ ผลงานเพิ่มขึ้นอย่างไม่น่าเชื่อ

ปีทมา ชูทรงเดช จิตติ พลังศรี และสมชัย วรานุกุลรักษ์ (2540) ได้ศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบการพัฒนาบุคลากรในสถานประกอบการโดยใช้แนวคิดของ Marsick (1987) ที่นำเสนอรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ 3 รูปแบบ คือ 1) รูปแบบการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นให้เกิดพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่ถูกต้องตามมาตรฐานจากผู้ฝึกสอน 2) รูปแบบการเรียนรู้ของพนักงานจากการค้นคว้าเรียนรู้ด้วยตนเองจากแหล่งทรัพยากรความรู้ และ 3) รูปแบบการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น พบว่า สถานประกอบการใช้รูปแบบการฝึกอบรมภายในหน่วยงานมากที่สุด สอดคล้องกับการวิจัยของ Coopers & Lybrand (1994) ที่พบว่า รูปแบบในการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพพนักงานในสถานประกอบการส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญในการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มทักษะเทคนิคในการปฏิบัติงาน

การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพมีหลายรูปแบบ รูปแบบที่น่าจะนำมาผสมผสานเพื่อใช้ในการส่งเสริมสมรรถนะของหัวหน้างาน ได้แก่ รูปแบบการฝึกอบรมของ Blank (1982) Field (1991) และ Nadler (1994) ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้

รูปแบบการฝึกอบรมของ Blank (1982)

Generic Competency-Based Model ของ Blank, W.E.(1982) ได้รับการออกแบบมาโดยตรงสำหรับการศึกษาและการฝึกอบรมของหน่วยงาน ซึ่งทำหน้าที่เตรียมคนเข้าสู่การจ้างงาน โดยเป็นต้นแบบทางด้านหลักสูตร (Curriculum Model) ที่กำหนดจากสายอาชีพและงานซึ่งมีความต้องการโดยทั่วไป (Generic) ในองค์การประเภทต่าง ๆ ที่มีความต้องการบุคลากรในลักษณะเช่นเดียวกัน ปรัชญาของ Competency-Based Model แตกต่างไปจากปรัชญาของรูปแบบการฝึกอบรม Vocational-Technical ที่เคยปฏิบัติกันมา 2 ประการ ได้แก่

1. คุณค่าประสิทธิภาพของบุคคลคือ ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดผลงานเป็นรูปธรรม หากไม่มีผลงานเป็นรูปธรรม ความรู้ความสามารถ ทักษะต่าง ๆ ที่มีอยู่ก็เป็นสิ่งที่ไม่มีความหมาย
2. บุคคลสามารถเรียนรู้ทุกสิ่งทุกอย่างได้เป็นอย่างดี หากได้รับวิธีการสอนและเวลาที่เหมาะสมเพียงพอ

Competency-Based Model จะประกอบด้วยงาน (Task) สำคัญ 12 งานด้วยกัน ได้แก่

1. กำหนดและบรรยายลักษณะเฉพาะของสายงานอาชีพ (Identify and Describe Specific Occupation) เป็นการกำหนดและบรรยายถึงสายงานอาชีพ เพื่อให้สามารถจัดเตรียมโปรแกรมการฝึกอบรมได้ตรงกับความต้องการ โดยเป็นคำบรรยายที่มุ่งเน้นความจริงในตลาด

แรงงาน เงื่อนไขการทำงาน ความสามารถที่จำเป็นต้องมีเพื่อการปฏิบัติงาน ระดับการฝึกอบรมที่ต้องดำเนินการ

2. กำหนดพื้นฐานทั่วไปที่จำเป็นของผู้เรียน (Identify Essential Student Prerequisites) เป็นการระบุเงื่อนไขที่นักเรียนจะต้องมี เช่น ความรู้และทักษะความถนัดที่จำเป็น เพื่อเป็นการประกันความสำเร็จในการเรียนรู้

3. กำหนดและตรวจสอบหน้าที่ซึ่งปฏิบัติจริงในงาน (Identify and Verify Job Tasks) Competency-Based Model ถูกสร้างขึ้นมาจากลักษณะงานที่พนักงานจะต้องปฏิบัติจริง เมื่อถูกจ้างงานเข้าสู่องค์กร จึงต้องมีการระบุและตรวจสอบหน้าที่ซึ่งจะต้องปฏิบัติได้จริงของงานนั้น ๆ

4. วิเคราะห์คุณสมบัติที่จำเป็นของงาน (Analyze Job Task and Necessary Knowledge Tasks) เป็นการวิเคราะห์คุณสมบัติซึ่งหมายรวมทั้งความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคคลที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จ รวมทั้งขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ความรู้ทางเทคนิคในการปฏิบัติงาน ความรู้พื้นฐาน ทักษะทางด้านความปลอดภัย ความรู้ในการใช้อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ รวมทั้งทัศนคติสำคัญที่จะทำให้การปฏิบัติงานลุล่วงไปด้วยดี

5. การเขียนเป้าหมายสุดท้ายของผลงานที่ต้องการ (Write Terminal Performance Objectives) เป็นการบรรยายถึงผลลัพธ์สุดท้ายที่ปรากฏออกมาซึ่งแสดงว่างานนั้นบรรลุแล้ว โดยระบุผลงาน ระดับคุณภาพที่ต้องการ เกณฑ์การประเมินความเชี่ยวชาญของงานนั้น ๆ

6. การจัดเรียงลำดับงานและผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการ (Sequence Tasks and Terminal Performance Objectives) เป็นการจัดลำดับของงานกับผลงานที่เป็นเป้าหมายในขั้นตอนสุดท้ายให้สอดคล้องกัน โดยระบุคุณสมบัติและผลงานรวมทั้งคะแนนจากการประเมิน

7. การพัฒนาแบบทดสอบวัดผลงาน (Develop Performance Tests) เป็นการพัฒนาแบบทดสอบที่เกี่ยวข้องกับพื้นฐานของงานในสายอาชีพนั้น ๆ ทำให้มั่นใจได้ว่า ความสามารถที่วัดและประเมินไปนั้นสามารถนำไปใช้กับงานได้จริง

8. การเขียนแบบทดสอบ (Develop Written Tests) เป็นการเขียนแบบทดสอบที่สามารถ

วัดให้สัมพันธ์กับงาน และสามารถประเมินความชำนาญของผู้เรียนได้ มีทั้งแบบวัดความจำและวัดการเรียนรู้

9. การพัฒนาแบบแผนแนวทางการเรียนรู้ (Develop Draft of Learning Guides) แนวทางการเรียนรู้จะช่วยให้ผู้เรียนสามารถบรรลุเป้าหมายสุดท้ายที่ต้องการในแนวทางการเรียนรู้จะประกอบไปด้วย รายละเอียดของงาน ซึ่งจะทำให้ทราบว่าต้องเรียนอะไรบ้าง ทำไมจึงต้องเรียน

ขั้นตอนในการเรียน ความเชี่ยวชาญในงานที่ต้องการ สามารถตรวจสอบการเรียนรู้ของตนเอง ได้ รวมทั้งแบบทดสอบเพื่อประเมินความรู้และความสามารถ

10. การตรวจสอบ ทดลองและปรับปรุงแนวทางการเรียนรู้ (Try Out, Field Test, and Revise Learning Guides) นำเอาแนวทางการเรียนรู้ (Draft of Learning Guides) มาตรวจสอบ และทดลองใช้กับผู้เรียน เพื่อหาข้อบกพร่องแล้วนำมาแก้ไขปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพ

11. การพัฒนาระบบการบริหารงานการเรียนรู้ (Develop System of Manage Learning) เป็นการจัดระบบในเรื่องของแผนและโปรแกรมการเรียนการสอนให้กับผู้เรียน เพื่อเป็นการเก็บ ข้อมูลความก้าวหน้า ความเชี่ยวชาญจากการเรียนรู้ของผู้เรียน เพื่อนำไปตัดสินผลการเรียนต่อไป

12. การนำโปรแกรมการฝึกอบรมไปดำเนินงานและประเมินผล (Implement and Evaluate Training Programs) เป็นการนำโปรแกรมการฝึกอบรมไปดำเนินอย่างสอดคล้องเป็น ระบบว่าต้องอบรมอะไร โดยใคร เมื่อไร และต้องมีค่าใช้จ่ายจริงเท่าใด รวมทั้งการประเมิน ทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพการเรียนรู้ที่ต้องการ

รูปแบบการฝึกอบรมของ Field (1991)

Field ได้นำเสนอรูปแบบในการออกแบบการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะในภาคอุตสาหกรรม ที่จำเป็นสำหรับการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพรวม 7 ขั้นตอน (Newman, 1997) สรุปได้ดังนี้

1. การสำรวจทักษะและการจัดฝึกอบรม (Investigate Skill and Training Issue) ผู้ฝึก

อบรมหรือวิทยากรจะต้องเข้าไปในสถานประกอบการ เพื่อทำการศึกษาค้นคว้า รวมทั้งการใช้ ผลการวิจัยประเภทต่าง ๆ เพื่อจะได้รู้จักและเข้าใจสถานประกอบการนั้น และสามารถระบุปัญหา ของสถานประกอบการนั้น ๆ เพื่อนำมาฝึกอบรมต่อไป

2. วิเคราะห์ความสามารถในการปฏิบัติงาน (Analyse Competencies for a Job) จัดทำ กลุ่มรายการความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานแต่ละชนิด

3. จัดตั้งวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน (State Performance Objectives) โดยระบุ กิจกรรม เงื่อนไข และเกณฑ์มาตรฐานความรู้ความสามารถที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องมี

4. จัดทำโครงการฝึกอบรม (Structure a Training Program) จัดทำลำดับขั้นตอนใน โครงการฝึกอบรม โดยใช้ทักษะในการฝึกอบรมที่แตกต่างออกไป รวมทั้งการฝึกอบรมภายในสถาน ประกอบการและการฝึกอบรมภายนอกสถานประกอบการเช่น การฝึกอบรมในสถานศึกษา การ ฝึกอบรมในขณะทำงาน ตลอดจนการฝึกอบรมโดยใช้คอมพิวเตอร์ เป็นต้น

5. จัดการฝึกอบรม (Providing the Training) ดำเนินการฝึกอบรมด้วยวิธีการต่าง ๆ ตามที่วางแผนไว้ โดยใช้วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ช่วยในการฝึกอบรม เช่น หนังสือข้อมูลต่าง ๆ ที่ใช้อ้างอิงได้ หนังสือคู่มือต่าง ๆ คอมพิวเตอร์ ชุดฝึกอบรม สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้สามารถนำมาใช้ทั้งในการบรรยายหรือสาธิตของวิทยากร

6. ควบคุมดูแลการฝึกปฏิบัติ (Supervise Practice) เป็นกระบวนการถ่ายทอดทักษะต่าง ๆ ที่ได้รับจากฝึกอบรมไปสู่การปฏิบัติงานจริง ๆ ภายใต้การควบคุมดูแลของวิทยากร

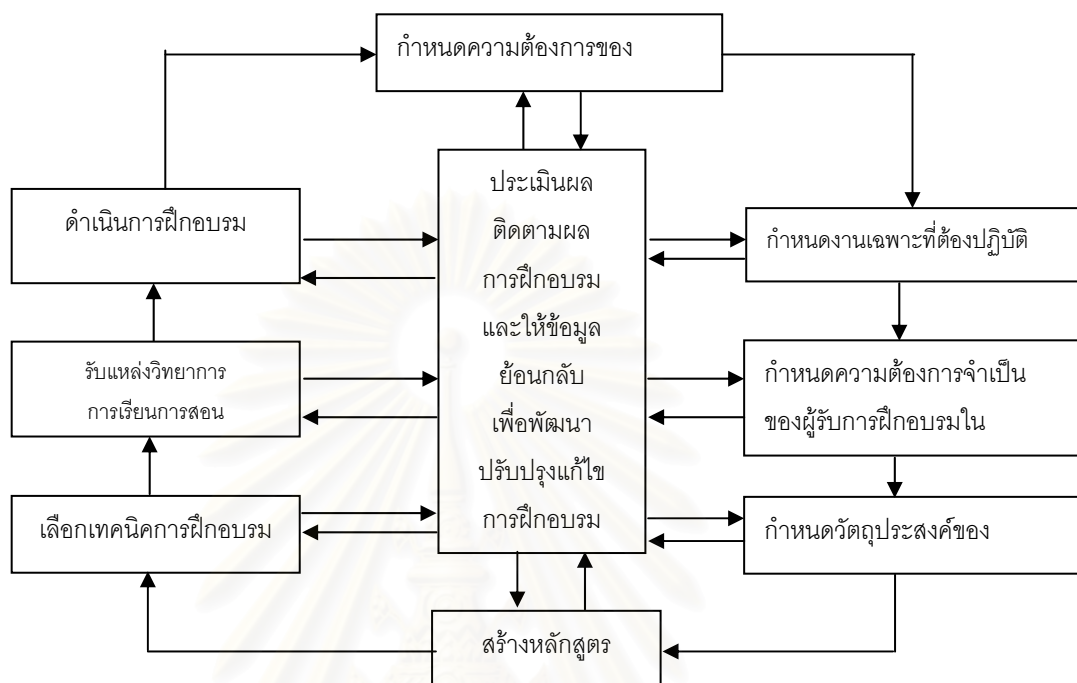
7. การประเมินทักษะ (Assess Skills) เป็นการทดสอบความรู้ความสามารถของผู้เรียน และเป็นการประเมินความเปลี่ยนแปลง ความรู้และทักษะต่าง ๆ อันเป็นผลมาจากการฝึกอบรม

ขั้นตอนทั้ง 7 ประการ ข้างต้นเน้นถึงความพยายามที่จะให้บุคคลทำงานได้อย่างมีทักษะมากยิ่งขึ้น เพื่อให้ห้องค์การหรือสถานประกอบการเกิดประสิทธิภาพและเพิ่มผลผลิตมากยิ่งขึ้น

รูปแบบการฝึกอบรมของ Nadler (1994)

แนดเลอร์ และแนดเลอร์ (Nadler and Nadler, 1994) ได้เสนอแบบจำลองระบบการฝึกอบรมแบบสถานการณ์พิโนจ (The critical events model) ที่พัฒนาขึ้นมาจากกระบวนการอบรม (Process of training) เมื่อปี ค.ศ. 1965 ซึ่งแบบจำลองนี้สามารถนำไปใช้กลุ่มผู้เข้ารับการอบรมต่าง ๆ ได้อย่างยืดหยุ่นขึ้นอยู่กับสถานการณ์หรือประสบการณ์ของผู้นำไปใช้จัดการอบรม โดยกำหนดองค์ประกอบสำคัญของระบบฝึกอบรมไว้ 9 ขั้นตอน คือ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แผนภูมิที่ 1 แบบจำลองระบบฝึกอบรมแบบสถานการณ์พินิจ (Nadler and Nadler, 1994)

1. กำหนดความต้องการขององค์กร

เป็นขั้นแรกของรูปแบบการฝึกอบรมแบบ CEM เป็นขั้นของการศึกษา ปรัชญาอุดมการณ์ หลักการ เป้าหมาย นโยบายต่าง ๆ ขององค์กร วิเคราะห์ความสัมพันธ์ขององค์กรกับสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี นโยบายของรัฐ สภาพเศรษฐกิจและการเมือง เป็นต้น วิเคราะห์ผลผลิตขององค์กรและการปรับปรุงผลผลิต ว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ เช่น การวิเคราะห์ผลผลิตในด้านคุณภาพและปริมาณ คุณภาพของผลผลิตเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่ เป็นต้น

2. กำหนดงานเฉพาะที่ต้องปฏิบัติ

ขั้นตอนนี้ เป็นขั้นการศึกษา ภาระหน้าที่ของงาน หรือวิเคราะห์มาตรฐานของงานที่ปฏิบัติของบุคลากรตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้ได้ทราบผลของการปฏิบัติงาน หรือผลผลิตจากการปฏิบัติงานนั้น ซึ่งเมื่อทราบผลการปฏิบัติงานแล้ว ผู้จัดการฝึกอบรมก็จะสามารถนำผลการปฏิบัติงานมาพิจารณาวิเคราะห์ว่าองค์กรต้องการงานที่มีมาตรฐานระดับใด คุณภาพเป็นอย่างไร ปริมาณมากน้อยเพียงใด มีความเหมาะสมเพียงใด ตรงตามวัตถุประสงค์เพียงไร โดยอาจศึกษา

จากลักษณะงาน และลักษณะเฉพาะของแต่ละงาน เมื่อผู้จัดการฝึกอบรมได้ทราบผลการวิเคราะห์มาตรฐานของงานแล้ว ก็พบว่า การปฏิบัติงานนั้น มีส่วนขาดมากน้อยเพียงใด และเป็นเพราะเหตุใด ซึ่งสาเหตุอาจจะเกิดขึ้นจากความบกพร่องหรือขาดความรู้ ทักษะ ทักษะคติในการปฏิบัติงาน หรืออาจจะเกิดจากปัจจัยอื่น ๆ เช่น การประสานงาน การบริหารงาน หรือการจัดรูปแบบการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสม ซึ่งจะทำให้ได้ทราบปัญหาที่แท้จริง และได้ขจัดสาเหตุของปัญหาได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

การที่จะวิเคราะห์มาตรฐานของงาน ผู้จัดฝึกอบรมสามารถหาข้อมูลได้จากหลายแหล่ง ทั้งจากบุคลากรที่ทำงานนั้น ๆ กลุ่มบุคคลที่ทำงานคล้ายคลึงกันกับงานขององค์กร ทั้งจากคนภายในองค์กรเอง หรือคนจากภายนอกองค์กร จากผู้บังคับบัญชาหรือผู้จัดการองค์กร จากผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้เกี่ยวกับงานชนิดนั้น เช่น อาจารย์ในมหาวิทยาลัย รวมทั้งเอกสารที่ถูกเขียนไว้ หรือสื่อ ต่าง ๆ ที่บันทึกเกี่ยวกับลักษณะงานนั้น ๆ เป็นต้น โดยวิธีการที่จะได้รับข้อมูลนั้นสามารถใช้ การสังเกต เช่น สังเกตพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคลากรขณะทำงาน สังเกตพฤติกรรมด้านความขยันขันแข็ง ความรับผิดชอบ การแก้ปัญหา การรายงาน เป็นต้น ใช้แบบสอบถาม ใช้การสัมภาษณ์ ใช้การวัดผลผลิตของบุคลากร และใช้แบบทดสอบสมรรถภาพในการทำงาน เป็นต้น

การประเมินผลและให้ผลย้อนกลับ : ข้อมูลที่ถูกรวบรวมมาเพื่อวิเคราะห์ภาระหน้าที่ของงาน หรือมาตรฐานของงาน จะต้องเปลี่ยนแปลงให้เป็นข้อมูลที่สามารถสื่อสารกับคนอื่นได้ง่าย เพื่อให้ทุก ๆ คนที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมได้ข้อตกลงร่วมกันว่า ข้อมูลนั้นแสดงถึงภาระหน้าที่ของงานหรือไม่ อาทิ สามารถแสดงได้ว่าข้อตกลงนั้นอยู่บนฐานของปัญหาหรือความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนา ข้อตกลงนั้นอยู่ในหรือแสดงถึงภาระของงาน ข้อมูลหรือข้อควรพิจารณานั้นควรเป็นทางเลือกในการจัดฝึกอบรม และเวลาที่จะถูกใช้สำหรับการฝึกอบรม เป็นต้น

เมื่อสามารถมีข้อตกลงร่วมกันในประเด็นดังกล่าว ผู้จัดการฝึกอบรมก็สามารถดำเนินการในขั้นตอนต่อไปได้

3. กำหนดความต้องการจำเป็นของผู้รับการฝึกอบรม

สำหรับขั้นตอนนี้ผู้จัดการฝึกอบรม จะต้องวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับผู้รับการอบรมในเรื่องทั่วไป เช่น คุณวุฒิ คุณสมบัติ เพศ วัย การทำงาน ประสบการณ์เดิม ความสามารถพิเศษ ความสนใจ ฯลฯ ซึ่งสามารถศึกษาข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้ และวิเคราะห์หาความต้องการ หรือความจำเป็นในการฝึกอบรมโดยใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์การพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ การ

ทดสอบ การสังเกตกับบุคลากรที่ทำงานและประสบปัญหาโดยตรง หรือได้ข้อมูลจากหัวหน้าหน่วย เพื่อนร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา หรือวิเคราะห์ความต้องการจากเอกสารการประเมินผลงานของแต่ละฝ่าย แต่ละหน่วยงาน ซึ่งมักจะจัดทำเป็นประจำปี และจะบ่งบอกถึงผลของงานที่ทำ ปัญหาต่าง ๆ ที่ประสบ เป็นต้น

การวิเคราะห์เพื่อระบุความต้องการของผู้รับบริการฝึกอบรมนั้น จะมีประโยชน์ที่เอื้อต่อผู้รับบริการฝึกอบรมเองและต่อองค์กร เพราะสอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการฝึกอบรมและองค์กร ข้อมูลที่วิเคราะห์ได้ยังเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ ใช้กำหนดเนื้อหาหลักสูตร การเลือกวิธีที่จะใช้ฝึกอบรม รวมถึงเป็นแนวทางในการกำหนดเกณฑ์และวิธีการประเมินผล

การประเมินผลและให้ผลย้อนกลับ : ในขั้นนี้ผู้จัดการฝึกอบรมจะต้องเปรียบเทียบความต้องการของผู้เรียนกับข้อมูลเรื่องภาระหน้าที่ของงานในขั้นตอนที่สอง ถ้ามีความไม่สอดคล้องจะต้องมีการปรับ หรือหาข้อมูลใหม่ของทั้งสองขั้นตอน (ขั้นที่สองกับสาม) หรือขั้นตอนใด ขั้นตอนหนึ่ง นอกจากดูความสอดคล้องแล้ว จะต้องตอบคำถามให้ได้ว่า ปัญหาที่สอดคล้องกับความต้องการจะแก้ได้หรือไม่ ความต้องการหรือความจำเป็นนั้นสำคัญอย่างไร งานควรจะถูก ปรับปรุงหรือไม่ งานควรจะถูกจัดสรรหรือไม่ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาควรจะถูกเปลี่ยนหรือย้ายงาน หรือจัดฝึกอบรมให้ เป็นต้น ข้อมูลย้อนกลับที่ได้จากการวิเคราะห์ส่วนนี้ ควรจะให้กับผู้ใต้บังคับบัญชารวมถึงผู้ที่ให้ข้อมูล รวมถึงผู้ที่ได้รับการฝึกอบรม แต่ทั้งนี้จะต้องพิจารณาถึง ข้อมูลนั้นทำให้ผู้รับ ข้อมูลอ่อนไหว หรือทำลายสิทธิส่วนตัวหรือไม่ด้วย

4. กำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร

หลังจากที่ทราบถึงความต้องการหรือความจำเป็นในการฝึกอบรมแล้ว ผู้จัดการฝึกอบรมจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรม ทั้งในรูปของวัตถุประสงค์ทั่วไปและวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมเพื่อพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ พัฒนาทักษะ และทัศนคติของบุคลากรในเรื่องที่ยังขาดอยู่ให้พัฒนาขึ้น ซึ่งส่วนใหญ่แล้วประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ประการคือ

- 1) พฤติกรรมที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น จากผู้ที่ขาดความรู้เป็นผู้ที่มีความรู้จากผู้ขาดทักษะ เป็นผู้ที่มีทักษะ
- 2) เงื่อนไขของพฤติกรรมที่แสดงออกภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดให้
- 3) เกณฑ์หรือระดับความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย

กระบวนการที่จะกำหนดวัตถุประสงค์นั้น สำหรับวัตถุประสงค์ทั่วไป ผู้บังคับบัญชา หัวหน้าหน่วยงาน ผู้จัดการ จะเข้ามามีส่วนร่วมกันในการกำหนด โดยยึดหลักของข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ความต้องการในขั้นตอนที่แล้ว ส่วนวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมหรือวัตถุประสงค์เฉพาะนั้น ผู้จัดการฝึกอบรมจะกำหนด โดยยึดข้อมูลจากการวิเคราะห์ความต้องการ เป็นต้น

การประเมินผลและให้ผลย้อนกลับ : วัตถุประสงค์ต่าง ๆ ที่กำหนดนั้น ควรที่จะป้อนหรือแจ้งให้ผู้บังคับบัญชา ผู้จัดการ ผู้รับการฝึกอบรมทราบ เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้ใคร่ครวญ อีกครั้งเกี่ยวกับว่าความต้องการนั้นยังสำคัญอยู่หรือไม่ และวัตถุประสงค์นั้นสนองต่อการปรับปรุงภาระหน้าที่หรือมาตรฐานของงานหรือไม่ นอกจากนี้จะต้องมีการเรียงลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์ตามความเหมาะสม โดยประเด็นที่จะต้องค้นหาให้ได้นั้น ทุก ๆ คนที่มีส่วนในการจัดฝึกอบรมจะต้องหาให้ได้ว่าวัตถุประสงค์ของโครงการเป็นที่ยอมรับหรือไม่ วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้เป็นที่ยอมรับหรือไม่ มีความต้องการหรือความจำเป็นที่สำคัญ ๆ ปรากฏในวัตถุประสงค์หรือไม่ วัตถุประสงค์ที่กำหนดนั้นสัมพันธ์กับภาระหน้าที่ของงานที่กำหนดหรือไม่ เป็นต้น

5. สร้างหลักสูตร

หลักสูตรเป็นชุดของแผนการสอน เป็นประมวลความรู้ เนื้อหาสาระ และประสบการณ์ ความรู้ตามที่องค์การหรือผู้จัดการฝึกอบรม ได้จัดเสนอให้ผู้รับการฝึกอบรม เพื่อให้ได้รับการพัฒนา โดยให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมที่กำหนดไว้

การสร้างหลักสูตร และกำหนดเนื้อหาสาระในการฝึกอบรม จะต้องสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ของโครงการที่กำหนดไว้ ซึ่งควรนำข้อมูลมาจากแนวคิด ทฤษฎี หลักการ หน้าที่ มาตรฐานของงาน ความต้องการในการฝึกอบรม เป็นต้น แล้วกำหนดในลักษณะของโครงสร้างของหลักสูตรก่อน แล้วจึงแบ่งโครงสร้างของหลักสูตรออกเป็นหมวดหมู่วิชาต่าง ๆ แล้วจึงกำหนดคัดเลือก แบ่งประเภทเนื้อหาสาระที่เหมาะสมภายใต้หมวดหมู่แต่ละหมวดเพื่อความเหมาะสมต่อไป โดยคำนึงถึงความจำเป็น ประโยชน์ที่จะได้รับ มีความเกี่ยวข้องกับบริบทภายนอก และการไม่มีความสัมพันธ์กับโครงการฝึกอบรมเลย นอกจากนี้ในการเลือกหรือจัดเนื้อหาของหลักสูตร จะต้องคำนึงและบ่งบอกถึงสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ด้วย คือ ผู้รับการอบรมเรียนรู้ได้อย่างไรคือ เป็นแบบ S-O-R Theory หรือ S-R Theory ผู้รับการอบรมมีภูมิหลังประสบการณ์เดิมอย่างไร เช่น มีรูปแบบการเรียนรู้แบบไหน มีปัญหาการเห็นการได้ยินหรือไม่อย่างไร สุดท้ายคือ ตัวผู้จัดการ ฝึกอบรม หรือผู้ให้การฝึกอบรม จะต้องคำนึงว่าเนื้อหานั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์แบบไหน และจะใช้วิธีหรือเทคนิคการฝึกอบรมแบบใด

การประเมินผลและให้ผลย้อนกลับ : ในขั้นตอนนี้ เอกสารที่จะต้องถูกจัดทำคือ หลักสูตรและแผนการสอน ซึ่งจะต้องเสนอให้กับผู้บังคับบัญชา ผู้จัดการ และผู้เรียนที่มีประสิทธิภาพ ได้ดูและทบทวนว่า เนื้อหาสาระนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนหรือไม่ สัมพันธ์กับภาระหน้าที่ของงานหรือไม่ สัมพันธ์กับความต้องการขององค์กรหรือไม่ มีข้อตกลงบนพื้นฐานการตัดสินใจว่าจะทำหรือจัดเอง หรือดำเนินการในการจ้าง เพื่อจัดฝึกอบรม เป็นต้น

6. เลือกเทคนิคการฝึกอบรม

ขั้นตอนนี้เป็นการกำหนดหรือเลือกวิธีการ หรือเทคนิคที่จะใช้ในการฝึกอบรม เพื่อถ่ายทอดความรู้ ความคิดเห็น ข้อเท็จจริง หรือข้อมูลต่าง ๆ ให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม การเลือกวิธีการเรียนการสอน มีข้อควรพิจารณาหลายประการ เช่น เป็นการเรียนการสอนที่เน้นผู้สอนหรือผู้เรียนเป็นจุดศูนย์กลาง ความสามารถในการสอนของผู้สอนว่าสูงหรือต่ำ เป็นการเรียนการสอนแบบเฉพาะบุคคลหรือแบบกลุ่ม การเรียนการสอนนั้นดึงดูดใจผู้เรียนได้สูงหรือต่ำ เป็นต้น

การประเมินผลและให้ผลย้อนกลับ : การวิเคราะห์ส่วนนี้จะเกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชา ผู้จัดการฝ่ายการเงิน และวิทยากร เมื่อทุกคนที่กล่าวมาได้ศึกษาบทสรุปของการวิเคราะห์ในส่วนนี้จะต้องคำนึงถึงว่า วิธีการเรียนการสอนนั้น ทำให้หลักสูตรสมบูรณ์ขึ้นหรือไม่ แผนการสอนนั้นสนองวัตถุประสงค์หรือไม่ สอดคล้องความต้องการการเรียนรู้หรือไม่ มีความสัมพันธ์กับภาระหน้าที่ของงานหรือไม่ ปัญหาที่พบในองค์การจะแก้ได้หรือไม่ วิธีการเรียนการสอนนั้นจะสามารถนำไปใช้ได้หรือไม่ และแหล่งวิทยากรการเรียนการสอนนั้น จะหาได้หรือไม่

7. แสวงหาแหล่งวิทยากรการเรียนการสอน

ขั้นตอนนี้เป็นขั้นที่จะแสวงหาแหล่งวิทยากรการเรียนการสอน ไม่ว่าจะเป็นวิทยากร ผู้ให้ความรู้ เครื่องมือ อุปกรณ์ และวัสดุต่าง ๆ จะใช้อะไรบ้าง ได้มาอย่างไร รวมถึงเรื่องงบประมาณว่าได้มาจากแหล่งใด มูลค่าแค่ไหน เป็นต้น

ในขั้นตอนนี้สิ่งสำคัญที่ผู้จัดการฝึกอบรมควรจัดทำคือ การเขียนโครงการฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วย ชื่อโครงการฝึกอบรม ผู้รับผิดชอบโครงการ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ของโครงการ เป้าหมาย วิธีดำเนินการโครงการ โครงสร้างหลักสูตร และเนื้อหาสาระ เทคนิควิธีการและกิจกรรมการฝึกอบรม คุณสมบัติของผู้รับการฝึกอบรม วิทยากร ระยะเวลาการฝึกอบรม สถานที่จัด ทรัพยากรที่ต้องใช้ และงบประมาณ กำหนดการ ผลที่คาดว่าจะได้รับ และการประเมินและติดตามผล

การประเมินผลและให้ผลย้อนกลับ : การวิเคราะห์เพื่อให้ผลย้อนกลับในชั้นตอนนี้ จะต้องพิจารณาที่แผนการสอนที่ประกอบไปด้วยการระบุถึงวัตถุประสงค์ แห่งวิทยาการ งบประมาณที่ จะต้องใช้ ระบุถึงวิทยาการ ตารางเวลา การคัดเลือกผู้เข้ารับการศึกษา โดยที่ผู้จัดฝึกอบรมเสนอ ให้ผู้จัดการ และผู้ที่มีความเกี่ยวข้องด้านการเงินขององค์กรได้พิจารณาว่างบประมาณค่าใช้จ่าย ยอมรับได้หรือไม่ แหล่งทรัพยากรทางกายภาพที่ต้องการจะจัดหาได้ เมื่อต้องการหรือไม่ มีบัญชี รายชื่อของผู้เรียนที่มีศักยภาพหรือไม่ สามารถติดต่อกับวิทยาการที่ต้องการได้หรือไม่ และโครงการ ฝึกอบรมนั้น จะสามารถปรับปรุงและแก้ไขได้หรือไม่

8. ดำเนินการฝึกอบรม

ชั้นตอนนี้เป็นขั้นสุดท้าย ที่ทำให้รูปแบบการฝึกอบรมแบบนี้มีประสิทธิภาพ ขั้นนี้เริ่ม ตั้งแต่การเปิดรับสมัคร หรือประชาสัมพันธ์ให้เข้าร่วมโครงการ เตรียมการต่าง ๆ ให้พร้อม อาทิ การเชิญวิทยากร การเตรียมกิจกรรม เตรียมสถานที่ อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ต้องใช้ เอกสารประกอบการ ฝึกอบรม ตลอดจนการประเมินผล เป็นต้น

ในขั้นนี้จะรวมถึงการประเมินผลขณะดำเนินการฝึกอบรม เพื่อเป็นข้อมูลต่าง ๆ สำหรับการพัฒนาขณะฝึกอบรม และการประเมินผลหลังจากเสร็จสิ้นโครงการ เพื่อดูประสิทธิภาพ ของการเรียนรู้ทั้งหมดที่ได้จากการฝึกอบรม

9. การประเมินผลและให้ผลย้อนกลับ

ในส่วนนี้จะเป็นส่วนที่บ่งบอกว่าผู้เข้ารับการศึกษาได้เกิดการเรียนรู้หรือพัฒนา เปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติอย่างไร ผลของการฝึกอบรมที่ได้เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จะทำให้ทราบว่าเปลี่ยนแปลงไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้หรือไม่ อันจะ นำไปสู่การตัดสินใจ ปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงโครงการต่อไป นอกจากนี้ยังต้องมีการประเมิน คุณภาพของผลผลิตที่ได้รับจากการฝึกอบรม คุณภาพของการดำเนินการต่าง ๆ ของวิทยาการ และ ผู้จัดการฝึกอบรมด้วย เช่น การประเมินความก้าวหน้าของโครงการฝึกอบรมจากสมรรถภาพของ ผู้ให้การศึกษา สมรรถภาพของวิทยาการ ปัญหาขององค์กร ทรัพยากรต่าง ๆ และงบประมาณ นอกจากนี้ควรจะต้องประเมินผล เมื่อโครงการเสร็จสิ้น และประเมินผลกระทบ ทั้งทางตรงและ ทางอ้อมของโครงการด้วย

โดยสรุปแล้ว The Critical Events Model (CEM) ของ Nadler เป็นรูปแบบการฝึก อบรมที่เน้นถึงประสิทธิภาพขององค์กร เพราะจะต้องเริ่มต้นด้วยการศึกษาปรัชญาอุดมการณ์ หลักการ นโยบายและเป้าหมายต่าง ๆ ขององค์กร และแก้ไขปัญหาในองค์กรได้ อีกทั้งยังเป็น

รูปแบบการฝึกอบรมที่มีความยืดหยุ่น และเปิดกว้างในการดำเนินการแก้ไขและปรับปรุงส่วนต่าง ๆ ในโครงการได้ตลอดเวลา แม้ว่า CEM จะถูกออกแบบมาเพื่อใช้สำหรับการฝึกอบรม แต่ในด้านการศึกษาก็สามารถปรับมาใช้ได้ โดยเป็นการจัดฝึกอบรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับอนาคต เกี่ยวกับการเตรียมตัวด้านอาชีพและการทำงานของแต่ละบุคคล

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ระบบการฝึกอบรมดังกล่าว เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากวิเคราะห์มาพิจารณาประกอบกับข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับวิธีการจัดการ การศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ตลอดจนศึกษาข้อมูลวิธีการจัดการฝึกอบรมของหน่วยงานต่าง ๆ จากเอกสารทางวิชาการ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์ระบบการฝึกอบรมซึ่งมีองค์ประกอบ ภาระงานพร้อมทั้งโครงสร้างและความสัมพันธ์ของระบบที่สอดคล้องและต่อเนื่องกันมาเสนอเป็นรูปแบบของการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมโดยวิธีการฝึกอบรม

ตอนที่ 2 ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

2.1 หลักการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

การจัดการศึกษานอกระบบในโรงงานหรือสถานประกอบการนั้น แรงงานส่วนใหญ่จะเป็นผู้ใหญ่ การพัฒนาผู้ใหญ่จึงควรศึกษาทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Andragogy) โดยเริ่มจากลักษณะสำคัญของผู้ใหญ่เป็นอันดับแรก

อาชัญญา รัตนอุบล (2540) ได้สรุปลักษณะที่สำคัญของผู้ใหญ่ไว้ดังต่อไปนี้

1. ผู้ใหญ่จะเป็นผู้ที่มีการรับรู้ต่อตนเองในลักษณะที่เปลี่ยนแปลงจากการที่ต้องพึ่งพาผู้อื่นไปสู่ผู้ที่สามารถชี้นำตนเองได้ และพึ่งพาตนเองได้
2. ผู้ใหญ่จะสะสมประสบการณ์ต่าง ๆ ไว้มากมาย จนกระทั่งสามารถนำประสบการณ์มาใช้เป็นทรัพยากรแห่งความรู้ที่มีคุณค่า
3. ผู้ใหญ่มีความพร้อมที่จะเรียนโดยมุ่งหวังเพื่อพัฒนาตนเองเป็นสำคัญ
4. ผู้ใหญ่ต้องการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ได้ทันต่อเวลาที่ต่อกรแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในชีวิตจริง ผู้ใหญ่จะเปลี่ยนแปลงแนวทางการเรียนรู้จากที่เน้นเนื้อหาวิชาเป็นศูนย์กลางไปสู่การลงมือปฏิบัติเป็นศูนย์กลาง

5. ผู้ใหญ่มีศักยภาพและความสามารถที่จะเรียนรู้ ซึ่งถึงแม้ว่าผู้ใหญ่ส่วนใหญ่แล้วจะห่างเหินจากระบบการศึกษามาเป็นเวลานานจึงทำให้ประเมินความต้องการความสามารถในการเรียนรู้ของตนเองต่ำกว่าที่เป็นจริง รวมทั้งส่วนใหญ่แล้วจะขาดความเชื่อมั่นในตนเองด้วย

6. ผู้ใหญ่มักมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพ เช่น การเสื่อมถอยของสายตา การตอบสนองช้าลง ซึ่งอาจจะมีผลต่อการเรียนรู้บ้าง

7. ผู้ใหญ่จะตอบสนองต่อแรงจูงใจภายนอก น้อยกว่าแรงจูงใจภายในตนเอง เช่น ผู้ใหญ่จะไม่สนใจการได้รับคะแนนหรือเกรด หากผู้ใหญ่จะมองการเรียนรู้ในลักษณะของกระบวนการภายใน ซึ่งควบคุมโดยตัวผู้ใหญ่เอง ด้วยเหตุนี้การเรียนรู้จึงจะเป็นกระบวนการที่ความต้องการและเป้าหมายของผู้ใหญ่ได้รับการตอบสนองตามประสงค์

สุนทร สุนันท์ชัย (2533) ได้เสนอวิธีสอนผู้ใหญ่ตามหลักการศึกษผู้ใหญ่ (Andragogy) ไว้ดังนี้ หลักวิชาการศึกษผู้ใหญ่นี้ โนลส์ (Malcolm s. Knowles) ได้นำแนวคิดด้านมนุษยนิยม มารวมเข้ากับ "วิธีการระบบ" (System Approach) เพื่อให้เป็นแนวทางสำหรับการเรียนการสอนผู้ใหญ่

โนลส์ เชื่อว่า การนำตัวผู้เรียนเข้าไปเกี่ยวข้องกับกระบวนการเรียนการสอนนั้นเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการจัดการศึกษา ดังนั้น โนลส์จึงส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ประเมินความต้องการของตนเอง ตั้งเป้าหมายของตนเอง ร่วมรับผิดชอบในการออกแบบและดำเนินกิจกรรม การเรียนรู้ ตลอดจนประเมินผลการเรียนรู้โดยตนเอง

โนลส์ได้เสนอแนะขั้นตอนวิธีวางแผนและดำเนินกิจกรรมการเรียนการสอนผู้ใหญ่เป็น 7 ขั้นตอน คือ

1. สร้างบรรยากาศในการเรียนรู้
2. จัดโครงสร้างเพื่อการวางแผนร่วมกัน
3. วิเคราะห์ความต้องการในการเรียนรู้
4. วางแนว (จุดประสงค์) ในการเรียนรู้
5. ออกแบบประสบการณ์ในการเรียนรู้
6. ดำเนินการให้เกิดประสบการณ์ในการเรียนรู้
7. ประเมินผลและวิเคราะห์ความต้องการในการเรียนรู้ใหม่

คู่นดา นพคุณ (2527) ได้นำเสนอหลักการและการประยุกต์ใช้ทฤษฎีการเรียนรู้ แอนดราโกจี (Andragogy) ของ Knowles ดังนี้

จากลักษณะของผู้สอนตามแนวความคิดของ Carl Rogers และ Allen Tough Malcolm Knowles ได้สรุปและเสนอทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนการสอนผู้ใหญ่ โดยกำหนดข้อตกลงเบื้องต้น 3 ข้อ และหลักการสอน 12 ข้อ ดังต่อไปนี้ คือ

1. ผู้ใหญ่สามารถเรียนรู้ได้ (Adults can learn)

จากการศึกษาของ Thorndike เกี่ยวกับลักษณะการเรียนรู้และสติปัญญาของผู้ใหญ่ ซึ่งผลจากการศึกษาสรุปว่า ผู้ใหญ่สามารถเรียนรู้ได้และความสามารถหรือสติปัญญาของผู้ใหญ่จะลดลงเพียงเล็กน้อยตามอายุทำให้คำกล่าวที่ว่า "ไม้แก่ตัดยาก" หมดความสำคัญไป ดังนั้น ในการจัดกิจกรรมการศึกษาผู้ใหญ่ ถ้าหากผู้ใหญ่ไม่ปฏิบัติภารกิจที่ควร อาจจะเป็นเพราะปัจจัยในด้านอื่น ๆ ซึ่งไม่เกี่ยวกับสติปัญญา เช่น ปัจจัยในเรื่อง

- การออกจากการศึกษาในระบบโรงเรียนมาเป็นเวลานาน ทำให้ผู้ใหญ่ขาดความเชื่อมั่นในตัวเอง และประเมินความสามารถตนเองต่ำกว่าความเป็นจริง
- จากการเปลี่ยนแปลงในด้านร่างกาย เช่น ระบบสายตาหรือระบบการได้ยิน อาจทำให้ผู้ใหญ่เรียนรู้ในอัตราที่ช้าลง ซึ่งแก้ไขและช่วยผู้ใหญ่ได้ไม่ยากนักด้วยการเรียนการสอนในอัตราที่ช้าลง การใช้สิ่งพิมพ์ตัวใหญ่ ๆ และการใช้เครื่องขยายเสียง
- ผู้ใหญ่อาจจะขาดความสนใจเพราะใช้การกระตุ้นหรือสิ่งเร้าในเรื่องที่อยู่ภายนอกตัวผู้ใหญ่แทนใช้การกระตุ้นสิ่งที่อยู่ในตัวของผู้เรียน

2. การเรียนรู้เป็นกระบวนการภายใน (Learning is an internal process)

จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการศึกษาผู้ใหญ่หรือการศึกษาทั่วไปมีลักษณะของการจัดสภาพและสิ่งแวดล้อมเพื่อกระตุ้นให้ผู้ใหญ่เรียนรู้ด้วยตนเองโดยเกิดกระบวนการเรียนรู้ภายในตัวผู้เรียนเอง

ข้อตกลงเบื้องต้นดังกล่าวขัดแย้งกับความคิดในอดีตมา ที่มีทัศนะว่าการศึกษาเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นภายนอกตัวของผู้เรียน เช่น ความเหมาะสมและประสิทธิภาพของผู้สอน การอ่านเอกสารและการมีระเบียบวินัย แต่จากการศึกษาและการวิจัยหลาย ๆ เรื่องเกี่ยวกับการเรียนรู้ ความคิดที่ว่า การเรียนรู้เป็นกระบวนการภายนอกถูกท้าทายและกำลังถูกโต้แย้งโดยงานวิจัยที่พบว่า การเรียนรู้เป็นกระบวนการภายในตัวของผู้เรียนที่ผู้เรียนควบคุมและใช้ทั้งสติปัญญา อารมณ์และร่างกายของตนเองกระทำการ ในเชิงจิตวิทยาอาจกล่าวได้ว่าการเรียนรู้เป็นกระบวนการตอบสนองของความต้องการ (need-meeting) และการบรรลุเป้าหมาย (goal-striving)

ทั้งนี้ หมายความว่าผู้เรียนจะถูกกระตุ้นให้เรียนรู้ได้ทราบเท่าที่เขาคิดว่า เขาต้องการจะเรียนรู้ และการเรียนรู้จะช่วยให้เขาบรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง นอกจากนี้แล้วผู้เรียนจะใช้ทรัพยากรแหล่งการเรียนรู้ที่มีอยู่ (ผู้สอน/เอกสาร) อย่างคุ้มค่า เมื่อผู้เรียนคิดว่าสิ่งเหล่านี้จะตอบสนองความต้องการและเป้าหมายของเขา

แนวความคิดนี้มีความสำคัญในการประยุกต์กับการสอนผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ วิธีการที่จะเอื้อให้เกิดการเรียนรู้ที่ดีที่สุดก็คือ วิธีการที่จะทำให้ผู้ใหญ่ค้นคว้าหาความรู้ด้วยการนำตัวเอง (self-directed inquiry) เพราะฉะนั้นบทบาทของครูจึงควรเป็นผู้ร่วมค้นหาความรู้กับผู้เรียน มากกว่าที่จะทำหน้าที่เป็นผู้ป้อนข้อมูลให้แก่ผู้เรียน

3. มีเงื่อนไขการเรียนรู้และหลักการสอนที่ดีกว่า (There are superior conditions of learning and principles of teaching)

จากการศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้เรียนผู้ใหญ่ เป็นที่ประจักษ์ ยิ่งขึ้นว่า มีเงื่อนไขการเรียนรู้และหลักการสอนที่ดีกว่าในการช่วยให้เกิดความเจริญเติบโตและ พัฒนาการในตัวผู้เรียน ดังต่อไปนี้คือ

เงื่อนไขการเรียนรู้	หลักการสอน
(Conditions of Learning)	(Principles of Teaching)
ผู้เรียนรู้สึกต้องการจะเรียนรู้	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้สอนจะต้องให้ผู้เรียนรู้ว่าเขามีโอกาสที่จะพัฒนาตนเองได้ 2. ผู้สอนช่วยให้ผู้เรียนสามารถกำหนดจุดมุ่งหมายในการเรียนได้อย่างชัดเจน 3. ผู้สอนช่วยผู้เรียนวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างสิ่งที่เขาต้องการและระดับความสามารถที่ตนมีอยู่ 4. ผู้สอนช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจปัญหาในชีวิตประจำวันและช่องว่างที่เกิดขึ้นจากการที่ผู้เรียนขาดความสามารถบางประการ

เงื่อนไขการเรียนรู้

(Conditions of Learning)

สภาพและสิ่งแวดล้อมในกิจกรรมการเรียนรู้ให้ความสะดวกสบาย มีบรรยากาศเป็นกันเอง ใ่ว่างใจ เคารพและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีอิสระในการแสดงออก และยอมรับว่าบุคคลนั้นมีความแตกต่างกัน

ผู้เรียนรับว่าเป้าหมายของกิจกรรมการเรียนรู้ก็คือเป้าหมายการเรียนรู้ของตน

ผู้เรียนเข้าร่วมกระบวนการเรียนรู้
อย่างกระตือรือร้น

หลักการสอน

(Principles of Teaching)

5. ผู้สอนจัดสภาพและสิ่งแวดล้อมทางกายภาพให้ผู้เรียนสะดวกสบายเป็นกันเอง (เช่น เรื่องการจัดที่นั่ง การให้สูบบุหรี่ เครื่องดื่ม มีแสงพอดี การถ่ายเทของอากาศ ฯลฯ)
6. ผู้สอนเห็นว่าผู้เรียนมีคุณค่ายอมรับและเคารพความคิดเห็นของผู้เรียน
7. ผู้สอนพยายามสร้างบรรยากาศของความร่วมมือ ความใ่ว่างซึ่งกันและกัน ระหว่างผู้เรียน โดยการส่งเสริมกิจกรรมกลุ่ม และพยายามไม่ให้เกิดการแข่งขัน ชิงดีชิงเด่นกัน
8. ผู้สอนทำตัวเป็นเสมือนผู้เรียนคนหนึ่งที่สามารถจะเป็นแหล่งแห่งการเรียนรู้ให้แก่กลุ่มได้
9. ผู้สอนให้ผู้เรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์การเรียนรู้ โดยคำนึงถึงความต้องการของทั้งสถาบัน ผู้สอน ลักษณะของเนื้อหาวิชา และสังคมส่วนรวม
10. ผู้สอนให้ผู้เรียนทราบวัตถุประสงค์ในการจัดและการเลือกสื่อการสอน และให้ผู้เรียนเข้ามาร่วมตัดสินใจว่า วิธีการและสื่อประเภทใดเหมาะสมที่สุดในการสอน
11. ผู้สอนช่วยให้ผู้เรียนรวมตัวเข้ากลุ่มเพื่อทำกิจกรรม เช่น ทำรายงานกลุ่มหรือทำรายงานส่วนตัว

เงื่อนไขการเรียนรู้

(Conditions of Learning)

ใช้ประสบการณ์ของผู้เรียน

หลักการสอน

(Principles of Teaching)

12. ผู้สอนใช้วิธีการให้ผู้เรียนอภิปรายกลุ่ม

เล่นบทบาทสมมติหรือกรณีเฉพาะเพื่อให้

ผู้เรียนนำประสบการณ์ส่วนตัวของแต่ละคน

มาใช้เป็นแหล่งและทรัพยากรของการเรียนรู้

วิจิตร อวระกุล (2540) ได้กล่าวถึงการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ รวมทั้งโอกาสที่ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้ดี พร้อมทั้งสิ่งที่จะเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ดังนี้

การเรียนรู้ของผู้ใหญ่หรือผู้ทำงานแล้วย่อมแตกต่างกับการเรียนของนักเรียนทั่วไป การสอนการอบรมผู้ใหญ่จึงมีข้อพิจารณา ดังนี้

- 1) ผู้ใหญ่จะเรียนได้ดีเมื่อมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเรียน (strong desire to learn)
- 2) ผู้ใหญ่จะเรียน เมื่อเผชิญปัญหาที่ตนแก้ไม่ได้ สิ่งที่เรียนเป็นประโยชน์ มีสาระนำไปใช้ปฏิบัติในชีวิตจริงได้ผล จะเลือกสนใจเฉพาะในสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ตน
- 3) การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ต้องการการเรียนรู้ที่มีลักษณะให้ลงมือปฏิบัติ จะดีกว่านั่งฟังบรรยายนาน ๆ หรือท่องจำ
- 4) ผู้ใหญ่จะเรียนได้มากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับประสบการณ์เดิม ชอบการสอนช้า ๆ ไม่ชอบเร็ว ไม่ชอบการจำ การสอนสิ่งใดที่สนใจจะจดจำ สิ่งที่ไม่สนใจจะไม่จดและไม่สนใจ
- 5) ประสบการณ์พื้นฐาน สติปัญญา ปัญหาด้านสุขภาพ อูบนิสัย มีผลต่อการเรียนรู้ช้า หรือเร็วของผู้ใหญ่
- 6) บรรยากาศของการเรียนการอบรมต้องมีลักษณะเป็นกันเอง อย่าให้เป็นทางการหรือมีลักษณะบังคับ ชมเช้มาก มีระเบียบเกินความจำเป็น ผู้ใหญ่จะไม่ชอบ การอบรมจะไม่ได้ผล
- 7) การสอนผู้ใหญ่ควรใช้วิธีการหลาย ๆ วิธี และใช้วิธีการที่เขาชอบเพียงสองสามวิธีก็พอ การใช้วิธีการมากเกินไป หรือวิธีที่ไม่ชอบ ไม่เหมาะสม อาจไม่ได้ผล
- 8) ผู้ใหญ่ต้องการเรียนโดยการแนะนำ แนะนำ จูงใจ ชมเชยให้กำลังใจ ไม่ชอบระเบียบ ไม่ชอบการสอน เพราะกลัวเสียหน้า การประเมินผล ควรทำอย่างลับ ใช้วิธีสังเกตจัดอันดับอย่างลับ ๆ เฉพาะผู้สอนไม่เปิดเผย

9) การสอนผู้ใหญ่ต้องอดทน ใจเย็น ผู้ใหญ่ไม่ชอบให้ใครไม่เคารพนับถือ ไม่ชอบให้ใครดูถูกเหยียดหยามก้าวร้าว แต่ขณะเดียวกัน ผู้ใหญ่บางคนมักก้าวร้าว แสดงกิริยามารยาทไม่ให้เกียรติและเคารพนับถือผู้อื่น

10) พยายามกระตุ้นให้กำลังใจ โดยการให้คำชมเชย อย่าตำหนิเลย จะได้ผล และเป็นกำลังใจแก่ผู้ใหญ่

สิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ผู้ใหญ่จะเรียนไม่ได้ดีถ้า

1. ผู้ใหญ่มีปมด้อย
2. เมื่อได้รับการปฏิบัติไม่เท่าเทียมกัน
3. เมื่อผู้ใหญ่ขาดความอดทนในการเรียน
4. เมื่อผู้ใหญ่มีความกังวลต่อผลการเรียน
5. เมื่อผู้ใหญ่ขาดความสนใจในหัวข้อที่เรียน หรือเรื่องที่เรียน
6. เมื่อมีเหตุรบกวนทางกายและจิตใจ ปัญหาทางครอบครัว
7. ไม่ได้ได้รับความพอใจจากการบรรยาย การนำอภิปราย มีทัศนคติไม่ดีต่อ

ผู้บรรยายการอบรม

8. ร่างกายไม่แข็งแรง
9. ผู้ใหญ่มีปัญหามากในเรื่องอาชีพ ครอบครัว
10. อาจเป็นโอกาสสุดท้ายในการศึกษาเล่าเรียน
11. เป็นการคุ้มค่า ถ้าให้การศึกษแก่เขา

2.2 การประยุกต์ใช้ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

กลุ่มนักศึกษาสหภาพแรงงานไทย (2525) ได้จัดทำคู่มือการจัดการศึกษาของสหภาพแรงงานโดยมูลนิธิฟรีดริช เอแบรท ให้ความสนับสนุน โดยได้สรุปพื้นฐานการเรียนรู้สำหรับคนงานลูกจ้างไว้ 5 ประการดังนี้

1. ความต้องการและความสนใจ

คนงานลูกจ้างจะเรียนรู้ได้ดี หากกว่าการเรียนรู้นั้นตรงกับความต้องการและความสนใจของเขา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของประสบการณ์ชีวิตที่ผ่านมา เขาจะเกิดความพึงพอใจ ฉะนั้นเราควรจะเริ่มต้นด้วยสิ่งนี้เป็นอันดับแรก

2. สถานการณ์หรือเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับชีวิตของคนงาน

ศูนย์กลางของการวางแผนเป้าหมายในการจัดการศึกษาให้แก่คนงานลูกจ้าง ควรเกี่ยวข้องกับสถานการณ์หรือเหตุการณ์ที่ผูกพันกับชีวิตของคนงานฯ ความสำคัญมิใช่ตัวเนื้อหาวิชา เนื้อหาวิชาเป็นเรื่องตามมาจากสถานการณ์ต่าง ๆ อีกที่

3. การวิเคราะห์ค้นหาประสบการณ์

ประสบการณ์เป็นแหล่งวิชาความรู้ที่มีคุณค่ามากที่สุดของคนงานฯ ดังนั้นการจัดการศึกษาก็คือ การวิเคราะห์หรือค้นหาประสบการณ์ของคนงานฯ แต่ละคนอย่างละเอียดละอามีส่วนใดของประสบการณ์ที่จะนำมาใช้ในการศึกษาถ่ายทอด แลกเปลี่ยนสิ่งที่ดีแก่กัน แล้วจึงคิดหาวิธีการที่จะนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

4. คนงานเป็นผู้ใหญ่ต้องการเป็นผู้นำตนเอง

ความต้องการที่มีอยู่ในส่วนลึกก็คือ ความรู้สึกต้องการที่จะสามารถนำตนเองได้ ดังนี้ บทบาทของผู้จัดการศึกษาจึงเป็นแต่เพียง "ผู้ร่วมศึกษา" หากคำตอบร่วมกันกับคนงานมิใช่เป็นผู้ยึดเยียดทุกสิ่งทุกอย่างหรือเป็นทางผ่าน หรือเป็นสื่อความรู้ให้แก่คนตามที่ตนต้องการ

5. ความแตกต่างระหว่างบุคคล

ความแตกต่างระหว่างบุคคลจะมีเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ตามอายุที่เพิ่มขึ้นไป การจัดการศึกษาของคนงานจำเป็นต้องคำนึงถึงเรื่องนี้ เช่น การกำหนดสถานที่ วันเวลา หัวข้อในการศึกษาเพราะความสามารถในการเรียนรู้ของคนงานในแต่ละชั้นนั้น ย่อมเป็นไปตามความสามารถของคนงานแต่ละคน

พื้นฐานการเรียนรู้ 5 ประการข้างต้นนี้ เกี่ยวพันถึงหลักเกณฑ์การจัดการศึกษาโดยทั่วไป ดังนี้

1. คนงานควรมีความเข้าใจและเห็นด้วยกับจุดมุ่งหมายของเรื่องที่กำลังศึกษา เมื่อต้องการให้คนงานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว เขาควรจะได้รับความรู้จุดมุ่งหมายทั่วไปของเรื่องนั้น มองเห็นภาพโดยรวมได้ชัดเจน มองเห็นทิศทางของการเรียนรู้ที่จะดำเนินไป ผู้จัดการศึกษาต้องอธิบายรายละเอียดและเป้าหมายให้แจ่มชัดในตอนแรกที่สุด

2. คนงานควรมีความต้องการที่จะเรียนรู้ เรามักคาดคะเนว่า คนงานที่มาพร้อมโครงการศึกษามาร่วมด้วยความต้องการที่จะศึกษา มาด้วยความสมัครใจ แต่บางครั้งผู้จัดฯ ต้องเผชิญกับการให้กำลังใจแก่เขา ช่วยให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ ก่อให้เกิดความรู้สึกว่าตัวเขาเองก็มีความสามารถที่จะบรรลุผลได้เช่นคนอื่น ๆ โดยได้รับความเห็นใจและความเข้าใจจากผู้จัดฯ

3. บรรยากาศและสถานการณ์เรียนรู้ควรเป็นกันเอง ผู้จัดฯควรมีส่วนรับผิดชอบในการสร้างบรรยากาศอำนวยความสะดวกสำหรับการอภิปราย การยอมรับและให้ความเคารพ ยกย่องแก่คนงานด้วยกันจะเป็นบุคลิกภาพที่สำคัญของผู้จัดฯ ควรจะแสดงบทบาทตัวเองในฐานะ "ผู้ร่วมศึกษา" เช่นเดียวกับคนงาน การจัดจะได้รับผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น

4. สภาพทางกายภาพควรเป็นที่พึงพอใจ การจัดสถานที่, โต๊ะเก้าอี้ที่จำเป็น เครื่องมือเครื่องใช้สุขสบายตามควร

5. คนงานควรมีส่วนและมีความรับผิดชอบในกระบวนการเรียนรู้ วิธีการที่ดีที่สุดในการจัดการศึกษาก็คือ "การเรียนรู้โดยการกระทำ" หากคนงานได้ร่วมกระทำ ร่วมพูด อภิปรายแสดงความคิดเห็นย่อมจะดีกว่าการนั่งเฉย ๆ ฟังคนอื่นพูดเฉย ๆ เท่านั้น โดยปกติคนงานที่มีความกระตือรือร้น มีชีวิตชีวา จะเรียนรู้ทั่วทั้งหมดยกภายในกลุ่มย่อย กลุ่มใหญ่กลุ่มที่สามารถดำเนินการได้ด้วยตนเอง จะได้รับประสบการณ์ในการเรียนรู้มากกว่ากลุ่มที่ต้องอาศัยคนอื่นมาสอน

6. การเรียนรู้ควรจะมีสัมพันธภาพเกี่ยวข้องและใช้ประสบการณ์ของคนงานให้เป็นประโยชน์ การเสนอแนวความคิดของผู้สอนที่มีความหมายต่อคนงานนั้น ควรจะปรับให้ไปกันได้กับประสบการณ์ของคนงาน โดยทั่วไปคนงานเรียนรู้โดยอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์ใหม่กับประสบการณ์เดิม หรือโดยการโยงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่ยังไม่รู้ไปหาสิ่งที่รู้แล้ว ประสบการณ์ของคนงานต่อหัวข้อที่ศึกษา เป็นแหล่งความรู้ที่มีคุณค่ามากและควรจะให้ทุกคนได้แสดงออกและได้ประโยชน์ร่วมกัน

7. คนงานควรจะได้เรียนรู้ไปตามระดับความสามารถของตนเอง ทั้งนี้การจัดการศึกษาต้องคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคลในแง่ประสบการณ์การศึกษาที่ผ่านมา ความถนัด ความสนใจ ความสามารถ ฯลฯ บางคนอาจจะรับรู้ได้เร็ว คนที่ช้าก็ควรจะได้รับ ความมั่นใจจากผู้จัดด้วยว่า การศึกษาของคนงานนั้นมิใช่เป็นการแข่งขันกัน หากแต่เพื่อพัฒนาความก้าวหน้าของส่วนรวมร่วมกัน

8. วิธีการจัดการศึกษาควรแตกต่างและแปรผันไปในแต่ละโอกาสหรือสถานการณ์ ผู้จัดการสามารถเลือกใช้วิธีการได้หลายรูปแบบตามความเหมาะสม ผู้จัดที่ดีย่อมจะพยายามใช้วิธีการต่าง ๆ ให้เป็นไปตามสถานการณ์และความต้องการของคนงาน จะช่วยทำให้เกิดความสนใจและกระตุ้นให้มีส่วนร่วมตลอดเวลา

9. ผู้จัดฯ ควรจะมีแผนงานที่ยืดหยุ่นได้ จะช่วยทำให้ทั้งคนงานและผู้จัดวิทยากร ผู้ประสานงาน ได้มีความคิดที่ว่า ตนเองกำลังทำอะไรอยู่ และจะกระทำอะไรต่อไป แผนงานที่จัดเตรียมไว้ควรยืดหยุ่นปรับให้เข้ากันระหว่างวัตถุประสงค์ของผู้จัด และของผู้เข้าร่วมโครงการ ดำเนินการในกระบวนการเรียนรู้ก็ไม่จำเป็นจะต้องตายตัว แผนการเหล่านี้เป็นเพียงแนวทางคร่าว ๆ เท่านั้น ควรเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม

10. ผู้จัดฯ วิทยากรและเจ้าหน้าที่ ควรจะมีความกระตือรือร้นในการจัด เพราะมันจะถ่ายทอดไปยังผู้เข้าร่วมโครงการให้เป็นผู้กระตือรือร้นและเอาใจใส่ในการเรียนรู้ด้วยความกระตือรือร้นเป็นแรงจูงใจที่ดีที่สุดในการเรียนรู้และหากผู้จัดมีทัศนคติทางด้านการเจริญงอกงามและก้าวไปข้างหน้าด้วยแล้ว จะเป็นพลังที่เข้มแข็งในการชี้ให้เห็นถึงบรรยากาศของกลุ่มผู้เรียนนั้น ๆ

เงื่อนไขที่คนงานจะศึกษาได้ดี และวิธีการที่ควรใช้

จากพื้นฐานการเรียนรู้และหลักเกณฑ์ในการจัดการศึกษาข้างต้นนี้ มีรายละเอียดของเงื่อนไขที่จะทำให้คนงานศึกษาได้ดีที่น่าสนใจดังนี้

ตารางที่ 3 เงื่อนไขที่คนงานจะศึกษาได้ดีและวิธีการที่ควรใช้

เงื่อนไขที่คนงานจะศึกษาได้ดีที่สุด	วิธีการที่ผู้จัดการศึกษาควรจะใช้
1. เขาต้องการเรียนรู้ในเรื่องที่มีเหตุผล และรู้ถึงวัตถุประสงค์ของการศึกษาอย่างชัดเจน	● พุดคุยถึงเรื่องที่เขาสนใจ อธิบายวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการศึกษานั้น ๆ ควรกระทำในตอนต้น ๆ ของโครงการ
2. เขารู้ว่า ผู้ที่จะให้การศึกษาแก่เขาเห็นอกเห็นใจในสภาพชีวิตกับปัญหาของเขา	● ทำความรู้จักกับผู้ร่วมโครงการเป็นการส่วนตัวเรียนรู้งานที่เขาทำ และชีวิตความเป็นอยู่ของเขาให้เข้าใจ

ตารางที่ 3 (ต่อ)

เงื่อนไขที่คนงานจะศึกษาได้ดีที่สุด	วิธีการที่ผู้จัดการศึกษาควรจะใช้
3. เขาได้รับการยอมรับและปฏิบัติอย่างผู้ใหญ่ และมีความเท่าเทียมกัน	<ul style="list-style-type: none"> ● สร้างบรรยากาศให้เป็นกันเองตั้งแต่เริ่มต้น ทักทายปราศรัยกับผู้ร่วมโครงการอย่างมีชีวิตชีวา จัดโต๊ะ เก้าอี้ให้สอดคล้องกับบรรยากาศ เช่น วงกลมหรือครึ่งวงกลม ดำเนินการต่อผู้เข้าร่วมเสมือนเพื่อร่วมงานที่ดีของท่าน
4. เขาเห็นว่า หัวข้อเรื่อง และวิธีการที่จะศึกษานั้นมีส่วนสัมพันธ์กับชีวิตและปัญหาที่เขาต้องการรู้	<ul style="list-style-type: none"> ● วางแผนและเตรียมเรื่องที่ต้องอธิบายไว้ล่วงหน้าอย่างดีที่สุด ยกตัวอย่างอย่างระมัดระวังให้มองเห็นภาพประกอบเพื่อการเสนอข้อมูลหรือการถ่ายทอดความรู้ที่สัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับความรู้และประสบการณ์ที่เขามีอยู่แล้ว เขาจะได้เข้าใจง่ายขึ้น และรู้ว่าปัญหาที่เขาประสบอยู่กับตัวจริง ๆ นั้นมันคืออะไร
5. เขามีโอกาสและสามารถใช้ความรู้และประสบการณ์ที่เขามี เข้าร่วมในกระบวนการศึกษานั้น ๆ	<ul style="list-style-type: none"> ● จัดเตรียมให้มีการพูดคุยอภิปรายเสนอความเห็นบ่อย ๆ ครั้ง โดยเฉพาะเมื่อการศึกษาได้ก้าวไปสู่เรื่องที่เป็นนามธรรมหรือเป็นเรื่องที่อยู่ไกลตัวของเขา
6. เขาเห็นว่าเรื่องราวใหม่ ๆ และแนวความคิดต่าง ๆ ที่กำลังศึกษาอยู่นั้น จัดขึ้นอย่างเป็นลำดับขั้นตอนที่ละขั้นและน่าเชื่อถือ	<ul style="list-style-type: none"> ● ต้องเตรียมหาวิธีการต่าง ๆ ที่จะนำเสนอได้อย่างรอบคอบ หากอุปกรณ์ช่วยการนำเสนอความรู้ ๆ ให้มาก ใช้เวลาพักซักถามหรือตอบข้อข้องใจ และพยายามหาโอกาสอธิบายเรื่องราวนั้น ๆ เพิ่มเติม
7. เขาได้รับการกระตุ้นให้ถามคำถามและแสดงความคิดเห็นโต้แย้งหรือถกเถียงได้อย่างอิสระ	<ul style="list-style-type: none"> ● ระวังอย่าเผลอว่า ความชำนาญทั้งหลายทั้งปวงของท่านในการใช้คำถามและวิเคราะห์คำตอบต่อผู้เข้าร่วมศึกษามีค่ามหาศาล ท่านจะต้องทำอย่างมีฝีมือ อย่า

ตารางที่ 3 (ต่อ)

เงื่อนไขที่คนงานจะศึกษาได้ดีที่สุด	วิธีการที่ผู้จัดการศึกษาควรจะใช้
	ปล่อยให้คำถามลอยคว้างอยู่โดยไม่มี ความกระจำง เขาอาจจะเกิดความรู้สึกว่า เขาไปหาความรู้เองจากที่อื่นก็ได้ โดย ไม่ต้องมาร่วมศึกษากับท่าน
8. เขาตื่นตัว กระฉับกระเฉงและมีโอกาส กระทำในสิ่งต่าง ๆ ด้วยความพึงพอใจ อย่างมีจิตสำนึกด้วยจุดหมายที่เป็น ประโยชน์ต่อเขาและสังคม	<ul style="list-style-type: none"> ● ควรให้โอกาสแก่ผู้เข้าร่วมศึกษาได้ “ลงมือ ให้ปฏิบัติเอง” อาจจะใช้แบบฝึกหัดหรือ บทบาทสมมติ แต่ต้องกระทำการอย่างมี ขอบเขต ระวังระวังต่อการฝึกหัดต้อง พิจารณาให้รอบคอบถึงอารมณ์ ความรู้สึก และความพร้อมบางประการ
9. เขาสามารถฝึกหัดและทดลองปฏิบัติสิ่งที่ เขาได้เรียนรู้ควบคู่ไปกับมีโอกาสบทบาท ฟังซ้ำและ ทำซ้ำ ๆ ได้	<ul style="list-style-type: none"> ● ใช้แบบฝึกหัดและมีปริศนาบางประการที่ จะต้องขบคิดและถึงขั้นที่จะค้นหาคำตอบ ด้วยการทดลอง
10. เขารู้สึกว่าตัวเองได้รับความสำเร็จและเป็น ความก้าวหน้าของตนเอง ทั้งในด้านความรู้ และความเข้าใจต่อสิ่งที่ได้ศึกษา และสิ่ง ต่าง ๆ ที่อยู่ตัวรอบตัวเขาเพิ่มมากขึ้น	<ul style="list-style-type: none"> ● พัฒนาความเชื่อมั่นในตัวเองแก่ผู้เข้าร่วม ศึกษาโดยการสร้างสรรค์ความรู้สึกเป็นกลุ่ม ที่มีความร่วมมือกันและร่วมหัวจมท้าย ด้วยกัน

จากทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ทำให้พบว่าผู้ใหญ่วิธีการเรียนรู้ที่พึ่งพาตนเอง สามารถ
ใช้ประสบการณ์ที่สะสมมาให้กลายเป็นทรัพยากรที่มีค่าได้ ประกอบกับแรงกระตุ้นภายในทำให้
อยากเรียนในเรื่องที่ต้องการรู้หรือแก้ปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ ถ้าสามารถสร้างบรรยากาศที่ดีใน
การเรียนการสอน มีความเป็นกันเอง มีความเคารพไว้วางใจซึ่งกันและกัน ร่วมมือกันนำ
ประสบการณ์ที่ผู้ใหญ่สะสมไว้มาใช้แก้ปัญหา การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ก็จะเป็นไปอย่างมี
ประสิทธิภาพยิ่ง ในการส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม
จะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับความสามารถในการนำทฤษฎีการเรียนรู้ของ
ผู้ใหญ่มาประยุกต์ใช้นั่นเอง

ตอนที่ 3 หัวหน้างานและการส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

3.1 หัวหน้างานและบทบาทหน้าที่ของหัวหน้างาน

ในโรงงานอุตสาหกรรมอุตสาหกรรมจะมีหัวหน้างานหรือผู้บริหารอยู่หลายระดับ จิตตินันท์ เดชะคุปต์และสุวิทย์ กิ่งแก้ว (2541) ได้แบ่งตำแหน่งงานระดับบริหารออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารหรือหัวหน้างานระดับต้น โดยผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่กำหนดนโยบายและการบริหารงานทั้งหมดของกิจการในการวางแผน การจัดการ การจัดบุคลากร การสั่งการและการควบคุมการทำงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตำแหน่งงานครอบคลุมเจ้าของกิจการ (Owner) ประธานคณะกรรมการบริหาร (Chairman of the board) กรรมการผู้จัดการใหญ่ (President / chief executive) ผู้บริหารที่มีอำนาจสั่งการเต็ม (chief executive officer, CEO) ผู้บริหารปฏิบัติการ (chief operating officer) รองกรรมการผู้จัดการ (Vice – president) ผู้จัดการทั่วไป (general manager) และผู้จัดการโรงงาน (plant manager) ตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง (middle managers) เป็นผู้บริหารระดับรองจากผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่รับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงไปกำหนดแนวปฏิบัติในสายงานที่รับผิดชอบตามลักษณะงานต่าง ๆ กับผู้บริหารระดับต้น โดยการวางแผนงานและควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามที่ได้รับมอบหมายตำแหน่งงานครอบคลุมผู้อำนวยการฝ่ายต่าง ๆ (Division Director) หรือผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ (department/division manager) ตำแหน่งผู้บริหารระดับรองจากผู้บริหารระดับกลางมีหน้าที่รับแนวทางการดำเนินงานจากผู้บริหารระดับกลาง และแนะนำควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของพนักงานให้เป็นไปตามกฎระเบียบและวิธีการดำเนินงานตามที่กำหนด รวมทั้งรายงานผลต่อผู้บริหารระดับกลาง ตำแหน่งงานครอบคลุม หัวหน้าแผนก (Section manager) หรือหัวหน้างาน (Supervisor) ในแต่ละฝ่าย สอดคล้องกับอัญชลี แจ่มเจริญ (2530) ซึ่งได้แบ่งระดับผู้นำในองค์การธุรกิจออกเป็น 3 ระดับเช่นกันได้แก่

1. ผู้บริหารระดับต้นหรือหัวหน้างาน มีความสัมพันธ์โดยตรงกับบรรดาพนักงาน เขาจะทำหน้าที่เป็นตัวแทนฝ่ายจัดการในการติดต่อโดยตรงกับบรรดาพนักงาน และเขาเป็นตัวเชื่อมที่สำคัญระหว่างผู้บังคับบัญชาไปยังผู้บังคับบัญชาในระดับถัดขึ้นไป

2. ผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ ผู้จัดการแผนกต่าง ๆ ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ หรือรองประธานบริษัท เป็นหัวหน้างานที่ปฏิบัติงานต่าง ๆ ตามนโยบาย เป็นตัวเชื่อมระหว่างผู้บริหารระดับต้นกับผู้บริหารระดับสูงสุด

3. ผู้บริหารระดับสูงสุด ได้แก่ ประธานบริษัท รองประธานบริษัท ผู้จัดการใหญ่ ผู้จัดการและคณะกรรมการอำนวยการของบริษัท มีอำนาจหน้าที่ในการวางแผน กำหนดนโยบาย วิจัยสั่งการในเรื่องราวที่สำคัญ ๆ และรับผิดชอบติดต่อกับบุคคลภายนอก ในกิจกรรมที่สำคัญ ๆ

ธนรัตน์ ยงวานิชจิต (2524) ได้อธิบายคำจำกัดความและภาระกิจของหัวหน้าไว้ว่า “หัวหน้า” คือผู้ที่ใช้ลูกน้องทำงานให้บรรลุผลตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ ณ เวลาและสถานที่หนึ่งใด หัวหน้างานที่เก่งจะต้องทำอะไรเป็นหลายอย่างและจะต้องรู้อะไรอีกหลายอย่าง ทั้งนี้ พอจะจำแนกออกได้เป็น 3 เรื่องด้วยกันคือ 1) สามารถชักนำลูกน้อง 2) สามารถพิชิตงาน 3) สามารถวางแผนต่อกิจการได้อย่างถูกต้อง โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. สามารถชักนำลูกน้อง

1.1 จูงใจลูกน้องเป็น

1.1.1 รู้จักข้อดีและข้อพึงปรับปรุงของลูกน้องเป็นรายบุคคล

1.1.2 จัดให้ความถนัดและความสามารถของลูกน้องและลักษณะ

ของงานมีความสอดคล้องตรงกัน เช่น ปรับโครงสร้างงาน หรือโยกย้ายลูกน้อง

1.1.3 ปรับรูปแบบการชักนำของตนให้ตรงกับที่ลูกน้องแต่ละคน

ต้องการ

1.1.4 มีความห่วงใยต่อสวัสดิภาพของลูกน้อง

1.1.5 ให้ความสำคัญต่อลูกน้องทั้งหมด ตามที่เขาต้องการ แต่ภายใน

กรอบของหลักการเหตุผลและนโยบายของกิจการ

1.1.6 รักษาความเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของตนจากลูกน้องไว้

1.1.7 ให้คำปรึกษาแนะนำและสอนงานแก่ลูกน้อง

1.1.8 เต็มใจที่จะต่อสู้จนถึงที่สุดเพื่อลูกน้องเมื่อจำเป็น

1.1.9 สามารถชี้แจงให้ลูกน้องเข้าใจเหตุผลที่อยู่เบื้องหลังงาน เพื่อให้

รู้สึกว่างานน่าทำ

1.2 พุดคุยกับลูกน้องเป็น

1.2.1 ไม่สัญญาในสิ่งที่ทำไม่ได้ แต่ทำในสิ่งที่ตนได้สัญญาไว้โดย

มีชักช้า

1.2.2 ใจกว้างรับฟังข้อแนะ เต็มใจที่จะร่วมหารือกับลูกน้อง และให้พบ

ได้โดยสะดวก

1.2.3 ถ้าลูกน้องมีข้อร้องทุกข์ จงฟังด้วยความเห็นใจและร่วมค้นหา
ข้อยุติโดยเร็ว

1.2.4 ออกคำสั่งด้วยสุ่มเสียงชัดเจนและสุภาพ (ไม่ตะโกน) แล้วสอบ
ดูว่า คำสั่งเป็นที่เข้าใจถูกต้อง และได้นำไปดำเนินการเรียบร้อยแล้วหรือยัง

1.2.5 ให้ลูกน้องรู้ทันเหตุการณ์ตลอดเวลา จัดให้มีการประชุมที่แจ่มแจ้ง (ลูกน้อง
จะต้องเข้าใจนโยบายกิจการอย่างถูกต้อง) และบันทึกมติที่ประชุมทุกครั้ง

1.2.6 เสนอข้อแนะนำของลูกน้องขึ้นไปยังระดับบน

1.2.7 สามารถส่งและรับการสื่อสารด้วยวาจาและตัวอักษรในลักษณะที่
แจ่มชัด และสามารถถ่ายทอดฝีมือในด้านนี้ให้กับลูกน้อง

1.3 สอบวัดลูกน้องเป็น

1.3.1 สอบวัดผลงานของลูกน้องอย่างซื่อตรง และแจ้งผลการสอบวัด
ให้เจ้าตัวทราบอย่างมีผลดี (ลูกน้องยอมรับการสอบวัด)

1.3.2 ชื่นชมเมื่อลูกน้องขยัน ทั้งนี้ โดยฉบับพละกำลัง และแสดงหลักฐาน
พร้อมมูล

1.3.3 ในกรณีที่มีผลงานต่ำกว่ามาตรฐาน ให้ทำการสอบสวนหาสาเหตุ
ว่า “อะไรผิด ?” ไม่ใช่ “ใครผิด ?” ให้ลูกน้องที่เกี่ยวข้องกับความผิดโดยตรงเป็นผู้รับผิดชอบ โดย
ดำเนินการตามขั้นตอนของมาตรการวินัย

1.3.4 หมั่นแจ้งให้ลูกน้องทราบว่า ลูกน้องกำลัง “เป็นอย่างไรในงาน”

1.3.5 จัดให้มีสิ่งจูงใจและรางวัลสำหรับผลงานดีเด่น

1.3.6 บันทึกประวัติการเลื่อนขั้นเงินเดือน (หรือตำแหน่ง) และผลงานที่
ไม่ดีของลูกน้อง

1.3.7 ให้เปลี่ยนมาตรฐานของผลงานเมื่อจำเป็น

1.4 คัดเลือกและพัฒนาลูกน้องเป็น

1.4.1 สามารถสอบสัมภาษณ์คัดเลือกลูกน้องใหม่ได้อย่างถูกต้องและ
ด้วยความเป็นธรรม

1.4.2 สอนลูกน้องใหม่ให้รู้จักวิธีทำงานที่ถูกต้อง และปฏิบัติต่อลูกน้อง
ในลักษณะที่ผ่อนคลายจากความตึงเครียด

1.4.3 ชี้แนะให้ลูกน้องรับการฝึกอบรมเมื่อจำเป็นและจัดตารางฝึกอบรม
โดยมิให้กระทบต่องานมากนัก

- 1.4.4 ดูแลให้ใบกำหนดหน้าที่ของลูกน้องตรงกับความเป็นจริง
- 1.4.5 หัวหน้างานก็ต้องดูว่าตนต้องรับการฝึกอบรมอะไรบ้าง
- 1.5 คิดริเริ่มเป็น
- 1.5.1 เป็นตัวแทนของตนและของลูกน้องต่อฝ่ายจัดการ
- 1.5.2 สามารถเชื่อมโยงอย่างมีผลดีกับหัวหน้าที่บรรดาลูกน้องได้เลือกกันไว้อย่างไม่เป็นทางการ
- 1.5.3 สามารถแก้ไขปัญหาโดยใช้ทางออกที่สร้างสรรค์
- 1.5.4 ดำเนินการตามแผนเพื่อให้กิจการมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- 1.6 สร้างความเป็นหมู่คณะเป็น
- 1.6.1 ส่งเสริมความร่วมมือกันใจกันในหมู่ลูกน้อง
- 1.6.2 ประนีประนอมข้อขัดแย้งในหมู่ลูกน้อง
- 1.7 ใช้มาตรการวินัยอย่างยุติธรรมและเสมอต้นเสมอปลายเป็น
- 1.7.1 ใครผิดให้ว่าไปตามผิด ไม่มีการยกเว้น ดำเนินการตามขั้นตอนวินัยทุกประการ
- 1.7.2 หากหรือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงหากไม่สัมพันธ์ในขั้นตอนวินัย
- 1.8 ส่งเสริมความปลอดภัยในงานเป็น
- 1.8.1 ยอมรับหลักการความปลอดภัยในงาน
- 1.8.2 สอดส่องดูแลให้มีความปลอดภัยในงานมากที่สุด
- 1.8.3 ให้คำแนะนำแก่ลูกน้องหากพบเห็นเหตุการณ์หรือการกระทำที่ไม่ปลอดภัยในงาน
2. สามารถพิชิตงาน
- 2.1 ู้งานอย่างถ่องแท้
- 2.1.1 เข้าใจด้านเทคนิคของงานเป็นอย่างดี
- 2.1.2 ู้ดีว่ากิจการผลิตหรือบริการอะไร
- 2.1.3 สามารถแก้ไขปัญหาด้านเทคนิค
- 2.2 แจกจ่ายงานอย่างมีผลดี
- 2.2.1 ประหยัดเวลาของหัวหน้าเองด้วยการมอบหมายอำนาจหน้าที่
- 2.2.2 มอบหมายอำนาจหน้าที่อย่างยุติธรรมและแจ่มชัด

- 2.2.3 แบ่งความรับผิดชอบของลูกน้องแต่ละคนเป็นลายลักษณ์อักษร
ไว้อย่างชัดเจน
- 2.2.4 จัดให้ลูกน้องทุกคนมีงานทำตลอดเวลา
- 2.3 ตัดสินใจอย่างเหมาะสมในภาวะการณ์ระดับชั้น
- 2.3.1 ดำเนินการตามข้อตัดสินใจที่ได้กำหนดไว้
- 2.3.2 สามารถปกป้องข้อตัดสินใจของหน่วยงานตนหากได้รับการชักค้ำน
จากหัวหน้าของตนหรือจากหน่วยงานให้การสนับสนุน
- 2.3.3 ตัดสินใจภายในกรอบของอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
- 2.3.4 ใช้ดุลยพินิจกำหนดว่า ข้อตัดสินใจใดเกินขอบเขตของตน ไม่
“ปิดสวระ” หรือ “โยนกลอง” นอกจากจะมีผลกระทบอันไม่พึงปรารถนา แต่จมีข้อเสนอแนะพร้อม
อยู่เสมอ
- 2.4 จัดรูปแบบงานอย่างถูกต้อง
- 2.4.1 จำแนกงานต่าง ๆ เป็นหมวดหมู่
- 2.4.2 จัดรวบรวมและกระจายงานต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อให้
เกิดความคล่องตัวยิ่งขึ้น
- 2.5 ควบคุมและศึกษางานของลูกน้องโดยละเอียด
- 2.5.1 กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและวันส่งมอบผลงานที่สมเหตุสมผล
ให้ลูกน้อง
- 2.5.2 ควบคุมคุณภาพของผลงานให้ตรงกับมาตรฐาน
3. สามารถวางตนต่อกิจการอย่างถูกต้อง
- 3.1 เป็นตัวแทนของกิจการต่อลูกน้อง
- 3.1.1 ชี้แจงให้ลูกน้องเข้าใจคำสั่งของฝ่ายจัดการ และคอยดูแลให้นำ
คำสั่งนั้นไปดำเนินการจนบรรลุผล
- 3.2 ร่วมมือกับหัวหน้าระดับเดียวกัน
- 3.2.1 สนองตอบต่อหน่วยงานอื่น ใกล้เคียงกับหัวหน้าระดับเดียวกัน และ
พยายามเฝ้าหาความรู้ต่าง ๆ จากบุคคลเหล่านี้
- 3.3 สนับสนุนกิจการในขณะติดต่อกับบุคคลภายนอก
- 3.3.1 สนองตอบต่อลูกค้าหรือกิจการอื่น ๆ

3.4 มีความยืดหยุ่น

3.4.1 ปรับตัวเองได้

3.4.2 ทำงานตามลำดับความเร่งด่วนที่เปลี่ยนแปลงเรื่อย ๆ ของกิจการ

3.4.3 สามารถทำงานด้วยทรัพยากรที่น้อยกว่าที่ต้องใช้

3.4.4 ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในการจัดการกับความเร่งด่วนและกับการ

เปลี่ยนลำดับความเร่งด่วน

3.4.5 มีความอดทนต่อความผิดพลาด

3.5 รับผิดชอบต่อฝ่ายจัดการ

3.5.1 สื่อสารให้ฝ่ายจัดการทันต่อเหตุการณ์

3.5.2 จัดลำดับความเร่งด่วนให้ตรงกับเป้าหมายของฝ่ายจัดการ

3.5.3 สนองตอบต่อคำร้องขอของฝ่ายจัดการ

3.5.4 ให้งานมีคุณภาพ ปริมาณ และกำหนดเวลาตรงตาม เป้าหมาย

3.5.5 เข้าใจเป้าหมายของฝ่ายจัดการและทำให้บรรลุผล

3.5.6 มีความสำนึกในหน้าที่ เป็นที่เชื่อถือได้และพึ่งพาอาศัยได้

3.5.7 วางแผนอย่างหลักแหลมเพื่อให้เป้าหมายของฝ่ายจัดการบรรลุผล

3.5.8 สนใจต่อการแรงงานสัมพันธ์ รู้จักสัญญาข้อตกลงที่ฝ่ายจัดการได้

ลงนามไว้

จะเห็นได้ว่า การเป็นหัวหน้างานที่เก่งนั้น มิใช่เรื่องง่ายแต่ทุกคนก็สามารถเป็นได้ หากได้ปฏิบัติตามแนวทางข้างต้น เสน่ห์ จัยโต (2541) ได้กล่าวถึงทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมไว้ดังนี้

แนวความคิดการบริหารโดยทั่วไป นักวิชาการมองว่า ผู้บริหารระดับต้นหรือหัวหน้างานจะใช้ทักษะด้านความคิด (Conceptual skills) น้อยเมื่อเปรียบเทียบกับผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง อย่างไรก็ตาม หัวหน้างานจำเป็นต้องมีทักษะหรือความเก่งในเรื่องคน (Human skills) และทักษะหรือความเก่งในเรื่องงาน (Technical skills) ไม่น้อยไปกว่าผู้บริหารระดับอื่น หัวหน้างานมีบทบาทอย่างมากในการนำวิทยาการและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน เพราะเป็นผู้ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบโดยตรง นอกจากนั้นยังต้องร่วมปฏิบัติงานกับผู้อื่น ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความสามารถในการบริหารทีมงานและความสามารถที่จะจัดการกับความขัดแย้ง ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้จากเพื่อนร่วมงานและผู้บริหารที่อยู่ในระดับที่สูงกว่า

ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมมี 6 ประการดังนี้ คือ

1. มนุษยสัมพันธ์
2. ความชำนาญในงาน
3. การปรับปรุงงาน
4. การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ
5. การติดต่อสื่อสาร
6. การสอนงานและนำเสนอผลงาน

1. มนุษยสัมพันธ์

มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การรู้จักใช้ภาวะผู้นำให้เกิดประโยชน์ในการบริหาร การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและการประสานประโยชน์กับเพื่อนร่วมงานให้ความสำคัญและความสนใจต่อความเป็นอยู่ของเพื่อนร่วมงาน ให้ความร่วมมือและได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงานทุกฝ่าย สามารถสร้างทีมงานและบริหารทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพได้รับความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงานทุกระดับ

2. ความชำนาญในงาน

ความชำนาญในงาน หมายถึง จะต้องมีความรู้ดี มีความรอบคอบ รู้ในงานที่ต้องปฏิบัติเป็นอย่างดี มีทักษะในการคิดอย่างเป็นระบบ สามารถเข้าใจและก้าวทันความก้าวหน้าของวิทยาการและเทคโนโลยีด้านต่าง ๆ มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองในเรื่องการทำงาน มีความกระตือรือร้น สามารถวางแผนดำเนินการให้ทันเวลาที่กำหนด มีความสนใจที่จะพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าและทันสมัยอยู่เสมอ

3. การปรับปรุงงาน

การปรับปรุงงาน หมายถึง จะต้องมีการคิดอย่างมีเหตุผล การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การคิดสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา การคิดเพื่อการปรับปรุงงานและการคิดเพื่อป้องกันปัญหาในอนาคต หัวหน้างานจะต้องฝึกการคิดเองและทำเองมากขึ้น แทนที่จะให้หน่วยที่ปรึกษาเป็นผู้คิดแทน ในอนาคตนั้นผู้บริหารทุกคนต้องฝึกการคิดสร้างสรรค์และคิดสร้างสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลาและคิดเพื่อปรับปรุงงานให้ดีขึ้น โดยเฉพาะหัวหน้างานมีบทบาทต่อการคิดและส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ได้เป็นอย่างดี หัวหน้างานจะต้องมีจิตสำนึกแห่งการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลาตามแนวคิดของญี่ปุ่นที่เรียกว่าไคเซ็น (Kaizen) ซึ่งหมายถึงทุกคนในองค์กรต้องมีการ

เปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นเสมอ ไม่มีส่วนหนึ่งส่วนใดของบริษัทที่ไม่มีการปรับปรุงเลย “เรายังไม่ดีพอเราจึงต้องปรับปรุง” ซึ่งหัวหน้างานจะต้องเสริมทักษะในด้านนี้มากขึ้น

4. การแก้ปัญหาและตัดสินใจ

การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ หมายถึง การมีความสามารถในการระบุปัญหา วิเคราะห์สาเหตุของปัญหากำหนดทางเลือกและประเมินทางเลือกในการแก้ปัญหา โดยทั่วไปปัญหาจะมีอยู่ 3 ประเภท คือ ปัญหาข้อขัดข้องเป็นปัญหาในอดีตที่มีแนวโน้มมากขึ้นในปัจจุบัน และอนาคต ปัญหาป้องกันเป็นปัญหาที่ยังไม่เกิดขึ้นแต่คาดว่าจะเกิดขึ้นฉะนั้นหัวหน้างานต้องวางแผนเตรียมการป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นในอนาคต ปัญหาพัฒนาเป็นปัญหาที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในงานที่ดีขึ้น ซึ่งหัวหน้างานมีการหยั่งรู้ (intuition) คิดก่อน ทำก่อนและประเมินก่อนผู้อื่น ทักษะเกี่ยวกับการแก้ปัญหานอกจากจะพิจารณาแนวทางจากปัญหาสู่แนวทางแก้ไขแล้ว (problem then solution) ให้เปลี่ยนมุมมองของปัญหาไปเป็นแนวทางแก้ไขปัญหา (solution then problem) แทนที่จะมองปัญหาภายในองค์กรก็ให้เปลี่ยนเป็นปัญหภายนอกองค์กรทำอย่างไรจึงจะตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้าและผู้บริการเป็นสำคัญ

5. การติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การสั่งการ สื่อสาร สื่อความหมายและมอบหมาย กระจายงานไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ลูกค้าหรือผู้รับบริการการสื่อสารในที่นี้จะหมายรวมถึงการสื่อสารด้วยวาจาหรือการพูด การสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษรหรือ การเขียนและการสื่อสารด้วยอากัปกิริยาท่าทาง หัวหน้างานจำเป็นต้องมีทักษะในการสื่อสารด้านการสั่งการ และการมอบหมายเป็นสำคัญ

ในปัจจุบันหัวหน้างานต้องรู้จักใช้คนอื่นทำงานแทนตนให้มากที่สุด แนวโน้มพนักงานมีคุณภาพมากขึ้น ความสำเร็จในการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับพนักงานระดับปฏิบัติการ ทำอย่างไรจึงจะรู้จักใช้คนและจูงใจคนให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ศิลปะของการชักจูงใจ หว่านล้อมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถคือสิ่งที่หัวหน้างานต้องหมั่นฝึกฝนและสร้างให้เกิดขึ้นในหัวหน้างาน

6. การสอนงานและนำเสนอผลงาน

การสอนงานและการนำเสนอ หมายถึง การรู้จักสอนงานสอนแนะให้ลูกน้องเกิดการเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และทัศนคติ (attitude) ที่ดีมากขึ้น หัวหน้างานเป็นคนทำงานเก่ง แต่พอเกิดปัญหาขึ้นมา ลูกน้องทำไม่ได้ ก็เอามาทำเอง หัวหน้างานที่เก่งจะต้องสอนงานให้ลูกน้องให้เก่งมากขึ้นด้วย แนวคิดที่ว่า “ลูกน้องดี ลูกพี่มีแต่ได้” จึงเป็นสิ่งที่สำคัญใน

อนาคต แนวคิดเรื่องการกระจายอำนาจตัดสินใจ (empowerment) ไปยังพนักงานมากขึ้น หัวหน้างานจึงต้องฝึกทักษะเรื่องการสอนงานให้มากขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการนำเสนองานที่มีประสิทธิภาพด้วย (effective presentation technique) (เสนห์ จุ้ยโต, 2541)

จากการนำเสนอเรื่องหัวหน้างาน จะเห็นได้ว่าหัวหน้างานในระดับต้นเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดผู้ใช้แรงงานมากที่สุด การปฏิบัติงานจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ ผลผลิตจะมีคุณภาพมากน้อยเพียงใด ล้วนขึ้นอยู่กับหัวหน้างานทั้งสิ้น เพราะหัวหน้างานจะเป็นผู้อบรมสั่งสอน ดิชมผลงาน รวมทั้งแก้ปัญหาต่าง ๆ ส่วนหัวหน้างานจะมีความสามารถมากน้อยเพียงใด ก็ขึ้นอยู่กับสมรรถนะของหัวหน้างานเอง

3.2 สมรรถนะของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

3.2.1 ความหมายของสมรรถนะ

มีผู้ให้ความหมายของสมรรถนะ Competency ไว้หลายอย่างด้วยกัน ได้แก่ SE - ED's Modern English - THAI Dictionary (วิทย์ เทียงบุญธรรม, 2541) ได้ให้ความหมายของคำว่า Competency ไว้ว่า ความสามารถ อำนาจ ความพอเพียง ซึ่งตรงกับภาษาไทยว่า สมรรถนะและสมรรถภาพ ซึ่งหมายถึง ความสามารถ (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน, 2525) ดังนั้น จึงให้ถือว่าคำทั้งสองคำนี้มีความหมายเดียวกัน

นักศึกษาหลายท่านทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพไว้ เช่น กู๊ด (Good, 1973) ให้ความหมายว่า สมรรถภาพเป็นความสามารถในการประยุกต์หลักการและเทคนิควิธีการในสาขาวิชานั้น ให้เข้ากับสถานการณ์ปฏิบัติจริง (กรณีการบาร์มี, 2539)

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2542) ได้กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency Based Management : CBM) ว่า คำว่า สมรรถนะอาจมีความหมายถึงกลุ่มของความรู้ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนทัศนคติที่จำเป็นในการที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คุณลักษณะของบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมและผลของการปฏิบัติงาน ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ ส่วนหนึ่งประกอบขึ้นจากทักษะ ความรู้ความสามารถ ทัศนคติ บุคลิกภาพ ค่านิยมของบุคคล หรือพฤติกรรมของผู้มีผลการปฏิบัติยอดเยี่ยมในการทำงานหนึ่ง ๆ

กมล สุดประเสริฐ และคณะ (2526) ได้ให้ความหมายสมรรถภาพไว้ว่า หมายถึง คุณสมบัติที่เป็นผลมาจากความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ เจตคติ และอุปนิสัยหรือบุคลิกภาพ ซึ่งเป็นผลทำให้เกิดความสามารถในการทำพฤติกรรมต่าง ๆ ที่พึงปรารถนาได้

วีรพล อารวรรณ (2528) ได้กล่าวไว้ว่า สมรรถภาพ หรือ ความสามารถของแต่ละบุคคล อันเป็นผลมาจากการเรียนรู้ สำหรับสมรรถภาพของครูจะหมายถึง ความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ ทักษะ และความรู้ที่บุคคลผู้เป็นครูพึงมีอย่างเพียงพอและสามารถแสดงออกมาเพื่อให้การเรียนการสอนบรรลุเป้าหมาย

“Competency หมายถึง ทักษะ ความรู้ และความสามารถ หรือพฤติกรรม (Skills, Knowledge and Attributes) ของบุคคล ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง กล่าวคือ “ในการทำงานอย่างหนึ่ง ๆ เราต้องรู้อะไร” “เมื่อมีความรู้หรือข้อมูลแล้ว เราต้องรู้ว่าจะทำงานนั้น ๆ อย่างไร” และ “เราควรมีพฤติกรรมหรือคุณลักษณะเฉพาะอย่างไร จึงจะทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จ” สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้องค์การทราบว่าคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่ดีในการทำงานของบุคลากรในองค์การนั้นเป็นอย่างไร” เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (ม.ป.ป.)

“Competency เป็นสิ่งซึ่งแสดงคุณลักษณะและคุณสมบัติของบุคคล รวมถึง ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่แสดงออกมา ซึ่งทำให้บรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ และประสิทธิผลสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป” ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ (2542)

จากความหมายของสมรรถนะ (competency) ที่หลายท่านได้แสดงไว้ นั้น อาจสรุปได้ว่าสมรรถนะคือ ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยประกอบไปด้วยความรู้ ทักษะ และเจตคติ

วัตถุประสงค์สำคัญในการพัฒนาระบบสมรรถนะ (Competency) ก็เพื่อวิเคราะห์จัดทำมาตรฐานความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ แล้วนำมาใช้ประเมินความสามารถของแต่ละบุคคล ซึ่งผลจากการประเมินนี้สามารถนำไปใช้ใน ระบบการบริหารงานบุคคลหลาย ๆ เรื่อง ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร การค้นหาและให้การดูแลผู้มีความสามารถสูง เป็นต้น

หากจะกล่าวถึงประโยชน์ของการนำเอาระบบสมรรถนะ (Competency) มาใช้ อาจแบ่งออกได้เป็น 4 ประการด้วยกัน ได้แก่

1. ช่วยให้การพัฒนาความสามารถบุคลากรมีทิศทางและความต่อเนื่อง
2. ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาตนเองมากขึ้น
3. ทำให้การวัด ประเมินความสามารถของบุคลากรมีความชัดเจนยิ่งขึ้น
4. เป็นการส่งเสริมผู้มีความสามารถ

3.2.2 องค์ประกอบของสมรรถนะ

สมรรถนะจะมี 2 องค์ประกอบใหญ่ ๆ ได้แก่ ความสามารถหลัก (Core competency) และความสามารถที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน (Functional competency)

3.2.2.1 ความสามารถหลัก (Core competency) ได้แก่

(1) ความเชี่ยวชาญในงาน (Expertise)

การนำความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีวิจักษณ์ญาณ เพื่อสร้างความสำเร็จ และปรับปรุงผลการดำเนินงานให้แก่ธุรกิจโดยรวม

(2) ความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จ (Achievement Orientation)

ความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ ทำงานให้ดียิ่งขึ้น ทำงานให้ได้เกินเป้าหมาย ตลอดจนปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นด้วย

(3) การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต และมีคุณธรรม (Honesty & Integrity)

การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต โปร่งใส ตรงไปตรงมา ตลอดจนปฏิบัติตามนโยบาย ข้อบังคับ กฎระเบียบ จรรยาบรรณขององค์กรโดยเคร่งครัด

(4) ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ (Accountability)

ความสำนึกในบทบาท หน้าที่ มีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป็นไปตามข้อตกลงที่ให้ไว้กับผู้อื่น มีความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่ออกมา ไม่ว่าจะดีหรือไม่ ตลอดจนสามารถรับการตรวจสอบและชี้แจงเหตุผลในการทำงาน เพื่อให้เกิดความโปร่งใส

(5) ความรู้ทางธุรกิจ (Business Knowledge)

ความเข้าใจธุรกิจขององค์กร และสามารถเชื่อมโยงกับงานในหน้าที่ ตระหนักในสถานการณ์ทางธุรกิจ สภาพแวดล้อม ปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัทโดยรวม ตลอดจนนำความรู้ความเข้าใจดังกล่าวมาประกอบการตัดสินใจ เพื่อพัฒนาศักยภาพและความสำเร็จในการแข่งขันของบริษัท

(6) ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน (Flexibility and Adaptiveness)

ความสามารถในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงการทำงานให้มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับสถานการณ์ที่หลากหลาย ตลอดจนเปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างและนำมาปรับใช้ โดยตั้งอยู่บนหลักการที่เหมาะสม

(7) ความใฝ่รู้ (Personal Mastery)

ความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ที่เป็นประโยชน์เพิ่มเติมตลอดเวลา ตลอดจนนำความรู้นั้นมาพัฒนาศักยภาพในการทำงานของตนเอง และขององค์กรโดยรวม

(8) ความเป็นผู้นำ (Leadership)

ความกล้าที่จะปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง กล้าเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ กล้าที่จะตัดสินใจแก้ไขปัญหาและแสดงความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ตลอดจนสามารถจูงใจและสร้างการยอมรับในหมู่ผู้ใต้บังคับบัญชา อันส่งผลให้เกิดทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

(9) การทำงานเป็นทีม และการประสานงาน (Teamwork and Cooperation)

ความยินดีที่จะร่วมปฏิบัติงานกับผู้อื่น ให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ยอมรับในคุณค่าของผู้ร่วมทีม เพื่อสร้างความร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้เกิดขึ้น อันจะทำให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน

(10) ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร (Communication)

ทักษะในการรับรู้และจับประเด็นจากการที่ฟังและการอ่าน ตลอดจนการถ่ายทอดเผยแพร่แนวความคิด นโยบายและแผนงาน ตลอดจนวัตถุประสงค์หลักของหน่วยงาน หรือบริษัทไปยังผู้ร่วมงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยการพูด การเขียน และการนำเสนอ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ตลอดจนสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรม สร้างแรงจูงใจผู้ร่วมงาน หรือผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ

3.2.2.2 ความสามารถที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน (Functional Competency) ได้แก่

ความสามารถของบุคลากรที่แต่ละฝ่าย/สำนักงาน ได้จัดทำ Functional Competency ของตนเอง ซึ่งจะแตกต่างกันไปตามความจำเป็นของงาน พนักงานจะได้รับการชี้แจงว่ามีรายละเอียดอย่างไรบ้าง และสามารถที่จะศึกษาได้จากคู่มือที่แต่ละหน่วยงานมีอยู่

3.2.2.3 สมรรถนะของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

ในการปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม หัวหน้างานต้องมีสมรรถนะทั้งด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ ดังตัวอย่างที่ จิตตินันท์ เดชะคุปต์ และสุวิทย์ กิ่งแก้ว (2541) ได้เสนอ ไว้ว่า

ด้านความรู้ (knowledge) หมายถึง ความรอบรู้ตามหลักวิชาการ และข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ รอบตัวมนุษย์ ที่จะต้องนำไปประยุกต์ใช้ให้ถูกต้องตรงตาม ภาระหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติและรับผิดชอบ ทั้งนี้สามารถแบ่งความรู้เป็น 4 ประเภท คือ

1. ความรู้พื้นฐานทางอาชีพ เป็นความรู้เบื้องต้นที่ทุกคนจะต้องมี ประจำตัว ซึ่งเป็นความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาอบรมในสถาบันการศึกษาหรือครอบครัว ทั้งนี้ อาจจะตรงกับงานที่ปฏิบัติอยู่หรืออาจไม่ตรงเลย แต่สามารถยังประโยชน์ให้เกิดต่อการปฏิบัติงาน ได้

2. ความรู้ในงานอาชีพ เป็นความรู้เชิงประสบการณ์ที่ได้รับจากการ ทำงานหรือการอบรมสั่งสอนแนะนำ จากหัวหน้างานซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชา หรือเรียนรู้จากตัวอย่าง ที่พบเห็น จากการสังเกตผู้ร่วมงาน การเข้ารับการฝึกอบรมสัมมนาที่จัดให้บุคลากรเพื่อปรับปรุง เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานใหม่ เมื่อมีเครื่องมือใหม่ หรือต้องผลิตสินค้าใหม่

3. ความรู้เกี่ยวกับองค์การ/กิจการ เป็นความรู้ในการทำความรู้จัก กิจการที่เข้าไปทำงาน ประวัติความเป็นมา ชื่อเสียง นโยบาย และปรัชญาขององค์การ ระบบการ บริหารงาน ผู้บริหาร และหน่วยงานต่าง ๆ เป้าหมายของกิจการ ตลอดจนระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ

4. ความรู้ในการพัฒนาตนเอง เป็นความรู้ที่ช่วยชี้แนะแนวทางการ พัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่รู้จักปรับตัวยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ให้เป็นผู้มีความรู้ทันต่อ เหตุการณ์ มีความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจเอาใจใส่ มีความประพฤติเหมาะสม และมีสุขภาพแข็งแรงสมบูรณ์

ด้านทักษะ (Skills) หมายถึง ความสามารถที่ต้องฝึกฝนให้เกิดเป็น ความชำนาญ จนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่ว ทั้งนี้สามารถแบ่งทักษะเป็น 3 ประเภท คือ

1. ทักษะทางเทคนิควิธีการ (technical skills) หมายถึง ความสามารถ ที่จะใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานได้อย่างชำนาญ ตามลำดับขั้นตอน และวิธีการปฏิบัติงาน แต่ละอย่าง

2. ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (interpersonal skill) หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ ทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น และสามารถเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในหมู่ผู้ร่วมงาน

3. ทักษะทางการนึ่กคิด (Conceptual skills) หมายถึง ความสามารถที่จะคิดเข้าใจและรู้ถึงปัญหาต่าง ๆ สามารถคิดแก้ไขและตัดสินใจบนพื้นฐานของ เหตุผล ตลอดจนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

ด้านเจตคติ (attitude) หมายถึง ระดับของความรู้สึกรู้สึกของบุคคล ในแง่บวกหรือลบ ที่มีต่อ สิ่งใด ๆ เจตคติในการทำงานจะเป็นความรู้สึกที่บุคคลมีต่องาน เจตคติที่ควรเสริมสร้าง ได้แก่ เจตคติทางบวกในงานหน้าที่ที่รับผิดชอบ มีความเชื่อมั่นในงานที่ทำ มีความกระตือรือร้น ชยันหมั่นเพียร ตั้งใจทำงาน ตรงต่อเวลา รวมทั้งมีคุณธรรม จริยธรรม และจิตสำนึก รับผิดชอบต่อต่องาน

จิตตินันท์ เดชะคุปต์ และสุวิทย์ กิ่งแก้ว (2541) ได้กล่าวถึงการ พัฒนาทักษะระดับหัวหน้างาน (Supervisory skill development) ว่าเป็นการเพิ่มพูนความรู้และ ทักษะด้านการบริหารงาน และการบริหารบุคลากรที่รับผิดชอบในแผน โดยเฉพาะทักษะงานด้าน เทคนิควิธีการทำงานและทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความสำคัญต่อการเป็นหัวหน้าที่ดี เนื่องจากหัวหน้างานจำเป็นต้อง อบรม สอนงานผู้ใต้บังคับบัญชา และควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน ของพนักงานที่รับผิดชอบโดยตรง

สรุปได้ว่า สมรรถนะคือความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ลุล่วง หากมีสมรรถนะสูงก็จะสามารถปฏิบัติงานนั้นได้ปริมาณมากในเวลาน้อย หรือถ้าในเวลา เท่ากัน งานนั้นก็จะมีคุณภาพมากกว่า การส่งเสริมสมรรถนะของหัวหน้างานในการสอนงานจึง เท่ากับการเพิ่มความสามารถให้กับหัวหน้างานในการปฏิบัติงานของหัวหน้างานนั่นเอง

3.3 ตัวอย่างหลักสูตรและเนื้อหาที่ใช้ในการส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงาน ของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

ในโรงงานอุตสาหกรรมบางแห่ง ได้มีการศึกษาและจัดทำรายละเอียดประกอบ หลักสูตรและเนื้อหาที่ใช้ในการส่งเสริมสมรรถนะของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมด้าน บริหารทั่วไป ซึ่งครอบคลุมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างาน จึงขอสรุปไว้เป็นตัวอย่างดังนี้

3.3.1 ตัวอย่างหลักสูตรและเนื้อหาที่ใช้ในการส่งเสริมสมรรถนะของหัวหน้างานใน โรงงานอุตสาหกรรมด้านบริหารทั่วไป บริษัท ก. จำกัด ประกอบด้วยหลักสูตร 19 หลักสูตร คือ

- 3.3.1.1 ปฐมนิเทศ
- 3.3.1.2 การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3.3.1.3 เทคนิคการประสานงาน
- 3.3.1.4 การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์
- 3.3.1.5 การสร้างทีมงานแบบ Grid
- 3.3.1.6 เทคนิคการให้บริการ (Service mind)
- 3.3.1.7 เทคนิคการสอนงานแบบ OJT
- 3.3.1.8 ทักษะการเป็นวิทยากร

- 3.3.1.9 หลักการบังคับบัญชา
- 3.3.1.10 การแก้ปัญหาและตัดสินใจ
- 3.3.1.11 ความรู้พื้นฐานในการดำเนินธุรกิจ
- 3.3.1.12 โครงการพัฒนาความรู้ทางธุรกิจ
- 3.3.1.13 Management Development Program (MDP)
- 3.3.1.14 Performance Indicator Benchmarking
- 3.3.1.15 การอ่านและวิเคราะห์ต้นทุนการผลิต
- 3.3.1.16 การบริหารงานบุคคลสำหรับพนักงานจัดการ
- 3.3.1.17 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 3.3.1.18 การพัฒนาภาวะผู้นำ
- 3.3.1.19 Interpersonal Skills

โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ เนื้อหา/หัวข้อฝึกอบรม กลุ่มเป้าหมายและระยะเวลา ดังตารางที่ 8 ในภาคผนวก ง

3.3.2 ตัวอย่างหลักสูตรและเนื้อหาที่ใช้ในการส่งเสริมสมรรถนะของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมด้านบริหารทั่วไป บริษัท ข. จำกัด ประกอบด้วยหลักสูตร 19 หลักสูตร คือ

- 3.3.2.1 การจัดเอกสารอย่างมืออาชีพ
- 3.3.2.2 การเสนองานอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3.3.2.3 การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ
- 3.3.2.4 เทคนิคการสอนงานแบบ OJT
- 3.3.2.5 การพัฒนาทีมงาน
- 3.3.2.6 หัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพ
- 3.3.2.7 การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์
- 3.3.2.8 เทคนิคการให้บริการ
- 3.3.2.9 ความรู้พื้นฐานในการดำเนินธุรกิจ
- 3.3.2.10 การเขียนรายงานเชิงธุรกิจ
- 3.3.2.11 การพัฒนาภาวะผู้นำ
- 3.3.2.12 เทคนิคการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3.3.2.13 หลักการบังคับบัญชา
- 3.3.2.14 การรายงานเพื่อการจัดการ (ทั่วไป)
- 3.3.2.15 Leadership

- 3.3.2.16 การบริหารทรัพยากรการจัดการ
- 3.3.2.17 Accounting for Non Accountant
- 3.3.2.18 การสัมภาษณ์เพื่อการสรรหา
- 3.3.2.19 Product Knowledge

โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ เนื้อหา/หัวข้อฝึกอบรม กลุ่มเป้าหมายและระยะเวลา ดังตารางที่ 9 ในภาคผนวก ง

จากรายละเอียดประกอบหลักสูตรและเนื้อหาซึ่งกำหนดเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในโรงงานอุตสาหกรรมทั้งสองแห่ง ดังที่ได้นำเสนอมา ผู้วิจัยได้นำข้อมูลเกี่ยวกับหลักสูตร เนื้อหา หัวข้อฝึกอบรม กลุ่มเป้าหมาย มาวิเคราะห์แล้วพิจารณาประกอบกับข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนากลุ่มนำมาร่างหลักสูตรและเนื้อหาที่ใช้ในการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานต่อไป



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศ

กาญจนา ฉววรรณกุล (2521) ได้ศึกษาเรื่องการเปรียบเทียบปัญหาด้านการเรียนการสอนของโปรแกรมการศึกษาผู้ใหญ่สายสามัญกับการศึกษาผู้ใหญ่แบบเบ็ดเสร็จ ระดับที่ 3 ในโรงงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบปัญหาการเรียนของนักศึกษา และศึกษาปัญหาการเรียนการสอนของผู้ใหญ่สายสามัญ ระดับที่ 3 สายสามัญกับแบบเบ็ดเสร็จในโรงงาน โดยเก็บข้อมูลจากนักศึกษาผู้ใหญ่สายสามัญ 473 คน นักศึกษาผู้ใหญ่แบบเบ็ดเสร็จ 182 คน ครูผู้สอน 53 คน และนายจ้างจำนวน 15 คน จากการศึกษาเกี่ยวกับการสนับสนุนของนายจ้างพบว่า นายจ้างส่วนมากมีความประสงค์ให้ผู้ใช้แรงงานได้รับการศึกษาดีขึ้น โดยให้ผู้ใช้แรงงานได้เข้าเรียนตามเวลาที่จัดไว้ในตารางสอน พร้อมทั้งจะให้บริการเกี่ยวกับสถานที่ อุปกรณ์การเรียน สวัสดิการแก่ครูผู้สอน และผู้ใช้แรงงาน นอกจากนี้นายจ้างเห็นว่าควรปรับปรุงและ/หรือขยายงานการศึกษาผู้ใหญ่ที่กำลังดำเนินงานอยู่ในโรงงาน สำหรับในส่วนที่เป็นความคิดเห็นของนายจ้างนั้น นายจ้างส่วนมากเห็นว่าควรคัดเลือกครู อาจารย์ที่มีความชำนาญมาสอน นอกจากนั้นควรจัดหลักสูตรเกี่ยวกับงานที่ผู้ใช้แรงงานทำอยู่ เพื่อให้เขาทำงานได้ดีขึ้น และควรเปิดให้มีการสอนวิชาชีพเพื่อให้ผู้ใช้แรงงานได้นำไปใช้ในการดำเนินชีวิตและเห็นว่าผู้ใช้แรงงานส่วนใหญ่เข้าทำงานเป็นกะ ไม่มีเวลาในการเรียนมากนัก

สมพร ใจฟุ้ง (2521) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารโครงการโรงเรียนในโรงงานโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสำคัญของโครงการโรงเรียนในโรงงานที่มีต่อสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองการปกครองของประเทศ ศึกษาถึงวิธีการบริหารโครงการโรงเรียนในโรงงานตลอดจนปัญหาและอุปสรรค ข้อขัดข้องในการบริหารโครงการศึกษาถึงผลกระทบที่มีต่อนายจ้างและกิจการของนายจ้าง ตลอดจนการแรงงานสัมพันธ์ เนื่องจากการเปิดโอกาสให้ผู้ใช้แรงงานได้รับการศึกษาสูงขึ้น และศึกษาถึงผลกระทบที่มีต่อประสิทธิภาพในการทำงาน สถานภาพในการทำงานและการดำเนินชีวิตส่วนตัวของผู้ใช้แรงงาน เนื่องจากการที่ผู้ใช้แรงงานได้รับการศึกษาสูงขึ้น โดยการศึกษากับผู้ใช้แรงงานที่กำลังเรียนในโรงเรียนในโรงงาน ระดับที่ 3, 4 จำนวน 5 โรงเรียน จาก ครูใหญ่ ครูผู้สอน และนายจ้างของโรงงานที่มีโรงเรียนทั้ง 5 แห่ง รวม 354 คน จากการศึกษาพบว่าการบริหารโครงการโรงเรียนในโรงงานที่ประสบผลสำเร็จด้วยดีนั้น เป็นเพราะได้มีการติดต่อประสานงานแบบไม่เป็นทางการ ส่วนมากการวางแผนงานเป็นไปอย่าง กว้าง ๆ ใช้กระบวนการบริหารแบบง่าย ๆ และไม่ซับซ้อน แต่ก็มีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นหลายด้าน เช่น นายจ้างยังขาดความเอาใจใส่ สนับสนุนโรงเรียนอย่างจริงจัง นักศึกษาซึ่งเป็นผู้ใช้แรงงานมี

ปัญหาเกี่ยวกับการทำงานทำให้การเรียนไม่ต่อเนื่องกัน เกิดความท้อถอยก่อนจะเรียนจบหลักสูตร สถานที่เรียน สภาพของห้องที่ใช้เรียน ยังไม่เหมาะสม หลักสูตรที่ใช้เรียนไม่เหมาะสมที่จะใช้สอนผู้ใช้แรงงาน เป็นต้น อย่างไรก็ตามผลการศึกษารูปได้ว่าการที่ผู้ใช้แรงงานได้รับการศึกษาสูงขึ้นสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพการงานและการดำเนินชีวิตส่วนตัวมีสภาพดีขึ้นด้วย และการเปิดโรงเรียนในโรงงานอุตสาหกรรมเป็นการช่วยลดปัญหาขัดแย้งทางด้านแรงงานสัมพันธ์ ระหว่างนายจ้างและผู้ใช้แรงงานได้ส่วนหนึ่งด้วย ดังนั้นโรงเรียนในโรงงานที่ตั้งขึ้นนี้เป็นประโยชน์ทั้งนายจ้าง ผู้ใช้แรงงาน ระบบเศรษฐกิจ สังคม และประเทศชาติโดยรวม

อาคม ใจแก้ว (2522) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาผู้ใหญ่สำหรับผู้ใช้งาน การจัดการสวัสดิการในโรงงานอุตสาหกรรม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบความเป็นมาของโรงเรียน เพื่อทราบทัศนคติของผู้ใช้แรงงาน นายจ้าง และครู ที่มีต่อโรงเรียนในโรงงาน และทราบถึงผลของการจัดตั้งโรงเรียนในโรงงานว่าได้รับผลสำเร็จเพียงใด โดยศึกษาจากผู้ใช้งานที่กำลังศึกษาในระดับ 3, 4 จากโรงงานที่เปิดโรงเรียนสอน จำนวน 200 คน ศึกษาจากนายจ้าง 8 คน และครูผู้สอน 34 คน จาก 8 โรงงาน จากการศึกษาพบว่าการเปิดโรงเรียนผู้ใหญ่ในโรงงานมีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นหลายประการเช่น

ปัญหาที่สำคัญจากฝ่ายผู้ใช้แรงงาน คือ ไม่ค่อยจะเข้าใจในบทเรียนทำให้ผู้ใช้แรงงานเกิดความเบื่อหน่ายและเสียกำลังใจ มักไม่ค่อยมีเวลาว่างมากนักในการทบทวนบทเรียนหรือแม้แต่ทำการบ้าน เพราะต้องการที่จะพักผ่อนมากกว่า ผู้ใช้แรงงานมีรายได้น้อย มีปัญหาในอันที่จะนำมาจ่ายเป็นค่าบำรุงหรือค่าเทอมของโรงเรียน และมีปัญหาจากหัวหน้างานที่มักจะไม่สนับสนุนให้ไปเรียนเมื่อถึงเวลาเรียน

ปัญหาที่สำคัญจากฝ่ายนายจ้าง คือ นายจ้างส่วนใหญ่มักจะไม่พึงพอใจกับภาระที่จะต้องจ่ายเงินส่วนหนึ่งให้กับโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับ 4 ที่ฝ่ายนายจ้างจะต้องจ่ายเงินสมทบส่วนที่ขาดไปทั้งหมด โดยรัฐบาลจะไม่ช่วยเหลือในระดับการศึกษาดังกล่าวนี้

ปัญหาที่สำคัญจากฝ่ายครู คือ ครูมีปัญหาจากการที่ไม่ค่อยจะได้รับความร่วมมือช่วยเหลือจากฝ่ายนายจ้างเท่าที่ควร เช่น ในกรณีขอเปิดสอนในระดับสูงขึ้น เป็นต้น

สุภาพร จันทรจำเริญ (2524) ได้ศึกษาเรื่องบทบาทของสหภาพแรงงานในการให้การศึกษาแก่ผู้ใช้แรงงานศึกษาเฉพาะสหภาพแรงงานในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะการจัดการศึกษาสำหรับผู้ใช้งานในประเทศไทย ศึกษาบทบาทและขอบเขตการจัดการศึกษาให้แก่ผู้ใช้แรงงาน ซึ่งสหภาพแรงงานเป็นผู้ดำเนินการหรือมีส่วนร่วมในการจัด ตลอดจนศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการจัด ศึกษาวิเคราะห์ผลของการจัดการศึกษา

ให้แก่ผู้ใช้แรงงานต่อการแรงงานสัมพันธ์ว่ามีส่วนในการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่าง นายจ้างและผู้ใช้แรงงานหรือไม่เพียงใด โดยศึกษาจากการสอบถามประธานสหภาพแรงงานหรือ กรรมการบริหารด้านการศึกษาของสหภาพแรงงานในเขตกรุงเทพมหานครแห่งละ 1 คน จำนวน 129 แห่ง จากการศึกษาพบว่าการศึกษาของสหภาพแรงงานยังไม่มีความเข้มแข็งพอทั้งในด้านรายได้ และ จำนวนสมาชิกย่อมเป็นอุปสรรคในการจัดการศึกษาสำหรับผู้ใช้แรงงาน สำหรับกิจกรรมด้านการศึกษาที่สหภาพแรงงานจัดนั้น ส่วนใหญ่ยังไม่มีระบบและไม่มีแนวทางที่แน่นอน ประเภท การศึกษาที่จัดก็เป็นประเภทการศึกษาอบรมทางด้านเศรษฐกิจและสังคม โดยสหภาพจัดเองบ้าง หรือไม่ก็ไปร่วมกับหน่วยงานภายนอกบ้าง สหภาพแรงงานยังต้องอาศัยการสนับสนุนทางด้านการเงินจากหน่วยงานต่าง ๆ เป็นส่วนใหญ่ ปัญหาและอุปสรรคที่พบ นอกจากเรื่องทุนทรัพย์แล้วยังเป็นเรื่องข้อจำกัดของเวลา เนื่องจากนายจ้างไม่อนุญาตให้ไปศึกษาอบรม โดยไม่ถือเป็นวันลา ปัญหาการไม่มีสถานที่อบรม นอกจากนี้ยังพบว่าการจัดการศึกษาให้แก่ผู้ใช้แรงงานจะมีผลให้การแรงงานสัมพันธ์ในสถานประกอบการดีขึ้นมาก

อัญมณี บุรณกานนท์ (2526) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาของลูกจ้างไทย โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพการศึกษาของลูกจ้างไทยในอุตสาหกรรม การผลิต เพื่อศึกษาถึงแนวคิดของลูกจ้างไทยต่อการศึกษานอกระบบ และเป็นแนวทางและให้ข้อเสนอแนะในการจัดสวัสดิการด้านการศึกษาของลูกจ้างต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐบาลและเอกชน โดยศึกษาจากเอกสารและสัมภาษณ์ จากแบบสอบถาม ลูกจ้างในโรงงานอุตสาหกรรม เขตอำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ จำนวนประมาณ 200 คน จากการศึกษพบว่า การศึกษานอกระบบของลูกจ้างตั้งแต่อดีตจนกระทั่งปัจจุบันเป็นการศึกษาที่ลูกจ้างต้องขวนขวายเรียนรู้เองตามสภาพการณ์ของแต่ละบุคคล ทั้งนี้สืบเนื่องจากสภาพการณ์ของสังคมไทยที่ลูกจ้างมีโอกาสเรียนรู้และต่อสู้เพื่อพัฒนาองค์การของตนเองอย่างต่อเนื่องและเป็นอิสระได้น้อยมาก การศึกษาโดยผ่านทางองค์การต่าง ๆ รวมทั้งองค์การของลูกจ้างเองก็มีลักษณะเป็นการป้อนให้มากกว่าจะพัฒนาความคิดและศักยภาพของลูกจ้าง สำหรับในเรื่องแนวคิดของลูกจ้างต่อการศึกษานอกระบบนั้น ลูกจ้างมองว่าควรมีผู้จัดการศึกษา "ให้" และมองว่ารัฐบาลควรเป็นผู้จัดที่สำคัญ โดยจัดเนื้อหาในเรื่องที่กระทบกับความเป็นอยู่ และ วิถีชีวิตของตนเป็นส่วนใหญ่

ศรีสุวรรณค์ แสงวิจิตร (2536) ได้ศึกษารูปแบบการศึกษานอกโรงเรียน ให้แก่ผู้ใช้แรงงานในโรงงานอุตสาหกรรมในเขตจังหวัดสมุทรสาคร พบว่าความต้องการของผู้ใช้แรงงานและความคิดของผู้เชี่ยวชาญควรเป็นเนื้อหาวิชาที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ใช้แรงงาน หลักสูตรความรู้

พื้นฐานควรเป็นหลักสูตรการศึกษาต่อเนื่อง และหลักสูตรอื่น ๆ ควรเป็นหลักสูตรสั้น สื่อที่ใช้ควรเป็นประเภท วิทยู โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ วารสาร ป้ายประกาศ ระยะเวลาที่สะดวกในการเรียน คือ วันอาทิตย์ วันธรรมดาช่วงพักกลางวัน สถานที่สะดวกที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน คือ ในโรงงานอุตสาหกรรม โดยมีรัฐบาล (หน่วยงานที่จัดการศึกษานอกโรงเรียน) เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ในการเรียนการสอน และจัดหาวิทยากรผู้สอนร่วมกับนายจ้าง และสหภาพแรงงาน

สิริกาญจน์ วีระพันธ์ (2535) ได้ศึกษาความต้องการการศึกษานอกระบบโรงเรียนของผู้ใช้แรงงานอุตสาหกรรม : การศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดสิงห์บุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความต้องการการศึกษานอกระบบโรงเรียนของผู้ใช้แรงงานอุตสาหกรรมในด้านการศึกษาพื้นฐาน ด้านการบริการข่าวสารข้อมูล และด้านการเพิ่มพูนทักษะอาชีพ และเพื่อเปรียบเทียบความต้องการการศึกษานอกระบบโรงเรียนของผู้ใช้แรงงานอุตสาหกรรมที่ภูมิลำเนาต่างกันในด้านอายุ ระดับการศึกษา และรายได้ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้ใช้แรงงานอุตสาหกรรมมีความต้องการการศึกษานอกระบบโรงเรียน ด้านการศึกษาขั้นพื้นฐานและด้านการรับบริการข่าวสารข้อมูลในระดับปานกลาง ส่วนด้านการเพิ่มพูนทักษะอาชีพมีความต้องการในระดับน้อย
2. ผู้ใช้แรงงานอุตสาหกรรมที่มีอายุน้อยกว่ามีความต้องการการศึกษานอกระบบโรงเรียนด้านการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการรับบริการข่าวสารและด้านเพิ่มพูนทักษะอาชีพมากกว่าผู้ใช้แรงงานอุตสาหกรรมที่มีอายุมากกว่า
3. ผู้ใช้แรงงานอุตสาหกรรมที่มีระดับการศึกษาปานกลาง (ม.3 - ปวช) มีความต้องการการศึกษานอกระบบโรงเรียน ด้านการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการรับบริการข่าวสารข้อมูล และด้านการเพิ่มพูนทักษะอาชีพมากกว่าผู้มีการศึกษาระดับอื่น ๆ ทุกระดับ
4. ผู้ใช้แรงงานอุตสาหกรรมที่มีรายได้ต่ำกว่า มีความต้องการการศึกษานอกระบบโรงเรียนด้านการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการรับบริการข่าวสารข้อมูลและด้านการเพิ่มพูนทักษะอาชีพมากกว่าผู้ใช้แรงงานอุตสาหกรรมที่มีรายได้มากกว่า

สุจิตรา ธรรมพิลา (2535) ศึกษาเรื่อง “ สภาพความต้องการและปัญหาเกี่ยวกับสื่อเพื่อการฝึกอบรมคนงานในโรงงานอุตสาหกรรม กรุงเทพมหานคร ” ประชากรได้แก่เจ้าหน้าที่ 66 คน จากโรงงานจำนวน 102 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า วัสดุเพื่อการฝึกอบรมในโรงงานอุตสาหกรรมเป็นวัสดุชุดที่เคยฝึกอบรมมาแล้ว วัสดุที่มีได้แก่หนังสือหรือเอกสารสิ่งพิมพ์ วิดีทัศน์ และแผ่นใส วัสดุอยู่ในสภาพดี และมีจำนวนเพียงพอ อุปกรณ์เพื่อการฝึกอบรมในโรงงาน

อุตสาหกรรมที่มีได้แก่กระดานดำ หรือไวท์บอร์ด โทรทัศน์ เครื่องเล่นวีดิทัศน์ เครื่องขยายเสียง และเครื่องฉาย แผ่นใส ห้องที่ใช้ฝึกอบรมดัดแปลงมาจากห้องประชุม สามารถจุผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ระหว่าง 20-40 คน และไม่มีอุปกรณ์ประจำห้องที่จะใช้การได้ทันที วัสดุเพื่อการฝึกอบรมในโรงงาน ได้มาโดยหน่วยฝึกอบรมของโรงงานเป็นผู้จัดทำ วิทยากรเป็นผู้นำมา จัดซื้อจากบริษัทที่เป็นตัวแทนจำหน่ายวัสดุเพื่อการฝึกอบรม และหน่วยผลิตสื่อของโรงงานผลิตสื่อใช้เอง ส่วนอุปกรณ์เพื่อการฝึกอบรมโรงงานเป็นผู้จัดหา วิทยากรที่โรงงานเชิญมาได้แก่วิทยากรที่เป็นเจ้าหน้าที่ภายในโรงงาน หัวหน้าหน่วยงาน และวิทยากรประจำหน่วยฝึกอบรม วัสดุอุปกรณ์ที่โรงงานอุตสาหกรรมต้องการมากได้แก่ หนังสือ เอกสาร สิ่งพิมพ์ กระดานดำ หรือไวท์บอร์ด แผ่นใส และเครื่องฉายแผ่นใส วีดิทัศน์ และเครื่องเล่นวีดิทัศน์ เครื่องขยายเสียง และโทรทัศน์ วิทยากรที่ต้องการมากที่สุด ได้แก่ เจ้าหน้าที่ในโรงงานวิทยากรประจำหน่วยฝึกอบรม และหัวหน้างาน และต้องการสถานที่ฝึกอบรมที่อยู่ในอาคารโรงงาน ปัญหาเกี่ยวกับสื่อที่พบมากที่สุด ได้แก่ ห้องฝึก อบรมที่มีขนาดเล็กเกินไป ไม่มีห้องสำหรับการฝึกอบรมโดยเฉพาะ และขาดผู้ที่มีความรู้ด้านสื่อให้คำแนะนำ หัวข้อการฝึกอบรมเรียงลำดับความสำคัญมากที่สุดถึงน้อยที่สุด ได้แก่ การปฐมนิเทศ ความปลอดภัยในการทำงาน มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน การสอนงาน เทคนิคการทำงาน ร่วมกัน การเพิ่มผลผลิตเทคนิคการผลิต การบริหารงาน หรือหัวหน้างาน กฎหมายแรงงาน การบริหารสหภาพแรงงาน

คมกฤช จันทรวงจร (2537) ได้ศึกษาความต้องการการศึกษานอกโรงเรียนของผู้ใช้แรงงานโรงงานอุตสาหกรรมเขตจังหวัดชลบุรี พบว่า แรงงานส่วนใหญ่ยังมีความต้องการที่จะเรียนต่อระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 จนถึงมัธยมศึกษาปีที่ 6 และมีความต้องการที่จะให้บรรจวิชาความปลอดภัยในโรงงาน กฎหมายคุ้มครองแรงงาน ภาษาต่างประเทศ และวิชาคณิตศาสตร์ สอดแทรกในหลักสูตรสายสามัญ ส่วนการจัดบริการด้านข่าวสารข้อมูลผู้ใช้แรงงานต้องการให้มีการจัดที่อ่านหนังสือพิมพ์ มุมความรู้ที่จัดรวบรวมหนังสือความรู้ด้านต่าง ๆ ให้ผู้ใช้แรงงานสามารถใช้ได้ในช่วงเวลาว่างจากการทำงาน ทางด้านการฝึกทักษะอาชีพควรจัดทำหลักสูตรให้มีระยะเวลา 30 - 300 ชั่วโมง โดยให้มีการสอนวิชาชีพที่ดี บัญชีการจัดการตลาด ช่างเครื่องยนต์ ควรจัดให้มีการทัศนศึกษา ดูงานในสถานประกอบการที่ประสบความสำเร็จ และควรให้ได้ฝึกเป็นกลุ่มเล็ก 15-20 คน พร้อมการบรรยายความรู้ประกอบการฝึกอบรม

บุญญศักดิ์ ใจจงกิจ และคณะ (2541) ได้ศึกษาเรื่อง “บทบาทของเอกชนภาคธุรกิจ และสถานประกอบการกับการศึกษา “โดยศึกษาข้อมูลจากเอกสาร ผลงานวิจัยและรายงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของเอกชนในการจัดการศึกษา และฝึกอบรมวิชาชีพเพื่อ

ผลิตกำลังคนให้ตรงกับความต้องการ ข้อสรุปของการศึกษา คือ สถานประกอบการเอกชน ทั้งหลายสามารถใช้รูปแบบต่าง ๆ ร่วมพัฒนากำลังคนได้ดังนี้ 1) จัดตั้งศูนย์อบรมขึ้นในสถานประกอบการของตน 2) รวมกลุ่มกับบริษัทและองค์การอิสระนั้น จัดทำศูนย์ฝึกอบรมและโปรแกรมการศึกษาต่อเนื่อง 3) ร่วมกับสถานศึกษาจัดตั้งโครงการพิเศษขึ้น แม้ว่าบทบาทของความร่วมมือจะมีหลายลักษณะคณะผู้วิจัยมีความเห็นว่าการจัดฝึกอาชีพระบบทวิภาคี ทั้งแบบโรงงาน โรงเรียนและแบบสลัปที่เรียนที่ฝึกงานเป็นรูปแบบที่สำคัญมากจึงมีวิสัยทัศน์ว่า ประเทศไทยสมควรมีระบบอาชีพฝึกหัดจัดตั้งขึ้นอีกระบบหนึ่ง ขนานไปกับระบบเทคนิคและอาชีพศึกษา ที่จัดอยู่ ณ โรงเรียนวิทยาลัยอาชีวศึกษาอยู่แล้ว เพื่อให้ได้ระบบอาชีพฝึกหัดนี้สามารถดำเนินการได้ข้อสรุป คือ รัฐพึงจัดตั้ง “ คณะกรรมการฝึกอาชีพแห่งชาติ ” ขึ้น โดยให้มีภารกิจสนับสนุน ดูแลควบคุมการฝึกอาชีพด้วยระบบทวิภาคีการฝึกงาน และการศึกษาต่อเนื่องประการหนึ่ง และบริการเงิน “ กองทุนฝึกอาชีพ ” อีกประการหนึ่ง - รัฐพึงจัดตั้ง “ กองทุนฝึกอาชีพ ” ขึ้น โดยจัดเก็บภาษีการฝึกอาชีพจากสถานประกอบการทุกแห่งในอัตราที่พึงกำหนด จากยอดค่าแรงงาน และเงินเดือนรายเดือนรัฐพึงจัดตั้ง

วิศนี ศิลตระกูล (2541) ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบการศึกษานอกโรงเรียนเพื่อปรับปรุงคุณภาพชีวิตและสังคมตามแนวความคิดการพัฒนาที่ยั่งยืนในเขตอุตสาหกรรม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างเครื่องชี้วัดคุณภาพชีวิต และสังคมตามแนวความคิดการพัฒนาที่ยั่งยืนในเขตอุตสาหกรรม และเพื่อพัฒนารูปแบบการศึกษานอกโรงเรียนเพื่อปรับปรุงคุณภาพชีวิตและสังคมตามแนวความคิดการพัฒนาที่ยั่งยืนในเขตอุตสาหกรรม งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการศึกษาเอกสาร การศึกษาภาคสนามโดยใช้การประเมินสภาพแบบมีส่วนร่วม (PRA) เก็บข้อมูลด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม สัมภาษณ์เจาะลึก สังเกตแบบมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วมในชุมชนอุตสาหกรรม 2 แห่งในภาคกลาง ในส่วนการพัฒนาารูปแบบการศึกษานอกโรงเรียนนั้นได้วิเคราะห์ข้อมูลภาคสนาม และนำเสนอรูปแบบการศึกษานอกโรงเรียน จากนั้นนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้

1. เครื่องชี้วัดคุณภาพชีวิตและสังคมตามแนวความคิดการพัฒนาที่ยั่งยืน สร้างขึ้นจากกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการกำหนดปัญหาและความต้องการและแนวทางแก้ไข สามารถสร้างเครื่องชี้วัดคุณภาพชีวิตและสังคมได้ 8 ด้าน 47 ตัวชี้วัด เครื่องชี้วัดทั้ง 8 ด้าน ได้แก่ โครงสร้างพื้นฐานและสิ่งแวดล้อม อาชีพและเศรษฐกิจ สุขภาพอนามัยและสาธารณสุข ข้อมูลข่าวสารและการเรียนรู้ การศึกษานอกโรงเรียน วัฒนธรรมและจิตใจ ประชาสังคมความมั่นคงของชีวิตและสิทธิเสรีภาพ และครอบครัว

2. รูปแบบการศึกษานอกโรงเรียนเพื่อปรับปรุงคุณภาพชีวิตและสังคมตามแนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืนในเขตอุตสาหกรรม ได้นำเสนอ 2 รูปแบบ คือ (1) “การศึกษานอกโรงเรียนเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน” เป็นรูปแบบที่พัฒนาขึ้นสำหรับกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ ในชุมชน เพื่อให้ได้รับความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการปรับปรุงคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อม และ “โรงเรียนในโรงงาน” เป็นรูปแบบที่พัฒนาขึ้นสำหรับกลุ่มคนงานในโรงงานอุตสาหกรรม โดยเน้นการมีส่วนร่วมของเจ้าของโรงงานและคนงานในการกำหนดความรู้และทักษะที่สอดคล้องกับความต้องการของโรงงาน/สถานประกอบการ

ศักดิ์ชัย ยอดมีกลิ่น (2542) ได้ศึกษาเรื่อง “ การศึกษาสภาพการจัดการเรียนการสอนทางไกล” ตามความต้องการของผู้เกี่ยวข้องในโรงงานอุตสาหกรรมจังหวัดสมุทรปราการ

ตามความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้อง 3 ฝ่าย คือ ผู้บริหาร ครูประจำกลุ่ม และนักศึกษา ที่ครอบคลุมสภาพใน 4 ด้าน คือ วิธีการจัดและเทคนิคการเรียนการสอนทางไกล สื่อการเรียนการสอนทางไกล การจัดช่วงเวลาการเรียนการสอน การจัดสภาพแวดล้อมการเรียนการสอนทางไกล

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหาร จำนวน 18 คน ครูประจำกลุ่ม จำนวน 16 คน และนักศึกษา จำนวน 84 คน มีการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางสำเร็จรูปใช้วิธีสุ่มอย่างง่าย ร้อยละ 1.5 ซึ่งมีผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวนทั้งสิ้น 118 คน สถิติที่ใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยวิเคราะห์จากคอมพิวเตอร์ ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป เอส พี เอส เอส

ผลการวิจัยปรากฏผลดังนี้ ผู้บริหาร ครูประจำกลุ่ม และนักศึกษา มีความคิดเห็นต่อสภาพการจัดการเรียนการสอนทางไกล ที่ครอบคลุมสภาพใน 3 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ครูประจำกลุ่มมีความต้องการสภาพทั้ง 3 ด้าน เฉลี่ยมากที่สุด ส่วนผู้บริหาร และนักศึกษามีความต้องการรองลงมาตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการจัดสภาพแวดล้อมการเรียนการสอนทางไกล มีความต้องการมากที่สุด ส่วนด้านวิธีการจัดและเทคนิคการเรียนการสอนทางไกล และด้านสื่อการเรียนการสอนทางไกล มีความต้องการในระดับรองลงมา และยังพบว่า ครูประจำกลุ่มมีความต้องการด้านวิธีการจัดและเทคนิคการเรียนการสอนทางไกลมากที่สุดผู้บริหารมีความต้องการด้านสื่อการเรียนการสอนมากที่สุดและนักศึกษามีความต้องการด้านการจัดสภาพแวดล้อมการเรียนการสอนทางไกลมากที่สุด

ผลการวิเคราะห์สภาพการจัดการเรียนการสอนทางไกลตามความต้องการของผู้เกี่ยวข้องในโรงงานอุตสาหกรรมจังหวัดสมุทรปราการ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีแนวโน้มว่า

ด้านวิธีการจัดและเทคนิคการเรียนการสอนทางไกล มีความต้องการเรียนเป็นกลุ่ม 20 – 45 คน แต่วิธีการจัดและเทคนิคที่ใช้ในการเรียนการสอนยังจัดไม่สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ

1. ด้านสื่อการเรียนการสอนทางไกล สื่อบทเรียนสำเร็จรูปจัดได้ตรงความต้องการแต่สื่อรายการวิทยุกระจายเสียงเพื่อการศึกษาและสื่อการสอนไม่สอดคล้องตามความต้องการ

2. ด้านการจัดช่วงเวลาการเรียนการสอนยังจัดไม่ตรงตามความต้องการ โดยผู้เกี่ยวข้องทั้ง 3 ฝ่าย มีความต้องการให้จัดสภาพการเรียนการสอนทางไกล ทั้งสื่อทางการโทรทัศน์เพื่อการศึกษาและรายการวิทยุเพื่อการศึกษาควรจัดช่วงเวลา 18:00-12:00 น และความยาวของช่วงเวลา คือ 30-50 นาทีด้านการจัดสภาพแวดล้อมการเรียนการสอนทางไกลยังจัดสถานที่ให้ผู้เรียนไม่เพียงพอ

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Alexander : Russett and Thomas (1991) ได้ทำการศึกษาถึงรูปแบบการเรียนรู้ของพนักงานในสถานประกอบการต่าง ๆ และได้พบว่ามากกว่าร้อยละ 80 ใช้วิธีการเรียนรู้ในเรื่องของงานด้วยตนเอง โดยใช้วิธีการลองผิดลองถูกในการปฏิบัติงาน โดยไม่มีรูปแบบที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนแต่ประการใด

Scully (1993) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่เป็นอุปสรรคกีดขวางในการเรียนรู้ของบุคลากรในสถานประกอบการ ได้พบว่า การสื่อสารที่ไม่ชัดเจน การไม่ได้รับรู้ผลการเรียนของตนเอง ไม่มีแรงจูงใจในความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง ผู้เรียนไม่ตระหนักในคุณค่าของตนเอง รวมทั้งความเชื่อและค่านิยมของผู้เรียน สิ่งเหล่านี้เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ทั้งสิ้น

Patrick J. O'Conner (2002) จากมหาวิทยาลัย Kent ได้จัดทำโครงการนำร่องฝึกอบรมทักษะพื้นฐานให้แก่คนงานในโรงงานอุตสาหกรรม 9 แห่ง ทางภาคเหนือของรัฐโอไฮโอ ประเทศสหรัฐอเมริกา แล้วศึกษาผลกระทบที่มีต่อคนงานและองค์กรโดยให้ตัวคนงาน หัวหน้างาน ผู้ฝึกอบรม เป็นผู้ประเมินผลจากประสิทธิภาพของการทำงาน ได้แก่ อัตราของเสีย การมาปฏิบัติงานของคนงาน ผลผลิต อัตราอุบัติเหตุและการเรียกร้องชดเชยของคนงาน ผลการวิจัยเบื้องต้นได้พบว่า การฝึกอบรมจะเกิดผลดีต่อคนงานทั้งที่บ้านและที่ทำงาน องค์กรก็จะได้รับผลกระทบ ที่ดีไปด้วย ศักยภาพขององค์กรและคนงานส่วนใหญ่ขยายตัวขึ้น มีการเปลี่ยนแปลงส่งเสริม ให้เกิดการแข่งขัน โครงการนี้สามารถนำไปใช้กับองค์กรอื่น ๆ ได้ภายใต้เงื่อนไขที่เหมาะสม

จากการศึกษารายงานการวิจัยที่ได้รวบรวมมาจะเห็นได้ว่า ส่วนใหญ่จะเป็นการวิจัยเพื่อศึกษาหาข้อมูลในการจัดการศึกษานอกระบบให้กับกลุ่มผู้ใช้แรงงานกลุ่มต่าง ๆ เพื่อศึกษาปัจจัยอันอาจเป็นอุปสรรคในการจัดการศึกษานอกระบบ รวมทั้งแสวงหารูปแบบ วิธีการ และหลักสูตรอันเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน เพื่อทำให้เกิดการพัฒนาคุณภาพชีวิต สามารถอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีความสุข รวมทั้งศึกษาบทบาทของผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษานอกระบบตอบสนองของกลุ่มผู้ใช้แรงงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แต่ไม่มีผลรายงานการวิจัยที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ทั้งที่การสอนงานเป็นภารกิจสำคัญอย่างหนึ่งของหัวหน้างาน หัวหน้างานที่มีสมรรถนะในการสอนงานจะเป็นผู้ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง จะช่วยให้กลุ่มผู้ใช้แรงงานรู้วิธีที่จะทำงานและสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นบุคลากรที่มีคุณค่าของโรงงาน เป็นการเพิ่มคุณภาพชีวิต ส่งผลไปถึงครอบครัว สังคม และประเทศชาติในที่สุด

ตอนที่ 5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิดที่ใช้ในการวิจัยนี้ คือ สภาพการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม สมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม การศึกษาตลอดชีวิต การศึกษานอกระบบโรงเรียน ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ซึ่งมีสาระสรุปดังนี้

สภาพการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมครอบคลุมเกี่ยวกับวิธีการดำเนินการและหน่วยงานที่รับผิดชอบ

สมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมครอบคลุมเกี่ยวกับสภาพพื้นฐานของหัวหน้างาน ปัญหาในการสอนงานและแนวทางแก้ไขปัญหาในการสอนงาน

การศึกษาตลอดชีวิต เป็นการศึกษาทั้งหมดของชีวิตมนุษย์ตั้งแต่เกิดจนตายโดยใช้การศึกษาทุกรูปแบบ เพื่อให้เกิดการพัฒนาต่อเนื่องให้เต็มศักยภาพของบุคคลแต่ละคน

การศึกษานอกระบบโรงเรียน เป็นการจัดการศึกษาที่สนองตามต้องการเรียนรู้ของคนทั้งทางด้านความรู้ ทักษะและเจตคติ นอกเหนือไปจากการศึกษาในระบบโรงเรียน เป็นการศึกษาที่มีความยืดหยุ่น ทั้งด้านเวลาเรียน สถานที่เรียน ผู้เรียน ผู้สอน วิธีการเรียน ผู้ให้บริการ ระเบียบหรือกฎเกณฑ์ต่าง ๆ

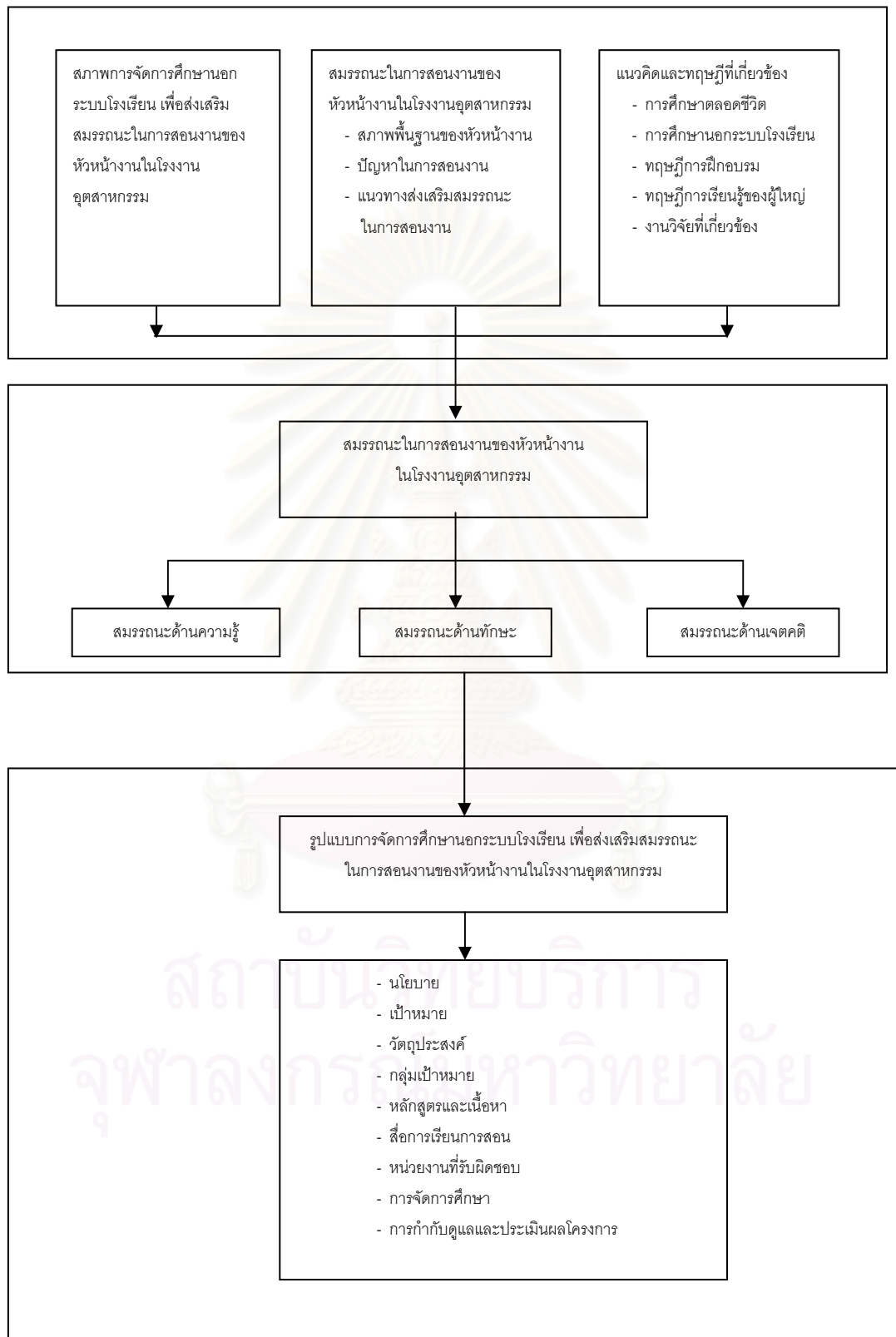
ทฤษฎีการฝึกอบรม การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพมีหลายรูปแบบ รูปแบบที่ศึกษาคือรูปแบบของ Blank (1982) ซึ่งออกแบบมาโดยตรงสำหรับการศึกษาและการฝึกอบรมของหน่วยงานซึ่งทำหน้าที่เตรียมคนเข้าสู่การจ้างงาน รูปแบบของ Field (1991) เป็นรูปแบบของการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะของคนในภาคอุตสาหกรรมที่จำเป็นสำหรับการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และรูปแบบการฝึกอบรมของ Nadler (1994) ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการออกแบบกระบวนการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการแก้ไขปัญหาในองค์กรได้อีกทั้งยังเป็นรูปแบบการฝึกอบรมที่มีความยืดหยุ่นและเปิดกว้างในการดำเนินการแก้ไขและปรับปรุงส่วนต่าง ๆ ในโครงการได้ตลอดเวลา

ทฤษฎีการเรียนรู้ผู้ใหญ่ หัวหน้างานเป็นผู้ที่อยู่ในวัยผู้ใหญ่ ในการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ต้องคำนึงถึงทฤษฎีการเรียนรู้ผู้ใหญ่ ทั้งในการความต้องการการเรียนรู้ สภาพและสิ่งแวดล้อมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ การใช้ประสบการณ์ของผู้เรียน เป็นแหล่งและทรัพยากรการเรียนรู้

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำมาประมวลเป็นกรอบความคิดในการวิจัย ดังแผนภูมิที่ 2 ดังนี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 2 กรอบแนวคิดในการวิจัย



บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยายที่มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม โดยใช้แนวคิดทางการศึกษาหลายๆ ด้านมาผสมผสานกัน อัน ได้แก่ การศึกษาตลอดชีวิต การศึกษานอกระบบโรงเรียน ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ หัวหน้างานและการส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงาน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้แบ่งขั้นตอนการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้ คือ

ระยะที่ 1 การศึกษาเอกสารและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ระยะที่ 2 การศึกษาข้อมูลภาคสนาม

ระยะที่ 3 การพัฒนารูปแบบ

ระยะที่ 1 การศึกษาเอกสารและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. การศึกษาเอกสาร มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เข้าใจชัดเจนเกี่ยวกับปัญหาการวิจัยเพื่อศึกษาแนวคิดการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

1.1 แนวคิดในการศึกษาเอกสาร มีดังนี้

1.1.1 แนวคิดในการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ได้แก่ การศึกษาตลอดชีวิต การจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.1.2 แนวคิดในการส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรม สมรรถนะด้านต่าง ๆ ในการสอนงานของหัวหน้างาน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.2 แหล่งเอกสาร ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย 3 ลักษณะ ได้แก่ เอกสารอ้างอิง เอกสารปฐมภูมิและเอกสารทุติยภูมิ (นงลักษณ์ วิรัชชัย 2538:18-21) ดังนี้

1.2.1 เอกสารอ้างอิง โดยการศึกษาจากบทความวิจัยเอกสารประกอบการประชุมทางวิชาการ บทความวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาตลอดชีวิต การจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ สภาพการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมและสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

1.2.2 เอกสารปฐมภูมิ โดยการศึกษาดูเอกสารที่นำเสนอความคิดและประสบการณ์ของผู้เขียนโดยตรง ได้แก่ บทความและผลงานวิจัยในวารสารวิชาการ รายงานการวิจัยที่เป็นผลงานของบุคคล คณะบุคคล และหน่วยงานที่มีหน้าที่โดยตรง ศึกษาวิทยานิพนธ์ทั้งระดับปริญญาตรีบัณฑิต ปริญญาโทบัณฑิตและการค้นคว้าแบบอิสระที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยนี้

1.2.3 เอกสารทุติยภูมิ ผู้วิจัยได้ศึกษาจากหนังสือหรือตำราพจนานุกรม สารานุกรม คู่มือปฏิบัติงาน รายงานประจำปีของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเอกสารดังกล่าว ผู้วิจัยได้ศึกษาจากแหล่งข้อมูลที่สำคัญคือ เครือข่ายของศูนย์วิทยบริการจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้แก่ ห้องสมุดคณะครุศาสตร์ คณะเศรษฐศาสตร์ หอสมุดกลาง ศึกษาจากห้องสมุดองค์การและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ห้องสมุดกระทรวงแรงงาน ห้องสมุดกระทรวงศึกษาธิการ หอสมุดมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ สำนักบรรณสารการพัฒนา สถาบันบัณฑิตสถานบริหารศาสตร์ ศูนย์บรรณสารสนเทศ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ศึกษาจากหน่วยงานที่จัดทำเอกสารนั้นโดยตรง เช่น กรมการศึกษานอกโรงเรียน กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน สำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัด สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด นอกจากนี้ยังศึกษาค้นคว้าโดยใช้ INTERNET เพื่อเข้าถึงแหล่งเอกสารข้อมูล ช่วยให้การศึกษาค้นคว้ากว้างขึ้น ได้ข้อมูลสำคัญที่ช่วยให้เห็นแนวโน้มหลักการและแนวคิดที่สำคัญมาใช้ในการดำเนินการวิจัย

1.3 การตรวจสอบ การตรวจสอบข้อมูลเอกสารดำเนินการ โดยตรวจสอบทางด้านความน่าเชื่อถือของเอกสาร โดยให้ความสำคัญกับผู้เขียน หน่วยงานที่รับผิดชอบ วิธีการได้มาซึ่งเอกสารและข้อมูลนั้น รวมถึงวิธีการเผยแพร่ด้วย เช่น การเผยแพร่ข้อมูลทาง INTERNET ก็สืบค้นจากแหล่งข้อมูลหรือองค์การที่น่าเชื่อถือ ซึ่งข้อมูลได้ผ่านการสังเคราะห์และตรวจสอบมาแล้วระดับหนึ่ง จึงน่าจะมีความเชื่อถือได้มาก

1.4 การวิเคราะห์ ได้ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา โดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์สาระสำคัญซึ่งนำไปสู่การส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม โดยใช้รูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน

2. การพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแนวทางในการสนทนากลุ่ม จำนวน 3 ชุด และแนวทางในการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 1 ชุด คือ แนวการสนทนากลุ่มหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม แนวการสนทนากลุ่มผู้จัดการฝ่ายบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรม แนวการสนทนากลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนและแนวการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับผลการตรวจสอบรูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม และความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ เครื่องมือในการเก็บข้อมูลดังกล่าว มีขั้นตอนในการพัฒนา ดังนี้

2.1 ศึกษาเอกสารอ้างอิง เอกสารปฐมภูมิและเอกสารทุติยภูมิที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

2.2 สร้างแนวการสนทนากลุ่มและแนวการสัมภาษณ์ตามโครงสร้างของประเด็นสำคัญต่าง ๆ ที่ต้องการศึกษา

2.2.1 แนวการสนทนากลุ่มที่ได้นำไปใช้กับกลุ่มหัวหน้างาน กลุ่มผู้จัดการฝ่ายบุคคล และกลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน ประกอบด้วยโครงสร้างคำถามคือ

2.2.1.1 สมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

(1) สมรรถนะที่จำเป็นในการสอนงานมีอะไรบ้าง

(2) แนวทางส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงาน

ของหัวหน้างานทำอย่างไร

2.2.1.2 รูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

(1) นโยบายที่ดีในด้านการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมควรกำหนดไว้อย่างไร

(2) เป้าหมายที่ดีในการจัดหรือผลที่ดีที่ต้องการให้เกิดจากการจัดกิจกรรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม คืออะไร

(3) วัตถุประสงค์ที่ดีหรือสิ่งที่ดีที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับหัวหน้างานในด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติมีอะไรบ้าง

(4) กลุ่มเป้าหมายหรือหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมที่จะเข้าร่วมในกิจกรรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงาน ควรมีคุณสมบัติอย่างไร เพราะสาเหตุใดจึงต้องมีคุณสมบัติตามที่ระบุ

(5) หลักสูตรและเนื้อหาที่ดีซึ่งจะใช้เป็นแนวทางในการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน ควรมีสาระสำคัญอย่างไรบ้าง

(6) สื่อการเรียนการสอนที่ดีควรมีอะไรบ้าง เพราะเหตุใดจึงควรใช้สื่อเหล่านั้น

(7) หน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมควรเป็นหน่วยงานใด และแต่ละหน่วยงานดังกล่าวควรมีบทบาทรับผิดชอบในเรื่องใดบ้าง

(8) การจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ควรมีขั้นตอนและกระบวนการอย่างไรบ้าง

(9) การกำกับดูแลและประเมินผลโครงการที่ดีควรมีขั้นตอนอย่างไร และหน่วยงานใดเป็นผู้รับผิดชอบ

2.3 แนวการสัมภาษณ์ผลการตรวจสอบรูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิประกอบด้วย ประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์ คือ

2.3.1 ข้อสรุปต่าง ๆ ที่ได้จากการสนทนากลุ่มหัวหน้างานกลุ่มผู้จัดการฝ่ายบุคคลและกลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเกี่ยวกับปัญหาในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมในประเด็นเกี่ยวกับนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย หลักสูตรและเนื้อหา สื่อการเรียนการสอน หน่วยงานที่รับผิดชอบ การจัดการศึกษา การกำกับดูแลและประเมินผลโครงการ มีข้อเสนอแนะอะไรบ้าง

2.3.2 การนำเสนอรูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมที่ได้พัฒนาขึ้น โดยประกอบด้วยสาระสำคัญและขั้นตอนดำเนินการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2.3.2.1 สาระสำคัญของรูปแบบที่ได้พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมหรือไม่อย่างไร และควรจะต้องปรับปรุงเพิ่มเติมในส่วนใดบ้าง

2.3.2.2 ขั้นตอนดำเนินการของรูปแบบที่ได้พัฒนาขึ้นมีความสัมพันธ์สอดคล้องกันหรือไม่ อย่างไร และควรจะต้องปรับปรุงเพิ่มเติมในส่วนใดบ้าง

3. ผู้วิจัยนำแนวการสนทนากลุ่มและแนวการสัมภาษณ์ที่ได้สร้างขึ้นมาไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาวิชาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง จำนวน 6 ท่าน ดังรายละเอียดในภาคผนวก ก ได้ตรวจสอบความชัดเจนของเนื้อหาที่ใช้ ความเหมาะสมในการจัดเรียงลำดับ ความสอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา ตลอดจนความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ของแนวการสนทนากลุ่มและแนวการ

สัมภาษณ์ ผลการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยได้มาใช้ในการปรับปรุงแนวทาง
สนทนากลุ่มและแนวทางการสัมภาษณ์ โดยมีข้อสรุปจากการเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้คือ

3.1 การถามควรียี่ดรูปแบบเรื่องกระบวนการจัดการเรียนการสอนของทฤษฎี
ซึ่งควรเรียงเป็นระบบ

3.2 ควรถามโดยนำประเด็นคำถามเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนก่อน แล้วจึงถามเกี่ยวกับปัญหาในการสอนงานของหัวหน้างาน

3.3 ควรสอดแทรกเรื่องของคุณธรรม เช่น ความซื่อสัตย์ การตรงต่อเวลา การไม่เอาของของคนอื่นมาเป็นของตัวเอง ฯลฯ มาสอดแทรกในการสอนงานหัวหน้างาน ด้วย
หัวหน้างานหลาย ๆ โรงงานอุตสาหกรรมน่าจะต้องการในเรื่องเหล่านี้บ้าง

3.4 ให้เพิ่มเติมรายละเอียดของประเด็นคำถาม โดยระบุถึงเหตุผลในการตอบแต่ละประเด็นด้วย

3.5 ควรมีขั้นตอนการตรวจสอบข้อคิดเห็นที่ได้รับจากการสนทนากลุ่มโดยการสรุปแล้วส่งให้ผู้สนทนากลุ่มตรวจสอบกลับมา

3.6 ประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์ควรแยกให้มีความละเอียดมากขึ้น เพื่อให้ชัดเจนขึ้น

3.7 จะต้องมีคำชี้แจงหรืออธิบาย คำที่ใช้เช่น สมรรถนะ การศึกษานอกระบบโรงเรียน ให้ชัดเจนก่อนว่าหมายถึงอะไร มีขอบเขตแค่ไหน โดยอาจจะทำเป็นเอกสารประกอบ

3.8 ให้ปรับภาษาที่ใช้ในการถาม บางคำถามเป็นคำทางวิชาการมากเพื่อให้คนที่ทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมเข้าใจได้ดีขึ้น

3.9 มีสาระ มีคำถามและประเด็นมากไปควรกำหนดเป็นประเด็น หลัก ๆ เช่น นโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย วิธีการจัด หลักสูตร สื่อ เป็นต้น

3.10 ให้กำหนดในเรื่องคำตอบที่ต้องการว่าคือ สิ่งที่ได้ปฏิบัติจริงหรือสิ่งที่ควรปฏิบัติ

3.11 ต้องกำหนดประเด็นให้สอดคล้องกับสถานภาพของผู้ตอบ

3.12 ให้ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับการส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานขององค์กรต่าง ๆ เช่น สถาบันส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-เยอรมัน ศูนย์เพิ่มผลผลิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตพระนครเหนือ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน เป็นต้น เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาเครื่องมือการวิจัยและการวิเคราะห์ สังเคราะห์ รูปแบบต่อไป

3.13 อาจเพิ่มเติมกลุ่มสนทนาเช่นในมุมมองของลูกค้า ลูกน้อง

4. ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงแก้ไขแนวการสนทนากลุ่มและแนวการสัมภาษณ์ แล้วนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มประชากรในการวิจัย 2 แห่ง คือ บริษัทส่งเสริมไทยอุตสาหกรรม จำกัด และห้างหุ้นส่วนจำกัด โปรเวอคอินเตอร์เนชั่นแนล เพื่อตรวจสอบความเข้าใจที่ชัดเจนในข้อคำถามต่าง ๆ และความราบรื่นในการสัมภาษณ์

5. หลังจากนั้นผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากทดลองดังกล่าวมาปรับปรุงแนวการสนทนากลุ่มและแนวการสัมภาษณ์อีกครั้งก่อนนำไปใช้จริง

ระยะที่ 2 การศึกษาข้อมูลภาคสนาม

1. การศึกษาภาคสนาม มีวัตถุประสงค์ เพื่อรวบรวมข้อมูลในการพัฒนาสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม โดยใช้รูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้าในโรงงานอุตสาหกรรม การศึกษาภาคสนามมีรายละเอียดดังนี้

พื้นที่ศึกษา ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การเลือกพื้นที่ศึกษาเพื่อให้ตอบสนองวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

พื้นที่ศึกษามีโรงงานอุตสาหกรรมซึ่งมีการผลิตสินค้าหลายประเภท มีสถานศึกษาหรือแหล่งบริการการศึกษานอกโรงเรียน กลุ่มการเรียนรู้ การศึกษานอกโรงเรียน แหล่งการเรียนรู้ของชุมชน โรงเรียนหรือสถาบันการศึกษาอื่น ๆ

เป็นพื้นที่ที่มีหน่วยงานกลางที่ผู้บริหารฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือฝ่ายพัฒนาบุคคลจากโรงงานอุตสาหกรรมในพื้นที่มารวมตัวกันเพื่อดำเนินการด้านการให้ การศึกษา การฝึกอบรมบุคลากรในโรงงานอุตสาหกรรมร่วมกัน

จากเกณฑ์ดังกล่าว ผู้วิจัยได้เลือกพื้นที่ศึกษาใน 2 จังหวัด ได้แก่

1. โรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา
2. โรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดสมุทรปราการ

พื้นที่ศึกษาทั้ง 2 แห่งมีความคล้ายคลึงกันคือมีคนงานจำนวนมากทั้งที่เป็นคนในท้องถิ่นและผู้ที่ย้ายมาจากต่างจังหวัด มีโรงงานอุตสาหกรรมที่ผลิตสินค้าหลายประเภท ทั้งที่รวมกันอยู่เป็นนิคมอุตสาหกรรมและกระจายกันอยู่ตามพื้นที่ต่าง ๆ ทุกอำเภอ

ระยะเวลาที่ศึกษา ระยะเวลาที่ใช้เพื่อศึกษารวบรวมข้อมูลในพื้นที่ศึกษาคือระหว่างเดือนสิงหาคมถึงเดือนธันวาคม 2545 รวมเป็นเวลา 5 เดือน

วิธีดำเนินการวิจัย ใช้การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) มีเป้าหมายเพื่อศึกษาความคิดเห็น ประสบการณ์และความรู้สึกของผู้ร่วมสนทนาในประเด็นต่าง ๆ ที่กำหนดไว้

1. ผู้ร่วมสนทนากลุ่ม จำแนกตามพื้นที่ศึกษาคือโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดใหญ่ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาและจังหวัดสมุทรปราการ จัดสนทนากลุ่มจำนวนจังหวัดละ 3 กลุ่ม โดยกำหนดให้ครอบคลุมประเภทอุตสาหกรรมการผลิตในพื้นที่ศึกษา การสนทนากลุ่มใช้เวลากลุ่มละประมาณ 3 ชั่วโมง กลุ่มต่างๆ ได้แก่

1.1 กลุ่มหัวหน้างานจากโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตขนาดกลางและขนาดใหญ่ ครอบคลุมประเภทอุตสาหกรรมการผลิตในพื้นที่ จำนวนจังหวัดละ 6-8 คน ดังรายละเอียดในภาคผนวก ข

1.2 กลุ่มผู้จัดการฝ่ายบุคคล ครอบคลุมประเภทอุตสาหกรรม การผลิตในพื้นที่ศึกษาจากโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตขนาดกลางและขนาดใหญ่ จำนวนจังหวัดละ 6-8 คน ดังรายละเอียดในภาคผนวก ข

1.3 กลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน มีเกณฑ์ในการกำหนดกลุ่มตัวอย่างคือ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนให้กับหน่วยงานในโรงงานอุตสาหกรรม ได้แก่ ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ สำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัด สถาบันการศึกษาที่ให้ความรู้แก่ หัวหน้างานและมีประสบการณ์ในการทำงานไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 5-7 ท่านในแต่ละพื้นที่ศึกษา ดังรายละเอียดในภาคผนวก ข

2. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้เลือกใช้วิธีการสนทนากลุ่มซึ่งเป็นเทคนิควิธีการที่สามารถใช้กับงานวิจัยที่ต้องการศึกษาหรือสำรวจความคิดเห็น มุมมองโลกทัศน์ หรือค่านิยมที่มีต่อประเด็นเฉพาะบางอย่างที่บุคคลต่าง ๆ ในกลุ่มสนทนา มีภูมิหลัง หรือมีประสบการณ์ร่วมกันมา ซึ่งประเด็นหัวข้อต่าง ๆ ในวิธีการสนทนากลุ่มนั้น ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางการสนทนาเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม เพื่อให้ได้ข้อมูลจากผู้ร่วมสนทนาที่เจาะลึกชัดเจนยิ่งขึ้นในประเด็นที่ต้องการศึกษา (นภาพรณ์ หะวานนท์, 2541)

ในการดำเนินการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยได้มีการจัดเตรียมขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้คือ

1. กำหนดประเด็นในการสนทนากลุ่ม เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในระหว่างผู้ร่วมสนทนาอย่างเป็นขั้นตอน นำประสบการณ์ตรงของแต่ละบุคคลมาเสนอตามประเด็นในการสนทนาออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรกเป็นการสนทนาเกี่ยวกับปัญหาในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม และส่วนที่สองเป็นการสนทนา เกี่ยวกับรูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

2. ติดต่อขอความร่วมมือจากบุคคลต่าง ๆ ดังนี้

2.1 ผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมในการอนุญาตให้บุคลากรในสังกัดเป็นผู้ให้ข้อมูลการวิจัย

2.2 ผู้จัดการฝ่ายบุคคลและหัวหน้างานที่ได้รับการอนุญาตจากผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมเป็นผู้ให้ข้อมูลการวิจัยโดยการเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม

2.3 ผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเป็นผู้ให้ข้อมูลการวิจัยโดยการเข้าร่วมสนทนากลุ่ม

โดยได้ทำหนังสือจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยไปยังบุคคลดังกล่าวข้างต้น พร้อมทั้งแนบคำชี้แจงเพิ่มเติมเกี่ยวกับกำหนดการนัดหมาย รายละเอียดสถานที่ใช้ในการสนทนาสรุปสาระสำคัญของโครงร่างวิทยานิพนธ์ซึ่งประกอบด้วย หลักการและเหตุในการวิจัย วัตถุประสงค์ของการวิจัย ประเด็นที่ศึกษา คำจำกัดความในการวิจัยและแนวการสนทนา เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมสนทนาได้เตรียมตัวศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาล่วงหน้า ซึ่งช่วยให้ได้ ข้อมูลในการสนทนาที่ชัดเจนครบถ้วน

3. จัดเตรียมสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นในการสนทนากลุ่ม ซึ่งได้แก่แนวการสนทนากลุ่ม แบบจดบันทึกข้อมูลการสนทนา เทปบันทึกเสียงการสนทนา (โดยได้ขออนุญาตจากผู้ร่วมการสนทนาก่อน) สำหรับสถานที่ที่ใช้ในการสนทนากลุ่มได้กำหนดโดยคำนึงถึงความสะดวกในการเดินทางของผู้ร่วมสนทนาส่วนใหญ่ ไม่มีเสียงรบกวน มีสิ่งอำนวยความสะดวกในระหว่างการสนทนาด้วย เช่น อุปกรณ์โสตทัศนูปกรณ์ที่จำเป็น ตลอดจนเครื่องดื่ม และอาหารว่าง สถานที่สนทนากลุ่มคือ

3.1 ห้องประชุมมะลิ ชั้น 2 โรงแรมกรุงศรีวิเวอร် จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ใช้ในการสนทนากลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

3.2 ห้องประชุม ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ใช้ในการสนทนากลุ่มผู้บริหารฝ่ายบุคคลและกลุ่มหัวหน้างานจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

3.3 ห้องประชุม V.I.P.2 สนามกอล์ฟบางปูคันทรี่คลับ จังหวัดสมุทรปราการ ใช้ในการสนทนาของกลุ่มผู้บริหารฝ่ายบุคคลและกลุ่มหัวหน้างานจังหวัดสมุทรปราการ

3.4 ห้องประชุม V.I.P.4 สนามกอล์ฟบางปูคันทรี่คลับ จังหวัดสมุทรปราการ ใช้ในการสนทนากลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน จังหวัดสมุทรปราการ

4. ซักซ้อมความเข้าใจระหว่างผู้วิจัยซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการสนทนากับผู้ช่วยวิจัย 2 คน ได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์สารีพันธ์ุ ศุภวรรณ และรองศาสตราจารย์อิทธิพร ศรียมก อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้ร่วมเป็นผู้ช่วยจัดบันทึกข้อมูลต่าง ๆ จากผู้ร่วมสนทนา และบริการทั่วไป เพื่อให้เข้าใจถึงขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลและการประสานงานต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในระหว่างการสนทนา รวมทั้งการดำเนินการเพื่ออำนวยความสะดวกอื่นๆ ให้แก่ผู้ร่วมสนทนา

5. ดำเนินการสนทนากลุ่มตามกำหนดเวลาที่ได้นัดหมายไว้ล่วงหน้า โดยผู้วิจัยทำการประสานงานก่อนวันสนทนาล่วงหน้า 7 วัน เพื่อให้ผู้ร่วมสนทนามีความพร้อมล่วงหน้า และป้องกันเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดหมาย และยังเป็นกรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันอีกด้วย โดยก่อนเริ่มต้นการสนทนา ผู้วิจัยได้สร้างความคุ้นเคยกับผู้ร่วมการสนทนาโดยกล่าวต้อนรับผู้ร่วมสนทนาและชี้แจงถึงภาพรวมของจุดมุ่งหมายในการสนทนา พร้อมทั้งขอบคุณผู้ให้ ข้อมูลที่ได้ร่วมการสนทนาเพื่อให้เกิดความใกล้ชิดและช่วยเตรียมความพร้อมเบื้องต้นก่อนการสนทนา

6. ในระหว่างการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยใช้แนวการสนทนาที่ได้จัดเตรียมไว้ล่วงหน้า โดยคำนึงถึงการสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง และพยายามกระตุ้นให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น เพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วนมากที่สุดตามประเด็นที่จะศึกษา

7. เมื่อการสนทนากลุ่มสิ้นสุดลง ผู้วิจัยและผู้ช่วยวิจัยได้กล่าวแสดงความขอบคุณพร้อมทั้งมอบของที่ระลึกแก่ผู้ร่วมการสนทนา ที่ได้เสียสละเวลามาร่วมในการสนทนาและยินดีสนทนากลุ่ม ตลอดจนให้ข้อคิดเห็นตามแนวการสนทนาอย่างสมบูรณ์

3. เครื่องมือในการเก็บข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้เลือกใช้วิธีการสนทนากลุ่ม โดยมีแนวการสนทนากลุ่มเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้จำแนกประเด็นการสนทนาเป็นประเด็นคำถามกว้าง ๆ ซึ่งได้จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องมาแล้ว ประเด็นสนทนา ได้แก่ ปัญหาในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมและรูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนที่จะส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมควรเป็นอย่างไร โดยสนทนาเจาะลึกเกี่ยวกับนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์กลุ่มเป้าหมาย หลักสูตรเนื้อหา สื่อการเรียนการสอน หน่วยงานที่รับผิดชอบ การจัดการศึกษา การกำกับดูแลและการประเมินผลโครงการ

ทั้งนี้เป็นการสนทนาจากประเด็นคำถามหลักเพื่อนำไปสู่การสนทนาเจาะลึกในประเด็นคำถามย่อย ๆ ต่าง ๆ ตามคำตอบที่ได้รับ เครื่องมือการสนทนากลุ่มในการวิจัยนี้ถือว่า ผู้นำการสนทนากลุ่มเป็นเครื่องมือที่สำคัญมาก ในการสนทนากลุ่มผู้วิจัยจึงต้องเตรียมการอย่างดี มีการประเมินการสนทนากลุ่มทุกครั้งเพื่อหาข้อบกพร่องและปรับปรุงสำหรับการสนทนากลุ่มในครั้งต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนออกเป็น 3 ขั้นตอนที่สำคัญคือ การตรวจสอบความเชื่อถือได้ของข้อมูล การจดบันทึกและทำดัชนี และการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสร้างข้อสรุป ซึ่งเป็นขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ สุกงาศ์ จันทวานิช (2540) ได้นำเสนอไว้คือ

1. การตรวจสอบความน่าเชื่อถือได้ของข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบทั้ง ความตรงและความเที่ยงของข้อมูล ซึ่งในการตรวจสอบความตรงของข้อมูลที่ได้จากการสนทนา ได้ใช้วิธีการตรวจสอบผลสรุปเบื้องต้นกับผู้ร่วมสนทนา โดยผู้วิจัยเป็นผู้สรุปข้อมูลในการสนทนาแต่ละช่วงให้ผู้ร่วมการสนทนาได้พิจารณาว่าตรงกับข้อมูลที่ให้หรือไม่อย่างไร ซึ่งหากผู้ให้ข้อมูลมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ผู้วิจัยก็ได้ให้แสดงข้อคิดเห็นเพื่อให้ข้อมูลมีความถูกต้องสมบูรณ์ ยิ่งขึ้น ส่วนการตรวจสอบความเที่ยงของข้อมูลนั้น ผู้วิจัยได้กำหนดให้มีการตรวจสอบสามเส้าในกลุ่มผู้วิจัยโดยเป็นการตรวจสอบข้อมูลที่ได้รับเมื่อการสนทนาสิ้นสุด ผู้วิจัยและผู้ช่วยวิจัยทั้ง 2 คน ได้ประชุมร่วมกันเพื่อพิจารณาข้อมูลที่ได้จากการสนทนาว่าได้ข้อสรุปอะไรบ้าง เพื่อช่วยให้การตีความข้อมูลมีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น และเป็นการตรวจสอบข้อมูลจากผู้เก็บข้อมูลที่ต่างกันอีกด้วย

2. การจดบันทึกและทำดัชนีข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนา ผู้วิจัยได้ดำเนินการกับข้อมูลที่ได้รับดังนี้คือ การจัดทำดัชนีข้อมูลจากการสนทนา โดยใช้ข้อมูลจากการ

บันทึกในรูปแบบบันทึกการสนทนา รวมทั้งการถอดเทปบันทึกการสนทนา ซึ่งได้นำประเด็นต่าง ๆ ที่ต้องการศึกษามาใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยให้กลุ่มผู้ร่วมการสนทนาทั้งหมดเป็นหน่วยในการวิเคราะห์ซึ่งประกอบด้วยประเด็นสำคัญที่นำมาใช้ในการจัดทำดัชนีเพื่อบันทึกข้อมูล คือ ปัญหาในการสอนงานของหัวหน้างาน รูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมในประเด็นของ นโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย หลักสูตรและเนื้อหา สื่อการเรียนการสอน หน่วยงานที่รับผิดชอบ การจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน และการกำกับดูแลและประเมินผลโครงการ

3. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตีความสร้างข้อสรุปด้วยหลักตรรกวิทยาเชิงอุปนัย ผู้วิจัยได้ตีความจากข้อมูลที่ได้จากการสนทนาแล้วเก็บรวบรวมจัดทำเป็นข้อสรุป หลังจากนั้นก็ทำเป็นบทสรุปในการวิเคราะห์ ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูลไว้ 2 ขั้นตอนสำคัญคือ

3.1 การทำข้อสรุปชั่วคราวโดยได้ดำเนินงานหลังจากการ จัดทำดัชนีข้อมูลแล้วโดยผู้วิจัยได้ประมวลเปรียบเทียบความเหมือนและความต่างของข้อมูลที่ได้ จากการทำดัชนีข้อมูลมาเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน และเขียนออกมาเป็นประโยคที่เกี่ยวข้องกับกลุ่ม แนวคิด ในหมวดหมู่ของดัชนีข้อมูลนั้น ๆ ทั้งนี้หากมีข้อมูลส่วนใดที่ไม่ต้องการซึ่งได้จากการสนทนาก็ได้ตัดออกไป เพื่อให้เหลือเฉพาะข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องเท่านั้น

3.2 สร้างบทสรุป โดยผู้วิจัยได้นำข้อมูลสรุปชั่วคราวเบื้องต้นมาเชื่อมโยงกันเพื่อให้เกิดเป็นบทสรุปสำหรับการตอบคำถามการวิจัย โดยจัดทำอย่างเป็นระบบและจัดทำเป็นชุดของคำอธิบายข้อสรุปการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้วิธีการจัดกลุ่มข้อมูลมาสร้างบทสรุปจากการวิเคราะห์ด้วยการนำข้อสรุปชั่วคราวที่ได้ดำเนินการในตอนต้นมาเชื่อมโยงจัดกลุ่มเข้าด้วยกัน โดยการอาศัยประเด็นที่ต้องการศึกษามากำหนดเป็นกลุ่มต่าง ๆ และเชื่อมโยงให้เห็นความสัมพันธ์ที่มีต่อกัน เพื่อนำไปสู่การอธิบายเป็นบทสรุปสำหรับการวิจัยต่อไป

ระยะที่ 3 การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

วิธีดำเนินการวิจัย ได้ดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. การเขียนร่างรูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ผู้วิจัยได้ร่างรูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนขึ้นโดยอาศัยข้อมูล 4 ส่วนที่สำคัญคือ

1.1 ข้อมูลเบื้องต้นของโรงงานอุตสาหกรรม จากการศึกษาสภาพการ จัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนที่จัดให้หัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม และข้อคิดเห็น เกี่ยวกับปัญหาในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมในพื้นที่วิจัยทั้งสองแห่ง นำมาใช้โดยถือว่าเป็นบริบทในการจัดการศึกษา การกำหนดกลุ่มเป้าหมายของการจัดการศึกษา นอกระบบโรงเรียน และพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับการแก้ปัญหาในการจัด การศึกษานอกระบบโรงเรียนที่มีอยู่โดยมีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของ หัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

1.2 ข้อมูลการศึกษาแนวความคิดจากเอกสารต่าง ๆ ได้แก่ เอกสาร ประกอบการประชุมทางวิชาการ บทความวิทยานิพนธ์ ตำรา วารสาร บทความ ที่มีเนื้อหา เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรม การส่งเสริมสมรรถนะด้านต่าง ๆ ในการสอน งานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม การศึกษาตลอดชีวิตและการจัดการศึกษานอกระบบ โรงเรียน และได้สังเคราะห์เพื่อเป็นกรอบการนำเสนอ รูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน เพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

1.3 ข้อมูลจากข้อคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างาน ในโรงงานอุตสาหกรรมและแนวทางการพัฒนาจากการสนทนากลุ่มทั้ง 6 กลุ่ม นำมาสังเคราะห์ ตามประเด็นที่ได้ข้อมูลมา

1.4 ข้อมูลจากข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษา นอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม จาก การสนทนากลุ่มหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม กลุ่มผู้จัดการฝ่ายบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรม และกลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา นอกระบบโรงเรียน ทั้ง 6 กลุ่ม นำมาสังเคราะห์ตาม ประเด็นที่ได้ศึกษามา

จากข้อมูลดังกล่าว ผู้วิจัยนำมาขยายร่าง รูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบ โรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

2. การตรวจสอบรูปแบบและการพิจารณาความเป็นไปได้ในการรูปแบบ ไปใช้

เป็นการนำรูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนที่พัฒนาขึ้นไปให้ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 ท่าน พิจารณาและให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุงแก้ไข กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒินี้ ประกอบด้วยบุคคลที่มีลักษณะตามเกณฑ์ต่อไปนี้

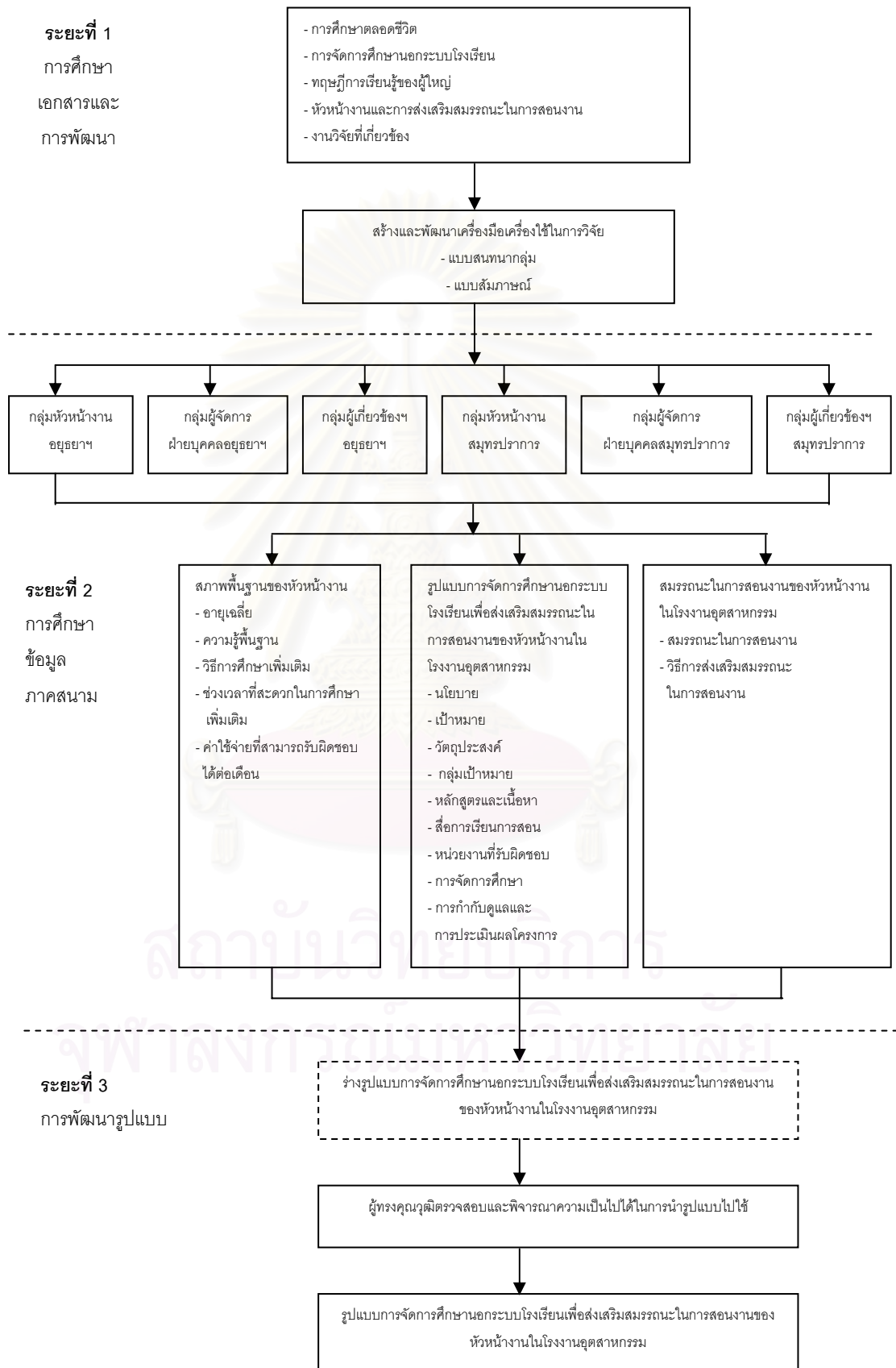
1. เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ด้านการศึกษานอกระบบโรงเรียน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันการศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงงานอุตสาหกรรมจากภาครัฐและเอกชน
2. มีประสบการณ์ไม่ต่ำกว่า 5 ปี
3. ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารหรือให้ความรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมจนเป็นที่ยอมรับในวงงานนั้น ๆ

จากเกณฑ์ดังกล่าว ผู้วิจัยได้คัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิมี 7 ท่าน ดังรายชื่อในภาคผนวก ก

ผู้วิจัยได้เสนอรูปแบบการศึกษานอกระบบโรงเรียนที่พัฒนาขึ้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบอย่างละเอียดในทุกเรื่อง โดยผู้วิจัยได้นัดหมายและสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละท่านตามแนวทางการสัมภาษณ์ที่จัดทำไว้ ท่านผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะในประเด็น ซึ่งผู้วิจัยได้นำข้อคิดเห็นดังกล่าวไปดำเนินการปรับแก้ตามคำแนะนำ โดยรูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ได้เสนอไว้แล้วในบทที่ 4 พร้อมผลการตรวจสอบของผู้ทรงคุณวุฒิและเพื่อให้เห็นขั้นตอนการวิจัยโดยสรุป ผู้วิจัยได้เสนอเป็นแผนภูมิไว้ดังรายละเอียดของแผนภูมิที่ 3 ดังนี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 3 ขั้นตอนการวิจัย



บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนการนำเสนอข้อมูลที่ได้จากการศึกษาออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของโรงงานอุตสาหกรรมและหัวหน้างาน และข้อคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

ตอนที่ 2 ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมจากการสนทนากลุ่ม

ตอนที่ 3 การเสนอร่างรูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

ตอนที่ 4 ผลการตรวจสอบรูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 5 การนำเสนอรูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของโรงงานอุตสาหกรรมและหัวหน้างาน และข้อคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาในขั้นตอนที่ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 ส่วนคือ

1.1 ข้อมูลเบื้องต้นของโรงงานอุตสาหกรรมและหัวหน้างาน

1.2 ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมจากการสนทนากลุ่ม

1.3 สรุปข้อคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมจากการสนทนากลุ่ม

1.1 ข้อมูลเบื้องต้นของโรงงานอุตสาหกรรมและหัวหน้างาน

ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลของโรงงานอุตสาหกรรมเกี่ยวกับขนาดของโรงงานอุตสาหกรรม ประเภทของผลิตภัณฑ์ที่ทำการผลิต จำนวนหัวหน้างาน อายุเฉลี่ยของหัวหน้างาน และระดับการศึกษาของหัวหน้างาน โรงงานอุตสาหกรรมที่ทำการศึกษามีการผลิตสินค้าหลายประเภท มีขนาดกลางและขนาดใหญ่ในพื้นที่ศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยาและจังหวัดสมุทรปราการ จำนวน 15 แห่ง ซึ่งได้จากการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง โดยใช้แบบสอบถามให้ผู้จัดการฝ่ายบุคคลกรอกข้อมูลเบื้องต้นของโรงงานอุตสาหกรรมที่ปฏิบัติงานอยู่ในวันที่มาร่วมสนทนากลุ่มซึ่งข้อมูลที่ได้จากการศึกษามีดังนี้

1.1.1 ขนาดของโรงงานอุตสาหกรรม โรงงานอุตสาหกรรมทั้ง 15 แห่ง ส่วนใหญ่เป็นโรงงานขนาดกลาง โดยมีจำนวนพนักงาน คือ มีพนักงาน 50 - 500 คน 9 แห่ง และมีพนักงาน 501 คนขึ้นไป 6 แห่ง

1.1.2 ประเภทของผลิตภัณฑ์ที่ทำการผลิต ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตมีหลายประเภท ได้แก่ เสื้อผ้าสำเร็จรูป การชุบเคลือบผิวโลหะ หนังสือสำเร็จรูป เครื่องใช้ในครัวเรือน อาหารและเครื่องดื่มบรรจุกระป๋อง เครื่องดื่ม ขึ้นส่วนภายในรถยนต์ ผลิตภัณฑ์แก้ว ผลิตภัณฑ์เคมี เครื่องประดับ กล่องบรรจุภัณฑ์ เส้นใยสิ่งทอ ตู้วงจรระบบไฟฟ้า อุปกรณ์ระบบทำความเย็น และพวงมาลัยรถยนต์

1.1.3 จำนวนหัวหน้างาน มีหัวหน้างานตั้งแต่ 6 - 100 คน 12 แห่ง และหัวหน้างาน 101 - 200 คน 3 แห่ง

1.1.4 อายุเฉลี่ยของหัวหน้างาน หัวหน้างานมีอายุเฉลี่ยคือ 31.4 ปี

1.1.5 ระดับการศึกษาของหัวหน้างาน มีหัวหน้างานที่จบการศึกษาระดับประถมศึกษาเป็นส่วนใหญ่ จำนวน 3 แห่ง คือ หัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตสินค้าประเภทเสื้อผ้าสำเร็จรูป เครื่องใช้ในครัวเรือน อาหารและเครื่องดื่มบรรจุกระป๋อง หัวหน้างานที่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาเป็นส่วนใหญ่จำนวน 8 แห่ง คือ หัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตสินค้าประเภท ชุบเคลือบผิวโลหะ หนังสือสำเร็จรูป เครื่องดื่ม ขึ้นส่วนภายในรถยนต์ เครื่องประดับ เส้นใยสิ่งทอ ตู้วงจรระบบไฟฟ้าและพวงมาลัยรถยนต์ หัวหน้างานที่จบการศึกษาระดับอนุปริญญาเป็นส่วนใหญ่ จำนวน 3 แห่ง คือ หัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตสินค้าประเภท ผลิตภัณฑ์แก้ว ผลิตภัณฑ์เคมี และอุปกรณ์ระบบทำความเย็น หัวหน้างานที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีเป็นส่วนใหญ่ จำนวน 1 แห่ง คือ หัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตสินค้าประเภท กล่องบรรจุภัณฑ์ และมีหัวหน้างานที่จบการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี ตั้งแต่ 0.5-5 เปอร์เซ็นต์ จำนวน 5 แห่ง คือ หัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตสินค้าประเภท หนังสือสำเร็จรูป เครื่องดื่ม เครื่องประดับ เส้นใยสิ่งทอ และพวงมาลัยรถยนต์ โดยสรุปคือ หัวหน้างานที่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาเป็นส่วนใหญ่มากที่สุด คือ จำนวน 8 แห่ง ดังข้อมูลที่ปรากฏในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ข้อมูลเบื้องต้นของโรงงานอุตสาหกรรมเกี่ยวกับประเภทสินค้าที่ผลิต จำนวนพนักงานและหัวหน้างาน อายุเฉลี่ย และระดับการศึกษาของหัวหน้างาน

ลำดับ ที่	ประกอบอุตสาหกรรม การผลิต	จำนวน พนักงาน	จำนวน หัวหน้า งาน	อายุเฉลี่ย ของ หัวหน้า งาน	ระดับการศึกษาของหัวหน้างาน (%)				
					ประถม	มัธยม	อนุปริญญา	ป.ตรี	สูงกว่า ป.ตรี
1	เสื้อผ้าสำเร็จรูป	700	30	32	60	40	-	-	-
2	ชุบเคลือบผิวโลหะ	270	40	31	-	70	-	30	-
3	หนังสำเร็จรูป	150	30	27	-	80	-	18	2
4	เครื่องใช้ในครัวเรือน	100	10	30	80	10	5	5	-
5	อาหารและเครื่องดื่ม บรรจุกระป๋อง	120	11	28	40	20	20	20	-
6	เครื่องดื่ม	929	107	30	24	31	30	14	1
7	ชิ้นส่วนภายใน รถยนต์	502	33	30	-	50	40	10	-
8	ผลิตภัณฑ์แก้ว	960	70	30	2	42	55	1	-
9	ผลิตภัณฑ์เคมี	420	35	35	-	10	80	10	-
10	เครื่องประดับ	1,500	120	30	5	50	10	30	5
11	กล่องบรรจุภัณฑ์	309	18	35	-	-	20	80	-
12	เส้นใยสิ่งทอ	1,100	200	35	10.5	70	5	14	0.5
13	ตู้วงจรระบบไฟฟ้า	50	6	35	-	52	48	-	-
14	อุปกรณ์ระบบทำ ความเย็น	290	40	35	10	30	40	20	-
15	พวงมาลัยรถยนต์	113	10	28	5	45	20	29	1
X		500.9	50.7	31.4	15.8	40	24.9	18.7	0.6

วิธีการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมที่ศึกษาส่วนใหญ่คือ การพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกปฏิบัติงาน (on the job training) และหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมที่ศึกษาส่วนใหญ่ศึกษาเพิ่มเติมโดยวิธีการฝึกอบรมช่วงเวลาที่สะดวกในการศึกษาเพิ่มเติมคือในวันหยุด ส่วนสื่อที่สะดวกในการศึกษาเพิ่มเติมคือ สื่อสิ่งพิมพ์ เอกสาร หนังสือ ตำรา คู่มือต่าง ๆ และค่าใช้จ่ายในการศึกษาเพิ่มเติมที่หัวหน้างานส่วนใหญ่สามารถรับผิดชอบได้ต่อเดือนคือ 1,000 บาท ดังข้อมูลที่ปรากฏในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการศึกษาเพิ่มเติม ช่วงเวลา สื่อและค่าใช้จ่ายในการศึกษาเพิ่มเติมที่หัวหน้างานสามารถรับผิดชอบได้ต่อเดือน (N = 15 และตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)

ประเด็นที่ศึกษา	จำนวน
1. วิธีการสอนงานของหัวหน้างาน	
1.1 การพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกปฏิบัติงาน (on the job training)	15
1.2 การฝึกอบรม	5
1.3 การสาธิต	5
1.4 อินทราเน็ต	1
1.5 การเสนอแนะ (Coaching)	1
2. วิธีการศึกษาเพิ่มเติม	
2.1 การฝึกอบรม	14
2.2 การศึกษาด้วยตนเอง	3
2.3 การเยี่ยมชม	1
2.4 การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างโรงงาน	1
3. ช่วงเวลาที่สะดวกในการศึกษาเพิ่ม	
3.1 วันหยุด	8
3.2 หลังเลิกงาน	7

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ประเด็นที่ศึกษา	จำนวน
4. สื่อที่สะดวกในการศึกษาเพิ่มเติม	
4.1 ของจริง	3
4.2 เอกสาร หนังสือ ตำรา คู่มือต่าง ๆ	9
4.3 วีดิทัศน์	3
4.4 รายการโทรทัศน์	1
4.5 ภาพนิ่ง	2
4.6 คอมพิวเตอร์	2
5. ค่าใช้จ่ายในการศึกษาเพิ่มเติมที่สามารถรับผิดชอบได้ต่อเดือน	
5.1 ตั้งแต่ 1 - 1,000 บาท	8
5.2 ตั้งแต่ 1,001 - 2,000 บาท	3
5.3 ตั้งแต่ 2,001 - 3,000 บาท	2
5.4 ตั้งแต่ 3,001 - 4,000 บาท	2

1.2 ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานใน
โรงงานอุตสาหกรรมและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานใน
โรงงานอุตสาหกรรมจากการสนทนากลุ่ม

ผู้สนทนากลุ่มได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างาน
ในโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. สมรรถนะด้านความรู้

1.1 **ความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพ** หัวหน้างานที่เพิ่งสำเร็จการศึกษา ยังขาด
ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในการสอนงานบางครั้งจึงได้นำเนื้อหาเชิงทฤษฎีไปสอนงาน ดังนั้น
จึงมีความจำเป็นที่หัวหน้างานต้องมีสมรรถนะด้านความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพเชิงปฏิบัติ

1.2 **ความรู้ทางด้านบริหารจัดการ** หัวหน้างานบางส่วนจบการศึกษาชั้น
พื้นฐาน แต่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นหัวหน้างาน จึงขาด
ความรู้ด้านหลักการบังคับบัญชาและไม่ได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา จึงจะต้องมีความรู้
ด้านการบริหารจัดการ

2. สมรรถนะด้านทักษะ

2.1 ทักษะการถ่ายทอด หัวหน้างานต้องสามารถถ่ายทอดงานให้เป็นระบบเป็นขั้นตอนได้ และต้องได้รับการฝึกทักษะเป็นผู้สอนงานที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือ วิธีการสอนงานโดยการฝึกปฏิบัติงาน (on the job training) ซึ่งเป็นวิธีการที่หัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ใช้ในการสอนงาน เพราะเหมาะสมสำหรับงานการผลิต ผู้รับการสอนงานได้เรียนรู้และได้ฝึกปฏิบัติงานภายใต้สภาพการทำงานจริง หัวหน้างานสามารถควบคุมการฝึกปฏิบัติได้อย่างใกล้ชิด สามารถติดตามแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เป็นรายบุคคล องค์กรไม่เสียค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมในการพัฒนาบุคลากรและไม่เสียเวลาทำงาน

2.2 ทักษะการเป็นวิทยากร หัวหน้างานต้องใช้เทคนิคการสอนงานที่มีความเหมาะสม เช่น ใช้การบรรยาย การบอกเล่า การเรียนจากของจริง การมีจิตวิทยาการสอนงาน และการเสริมแรงให้กำลังใจ

2.3 ทักษะการสื่อสาร หัวหน้างานต้องสามารถสื่อความหมายออกไปได้ดี ใช้คำพูดสุภาพ ใช้กิริยาและภาษาในการถ่ายทอดได้เหมาะสม และใช้ศัพท์ที่ง่ายต่อความเข้าใจ

2.4 ทักษะการเป็นผู้นำ หัวหน้างานต้องเป็นผู้ได้รับความเคารพนับถือ และได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา หัวหน้างานต้องเต็มใจให้ความรู้และพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มความสามารถ

3. สมรรถนะด้านเจตคติ ได้แก่ เจตคติที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีมนุษยสัมพันธ์ มีความเชื่อเพื่อเพื่อน และเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

แนวทางส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ดำเนินการโดย

1. จัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อให้หัวหน้างานได้รับส่งเสริมสมรรถนะในด้านต่าง ๆ
2. ประเมินผลการปฏิบัติงานจากผู้ใต้บังคับบัญชา หากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถปฏิบัติงานได้ หัวหน้างานจำเป็นต้องทบทวนและสอนงานเพิ่มเติมให้
3. สำหรับหัวหน้างานที่ยังขาดทักษะด้านการปฏิบัติ ให้เพิ่มความชำนาญโดยการลงมือปฏิบัติจริงแล้วจึงให้ทำหน้าที่สอนงาน

ดังรายละเอียดในการสนทนากลุ่มดังนี้

“ประเด็นในการสอนงานของหัวหน้างานก็คือการสื่อสารอาจจะไม่ชัดเจน หัวหน้างานมีสองกลุ่มใหญ่ ๆ คือ หัวหน้างานที่มีวุฒิการศึกษาสูงกับหัวหน้างานที่วุฒิการศึกษาต่ำ คนที่มีการศึกษาสูงประสบการณ์ก็อาจจะน้อย ขั้นตอนในการทำงานอาจจะไม่ชัดเจน ถ้าเป็นหัวหน้างานที่การศึกษาน้อย การพูด การสื่อสาร การลำดับขั้นตอนก็อาจจะไม่ชัดเจน ความเชื่อมั่นในตนเอง

หรือภาวะผู้นำที่ทำให้สื่อออกไปแล้วผู้รับฟังไม่มั่นใจว่าคนสอนสอนถูกหรือเปล่า ส่วนใหญ่แล้ว ถ้าผู้บริหารเห็นว่าตรงนี้มีการทำงานที่เกิดของเสียเยอะก็จะมาหารือกันว่ามันเกิดอะไรขึ้น ก็จะนำเขามาฝึกอบรม มาเรียนเรื่องเทคนิคการสอนงานก็就会有การสื่อสาร การสั่งงาน การสอนงาน และมีจิตวิทยาการสอนด้วย”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

การสนทนากลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

“มีสิ่งสำคัญอยู่สองอย่าง คือปัญหาจากตัวผู้สอนงานและปัญหาของผู้รับการสอนงาน ปัญหาของผู้สอนงานคือขาดเทคนิคในการถ่ายทอด บางที่เขารู้ ซึ่งเขาเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติ การพูดที่จะถ่ายทอดให้เป็นระบบเป็นขั้นตอน บางที่เขาไม่มี และอีกอย่างก็คือเทคนิคที่เขาขาดการเสริมแรง การให้กำลังใจ มันขาดตรงนี้แล้วมันก็จะมีปัญหา อีกส่วนที่มีปัญหาก็คือการสอนงานให้คนในระดับเดียวกันจะมีปัญหาเรื่องการยอมรับ เพราะเคยทำงานมาด้วยกัน พอขึ้นมาเป็นหัวหน้างานเขาก็ไม่ได้การยอมรับ สังคมไทยจะดูที่วัยวุฒิ คุณวุฒิ ต้องเหนือกว่า เรื่องปัญหาของผู้รับการสอนงานก็มีอยู่สองประเภท คือ ผู้รับการสอนงานที่ตั้งใจจะรับกับประเภทที่ไม่ยอมรับ จะแสดงตัวรู้แล้ว เห็นแล้ว ทำได้แล้ว พวกนี้จะไม่ค่อยเอาใจใส่ ส่วนผู้รับที่ตั้งใจรับบางครั้งผู้ให้ให้แบบสับสน เขาจะเกิดความไม่มั่นใจว่ามันอะไรกันแน่ เพราะว่าขั้นตอนไม่ดี แล้วอีกอย่างก็คือไม่ให้เขาเตรียมตัว พอฝึกแล้วให้เวลาเขาน้อย การฝึกปฏิบัติมันต้องมีเวลามาก แต่มันมีเวลาจำกัด เพราะฉะนั้นมันก็ทำให้เกิดปัญหาว่าสอนงานแล้วทำไมมันไม่ได้ผล อีกประการเป็นเรื่องพื้นฐานของผู้รับถ้ามีน้อยขาดประสบการณ์ เขาจะทำได้เพียงแค่เลียนแบบเท่านั้น พอเกินจากแบบที่สอนไปจะงงแล้วทำไม่ได้ ก็เลยต้องสอนใหม่ ทำให้เกิดความเบื่อทั้งผู้สอนและผู้รับ การจะแก้ไขทำโดยต้องเตรียมผู้สอนให้ ผู้ที่จะไปสอนงานต้องผ่านการฝึกอบรมให้ได้รับรู้และฝึกทักษะจนนำไปใช้ได้”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 8

“หัวหน้างานจะสอนงานโดยวิธีให้ปฏิบัติ on the job training แล้วให้ผู้รับการสอนงานบันทึกสรุป พร้อมกับเซ็นรับทราบสิ่งที่ได้เรียนรู้ไป ถ้าพนักงานใหม่สามารถปฏิบัติจนผ่านการทดลองงานก็คือว่า OJT นั้นใช้ได้”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 7

“เรื่องแรกก็คือเรื่องเวลา อาจจะมีงานยุ่งไม่สามารถกำหนดเวลาการสอนได้สะดวกนัก อันที่สองก็คือเรื่องระดับความรู้ซึ่งโยงไปถึงเรื่องภาษาที่ใช้ระหว่างกัน และบางเรื่องก็เป็นศัพท์เทคนิค ผู้สอนงานใช้ศัพท์ซึ่งเด็กอาจจะไม่เข้าใจและส่วนใหญ่เด็กก็จะตื่น หรือว่ากังวลหรือว่ากลัวไม่กล้าถาม แล้วก็เรื่องเทคนิค บางทีการสอนด้วยการบรรยายหรือบอกกล่าวมันไม่เห็นของมันไม่รู้จริงว่าเป็นอย่างไร อย่างนี้เป็นต้น หรือบางทีก็เป็นเรื่องบุคลิกภาพ ทัศนคติที่ไม่ดีต่อกัน ความเคารพนับถือที่อาจจะไม่มีทำให้ความสนใจในการรับการถ่ายทอดอาจจะลดน้อยลง ส่วนใหญ่ก็แก้ไขโดยการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าสอนไปแล้วเด็กทำได้ไหม เข้าใจไหม ถ้าไม่ได้ก็ต้องต้องทบทวนกันใหม่กว่าที่สอนไปเข้าใจตรงกันใหม่”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

การสนทนากลุ่มผู้จัดการฝ่ายบุคคลจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

“บางคนมีความรู้มากแต่สอนไม่ได้เลย สอนแล้วลูกน้องไม่เข้าใจ เวลาสอนก็ไม่เตรียมตัว พูดเลยจากมุมมองของตัวเอง วิเคราะห์ผู้เรียนไม่ออก นี่ก็ว่าเขาเรียนรู้ได้เท่า ๆ กัน บางทีจะใช้ภาษาสูง บางคนทำงานเก่งแต่ไม่เก่งเรื่องสอนงาน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

“การทำงานในสายการผลิตต้องทำอย่างต่อเนื่อง จึงต้องสอนกันในงานเลย พนักงานก็จะได้ฝึกได้เรียนรู้ภายใต้สถานการณ์การทำงานจริง ๆ เลย

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

“หัวหน้างานที่ขึ้นมาจากพนักงาน พอสอนงานก็จะไม่ได้รับการยอมรับ เราต้องพัฒนาเขาให้เขาปรับเปลี่ยนตัวเองเมื่อขึ้นมาเป็นหัวหน้างาน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

“ก็มีทั้ง train ในห้องและ train หน่วยงานเลย เวลาจะสอนงานทำให้ไม่เสียเวลาการทำงาน และไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มที่จะต้องส่งไปอบรมที่อื่น”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

การสนทนากลุ่มหัวหน้างานจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

“เวลาสอนงานก็ใช้วิธี on the job training เพราะเหมาะที่สุดสำหรับสายการผลิต ได้ลงมือปฏิบัติจริงเลย”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

“หัวหน้างานบางคนจบมาใหม่ ๆ พอไปสอนงานบางที่เอาเชิงทฤษฎีไปสอน พนักงานก็เกิดการไม่ยอมรับ ทฤษฎีเขาอาจจะได้แต่ในเชิงปฏิบัติแล้ว เขาอาจจะขาด เขาจำเป็นต้องลงไปคลุกคลีกับงานตรงนั้นก่อนให้เกิดความเข้าใจในเชิงทฤษฎีและปฏิบัติก่อน และในการสอนงานมันต้องสื่อสารต้องใช้จิตวิทยาบางคนนี่จะขาดตรงนี้ เมื่อสื่อออกไปไม่ดีก็ได้รับผลที่ไม่ดีกลับมาเหมือนกัน ก็ต้องกำหนดมาเป็นหัวข้อในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาเขาต่อไป”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 4

“มันก็ลำบาก หัวหน้างานบางคน กลัวลูกน้องเก่ง ยิ่งหวังวิชา กลัวศิษย์คิดล้างครู กลัวเก้าอี้สะเทือน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

การสนทนากลุ่มหัวหน้างานจังหวัดสมุทรปราการ

“วิธีการสอนงานของหัวหน้างานก็ใช้การฝึกอบรม on the job training, Coaching การให้ศึกษาข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต ขึ้นอยู่กับเนื้อหาหรือลักษณะงานที่สอน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 4

“พวกที่อยู่ในโรงงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ หลายคนไม่ได้เรียนทักษะในการเป็นเทรนเนอร์ มาก่อนที่ส่วนใหญ่เป็นนักวิทยาศาสตร์ เป็นช่าง แต่จิตวิทยาในการให้ความรู้ที่เขาไม่ได้มีติดตัวมา พวกสายช่างนี้ความใจเย็นนี้น้อยใครเป็นผู้รับที่ดีก็จะได้เยอะ ถ้าเป็นผู้รับที่ไม่ดีก็อาจจะไม่ได้เลย”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

“เรื่องที่ผมเคยพบมา เป็นเรื่องจิตวิทยาในการสอนงาน ผู้ใหญ่บางคนเวลาสอนงานก็สอนแบบแบ่งชั้นวรรณะ ต้องมีมนุษยสัมพันธ์ ใช้คำพูดสุภาพ ใช้กิริยาและภาษาในการถ่ายทอดให้เหมาะสม จริง ๆ แล้วเรื่องงานมันไม่ใช่ปัญหาใหญ่ ผมว่าสอนกันไม่นานหรอกเป็น ถ้าหากว่าเราเข้าใจเขา เขาเข้าใจเรา ผมว่าอะไรๆ มันก็น่าจะดีขึ้น ก็น่าจะมีหลักสูตรการสร้างมนุษยสัมพันธ์ การสร้างทัศนคติที่ดีต่อกัน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

“ส่วนมากก็ใช้วิธี OJT ตัวต่อตัว ทั้งสาธิตทั้งควบคุมคุณภาพหัวหน้างานจะสามารถควบคุมการฝึกปฏิบัติได้อย่างใกล้ชิด ติดตามแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นรายบุคคล”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 8

การสนทนากลุ่มผู้จัดการฝ่ายบุคคลจังหวัดสมุทรปราการ

“หัวหน้างานที่มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่ลูกน้องในกลุ่มมีความเข้าใจใส่ต่อลูกน้องดี เขาก็จะมีความเชื่อฟัง มีทัศนคติที่ดีกับหัวหน้างาน แต่ถ้าหัวหน้างานมีลักษณะที่ไม่ฟังความคิดเห็นของลูกน้องเลย ไม่คิดในแง่ของความปลอดภัยหรือสุขภาพของลูกน้อง เวลาสอนงานบางทีลูกน้องเขาก็จะไม่ค่อยเชื่อฟังเท่าไร”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

การสนทนากลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนจังหวัดสมุทรปราการ

1.3 สรุปข้อคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานใน โรงงาน อุตสาหกรรมและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้า งานในโรงงานอุตสาหกรรมจากการสนทนากลุ่ม

ในการสนทนากลุ่ม ผู้ร่วมสนทนาได้ให้ข้อคิดเห็นซึ่งสรุปได้ว่า สมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ทางด้านความรู้ คือ ความรู้เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ สายวิชาชีพ ความรู้ด้านบริหารจัดการ สมรรถนะด้านทักษะ คือ ทักษะการถ่ายทอด ทักษะการเป็นวิทยากร ทักษะการสื่อสาร ทักษะการเป็นผู้นำ และสมรรถนะด้านเจตคติ คือ มีทักษะที่ดีต่อกัน มนุษย์สัมพันธ์ ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ความเอาใจใส่ต่อลูกน้อง และแนวทางการพัฒนาโดยการเพิ่มความรู้อะไรและทักษะให้กับหัวหน้างาน ทำโดยการปฏิบัติจนชำนาญและการฝึกอบรม

ตอนที่ 2 ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อ ส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมจากการสนทนากลุ่ม

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 6 ส่วน คือ

2.1 ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม จากการสนทนากลุ่มหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

2.2 ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม จากการสนทนากลุ่มผู้จัดการฝ่ายบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

2.3 ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมจากการสนทนากลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

2.4 ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมจากการสนทนากลุ่มหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดสมุทรปราการ

2.5 ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมจากการสนทนากลุ่มผู้จัดการฝ่ายบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดสมุทรปราการ

2.6 ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม จากการสนทนากลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน จังหวัดสมุทรปราการ

2.7 สรุปข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมจากการสนทนากลุ่ม ทั้งนี้โดยข้อคิดเห็นจากการสนทนากลุ่มแต่ละกลุ่มจะครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ คือ นโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย หลักสูตรและเนื้อหา สื่อการเรียนการสอน หน่วยงานที่รับผิดชอบ การจัดการศึกษา การกำกับดูแลประเมินโครงการ ดังรายละเอียดดังนี้คือ

2.1 ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม จากการสนทนากลุ่มหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

2.1.1 นโยบายการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

ในการสนทนากลุ่มหัวหน้างานจังหวัดพระนครศรีอยุธยาทุกคนมีความเห็นสอดคล้องกันในเรื่องนโยบายในการส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานว่าพนักงานคือ ทรัพยากรที่มีค่า ถ้าพนักงานมีคุณภาพ ผลผลิตก็จะมีคุณภาพด้วยเช่นกัน จึงส่งเสริมสนับสนุนให้มีการพัฒนาด้วยการฝึกอบรม สอนงาน และจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้ ตามความสะดวกและความพร้อมของหัวหน้างานเองโดยกำหนดเป็นแผนพัฒนาบุคลากรประจำปีอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังเปิดโอกาสให้หัวหน้างานลาศึกษาต่อแบบต่อเนื่อง หากมีการปรับเปลี่ยนสายงาน ก็ต้องมีการพัฒนาให้สอดคล้องกับงานของหน่วยงานใหม่

“เรามองว่าพนักงานทุกคนคือทรัพยากรที่ล้ำค่าเป็นบุคลากรที่สำคัญของบริษัทที่จะสามารถผลิตชิ้นงานให้ได้คุณภาพออกมาได้เต็มที่ เราจึงให้ทั้งความรู้ การฝึกอบรม การสอนงานและสวัสดิการต่าง ๆ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

“มีนโยบายส่งคนไปอบรมสม่ำเสมอและเปิดโอกาสให้ศึกษาต่อได้ตาม
ความสะดวกความพร้อมของตัวเอง”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

“นโยบายเน้นทรัพยากรบุคคล ถ้าคนดี งานก็ดี”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 4

“สนับสนุนให้ระดับหัวหน้างานศึกษาต่อแบบต่อเนื่อง”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

“ต้องมีการตั้งนโยบายขึ้นมาเพื่อพัฒนา ตรงนี้จัดเป็นแผนงานประจำปี
กำหนดไว้เป็นแผนอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เมื่อมีการย้ายสายงานไปก็น่าจะมีแผนงานรองรับว่า
ต้องไปอบรมเพิ่มเติมในหน่วยงานใหม่อะไรบ้าง”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

2.1.2 เป้าหมายการจัดกิจกรรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อ ส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

เป้าหมายในการจัดกิจกรรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริม
สมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ตามความคิดเห็นของกลุ่ม
หัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมจังหวัดพระนครศรีอยุธยา คือการพัฒนาคนเพื่อทำให้การทำงาน
ดีขึ้น ถ้าหัวหน้างานทุกคนได้รับการพัฒนาจะทำให้มีความสามารถมากขึ้น มีศักยภาพที่จะถ่ายทอด
ต่อไป องค์การก็จะได้ผลกำไรดีขึ้น ดังรายละเอียดในการสนทนากลุ่มดังนี้

“คือการพัฒนาคนมันทำให้การทำงานดีขึ้น องค์การได้ผลกำไรดีขึ้น
อยากให้พัฒนาทางด้านจิตใจและคุณธรรมมากกว่า”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

“จุดใหญ่ก็คือว่าถ้าทุกคนรู้เท่ากัน ได้รับการพัฒนาเหมือนกัน ในเรื่อง
เดียวกัน จะสามารถมาคุยกันทำความเข้าใจกันมากขึ้นแล้วการทำงานก็จะราบรื่นขึ้น”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

“บริษัทต้องการที่จะยกระดับหัวหน้างาน ถ้าหัวหน้างานมีความสามารถ
มากขึ้นเขาจะมีศักยภาพในการวางแผนหรืออบรมพนักงานต่อไป การอบรมที่เราไปได้รับมาก็จะ
ถูกถ่ายทอดไปสู่ลูกน้อง”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

“ที่บริษัทจะส่งไปอบรมต่างประเทศทั้งที่ญี่ปุ่นและสิงคโปร์เป็นระยะเวลาสั้น ๆ แล้วกลับมาสอนคนอื่นต่อไป”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

2.1.3 วัตถุประสงค์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับหัวหน้างานในด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ

กลุ่มหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับหัวหน้างานว่า ในด้านความรู้หัวหน้างาน ต้องมีความรู้ความชำนาญในงานที่ทำ มีเทคนิคการสอนงาน มีจิตวิทยาในการบังคับบัญชา มีมนุษยสัมพันธ์ มีความสามารถในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานได้ตามเป้าหมาย ด้านทักษะจะต้องมีทักษะในเรื่องที่จะสอน สามารถใช้ภาษาต่างประเทศติดต่อสื่อสารได้ เป็นผู้มีความสามารถเฉพาะตัว ส่วนด้านเจตคติต้องมีความคิดเห็นเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ตั้งใจทำงาน มีความขยัน มีคุณธรรม มีความซื่อสัตย์ ตรงเวลา กล้าแสดงความคิดเห็น มีความมั่นใจในตัวเอง มีความเมตตาโอบอ้อมอารี มีความรับผิดชอบ มีความมั่นคงในเรื่องของอารมณ์ มีทัศนคติที่ดีต่อลูกน้อง รักและภักดีต่อองค์กร ซึ่งผู้สนทนากลุ่มได้กล่าวถึงในเรื่องนี้ไว้ว่า

2.1.3.1 วัตถุประสงค์ด้านความรู้

“ความรู้ ความชำนาญในสายงานที่ทำ รู้ซึ่งถึงเนื่องงานหรือปัญหาต่าง ๆ ที่สามารถถ่ายทอดให้ลูกน้องได้”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

“มีจิตวิทยาในการควบคุมพนักงาน สามารถจะให้พนักงานทุกคนเชื่อฟังเราและทำตามคำสั่งที่เราต้องการ จูงใจลูกน้องให้ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ทางบริษัทต้องการ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

“รู้เรื่องมนุษยสัมพันธ์และวิธีการสร้างความเป็นกันเองให้เขาสบายใจในการสอนงาน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

“การเป็นหัวหน้างาน เราจะไปสอนเขาได้ต้องมีความรู้ความชำนาญการในงาน ต้อง รู้จริงทำได้จริงสามารถที่จะทำเป็นตัวอย่างให้เขาดูได้ ต้องมีจิตวิทยาในการสอนงานในการดูเขาว่าคนนี้จะสอนแบบไหน เขาชอบแบบไหน เอาทฤษฎีไปก่อนหรือเอาปฏิบัติไปก่อน หรือว่าบางคนต้องเป็นทั้งทฤษฎีและปฏิบัติพร้อมกัน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

“การที่จะเป็นหัวหน้าคนแล้วจะสอนงานหรือถ่ายทอดอันดับแรก
เลยหัวหน้างานจะต้องมีความรู้ที่แท้จริงในเรื่องที่ตัวเองรับผิดชอบที่จะมอบหมายให้ลูกน้องต้องม
ความยุติธรรม มีทัศนคติที่ดีต่อลูกน้อง ไม่ยั้งใจจะถ่ายทอดไม่เต็มเม็ดเต็มหน่วยและไม่จริงใจ
ไม่จริงจัง”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

2.1.3.2 วัตถุประสงค์ด้านทักษะ

“ต้องใช้ทักษะหลายอย่างไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความสามารถ
เฉพาะตัว การใช้ภาษาต่างประเทศ และที่สำคัญคือเรื่องมนุษยสัมพันธ์”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

“เราจะสอนเรื่องอะไรต้องมีทักษะในเรื่องนั้น พอมีทักษะก็จะมี
ความมั่นใจมันจะออกมาเป็นคำพูดเอง”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

2.1.3.3 วัตถุประสงค์ด้านเจตคติ

“ควรมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มองการณ์ไกล ยอมรับความคิดเห็น
ของคนอื่น ๆ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

“หัวหน้างานต้องมีความคิดเปิดกว้างมีความเป็นกลาง”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

“มีความมั่นใจในตัวเอง ตรงเวลา ตั้งใจทำงาน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

“ทัศนคติแรกคือต้องเป็นคน คิดไกล ๆ มองไกล ๆ ใช้คำว่า
วิสัยทัศน์ไกลต้องมองอะไรไปล่วงหน้า ไม่ยอมหยุดนิ่ง ต้องมีคุณธรรม ซื่อสัตย์ รักองค์การ อยาก
ให้องค์การก้าวหน้าแล้วเราก็สามารถประกอบอาชีพและอยู่ในองค์การนี้ได้ยาวนาน ๆ และจะต้องมี
ความมั่นคงในเรื่องของอารมณ์ไม่อย่างนั้นเด็กหรือลูกน้องก็จะมองว่าใช้อารมณ์ทำงาน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

“มีทัศนคติที่ดีต่อบริษัท กล้าแสดงความคิดเห็น”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 4

“ต้องเป็นคนใจกว้าง เห็นอกเห็นใจคนอื่นมีความโอบอ้อม
อารี การสอนคนต้องมีอุปสรรคสอนไปแล้วถ้าไม่เข้าใจก็ต้องมาสอนซ้ำ มีความเมตตา เราจะสอน
ใครถ้าไม่มีจิตใจตรงนี้ ก็ไม่ได้แล้วก็ต้องมีความรับผิดชอบ ความขยันด้วย”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

2.1.4 กลุ่มเป้าหมายหรือหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมที่จะเข้าร่วม ในกิจกรรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงาน

ในเรื่องของกลุ่มเป้าหมาย ส่วนใหญ่จะกำหนดโดยคำนึงถึงลักษณะของ
งานที่ทำ หัวหน้างานที่จะได้รับการฝึกอบรมต้องเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นเป็นสิ่งสำคัญ บางแห่งจะ
กำหนดโดยดูอายุงานและความรับผิดชอบ บางแห่งจะกำหนดว่าหัวหน้างานทุกคนจะต้องเรียนรู้
เรื่องใดบ้าง ต้องเป็นไปตามเกณฑ์ที่บริษัทกำหนดไว้ ในบางครั้งก็พิจารณาจากการได้อบรมในเรื่อง
นั้นหรือยังหรือว่าจะไปอบรมเพิ่มเติม ดังรายละเอียดจากการสนทนากลุ่มดังนี้

“การฝึกอบรมเราจะไม่ได้ดูที่ละหน่วยงาน ทุกหน่วยงานหัวหน้างานจะ
ส่งมาว่าในรอบปีเขาต้องการให้บุคลากรฝึกอบรมเพิ่มเติมในด้านไหนมาให้เราแล้วเราก็จะมาหา
ความสำคัญโดยมีลักษณะของงานที่ทำเป็นตัวกำหนดว่ามีความสำคัญมากน้อยอย่างไรที่จะต้อง
ส่งไป”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

“ทางบริษัทกำหนดลงไปเลยว่าระดับหัวหน้างานทุกคนต้องเรียนรู้เรื่อง
ใดบ้างขึ้นอยู่กับเนื้องานไม่สามารถแยกได้ว่าต้องส่งคนนี้ไปหรือส่งใครไป บุคลากรทุกคนต้องได้รับ
การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

“เป็นหัวหน้างานที่ทำงานมานาน มีความตั้งใจต้องมีความรับผิดชอบ
พอให้ฝึกอบรมแล้วกลับมาสอนพนักงาน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

“ต้องดูเรื่องของงานเป็นหลัก ไม่ได้ดูที่ความสำคัญของบุคคล อย่างมี
เทคโนโลยีใหม่เข้ามาบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงานนี้จะต้องไปอบรมก่อน อันที่สองคือเรื่องของบุคคลว่า
ได้อบรมมาหรือยังหรือว่าจะไปอบรมเพิ่มเติมจะดูตามลำดับนั้น”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

2.1.5 หลักสูตรและเนื้อหาซึ่งจะใช้เป็นแนวทางในการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

ในการสนทนากลุ่มหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมจังหวัดพระนครศรีอยุธยา เห็นว่า หลักสูตรและเนื้อหาซึ่งจะใช้ในการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ทางด้านความรู้ได้แก่ การบริหารงานของผู้บังคับบัญชา การวางแผนงานในการผลิต แรงงานสัมพันธ์ ส่วนทางด้านทักษะได้แก่ เทคนิคในการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี เทคนิคการสอน มนุษยสัมพันธ์ การสื่อสาร การพัฒนาบุคลิกภาพ การนำเสนองาน การทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ ทางด้านเจตคติ ได้แก่ คุณธรรมและจริยธรรมของหัวหน้างาน และจิตวิทยาเพื่อการพัฒนาตนเอง ดังสาระสำคัญในการสนทนากลุ่มที่ว่า

“หลักสูตรที่จะพัฒนาหรือทำให้ความรู้ การทำงานเป็นทีม การบังคับบัญชา อันนี้คืออยู่แล้วแต่อยากให้พัฒนาทางด้านคุณธรรมและจริยธรรมเพิ่มเติมกับหัวหน้างาน แล้วก็การสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้อง มนุษยสัมพันธ์ที่ดีเป็นสิ่งที่สำคัญ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

“อยากให้อบรมจิตวิทยาเกี่ยวกับการรู้จักตัวเราเองให้รู้ภายในตัวเราแล้ว จึงพัฒนาตัวเองเพื่อการเป็นระดับที่สูงกว่า ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับสภาพจิตใจ ความพร้อมของร่างกาย การแต่งกาย บุคลิกลักษณะ ท่าทางการแสดงออก น้ำเสียง การตรงเวลา ความรับผิดชอบ แล้วก็สอนโดยพูดไม่วกวนพูดตามแผนที่เราเรียงตามลำดับมา”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

“จะมีตั้งแต่เทคนิคการเป็นผู้นำ การเป็นผู้ตามที่ดีการสอนงาน เทคนิคการนำเสนองาน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

“ในลักษณะภาพรวมส่วนใหญ่ก็จะเป็นวิธีการสอน การเป็นผู้นำ แรงงานสัมพันธ์ จิตวิทยาในการบริหารงาน การวิเคราะห์ปัญหางาน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

2.1.6 สื่อการเรียนการสอน

ทางด้านสื่อการเรียนการสอนกลุ่มหัวหน้างานจากโรงงานอุตสาหกรรมจังหวัดพระนครศรีอยุธยาให้ความสำคัญกับสื่อบุคคล อันได้แก่ วิทยากรจากภายนอก รวมทั้งสื่อวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ คือ เอกสาร แผนภาพโป่งใส วีดิโอเทป ของจริง สไลด์มัลติมีเดียและแผ่นพับ ส่วนสื่อวิธีการคือ กิจกรรมกลุ่ม การระดมสมอง การวิเคราะห์หิวจรณ์ การปฏิบัติ กิจกรรม

walk rally การละลายพฤติกรรมและสื่อการเรียนรู้ตามอัธยาศัยคือ สื่อประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ บอร์ดประชาสัมพันธ์ และเสียงตามสาย ดังคำกล่าวในการสนทนากลุ่มที่ว่า

“สื่อการสอนก็จะเป็นโอเวอร์เฮด หรือว่าแผ่นพับสอนก่อนเป็นคำพูด แจกเอกสาร แล้วก็มีฉายโอเวอร์เฮด เปิดวิดีโอให้ดู มีแผ่นพับให้ดูหลังฝึก มีการระดมสมอง ทำ Walk Rally โดยจัดเป็นฐานเล็ก ๆ สอดแทรกเนื้อหาไปในแต่ละฐาน นอกจากนั้นยังมีบอร์ดข้างฝา สื่อประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่ให้ความรู้เกี่ยวกับงานของเรา”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

“เราจะใช้วิทยากรภายนอกมีแผ่นใสแล้วมีเอกสารประกอบ และมีการทำกิจกรรมกลุ่มโดยให้คนที่เข้าอบรมมีส่วนร่วมเช่นมีประเด็นมาให้วิเคราะห์หิวกรณีกัน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

“ก็คล้าย ๆ กันใช้วิทยากรภายนอก เอกสารป้ายนิเทศ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 4

“ใช้ของจริงเลย รู้จักเลยว่าตรงนี้เขาเรียกว่าอะไร คอ ปก ไหล่และต้องทำอย่างไร”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

“ต้องเรียนจากของจริงเลย”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 4

“หนึ่งคือวิทยากรต้องเป็นวิทยากรที่ถ่ายทอดได้ไม่น่าเบื่อ พูดถึงเรื่องสภาพการทำงานจริง มีกิจกรรมให้ผู้ฟังมีปฏิบัตินิสัยโต้ตอบแสดงความคิดเห็นและมีการฝึกปฏิบัติให้มีการประชาสัมพันธ์อย่างค่อย ๆ ป้อน ค่อย ๆ ซึมไปอย่างเสียงตามสายอาจจะจัดรายการ “ปัญหาทางวันละเรื่อง” มีประเด็นปัญหาทางขึ้นมาแล้วหัวหน้างานกับลูกน้องร่วมกันแก้ไขเป็นเรื่อง ๆ ไป”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

“น่าจะใช้วิธีมาคุยกันแบ่งกลุ่มแล้วก็ระดมความคิดก่อนอบรมก็ละลายพฤติกรรม สื่ออื่นก็จะเป็นวิดีโอสไลด์มัลติมีเดียก็ต้องมีภาพที่ชวนดู”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

2.1.7 หน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

สำหรับหน่วยงานที่รับผิดชอบได้แก่ ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัด สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัด วิทยาลัยครู กศน. และ มสธ. โดยศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดจัดหลักสูตรพัฒนาวิชาชีพที่หลากหลาย สำนักงานสวัสดิการและแรงงานจังหวัดรับผิดชอบหลักสูตรเกี่ยวกับกฎหมายแรงงานและความปลอดภัย ส่วนสถาบันราชภัฏกรมการศึกษานอกโรงเรียน และมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จัดการศึกษาที่สามารถศึกษาได้ตามความสะดวกในวันหยุด ดังคำกล่าวในการสนทนากลุ่มดังนี้

“กรมพัฒนาฝีมือแรงงานน่าจะมีส่วนช่วยตรงนี้ได้มากเพราะว่างานตรงอยู่แล้ว อย่างหัวหน้างานนี้ก็ขึ้นตรงกับงานในโรงงานนี่อยู่แล้ว”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

“ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดมีวิชาชีพที่หลากหลายถ้าเราต้องการหลักสูตรพิเศษก็สามารถจะคุยกับผู้อำนวยการศูนย์ได้”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

“ในด้านการจัดอบรมสำนักงานสวัสดิการและแรงงานจังหวัดมีการเปิดหลายหลักสูตร ทั้งทางด้านกฎหมายแรงงานและความปลอดภัย...ส่วนการเรียนตอนน้อง ๆ เขาจะใช้เวลาที่เขาหยุด เขาจะเรียนวันเสาร์อาทิตย์ที่วิทยาลัยครู”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

“ก็เรียน กศน. มสธ. ตามความสะดวกเรียนวันอาทิตย์”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

2.1.8 การจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน เพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

ในการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมนั้น กลุ่มหัวหน้างานจากโรงงานอุตสาหกรรมจังหวัดพระนครศรีอยุธยาเห็นว่า วิธีการฝึกอบรมทั้งภายนอกและภายในโรงงานเป็นวิธีการที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาหัวหน้างาน โดยหน่วยงานภายนอกซึ่งจัดการศึกษาอบรมจะส่งโปรแกรมการฝึกอบรมให้โรงงานพิจารณา ฝ่ายบุคคลเป็นผู้ดำเนินการ เมื่อศึกษาความจำเป็นแล้วจึงนำมาวางแผนพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่จะเข้ารับการฝึกอบรม ดังคำกล่าวของกลุ่มผู้สนทนาที่ว่า

“เปอร์เซ็นต์สูงสุดในการพัฒนาหัวหน้างานก็คือการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานที่จัดฝึกอบรมจะส่งโปรแกรมมาให้ว่ามีโปรแกรมอะไรบ้าง เหมาะสมกับใครที่จะไปอบรมในหลักสูตรนี้ โดยส่งมาทางสายงานฝ่ายบุคคลแล้วก็กระจายทางหัวหน้างานระดับสูงคัดเลือกว่าหลักสูตรนี้เหมาะกับใครก็ส่งไปอบรมในเรื่องนั้น ๆ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

“ที่บริษัทอบรมถือว่าเป็นการเพิ่มทักษะให้พนักงานเข้าใจในงานที่ทำมากขึ้น เข้าใจในด้านต่าง ๆ ที่บริษัทต้องการมากขึ้น ฝ่ายบุคคลจะกำหนดเป้าหมายและวิธีการที่สามารถตรวจสอบได้เป็นข้อกำหนดของไอเอสโอ ถ้าจะมีการอบรมก็ต้องคัดบุคลากรก่อน

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

“ของเราทำไอเอสโอ บริษัทมีแผนธุรกิจระยะยาวและแผนระยะสั้น มีเป้าหมายว่า ปีนี้จะทำอะไรบ้าง ในส่วนงานบุคคลก็ต้องพัฒนาหรือฝึกอบรมไตรมาสให้ได้ 30% ไตรมาสที่ 2 ต้องให้ได้ 50% เป็นช่วง ๆ สามารถวัดผลได้... ต้องกำหนดคอร์สก่อนว่าจะอบรมคอร์สอะไรในเดือนไหน กำหนดวันที่ แล้วก็กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่เราจะให้การอบรมเราจะเน้นไปกลุ่มไหน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

“ศึกษาความจำเป็นนำมาวางแผนการฝึกอบรมทั้งภายในภายนอกภายใน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 4

“หาคนที่มีแวบมีความรับผิดชอบแล้วนำมาฝึกงานโดยตรงเลย”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

2.1.9 การกำกับดูแลและประเมินผลโครงการ

การกำกับดูแลและประเมินผลโครงการ มีการประเมินก่อนและหลังการฝึกอบรม มีการวัดผล ด้านการสอบ หรือการนำไปใช้ บางแห่งมีการวัดผลทุก 3 เดือนอย่างต่อเนื่อง โดยใช้แบบสอบถาม และตรวจสอบการปฏิบัติ เพื่อดูพัฒนาการและผลผลิตว่าเป็นอย่างไร ดังคำกล่าวของผู้สนทนากลุ่มดังนี้

“มีการประเมินก่อนและหลังการอบรม มีการวัดผลด้วยอาจจะเป็นการสอบหรือว่าการนำไปใช้”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

“เมื่อมีการอบรมเสร็จเราต้องมีการวัดผลก่อนข้างจะละเอียด การวัดผลต้องแบ่งเป็นช่วง ๆ วัด 3 เดือนครั้ง ต้องมีการวัดผลอย่างต่อเนื่องโดยใช้แบบสอบถามและปฏิบัติควบคู่กันไป จะมีการติดตามว่าใน 3 เดือนนี้มีการพัฒนาหรือเปล่า”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

“วิธีประเมินผลก็ดูว่าเขาไปถ่ายถอดพนักงานหรือเปล่า ดูผลผลิตว่าเพิ่มไหม หัวข้อนั้นอบรมอะไรไป เอาไปใช้ไหม ดูว่าเขาพัฒนาขึ้นไหม”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 4

2.2 ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน เพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม จากการศึกษาสนทนากลุ่มผู้จัดการฝ่ายบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

2.2.1 นโยบายการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

ในการสนทนากลุ่มผู้จัดการฝ่ายบุคคลสถานประกอบการในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาทางด้านนโยบาย ผู้สนทนามีความเห็นหลากหลาย หลายท่านให้ความสำคัญกับการผลิต การเพิ่มผลผลิต การลดความสูญเสีย บางท่านให้ความสำคัญกับความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมอีกด้วย สถานประกอบการบางแห่งจะพัฒนาเพิ่มเติมในสิ่งที่พิจารณาว่าหัวหน้างานยังขาดอยู่หรือสิ่งที่องค์การต้องการให้หัวหน้างานในสถานประกอบการของตนมีคุณสมบัติเช่นนั้น บางท่านเชื่อว่าการพัฒนาบุคลากรก็คือ การพัฒนาองค์การนั่นเอง การมีระบบการสอนทางไกลในระดับ ปวช. ปวส. หรือศูนย์การศึกษาแบบการศึกษาผู้ใหญ่อยู่ในนิคมอุตสาหกรรมจะเป็นประโยชน์มาก ดังคำกล่าวของผู้สนทนากลุ่มดังนี้

“การฝึกอบรมทั้งหมดทั้งสิ้นของเราก็มุ่งไปที่การลดการสูญเสีย เพื่อเพิ่มผลผลิตให้สูงขึ้น เพื่อขจัดปัญหาในการบังคับบัญชา”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 7

“นโยบายหลักของเรามี 3 ข้อ ข้อแรกเรื่องคุณภาพ ข้อที่สองปลอดภัย และข้อที่สามรักษาสภาพแวดล้อม เราให้ความสำคัญเรื่องการผลิติก่อน สำหรับหัวหน้างานทางแผนกหรือฝ่ายจะวิเคราะห์ว่าเขายังขาดตรงไหนบ้าง เขาจะแจ้งมาเพื่อที่จะจัดหลักสูตรขึ้นหรือส่งไปฝึกอบรม”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

“การพัฒนาตรงนี้ถ้าการศึกษาจากระบบสามารถทำได้ยากให้มีศูนย์ฯ แล้วให้การศึกษาแบบการศึกษาผู้ใหญ่ในนิคมอุตสาหกรรม”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

“นโยบายของบริษัทสำหรับหัวหน้างานมีคอร์สต้องอบรมว่าเขาขาดตรงไหนมีหัวข้ออะไรส่งอบรมภายนอกเราเน้นว่า องค์การถ้าไม่พัฒนาบุคลากร จะพัฒนาองค์การไม่ได้ นโยบายหรือแนวทางที่เราวางไว้จะไม่สามารถทำได้ การพัฒนาองค์การขึ้นไปอีกระดับหนึ่งเราต้องพัฒนาบุคคลให้มีความเข้มแข็งระดับหนึ่ง เราต้องปรับคนในองค์การให้พร้อมก่อนถึงจะไปได้”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 4

“น่าจะเป็นการศึกษาต่อแบบ มสธ. ไม่ต้องไปเรียนเรียนทางไกลแต่เป็นระดับล่าง ปวช. ปวส. ไม่ใช่ปริญญาตรี”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

“เดิมเรารับวิศวกรสายตรง แต่วิธีล่าสุดเรารับบุคลากรจากสถาบันซึ่งอาจจะไม่มีชื่อเสียงระดับ ม.3 เราค่อย ๆ ปรับระดับให้เขามีความรู้โดยจัดเสริมเฉพาะในส่วนที่เราต้องการส่งเสริมเพิ่มเติมแบบต่อเนื่อง ในยุคปัจจุบันเป็นที่รู้กันว่าเป็นโลกไร้พรมแดน ความรู้นั้นเปลี่ยนแปลงไปเราส่งเสริมให้หัวหน้างานได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 8

2.2.2 เป้าหมายในการจัดกิจกรรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

กลุ่มผู้จัดการฝ่ายบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีความเห็นว่า เป้าหมายในการจัดกิจกรรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมนั้นต้องเป็นกิจกรรมที่ทำให้หัวหน้างานได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ได้เรียนรู้ตลอดเวลา มีการเพิ่มความรู้ในเรื่องต่าง ๆ ทั้งรายบุคคล

และกลุ่มเพื่อให้ทำงานได้ดียิ่งขึ้น โดยโรงงานอุตสาหกรรมมีการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนา
แต่ละปีไว้อย่างเป็นทางการ ดังคำกล่าวของกลุ่มผู้สนทนาที่ว่า

“การฝึกอบรมพนักงานทุกระดับไม่ต่ำกว่า 10 ชั่วโมงต่อคนต่อปี คือ
เป้าหมายจริง ๆ ของทางบริษัท”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 7

“เป้าหมายคือให้เขาได้ไปเพิ่มความรู้ในเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้ทำงานได้ดียิ่งขึ้น”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

“เราจะมีการปรับทำอย่างไรให้คุณค่าของคนของเราสูงขึ้น ประเด็นไหน
คนไหนขาด ตกบกพร่องจะมีการจัดฝึกอบรมให้ ยิ่งหัวหน้างานยิ่งสำคัญในระดับหัวหน้างานต้อง
เต็มต้องเรียนรู้ตลอดเวลา”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 4

“ต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เสนอความรู้ให้กับหัวหน้างานอย่างตลอด จะมีการ
เรียนงานเวียนงานกันทำให้เรียนรู้งานมากขึ้น”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

“เท่าที่ผ่านมาพัฒนาเป็นรายบุคคลต่อไปจะพัฒนาเป็นกลุ่ม”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

2.1.3 วัตถุประสงค์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับหัวหน้างานในด้านความรู้

ทักษะ และเจตคติ

วัตถุประสงค์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับหัวหน้างานในด้านความรู้คือ มี
ความรู้เรื่องเทคนิคการสอนงาน มีความรู้ความชำนาญในงานที่ทำ มีจิตวิทยาในการบังคับบัญชา
และ มอบหมายงาน มีมนุษยสัมพันธ์ มีความรู้เรื่องนโยบายขององค์กร หลักการบริหาร และ
แรงงานสัมพันธ์ ส่วนในด้านทักษะคือ มีทักษะในการทำงานและสอนงาน สำหรับในด้านเจตคติมี
วัตถุประสงค์ให้หัวหน้างานมีความซื่อสัตย์ มีความรัก ภักดี มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ประพฤติตน
อยู่ภายใต้กฎระเบียบของบริษัท เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ยึดถือเป้าหมาย
ของบริษัทอย่างมั่นคง มีทัศนคติเชิงบวกและมีความเป็นผู้นำ ดังคำกล่าวในการสนทนากลุ่มของ
ผู้จัดการ ฝ่ายบุคคลดังนี้

2.2.3.1 วัตถุประสงค์ด้านความรู้และทักษะ

“ต้องรู้เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบอยู่และเรื่องของแรงงานสัมพันธ์”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

“ผลิตภัณฑ์ของบริษัทเป็นเสื้อผ้าสำเร็จรูป หัวหน้างานของเราจะต้องมีความรู้ในด้านเย็บเสื้อผ้า ศึกษาชิ้นงานบางงานอาจจะยากมีเทคนิค แล้วก็กระจายงานต่อไป การสอนงานต้องใช้จิตวิทยาในการแบ่งงาน เทคนิคการสอนงาน การปกครองลูกน้อง”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

“หัวหน้างานจะเชี่ยวชาญในงานและสามารถสอนลูกน้องได้

เข้าใจแต่เรื่องมนุษยสัมพันธ์ เรื่องจิตวิทยาเราต้องสอนเพิ่มเติมต้องอบรมเขา”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 4

“มีความรู้ในงานที่เขารับผิดชอบเน้นงานที่ทำอยู่”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

“คงแยกเป็น 2 ประเด็นหลัก ประเด็นแรกพัฒนาไปในรูปของวิชาการของงานที่เขาทำอยู่ ประเด็นที่สองคือสิ่งที่จะมาเสริมแต่งในเชิงบริหาร ต้องให้เขาเกิดความเข้าใจกับงานที่เขารับผิดชอบ เกิดประสิทธิภาพเพื่อนำไปถ่ายทอดให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 7

2.2.3.2 วัตถุประสงค์ด้านเจตคติ

“หัวหน้างานต้องมีความซื่อสัตย์ รักดีต่อองค์กร มีความจริงใจเป็นหัวใจของทุกองค์กรเลย เขาจะสอนให้กับลูกน้องที่อยู่ในสายงานของเขาให้เป็นคนที่มีลักษณะนั้นด้วย ทำยังไงหัวหน้างานถึงจะมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มีความเชื่อมั่นและมีความมั่นคงอยู่กับเรา”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 4

“ซื่อสัตย์ มีทัศนคติที่ดีให้กับบริษัทอยู่ในระเบียบวินัย กฎระเบียบของบริษัท เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับลูกน้อง”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

“ทัศนคติของหัวหน้างานก็คือความจริงรักรักดีและร่วมกันไปกับเป้าหมายของบริษัท”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

“การปลูกฝังให้หัวหน้างานมีทัศนคติเชิงบวกจะเป็นผลดีต่อตัวเขาเองและต่อตัวองค์กรด้วยคือคิดในสิ่งที่ดี”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

“หัวหน้างานต้องมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรในภาพรวมอันนี้จำเป็นมากเลย ว่าบริษัทมีการปรับเปลี่ยนนโยบาย เขาต้องไปด้วยกันได้ ตอบคำถามพนักงานได้ ของเราคือเน้นทัศนคติ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 8

2.2.4 กลุ่มเป้าหมายหรือหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมที่จะเข้าร่วมในกิจกรรมการศึกษาในระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงาน

ผู้จัดการฝ่ายบุคคลจากโรงงานอุตสาหกรรมจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีความเห็นเกี่ยวกับการพิจารณากำหนดกลุ่มเป้าหมายหรือหัวหน้างานที่จะเข้าร่วมในกิจกรรมการศึกษาในระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานว่า พิจารณาจากผู้ที่ทำประโยชน์ให้แก่องค์กรได้มากในอนาคตและช่วงเวลาที่สะดวกในการเข้ารับการฝึกอบรมเป็นอันดับต้น ๆ นอกจากนั้นก็พิจารณาถึงหลักสูตรและเนื้อหา เหตุการณ์ในขณะนั้นตลอดจนความจำเป็นและตำแหน่งงานของผู้เข้ารับการอบรม ดังคำกล่าวของผู้สนทนากลุ่มดังนี้

“สำหรับกลุ่มเป้าหมายก็จะดูว่าใครจะทำประโยชน์ให้กับองค์กรได้มากในอนาคตจะเป็นผู้นำในอนาคต”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

“ของบริษัทจะมองที่หลักสูตร เนื้อหาเป็นหลักหัวหน้างานที่ต้องการเสริมก่อนแล้ว ค่อย ๆ ทอยเอาที่จำเป็นเข้าร่วมโดยดูว่าใครที่อ่อนเป็นลำดับต่อไป แล้วก็ขึ้นอยู่กับเวลาด้วย ในการผลิตเวลาเป็นเรื่องสำคัญไม่สามารถที่จะขยับได้”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

“ขึ้นอยู่กับเหตุการณ์ตรงนั้นด้วยถ้ามีเรื่องอะไรใหม่ ๆ เข้ามาเฉพาะกลุ่มใครที่จะนำความรู้นั้นมาใช้ประโยชน์กับงานเราก็ส่งเขาไป”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

“อยู่ที่ความสะดวก ความสะดวกของวิทยากรแน่นอนคือเราต้องให้เกียรติเขาไว้ก่อน พอเราได้มาเราก็มาดูของเราว่าช่วงนี้นงานของเราเร่งไหมหรือเรามีปัญหาอะไรไหมถ้าไม่มีก็กำหนดลงไปเรามีปัญหาอะไรไหมถ้าไม่มีก็กำหนดลงไปวันนั้นเลย ความสะดวกคงจะมาเป็นอันดับแรก อันดับสองมองในแง่ของตำแหน่งงานเป็นตัวกำหนดว่าตำแหน่งนั้นจะต้องพัฒนาจะต้องอบรมอะไรบ้าง”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 7

“ดูที่ความจำเป็นของเขาว่าต้องเรียนอะไรแล้วช่วงไหนล่ะที่จะเป็น ช่วงเวลาที่สะดวก”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

2.2.5 หลักสูตรและเนื้อหาที่จะใช้เป็นแนวทางในการจัดการเรียน การศึกษานอกระบบโรงเรียน เพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานใน โรงงานอุตสาหกรรม

สำหรับหลักสูตรและเนื้อหา ที่จะใช้ในการจัดการศึกษานอกระบบ วิทยาลัยเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม กลุ่มผู้จัดการ ฝ่ายบุคคลโรงงานในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา เห็นว่า ทางด้านความรู้ประกอบไปด้วย การ บริหารงานของผู้บังคับบัญชา แรงงานสัมพันธ์ การนำผลการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุง การเขียนหลักสูตร การฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ เทคนิคการจัดทำแผนเส้นทางการฝึกอบรม ให้แก่พนักงาน (Training Road Map) เทคนิคการลดต้นทุนอย่างเป็นระบบ เทคนิคการจัดทำและ พัฒนาในกำหนดหน้าที่งาน เทคนิคการจัดงบประมาณ ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ TPM สำหรับผู้บริหาร การวางแผนงานในการผลิต การวัดและการประเมินผลการสอนและการฝึกอบรม และความรู้ในวิชาชีพ ทางด้านทักษะ ได้แก่ การทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ การสื่อสาร การผลิต ชิ้นงาน คอมพิวเตอร์ ภาษาอังกฤษ เทคนิคการสอน ความปลอดภัยในการทำงาน Train the trainer เทคนิคการสอนแบบ OJT ทางด้านเจตคติ ได้แก่ สมาธิ การสร้างแรงจูงใจ การพัฒนา ความสามารถทางอารมณ์ ดังสาระจากการสนทนากลุ่มต่อไปนี้

“ขอเพิ่มเติมเรื่องวิธีคิด คือการที่เขาทำงานอยู่ประจำนี้เขาต้องช่วยเรา คิด วิธีการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ช่วยลดทุนได้ด้วยวิธีการใหม่ ๆ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 4

“ความรู้ความชำนาญในการผลิตชิ้นงานลำดับของการทำงาน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

“นอกจากจะมีทักษะแล้วหัวหน้าที่ดีจะต้องรู้เรื่องแรงงานสัมพันธ์เพื่อจะ ช่วยให้เขาเป็นหัวหน้าที่ดีแล้วก็ดูแลลูกน้องได้ดี

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

“เฉพาะคนที่จะมาเป็นหัวหน้างานต้องรู้ทั้งคอมพิวเตอร์ทั้งภาษาอังกฤษ ในอนาคตเดี๋ยวยวันจะอ่านแบบภาษาอังกฤษได้หมด”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

“หลักสูตรแรกคือหลักสูตรการเป็นหัวหน้างานหลักสูตรที่สองคือเทคนิคการสอนงานเพราะต้องมีความรู้ความชำนาญ ส่วนใหญ่แล้วเชื่อว่าหัวหน้างานมาจากคนที่เก่งเรื่องงาน แต่ปัญหาที่ตามมาเขาสอนงานเป็นหรือเปล่า แล้วก็หลักสูตรการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อให้รู้จักวิธีการวิเคราะห์ปัญหาเวลาที่มีปัญหาเกิดขึ้น หลักสูตรที่ 4 คือจิตวิทยาในการบริหารงาน เพราะในการบริหารคนจะมีปัญหาต่าง ๆ มากมายอันนี้จะรวมถึงหลักจิตวิทยาในเรื่องการลงโทษและวินัยด้วย”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 8

“เทคนิคการสอนงานที่หัวหน้างานทุกคนจะต้องรู้มีเรื่องการใช้วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องใช้ ความปลอดภัยในการทำงาน จริยธรรมของหัวหน้างาน การเป็นผู้ให้ มีศีลธรรม มีสมาธิซึ่งจะทำให้หัวหน้าสงบและมีจิตใจที่ตีมองโลกในแง่ดีและให้อภัยกับลูกน้องในกรณีที่มีปัญหา”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

“หัวหน้างานเราเน้นการเป็นเทรนเนอร์ มีหลักสูตร train the trainer การเป็นผู้นำ การลงโทษ การจูงใจพนักงาน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

“ผมเน้นศีลสมาธิปัญญา ทำอย่างไรให้คนมีสมาธิดีเป็นคนดี ถ้าเป็นอย่างนั้นเราใส่อะไรเข้าไปรับได้หมดและเขาปฏิบัติได้ดี ครอบคลุม สังคม องค์กรที่เราอยู่ก็จะดีด้วย”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 4

“หลักสูตรแรกน่าจะเป็นเทคนิคในการถ่ายทอดงานหรือการสอนงาน ควรรู้เรื่องการโน้มน้าวคน การสื่อสารที่ดี การเป็นผู้นำ การปกครองคน การนำผลการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงแก้ไขงาน การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

“ในเรื่องของการพัฒนาหัวหน้างานคงพัฒนาในรูปของวิชาการของงานที่เขาทำอยู่ เขาต้องได้รับการอบรมในเชิงบริหารเป็นเรื่องเกี่ยวกับการปกครองบังคับบัญชา การจูงใจลูกน้อง จริยธรรมหรือการพัฒนาทางอารมณ์ อีคิว

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 7

2.2.6 สื่อการเรียนการสอน

กลุ่มผู้บริหารฝ่ายบุคคลจากโรงงานอุตสาหกรรมจังหวัด

พระนครศรีอยุธยาให้ความเห็นเกี่ยวกับสื่อการเรียนการสอนในการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อพัฒนาสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมว่าใช้สื่อบุคคลคือ วิทยากรเป็นหลัก โดยมีสื่อประเภทวัสดุ อุปกรณ์คือ วีดิโอเทป แผ่นภาพโปสเตอร์ ของจริง เอกสาร แผ่นผัง ตำรา สำหรับสื่อ วิธีการคือ การปฏิบัติ ส่วนสื่อการเรียนรู้ตามอัธยาศัยคือ บอร์ดประชาสัมพันธ์ สื่อประชาสัมพันธ์ ต่าง ๆ และวารสารภายใน ดังคำกล่าวของผู้สนทนากลุ่มดังนี้

“ในเรื่องของสื่อผมมองวิทยากรเป็นหลักซึ่งวิทยากรส่วนใหญ่ก็จะฟังแผ่นใส วีดิโอ เราจะใช้ในลักษณะของการอบรมภายในและที่เห็น ๆ อยู่ก็สื่อประชาสัมพันธ์พวกวารสารภายใน ซึ่งเราจะให้แต่ละหน่วยงานมีส่วนร่วม ตอนนี้มีบอร์ดประชาสัมพันธ์ซึ่งมันตรงเป้าหมายที่ตัวบุคคลทุกคนมีโอกาสได้รับ เราคิดว่าเป็นสื่อที่ใกล้ชิดที่สุด”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 7

“นอกจากการอธิบายกันเราก็จะแสดงด้วยแผ่นผังใช้วีดิโอเทปในการให้พื้นฐานแล้วก็ปฏิบัติจริง”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

“ของที่บริษัทจะเป็นตำรา ตำราที่เราใช้จะเป็นตำราของคนที่มีความเสี่ยงเป็นที่ยอมรับ และอีกส่วนหนึ่งได้จากที่หัวหน้างานไปอบรมมา อีกสื่อหนึ่งก็คือวีดิโอส่วนใหญ่ที่ใช้เป็นของสถาบันเพิ่มผลผลิต”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 8

“สื่อในการให้ความรู้หัวหน้างานก็เหมือน ๆ กันเป็นพวกเอกสารวีดิโอ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

“พูดถึงเรื่องสื่อ สื่อที่ดีที่สุดคือของจริง ต้องเอาของจริงมาให้เรียนรู้และปฏิบัติจริง ให้ชัดเจนเคมีจริง ดึงสายจริง ๆ เลย”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

2.2.7 หน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อพัฒนาสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

กลุ่มผู้จัดการฝ่ายบุคคลจากโรงงานในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ความคิดเห็นตรงกันว่า หน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อพัฒนาสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ต้องมีหลายหน่วยงานได้แก่ ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัด สวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัด ศึกษาธิการจังหวัดอุตสาหกรรม

จังหวัดหรือสภาอุตสาหกรรม ประกันสังคม บรรเทาสาธารณภัย กรมการศึกษานอกโรงเรียน ส่วนหน่วยงานเอกชนได้แก่ สถาบันเพิ่มผลผลิต ดังคำกล่าวของผู้สนทนากลุ่มดังนี้

“คงหนีไม่พ้นหน่วยงานราชการคือสวัสดิการคุ้มครองแรงงานที่หนึ่งถัดไป คือศึกษาธิการจังหวัด แล้วก็อุตสาหกรรมจังหวัดหรือสภาอุตสาหกรรม”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

“มีทั้งประกันสังคม บรรเทาสาธารณภัยก็มีพยาบาลก็มี เจ้าหน้าที่ความปลอดภัย วิชาชีพอันนี้เขาบังคับต้องเชิญเขามาอบรมในภาคทฤษฎีและปฏิบัติ แล้วก็บริษัทเอกชนหลาย ๆ บริษัทเช่นสถาบันเพิ่มผลการผลิต”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 7

“ปัจจุบันนี้ฝ่ายบุคคลของบริษัทจะดูแลในแต่ละปี สำหรับภายนอกก็น่าจะเป็นทุกหน่วยงานเลยทั้ง กศน. ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงาน ฯลฯ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 8

“ก็อยากให้ทางหน่วยงานรัฐบาลนี้ช่วยหลาย ๆ หน่วยไม่ว่าจะเป็น กศน. หรือสภาอุตสาหกรรม”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

2.2.8 การจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการ สอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

กลุ่มผู้จัดการหรือหัวหน้าฝ่ายบุคคลโรงงานต่าง ๆ ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา กล่าวถึงการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมว่า ทำโดยการฝึกอบรมภายในการฝึกอบรมภายนอก โดยการศึกษาความจำเป็นแล้วจึงนำมาวางแผน อีกทั้งยังส่งผู้บริหารระดับสูงไปเรียนงานที่สำนักงานใหญ่ในต่างประเทศ ดังความเห็นของผู้สนทนากลุ่มที่ว่า

“เราจะต้องกำหนดเป็นแผนฝึกอบรมโดยสำรวจความต้องการของหัวหน้างาน มากำหนดเป็นแผนขึ้นมา แล้วก็มีการฝึกอบรมซึ่งการฝึกอบรมก็จะมีทั้งในแผนและนอกแผน อาจจะเป็นซัพพลายเออร์ต่าง ๆ ซึ่งไม่ได้อยู่ในแผนการฝึกอบรมแต่ได้มีการมาฝึกอบรมให้ภายใน เราพัฒนาเขาโดยวิธีการฝึกอบรมภายในเกือบ 100% เพราะให้การฝึกอบรมได้ทั่วถึง กันดี ประหยัด ค่าใช้จ่ายและเป็นเหตุผลทางเชิงการบริหารด้วย”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 7

“ใช้วิธีฝึกอบรมภายในสูงสุดเกือบ 100% รองลงมาคือฝึกอบรมภายนอก ถัดไปก็ส่งเรียนที่บริษัทแม่ที่ญี่ปุ่นแต่น้อยมากเรียกว่าระดับผู้บริหารจริง ๆ ไม่ถึง 1% เป็นเรื่องของ การถ่ายทอดเทคโนโลยี ส่วนการจัดฝึกอบรมเริ่มจากหาความต้องการโดยแจ้งผ่านไปทางแผนก เมื่อรู้ความต้องการก็มาสำรวจช่วงเวลา อันไหนที่เราจัดเองได้ อันไหนที่เราสามารถจะช่วยประสาน เช่นบางครั้งเป็นความรู้พื้นฐานจากซัพพลายเออร์เราก็รับเอกสารมาประสานกับหัวหน้างานแล้ว เราก็จะช่วยดำเนินการจัดสถานที่หรืออะไรแล้วกำหนดเวลาด้วย”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

“ถ้าเกิดว่างานเสีย ลูกค้าส่งคืนสินค้ามีของกลับมาเยอะ ก็ดูว่าจุดอ่อนอยู่ ตรงไหน ก็จัดฝึกอบรม”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

“ที่ทำงานก็ใช้การฝึกอบรมเป็นส่วนใหญ่แล้วก็มีการระดมสมองด้วยโดย ดูจากจุดอ่อนของ out put”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

2.2.9 การกำกับดูแลและประเมินผลโครงการ

การประเมินผลก่อนการฝึกอบรมใช้แบบสอบถาม แบบทดสอบ มีการ ประเมินผลระหว่างการฝึกอบรมจากเวลาที่เข้ารับฟังการบรรยาย การสอบข้อเขียน การปฏิบัติ ส่วนการประเมินหลังการฝึกอบรมใช้การประเมินเนื้อหา วิทยากร ผลที่จะนำไปใช้และความ ต้องการฝึกอบรม มีการทำรายงานภายใน 7 วัน และหลังจากนั้น 3 เดือนต้องเขียนรายงาน นอกจากนั้นมีการสอบถาม ดูผลงานที่ปรากฏออกมา ดังคำกล่าวของผู้สนทนากลุ่มดังนี้

“แล้วแต่กรณีมีการประเมินด้วยการเข้าฟังบรรยาย 75% ถือว่าผ่าน หรือ อาจประเมินด้วยการสอบข้อเขียน เนื้อหาที่อบรม ถัดไปก็ลองปฏิบัติจริงแล้วให้ผู้ควบคุมหรือ ผู้ดำเนินการสอนประเมินว่าผ่านไหม ส่วนการประเมินหลังการฝึกอบรมก็ประเมินเนื้อหา ประเมิน วิทยากร ประเมินผลที่จะนำไปใช้รวมถึงขอคำแนะนำเพิ่มเติมว่าอยากให้อบรมอะไรบ้าง สำหรับ ผู้ที่ไปฝึกอบรมภายนอกเขาก็ต้องกลับมารายงานหัวหน้า และมีการใช้วิธีสอบถาม ติดตามดูผลงานที่ ปรากฏออกมา”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

“เริ่มจากทดสอบก่อนการฝึกอบรมในแต่ละเรื่อง เราจะมีคำถามให้เขากวกรอกข้อมูลหรือเลือกตอบว่าเขามีความเข้าใจในหลักสูตรที่กำลังทำการอบรมตรงนี้แค่ไหน แล้วหลังจากอบรมเสร็จเรียบร้อยแล้วเราก็จะมีการทดสอบอีกกรอบหนึ่ง เราก็ได้รู้ในระดับหนึ่งและในระบบไอเอสโอบังคับไว้เลย เราเขียนขั้นตอนการปฏิบัติไว้ว่าทุกคนที่เข้ารับการอบรมกับทางบริษัทต้องมีการทำรายงานภายใน 7 วันผ่านสายงานผู้บังคับบัญชาแล้วหลังจากนั้นอีกประมาณ 3 เดือนก็ต้องเขียนรายงานว่าที่อบรมไปแล้วได้ไปพัฒนาไปปรับปรุงอย่างไรบ้าง มีอุปสรรคมีปัญหาอะไรบ้างจะเป็นการ ตรวจสอบอีกทีหนึ่ง”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 7

2.3 ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน เพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม จากการศึกษาสนทนากลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

2.3.1 นโยบายการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในสถานประกอบการ

กลุ่มสนทนามีความเห็นเห็นว่า หัวหน้างานที่ดีต้องเรียนรู้เพื่อเพิ่มสมรรถภาพตนเองในการเป็นหัวหน้างาน เนื่องจากความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมีมาก จึงต้องพัฒนาความรู้ให้เท่าทันโลก โดยอาศัยการเรียนนอกระบบ ประชุม สัมมนา ศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนความรู้อันส่วนทักษะก็จะเรียนรู้จากการปฏิบัติหรือการกระทำ พระราชบัญญัติฝีมือแรงงาน พ.ศ. 2545 ซึ่งจะเริ่มใช้ในเดือนมกราคม 2546 จะบังคับให้นายจ้างจัดการพัฒนาลูกจ้างตามอัตราส่วนที่กำหนด ดังคำกล่าวของผู้สนทนากลุ่มดังนี้

“จริง ๆ แล้วทุกองค์การมันต้องมีการแข่งขันกันอยู่แล้วโดยเฉพาะปัจจุบันนี้เทคโนโลยีมันเยอะต้องพัฒนาความรู้ให้เท่าทันโลก บางหน่วยงานพัฒนาบุคลากรของเขาต่อเนื่องกันทุกปีทั้งในและต่างประเทศ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 7

“learning by doing เรียนจากการกระทำคือการปฏิบัติเพราะเป็นเรื่องทักษะ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 4

“ให้เรียนรู้กันเอง การเรียนรู้ของคนในยุคต่อไปข้างหน้าไม่จำเป็นต้องเข้าคอร์ส เข้ามหาวิทยาลัยเพื่อการศึกษา เรียนนอกระบบก็ได้ ฉะนั้นหัวหน้างานที่ดีต้องเรียนรู้ต่อถ้าเขาจะเพิ่มสมรรถภาพหรือเพิ่มความรู้ในการเป็นหัวหน้างาน นอกจากนั้นการเข้าร่วมประชุมสัมมนา ศึกษา ดูงาน แลกเปลี่ยนการเรียนรู้กับเพื่อน ๆ ที่เดียวกันหรือจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่รู้จักก็เป็นการใช้ความรู้แล้ว”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

“มีพระราชบัญญัติพัฒนาฝีมือแรงงาน 2545 จะเริ่มใช้ 26 มกราคม นี้ กำหนดจำนวนลูกจ้างว่ามีจำนวนลูกจ้างเท่าไรให้ฝึกอบรมก็เปอร์เซ็นต์ถ้าฝึกไม่ถึงต้องจ่ายเงินเข้ากองทุนเพื่อที่กองทุนนี้จะมาฝึกให้กับสถานประกอบการที่ยังไม่พร้อม”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

2.3.2 เป้าหมายในการจัดกิจกรรมการศึกษาอบรมของโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

กลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาอบรมของโรงเรียนมีความคิดเห็นที่หลากหลายเรื่องเป้าหมายในการจัดกิจกรรมการศึกษาอบรมของโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม โดยมีรายละเอียดที่แตกต่างกันตามความรับผิดชอบในการพัฒนาหัวหน้างานของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งสรุปได้ว่าทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับ

การจัดการศึกษาอบรมของโรงเรียนมีเป้าหมายในการส่งเสริมสมรรถนะของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมโดยการจัดการศึกษาอบรมของโรงเรียนสายสามัญ ซึ่งเป็นขั้นพื้นฐานการจัดการศึกษาอบรมของโรงเรียนสายวิชาชีพ การจัดการศึกษาอบรมของโรงเรียนเพื่อให้ความรู้สำหรับหัวหน้างานตามที่กฎหมายกำหนด ตลอดจนความรู้อื่น ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานในรูปแบบของการฝึกอบรมและการเรียนรู้ตามอัธยาศัย จากที่ปรากฏในการสนทนากลุ่มดังนี้

“เรื่องกฎหมายคุ้มครองแรงงานกับแรงงานสัมพันธ์เป็นหลัก แล้วก็กฎหมายความปลอดภัยในการทำงานเป็นเนื้อหาหลักของสำนักงานที่จะอบรมหัวหน้างานส่วนเรื่องอื่น ๆ เช่น ความรู้เกี่ยวกับคณะกรรมการสวัสดิการหรือความปลอดภัยก็จะมีบรรยายเพราะว่าเขาต้องรู้หมดเลยเป็นกฎหมายบังคับ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

“เรามุ่งเน้นไปในเรื่องของศูนย์ฝึก ขณะนี้จัดการเรียนการสอนศิลปาชีพเฉพาะหลักสูตรของ ปวช. จะทำให้เหมือนกับเทคนิคไทย-เยอรมัน นั่นหมายความว่านักศึกษาพวกนี้ออกมาแล้วเขาสามารถทำงานได้เลย”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

“ถ้าเป็นหัวหน้างานพื้นฐานความรู้ไม่สูงมากนักการเรียนสายสามัญเป็นขั้นพื้นฐานของการศึกษาด้านคณิตศาสตร์ สังคมศาสตร์ ภาษา โดยเฉพาะโรงงานอุตสาหกรรม ภาษาอังกฤษเข้ามาเยอะเลย สามารถเรียนรู้ศัพท์ง่าย ๆ ได้ถ้าเขาไม่รู้เขาต้องการเข้ามาเรียนละก็ มีคนที่สอนอยู่ อีกด้านคือด้านทักษะ เพิ่มพูนความรู้เพื่อที่จะไปทำงานเพื่อประสิทธิผลประสิทธิภาพที่ดีเรียนรู้เทคนิคการทำงานเรียนรู้เรื่องงานที่ทำอยู่

อีกระบบคือการเรียนรู้ตามอัธยาศัยที่มีข่าวสารข้อมูลโรงงานใหญ่ ๆ สามารถทำได้คือเป็นศูนย์การเรียนรู้ หาสื่อหาวิดีโอทัศน์หาอะไรก็ได้ที่เขาสามารถไปเรียนรู้ได้ด้วยตนเองตามอัธยาศัยไม่ต้องไปสอนกันเป็นคลาส ใครขาดสิ่งไหนก็ไปเติมสิ่งนั้นอันนี้เป็นการศึกษาตลอดชีวิต การเรียนรู้ทั้งสามด้านนี้จำเป็นมากสำหรับหัวหน้างาน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

“การตั้งเป้าหมายเนี่ยค่อนข้างยากที่เราจะบอกว่าสาขาละกี่คน เมื่อไรบอกไม่ค่อยได้เท่าที่กำหนดไว้คือ 6 เดือน 1 รุ่น 1 ปีจะจัดอบรมหัวหน้างาน 2 รุ่น”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

2.3.3 วัตถุประสงค์หรือสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับหัวหน้างานในด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ

ผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนให้ความคิดเห็นเรื่องวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับหัวหน้างานในด้านความรู้ว่า หัวหน้างานต้องมีความรู้ความชำนาญในงานที่ทำ มีความสามารถในการจูงใจลูกน้องให้ทำงานได้ตามเป้าหมาย มีความรู้เรื่องเทคนิคการสอนงาน จิตวิทยาการเรียนรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา เทคนิคการพูด ความรู้ด้านกฎหมาย และมีมนุษยสัมพันธ์ ส่วนทางด้านทักษะคือ มีทักษะในการทำงาน การติดตามตรวจสอบ การปฏิบัติงานและประเมินผลในระยะยาว การนำเข้าสู่บทเรียน การเสริมแรง และในด้านเจตคติต้องการให้หัวหน้างานมีความเป็นผู้นำ ตรงต่อเวลา มีใจรักงาน มีเจตคติเชิงบวกต่อบริษัทต่อลูกน้องและเรื่องต่าง ๆ มีคุณธรรม มีความยุติธรรมเป็นกลาง มีความซื่อสัตย์ ตั้งใจทำงาน มีความขยัน เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีจริยธรรมและมีความสุขในการทำงาน ดังปรากฏในคำพูดของกลุ่มผู้สนทนาที่ว่า

2.3.3.1 วัตถุประสงค์ด้านความรู้

“ถ้าจะให้สรุปเลยคือความรู้ในงานอันดับ 1 อันที่ 2 คือความรู้ที่จะจูงใจให้ลูกจ้างทำงานให้นายจ้างด้วยความเต็มใจ มีความรู้ด้านจิตวิทยา มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน เทคนิคการพูด เทคนิคในการที่จะสอนงาน ความรู้ทางด้านกฎหมาย”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

“หัวหน้างานต้องมีความรู้ในด้านวิชาการ เทคนิค ให้คำปรึกษา ในการผลิตสามารถที่จะให้คำปรึกษาได้ต้องเก่งทั้งทางด้านวิชาการและเทคนิค เขาต้องสามารถ บริหารคนของเขาได้หัวหน้างานต้องมีความเป็นผู้นำ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

“ก่อนที่จะสอนคนอื่นก็ต้องรู้ในเรื่องที่เราจะต้องสอนก็คือรู้งาน ในหน้าที่ มีความเป็นผู้นำกล้าตัดสินใจอะไรที่ผิดถูกก็สามารถที่จะบอกได้ก็คือทำให้เกิดความ น่าเชื่อถือ ต้องรู้นโยบายของบริษัทนั้นเพื่อที่จะถ่ายทอดและสอนงาน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 8

“ต้องมีความรู้ความสามารถ มีเทคนิคการถ่ายทอดต้อง ประพฤติเป็นแบบอย่างการสอนบางครั้งต้องด้วยคำพูดบางครั้งต้องสอนด้วยการกระทำ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 7

“คนที่จะเป็นหัวหน้างานได้ก็ต้องแม่นในระเบียบวิธีปฏิบัติไม่ว่า จะเป็นเกี่ยวกับ ความรู้ในงาน ความรู้ในสิ่งที่จำเป็นต่อการดำรงตนอยู่ในลักษณะผู้นำ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

“ต้องมีความรู้เกี่ยวกับตัวผู้จะรับการถ่ายทอดว่าชอบอะไร มี ปัญหาด้านไหน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 4

“จะสอนงานได้ดีก็ต้องเรียนรู้ก่อนว่าคนที่ จะเรียนรู้คือใคร งานที่ จะทำในโรงงานอุตสาหกรรมก็ต้องรู้ในเรื่องงานว่าต้องทำอะไรบ้าง ต้องเรียนรู้เกี่ยวกับคน ต้องรอบ รู้ในเรื่องทั่ว ๆ ไป ด้วยเช่น คู่แข่งขันทางธุรกิจเป็นใคร สถิติการขายสินค้าของโรงงาน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

2.3.3.2 วัตถุประสงค์ด้านทักษะ

“ทักษะในการทำงานอย่างน้อยก็ต้องมีทักษะในการวางแผน วางแผนย่อย ๆ ในกลุ่มงานของเขา วางแผนปฏิบัติ ติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติงานของ ทีมงาน และมีการปรับปรุงแก้ไข”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

“ถ้าเป็นหัวหน้างานระดับล่างต้องมีทักษะทาง Technical skill เยอะ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 8

“สิ่งที่สำคัญที่สุดคือทักษะการนำเข้าสู่บทเรียน ธรรมชาติของ
ผู้ใหญ่นี้ทำไมให้เห็นความสำคัญ เห็นประโยชน์ว่าสิ่งที่จะเรียนรู้ต่อไปมันมีความสำคัญแค่ไหน
มันมีประโยชน์อย่างไร ต้องมีทักษะการเสริมแรงเราต้องให้กำลังใจเขา แล้วต้องมีทักษะการสรุป
และก็ติดตามประเมินผลระยะยาว”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 7

“เรื่องของทักษะนะครับเขาต้องมีทักษะในการทำงาน ทำงาน
ต้องให้ได้ มันมีเทคนิคและวิธีการต่าง ๆ หลายรูปแบบเฉพาะงานในด้านทักษะของโรงงาน
อุตสาหกรรม”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

“ทักษะการทำงานเป็นทักษะแรก ทักษะการพูด ศิลปะการจูงใจ
การถ่ายทอดเป็นตัวเสริมเข้ามา”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

2.3.3.3 วัตถุประสงค์ด้านเจตคติ

“การที่จะสอนใครได้ต้องเป็นตัวอย่างที่ดีก่อนทั้งในด้านความ
รับผิดชอบ การตรงต่อเวลา การมีวินัย การประพฤติตนเป็นผู้นำได้ มีทัศนคติที่ดีต่อลูกน้องและ
ต้องมีความยุติธรรมไม่ลำเอียง”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

“สิ่งที่ต้องทำของหัวหน้างานคือต้องสอนด้วยการกระทำเช่น
การซื่อสัตย์ กระตือรือร้น ตรงต่อเวลา ขยันหมั่นเพียร ต้องให้ความเป็นธรรม มีวินัย ให้ความ
ช่วยเหลือเขาได้มีความเป็นกันเอง”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 7

“ต้องมีใจรักงาน มีความสุขในการทำงาน มีเจตคติที่ดีกับ
ทีมงาน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

“มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร รักงาน รักลูกน้อง”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 8

“เขาต้องมองโลกในทางบวก มีจริยธรรม การปฏิบัติตนเป็น
เรื่องสำคัญ คุณจะสอนใครไม่ได้ในเมื่อคุณทำไม่ได้ ต้องจริงจังในการทำงานต้องรู้สิทธิและหน้าที่”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

2.3.4 กลุ่มเป้าหมายหรือหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมที่จะเข้าร่วมในกิจกรรมการศึกษาในระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงาน

กลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาระบบโรงเรียนจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีความคิดเห็นว่า กลุ่มเป้าหมายหรือหัวหน้างานที่จะเข้าร่วมกิจกรรมการศึกษาระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานมีอยู่หลายลักษณะคือ หัวหน้างานที่มีปัญหาในการทำงาน หัวหน้างานที่มีชิ้นงานเสียมาก หัวหน้างานที่ลูกน้องเข้าออกงานบ่อย แต่ถ้าเป็นเนื้อหาที่กฎหมายกำหนดต้องจัดให้กับหัวหน้างานทุกคนไม่เฉพาะเจาะจง ดังคำกล่าวของผู้สนทนากลุ่มดังนี้

“ถ้าจะให้มองในระดับความสำคัญน่าจะเป็นหัวหน้างานที่มีปัญหาบ่อยๆ มีปัญหางานมีชิ้นงานเสียมากอาจจะแผนกนั้นคนเข้าออกงานบ่อยมันเกิดอะไรขึ้น ตรงนี้งานมันยากไปหรือไม่มีความสุขในการทำงานรวมทั้งลักษณะเฉพาะของเขาด้วยการถ่ายทอดหรือการสื่อสารกับคนไม่ค่อยดี”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

“ในส่วนของสำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดจะครอบคลุมหัวหน้างานทั้งหมดไม่เฉพาะเจาะจงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง กฎหมายกำหนดว่าต้องรู้ทั้งหมด”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

2.3.5 หลักสูตรและเนื้อหาซึ่งจะใช้เป็นแนวทางในการจัดการเรียนการจัดการศึกษาระบบโรงเรียน เพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

กลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาระบบโรงเรียนในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ได้มีความเห็นในเรื่องของหลักสูตรและเนื้อหา ซึ่งจะใช้ในการจัดการศึกษาระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ดังนี้ ทางด้านความรู้ ได้แก่ นิสัยอุตสาหกรรม กฎหมายคุ้มครองแรงงาน การวางแผนงานในการผลิต ส่วนทางด้านทักษะ ได้แก่ เทคนิคการสอนงาน การทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ เทคนิคการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี มนุษยสัมพันธ์ การพัฒนาบุคลิกภาพและการนำเสนอ ส่วนทางด้านเจตคติ ได้แก่ คุณธรรมและจริยธรรมของหัวหน้างาน และจริยธรรมทางธุรกิจ ดังเนื้อหาของการสนทนาต่อไปนี้

“หลักสูตรนั้นก็คือเทคนิคการสอนงานคือมีเทคนิคอย่างไรในการถ่ายทอดขั้นแรกต้องให้รู้ธรรมชาติของคน มนุษยสัมพันธ์ รู้ความต้องการของคน แล้วก็ลำดับขั้นการสอน และสิ่งสำคัญที่สุดก่อนที่จะสอนงานเขาเราต้องวิเคราะห์งานของเราก่อน และต้องมีการพัฒนาบุคลิกภาพ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 7

“จิตวิทยาในการสอนงาน เทคนิคการสอนต้องมีการจูงใจ อีกประเด็นคือ ต้องเข้าถึงธรรมชาติ คุณธรรม จริยธรรมของหัวหน้างานเป็นหัวข้อย่อยของเนื้อหาหลักสูตร ถ้าหัวหน้างาน เป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรมที่ดี ประกอบด้วยพรหมวิหารสี่ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา มีอริยะสัจ 4 มีวิริยะ จิตตะ วิมังสา ด้วย”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

“มีหลักสูตรการสร้างทีมงาน ภาวะผู้นำ จริยธรรมทางธุรกิจ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 8

“การเป็นหัวหน้างานที่ดี เทคนิคการสอนงาน มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน กฎหมายคุ้มครองแรงงาน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

“เราฝึกตามความต้องการของสถานประกอบการมีหลักสูตรการสร้างทีมงาน พัฒนาทีมงาน นิสัยอุตสาหกรรม หลักการเป็นหัวหน้างาน เทคนิคการสอนงาน เทคนิคการนำเสนอ สำหรับเรื่องนิสัยอุตสาหกรรมจะเกี่ยวกับจิตวิทยาเรียนรู้เกี่ยวกับเรื่องคน การทำงานด้วยกัน การยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น การแก้ปัญหา การตัดสินใจร่วมกัน การสร้างบรรยากาศการทำงาน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

2.3.6 สื่อการเรียนการสอน

สื่อการเรียนการสอนในการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน สรุปได้ว่า สื่อบุคคล คือ วิทยากรที่มาจากหลายแหล่ง สื่อประเภทวัสดุ อุปกรณ์คือ วีดิโอเทป เอกสาร แผ่นภาพโป่งใส วีซีดี ภาพนิ่ง สื่อวิธีการที่ใช้คือ กิจกรรมกลุ่ม และสื่อการเรียนรู้ตามอรรถศาสตร์คือ นิทรรศการ ดังคำกล่าวของผู้สนทนากลุ่มดังนี้

“เราเชิญวิทยากรมาจากหลายแห่ง ส่วนใหญ่ก็จะใช้โอเวอร์เฮดกับกิจกรรมกลุ่ม ใช้โอเวอร์เฮดเป็นหลักเพราะว่ามันนำเสนอได้ง่ายกว่า แต่กิจกรรมกลุ่มเท่าที่ถามทางบริษัทจะชอบกิจกรรม กลุ่มมาก สื่ออื่นก็ใช้วีดีโอ เอกสารก็มีด้วยเพื่อไปอ่านทบทวนมีไว้อ่านบ่อย ๆ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

“สื่อการเรียนรู้ที่ดีที่สุดคือตัวบุคคล ยังโยงไปถึงสื่อวีดิทัศน์ สื่อวีซีดี สื่อภาพ สื่อนิทรรศการต่าง ๆ ต้องหาสื่อหลากหลายขึ้นอยู่กับเนื้อหาสาระ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

“สื่อเอกสารก็จำเป็นเพราะเก็บไว้ศึกษาได้เอง เวลาไปสอนคนทำงานในโรงงานถ้าเราไปเล็คเชอร์อย่างเดียวเขาเบื่อ ไม่ใช่ให้เขานั่งอย่างเดียวเราต้องใช้กิจกรรม เขาจะสนุกและมีส่วนร่วม”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 8

“กิจกรรมเป็นสื่อที่สะท้อนให้เห็นตัวอย่าง บางครั้งเราพูดเขาไม่เห็นภาพ เราก็ทำกิจกรรมให้เขาเห็น มันเกิดอย่างนั้นดีไหม แล้วเอากิจกรรมนั้นมาสรุป เราใช้กิจกรรมแล้วได้ผลเพราะถือเป็นการเรียนการสอนการถ่ายทอดอย่างมีความสุขไม่เครียด คนเรียนรู้ถ้าอยู่ในสภาพจิตใจดีเกิดการเรียนรู้ที่ดี”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 7

“ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานเป็นวิดีโอที่มีดาราดัง ๆ มาเล่นเป็นละคร ไปเลย”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

2.3.7 หน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

สำหรับกลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนมีความเห็นว่า น่าจะเป็นหลาย ๆ หน่วยงานเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม เช่น ชมรมผู้บริหารงานในโรงงานอุตสาหกรรม พัฒนาการชุมชน สำนักงานพัฒนาการจังหวัด กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ สำนักงานสวัสดิการและแรงงานจังหวัด สำนักงานจัดหางานจังหวัด สำนักงานเพิ่มผลผลิต สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยมาร่วมกันคิด วางแผน ร่างหลักสูตรและเป็นวิทยากร ส่วนมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชก็ให้ความรู้ทางไกล ดังคำกล่าวของผู้สนทนากลุ่มดังนี้

“ควรมีหน่วยงาน มีองค์การที่มาแลกเปลี่ยนความรู้ มาประชุมปรึกษาหารือกันว่าบุคลากรหัวหน้างานในระดับโรงงานนี้ เราน่าจะมีส่วนร่วมในการพัฒนาเขาอย่างไร มาร่วมกันคิด มาร่วมวางแผน มาร่วมกันร่างหลักสูตรและร่วมกันเป็นวิทยากร ทำให้หัวหน้างานมีคุณภาพ น่าจะเป็นหลาย ๆ หน่วยงานเข้ามาร่วมกัน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

“เรามีชมรมผู้บริหารงานในโรงงานอุตสาหกรรมอาจจะเข้าไปร่วมช่วยได้
มากทีเดียวเพราะเขาจะมีประชุมกัน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 4

“น่าจะมีหน่วยงานเช่นพัฒนาชุมชน พัฒนาการจังหวัด กระทรวงเกษตร
เขาก็มีเกษตรโรงงาน มสธ.ก็ให้ความรู้ทางไกล สวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน สำนักงานจัดห
งานจังหวัด สำนักงานเพิ่มผลผลิตซึ่งอยู่ในสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดมาช่วยกันหรืออาจจะทำ
เป็นศูนย์แล้วเชิญบุคลากรที่เก่งมาร่วมเป็นวิทยากร”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

2.3.8 การจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการ สอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

กลุ่มบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษานอกระบบโรงเรียนจังหวัด
พระนครศรีอยุธยา มีความเห็นว่า ในการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะใน
การสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยานั้น ใช้
วิธีการฝึกอบรมภายในโรงงาน การฝึกอบรมภายนอกโรงงาน และการศึกษาดูงาน โดยส่วนใหญ่
ไม่ได้หาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม มีการกำหนดหลักสูตรจากกรมมาเลย หรือบาง
หน่วยงานจะทำเป็นแผนเพื่อขออนุมัติงบประมาณ หลังจากนั้นจึงดำเนินการฝึกอบรมและ
ประเมินผลในช่วงท้ายของฝึกอบรม ดังคำพูดของผู้สนทนากลุ่มที่ว่า

“การพัฒนาหัวหน้างานควรทั้งฝึกอบรม ทั้งศึกษาดูงาน ทั้งเข้าคอร์
สเรียนต่าง ๆ หรือถ้ามีทุนก็ดี”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

“ส่วนใหญ่ฝึกอบรมอย่างเดียว ไม่ดูงาน มันไม่มีเวลา”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 8

“เราทำแผนขึ้นไปเพื่อขออนุมัติเราได้รับอนุมัติจากกรมโดยจัด
งบประมาณมาให้แล้วก็มีจำนวนคนกลุ่มเป้าหมายว่าจะให้เราอบรมใคร ที่ไหน เมื่อไร ที่ไหนเรา
คงเลือกเป็นในเขตจังหวัดของเรา พอเงินโอนมาเรียบร้อยแล้วเราก็เริ่ม ที่จริงแล้วเราเริ่มวางแผน
เอาไว้ในใจแล้วตั้งแต่เงินยังไม่มาว่าเราจะเชิญใครบ้างแล้วทำหนังสือออกไป”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

“หัวหน้างานหรือคะ ของกรมพัฒนาฝีมือแรงงานที่นี้ทำฝึกอบรมอย่างเดียว เราไม่ได้หาเทรนนิ่งเลย ถ้าหากว่าหัวหน้างานคนไหนยังไม่ได้ฝึกอบรมก็จำเป็นต้องฝึกอบรมสรุปอย่างนั้นเลย ทางกรมมีหลักสูตรอยู่มีปฏิทินการฝึกมาให้แล้วเราก็ส่งไปตามสถานประกอบการต่าง ๆ บริษัทเขาก็จะติดต่อมาตามรายละเอียดเกี่ยวกับหลักสูตร คุณสมบัติจะมีความรู้อะไรบ้าง นอกจากนั้นก็ติดต่อวิทยากรโดยบอกรายละเอียดว่าช่วงนี้ ๆ จะฝึกอบรม จะเชิญมาเป็นวิทยากร ทำหนังสือเชิญวิทยากร พอบริษัทส่งรายชื่อเข้ามาก็รวบรวมขออนุมัติการฝึกแล้วก็ดำเนินการฝึกแล้วก็ประเมินผลช่วงสุดท้าย”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

2.3.9 การกำกับดูแลและประเมินผลโครงการ

กลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนส่วนใหญ่ ประเมินผลหลังการฝึกอบรม โดยใช้แบบประเมินวิทยากร หลักสูตร สถานที่ บรรยากาศ อาหาร เครื่องดื่ม โสตทัศนูปกรณ์ และบางท่านมีความคิดเห็นว่าควรสอบถามความต้องการการฝึกอบรมแล้วนำมาวิเคราะห์จัดหลักสูตร ตลอดจนมีการติดตามผลต่อไป ดังคำกล่าวของผู้สนทนากลุ่มดังนี้

“มีแบบประเมินอย่างที่ใช้กัน ประเมินวิทยากร ประเมินหลักสูตร ประเมินอาหาร ประเมินสถานที่ บรรยากาศ แล้วก็รายงานกรมไป”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

“หลังจากฝึกอบรมไปแล้วเป็นหน้าที่”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 7

“เราก็หวังอย่างยิ่งว่าการที่เราฝึกอบรมแล้วจะใช้ความรู้ความสามารถไปพัฒนาการทำงาน เมื่อประเมินด้วยแบบสอบถามแล้วควรย้อนมาวิเคราะห์ให้กับโรงงานว่านี่กลุ่มของท่าน น่าจะเรียนรู้เรื่องอะไรต่อก็จัดเสริมให้เป็นระยะ ๆ เรื่องการติดตามนี้สำคัญมาก”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

“ดำเนินการฝึกแล้วก็ประเมินผลช่วงสุดท้าย ประเมินอาคารสถานที่ วิทยากร ความพร้อมของห้องฝึกอบรม โสตทัศนูปกรณ์ อาหาร เครื่องดื่ม เมื่อสิ้นสุดของการอบรมแล้ว จบแค่นี้ไม่ติดตามไปว่ามันเป็นอย่างไรต่อ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

2.4 ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน เพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม จาก การ สทนากลุ่มหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดสมุทรปราการ

2.4.1 นโยบายการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะ ในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

ทางด้านนโยบายกลุ่มสนทนาเห็นว่า ทุกองค์การให้ความสำคัญกับการ พัฒนาบุคลากร สถานประกอบการใดที่มีหัวหน้างานเก่ง สอนผู้ได้บังคับบัญชาให้ทำงานเหมือน หัวหน้า ก็จะเป็นผลดีกับสถานประกอบการนั้น ต้องส่งเสริมให้หัวหน้างานหาความรู้เพิ่มเติม เปิดโอกาสให้ก้าวหน้าทางด้านการศึกษา ดังคำกล่าวของผู้สนทนากลุ่มดังนี้

“ควรจะให้นโยบายมาให้ความรู้กับหัวหน้างานเสียก่อนให้เขาเก่ง และยิ่งสอน ลูกน้องให้เก่งเท่าไรคุณก็จะยิ่งสบายขึ้นเท่านั้น”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

“ต้องเร็วต้องเปลี่ยนให้ไว หัวหน้างานต้องรู้จักขวนขวายต้องรู้จักเร่งรู้จักวิ่ง ไปหาความรู้เพิ่มเติมไม่ใช่หยุดอยู่กับที่”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 7

“นโยบายก็คือส่งเสริมให้หัวหน้างานมีความรู้ เปิดโอกาสให้มีความก้าวหน้า ในด้านการศึกษา”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

“ทุกบริษัททุกองค์การให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

2.4.2 เป้าหมายในการจัดกิจกรรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อ ส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

การจัดกิจกรรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะใน การสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมมีเป้าหมายคือ จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาหัวหน้า งานทั้งด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ เพื่อให้นำไปถ่ายทอดสู่ผู้ได้บังคับบัญชา เป็นการพัฒนา บุคลากรที่ทำให้เกิดการพัฒนาองค์การ ดังความคิดเห็นของกลุ่มหัวหน้างานในอุตสาหกรรม จังหวัดสมุทรปราการที่กล่าวว่า

“เป้าหมายโดยหลักเลยคือการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจตอนนี้เรามุ่งหน้าสู่ระบบไอเอสไอ พนักงานจะต้องพัฒนา”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 4

“เราจะเป็นผู้นำด้านอุตสาหกรรมแล้วต้องพัฒนาก่อน ถ้าบุคลากรไม่มีความสามารถองค์การก็ทำไม่ได้”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

“เป้าหมายในช่วงแรกควรจะเน้นในเรื่องของความชำนาญในงานที่เขาต้องรับผิดชอบ เป้าหมายระยะกลางคือ พัฒนาความคิดอ่านให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงแล้วระยะสุดท้ายเป็นการประยุกต์สิ่งที่ได้รับมาถ่ายทอดไปสู่ผู้ได้บังคับบัญชา”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 7

“หัวหน้างานควรพัฒนาหาประสบการณ์ใส่ตัวเราให้มากที่สุดแล้วนำความรู้ที่ได้มาถ่ายทอด มาสร้างสรรค้บริษัทเรา”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

“มีการฝึกอบรมมีแผนฝึกอบรมเป็นประจำทุกปีแล้วก็การไปดูงานที่บริษัทอื่น ๆ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

“หัวหน้างานควรพัฒนาหาประสบการณ์ใส่ตัวเราให้มากที่สุดแล้วนำความรู้ที่ได้มาถ่ายทอด มาสร้างสรรค้บริษัทเรา”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

“มีการฝึกอบรมมีแผนฝึกอบรมเป็นประจำทุกปีแล้วก็การไปดูงานที่บริษัทอื่น ๆ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

2.4.3 **วัตถุประสงค์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับหัวหน้างานในด้านความรู้อ**
ทักษะและเจตคติ กลุ่มหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมจังหวัดสมุทรปราการแสดงความคิดเห็นเรื่องวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับหัวหน้างานในด้านความรู้ว่าหัวหน้างานต้องมีความรู้ความชำนาญในงานที่ทำ มีความรู้เรื่องเทคนิคการสอนงาน การประเมินผลการทำงาน เทคนิคการสื่อสาร ความปลอดภัยในการทำงาน ระบบประกันคุณภาพ และมีจิตวิทยาในการบังคับบัญชา ในด้านทักษะต้องมีทักษะในเรื่องที่จะสอน มีทักษะในการสอนงานแบบ on the job training ตลอดจนมีทักษะในการพูดและการสื่อสาร ในด้านเจตคติหัวหน้างานต้องมีความซื่อสัตย์ ตรงต่อเวลา มีทัศนคติที่ดี

ต่อบริษัท รู้หน้าที่ ประพฤติตนอยู่ภายใต้กฎระเบียบของบริษัท เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีใจรักงานและมีความมั่นคงในเรื่องของอารมณ์ ดังรายละเอียดในการสนทนากลุ่มดังนี้

2.4.3.1 วัตถุประสงค์ด้านความรู้

“หัวหน้างานแต่ละคนต้องรู้งานลึก ๆ ของตัวเองซึ่งไม่เหมือนกัน เป็นเฉพาะทาง”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 4

“เทคนิคการสอนและก็พวกสื่อที่จะนำมาใช้ประกอบการสอน จะทำอย่างไรให้เข้าใจได้ง่ายยิ่งขึ้น”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

“หัวหน้างานควรมีความรู้ในงานนั้น ๆ เรื่องของระเบียบ ของนโยบาย รู้ความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา ดูผลงาน กำหนดแนวทาง ทิศทางขอบเขตการทำงาน และประเมินผลการทำงาน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

“ความรู้ที่เขาต้องมีคือความรู้ในงานที่เขารับผิดชอบเป็นความชำนาญการทางวิชาชีพและความรู้ทั่ว ๆ ไป เช่น เรื่องกฎระเบียบข้อบังคับ ความปลอดภัยในงาน ระบบคุณภาพ ศิลปะการเป็นหัวหน้างาน การบังคับบัญชา พวกนี้เขาต้องรู้เพื่อเป็นตัวเสริม”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 7

“อย่างน้อย ๆ ต้องมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับอาชีพที่เราทำ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

“จะสอนงานได้ก็ต้องมีความรู้ความชำนาญในงานของตัวเองที่ทำ ต้องลำดับว่าจะสอนอะไรก่อนหลังวิเคราะห์งานออกมาเพราะต้องทำเป็นลำดับขั้น”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

2.4.3.2 วัตถุประสงค์ด้านทักษะ

“ส่วนมากที่นี้เป็นลักษณะ OJT คือมีงานจริงแล้วก็ลงไปสอนงานหรือหัวหน้างานนี้จะมีทักษะในงานเฉพาะทางของเขาอยู่แล้ว”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 4

“หัวหน้างานต้องมีทักษะในการวิเคราะห์งานเวลาเห็นงานจะต้องทราบว่าลักษณะนี้จะต้องระวังในจุดไหนคืออ่านงานเป็นและบอกเทคนิคต่างๆ ที่เป็นข้อควร

ระวังได้ อีกเรื่องหนึ่งคือเรื่องการพูดหรือการสื่อสาร เราต้องการจะให้เขาทำอะไรถ้าสิ่งออกมาพูดออกมาไม่ดีบางครั้งนี่มันเปลี่ยนไปเลย”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

“ทักษะของหัวหน้างานต้องไปทักษะโดยรวมในการปฏิบัติงาน สามารถสื่อสารระดับหัวหน้างานด้วยกันเพื่อการประสานงานที่ดีระหว่างบุคคลและต้องมีทักษะในการวิเคราะห์งานเพราะเป็นหัวใจหนึ่งของการเป็นหัวหน้างานซึ่งต้องรอบรู้ในงานและสามารถแก้ปัญหากับผู้บังคับบัญชาได้”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

“เขาต้องฝึกฝนงานที่เขาทำให้เกิดความชำนาญหลังจากนั้นเขาก็จะสามารถใช้เทคนิคในการถ่ายทอดหรือสอนงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 7

“อย่างน้อยที่สุดการพูดการลำดับเนื้อหาต้องถ่ายทอดได้ ต้องประเมินเป็นทั้งก่อนสอนว่าเขามีความรู้เรื่องนั้นแค่ไหนและหลังจากที่เขาเรียนกับเราแล้วว่าเราสามารถปฏิบัติได้ตามวัตถุประสงค์ที่เราตั้งไว้ไหมปฏิบัติได้ดีแค่ไหน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

2.4.3.3 วัตถุประสงค์ด้านเจตคติ

“มีความรักบริษัทเป็นที่ตั้ง เป้าหมายของงานคือความสำเร็จของเราเป็นเป้าหมายเดียวกันมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่ลูกน้องในกลุ่ม มีความเอาใจใส่ลูกน้องในกลุ่ม”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 4

“สิ่งที่ควรระวังคืออารมณ์ ถ้าเราควบคุมอารมณ์ไม่ได้การสอนโดยใช้อารมณ์นี่มันจะเป็นผลร้ายมากกว่า”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

“เน้นในเรื่องของความซื่อสัตย์ต่อองค์กร ซื่อสัตย์ต่อตัวเอง ตรงต่อเวลา”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

“ต้องรักงาน ถ้าเราไม่รักงานที่เราทำอยู่จะไปสอนคนอื่นให้ได้ คงยาก ต้องเป็น แบบอย่างให้ลูกน้องเห็น ต้องเป็นคนเสียสละ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 7

“เรามีงานทำต้องยึดหลัก 3 ประการ คือซื่อสัตย์ ตรงต่อเวลา แล้วก็รู้หน้าที่พอไม่ต้องไปดูลูกน้อง”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

2.4.4 กลุ่มเป้าหมายหรือหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมที่จะเข้าร่วม ในกิจกรรมการศึกษาอบรมระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงาน

กลุ่มหัวหน้างานจากโรงงานอุตสาหกรรมจังหวัดสมุทรปราการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดกลุ่มเป้าหมายว่า หัวหน้างานที่จะเข้าร่วมกิจกรรมการศึกษาอบรมระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานนั้น ต้องพิจารณาถึงลักษณะของงานที่ทำเป็นหลักหรือพิจารณาจากหลักสูตรว่าหลักสูตรใดหัวหน้างานควรได้รับการฝึกอบรมร่วมกัน หลักสูตรใดเป็นหลักสูตรเฉพาะทางที่ตรงกับสายงานของหัวหน้างานแต่ละคน และบางครั้งก็พิจารณาจากปัญหาที่เกิดขึ้นเร่งด่วนในขณะนั้น ดังคำกล่าวของผู้สนทนากลุ่มดังนี้

“ในบางหัวข้อนี้ควรจัดให้หัวหน้างานพร้อม ๆ กัน แต่บางหัวข้อนี้เป็นเรื่องเฉพาะทางก็ทำการคัดเลือกให้ตรงสายงานของเขาเอาหัวข้องานเป็นหลัก”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 4

“กลุ่มไหนควรจะได้รับการฝึกอบรมก่อนหลังจะสอดคล้องกับโปรดัคส์ที่มีกับลูกค้า เอาตัวเนื้องานเป็นหลัก”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

“เพิ่มอีกอันคือเมื่อมีปัญหาที่เกิดขึ้นเร่งด่วน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

“คิดว่าต้องพัฒนาไปด้วยกันทั้งหมดเลยหลักสูตรอะไรที่เราจะสามารถใช้ร่วมกันได้ก็ต้องมาด้วยกันแล้วก็มีหลักสูตรเฉพาะทางของแต่ละคนเพื่อให้ปรับตัวและไปกันได้ในที่เดียวกัน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 7

“เขาบอกว่าหัวข้อที่อบรมนั้นเกี่ยวกับงานชนิดไหนจะดูหัวข้อที่จะอบรมเป็นหลัก”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

“เอาคนที่ดูแลรับผิดชอบด้านนั้นโดยตรงเพราะว่าพื้นฐานเขามีความรู้เรื่องนั้นอยู่แล้ว”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

2.4.5 หลักสูตรและเนื้อหาซึ่งจะใช้เป็นแนวทางในการจัดการศึกษาระบบโรงเรียน เพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

หลักสูตรและเนื้อหาซึ่งจะใช้ในการจัดการศึกษาระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมนั้น กลุ่มสนทนาของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมจังหวัดสมุทรปราการมีความเห็นว่า ควรจะประกอบไปด้วยความรู้ ทักษะ และเจตคติ ทางด้านความรู้ได้แก่ ความรู้ในวิชาชีพ 5 ส. การตรวจสอบ และรักษามาตรฐานคุณภาพ การวางแผนงานในการผลิต นโยบายขององค์กร การเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ ISO ทางด้านทักษะได้แก่ ความปลอดภัยในการทำงาน เทคนิคการสอน การพัฒนาบุคลิกภาพ เทคนิคการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี การสื่อสาร มนุษยสัมพันธ์ การพัฒนาตนเอง การพัฒนาด้านภาษาไทย ส่วนทางด้านเจตคติได้แก่ การพัฒนาทัศนคติ และไคเซ็น โดยมีรายละเอียดของการสนทนาดังนี้

“ต้องปลูกฝังความรักความก้าวหน้าให้กับหัวหน้างานให้หัวหน้างานเขามีความใฝ่รู้ มีการพัฒนาตนเองแล้วก็พัฒนาคนในหน่วยงานของเขา มีการพัฒนาด้านภาษาและการไม่กลัวงานเอกสารก็สำคัญ เพราะว่าหัวหน้างานบางคนก็กลัวเรื่องงานเอกสารมาก นอกจากนั้นก็ คือ การวางแผนงานในการผลิต การจัดการคน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 4

“การสร้างบรรยากาศในการสอนงาน จิตวิทยาเรื่องคน จิตวิทยาการสื่อสาร ความรู้ การวัดผลการฝึกอบรม การใช้สื่อมาประกอบการสอนให้เหมาะสมกับการสอนนั้น ๆ การใช้คำพูด”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

“เทคนิคการเป็นผู้นำ ความปลอดภัย 5ส. นโยบายขององค์กร การตรวจสอบคุณภาพพักรักษามาตรฐานคุณภาพ การมองพฤติกรรมของตนเองและผู้อื่น มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน การเสียสละ ความคิดสร้างสรรค์”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

“มีสองส่วนใหญ่ก็คือความชำนาญการในงานที่เรารับผิดชอบเชิงลึก และความชำนาญทั่วไป เช่น ระเบียบ ข้อบังคับ การบริหารงาน การปกครองคน การสอนงาน การวางแผนพวกนี้เป็นภารกิจที่หัวหน้างานต้องทำ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 7

“การเป็นหัวหน้างานที่ดีเกี่ยวกับบุคลิกภาพการเป็นผู้นำหน้าที่ความรับผิดชอบ 5 ส. ไอเอสโอ โคเซ็น ความปลอดภัยในการทำงาน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

“อย่างแรกเลยคือความรู้ในงานที่ทำ อย่างที่สองคือ การถ่ายทอดจิตวิทยา ทักษะที่ดีของหัวหน้างาน การเอื้ออาทร เอาใจเขามาใส่ใจเรา ความเห็นอกเห็นใจ ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะต้องใส่สิ่งเหล่านี้ไปในจิตวิญญาณของผู้ที่จะถ่ายทอด”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

2.4.6 สื่อการเรียนการสอน

สรุปความคิดเห็นของกลุ่มหัวหน้างานจากโรงงานอุตสาหกรรมจังหวัดสมุทรปราการในเรื่องสื่อการเรียนการสอนในการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม มีดังนี้ สื่อบุคคลคือวิทยากร สื่อวัสดุอุปกรณ์คือ วิดีโอเทป สไลด์ แผ่นใส ของจริง เอกสาร POWER POINT และฟลิปชาร์ด ส่วนสื่อวิธีการคือ การปฏิบัติ และสื่อการเรียนรู้ตามอัธยาศัย คือ บอร์ดประชาสัมพันธ์ที่อ่านหนังสือ ห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ และเสียงตามสาย ดังคำกล่าวของผู้สนทนากลุ่มดังนี้

“ถ้าเป็นงานของช่างของจริงนี้สำคัญมาก บางทีสอนทางกระดาษนั้นก็ยังไม่ออกแล้วการรวมกลุ่มกันแล้วทำงานจริง ลงมือปฏิบัติตั้งแต่เริ่ม จัดระบบแผนงานเลย มีการใช้สื่อพวกเอกสารกับแผ่นใส เอกสารหมายถึงเอกสารที่มาจากตัวอย่างงานจริงๆ คือลักษณะการวางแผนงานของแต่ละที่เรามีรูปแบบอย่างไรจะมาดูเปรียบเทียบข้อดีข้อเสียกัน จะได้พัฒนารูปแบบของหน่วยงานของเรา อาจจะประกอบกับการฉายสไลด์สถานที่ทำงานโรงงานต่าง ๆ จะได้เห็นภาพ นอกจากบริษัทของเราที่เราคิดว่ามันดีอยู่แล้วนี่ที่อื่นอาจจะมีตัวอย่างที่ดีกว่าเราก็ได้ หรืออาจจะเป็นเอกสารประกอบการบรรยายจะได้ตามเนื้อเรื่องได้ทัน และถ้าเล่มก็มีเอกสารจะช่วยเตือนได้ นอกจากนั้นก็ไปดูนวัตกรรมตามงานต่าง ๆ ไปดูว่าผลิตภัณฑ์หรือเครื่องจักรอะไรแปลกใหม่บ้าง ที่เกิดขึ้นมาทำให้พัฒนาความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาเครื่องจักรของเราเองไปด้วย”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 4

“ส่วนใหญ่จะเป็นรูปภาพใช้บ่อยครับเพราะว่าเราเน้นเฉพาะได้ แล้วใช้ระยะเวลาสั้นแล้วก็ตรงจุดเลย แล้วก็ได้คนเยอะ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

“เวลาสอนเขามีเอกสารประกอบ มีภาพ Power point มีการเคลื่อนไหวมีสื่อ แล้วก็มีวิดีโอ เสียงตามสาย บอร์ดนิทรรศการเนื้อหาที่เป็นเนื้อหาทั่วไป เรื่องการบริหาร ความรู้เกี่ยวกับการทำงาน...ในเรื่องของเทคนิค เขาจะไปสอนในพื้นที่การทำงานหรืออาจจะไปสอนใน

โรงงานเลยก็จะมีสื่อเป็นวิดีโอ เป็นภาพฟลิปชาร์ด”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

“สื่อที่ควรใช้มาก ๆ ก็คือการลงมือปฏิบัติด้วยตนเองเพราะสามารถนำไปใช้แก้ปัญหาหรือประยุกต์กับการทำงานได้ดี”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

“อาจจะเป็นวีดิทัศน์ สไลด์ ภาพนิ่ง ผมว่าน่าจะเป็นประโยชน์...มีการจัดบอร์ด ส่วนใหญ่ก็เป็นการประชาสัมพันธ์ของฝ่ายต่าง ๆ เช่น เรื่องของเซฟตี้ 5 ส. ผลการทำงานของแต่ละบุคคล ซึ่งต้องการสื่อให้ทุกคนได้รู้ว่ามีกิจกรรมอะไร”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 7

“เวลาอบรมนี้ไม่ใช่ทำให้วิทยากรพูดอย่างเดียว อย่างน้อยต้องมีการฉายสไลด์ มีภาพให้เห็นมีกิจกรรมที่ช่วยกันคิดได้ลงมือทำ มีเอกสารแจกไว้ดูประกอบตามการบรรยายของวิทยากรแล้วยังสามารถเอาไปให้คนอื่นอ่านได้ด้วย... ที่บริษัทยังมีห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ที่อ่านหนังสือป้ายประชาสัมพันธ์เรื่องเกี่ยวกับประกาศของทางบริษัท ข่าวสารทั่วไป ความปลอดภัย ไอเอสโอ พวกนี้”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

“งานบางอย่างก็ใช้ของจริงให้ลงมือปฏิบัติเลย บางครั้งก็ต้องใช้ วิดีโอ แผ่นใส เข้ามาช่วย...มีห้องสมุด ห้องอ่านหนังสือ ให้ยืมหนังสือ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

2.4.7 หน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

หน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อพัฒนาสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมตามความคิดเห็นของกลุ่มหัวหน้างานจากโรงงานอุตสาหกรรมจังหวัดสมุทรปราการมีหลายองค์การ ได้แก่ กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน

สมาคม ส่งเสริมเทคโนโลยี สถาบันเพิ่มผลผลิต ที่ทำการพัฒนาบุคลากรของประเทศ รวมทั้งหัวหน้างานด้วย สมาคมวิศวกรรมสถานน่าจะรับผิดชอบการพัฒนาหัวหน้างาน สภาอุตสาหกรรมให้ความรู้เรื่องภาพรวม ทิศทาง การเตรียมตัวในการทำธุรกิจ ส่วนสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น เป็นองค์การที่ให้ความรู้ในเรื่องของเทคโนโลยี ภาวะการเป็นผู้นำ เรื่องของอินเทอร์เน็ตต่าง ๆ ดังคำกล่าวของผู้สนทนากลุ่มดังนี้

“การพัฒนาหัวหน้างานก็น่าจะสมาคมวิศวกรรมสถานอื่นก็อาจจะพัฒนาไปในด้านวัสดุบ้าง ด้านอะไรบ้างก็แตกต่างกันไปตามสถาบัน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 4

“มีอยู่หลายองค์การ สภาอุตสาหกรรมก็เป็นเรื่องภาพรวมของธุรกิจมีทิศทางอย่างไรก็ต้องเตรียมตัวอย่างไรบ้างถึงไม่ประมาทในการทำงาน ส่วนสมาคมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น เป็นองค์การที่ให้ความรู้ความสามารถในเรื่องของเทคโนโลยี ภาวะการเป็นผู้นำเรื่องของอินเทอร์เน็ตต่าง ๆ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

“กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน สสท. สถาบันเพิ่มผลผลิต ที่ทำการพัฒนาบุคลากรของประเทศไม่เฉพาะเจาะจงหัวหน้างานอย่างเดียว”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 7

2.4.8 การจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการ สอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

กลุ่มหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมจังหวัดสมุทรปราการเห็นว่าในการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน เพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมนั้น ทำโดยการฝึกอบรมภายนอก การฝึกอบรมภายใน การศึกษาจากเอกสาร วารสาร และห้องสมุด มีการศึกษาความจำเป็นแล้วจึงนำมาวางแผนดำเนินการ ฝ่ายบุคคลเป็นผู้ดำเนินการ โดยสถาบันหรือหน่วยงานภายนอกจะส่งโปรแกรมฝึกอบรมให้โรงงานทราบรายละเอียดหลักสูตรที่มีการจัดฝึกอบรม ดังคำกล่าวของผู้สนทนากลุ่มที่ว่า

“ในส่วนของกรฝึกอบรมภายนอก ต้องหาความต้องการก่อนโดยส่งแบบสำรวจไปตามหน่วยงานต่าง ๆ ว่าเขามีอะไรบ้าง แล้วจะมาวิเคราะห์ทำเป็นหลักสูตรขึ้นมาจัดอบรมโดยดูตามลำดับความสำคัญก่อนหลัง”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

“การให้ความรอบรู้กับหัวหน้างานมีหลายลักษณะด้วยกัน เอกสารเรื่องการพัฒนาเทคโนโลยีหรือการพัฒนาทั่วไป เรื่องของสภาพเศรษฐกิจบ้านเมือง วารสารอื่น ๆ ที่เป็นความรู้ของหัวหน้างาน หนังสือในห้องสมุดที่ไปค้นคว้าหรือยืมกลับไปอ่าน...ส่วนการฝึกอบรมฝ่ายบุคคลจะรวบรวมความต้องการที่จะเรียนรู้ ผู้บริหารก็พิจารณาถ้าเป็นประโยชน์ต่อองค์การ ผู้บริหารก็จัดฝึกอบรมให้หัวหน้างาน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

“ขั้นตอนแรกคือสำรวจความต้องการการฝึกอบรมมี 2 ส่วนใหญ่ๆ คือ การฝึกอบรมตามตำแหน่งหน้าที่ที่เขาต้องรับผิดชอบใน Job description กำหนดอะไรไว้เขาก็ต้องได้รับการฝึกในหลักสูตรนั้น ส่วนที่สองคือทักษะเพิ่มเติมที่เราต้องการให้เขามี เราก็เอามาทำแผนฝึกอบรมประจำปี”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 7

“บริษัทจะได้รับเอกสารจากภายนอกก่อนว่าจะอบรมเรื่องอะไรแล้วมาแจ้งแต่ละแผนกดูว่าเกี่ยวกับงานในแผนกหรือเปล่า ถามความสมัครใจของหัวหน้างานแล้วเสนอชื่อไปยังแผนกบุคคล พอไปอบรมแล้วต้องกลับมาถ่ายทอดอีกที”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

“มีแผนฝึกอบรมประจำปีในส่วนของหน่วยงานและส่วนกลางก็จะส่งไปให้เขาแจ้งความประสงค์มาว่าต้องการที่จะอบรมเรื่องอะไรเขาก็ส่งมารวบรวมพิจารณาดูแล้วจะต้องขออนุมัติจากทางผู้ใหญ่”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

2.4.9 การกำกับดูแลและประเมินผลโครงการ

หัวหน้างานจากโรงงานอุตสาหกรรมในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีความเห็นสอดคล้องกันว่าการประเมินก่อนฝึกอบรมทำให้ทราบพื้นฐานความรู้ของผู้เข้ารับกรฝึกอบรม การประเมินหลังการฝึกอบรมมักใช้แบบสอบถามประเมิน เนื้อหาหลักสูตร วิทยากร การถ่ายทอด หัวหน้างานบางแห่งจะต้องทดลองทักษะการสอนโดยมีผู้จัดการฝ่ายเป็นผู้ประเมินหาก

ไม่ผ่านจะต้องมีการอบรมใหม่ ในโรงงานอุตสาหกรรมบางแห่งมีการติดตามผลโดยการ ตรวจสอบคุณภาพของงานดูการปฏิบัติงานจริงว่ามีประสิทธิภาพเป็นอย่างไร โดยมีการประเมิน เป็นช่วง ๆ หรือทุกสิ้นปี ดังคำกล่าวของผู้สนทนากลุ่มดังนี้

“ประเมินตามหลักสูตรเนื้อหาวิชา แล้วก็ประเมินความรู้ตัววิทยากรด้วย โดยใช้เป็นเอกสารประเมินการฝึกอบรม ให้เขาตอบคำถามเนื้อหาหลักสูตรเป็นอย่างไร วิทยากร เป็นอย่างไร แผนการถ่ายทอดเป็นอย่างไร และมีการติดตามว่าที่เขาอบรมแล้วเขาสามารถทำงาน ได้ดีขึ้นไหม”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

“การติดตามผลดูจากการตรวจสอบคุณภาพของงานถ้างานเสียมากกว่า ได้แสดงว่าต้องมีการ Retraining เราจะมีเก็บประวัติเก็บบันทึกผลอยู่แล้วว่าก่อนอบรมงานที่ ผ่านออกมาเสียเท่าไร หลังผ่านอบรมการสูญเสียลงไปไหม เราวัดจากคุณภาพของตัวงาน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

“การประเมินที่ใช้กับหัวหน้างานคือทำแบบทดสอบหลังฝึกอบรม และ ประเมินทดลองทักษะโดยผู้จัดการฝ่ายจะเป็นคนประเมินถ้าหัวหน้างานสอนเด็กไม่ได้ต้องไปอบรม ใหม่ต้องลองสอนให้ผู้จัดการฝ่ายดูแล้วอาจจะมีการสอบถามหรือทำข้อสอบ นอกจากนั้นเรามีการ ประเมินทบทวนประสิทธิภาพการฝึกอบรมเป็นช่วง ๆ ปีละ 2 ครั้ง”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 7

“หลังไปอบรมมาเขาจะมีแบบฟอร์มให้กรอกรว่าคุณได้อะไรบ้าง วิทยากร เป็นอย่างไรให้ความรู้เป็นอย่างไร แล้วก็ติดตามโดยเขาอธิบายให้ผู้จัดการแผนกประเมินผล จากงานที่เราทำทุกสิ้นปี”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

“ประเมินก่อนสอนว่าเขามีความรู้เรื่องนั้นมากน้อยแค่ไหนและใช้ดูการ ปฏิบัติงานจริงว่าเขาสามารถปฏิบัติได้ตามวัตถุประสงค์ที่เราตั้งไว้ไหม”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

2.5 ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน เพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม จาก การสนทนากลุ่มผู้จัดการฝ่ายบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดสมุทรปราการ

2.5.1 นโยบายการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

เป็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งพัฒนาตนเองและพัฒนางานที่ทำทั้งภายในและภายนอกสถานประกอบการ เพื่อตอบสนองนโยบายของบริษัทในการผลิตสินค้า ความพึงพอใจของลูกค้าและพนักงาน รวมทั้งการมีคุณธรรมในการบริหารงานและการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรและการสร้างผลกำไรให้กับบริษัท บางแห่งจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทุกคนในองค์การจะต้องเรียนรู้เพื่อพัฒนาความสามารถและศักยภาพของตนทุกเวลาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน ดังคำกล่าวของผู้สัมมนากลุ่มดังนี้

“มีโครงการฝึกอบรมให้เขาให้สูงขึ้นไปทุกปีทำได้ทั้งภายในองค์การและข้างนอก”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 7

“นโยบายกำหนดให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องคือมีการพัฒนาตัวเขาเอง แล้วก็พัฒนางานที่เขาอยู่เพราะฉะนั้นทุกคนต้องกระตือรือร้น”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

“นโยบายของเราก็คือ ผลิตสินค้าตามมาตรฐานสากล ตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ส่งมอบทันเวลา พัฒนาศักยภาพ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

“หัวหน้างานต้องมีแนวคิดในการสร้างทั้งหมด สร้างคน สร้างงาน สร้างผลกำไรต่างๆ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 8

“บริหารงาน เอาใจใส่ดูแลพนักงาน ให้เกียรติ การบริการลูกค้าอย่างดีที่สุด มีคุณธรรมในการดำเนินธุรกิจ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

“ทางบริษัทเราให้ยึดถือปฏิบัติในเรื่อง คุณภาพ ความซื่อสัตย์ การให้เกียรติ การให้โอกาส”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

“ผู้บริหารเห็นความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร นโยบายของบริษัทเต็มที่ตรงนี้ในการพัฒนาคน ความสามารถของคนนี้ไม่มีขีดจำกัดที่จะได้รับการพัฒนาส่งเสริมสนับสนุน เรื่องบ เรื่องเวลา ด้วย ระดับผู้จัดการต้องให้ความสำคัญตรงนี้ก่อน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

“เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คนในองค์การจะถูกฝึกให้เกิดการเรียนรู้โดยตลอดเวลา ถือว่าการพัฒนาพนักงานเป็นเรื่องที่สำคัญ เป็นการลงทุนระยะยาวเพื่อเพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพของบุคคลให้มีความรู้ ความเข้าใจ อย่างต่อเนื่องเพื่อนำไปใช้ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด สร้างมูลค่าเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์การได้ในระยะยาว”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 4

2.5.2 เป้าหมายในการจัดกิจกรรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

จากการสนทนากลุ่มผู้จัดการฝ่ายบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมจังหวัดสมุทรปราการ สรุปได้ว่า เป้าหมายในการจัดกิจกรรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมเป็นการจัดกิจกรรมเพื่อให้หัวหน้างานเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต ในรูปแบบของการเรียน การฝึกอบรม การศึกษาหาความรู้ตามอัธยาศัย เพื่อพัฒนาตนเองและเพื่อนำความรู้ไปถ่ายทอดให้ผู้ได้บังคับบัญชา ดังความเห็นของผู้สนทนากลุ่มที่ว่า

“ให้ความสำคัญกับการเรียนและการฝึกอบรมเน้นเรื่องการส่งเสริมให้รู้ให้เรียนโดยเฉพาะภาษาอังกฤษ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 7

“มีเป้าหมายเป็นแผนที่จะพัฒนาบุคลากรไม่ต่ำกว่า 8 ชั่วโมงต่อคนต่อปี คือจริง ๆ แล้วหัวหน้างานก็ต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องหมายความว่า จะต้องศึกษาหาความรู้ ไม่ใช่จะต้องอ่านอย่างเดียว อาจจะไปดูข่าว ดูทีวี ฟังวิทยุ อะไรพวกนี้ เพื่อที่จะพัฒนาตัวเราเอง เพื่อที่จะนำความรู้ต่าง ๆ เหล่านี้มาถ่ายทอดให้กับผู้ได้บังคับบัญชา”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

“เราต้องศึกษาเรียนรู้ตลอดชีวิตมันเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับคนที่ทำงาน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 8

“ถือว่าการพัฒนาบุคลากรต้องทำอย่างต่อเนื่องไม่ใช่ปีหนึ่งหนเดียวหายไปเลย”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

“เหมือนกันคะ พัฒนาอย่างต่อเนื่องและก็เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

“พยายามให้เกิดการสูญเสียน้อยที่สุด หัวหน้างานต้องสอนงาน บริษัทต้องกำหนดเลยเป็นบทบาทของผู้บริหารและหัวหน้างานที่จะต้องสอนงานลูกน้อง”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

“การพัฒนาคนให้พร้อมทั้ง 3 ด้าน ในระยะสั้นคือจะพัฒนาให้ทำงานได้ในปัจจุบัน แต่ในระยะยาวมองความเจริญเติบโตเพื่อเสริมศักยภาพในอนาคตเตรียมคนเพื่ออนาคต”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 4

2.5.3 วัตถุประสงค์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับหัวหน้างานในด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ

ในด้านความรู้ กลุ่มผู้จัดการฝ่ายบุคคลในโรงงานจังหวัดสมุทรปราการ ให้ความเห็นว่า หัวหน้างานต้องมีความรู้ความชำนาญในงานที่ทำ มีความรู้เรื่องเทคนิคการสอนงาน จิตวิทยาในการบังคับบัญชา มนุษยสัมพันธ์ สิทธิหน้าที่ของตนเองและผู้อื่น ความปลอดภัยในการปฏิบัติงานและความรู้เรื่องการบริหาร ในด้านทักษะต้องมีทักษะในเรื่องที่จะสอนมีทักษะเชิงเทคนิคและทักษะการสอนงานแบบ on the job Training สำหรับด้านเจตคติหัวหน้างานต้องมีความซื่อสัตย์ ตั้งใจทำงาน มีความขยัน มีความรักและภักดีต่อองค์กร มีทัศนคติเชิงบวก และมีทัศนคติที่ดีต่อบริษัท มีความเมตตาโอบอ้อมอารีและมีใจรักงาน ดังคำกล่าวที่ว่า

2.5.3.1 วัตถุประสงค์ด้านความรู้

“ต้องมีความรู้ในงานของตัวเองแล้วก็มีความเชี่ยวชาญพอสมควร รู้เรื่องระเบียบวินัย ความปลอดภัยในการทำงาน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 7

“ความรู้แรกเลยคือทักษะในการเป็นเทรนเนอร์ การถ่ายทอด จิตวิทยาในการให้ความรู้”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

“น่าจะรู้หลาย ๆ ด้านเพื่อที่จะใช้ในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ไม่ใช่ว่าเป็นช่างเชื่อมจะรู้งานเฉพาะช่างเชื่อมอย่างเดียวไม่ถูก น่าจะรู้ การจัดการ การบริหาร การวางแผน มีความเข้าใจในการบริหารคน รู้เรื่องนโยบายของบริษัท รู้ถึงสถานการณ์ รู้เรื่องการดำเนินงานเป็นทีม ไอเอสโอ 5 ส.. คิวซีซี อะไรพวกนี้”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

“ความรู้ในงานในสาขาที่ตัวเองรับผิดชอบจิตวิทยาของการ
เป็นหัวหน้างาน เทคนิควิธีการถ่ายทอดการสอนงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา 7 tools คิวซีซี”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 8

“อันดับแรกหัวหน้างานต้องมีความรู้ในเรื่องงานคือความ
ชำนาญในงานนั้นก่อนแล้วก็ประสบการณ์ในการทำงานนั้น จิตวิทยา มนุษยสัมพันธ์ การบริหาร
ทั้งหมดล่ะคะ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

“ส่วนสำคัญเป็นหลัก ๆ ก็คือภาษาอังกฤษ คอมพิวเตอร์
เทคนิคการสื่อสาร เทคนิคการสอนงานคนอื่น”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

“ความรู้ส่วนแรกก็คือความรู้ในเรื่องงานที่เขารับผิดชอบส่วนอีก
ตัวหนึ่งก็เรื่องการบริหารงานบุคคล เรื่องการประสานงาน รู้เทคนิควิธีการสอนในรูปแบบ on the
job training และ coaching แล้วก็ต้องรู้เรื่องคน พฤติกรรมของคน จิตวิทยา”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

“ความรู้เรื่องตัวสินค้า หัวหน้างานที่จะสอนงานได้จะต้องมี
ความรู้ในตัวผู้เรียนว่าเป็นอย่างไร ระดับไหน เขาจะใส่สื่อการสอนอะไรบ้าง รู้วิธีการสอนงาน รู้เนื้อหา
ที่จะสอน เช่น 5 ส. เซฟตี้ ไคเซ็น หัวหน้าต้องมีความรู้ในเรื่องนั้น ๆ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 4

2.5.3.2 วัตถุประสงค์ด้านทักษะ

“เป็นหัวหน้างานแล้วส่วนใหญ่ต้องมีมนุษยสัมพันธ์ดี เข้าหาคน
ง่ายเพราะว่าต้องมีการติดต่อประสานงานกับแต่ละแผนก”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 7

“ทักษะในการลงมือทำงานขึ้นที่เขารับผิดชอบต้องมี
ความสามารถในการที่จะถ่ายทอดความรู้หรือเทคนิคต่าง ๆ หรือว่าประสานงานต่าง ๆ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

“พื้นฐานของคนที่เป็นหัวหน้างานต้องเข้าใจและใช้เครื่องมือ ถูกต้อง ต้องถ่ายทอดให้คนอื่นได้ด้วย ต้องมีทักษะในอาชีพของตัวเองอย่างดีพอถ้าไม่ดีพอก็เป็นหัวหน้างานไม่ได้”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 8

“หัวหน้างานที่จะมาสอนงานต้องสามารถสื่อสารกับน้อง ๆ มีเทคนิคอะไรต่าง ๆ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

“ต้องชำนาญในเรื่องนั้นจริงแล้วก็ถ่ายทอดได้มีทักษะในเรื่องการสอนงานที่จะต้องสอนเขา การเป็นหัวหน้างานต้องสอนงานได้”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 4

2.5.3.3 วัตถุประสงค์ด้านเจตคติ

“ต้องมีความรักในอาชีพและเป็นผู้ให้ มีความใจเย็น ความเป็นผู้ถ่ายทอด เผื่อแผ่”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

“ต้องยอมรับสภาพการรับรู้ของเด็ก หรือพนักงานว่ามันแตกต่างกัน เขาต้องมีความพยายามหรืออดทน อธิบายให้เขาเข้าใจให้ได้ มีความรักองค์การนี้ถือว่าเป็นประเด็นสำคัญ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

“หัวหน้างานต้องนำเขาทั้งเรื่องวินัยของตัวเอง ควรเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับลูกน้องตรงต่อเวลา ปรับตัวเข้ากับคนอื่นได้ ในฐานะเป็นหัวหน้าเขาก็ต้องสร้างทีมงานกับลูกน้องให้เข้มแข็ง สร้างองค์การ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 8

“เราจะเน้นมากเรื่องของความซื่อสัตย์สุจริต ความขยันอดทน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

“ทัศนคติที่ดีต่อองค์การเป็นเรื่องที่สำคัญมากถ้าเขาทัศนคติไม่ดีเขาจะถ่ายทอดให้ลูกน้องมันก็จะเสีย”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

“ต้องหาวิธีตั้งใจให้เขามีความอยากที่จะถ่ายทอดไม่หวังวิชา กลัวลูกน้องจะเก่ง”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

“คิดดี คิดในเรื่องต่าง ๆ ให้เป็นจุดดี เรื่องคน เรื่องของบริษัท เรื่องของตัวเอง ถ้าคิดดี ทำดีทุกอย่างงานมันก็จะดี”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 4

2.5.4 กลุ่มเป้าหมายหรือหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมที่จะเข้าร่วมในกิจกรรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงาน

หัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมที่จะเข้าร่วมกิจกรรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานในความคิดเห็นของกลุ่มผู้จัดการฝ่ายบุคคล จากโรงงานอุตสาหกรรมจังหวัดสมุทรปราการ จะพิจารณากำหนดกลุ่มเป้าหมายจากความจำเป็นของหัวหน้างานว่ามีจุดอ่อนในเรื่องใดที่ต้องเข้ารับการฝึกอบรมบางส่วนกำหนดโดยพิจารณาเนื้อหาว่าจะให้ความรู้ในด้านใดและใครควรได้รับการฝึกอบรมในเรื่องนั้น บางแห่งก็พิจารณาจากตำแหน่งหรือหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่หรือเมื่อเกิดปัญหาเร่งด่วนก็จะเชิญผู้เกี่ยวข้องมาอบรมกัน ถ้าเป็นกรณีปกติก็จะเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ ดังคำกล่าวของผู้สนทนากลุ่ม ดังนี้

“เราจะตั้งทีมสปีดเดออร์เพื่อมาฝึกอบรมกลุ่มนี้ให้เข้าใจขอบข่ายอะไรต่าง ๆ เขาจะต้องกระจายความรู้ไปถึงระดับรากหญ้า”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

“ในกรณีเร่งด่วนสมมติว่ามีงานผิดปกติก็จะมีเชิญผู้เกี่ยวข้องขึ้นมาประชุมกัน อบรมกันเชิญผู้ที่มีความรู้ด้านนี้มาสอนอธิบายให้เขาฟัง ถ้าเป็นปกติก็ทำตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ คือ 8 ชั่วโมงต่อคนต่อปีทุกระดับ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

“ส่วนใหญ่เราจะจัดเป็นกลุ่มเป็นทีมเลยทีเดียว ใครอ่อนเราก็จะแจ้งฝ่ายบุคคลเพราะว่ามีการประเมินอยู่แล้วจากหัวหน้างานระดับเหนือขึ้นมา ตรงไหนที่อ่อน อ่อนเรื่องอะไร หัวหน้างานต้องรับการฝึกอบรมตรงนั้นมาเพราะจุดอ่อนของแต่ละคนจะไม่เหมือนกัน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 8

“ประกอบกันนะบางเรื่องก็แบ่งโดยดูเนื้อหาว่าจะให้ความรู้เขาทางด้านไหน บางเรื่องก็ดูตำแหน่งหน้าที่หรือหน่วยงาน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

“ก็คล้าย ๆ กัน เช่น ระดับซูปฯ ไฟร์แมนทุกคนต้องผ่านการอบรมเทคนิคการสอนงานเป็นคอร์สที่กำหนดไว้เหมือนกัน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

“มันจะเป็น 2 ส่วน คือพวกงานใหม่กับงานพิเศษต้องสอนต้องบอกให้เขาปฏิบัติ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

“เราจะมีเป้าหมายว่าแต่ละกลุ่มต้องพัฒนาอะไรมันก็ย้อนกลับไปว่าคนที่ทำงานนี้ได้ต้องมีความสามารถอะไร ต้องมีทักษะอะไร มันจะต้องเชื่อมโยงกัน ต้องพัฒนาอย่างมีทิศทางโดยเราต้องดูว่าเขายังมีจุดอ่อนเรื่องอะไร เราให้ความสำคัญต่อทุกกลุ่มเท่าเทียมกัน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 4

2.5.5 หลักสูตรและเนื้อหาซึ่งจะใช้เป็นแนวทางในการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน เพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

กลุ่มผู้จัดการฝ่ายบุคคลโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดสมุทรปราการ เห็นว่า หลักสูตรและเนื้อหาที่จะใช้ในการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมทางด้านความรู้ ได้แก่ การบริหารงานของผู้บังคับบัญชา การวัดและการประเมินผลการสอนและการฝึกอบรม ความรู้ในวิชาชีพการดำเนินธุรกิจ นิสัยอุตสาหกรรม การใช้สื่อประกอบการสอน 5ส. QC การเจรจาต่อรอง กฎหมายธุรกิจ การตลาด การผลิต การบัญชี ทางด้านทักษะ ได้แก่ เทคนิคการสอน การสื่อสาร มนุษยสัมพันธ์ เทคนิคการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี เทคนิคการนำเสนอ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ คอมพิวเตอร์ ภาษาอังกฤษ Train the trainer เทคนิคการสอนงานแบบ OJT การทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ ทางด้านเจตคติ ได้แก่ การพัฒนาทัศนคติและการพัฒนาความสามารถทางอารมณ์ โดยมีเนื้อหาของการสนทนากลุ่มดังนี้

“หลักสูตรเกี่ยวกับทักษะการสอนงาน พัฒนาทัศนคติ การเป็นหัวหน้างานที่ดี ภาษาอังกฤษสำหรับคนที่เพิ่งเริ่มต้นและคนที่มีพื้นฐานมาบ้าง แล้วก็เรื่องการทำงาน ธุรการ การพิมพ์ การเก็บเอกสาร”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 7

“การพูด การเตรียมสื่อ ความรักในอาชีพคือสิ่งที่เราจะให้เรา เราต้องกำหนดกรอบ กำหนดวัตถุประสงค์ว่าตัวเองจะสอนอะไร เตรียมอุปกรณ์หรือเตรียมสื่อให้ดีแล้วก็ประเมินผลผู้ที่เขาสอนไป”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

“จิตวิทยาในการสอนงาน จิตวิทยาอุตสาหกรรม มนุษยสัมพันธ์เพราะถ้าหากว่าเราเข้าใจเขา เขาเข้าใจเรา ผมว่าอะไร ๆ มันก็น่าจะดี”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

“เทคนิควิธีการสอนงานจิตวิทยาการประชุม หลักการพูด 5 ส. คิวซีซี การสร้างทัศนคติในการเป็นหัวหน้างาน ทั้งหมดต้องมีอยู่ในหลักสูตร”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 8

“ความรู้ในวิชาชีพ แล้วก็อย่างที่บอกคือด้านการบริหารบุคคล การควบคุมอารมณ์ ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่โอบอ้อมอารี”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

“เทคนิคการสอนงานเป็นหลักสูตรที่กำหนดเลย การสื่อสาร เทคนิคทางจิตวิทยาที่ทำอย่างไรเขาจะอยู่ร่วมกับคนในสังคม เจ้านาย เพื่อนร่วมงานและลูกน้องได้ ทำอย่างไรจะควบคุมให้ตัวเองรักษาระดับที่เหมาะสมได้”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

“หลักสูตรหัวหน้างานคือให้หัวหน้างานเก่งสอนงาน เทคนิคการสื่อสาร เทคนิคการถ่ายทอด การเตรียมการสอน การประเมินการสอน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

“หลักสูตรต่าง ๆ จะแบ่งเป็นในเรื่องของด้านการเป็นผู้นำ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การทำงานเป็นทีม การฝึกอบรม จิตวิทยาและด้านคอมพิวเตอร์ หลักสูตรต่าง ๆ นั้นก็จะทำให้หัวหน้างานนั้นเป็นคนเก่งได้เป็นหัวหน้างานที่ดีได้ และน่าจะมีเรื่องของเทคนิคการสอนงาน โอเจที รู้เรื่องหลักการบังคับบัญชา รู้เรื่องของการแก้ปัญหา การตัดสินใจและก็รู้เรื่องของโค้ช ซิง กลิต แล้วก็มีเรื่องความสามารถในการติดต่อสื่อสาร การเสนองานที่มีประสิทธิผล การเจรจา

ต่อรอง แล้วก็หลักสูตรมุ่งสู่ความเป็นเลิศในการเป็นวิทยากรคือพวกเขาต้องทำหน้าที่สอนงาน เราจะ

ต้องบอกเขาว่าการเป็นวิทยากรที่ดีได้นี้จะทำอย่างไรบ้างในชื่อหลักสูตรว่าเทรนนิ่งเดอะเทรนเนอร์ ที่ทำกันอยู่ อีกอันหนึ่งที่อยากเรียนให้ทราบว่าหัวหน้างานทุกคนนอกจากจะมีความรู้ในเรื่องทักษะของงานแล้วเขาจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเรื่องของธุรกิจด้วย เพราะเราทำธุรกิจเพื่อที่จะแข่งขันเพื่อที่จะอยู่รอดและเป็นทีหนึ่ง เพราะฉะนั้นผู้บังคับบัญชาที่เป็นหัวหน้าเมื่อสูงขึ้นในระดับหนึ่งเขาจะต้องมีความรู้ที่เรียกว่าบิสซิเนส โนว์เลดจ์ ซึ่งจะต้องรู้ในเรื่องของการดำเนินธุรกิจพื้นฐาน ความเจริญธุรกิจ กฎหมายธุรกิจ การตลาด การผลิต การบัญชี งานบุคคล แล้วก็เกมส์การจัดการ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 4

2.5.6 สื่อการเรียนการสอน

กลุ่มผู้บริหารฝ่ายบุคคลจากโรงงานอุตสาหกรรมจังหวัดสมุทรปราการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสื่อการเรียนการสอนในการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมว่า ใช้สื่อบุคคลคือวิทยากร สื่อวัสดุ อุปกรณ์ คือเอกสาร วีดิโอเทป ตำรา อินทราเน็ต เพาเวอร์พอยท์ และภาพนิ่ง ฟลิปชาร์ด แผ่นดิสก์ สื่อวิธีการคือกิจกรรมกลุ่ม การปฏิบัติ บทบาทสมมติ กรณีศึกษา การแลกเปลี่ยน ประสบการณ์และการระดมสมอง ส่วนสื่อการเรียนรู้ตามอัธยาศัย คือบอร์ดประชาสัมพันธ์ นิทรรศการ จุลสาร ห้องสมุดและเสียงตามสาย ดังคำกล่าวของผู้สนทนากลุ่มดังนี้

“สื่อเดี๋ยวนี้มันก็เปลี่ยนไปเยอะ อย่างแผ่นดิสก์นี่ก็ดีเพราะว่าบรรจุข้อมูลไว้ได้เยอะ มันช่วยให้เร็วขึ้น มันดูน่าสนใจขึ้น...นอกจากนั้นก็จัดบอร์ด เอกสารให้ความรู้ก็สามารถทำได้ง่ายแล้วอีกอย่างหนึ่งก็การจัดนิทรรศการ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 7

“เราใช้แผ่นใสมากที่สุด และก็วีดิโอ รูปภาพและชาร์ตอธิบาย ขบวนการผลิต มีตำราวิชาการให้ยืมที่ห้องสมุด การอ่านตำราวิชาการนี้เข้าใจง่ายเป็นหลักฐานที่เขาจะตรวจสอบหรือยืนยันอ้างอิงได้ เรามีบอร์ดประชาสัมพันธ์ซึ่งจะติดประกาศให้ทราบเรื่องต่างๆ มีการออกจุลสารแจกให้เขาทราบเพราะเร็ว สะดวก ประหยัดให้เขาอ่านสื่อถึงตัวเขา”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

“จะเป็นทางด้านเอกสารมากกว่า มีตู้หนังสือให้มาศึกษา มีบอร์ด มีข่าวสารอะไรก็จะไปติดที่บอร์ด”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

“สิ่งที่เป็นวีดิโอเพราะเป็นภาพที่เคลื่อนไหวเอามาประยุกต์ใช้ได้ ได้ เห็นตัวอย่างการฝึกปฏิบัติแสดงบทบาทสมมุติที่ในการทำงานจริงเราต้องใช้ การทำกิจกรรมต่าง ๆ ในระบบอย่าง คิวซีซี ไฮเคิล และมีการจัดนิทรรศการเป็นการให้ความรู้”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 8

“ใช้ Power point เป็นตัวหลัก ต้องมี Manual เอกสารเป็นคู่มือที่จะได้อ่าน เตือนความจำและปฏิบัติได้แนวทางเดียวกัน แล้วก็กิจกรรมเป็นตัวสื่อ กิจกรรมนี้เขาจะซึมลึกได้ คือ หัวหน้างาน ด้วยเด็กทำออกแค่แรลลี่เขาจัดกิจกรรมให้เขาลงไปทำจริง นอกจากนั้นก็ทำเป็นหนังสือเวียนภายในเป็นจุลสารภายใน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

“เอกสารนี้มันสร้างความมั่นใจ ลืมก็เปิดดูอีก กิจกรรมมันเห็นภาพชัดเจน ทำให้เกิดความรู้สึกด้วย”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

“เสียงตามสายเรามีตอนเช้า บอร์ดนิทรรศการต่าง ๆ ซึ่งให้ความรู้รอบตัว ความรู้ทั่วไป ข้อควรระวัง ประกันสังคม ป้ายประกาศ และอินเตอร์เน็ตภายในส่วนใหญ่จะเป็นความรู้ทั่วไปที่จะแจ้งข่าวสารเท่านั้นเอง”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

“อันดับต้น ๆ คือคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต เป็นเพาเวอร์พอยท์ด้วย แล้วก็เรียนรู้จากตำราด้วยมีเป็นเล่มเอาไว้อ้างอิงได้ในช่วงที่นี้ไม่ออกและจะมีเอกสารประกอบเวลาติดขัดอะไรก็เอามาทบทวนดูได้ ส่วนในการฝึกอบรมใช้ทุกอย่างเลย บรรยาย แลกเปลี่ยนประสบการณ์ กรณีศึกษา ระดมสมอง Work shop สถานการณ์สมมุติขึ้นอยู่กับการเรียนอะไร”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

2.5.7 หน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

หน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมมีอยู่หลากหลายตามความคิดเห็นของผู้จัดการฝ่ายบุคคลจากโรงงานอุตสาหกรรมจังหวัดสมุทรปราการ ซึ่งสามารถสรุปเป็นกลุ่มได้ดังนี้ หน่วยงานระดับจังหวัดคือ สำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด กระทรวงแรงงาน หน่วยงานประเภทสถาบันการศึกษา คือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือและหน่วยงานอื่น ๆ คือ ศูนย์ฝึกอบรมเครือข่ายซีเมนต์ไทย ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรม สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น สมาคมการจัดการที่มงาน

สมาคมบริหารงานบุคคลสมุทรปราการ สถาบันธรรมนิติ สถาบันเพิ่มผลผลิต สถาบันพัฒนา วิทยาศาสตร์แห่งชาติ สถาบันไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ สถาบันวิศวกรรมสถานแห่งประเทศไทย สถาบัน การจัดการบุคคลแห่งประเทศไทย ดังคำกล่าวของผู้สนทนากลุ่มดังนี้

“สถาบันต่าง ๆ อย่างที่ไปบ่อย ๆ ก็พระจอมเกล้าพระนครเหนือ สมาคม วิศวกรรมสถาน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 7

“ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรม ศูนย์ส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น จุฬาฯ มหิดล เราก็เชิญมา”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

“สถาบันวิศวกรรมสถานแห่งประเทศไทย สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย- ญี่ปุ่น สถาบันพัฒนาวิทยาศาสตร์แห่งชาติ สถาบันไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งสถาบันต่าง ๆ เหล่านี้เป็นที่ยอมรับกันอยู่แล้ว”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

“สมาคมการจัดการทีมงาน สถาบันการจัดการบุคคลแห่งประเทศไทย สถาบันส่งเสริมเทคโนโลยีไทย – ญี่ปุ่น ส่วนใหญ่จะมีแผนการอบรมทั้งปี เยอะมาก”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

“ส่วนมากจะใช้ที่กล่าวมาทั้งหมด สมาคมไทย-ญี่ปุ่นเป็นอันดับหนึ่งแล้ว ก็ธรรมนิติ ศูนย์เพิ่มผลผลิต กระทรวงแรงงานก็ประจำเป็นหลักอยู่แล้ว”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

“สมาคมการจัดการบุคคล แล้วก็สถาบันเพิ่มผลผลิต สมาคมบริหารงาน บุคคลสมุทรปราการ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

“ไม่เคยใช้ที่อื่นเลย เคยใช้แต่ในเครือซีเมนต์ไทยของเราเนี่ยสุดยอดแล้วค่ะ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 4

2.5.8 การจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการ สอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

กลุ่มผู้จัดการฝ่ายบุคคลของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดสมุทรปราการ ได้จัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงาน อุตสาหกรรมโดยจัดการฝึกอบรมภายนอก ฝึกอบรมภายใน โดยการเรียนรู้ด้วยตนเอง ด้วยการให้

คอมพิวเตอร์และเครือข่าย intranet รวมทั้งการใช้ on the job training โดยมีฝ่ายบุคคลเป็นผู้ดำเนินการ ดังสาระสำคัญจากการสนทนากลุ่มที่ว่า

“การฝึกอบรมภายในของหัวหน้างานนี้ทางแผนกฝึกอบรมเขาก็จะมีการสอบถามแผนกอะไรต่าง ๆ ว่าจะมีการอบรมหัวหน้างานมีใครผ่านการอบรมมาแล้วบ้างแล้วเอาไปประเมินว่าต้องอบรมกี่คน พอส่งยอดคนมาเสร็จเรียบร้อยก็กำหนดวัน ประสานไปยังแผนกที่จัดส่งชื่อไป นัดวันเข้าฝึกอบรมโดยเชิญอาจารย์มาสอนที่สำนักงานใหญ่... การฝึกอบรมภายนอกจะมีการส่งผ่านเอกสารของสถาบันการฝึกอบรมต่าง ๆ เข้ามา ผู้บังคับบัญชาก็จะดูความเหมาะสม สักส่วนว่าใครจะเป็นคนที่จะไปเข้าอบรม จากนั้นก็ทำเรื่องอนุมัติไปสำนักงานใหญ่อนุมัติเสร็จก็ทำเรื่องจองแล้วก็ได้ไป”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 7

“เราดูความต้องการของหน่วยงานว่าต้องการอะไรมาจากผู้บริหารและดูความต้องการของพนักงานแล้วจัดลำดับส่งเข้าที่ประชุมผู้บริหารพิจารณาอนุมัติมาเป็นโครงการส่วนมากจัดอบรมภายในโดยจ้างวิทยากรมาจากภายนอก เราจะตั้งทีมลีดเดอร์มาฝึกอบรมกลุ่มนี้ เพื่อที่จะกระจายความรู้ไปที่กลุ่มย่อยเพื่อจะทำกิจกรรมกลุ่มต่าง ๆ ของเรา”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

“ที่เราทำการฝึกอบรมจะต้องมีการส่งแบบสอบถามลงไปว่าความต้องการของพนักงานต้องการรู้เรื่องอะไรแต่ตรงนั้น ไม่ใช่เราอนุญาตเลยมีการประชุมกันก่อน ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับงานของเรา เอามาใช้ประโยชน์ได้เราถึงจะอนุมัติให้”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

“ขั้นแรกเลยก็ดูนโยบายของบริษัทต้นสังกัดคือผู้จัดการฝ่ายต้องสำรวจความต้องการของหัวหน้างานแล้วระบุความต้องการอบรมมา แล้วหน่วยงานกลางจะมารวบรวมว่าเปอร์เซ็นต์ตรงไหนมันมาก จำนวนเท่าไร แล้วจะทำอะไรก่อนหลังถึงจะมารวมกันอีกทีหนึ่งเราจะจัดหลักสูตรตรงนี้ให้หัวหน้างานที่มีความต้องการ ทางฝ่ายบุคคลจะเป็นตัวประสานงานหาวิทยากรมาอบรมภายในหรือส่งไปข้างนอก”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 8

“เริ่มต้นมาจากหาความต้องการของแต่ละส่วนงานว่าเขามีความจำเป็นในการอบรมพนักงานอย่างไรบ้างหลังจากนั้นก็ได้อัปเดต จัดออกมาเป็นแผนโดยที่แผนที่จัดออกมาต้องสอดคล้องกับแผนของทางบริษัทด้วย ในสิ่งที่ท่านผู้บริหารมีวิสัยทัศน์อยู่ว่าปีนั้นเรื่องอะไรแล้วนำมาผสมผสานกันแล้วทำแผนประจำปีออกมา ต้องส่งของงบประมาณปลายเดือนพฤศจิกายน ส่วนการเลือกวิทยากรก็จะเลือกอย่างน้อย 2 ที่เพื่อเปรียบเทียบกัน เรามีทีมงาน

4-5 คน มาร่วมกันดูแลพัฒนาบุคลากร มี production manager, personal manager, operator manager, general manager มาช่วยกัน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

“ความต้องการที่ได้มาจากการสอบถามเราจะนำมาถ่วงน้ำหนักครั้งกองวิเคราะห์ เพื่อหาความต้องการที่มากที่สุดมาจัดอบรมภายในเชิงวิทยากรภายในหรือภายนอกก็ได้ ส่วนความต้องการที่ไม่เหมือนคนอื่น ก็ต้องมาพิจารณาว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นในเรื่องงานหรือไม่ที่จะส่งไปอบรมภายนอก ความต้องการอีกอย่างเป็นลักษณะของงานเร่งด่วนเช่นเกิดปัญหาในงานเราก็จัดอบรมพิเศษเลย และความต้องการที่มาจากนโยบายของทางบริษัทเช่นจะเข้าระบบไอเอสไอต้องทำแผนฝึกอบรมขึ้น”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

“การพัฒนาคนต้องมาจากนโยบายก่อน มาจากวิสัยทัศน์ที่เราเน้นแบบ KM.Knowledge management การบริหารองค์ความรู้ เรามีองค์ความรู้เยอะแยะมากมายอยู่ที่ว่า องค์การจัดออกเป็นหมวดหมู่ องค์การของเราเป็น Learning Organization ในการเรียนรู้เรียนรู้ได้หลายอย่าง 1. การเรียนรู้ด้วยตนเองโดยบริษัทจะจัดหาความรู้ต่าง ๆ เป็นองค์ความรู้ไว้ให้ไปเปิดใน Web ว่าเขาอยากรู้เรื่องอะไร เพราะเขาจะถูกผลักดันมากเลยว่าคุณต้องทำเรื่องนั้นให้ได้คุณ สามารถหาความรู้ได้จากที่ไหนบ้างเราจะมีแหล่งความรู้ 2. คือเรียนรู้จากตำรา บริษัทจะแจกตำรา ให้เราจะต้องมาแบ่งกลุ่มกันอ่านแบ่งกลุ่มกันแปล จัดติวเตอร์ในแต่ละกลุ่ม มาสนทนากัน มา นำเสนอกัน 3. เรามีคอมพิวเตอร์ ศูนย์ฝึกอบรมเครือข่ายซีเมนส์ไทยเป็นต้นแหล่งเรื่องความรู้การทำ Computer Base Training ให้บางหลักสูตรไม่จำเป็นต้องเข้าห้องอบรม คลิ๊กเข้าไปศึกษาได้

ส่วนการฝึกอบรมมี 3 รูปแบบก็เป็นเรื่องของ Tropic Training เป็นการ จัดให้กับหน่วยงานที่ส่งพนักงานเข้าไปฝึกอบรมรวมกับที่ส่วนกลาง 2. คือ Inhouse Training จัด ให้กับหน่วยงานหนึ่งหน่วยงานใดโดยเฉพาะออกแบบเป็นหลักสูตรมาตรฐานเฉพาะโรงงานนั้น ๆ เพราะว่า Training Need ของโรงงานนั้น ๆ ไม่เหมือนกัน 3. เป็น Self Learning เป็นวิธีที่สะดวก ที่สุดที่ผู้เรียนสามารถวางแผนการเรียนด้วยตนเองเป็นการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายด้วย ในปัจจุบันศูนย์ฝึกอบรมมีรูปแบบของ Computer Base Training ศึกษาบทเรียนจากคอมพิวเตอร์ มัลติมีเดียในระบบเครือข่ายเรียกว่า ซีเมนส์ไทย อินทราเน็ต

การพัฒนาหัวหน้างานเราใช้ทุกรูปแบบโดยใช้ OJT. เป็นหลัก การฝึกอบรม เป็นการเสริมอีกอย่างคือ Self Learning ดูจากคอมพิวเตอร์”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 4

2.5.9 การกำกับดูแลและประเมินผลโครงการ

กลุ่มผู้บริหารฝ่ายบุคคลจากโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดสมุทรปราการ มีความคิดเห็นว่าจะต้องมีการประเมินผลก่อนการฝึกอบรม ในการประเมินผลหลังการฝึกอบรมมีการประเมินผลวิทยากร ส่วนผู้เข้ารับการฝึกอบรมประเมินผลด้วยวิธีการใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การทดสอบ และการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินผลโดยรวมทั้ง ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ทั้งนี้ใน บางแห่งไม่มีการติดตามผลหรือมีการติดตามผลโดยไม่กำหนดระยะเวลาแน่นอน แต่ส่วนใหญ่จะติดตามผลโดยการเขียนรายงาน หลังจากการเข้ารับการอบรมและติดตามผลโดยผู้บังคับบัญชาเป็นระยะ ๆ นอกจากนั้นมีการติดตามผลโดยการสรุปผลโครงการเสนอผู้บริหารอีกด้วย ดังคำกล่าวของผู้สนทนากลุ่มดังนี้

“การฝึกอบรมภายในยังขาดการติดตามอยู่การตรวจสอบอย่างเป็นรูปธรรมยังไม่เคยทำขอให้เขาผ่านการอบรมก็ถือว่าเขาน่าที่จะปฏิบัติตามที่ฝึกอบรมมาบ้าง น่าจะมีการติดตามในรูปของแบบสอบถาม ส่วนคนที่ไปอบรมข้างนอกกลับมาแล้วต้องเขียนรายงานการไปอบรมว่าได้รับข้อมูลความรู้อะไร เราจะปฏิบัติได้มากน้อยแค่ไหน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 7

“ติดตามผลจากโครงการที่เขาเสนอเจ้านายเขาจะดูแผนว่า จะทำอะไร ใช้เงินเท่าไร สรุปแล้วถ้าทำสำเร็จจะมีผลเป็นอย่างไรต้องสรุปเสนอ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

“ต้องมีการประเมินทั้งวิทยากร ประเมินทั้งผู้เข้าฝึกอบรมเลย ก็คือส่งแบบสอบถามให้กับผู้ได้รับการฝึกอบรมเลยว่า คุณมีความเข้าใจขนาดไหนต้องมาถ่ายถอดต่อและติดตามดูการทำงานของเขาด้วยว่า เขาได้มีการนำความรู้ตัวนั้นมาใช้หรือเปล่า”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 6

“ประเมินโดยดูประสิทธิภาพ ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินว่ามันดีขึ้นหรือไม่ดีบางที่ อบรมไปแล้วหลายหัวข้อแต่ไม่ดีขึ้น เราก็ต้องรับว่าอาจจะขาดตกบกพร่องอะไรและลักษณะการทำงานของหัวหน้างานต้องประเมินทุก 3 เดือนอยู่แล้ว ถ้าไปอบรมข้างนอกหัวหน้างานเขาต้องเขียนรายงานว่าเขาไปอบรมเรื่องอะไรมาบ้างหลักจากนั้นผ่านไป 1 เดือน 2 เดือน 3 เดือน ผู้บังคับบัญชาจะสรุปว่ามีอะไรเปลี่ยนแปลงหรือเปล่านี่คือการติดตามผล”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 8

“มักจะถูกจากการปฏิบัติจริงใช้เป็นเอกสารส่วนหนึ่งประเมินผลการอบรม หลังจากนั้น 3 เดือนดูการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมโดยรวมทั้งความรู้ ทักษะ และทัศนคติว่ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร ใช้เอกสารในการติดตามแต่จริง ๆ ต้องลงลึกด้วยการสัมภาษณ์”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

“การติดตามทำโดยใช้แบบประเมินและประเมินจากผลของงานที่ออกมา แต่ไม่ได้กำหนดว่าเป็นระยะเวลาเท่าไร”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

“มีการประเมินผลก่อนและหลังการฝึกอบรม วัดผลการเรียนรู้ด้วยวิธีการทดสอบ สำหรับภาคปฏิบัติจะมีแบบประเมินให้เขาไปดูหน้างานว่าเขามีการพัฒนาในเรื่องนี้ไหม เราจะมีการติดตามภายใน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 4

2.6 ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน เพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม จากการศึกษาสนทนากลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน จังหวัดสมุทรปราการ

2.6.1 นโยบายการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

ทางด้านนโยบายผู้สนทนากลุ่มมีความเห็นว่าองค์กรควรกำหนดมาตรฐานของแต่ละองค์กรว่าคนที่จะเป็นหัวหน้างานจะต้องผ่านการอบรมหลักสูตรใดบ้างจึงจะมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานในองค์กรนั้น และองค์กรควรเปิดโอกาสให้หัวหน้างานได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับชีวิตการทำงาน ดังคำกล่าวของผู้สนทนากลุ่มดังนี้

“แต่ละองค์กรควรกำหนดนโยบายว่าคนที่จะขึ้นมาเป็นหัวหน้างานต้องผ่านการอบรมหลักสูตรอะไรบ้าง”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

“ควรจะพัฒนาหัวหน้างานในเรื่องความรู้ ความสามารถในงานตามความเหมาะสมของโรงงานนั้น ๆ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

“นโยบายของโรงงานควรเปิดโอกาสให้หัวหน้างานได้รับการพัฒนาโดยที่ไม่เสียงาน สอดคล้องกับชีวิตการทำงาน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

2.6.2 เป้าหมายในการจัดกิจกรรมการศึกษาในระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

กลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนจังหวัดสมุทรปราการ สรุปเป้าหมายในการจัดกิจกรรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมว่า มุ่งเน้นการพัฒนาความรู้ ทักษะวิชาชีพ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตเป็นการศึกษาเพื่อชุมชนและการพัฒนาท้องถิ่น ดังสาระสำคัญจากการสนทนากลุ่มที่ว่า

“มุ่งเน้นในการพัฒนาให้เขาได้วุฒิการศึกษาและเสริมทางการพัฒนาคุณภาพชีวิต”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 4

“เป็นการเสริมความรู้กับอาสาสมัครในโรงงานซึ่งเรารับสมัครหัวหน้างานมาสอนทักษะวิชาชีพเป็นการศึกษาเพื่อชุมชน การศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นที่เราทำขณะนี้ก็คือการพัฒนาหัวหน้างานด้วยหลักสูตร ปวช.”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

“มีโรงเรียนในโรงงาน จัดการเรียนการสอนให้พนักงานได้รับการศึกษาเพิ่มเติมและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

“ดิฉันมองในแง่คุณภาพชีวิต คนในระดับหัวหน้างานที่ดึงมาสอนเทคนิคต่าง ๆ มันจะนำไปสู่เรื่องของการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานได้ มันจะโยงไปสู่ขั้นในเรื่องของการจัดระบบอย่างไรในครอบครัวตัวเอง จัดระบบอย่างไรในโรงงานอุตสาหกรรม จัดระบบอย่างไรกับลูกน้อง”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

2.6.3 วัตถุประสงค์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับหัวหน้างานในด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ

กลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนมีความเห็นว่า วัตถุประสงค์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับหัวหน้างานในด้านความรู้คือ ต้องมีความรู้เรื่องเทคนิคการสอน งาน มนุษยสัมพันธ์ และเทคนิคการสื่อสาร ในด้านทักษะ หัวหน้างานต้องมีทักษะในการพูด การสื่อสาร ทักษะในการอ่านแผนงาน สำหรับด้านเจตคตินั้นต้องมีความซื่อสัตย์ รักและภักดีต่อองค์กร มีความรับผิดชอบ มีความมั่นคงในเรื่องของอารมณ์ กล้าตัดสินใจ มีความตระหนักในคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ และมีความนับถือตนเอง ดังรายละเอียดในคำกล่าวของผู้สนทนากลุ่มต่อไปนี้

2.6.3.1 วัตถุประสงค์ด้านความรู้

“ความรู้ในการถ่ายทอด การถ่ายทอดที่ดีต้องทำอะไรบ้าง คนที่ทำงานจนชำนาญเพราะว่าอยู่มานานแต่บางครั้งก็ถ่ายทอดยากไม่รู้หลักการ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

“ผมว่าควรมีความรู้เรื่องจิตวิทยาผู้ใหญ่ รู้เรา รู้เขา รู้สิ่งแวดล้อม รู้สังคม มุ่งเน้นการคิดเป็น”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 4

“ที่สำคัญก็คือเขาต้องรู้เรื่ององค์การ เขาต้องให้ความสำคัญกับองค์การ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

“คนที่เป็นหัวหน้างานจะต้องรู้งานในหน้าที่ จึงจะสอนให้กับลูกน้องได้ว่าลักษณะงานเป็นอย่างไร ในขณะที่เดียวกันวิธีการสอนเขาจะต้องรู้วิธีการถ่ายทอด”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

“แน่นอนที่สุดเลยเขาต้องรู้เรื่องงานของเขา เขาต้องชัดเจน เขาต้องรู้สไตล์การสอน เทคนิคการสอนและข้อสำคัญผู้รับมีสไตล์การรับอย่างไร การเรียนการรับรู้ต่างกัน อีกจุดก็คือเขาต้องรู้ความเป็นไปทั้งหลาย รู้ความเป็นไปของประเทศชาติ รู้ความเป็นไปของโรงงาน เขาควรจะรู้จะเข้าใจมัน เป็นพื้นฐานความเข้าใจคนในสังคมที่อาจจะจะเป็นลูกน้องเขาด้วยหรือวัฒนธรรมประเพณีเขาก็ต้องรู้เหมือนกันส่วนหนึ่ง”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

2.6.3.2 วัตถุประสงค์ด้านทักษะ

“จะสอนงานได้ดีต้องแบ่งงานออกเป็นขั้นตอนได้การทำงานแต่ละอย่างมันจะมีขั้นตอนของมันถ้าสามารถแบ่งขั้นตอนได้ตั้งแต่เริ่มจนจบ การสอนก็จะเข้าใจง่าย ถ้าสามารถวิเคราะห์งานยิ่งลึกยิ่งมีแง่มุมหลายมุมทำให้การรับรู้มันง่ายขึ้น”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

“ดิฉันเน้นว่าเขาน่าจะมีทักษะในการสื่อสารทั้งการพูดการฟังตรงนี้สำคัญ ทักษะอีกตัวก็คือ การสร้าง Self Esteem ทักษะการสร้างแรงจูงใจ ทักษะการเป็นหัวหน้าที่ดี ทักษะการแก้ปัญหา ทักษะการบริหารข้อขัดแย้งที่เป็นสิ่งสำคัญแต่หลายส่วนก็มาจากทักษะการสื่อสาร”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

“ทักษะที่สำคัญที่เขาควรจะมีคือการอ่านแผนงานของตัวเองได้ว่าในแผนงานนั้นต้องทำอะไรบ้างและต้องมีทักษะวิเคราะห์งานของเขาว่างานนั้นจะต้องทำอะไรบ้างแล้วก็มีทักษะในการตรวจสอบงาน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

“เรื่องมนุษยสัมพันธ์ การสร้างความสัมพันธ์กับลูกน้อง หัวหน้างานเป็นคนที่จะต้องประสานเป็นตัวเชื่อมกับบริษัทกับผู้บริหารกับพนักงาน ถ้าตรงนี้ขาดไปเขาจะไม่เชื่อถือเขาก็จะไม่อยากทำงาน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

2.6.3.3 วัตถุประสงค์ด้านเจตคติ

“มีความซื่อสัตย์แล้วก็มีมารยาทที่ดีต้อนรับหน้าที ถ้าไม่มีความรับผิดชอบงานมันก็ไม่เดิน บริษัทก็ต้องเสียหาย”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

“มีเรื่องการตัดสินใจเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยเพราะบางอย่างถ้าไม่กล้าตัดสินใจก็จะเกิดปัญหา”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

“การควบคุมอารมณ์ เป็นหัวหน้างานต้องควบคุมอารมณ์ได้ ถึงจะจับหัวใจของ ลูกน้องได้”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 4

“ทำอย่างไรจะให้หัวหน้างานรักองค์การ รักหน่วยงาน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

“เรื่องงาน Awareness ความตระหนักที่มีต่อองค์การรวมไปถึงประเทศชาติด้วย”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

2.6.4 กลุ่มเป้าหมายหรือหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมที่จะเข้าร่วมในกิจกรรมการศึกษาจากระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงาน

การพิจารณากำหนดกลุ่มเป้าหมายหรือหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมที่จะเข้าร่วมในกิจกรรมการศึกษาจากระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานนั้น กลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาจากระบบโรงเรียนให้ความเห็นว่าใช้เกณฑ์คุณสมบัติกำหนดตำแหน่ง ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งใดต้องเข้าอบรมอะไรบ้าง บางท่านเห็นว่าน่าจะเป็นกลุ่มที่ดูแลเรื่องความปลอดภัยหรือพวกที่เป็นช่าง เนื่องจากมีจำนวนมากในโรงงานอุตสาหกรรม หรือเป็นหัวหน้างานที่มีผลผลิตเสียมาก ดังคำกล่าวของผู้สนทนากลุ่มดังนี้

“ส่วนใหญ่ในโรงงานอุตสาหกรรมก็น่าจะเป็นพวกช่าง เพราะช่างนี่เยอะ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

“ผมคิดว่าน่าจะเป็นกลุ่มที่ดูแลเรื่องความปลอดภัย หรือกลุ่มที่มีผลผลิตที่มันเสียหายมาก นอกจากนี้เขาใช้เกณฑ์การกำหนดตำแหน่งว่าต้องมีคุณสมบัติอย่างไรจึงต้องเข้าอบรม คนจะขึ้นตำแหน่งนี้ต้องผ่านหลักสูตรอะไรมาบ้าง”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

“บริษัทขนาดใหญ่หลายแห่งเขาจะกำหนดไว้เลยว่าตำแหน่งไหนต้องเข้าอบรมอะไร มีทุกระดับ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

2.6.5 หลักสูตรและเนื้อหาซึ่งจะใช้เป็นแนวทางในการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน เพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

ทางด้านหลักสูตรและเนื้อหาซึ่งจะใช้ในการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมนั้น กลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน จังหวัดสมุทรปราการเห็นว่า ทางด้านความรู้ ได้แก่ การบริหารงานของผู้บังคับบัญชา การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ หลักสูตรที่ปรึกษาอบรมสหภาพแรงงาน ทางด้านทักษะ ได้แก่ การทำงานเป็นที่อย่างมีประสิทธิภาพ การสื่อสาร เทคนิคการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี การบริหารความเครียด การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ส่วนทางด้านเจตคติ ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจ จิตวิทยาเพื่อพัฒนาตนเองและการกระตุ้นศักยภาพ ดังคำกล่าวในการสนทนาดังนี้

“ในด้านจิตวิทยาที่ทำได้ผลมากก็คือหลักสูตรที่ใช้คำว่า Unlock Capacity คือเป็นการกระตุ้นให้เขาใช้ศักยภาพต่าง ๆ ของตัวเขาเช่นกระตุ้นให้เขาใช้ลักษณะการวางแผนที่จริง ๆ ก็มีอยู่ในตัวเขาอยู่แล้ว กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ขึ้นมาหรือกระตุ้นการใช้ภาวะผู้นำ กระตุ้นให้รู้จักการจัดการกับการขัดแย้งโดยเฉพาะหัวหน้างานก็จะมีเรื่องความเข้าใจ พฤติกรรมมนุษย์ มนุษยสัมพันธ์ การสร้าง Self Esteem การสร้างแรงจูงใจให้กับตนเอง การสร้างแรงจูงใจกับคนอื่นแล้วก็เป็นเรื่องของความเข้าใจตัวเองและเข้าใจคนอื่น ในเรื่องความเข้าใจตนเองจะเน้นเลยว่าเขามีบุคลิกอย่างไร มีสไตล์อย่างไร แล้วคนอื่นมีบุคลิกอย่างไร แล้วเกิดผลอะไรขึ้น นอกจากนั้นก็จะมีการบริหารความเครียดให้เขาว่าเขามีความเครียดแค่ไหนอันนี้เป็นหลักสูตรเดียวกันกับสุขภาพจิต การผ่อนคลายความเครียดเป็นสิ่งที่สำคัญของคน แล้วเราก็จะมีเรื่องการทำงานเป็นทีม การพัฒนาทีมงานการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ และอีกเรื่องหนึ่งที่เคยทำอยู่ก็เป็นเรื่องของ จิตวิทยาการบริหารซึ่งเน้นในเรื่องสไตล์ของผู้บริหาร สไตล์ของหัวหน้างาน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

“เรื่องการสอนงานซึ่งจะเน้นว่ามีวิธีการเทคนิคอะไรบ้าง การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ แล้วก็เรื่องของการสื่อสาร”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

“เรื่องของการจัดการ เรื่องของมนุษยสัมพันธ์”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

“คือหลักสูตรที่เราจัดนี้ก็คงจะคล้าย ๆ กับของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ทำมาทุกปีคือ หลักสูตรหัวหน้างาน หลักสูตรที่ปรึกษาอบรมสหภาพแรงงาน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

2.6.6 สื่อการเรียนการสอน

กลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดสมุทรปราการ มีความคิดเห็นเรื่องสื่อการเรียนการสอนที่จะส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมว่า สื่อบุคคลคือวิทยากรต้องมีบุคลิกภาพที่ดี มีความสามารถในการดึงดูดผู้ฟัง มีวิธีการพูด ใช้กิจกรรมกลุ่มในการฝึกอบรม สื่อวัสดุอุปกรณ์ คือ แผ่นภาพโป่งใส วีดิโอเทป ส่วนสื่ออื่นคือ วิทยุ โทรทัศน์ ภาพนิ่ง โปสเตอร์ เพาเวอร์พอยท์ สื่อวิธีการใช้กิจกรรมกลุ่มใช้การระดมสมอง การอภิปราย กรณีศึกษาและสถานการณ์จำลอง ดังคำกล่าวของผู้สนทนากลุ่มดังนี้

“ดิฉันจะใช้การประชุมกลุ่มย่อยเยอะ...บางเนื้อหาที่สร้างเป็นกิจกรรมที่จะอยู่ในรูปสถานการณ์จำลอง การอภิปราย การระดมสมอง เป็น Chart Tech คือตัดกระดาษเอา 4 ตัด 3 แต่เป็นสี่ ๆ แล้วใช้ปากกาเขียนตัวใหญ่ ๆ เพื่อที่เราไปติดแล้วนี่คนจะเห็นตลอดการฝึกอบรมมันก็เข้าไปในสมอง...บางเรื่องก็ใช้กลุ่มสัมพันธ์คือเน้นในเรื่องเนื้อหา นั้น เมื่อเล่นเกมแล้วต้องมีทักษะ การสังเกต การกระตุ้น การระดมสมองแล้วก็สรุปด้วยแผ่นใส เหตุผลที่ใช้อันนี้เพราะเราจะรู้ว่าเขาได้เรียนรู้อะไรบ้าง เขาได้แสดงออก นอกจากนั้นยังใช้สื่อแผ่นใส เทปคาสเซ็ท วีดิโอ แผ่นใสหรือชาร์ดนี้โรงงาน โรงแรม จะต้องมีแทบทุกแห่ง เราเขียนความคิดของเขาลงไปเป็นเทคนิคการยอมรับ ส่วนหนึ่งว่าเป็นความคิดของเขา เมื่อยอมรับเขาจะเปลี่ยนทัศนคติด้วยตัวเขาเอง และเมื่อสมาชิก ในทีมเห็นก็จะยอมรับความคิดอันนั้นไปด้วยและที่ใช้แผ่นใสเพราะมันเตรียมง่าย สีสันสดใส เราจะใช้สีเป็นตัวกระตุ้น”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

“สื่อของเรามีสื่อทั้งทางวิทยุและทีวี สื่อที่สำคัญคือบุคลิกของวิทยากรและเทคนิคการนำเสนอของวิทยากรที่ดึงดูดให้ดู ดึงดูดให้ฟัง มีเทคนิคมีลีลาการพูด มีการใช้กิจกรรมกลุ่มให้ทุกคนตื่นตัว”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 4

“ถ้าก่อนหน้านี้อาจเป็นแผ่นใส ตอนนี้อยากมาเป็น POWER POINT ทำได้ง่ายพกพาไปไหนก็สะดวกแล้วทุกที่ที่ไปมันก็จะมียูเอชดีแล้ว”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

“แผ่นใสกับวิดีโอ วิดีโอได้เห็นภาพเหตุการณ์จริงเลย บางที่เราสอนเรื่องเซฟตี้ นี่เราก็ใช้ภาพนิ่งให้ดูภาพของจริงต้องไปถ่ายจากเหตุการณ์เลยหรือใช้เป็นโปสเตอร์การประสบ อันตรายจากการทำงาน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

“แผ่นใสเราใช้เยอะนะคะ คือมันหาง่าย ง่ายต่อการใช้ แล้วก็ใช้กรณีศึกษา โดยการเล่าเรื่อง”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

2.6.7 หน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

สรุปความคิดเห็นของกลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนของจังหวัดสมุทรปราการในเรื่องของหน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน เพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ในส่วนที่เป็นเนื้อหาเกี่ยวกับงานน่าจะอยู่ในความรับผิดชอบของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานซึ่งควรทำหน้าที่เป็นแกนกลางรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับวิทยากรเพื่อความสะดวกในการติดต่อ สำหรับเนื้อหาเรื่องความปลอดภัย กฎหมายแรงงาน กระทรวงแรงงานเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบ ส่วนเนื้อหาอื่นๆ ก็ควรเป็นความรับผิดชอบของสถาบันการศึกษา นอกจากนั้นยังมีชมรมผู้จัดการฝ่ายบุคคลซึ่งทำการพัฒนาหัวหน้างาน ดังคำกล่าวของผู้สนทนากลุ่มดังนี้

“ถ้าอะไรที่เป็นเนื้อหาโดยตรงที่เกี่ยวข้องกับการงานน่าจะจะเป็นสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน ส่วนเนื้อหาอื่น ๆ ก็ควรเป็นสถาบันการศึกษาที่เขาสะดวกจะติดต่อ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

“สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานน่าจะจะเป็นแกนกลางในการรวบรวมรายชื่อประวัติ ความสามารถของวิทยากรไว้เป็นแหล่งสำหรับการติดต่อ...มีการตั้งชมรมผู้จัดการฝ่ายบุคคลเพื่อการพัฒนาที่เขาค่อนข้างหลากหลาย เขาก็ทำกันเองเลย”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 3

“เรื่องของความปลอดภัย เรื่องของกฎหมายแรงงานก็เป็นหน่วยงานภาครัฐ กระทรวงแรงงาน”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

2.6.8 การจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

ในการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน เพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ กลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการศึกษานอกระบบโรงเรียน จังหวัดสมุทรปราการ เห็นว่าต้องศึกษาความจำเป็นแล้วจึงนำมาวางแผน กำหนดโครงการ กำหนดหลักสูตร งบประมาณและจัดฝึกอบรมต่อไป ดังคำกล่าวของผู้สนทนากลุ่มที่ว่า

“สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานให้ความรู้กับหัวหน้างานโดยการฝึกอบรม 100% การฝึกอบรมก็เริ่มจากหา Training need เขามาวิเคราะห์แล้วถึงจะจัดฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหาที่กำหนดหลักสูตร กำหนดโครงการ งบประมาณแล้วจัดฝึกอบรม”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

“ในเรื่อง Training Need นี้ทางอุตสาหกรรมนี้มันแทบไม่ต้องการเลย เพราะมองมันเห็นชัดเจนถ้าเป็นโรงงานเอสเอ็มอี แต่ถ้าเป็นบริษัทใหญ่จะต้องเป็นอีกประเด็นหนึ่งอันนั้นต้องมี Training Need”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

2.6.9 การกำกับดูแลและประเมินผลโครงการ

มีการประเมินผลก่อนการฝึกอบรมเพื่อวัดความรู้ที่มีมาก่อนการเข้ารับการฝึกอบรม และการประเมินผลหลังการฝึกอบรมเพื่อวัดความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม และความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมต่อไป ส่วนใหญ่ไม่มีการติดตามผล มีบางหน่วยงานเท่านั้น ได้แก่ กระทรวงอุตสาหกรรมมีคลินิกให้การศึกษาด้านอุตสาหกรรม ดูแลติดตามผลและจัดตั้งกลุ่มประสานผลประโยชน์หลังจากการฝึกอบรมแล้ว ดังคำกล่าวของผู้สนทนากลุ่มดังนี้

“การประเมินผลอันดับแรกก็ประเมินก่อนฝึกอบรมเป็นการหาความรู้ความเข้าใจของเขาในด้านต่าง ๆ และหลังจากการฝึกอบรมก็ประเมินว่าเขามีความเข้าใจในเนื้อหาที่ได้ไปอย่างไรเป็นภาพรวม ไม่มีการติดตามต่อไป”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 5

“เรื่องของการติดตามผลการประเมินผลก่อนการอบรมหรือหลังการอบรมนี้เราก็ทำในช่วงของการอบรมเสร็จก็ประเมินผลเพื่อที่จะวัดความรู้ ความสนใจที่ว่ามีความต้องการใน

สาขาวิชาอื่น ๆ อะไรเท่านั้นเอง พอหลังจากนั้นแล้วเราปล่อยเขาไปที่โรงงาน เขาก็ต้องไปใช้ชีวิตในโรงงานโดยนำความรู้ที่เราให้ไปใช้ แต่การติดตามหลังจากนั้นก็ไม่ได้ทำ”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 2

“ก็ควรจะต้องมีการติดตามผล แต่เท่าที่งานตัวเองเกี่ยวข้อง กระทรวงอุตสาหกรรมเขาติดตามแล้วเขาก็สนับสนุนบางส่วน นอกจากนี้เขายังมีคลินิกให้การศึกษาทางด้านอุตสาหกรรมพวกนี้มีปัญหา ก็จะไปที่คลินิก อุตสาหกรรมจังหวัดเขาช่วยอยู่แล้ว เขาดูว่าผลมันเป็นอย่างไร มีผลผลิตดีขึ้นไหม พวกที่อบรมไปแล้วต้องรู้จักกันหมดแล้วก็มีการสร้างกลุ่มมีการประสานผลประโยชน์”

ผู้สนทนากลุ่มคนที่ 1

2.7 สรุปข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน เพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม จากการสนทนากลุ่ม

2.7.1 นโยบายการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

ทางด้านนโยบาย แบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ นโยบายขององค์การ และวิธีการที่จะทำให้นโยบายสัมฤทธิ์ผล

2.7.1.1 นโยบายขององค์การ

(1) ทุกองค์การสนับสนุนการพัฒนาหัวหน้างาน เพราะเชื่อว่าการพัฒนาหัวหน้างานคือการพัฒนาองค์การ

(2) หัวหน้างานต้องเรียนรู้ เพื่อเพิ่มสมรรถภาพของตนเอง

(3) องค์การให้ความสำคัญของการผลิต การเพิ่มผลผลิต และการลดความสูญเสีย

(4) องค์การให้ความสำคัญกับความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม

(5) การพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรตอบสนองนโยบายของบริษัทได้ ได้แก่ การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และสร้างผลกำไรให้กับองค์การมากขึ้น

(6) การพัฒนาบุคลากร ต้องเป็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

(7) ใน พ.ร.บ.แรงงาน 2545 ระบุเกณฑ์ในการพัฒนาบุคลากร ในสถานประกอบการไว้ องค์การต้องปฏิบัติตาม พ.ร.บ. มิฉะนั้นจะต้องเสียค่าปรับเข้ากองทุนพัฒนาบุคลากร

(8) ในองค์การเอื้อการเรียนรู้ บุคลากรทุกคนจะต้องถูกฝึกให้เรียนรู้ได้ตลอดเวลา

(9) องค์การจะกำหนดมาตรฐานว่า หัวหน้างานจะต้องมีความรู้เรื่องใดบ้าง ผ่านการอบรมหลักสูตรใดบ้าง แล้วองค์การเสริมเพิ่มเติมพัฒนาในส่วนที่ขาดรวมทั้งกำหนดคุณลักษณะของหัวหน้างานที่องค์การต้องการอีกด้วย

(10) ศึกษาเพิ่มเติมตามความสะดวกและความพร้อม

(11) เมื่อมีการปรับเปลี่ยนสายงานต้องพัฒนาความรู้เพิ่มเติม

(12) มีการให้การศึกษาระดับ ปวช. ปวส. ทางไกล และจัดตั้ง

ศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนในนิคมอุตสาหกรรม

2.7.1.2 วิธีการที่จะทำให้นโยบายสัมฤทธิ์ผล ได้แก่

(1) การเปิดโอกาสให้หัวหน้างานลาศึกษาต่อโดยให้สอดคล้องกับชีวิตการทำงาน

(2) ส่งเสริมให้หัวหน้างานพัฒนาตนเองตลอดเวลา เพื่อเพิ่มสมรรถภาพในการเป็นหัวหน้างาน

(3) จัดให้มีการพัฒนาด้านการฝึกอบรม สอนงาน และจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้

(4) มีการประชุม สัมมนา ศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนความรู้กันในลักษณะการศึกษานอกระบบ

(5) กำหนดเป็นแผนพัฒนาบุคลากรประจำปีอย่างต่อเนื่องทั้งภายนอกและภายในสถานประกอบการ

(6) เปลี่ยนแปลงองค์การให้เป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ ทำให้ทุกคนในองค์การต้องพัฒนาตนเองตลอดเวลา

2.7.2 เป้าหมายในการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน เพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

กลุ่มสนทนามีความคิดเห็นเกี่ยวกับเป้าหมายในการจัดสรุปได้เป็น 2 ประเภท คือ เป้าหมาย สำหรับองค์การ และเป้าหมายสำหรับบุคคล

2.7.2.1 เป้าหมายสำหรับองค์กร ได้แก่

(1) องค์กรไม่สามารถก้าวหน้าเจริญเติบโตยั่งยืนได้ หากองค์กรไม่พัฒนาคนให้มีประสิทธิภาพ

(2) ลดการสูญเสียในองค์กรให้เหลือน้อยที่สุด

(3) การทำให้องค์กรได้ผลกำไรมากขึ้น

(4) การทำให้องค์กรเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมประเภทนั้น

(5) เพื่อประโยชน์ขององค์กร หัวหน้างานจะต้องมี

ความรู้ในเรื่องกฎหมายคุ้มครองแรงงาน แรงงานสัมพันธ์และความปลอดภัยในการทำงาน

(6) การเสริมศักยภาพเพื่อเตรียมบุคลากรในอนาคต

(7) การระดมความรู้ความสามารถของบุคลากรมาสร้างสรรค์

องค์กร

(8) ในโรงงานอุตสาหกรรมที่ใช้มาตรฐาน ISO จะต้องมีการ

พัฒนาบุคลากรเพื่อให้ได้มาตรฐานตามที่ ISO ระบุ

2.7.7.2 เป้าหมายสำหรับบุคคล ได้แก่

(1) หัวหน้างานต้องศึกษาพัฒนาเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างต่อเนื่อง และเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ

(2) จัดการฝึกอบรม เพื่อเสริมเติมเต็มให้สิ่งที่หัวหน้างานขาด

(3) จัดให้มีการเรียนงาน การสอนงาน ศึกษาดูงานที่องค์กรอื่น เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

(4) มีโรงเรียนในโรงงานสำหรับพัฒนาบุคลากร โดยอาจเป็นหลักสูตร ปวช. กศน.

(5) มีศูนย์การเรียนรู้ที่บุคลากรสามารถจะหาความรู้ได้ตามอัธยาศัย

(6) เน้นการพัฒนาทางด้านภาษาอังกฤษ เพราะต้องสื่อสารหรืออ่านแบบเป็นภาษาอังกฤษ

(7) มุ่งเน้นการพัฒนาให้ได้วุฒิการศึกษา ควบคู่ไปกับการพัฒนาเสริมสร้างคุณภาพชีวิต รวมทั้งด้านจิตใจและคุณธรรม สามารถนำมาใช้ได้ทั้งในที่ทำงานและที่บ้าน

(8) เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดีในปัจจุบัน บุคลากรต้องมุ่งหาประสบการณ์ใส่ตนให้มากที่สุด

(9) กำหนดให้มีการจัดอบรมหัวหน้างาน ปีละ 2 รุ่น

(10) มีเป้าหมายที่จะพัฒนาบุคลากรด้านการฝึกอบรม 8-10 ชั่วโมงต่อคน ต่อปี

(11) เปลี่ยนแปลงการพัฒนาจากเฉพาะบุคคลไปเป็นการพัฒนากลุ่มบุคคล ซึ่งจะช่วยให้พูดคุยกันรู้เรื่องมากขึ้นในงาน

(12) กำหนดให้มีการพัฒนาบุคลากร 3 ขั้นตอน ได้แก่ การพัฒนาบุคลากรระยะต้นคือ สร้างความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ ระยะกลางคือ การพัฒนาความคิดอ่านให้ยอมรับความเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาระยะสุดท้ายคือ การประยุกต์สิ่งที่ได้รับมาถ่ายทอดผู้ใต้บังคับบัญชา

2.7.3 วัตถุประสงค์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับหัวหน้างานในด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ มีดังนี้

2.7.3.1 วัตถุประสงค์ด้านความรู้

- (1) มีความรู้ความชำนาญในงานที่ปฏิบัติ
- (2) มีความรู้เรื่องเทคนิคการสอนและการถ่ายทอด
- (3) มีจิตวิทยาในการบังคับบัญชา
- (4) มีจิตวิทยาในการสอนงานทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ
- (5) มีความสามารถในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานได้

ตามเป้าหมาย

(6) มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถสร้างบรรยากาศที่อบอุ่นเป็นกันเอง

(7) มีความรู้ความสามารถในการวัดและประเมินผล สามารถตรวจสอบได้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดควรพัฒนาเสริมในเรื่องใด และเมื่อพัฒนาแล้วมีความก้าวหน้าเพียงใดหรือไม่

(8) มีเทคนิคในการสื่อสาร มีความสามารถในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพอาจสร้างความเสียหายให้กับองค์กรได้

(9) มีมาตรการเพื่อความปลอดภัยในการปฏิบัติงานมีกฎหมายที่ใช้บังคับในเรื่องความปลอดภัยในโรงงานอุตสาหกรรม เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างปลอดภัยที่สุด มีอุบัติเหตุน้อยที่สุด

- (10) มีความรู้ด้านการบริหาร
- (11) มีความรู้ในตัวผู้เรียน หรือรู้จักผู้เรียน เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลสำหรับการสอนหรือการถ่ายทอดงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- (12) มีความรู้เรื่องแรงงานสัมพันธ์
- (13) มีความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน
- (14) มีเทคนิคการพูด
- (15) มีจิตวิทยาในการแบ่งงาน
- (16) มีความรู้เรื่องนโยบายของบริษัท สามารถตอบคำถามของผู้ได้บังคับบัญชาได้

- (17) มีความรู้เรื่องระบบประกันคุณภาพ
- (18) รู้เรื่องสิทธิและหน้าที่ของตนเองและผู้อื่น

2.7.3.2 วัตถุประสงค์ด้านทักษะ

- (1) มีทักษะทางมนุษยสัมพันธ์
- (2) มีทักษะในเรื่องที่จะสอนงาน
- (3) มีทักษะในการทำงาน
- (4) มีทักษะในการพูดและการสื่อสาร
- (5) มีทักษะในการสอนงานแบบ on the job training
- (6) มีทักษะเชิงเทคนิค เนื่องจากในโรงงานอุตสาหกรรมส่วนใหญ่จะมีการผลิตซึ่งต้องใช้ทักษะเชิงเทคนิคสูง หัวหน้างานจึงต้องมีความชำนาญทางด้านเทคนิคด้วย
- (7) มีทักษะในการใช้ภาษาต่างประเทศ เพื่อสื่อสารกับผู้เชี่ยวชาญชาวต่างประเทศที่ประจำอยู่ในโรงงานอุตสาหกรรมนั้นได้
- (8) มีความสามารถเฉพาะตัว ในการเป็นหัวหน้างานซึ่งต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์
- (9) มีทักษะในการวางแผนในการปฏิบัติงาน
- (10) มีทักษะในการนำเข้าสู่บทเรียน
- (11) มีทักษะในการเสริมแรง
- (12) มีทักษะในการติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงาน

รวมทั้งการประเมินผลในระยะยาว

(13) มีทักษะในการวิเคราะห์ลำดับชั้นของงาน

(14) มีทักษะในการอ่านแผนงาน เพื่อปฏิบัติตามลำดับชั้นตอน

7.2.3.3 วัตถุประสงค์ด้านเจตคติ

(1) มีความซื่อสัตย์

(2) ตรงเวลา

(3) มีเจตคติที่ดีต่อบริษัท

(4) มีความรักและภักดีต่อองค์กร

(5) มีเจตคติเชิงบวก

(6) ความเป็นผู้นำ

(7) มีใจรักงาน

(8) ตั้งใจทำงาน มีความขยัน

(9) มีความคิดเปิดกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

(10) มีความรับผิดชอบ

(11) มีความมั่นคงในเรื่องของอารมณ์

(12) เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

(13) ประพฤติตนอยู่ภายใต้กฎระเบียบของบริษัท

(14) ยึดถือเป้าหมายของบริษัทอย่างมั่นคง

(15) มีความเมตตาโอบอ้อมอารี

(16) มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล

(17) มีคุณธรรม

(18) มีความสุขในการทำงาน

(19) มีจริยธรรม

(20) รู้หน้าที่

(21) กล้าตัดสินใจ

(22) มีความมั่นใจในตัวเอง

(23) กล้าแสดงความคิดเห็น

(24) มีความตระหนักในความรับผิดชอบ

2.7.4 กลุ่มเป้าหมายหรือหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ที่จะเข้าร่วม ในกิจกรรมการศึกษาอบรมในระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงาน ในการ กำหนดกลุ่มเป้าหมายพิจารณาจากสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

- 2.7.4.1 ลักษณะของงานที่ทำ
- 2.7.4.2 คุณสมบัติของงานที่ทำ
- 2.7.4.3 หลักสูตรและเนื้อหา
- 2.7.4.4 ปัญหาเร่งด่วนที่เกิดขึ้น
- 2.7.4.5 ความจำเป็นของหัวหน้างานที่ต้องเข้ารับการฝึกอบรม
- 2.7.4.6 หัวหน้างานที่มีผลผลิตเสียมาก
- 2.7.4.7 หัวหน้างานทุกคนตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้
- 2.7.4.8 หัวหน้างานที่มีลูกน้องเข้าออกงานบ่อย
- 2.7.4.9 หัวหน้างานที่ดูแลเรื่องความปลอดภัย
- 2.7.4.10 หัวหน้างานที่มีปัญหาในการทำงาน
- 2.7.4.11 อายุงานและความรับผิดชอบ
- 2.7.4.12 ประสบการณ์การฝึกอบรมในเรื่องนั้น
- 2.7.4.13 การทำประโยชน์ให้กับองค์กรได้มากในอนาคต
- 2.7.4.14 ช่วงเวลาที่สะดวกในการเข้ารับการฝึกอบรม

2.7.5 หลักสูตรและเนื้อหา ซึ่งใช้เป็นแนวทางในการจัดการศึกษาอบรมในระบบโรงเรียน เพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม แบ่งออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่ หลักสูตรและเนื้อหาในด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ

2.7.5.1 หลักสูตรและเนื้อหาด้านความรู้

- (1) หลักการบังคับบัญชา
- (2) จิตวิทยาในการบริหาร
- (3) การวิเคราะห์ปัญหาทางาน
- (4) 5 ส.
- (5) ความรู้ในวิชาชีพ
- (6) การสร้างทีมงาน
- (7) การพัฒนาทีมงาน

- (8) นิสัยอุตสาหกรรม
- (9) การวัดและการประเมินผลการสอนและการฝึกอบรม
- (10) แรงงานสัมพันธ์
- (11) จิตวิทยาในการลงโทษและวินัย
- (12) การสื่อสาร
- (13) การนำผลการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุง
- (14) การเป็นผู้ตามที่ดี
- (15) เทคนิคการจัดทำแผนเส้นทางการฝึกอบรมให้แก่พนักงาน
- (16) การเขียนหลักสูตรการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ
- (17) เทคนิคการลดต้นทุนอย่างเป็นระบบ
- (18) เทคนิคการจัดทำและพัฒนาใบกำหนดหน้าที่งาน
- (19) เทคนิคการจัดงบประมาณดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- (20) การพัฒนาหัวหน้างานเพื่อการบังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ
- (21) TPM. สำหรับผู้บริหาร
- (22) กฎหมายคุ้มครองแรงงาน
- (23) การวางแผนงานในการผลิต
- (24) จิตวิทยาเรื่องคน
- (25) การใช้สื่อประกอบการสอน
- (26) ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน
- (27) นโยบายขององค์การ
- (28) การตรวจสอบคุณภาพ
- (29) การรักษามาตรฐานคุณภาพ
- (30) การเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์
- (31) ISO
- (32) ความรู้ในงานธุรการ
- (33) จิตวิทยาการประชุม
- (34) Q.C.
- (35) การเจรจาต่อรอง
- (36) พื้นฐานความเจริญของธุรกิจ
- (37) การดำเนินธุรกิจ

- (38) กฎหมายธุรกิจ
- (39) การตลาด
- (40) การผลิต
- (41) การบัญชี
- (42) งานบุคคล
- (43) การเรียนรู้ของผู้ใหญ่
- (44) หลักสูตรที่ปรึกษาอบรมสหภาพแรงงาน

2.7.5.2 หลักสูตรและเนื้อหาทางด้านทักษะ

- (1) เทคนิคการสอน
- (2) เทคนิคการเป็นผู้นำ
- (3) มนุษยสัมพันธ์
- (4) จิตวิทยาในการสื่อสารข้อความ
- (5) เทคนิคการนำเสนองาน
- (6) การทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ
- (7) จิตวิทยาในการสอนงาน
- (8) การพัฒนาบุคลิกภาพ
- (9) Train the trainer
- (10) คอมพิวเตอร์
- (11) ภาษาอังกฤษ
- (12) เทคนิคการสอนงานแบบ OJT.
- (13) ความปลอดภัยในการทำงาน
- (14) การผลิตชิ้นงาน
- (15) ลำดับขั้นตอนการทำงาน
- (16) เทคนิคการจูงใจลูกน้อง และการสื่อสารเพื่อการทุ่มเท การทำงานในการสร้างผลงานเหนือความคาดหมาย
- (17) การพัฒนาตนเอง
- (18) การพัฒนาด้านภาษาไทย
- (19) การบริหารความเครียด
- (20) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

2.7.5.3 หลักสูตรและเนื้อหาทางด้านเจตคติ

- (1) คุณธรรมและจริยธรรมของหัวหน้างาน
- (2) พัฒนาเจตคติ
- (3) จิตวิทยาเพื่อพัฒนาตนเอง
- (4) สมาธิ
- (5) การจูงใจพนักงาน
- (6) การพัฒนาความสามารถทางอารมณ์
- (7) กิจกรรมสร้างสรรค์เพื่อการทำงานเป็นทีม
- (8) จริยธรรมทางธุรกิจ
- (9) ไคเซ็น
- (10) การกระตุ้นศักยภาพ (Unlock Capacity)
- (11) การสร้างแรงจูงใจให้กับตนเอง

2.7.6 สื่อการเรียนการสอน แบ่งออกเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ คือ สื่อบุคคล สื่อวัสดุ อุปกรณ์ สื่อวิธีการ ดังนี้

2.7.6.1 สื่อบุคคล

2.7.6.2 สื่อวัสดุและอุปกรณ์

- (1) แผ่นภาพโปรงใส
- (2) วีดิทัศน์
- (3) เอกสาร สิ่งพิมพ์ ตำรา แผ่นพับ จุลสาร วารสาร
- (4) ภาพนิ่ง แผนภูมิ แผนภาพ โปสเตอร์ ภาพพลิก
- (5) คอมพิวเตอร์โปรแกรมเพาเวอร์พอยท์
- (6) ของจริง
- (7) ฟลิปชาร์ต ไวท์บอร์ด บอร์ดประชาสัมพันธ์ นิทรรศการ
- (8) เทปเสียง
- (9) รายการเสียงตามสาย
- (10) รายการวิทยุกระจายเสียง
- (11) รายการวิทยุโทรทัศน์ วีซีดี

- (12) สไลด์
- (13) อินทราเน็ต
- (14) แผ่นดิสก์

2.7.6.3 สื่อวิธีการ

- (1) กิจกรรมกลุ่ม
- (2) การปฏิบัติ
- (3) การวิเคราะห์วิจารณ์
- (4) การระดมสมอง
- (5) กรณีศึกษา
- (6) วอล์คแรลลี่
- (7) การละลายพฤติกรรม
- (8) บทบาทสมมติ
- (9) สถานะการณ์จำลอง

2.7.6.4 เหตุผลที่ใช้สื่อแต่ละชนิด สรุปได้ดังนี้

- (1) **แผ่นภาพโปร่งใส** สามารถเตรียมหรือจัดหาได้ง่าย นำเสนอง่าย และสีสดใส
- (2) **วีดิทัศน์** เป็นภาพที่มีการเคลื่อนไหว ทำให้ได้เห็นตัวอย่างเห็นภาพ เหตุการณ์จริง แล้วนำไปประยุกต์ใช้
- (3) **เอกสาร สิ่งพิมพ์ ตำรา แผ่นพับ วารสาร** เป็นสื่อที่จัดทำได้ง่าย ทำให้ติดตามเนื้อเรื่องได้ทัน ได้เห็นรูปแบบที่จะนำไปเปรียบเทียบและพัฒนาให้เหมาะกับหน่วยงานของเรา เป็นสิ่งที่ช่วยเตือนเมื่อลืม สามารถอ่าน ทบทวน นำไปเผยแพร่ต่อได้ และทำให้ปฏิบัติงานไปในแนวเดียวกัน
- (4) **ภาพนิ่ง** เป็นสื่อที่ใช้เน้นเฉพาะที่ได้ตรงจุด ใช้ระยะเวลาสั้นและสามารถชมได้พร้อมกันหลายคน
- (5) **คอมพิวเตอร์โปรแกรมเพาเวอร์พอยท์** สามารถทำได้ง่าย มีการเคลื่อนไหว มีสีสัน พกพกได้สะดวก และมีใช้กันอย่างแพร่หลาย
- (6) **การใช้ของจริง** ทำให้ได้เรียนรู้จริงและปฏิบัติจริง
- (7) **สไลด์** ทำให้ได้เห็นตัวอย่างการทำงานของที่อื่น ๆ แล้วนำมาประยุกต์หรือพัฒนาใช้กับงานของเราได้

- นำเสนอใจ
- (8) **แผ่นดิสก์** สามารถบรรจุข้อมูลไว้ได้มาก นำเสนอได้เร็ว
- (9) **บอร์ดประชาสัมพันธ์** เป็นสื่อที่ทุกคนมีโอกาสได้รับตรง เป้าหมายตัวบุคคลและใกล้ชิดผู้รับสื่อ
- (10) **จุลสาร และเสียงตามสาย** เป็นสื่อสะดวก เร็ว ประหยัด และสื่อถึงผู้รับโดยตรง
- (11) **การทำกิจกรรมกลุ่ม** เป็นสื่อที่ผู้เข้ารับการอบรมได้มีส่วนร่วม ได้ช่วยกันคิด ได้ลงมือกระทำ ได้แสดงออก มีความสนุกสนาน ไม่ตึงเครียด สามารถเรียนรู้ได้ดี เกิดความรู้สึกและรับการถ่ายทอดได้อย่างลึกซึ้ง
- (12) **การฝึกปฏิบัติ** สามารถนำไปใช้แก้ปัญหาหรือประยุกต์กับการทำงานได้ดี
- (13) **วอล์ค แรลลี่** สามารถสอดแทรกเนื้อหาเรื่องงานไปในแต่ละฐานได้
- (14) **บทบาทสมมติ** ทำให้ได้ฝึกปฏิบัติสิ่งๆที่ในการทำงานจริง ต้องใช้

2.7.7 หน่วยงานที่รับผิดชอบ การจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน เพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

2.7.7.1 หน่วยงานระดับจังหวัด

- (1) ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัด
- (2) สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัด
- (3) สำนักงานจัดหางานจังหวัด
- (4) สำนักงานพัฒนาการจังหวัด
- (5) สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

2.7.7.2 หน่วยงานระดับกระทรวง ทบวง กรม

- (1) กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน
- (2) กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัด
- (3) กระทรวงแรงงาน
- (4) กระทรวงศึกษาธิการ
- (5) กระทรวงมหาดไทย

2.7.7.3 หน่วยงานประเภทสถาบันการศึกษา

- (1) ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน
- (2) สถาบันราชภัฏ
- (3) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- (4) มหาวิทยาลัยมหิดล
- (5) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- (6) สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตพระนครเหนือ

2.7.7.4 หน่วยงานประเภทศูนย์ ชมรม สมาคม และสถาบันที่เกี่ยวข้อง

- (1) ศูนย์ฝึกอบรมเครื่องซีเมนต์ไทย
- (2) ชมรมผู้จัดการฝ่ายบุคคล
- (3) ชมรมผู้บริหารงานในโรงงานอุตสาหกรรม
- (4) สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี
- (5) สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
- (6) สมาคมการจัดการทีมงาน
- (7) สมาคมบริหารงานบุคคล
- (8) สภาอุตสาหกรรม
- (9) สถาบันเพิ่มผลผลิต
- (10) สถาบันพัฒนาวิทยาศาสตร์แห่งชาติ
- (11) สถาบันไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์
- (12) สถาบันวิศวกรรมสถานแห่งประเทศไทย
- (13) สถาบันสถาบันการจัดการบุคคลแห่งประเทศไทย

ทั้งนี้ โดยหน่วยงานดังกล่าวมีบทบาทรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- (1) ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจัดหลักสูตรพัฒนาวิชาชีพต่าง ๆ
- (2) สำนักงานสวัสดิการและแรงงานจังหวัด รับผิดชอบหลักสูตรเกี่ยวกับ

กฎหมายแรงงานและความปลอดภัย

(3) สถาบันการศึกษาต่าง ๆ ได้แก่ สถาบันราชภัฏ กรมการศึกษานอกโรงเรียน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จัดการศึกษาที่สามารถศึกษาได้ตามความสะดวก

- (4) สภาอุตสาหกรรมให้ความรู้เรื่อง ภาพรวม ทิศทาง การเตรียมตัวในการทำ

ธุรกิจ

(5) สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ให้ความรู้ในเรื่องเทคโนโลยี ภาวะการ
การเป็นผู้นำ อินเทอร์เน็ต

(6) สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน รับผิดชอบเนื้อหาเกี่ยวกับงานและเป็นแกนกลาง
รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับวิทยากร เพื่อความสะดวกในการติดต่อ

(7) ชมรมผู้จัดการฝ่ายบุคคล ทำการพัฒนาเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับหัวหน้างาน

(8) หลาย ๆ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาร่วมกันคิด ร่วมวางแผน ร่วมร่างหลักสูตร
และร่วมเป็นวิทยากร

2.7.8 การจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอน
งานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ส่วนใหญ่จะทำโดยการฝึกอบรมทั้งภายในและ
ภายนอกโรงงาน ตามนโยบายขององค์การและเพื่อเป็นการแก้ปัญหาในการทำงาน ซึ่งจะแบ่ง
ออกเป็นรูปแบบของการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน วิธีดำเนินการและการคัดเลือกหัวหน้า
งานเข้ารับการฝึกอบรม

2.7.8.1 รูปแบบของการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน

- (1) ฝึกอบรม
- (2) ศึกษาดูงาน
- (3) ศึกษาจากเอกสาร/วารสาร
- (4) อินทราเน็ต
- (5) มีห้องสมุดในโรงงาน
- (6) on the job training

2.7.8.2 วิธีดำเนินการ

- (1) สำรวจความต้องการ
- (2) ได้รับโปรแกรมการฝึกอบรมจากสถาบันพัฒนาบุคลากรต่าง ๆ
- (3) เชิญวิทยากร
- (4) กำหนดงบประมาณ
- (5) ศึกษาความจำเป็น
- (6) วางแผนฝึกอบรม
- (7) จัดทำหลักสูตร
- (8) ขออนุมัติโครงการหรือแผนงาน
- (9) จำนวนกลุ่มเป้าหมาย

- (10) สอบถามความสมัครใจ
- (11) ฝ่ายบุคคลเป็นผู้ดำเนินการ
- (12) อบรมตามตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ
- (13) เพิ่มทักษะที่องค์การต้องการให้หัวหน้างาน
- (14) บริษัทกำหนดเป้าหมาย
- (15) การฝึกอบรมมีทั้งในแผนนอกแผนที่กำหนด
- (16) ลำดับความสำคัญก่อนหลัง
- (17) มีคณะทำงานประกอบด้วยผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ
- (18) จัดฝึกอบรมให้โรงงานหนึ่งโรงงานใดโดยเฉพาะ (ในกรณี

ที่เป็น เครือข่าย)

2.7.8.3 การคัดเลือกหัวหน้างานเข้ารับการฝึกอบรม

- (1) โดยการคัดเลือกตามความเหมาะสมของหลักสูตร ระยะเวลา
- (2) ฝึกอบรมแล้วสามารถกลับมาถ่ายทอดได้
- (3) มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น
- (4) ส่งผู้บริหารระดับสูงไปอบรมที่บริษัทแม่ที่ต่างประเทศ

2.7.9 การกำกับดูแลและประเมินผลโครงการ

2.7.9.1 การประเมินผลก่อนการฝึกอบรม

- (1) ความรู้ความเข้าใจ

2.7.9.2 การประเมินผลระหว่างการฝึกอบรม

- (1) จากเวลาเข้ารับการฝึกอบรม

2.7.9.3 ประเมินผลหลังการฝึกอบรม

- (1) ความรู้ความเข้าใจ

(2) ทักษะ

(3) ทศนคติ

(4) ความต้องการฝึกอบรม

(5) วิทยากร

(6) เนื้อหาหลักสูตร

(7) ผลที่จะนำไปใช้

(8) สถานที่

(9) ใสตทัศนูปกรณ์

- (10) บรรยากาศ
- (11) อาหาร เครื่องดื่ม

2.7.9.4 การติดตามผล

- (1) ติดตามผลเป็นระยะ
- (2) ติดตามผลอย่างต่อเนื่อง
- (3) การปฏิบัติงาน
- (4) ปริมาณและคุณภาพของผลผลิต
- (5) โดยการตั้งหน่วยงานให้คำปรึกษาและประสานงานหลังการฝึกอบรม
- (6) โดยการสรุปผลโครงการเสนอผู้บริหาร
- (7) การนำไปถ่ายทอดต่อ

2.7.9.5 วิธีการประเมินผล

- (1) ใช้แบบสอบถาม
- (2) ใช้แบบทดสอบ
- (3) ใช้การสัมภาษณ์
- (4) การปฏิบัติจริง
- (5) การเขียนรายงานภายใน 7 วัน
- (6) การเขียนรายงานหลังการฝึกอบรม 3 เดือน
- (7)

ตอนที่ 3 การเสนอร่างรูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

ผู้วิจัยได้นำข้อคิดเห็นจากการสนทนากลุ่มทั้ง 6 กลุ่มที่สรุปแล้วมาพิจารณาร่างรูปแบบ ซึ่งมีองค์ประกอบ คือ นโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย หลักสูตรและเนื้อหา สื่อการเรียนการสอน หน่วยงานที่รับผิดชอบ การจัดการศึกษาและการกำกับดูแลและประเมินผลโครงการ

3.1 นโยบายการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม กำหนดเป็น 3 ระดับคือ นโยบายระดับชาติ นโยบายระดับชุมชนและนโยบายระดับองค์กร ดังนี้

3.1.1 นโยบายระดับชาติ มีการกำหนดในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 – 2549) ว่ายึด “คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา” ในทุกมิติอย่างเป็นองค์รวม และให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่สมดุลทั้งด้านตัวคน สังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างระบบบริหารจัดการภายในที่ดีให้เกิดขึ้นในทุกระดับ อันจะทำให้เกิดการพัฒนายั่งยืนที่มี “คน” เป็นศูนย์กลางได้อย่างแท้จริง นอกจากนี้ยังกำหนดในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 8 ว่าการจัดการศึกษาให้ยึดหลักเป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง และมาตรา 20 การจัดการอาชีวศึกษา การฝึกอบรมวิชาชีพ ให้จัดในสถานศึกษาของรัฐ สถานศึกษาของเอกชน สถานประกอบการ หรือโดยความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับสถานประกอบการ ทั้งนี้ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการอาชีวศึกษาและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และยังกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติแรงงาน พ.ศ.2545 ซึ่งได้ระบุเกณฑ์ในการพัฒนาบุคลากรในสถานประกอบการไว้

3.1.2 นโยบายระดับชุมชน มีการพัฒนา ปรับปรุง และจัดตั้งแหล่งความรู้ชุมชนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของหัวหน้างานในชุมชน โดยองค์การ หน่วยงาน และเครือข่ายในชุมชนให้การสนับสนุนทางด้านงบประมาณ สื่อ ตลอดจนข้อมูลข่าวสารที่จะจัดไว้ในแหล่งความรู้ชุมชน

3.1.3 นโยบายระดับองค์กร องค์กรให้ความสำคัญและให้การสนับสนุนการพัฒนาหัวหน้างานอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยการให้การศึกษทั้งในระบบและนอกระบบ โรงเรียนในรูปแบบของการศึกษาต่อ การฝึกอบรม การสอนงาน การประชุม สัมมนา ศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนความรู้กัน จัดแหล่งความรู้และข้อมูลข่าวสารในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งนี้ให้มีการระบุมาตรฐานกำหนดตำแหน่งในด้านความรู้ความสามารถของหัวหน้างานที่องค์กรต้องการเพื่อทำการพัฒนา และมีการกำหนดเป็นแผนพัฒนาบุคลากรประจำปีอย่างต่อเนื่อง

โดยสรุปการพัฒนาคนซึ่งเป็นทรัพยากรอันสูงค่ายิ่งได้มีกำหนดไว้ในนโยบายระดับชาติคือแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในระดับชุมชนและองค์กรก็ต้องมีนโยบายในการพัฒนาคนให้เชื่อมโยงสอดคล้องและส่งเสริมกันจึงจะเกิดเป็นกระบวนการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ

3.2 เป้าหมายในการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการ สอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

กำหนดเป้าหมายได้เป็น 2 ระดับคือ เป้าหมายสำหรับองค์กรและเป้าหมาย
สำหรับบุคคล

3.2.1 เป้าหมายสำหรับองค์กร

องค์กรมีการดำเนินการพัฒนาหัวหน้างานทั้งทางด้านความรู้ ทักษะ และ
เจตคติ เพื่อให้มีสมรรถนะในด้านต่าง ๆ อย่างเต็มศักยภาพเพื่อนำมาถ่ายทอดไปยังผู้ปฏิบัติงานให้
เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งเป็นการสร้างสรรค์ให้องค์กรก้าวหน้าเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน
ต่อไป

3.2.2 เป้าหมายสำหรับบุคคล

หัวหน้างานต้องศึกษา แสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ทั้งที่เป็น
การจัดการศึกษาในระบบและนอกระบบโรงเรียน เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และเจตคติให้สามารถ
ปฏิบัติงานและสอนงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนับเป็นการพัฒนาสมรรถนะในการทำงานและ
พัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเอง

3.3 วัตถุประสงค์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับหัวหน้างานในด้านความรู้ ทักษะ และ เจตคติ มีดังนี้

3.3.1 วัตถุประสงค์ด้านความรู้

3.3.1.1 มีความรู้ความชำนาญในงานที่ปฏิบัติ

3.3.1.2 มีความรู้เรื่องเทคนิคการสอนงาน จิตวิทยาในการสอนงานทั้ง
ภาคทฤษฎีและปฏิบัติ มีความรู้เกี่ยวกับตัวผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลสำหรับการสอน
งาน และมีความรู้ในการวัดและประเมินผลการสอนงาน สามารถตรวจสอบได้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชา
ควรได้รับการพัฒนาในเรื่องใดและเมื่อพัฒนาแล้วมีความก้าวหน้าเพียงใด

3.3.1.3 มีความรู้ด้านการบริหาร จิตวิทยาในการบังคับบัญชา จิตวิทยา
ในการมอบหมายงาน สิทธิและหน้าที่ของตนเองและผู้อื่นและมีความรู้เรื่องการจูงใจ
ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานได้ตามเป้าหมาย

3.3.1.4 มีความรู้เกี่ยวกับองค์กร/กิจการ ประวัติความเป็นมา ชื่อเสียง
นโยบายและปรัชญาองค์กร ระบบการบริหารงาน ผู้บริหารและหน่วยงานต่าง ๆ เป้าหมายของ
กิจการ ตลอดจนระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ

3.3.1.5 มีความรู้ในการพัฒนาตนเองให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ทันต่อเหตุการณ์

3.3.2 วัตถุประสงค์ด้านทักษะ

3.3.2.1 มีทักษะความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ ตั้งแต่การวางแผนการปฏิบัติงาน การอ่านแผนงาน การวิเคราะห์ลำดับขั้นของงาน การติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงาน รวมทั้งการประเมินผลงาน

3.3.2.2 มีทักษะในการสอนงานแบบต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสอนงานแบบ on the job Training

3.3.2.3 มีทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ สามารถปรับตัวเข้ากับผู้อื่น ทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นได้

3.3.2.4 มีทักษะในการพูดและการสื่อสาร มีศิลปะในการจูงใจและการเสริมแรง

3.3.2.5 มีทักษะในการนึกคิด สามารถเข้าใจรู้ถึงปัญหาต่าง ๆ สามารถคิดแก้ไขและตัดสินใจบนพื้นฐานของเหตุผล ตลอดจนมีความริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

3.3.3 วัตถุประสงค์ด้านเจตคติ

3.3.3.1 เจตคติที่เกี่ยวกับตัวของหัวหน้างาน ได้แก่ มีความซื่อสัตย์ ตรงต่อเวลา มีทัศนคติเชิงบวกในเรื่องต่าง ๆ มีความคิดเปิดกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความรับผิดชอบ มีความเมตตาโอบอ้อมอารีและมีจริยธรรม

3.3.3.2 เจตคติที่เกี่ยวกับองค์การ ได้แก่ มีความรักและภักดีต่อองค์การ มีเจตคติที่ดีต่อองค์การ ประพฤติตนอยู่ภายใต้กฎระเบียบและยึดถือเป้าหมายขององค์การอย่างมั่นคง

3.3.3.3 เจตคติที่เกี่ยวกับการทำงาน ได้แก่ มีใจรักงาน ตั้งใจทำงาน มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความขยัน รู้หน้าที่ กล้าตัดสินใจ มีความมั่นใจในตัวเอง กล้าแสดงความคิดเห็น

3.3.3.4 เจตคติที่เกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ ความเป็นผู้นำ มีความมั่นคงในเรื่องของอารมณ์ มีคุณธรรม เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

3.4 กลุ่มเป้าหมายหรือหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมที่จะเข้าร่วมในกิจกรรมการศึกษาจากระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงาน

องค์การต้องกำหนดให้หัวหน้างานทุกคนได้เข้าร่วมในกิจกรรมการศึกษาจากระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงาน โดยกำหนดไว้เป็นหมายตามคุณสมบัติกำหนดตำแหน่งของผู้ที่ทำหน้าที่หัวหน้างาน ส่วนการกำหนดว่าหัวหน้างานกลุ่มใด จะได้เข้าร่วมกิจกรรม

ในช่วงเวลาใดพิจารณาจากลักษณะงานที่รับผิดชอบ หลักสูตรและเนื้อหา อายุงาน ความจำเป็นของหัวหน้างานที่ต้องเข้ารับการฝึกอบรม ประสบการณ์เดิมที่เหมาะสมในการฝึกอบรมเรื่องนั้น ช่วงเวลาที่สะดวกในการเข้ารับการอบรม และการทำประโยชน์ให้กับองค์กรในอนาคต นอกจากนี้ยังพิจารณาจากปัญหาต่าง ๆ ได้แก่ ปัญหาเร่งด่วนที่เกิดขึ้นในการทำงาน หัวหน้างานที่มีปัญหาในการทำงาน หัวหน้างานที่มีผลผลิตเสียหาย หรือหัวหน้างานที่มีลูกน้องเข้าออกงานบ่อย

3.5 หลักสูตรและเนื้อหา ซึ่งใช้เป็นแนวทางในการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม แบ่งออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่ หลักสูตรและเนื้อหาด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ

3.5.1 หลักสูตรและเนื้อหาด้านความรู้

- 3.5.1.1 กลยุทธ์การบริหารงาน
- 3.5.1.2 เทคนิคการบริหารคน
- 3.5.1.3 จิตวิทยาสำหรับนักบริหาร
- 3.5.1.4 5 ส.
- 3.5.1.5 การสร้างและพัฒนาทีมงาน
- 3.5.1.6 กิจกรรมสร้างเสริมนิสัยอุตสาหกรรม
- 3.5.1.7 การสื่อความหมายที่มีประสิทธิภาพ
- 3.5.1.8 การประชุมที่มีประสิทธิภาพ
- 3.5.1.9 การใช้สื่อประกอบการฝึกอบรม
- 3.5.1.10 การวางแผนงานและการควบคุม
- 3.5.1.11 การวัดและการประเมินผลการทำงาน
- 3.5.1.12 ความรู้ในวิชาชีพ
- 3.5.1.13 นิสัยอุตสาหกรรม
- 3.5.1.14 แรงงานสัมพันธ์
- 3.5.1.15 TPM สำหรับผู้บริหาร
- 3.5.1.16 กฎหมายที่ควรรู้สำหรับหัวหน้างาน
- 3.5.1.17 การวางแผนการผลิต
- 3.5.1.18 ความปลอดภัยในการทำงาน
- 3.5.1.19 การตรวจสอบและรักษามาตรฐานคุณภาพ
- 3.5.1.20 การเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์

3.5.1.21 ISO

3.5.1.22 QC.

3.5.2 หลักสูตรและเนื้อหาด้านทักษะ

3.5.2.1 การสอนงาน

3.5.2.2 เทคนิคการเป็นผู้นำ

3.5.2.3 มนุษยสัมพันธ์

3.5.2.4 การนำเสนองาน

3.5.2.5 การพัฒนาบุคลิกภาพ

3.5.2.6 การเป็นวิทยากรฝึกอบรม

3.5.2.7 เทคนิคการสอนงานแบบ OJT

3.5.2.8 คอมพิวเตอร์สำหรับหัวหน้างาน

3.5.2.9 การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

3.5.3 หลักสูตรและเนื้อหาด้านเจตคติ

3.5.3.1 จริยธรรมของหัวหน้างาน

3.5.3.2 การสร้างแรงจูงใจ

3.5.3.3 การพัฒนาความสามารถทางอารมณ์

3.5.3.4 การบริหารจัดการใจ

3.5.3.5 การฝึกสมาธิ

3.6 **สื่อการเรียนการสอน** แบ่งออกเป็นกลุ่มใหญ่ๆ คือ สื่อบุคคล สื่อวัสดุอุปกรณ์ สื่อวิธีการ และสื่อการเรียนรู้ตามอัธยาศัย ดังนี้

3.6.1 **สื่อบุคคล** หรือวิทยากรผู้ทำการถ่ายทอดเนื้อหาและประสบการณ์ให้แก่หัวหน้างาน อาจเป็นวิทยากรที่เป็นบุคลากรภายในหรือภายนอกองค์การ จากหน่วยงาน สถาบันที่ทำงานฝึกอบรมของภาครัฐหรือเอกชนที่ทำการฝึกอบรมโดยตรงหรือจากหน่วยงาน บริษัท หรือโรงงานอุตสาหกรรมที่มีความร่วมมือแลกเปลี่ยนความรู้กันจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการถ่ายทอด มีบุคลิกภาพที่เหมาะสม รู้จักใช้ถ้อยคำภาษา เสียง และจังหวะการพูดได้เหมาะสม รู้จักใช้วิธีและเทคนิคการอบรมได้เหมาะสมกับเนื้อหาและสถานการณ์ รู้จักการประเมินผลการฝึกอบรมทั้งก่อน ระหว่างและหลังการฝึกอบรม

3.6.2 สื่อวัสดุอุปกรณ์

3.6.2.1 **แผ่นภาพโปสเตอร์** สามารถเตรียมหรือจัดหาได้ง่าย นำเสนอ
ง่ายและสีสันสดใส

3.6.2.2 **วิดีโอ** เป็นภาพที่มีการเคลื่อนไหวทำให้น่าสนใจได้เห็นตัวอย่าง เห็นภาพเหตุการณ์จริง สื่อความหมายได้ดี สามารถฉายซ้ำและควบคุมเวลาในการใช้ได้

3.6.2.3 **หนังสือ เอกสาร และสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ** เป็นสื่อที่จัดทำได้ง่าย ศึกษาได้ด้วยตนเอง สามารถใช้ในการอ้างอิง ทบทวน นำไปเผยแพร่ต่อไป

3.6.2.4 **ภาพนิ่ง แผนภูมิ แผนภูมิ ไปสเตอร์ ภาพพลิก การ์ตูน** เป็นสิ่งที่สามารถใช้เน้นเฉพาะที่ได้ตรงจุด ชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ แสดงลำดับขั้นตอนของเนื้อหาได้ดี ใช้ง่ายสะดวกในระยะเวลาสั้นและสามารถชมได้พร้อมกันหลายคน

3.6.2.5 **คอมพิวเตอร์โปรแกรมเพาเวอร์พอยท์** เป็นสื่อที่ช่วยสร้างงานนำเสนอได้สวยงาม สะดวกต่อการแก้ไข ง่ายต่อการใช้งาน สามารถนำไปแสดงได้ทันทีผ่านทางจอคอมพิวเตอร์หรือโปรเจคเตอร์เพื่อให้ภาพมีขนาดใหญ่ขึ้น อีกทั้งยังสามารถใช้นำเสนอผ่านทางอินเตอร์เน็ตได้ ตลอดจนนำเสนอโดยพิมพ์ลงบนกระดาษหรือแผ่นใสได้อีกด้วยจึงเป็นสื่อที่นิยมแพร่หลายมากในปัจจุบัน

3.6.2.6 **ของจริง** เป็นสื่อที่แสดงสภาพตามความเป็นจริงทำให้จำได้ง่าย สัมผัสได้ด้วยประสาททั้ง 5 จึงเกิดการรับรู้ได้ดี

3.6.2.7 **สไลด์** เป็นสื่อที่แสดงลักษณะ รูปร่าง สี สันสวยงามตรงกับสภาพความเป็นจริง ผลิต เก็บรักษาและใช้ได้ง่าย สามารถนำมาฉายประกอบกับเทปเสียงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการนำเสนอยิ่งขึ้น

3.6.2.8 **เทปเสียง** สามารถใช้ได้โดยไม่จำกัดขนาดของกลุ่ม เหมาะสำหรับการเรียนรู้ด้วยตนเองหรือกลุ่มย่อย สามารถเปิดซ้ำได้ สะดวกต่อการใช้

3.6.2.9 **ไวท์บอร์ด** เป็นสื่อที่ใช้สำหรับการเขียนหรือติดข้อความ เนื้อหา และข้อมูลเพื่อเสนอต่อผู้ดูโดยทันทีทันใดสามารถลบหรือยกออกเพื่อเขียนหรือติดใหม่ได้โดยง่าย

3.6.2.10 **รายการวิทยุโทรทัศน์** สามารถใช้ได้ทั้งกลุ่มเล็ก ใหญ่และมวลชน ดึงดูดความสนใจ เข้าถึงผู้ชมได้ในระยะทางไกล ๆ ด้วยเวลาอันรวดเร็ว

3.6.2.11 **รายการวิทยุกระจายเสียง** สามารถใช้กับกลุ่มเป้าหมายเป็นมวลชนจำนวนมากได้ ถ่ายทอดไปได้ในระยะไกล ๆ ดึงดูดความสนใจของผู้ฟังและช่วยกระจายข่าวได้ในเวลาอันรวดเร็ว เครื่องรับวิทยุหาได้ง่ายและราคาถูก

3.6.3 สื่อวิธีการ

3.6.3.1 **การทำกิจกรรมกลุ่ม** เป็นสื่อที่ผู้เข้ารับการอบรมได้มีส่วนร่วมได้ช่วยกันคิด ได้ลงมือกระทำได้แสดงออก มีความสนุกสนาน ไม่ตึงเครียด สามารถเรียนรู้ได้ดี เกิดความรู้สึกรักและรับการถ่ายทอดได้อย่างลึกซึ้ง

3.6.3.2 **การสาธิตและการฝึกปฏิบัติ** เป็นการแสดงให้เห็นให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เห็นการปฏิบัติจริง ทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจได้เร็ว มีความน่าเชื่อถือสูง เพิ่มทักษะของผู้เข้ารับการอบรมได้ดีเพราะได้ลงมือกระทำจริง สามารถปฏิบัติได้หลายครั้งและนำไปใช้แก้ปัญหาหรือประยุกต์กับการทำงานได้ดี

3.6.3.3 **การระดมสมอง** เป็นวิธีการที่ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมโดยตรง ช่วยกันคิดอย่างเสรีปราศจากข้อจำกัดแล้วนำไปกลั่นกรองอีกชั้นหนึ่ง ทำให้สามารถแก้ปัญหาที่เผชิญอยู่ ได้ ความคิดหลากหลายในเวลาจำกัด ได้รับความสนใจของผู้เข้ารับการอบรมได้ดี บรรยากาศเป็นกันเอง

3.6.3.4 **กรณีศึกษา** เป็นวิธีการที่ผู้เข้ารับการอบรมได้วิเคราะห์ตัดสินใจแก้ปัญหาในเรื่องที่เหมือนจริงและสามารถนำไปปรับใช้กับการปฏิบัติงานได้ มีบรรยากาศที่เป็นกันเอง ทุกคนมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์

3.6.3.5 **วอล์คแรลลี่** เป็นกิจกรรมพัฒนาบุคลากรภาคสนามที่ยึดตัวผู้เข้าร่วมกิจกรรมเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ที่ต้องค้นหาคำตอบด้วยการลงมือกระทำ ทำให้ได้รับความสนุก ตื่นเต้น และได้ความคิด รู้จักมองปัญหาในมุมกว้างและลึก ตลอดจนได้เรียนรู้หลักและเงื่อนไขการอยู่ร่วมกันและการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ

3.6.3.6 **บทบาทสมมติ** ช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้จากการแสดงบทบาทหรือสมมติบทบาทตามที่กำหนดไว้ สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานต่อไป

3.6.3.7 **การทัศนศึกษา** เป็นการเพิ่มประสบการณ์รูปธรรมให้เกิดขึ้นอย่างชัดเจน เนื่องจากสามารถเห็นสิ่งต่างๆ โดยตรง ช่วยสร้างความสนใจ สร้างความตื่นตัวให้มีความต้องการปรับปรุงตัวเองและนำสิ่งที่ได้เห็นมาประยุกต์ใช้กับงานให้มีความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

3.7 **หน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อพัฒนาสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม** สรุปได้เป็น 5 กลุ่ม คือ

3.7.1 **หน่วยงานระดับโรงงานอุตสาหกรรม**

3.7.2 **หน่วยงานระดับจังหวัด**

3.7.2.1 สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัด

3.7.2.2 ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัด

3.7.2.3 สำนักงานจัดหางานจังหวัด

3.7.2.4 สำนักงานพัฒนาการจังหวัด

3.7.2.5 สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

3.7.3 หน่วยงานระดับ กระทรวง ทบวง กรม

3.7.3.1 กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน

3.7.3.2 กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

3.7.3.3 กรมพัฒนาชุมชน

3.7.3.4 กรมการศึกษานอกโรงเรียน

3.7.3.5 กระทรวงแรงงาน

3.7.3.6 กระทรวงมหาดไทย

3.7.3.7 กระทรวงศึกษาธิการ

3.7.3.8 ทบวงมหาวิทยาลัย

3.7.4 หน่วยงานประเภทสถาบันการศึกษา

3.7.4.1 ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน

3.7.4.2 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

3.7.4.3 สถาบันราชภัฏ

3.7.4.4 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3.7.4.5 มหาวิทยาลัยมหิดล

3.7.4.6 สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตพระนครเหนือ

3.7.5 หน่วยงานประเภทศูนย์ ชมรม สมาคม และสถาบันที่เกี่ยวข้อง

3.7.5.1 ศูนย์ฝึกอบรมเครื่องซีเมนต์ไทย

3.7.5.2 ชมรมผู้จัดการฝ่ายบุคคล

3.7.5.3 ชมรมผู้บริหารงานในโรงงานอุตสาหกรรม

3.7.5.4 สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี

3.7.5.5 สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

3.7.5.6 สมาคมการจัดการทีมงาน

3.7.5.7 สมาคมบริหารงานบุคคลสมุทรปราการ

3.7.5.8 สภาอุตสาหกรรม

- 3.7.5.9 สถาบันเพิ่มผลผลิต
- 3.7.5.10 สถาบันพัฒนาวิทยาศาสตร์แห่งชาติ
- 3.7.5.11 สถาบันไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์
- 3.7.5.12 สถาบันวิศวกรรมสถานแห่งประเทศไทย
- 3.7.5.13 สถาบันการจัดการบุคคลแห่งประเทศไทย

3.7.6 บทบาทความรับผิดชอบของหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้การนำรูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนที่พัฒนาขึ้นไปใช้อย่างได้ผล หน่วยงานดังกล่าวข้างต้นควรมีบทบาทความรับผิดชอบตามแนวทางดังนี้

3.7.6.1 หน่วยงานระดับโรงงานองค์การ ดำเนินการจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาบุคลากรภายในโรงงานประกอบด้วยผู้บริหารจากฝ่ายต่าง ๆ มาร่วมกันกำหนดเป้าหมายและดำเนินการพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้โดยมีหน่วยงานฝ่ายบุคคลเป็นหน่วยงานรับผิดชอบดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง

3.7.6.2 หน่วยงานระดับจังหวัดและสถาบันการศึกษา ดำเนินการจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาบุคลากรในโรงงานอุตสาหกรรม ประกอบด้วย กรรมการซึ่งมาจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน ได้แก่ ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัด สำนักงาน แรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด สภาอุตสาหกรรม สำนักงาน จัดหางานจังหวัด สำนักงานประกันสังคมจังหวัด สำนักงานพัฒนาการจังหวัด และสถาบันการศึกษาที่เกี่ยวข้องมาร่วมกันพิจารณาเป้าหมาย กำหนดยุทธศาสตร์ การดำเนินการจัดกิจกรรมการศึกษานอกระบบโรงเรียน จัดสรรทรัพยากร จัดกิจกรรม ควบคุมกำกับดูแล ตลอดจนประเมินผลให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3.7.6.3 หน่วยงานระดับกระทรวง ทบวง กรม ดำเนินการกำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับคุณสมบัติกำหนดตำแหน่งของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม มาตรฐานเกี่ยวกับหลักสูตรในการพัฒนาหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ตลอดจนกำหนดระเบียบที่จะใช้ในการควบคุมและติดตามให้มีการดำเนินการตามมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้

3.8 การจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อพัฒนาสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม จัดดำเนินการได้หลายรูปแบบคือ การฝึกอบรม การเรียนรู้ตามอัธยาศัย และการจัดองค์การให้เป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้

3.8.1 การฝึกอบรม เป็นวิธีการที่โรงงานอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างาน หน่วยงานที่รับผิดชอบจะดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

3.8.1.1 การวางแผนและเตรียมการ

- (1) วิเคราะห์ความต้องการและปัญหา (วิเคราะห์ปัญหา ความต้องการขององค์กร ความต้องการของบุคลากร)
- (2) กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ (กำหนดมาตรฐาน ภาระงาน กำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม)
- (3) กำหนดกลุ่มเป้าหมาย (ตรวจสอบพื้นฐานความรู้ จัดระดับ และแบ่งกลุ่ม ระบุจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม)
- (4) กำหนดหลักสูตร (รวบรวมและคัดเลือกเนื้อหา แบ่งกลุ่ม และจัดลำดับเนื้อหา กำหนดสื่อและอุปกรณ์การฝึกอบรม จัดทำกำหนดการฝึกอบรม)
- (5) ออกแบบวิธีการฝึกอบรม (ออกแบบแผนการฝึกอบรม กำหนดกิจกรรมการเรียนรู้ กำหนดวิทยากร)
- (6) พัฒนาเครื่องมือฝึกอบรม (เลือกเทคนิคการฝึกอบรมและ สื่อ สร้างสื่อและอุปกรณ์ฝึกอบรม สร้างเครื่องมือวัดและประเมินผล)
- (7) จัดเตรียมทรัพยากรและบุคลากร (จัดเตรียมเอกสารสิ่งพิมพ์ จัดเตรียมสถานที่และอุปกรณ์ประกอบการฝึกอบรม ติดต่อประสานงานบุคลากร)

3.8.1.2 การดำเนินการ

- (1) ดำเนินการฝึกอบรมด้านวิชาการ
- (2) ดำเนินการฝึกอบรมด้านอื่น ๆ (ประสานงานอำนวยความสะดวก ควบคุม กำกับ ดูแล)

3.8.1.3 การประเมินผล

- (1) ประเมินความรู้ ทักษะ และเจตคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (ก่อนฝึกอบรม ระหว่างฝึกอบรม หลังฝึกอบรม)
- (2) ประเมินผลการจัดการฝึกอบรม (การวางแผนและเตรียมการ การดำเนินการ การประเมินผล)

3.8.2 การเรียนรู้ตามอัธยาศัย ดำเนินการได้หลายวิธีการคือ

- ### 3.8.2.1 จัดสื่อการเรียนรู้ตามอัธยาศัยในรูปแบบของป้ายนิเทศ นิทรรศการ แผ่นพับ วารสารภายใน เสียงตามสาย เพื่อให้ความรู้ในด้านต่าง ๆ

3.8.2.2 จัดให้มีห้องสมุดหรือที่อ่านหนังสือในโรงงาน มีหนังสือ

วารสาร นิตยสารและหนังสือพิมพ์ที่เป็นปัจจุบัน มีคุณภาพ เนื้อหาเกี่ยวข้องกับงานที่ทำ และความรู้รอบตัวที่ควรรู้ มีบริการสื่อโสตทัศนอุปกรณ์ เช่น เทปเสียง วีดิทัศน์ สื่อคอมพิวเตอร์ โดยมีการดูแลจัดการให้อยู่ในสภาพที่เหมาะสม หัวหน้างานสามารถแสวงหาความรู้ได้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

3.8.3.3 จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self learning center)

เป็นแหล่งทรัพยากรที่ประกอบด้วยสื่อการเรียนนานาชนิดที่ถ่ายทอดความรู้ได้เป็นอย่างดี ทั้งยังสามารถตอบสนอง โต้ตอบ และใช้วัดตัดสินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนได้ โดยผู้เรียนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองโดยลำพังกับสื่อสำเร็จรูป เป็นการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ที่ต้องการพัฒนาตนเองได้เรียนรู้สาระวิชาการต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วทั่วถึง สนับสนุนปรัชญาของการศึกษาที่สามารถศึกษาได้ตลอดชีวิตและศึกษาอย่างต่อเนื่อง บุคลากรขององค์การสามารถศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ หรือเป็นการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มพูนทักษะและความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง โดยมีเพียงเจ้าหน้าที่ประจำที่คอยดูแลความเรียบร้อย อำนวยความสะดวก ให้คำแนะนำและช่วยเหลือผู้ที่จะใช้บริการ ศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง ประกอบด้วย ห้องที่แบ่งเป็นสัดส่วน มีอุปกรณ์การเรียนรู้และฝึกปฏิบัติไว้อย่างพร้อมเพียง การจัดห้องอาจแบ่งเป็นห้องเฉพาะบุคคลสำหรับใช้สื่อหลายมิติเพื่อการศึกษาภาษา การเรียนคอมพิวเตอร์และเรียนฝึกปฏิบัติในวิชาแขนงต่าง ๆ โดยใช้อุปกรณ์ช่วยในการเรียนรู้ เช่น คู่มือ เอกสาร CD-ROM วีดิทัศน์ แถบบันทึกเสียง เป็นต้น นอกจากนี้อาจแบ่งห้องหรือมุมสำหรับประชุมปรึกษากลุ่มที่ไม่ใหญ่นักเพื่อการพูดคุยหรือเกี่ยวกับการเรียนรู้ รวมถึงใช้เป็นที่ผ่อนคลายจากความเคร่งเครียดในการเรียนรู้ด้วยตนเองในห้องเฉพาะบุคคลเป็นเวลานาน มุมนี้จะมีวารสาร หนังสือ ที่น่าสนใจไว้บริการ ควรมีการประชาสัมพันธ์เชิญชวนให้ผู้สนใจทราบข่าวสารข้อมูลความเคลื่อนไหวในแวดวงวิชาการแขนงต่าง ๆ แนะนำสื่อใหม่ชนิดต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์แก่การเรียนรู้และพัฒนาตนเองในรูปของแผ่นพับ ใบปลิว จุลสาร ไปสเตอร์ ให้บุคลากรรู้จัก สนใจต้องการเข้ารับบริการและมีความมั่นใจว่าจะได้รับประโยชน์จากการใช้บริการของศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นอย่างดี

ศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นแหล่งความรู้ที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้ ฝึกฝนทบทวนด้วยตนเอง หน่วยงานหรือองค์การที่มุ่งเน้นพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างแท้จริง จึงควรอย่างยิ่งที่จะต้องจัดศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเองให้มีความสมบูรณ์ ทันสมัย เท่าที่ปัจจัยต่าง ๆ จะเอื้ออำนวยอยู่เสมอ

3.8.2.4 จัดตั้งแหล่งความรู้ชุมชน มีการพัฒนาจัดตั้งแหล่งความรู้

ชุมชนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของหัวหน้างาน อาทิเช่น ห้องสมุดประชาชน ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงาน ระดับอำเภอ ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนในนิคมอุตสาหกรรม ตลอดจนสนับสนุนให้มีธุรกิจเอกชนที่จำหน่ายหรือให้เช่าหนังสือ วีดิโอเทป เพื่อเป็นแหล่งศึกษาค้นคว้าและจัดดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ทางการศึกษาในระบบโรงเรียนในชุมชนอีกด้วย

3.8.3 การจัดการให้เป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ (Learning Organization)

ปัจจุบันเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทุกคนในองค์การต้องเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อความอยู่รอดขององค์การ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต้องปรับตัวให้เป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ ซึ่งหมายถึง องค์การที่คนในองค์การได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์การและการเรียนรู้นั้นเป็นไปโดยพร้อมเพรียงกันทั้งองค์การ

3.8.3.1 การสร้างองค์การเอื้อการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นยึดแนวทางสำคัญ

5 ประการคือ

(1) สมาชิกขององค์การมีคุณลักษณะที่เรียกว่า Human Mastery คือมีความเป็นนายของตนเอง มีความเป็นตัวของตัวเองสูง การเรียนรู้ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเป็นไปในลักษณะต่อเนื่อง สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ

(2) ความมีสติ (Mental Model) สมาชิกขององค์การมีสติหรือวิธีการที่จะตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสม ไม่ผันแปร เรรวน หรือทอดลอยเมื่อเผชิญกับวิกฤตการณ์ต่าง ๆ

(3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์การ (Shared Vision) องค์การเอื้อการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์การ ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์การ

(4) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) องค์การเอื้อการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์การเพื่อเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกันโดยการสื่อข้อมูล แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

(5) การพัฒนาระบบการคิดของคนในองค์กร (Systems Thinking) ให้เป็นวิธีการคิด การอธิบายและการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เป็นองค์ความรู้ที่จะช่วยให้เราสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

3.8.3.2 เทคนิคที่ควรนำมาใช้ในองค์กรเพื่อการเรียนรู้ เพื่อให้บุคคลในองค์กรมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ได้แก่ Action Learning, Benchmarking, Coaching, Mentoring เป็นต้น

(1) การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning) มีลักษณะดังนี้คือ

- เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์
- เป็นการเรียนรู้โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้อื่น
- เป็นการเรียนรู้โดยให้ผู้ร่วมงานวิจารณ์แนะนำ
- เป็นการเรียนรู้โดยนำเอาคำแนะนำจากผู้ร่วมงานไปปฏิบัติ
- เป็นการเรียนรู้โดยการทบทวนร่วมกับผู้ร่วมงานถึงสิ่ง

ที่นำไปปฏิบัติว่าได้รับความรู้จากการเรียนรู้ในเรื่องดังกล่าวหรือไม่

(2) มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องในการเรียนรู้ที่จะวัดประเมินและเปรียบเทียบว่า สินค้า บริการ กระบวนการและการปฏิบัติขององค์กรกับสินค้า บริการ กระบวนการและกิจกรรมของผู้ที่ได้รับการยอมรับว่ามีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อนำมาสร้างความเป็นเลิศให้เกิดขึ้นในองค์กร ขั้นตอนหลักในการทำมาตรฐานเปรียบเทียบคือ วางแผน (plan) ปฏิบัติ (do) วิเคราะห์ (check) นำไปใช้ (act) และการทบทวนผล (review)

(3) การสอนงาน (Coaching) เป็นวิธีการพัฒนาบุคคล ซึ่งมักจะทำโดยผู้บังคับบัญชาโดยตรงเป็นผู้ให้คำแนะนำและสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานปัจจุบันหรืองานที่จะได้รับมอบหมายต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีขั้นตอนในการสอนงาน คือ

- ก่อนเริ่มสอน ผู้ถูกสอนและผู้สอนต้องร่วมกันกำหนด

วัตถุประสงค์ของการสอนงาน โดยกำหนดเป็นวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

- ช่วยให้ผู้ถูกสอนเกิดการเรียนรู้โดยอธิบายขั้นตอน

วิธีการปฏิบัติงาน แสดงวิธีทำให้ดูเป็นตัวอย่างหรือยกตัวอย่างของจริงมาให้ดู ให้ผู้ถูกสอนงานลงมือปฏิบัติงาน ตรวจสอบ ดูความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน จูงใจ ช่วยเหลือ และคอยให้กำลังใจ มอบหมายงานให้ไปลงมือปฏิบัติจริง

- ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานหลังจากมอบหมายงานให้ปฏิบัติแล้ว

(4) **การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)** เป็นวิธีการพัฒนาบุคคลโดยรุ่นพี่หรือผู้ที่อยู่ในระดับตำแหน่งสูงกว่าโดยเฉพาะระดับผู้บริหารในหน่วยงานให้คำปรึกษาแนะนำให้ความช่วยเหลือแก่รุ่นน้องหรือผู้ที่อยู่ในระดับตำแหน่งต่ำกว่า เพื่อให้รุ่นน้องมีความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้น มีศักยภาพสามารถเลื่อนระดับขั้นเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นการเตรียมผู้นำที่มีความสามารถสำหรับอนาคต

(5) **แฟ้มงานเพื่อการพัฒนา (PORTFOLIO)** เป็นการบันทึกการปฏิบัติงานว่าได้ทำอะไร ได้เรียนรู้อะไร เป็นการเก็บรวบรวมหลักฐานอย่างสืบเนื่องที่แสดงถึงความเจริญก้าวหน้า ความเชี่ยวชาญของผู้ปฏิบัติ ได้มีการประยุกต์ใช้แฟ้มงานเพื่อเป็นหลักฐานการเรียนรู้ ความเชี่ยวชาญ ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

3.9 การกำกับดูแลและประเมินผลโครงการ การกำกับดูแลและประเมินผลโครงการ ดำเนินการโดยคณะกรรมการซึ่งมาจากองค์การที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน ได้แก่ ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัด สำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด สำนักงานจัดหางานจังหวัด สำนักงานประกันสังคมจังหวัด สภาอุตสาหกรรม ศูนย์การศึกษา นอกโรงเรียนจังหวัด สถาบันการศึกษาที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการประเมินผลและติดตามผลทางด้านสมรรถนะในการปฏิบัติงานและการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมจากการปฏิบัติงานและการรายงานผลของผู้บังคับบัญชา ตลอดจนประเมินผลการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนทางด้านการฝึกอบรม การเรียนรู้ตามอัธยาศัย และการจัดองค์การให้เป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ เพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงการดำเนินการต่อไป

ตอนที่ 4 ผลการตรวจสอบรูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมของผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับผลการตรวจสอบรูปแบบและความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้เพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมดังมีรายละเอียดดังนี้

4.1 ข้อคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1

4.1.1 กรมพัฒนาฝีมือแรงงานมี พ.ร.บ. ส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ.2545 ซึ่งมีการกำหนดรายละเอียดในเรื่องนี้

4.1.2 ในการพัฒนาหัวหน้างานให้เป็นผู้สอนงานไม่ต้องมีเนื้อหาสาระมากนัก เพราะมันจะไม่ทันการณ์และบริษัทจะไม่สามารถส่งหัวหน้างานเข้ารับการฝึกอบรมได้

4.1.3 หัวใจของการผลิตคือหัวหน้างานระดับต้น การพัฒนาคนกลุ่มนี้จะเป็นการแก้ปัญหาได้ตรงจุด

4.1.4 เนื้อหาที่ยังขาดไปคือเรื่องการเจรจาต่อรอง

4.1.5 หลักสูตรและเนื้อหาที่รวบรวมมามีจำนวนมาก ถ้าเราพัฒนาศักยภาพเขาตามที่กำหนดนี้ เราก็น่าจะให้ดูเนื้อหา ควรกำหนดให้นำไปเทียบโอนเพื่อจะศึกษาต่อได้

4.1.6 เอกสาร วิดีทัศน์ เทปคาสเซ็ทเป็นสื่อที่ดี เพราะใช้สะดวก ควบคุมการใช้เอง

ดังคำกล่าวในการให้สัมภาษณ์ของท่านดังนี้

“นโยบายระดับชาติก็เป็นที่ยอมรับว่าทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งที่สำคัญต้องได้รับการพัฒนา ในส่วนของกรมพัฒนาฝีมือแรงงานมี พ.ร.บ. ส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงานโดยสรุปสาระสำคัญคือส่งเสริมให้สถานประกอบการส่งเสริมในการพัฒนาคนในองค์การของเขาในทุกๆ ระดับ....

ในการพัฒนาหัวหน้างานให้เป็นผู้สอนงานไม่ต้องมีเนื้อหาสาระมากนัก เพราะมันจะไม่ทันการณ์และบริษัทจะไม่สามารถส่งหัวหน้างานเข้าคอร์สเราที่มีเนื้อหา มาก ๆ ได้ หลักสูตรที่กรมพัฒนาฝีมือแรงงานใช้อยู่คือ หลักสูตรการสอนงานใช้เวลา 5 วัน มีเนื้อหาเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่และคุณสมบัติของผู้สอนงาน วิธีการและเทคนิคการสอนงาน ซึ่งมีหัวข้อเกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ความแตกต่างระหว่างบุคคล การจูงใจในการเรียนรู้ การวิเคราะห์งานเพื่อสอน การเตรียมการสอนงาน วิธีการสอนงานแบบต่าง ๆ ฝึกปฏิบัติการสอนงาน การวัดผลการสอนงาน ตลอดจนเนื้อหาเกี่ยวกับสื่อการสอนและความปลอดภัยในการทำงาน.....

หัวใจของการผลิตคือหัวหน้างานระดับต้นการพัฒนาคนกลุ่มนี้จะเป็นการแก้ปัญหาได้ตรงจุด.....เนื้อหายังขาดไปคือเรื่องการเจรจาต่อรอง.....เวลานี้เขาก็มีคณะกรรมการ พ.ร.บ. การศึกษาชาติ มีเรื่องนี้อยู่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ตลอดชีวิต แล้วก็มาถึงเรื่องการเทียบโอนซึ่งกำลังดำเนินการอยู่ เขากำลังประสานทุกสถาบัน ระดับอุดมศึกษา ระดับอาชีวะโล่มาเลยตั้งแต่มัธยมต้น การนำเอาทักษะวิชาชีพไปเทียบโอนเพื่อจะได้วุฒิเพิ่มซึ่งคือ

ระบบนอกโรงเรียน...จากหลักสูตรและเนื้อหาที่รวบรวมมาซึ่งมีจำนวนมาก ถ้าเราพัฒนาศักยภาพเขาตามที่กำหนดนี้ เขาก็น่าจะให้วุฒิเขา เพราะว่าเขาอาจจะจบ ม.6 ปวช. ปวส. ถ้าเราสามารถจัดระบบการเรียนการสอนตรงนี้ให้ ก็ควรมีการกำหนดว่าสามารถนำไปใช้เทียบโอนเพื่อจะศึกษาต่อได้ด้วย จะขาดเหลือก็หน่วยกิตไปเรียนเพิ่มเอา...ส่วนสื่อน้อย่างเทปคาสเซ็ท วิดีโอ เอกสาร เราดูเหมือนกับว่ามันไม่ค่อยทันสมัย แต่ดีกว่าเพราะสะดวกเมื่อไหร่ก็เปิดได้ควบคุมเองได้...ในเรื่องของหน่วยงานการศึกษาเราผลิตช่างอุตสาหกรรมโดยมีโรงเรียนเทคนิค โรงเรียนอาชีวมากมายผลิตออกมาเป็นแสน ๆ คน จบมาแล้วไม่มีงานทำเพราะไม่ตรงกับสถานประกอบการที่เขากำหนดคุณสมบัติไว้ กรมพัฒนาฝีมือแรงงานจึงจัดฝึกอบรมเพื่อให้เกิดความรู้ทักษะเพื่อให้เขาไปทำงานได้”

4.2 ข้อคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2

4.2.1 รวบรวมและสรุปความคิดเห็นเป็นกลุ่มได้ดี

4.2.2 ให้เพิ่มเติมเนื้อหาเรื่องภาษาอังกฤษ

4.2.3 ให้สรุปหลักสูตร/เนื้อหาด้านความรู้เป็นกลุ่ม

4.2.4 ในการเสนอรูปแบบให้เสนอเป็นแผนภูมิ

4.2.5 การจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนฯ ให้เสนอเป็นเชิงการจัดการซึ่งเป็นเทคนิคเฉพาะมีรูปแบบย่อยว่าจะจัดอย่างไร

ตั้งคำถามในการให้สัมภาษณ์ของท่านดังนี้

“ดี รวบรวมมาได้เยอะ สรุปความคิดเห็นออกมาเป็นกลุ่ม ๆ ได้ดี....ตอนนั้นมีมีความจำเป็นที่หัวหน้างานต้องมีความรู้เรื่องภาษาอังกฤษ ซึ่งในนี้รู้สึกขาดไปเป็นภาษาอังกฤษในงานขึ้นติดต่อสื่อสารได้พอสมควรที่จะนำเสนองานให้คนที่อาจจะต่างชาติที่มาดูงาน ต้องสามารถอธิบายเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติได้ ขอเพิ่มด้านภาษาอังกฤษ ส่วนอื่นมันดีมากอยู่แล้ว....หลักสูตร/เนื้อหาด้านความรู้ซึ่งมีเยอะ ควรสรุปรวมให้เป็นกลุ่ม เช่น การบริหารงาน การบริหารคน การจัดการความรู้ในวิชาชีพ มนุษย์สัมพันธ์ ทั่วไปอื่น ๆ.....หลักสูตรที่กำหนดต้องเป็นประโยชน์ร่วมกัน ทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพในโรงงานให้ได้รับการปรับเงินเดือนหรือเพิ่มวุฒิ ในขณะเดียวกันต้องเป็นผลประโยชน์ร่วมกันของนายจ้างของโรงงานด้วย มันต้องเป็นประโยชน์เกื้อกูลกัน...ในการเสนอรูปแบบให้เสนอเป็นแผนภูมิ มีความเลื่อนไหล เห็นความต่อเนื่องกัน...ควรแบ่งเสนอรูปแบบเป็นสองส่วน ประเด็นที่ 1-7 และ 9 เสนอเป็นเชิงนโยบาย เชิงวิชาการ ส่วนประเด็นที่ 8 การจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนให้เสนอเป็นเชิงการจัดการซึ่งเป็นเทคนิคเฉพาะเลย มีรูปแบบย่อยว่าจะจัดอย่างไรจะเป็นประโยชน์จริงกับโรงงานเมื่อจะเอาไปใช้”

4.3 ข้อคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3

4.3.1 การกำหนดนโยบายหน่วยงานที่รับผิดชอบต้องศึกษาหาข้อมูลพื้นฐาน เพื่อให้กำหนดนโยบายได้สอดคล้องกับความต้องการของประเทศบนพื้นฐานของความเป็นจริง

4.3.2 องค์กรต้องมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรให้เขาสามารถทำงานได้

4.3.3 การกำหนดเป้าหมายทั้งในระดับชาติ กระทรวง ทบวง กรม องค์กร และบุคคล ต้องสอดคล้องและตรงกับความต้องการที่แท้จริง

4.3.4 หลักสูตร/เนื้อหาอาจจะรวมกลุ่มเป็นเรื่องการจัดการ จิตวิทยา การสื่อสาร

4.3.5 เพิ่มเติมสื่อที่ใช้ในการให้ความรู้กับหัวหน้างานคือ Computer Business games

4.3.6 ในโรงงานอุตสาหกรรมน่าจะมีคณะกรรมการซึ่งมาจากผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ร่วมกันพิจารณาจัดทำหลักสูตรพัฒนาบุคลากรแล้วฝ่ายบริหารบุคคลดำเนินการต่อ

4.3.7 หน่วยงานระดับจังหวัดต้องมีการประสานงานกันไปสูเป้าหมายเดียวกัน และแบ่งงานกันทำเพื่อสอดคล้องกันและลดความซ้ำซ้อน

4.3.8 การกำกับดูแลและประเมินโครงการ คณะกรรมการระดับจังหวัดซึ่งมาจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทำหน้าที่กำกับดูแลประเมินโครงการโดยวัดผลงานมาเปรียบเทียบกับแผนปฏิบัติการ กลยุทธ์ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์

ดังคำกล่าวในการให้สัมภาษณ์ของท่านดังนี้

“เริ่มต้นต้องมองที่วิสัยทัศน์ของประเทศซึ่งมาจากผู้บริหารประเทศ สถาปณ์ดำเนินการศึกษาหาข้อมูลเพื่อที่จะมาเป็นพื้นฐานในการกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับความต้องการของประเทศชาติบนพื้นฐานของความเป็นจริง ซึ่งถ้าได้กันเป็นลำดับก็คือการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ นโยบาย กลยุทธ์...กระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ ก็คงต้องอยู่ในขั้นของกลยุทธ์มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ซึ่งต้องสอดคล้องกับนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย พันธกิจ และวิสัยทัศน์

ในระดับองค์กรโดยหลักการก็ควรจะต้องมีการวางแผนเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ต้องเสริมเติมเต็มในสิ่งที่เขาขาดให้เขาสามารถทำงานได้ ต้องมีการกำหนดคุณสมบัติ แล้วให้ความรู้เขา ต้องวางแผนไปตลอดของการทำงาน เพื่อให้เขาสามารถที่จะปรับเปลี่ยนตามเทคโนโลยีองค์ความรู้ที่มันเปลี่ยนแปลงไปได้ ซึ่งเนื้อหาที่ต้องทันสมัย หลักสูตรมันก็จะเปลี่ยนไปตลอดตามภาวะการณ์ที่เปลี่ยนไป

ส่วนเป้าหมายในระดับชาติ สถาปณ์น่าจะมีข้อมูลว่าขณะนี้ประชากรของเราใน 63 ล้านคนที่มีบุคลากรทางด้านไหนเท่าไร ภาคธุรกิจเขาต้องการบุคลากรทางด้านไหนเท่าไร

เราจะได้อะไรจะได้อะไรให้ตรงกับความต้องการของธุรกิจและภาครัฐที่ต้องการ กระทรวง ทบวง กรม ก็ต้องมากำหนดว่าเราต้องผลิตคนนี้ แต่ละปีเป็นด้านไหนเท่าไร ต้องดูด้วยว่าเรามีมหาวิทยาลัยของรัฐและของเอกชน รับได้เท่าไร ผลิตได้จำนวนเท่าไร ด้านไหนบ้างตามความต้องการ สำหรับในโรงงานอุตสาหกรรมก็มีการกำหนดโครงสร้างว่าจะใช้คนประเภทไหนจำนวนเท่าไร แล้วหาคนมาลงในตำแหน่งที่เหมาะสม มีการวางแผนพัฒนาเขาให้เหมาะสมมีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งต่าง ๆ เหล่านี้ ในแง่ของตัวหัวหน้างานก็น่าจะมีการตั้งเป้าหมายคือความเจริญก้าวหน้าในเรื่องตำแหน่ง เงินเดือน เขาต้องเรียนรู้ตลอดชีวิต เพราะโลกมันเปลี่ยนแปลงไป เทคโนโลยีก็เปลี่ยนแปลง ความรู้ก็เปลี่ยนแปลง วิธีการทำงานก็เปลี่ยนแปลง ถ้าเขาไม่เรียนรู้เขาก็จะล้าสมัย แล้วองค์กรมันก็จะไปไม่ได้

หลักสูตร/เนื้อหาอาจจะรวมกลุ่มเป็นเรื่องการจัดการ จิตวิทยา การสื่อสาร... ส่วนเรื่องสื่อก็มี Computer Business games ซึ่งเป็นสถานการณ์จำลองพวกนี้เป็นภาษาอังกฤษมาจากต่างประเทศ...

ผมเห็นด้วยกับการที่ว่า น่าจะมีคณะกรรมการซึ่งผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กร มาช่วยกันเป็นกรรมการ แล้วจัดทำหลักสูตรพัฒนาบุคลากรให้ตรงกับความต้องการ แล้วฝ่ายบริหารบุคคลก็ดำเนินการต่อ...หน่วยงานระดับจังหวัด ธุรกิจต่าง ๆ มันอยู่ในจังหวัด ถ้าเป็นผู้ว่าซีเอ็มโอต้องรู้เรื่องรับผิดชอบทั้งภาครัฐและเอกชน ผู้ว่าก็ต้องกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจของจังหวัดนั้น แล้วก็ต้องรู้ว่าประชากรมีเท่าไร มีความต้องการแรงงานเท่าไร ประเภทไหนบ้างต้องมีการประสานงานให้มีเอกภาพ มีจุดศูนย์กลางที่จุดเดียวกัน ตัดสินใจในที่เดียวกัน ลดการสูญเสียทรัพยากรในการพัฒนาที่ซ้ำซ้อนกัน และสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมดเกิดการประสานกันแล้วเป็นข้อมูลอันเดียวกัน มีเป้าหมายไปสู่เป้าหมายเดียวกันและแบ่งงานกันทำ...

การกำกับดูแลและประเมินโครงการวิสัยทัศน์และภารกิจเป็นนามธรรมมาก พอมาถึงเป้าหมายเริ่มจะวัดได้แล้วว่ามันเป็นไปตามนั้นหรือเปล่า วัดผลงานไปเปรียบกับเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ก็เช่นเดียวกันเราก็ดูว่ามันเป็นไปตามที่เรากำหนดไหม และที่จะวัดได้ชัด ๆ ก็คือหลังจากที่กำหนดกลยุทธ์แล้ว ขั้นตอนการต้องไปทำแผนปฏิบัติการ ซึ่งมันจะกำหนดว่าจะทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร ใครจะต้องเป็นคนกระทำชัดเจน ก็วัดผลงานแล้วก็มาเปรียบเทียบกับแผนปฏิบัติการว่ามันได้ตามนี้ไหมถ้าไม่ได้ก็ต้องไปปรับแผน”

4.4 ข้อคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4

4.4.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย นโยบาย จะต้องเชื่อมโยงต่อเนื่องกัน และนำ พ.ร.บ.เกี่ยวกับการให้เทียบโอนหน่วยกิตในสถานประกอบการมาเชื่อมโยงด้วย จะทำให้คนให้ความสนใจและให้ความสำคัญมากขึ้น

4.4.2 ตอนนี้หลายองค์การมีความตื่นตัวมากด้าน Competency มีการศึกษาพัฒนาในเรื่องนี้กันมาก มีการกำหนดแนวทางในการพัฒนาบุคลากรทุกระดับ เรียกว่า Training Road Map เป็นแนวทางว่าแต่ละตำแหน่งตั้งแต่เข้ามาในองค์การจนกระทั่งลาออก เกษียณไป จะต้องได้รับการพัฒนาในเรื่องอะไรบ้าง

4.4.3 วัตถุประสงค์ทางด้านต่าง ๆ ที่สรุปเป็นกลุ่มมาแล้ว อาจจะปรับชัดเจนยิ่งขึ้น โดยมีการตัดบางส่วนออกไปและเพิ่มเติมบางส่วนเข้ามา แล้วจัดหลักสูตรและเนื้อหาเป็นด้าน ๆ โดยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ดังกล่าว

4.4.4 หลักสูตรจะไม่เน้นบรรยาย เราพยายามปรับทุกหลักสูตรเป็น Action Learning โดยตั้งประสบการณ์แล้วทำเป็นกิจกรรมกลุ่ม ระดมสมอง มีวิทยากรเป็นผู้คอยอำนวยความสะดวกเป็นผู้สังเคราะห์สรุปเพิ่มเติม แล้วผู้เข้ารับการฝึกอบรมจัดทำ Action Plan ว่าจะนำความรู้ไปใช้อย่างไร โดยมีการติดตามผลด้วย

4.4.5 ในเรื่องของสื่อ น่าจะเพิ่มเติมว่าในแต่ละอย่างมีข้อข้อดี ข้อจำกัดอย่างไร หรือถ้ามีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสนับสนุนก็น่าจะใส่ไปด้วย

4.4.6 การออกแบบการฝึกอบรมให้พิจารณาจากที่ทำอยู่ ซึ่งสามารถนำมาปรับเชื่อมโยงได้ ส่วนการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนรูปแบบอื่น ๆ นั้น อาจจะเป็นทางเลือกซึ่งขึ้นอยู่กับความพร้อมของแต่ละองค์การ

4.4.7 การประเมินการฝึกอบรมมีวิธีการดำเนินการ 5 ระดับ คือ ประเมินหลักสูตร ประเมินการเรียนรู้ ประเมินการนำไปประยุกต์ใช้ ประเมินผลกระทบที่มีต่อธุรกิจ และประเมินความคุ้มค่ากับการลงทุน

ดังกล่าวในการให้สัมภาษณ์ของท่านดังนี้

“กำลังมีการดำเนินการร่างกฎหมายใหม่เพื่อให้การฝึกงานหรือการฝึกอบรมในสถานประกอบการ สามารถนำไปเทียบโอนเป็นหน่วยกิตโดยไม่ต้องไปเรียนในระบบ ถ้าตั้งเป็นเป้าหมายไว้แบบนี้จะเป็นส่วนที่จูงใจ...การกำหนดนโยบายต้องมีความเชื่อมโยงกันให้เห็นชัดเจน...ทางด้าน Competency เป็นตัวใหม่ โดยเฉพาะในองค์การตอนนี้ตื่นตัวมาก ต่างประเทศเขาจะนิยมมากหลายองค์การมีการจ้างให้พัฒนาให้เรื่องนี้ ต้องมีการเชื่อมโยงตั้งแต่วิสัยทัศน์

พันธกิจ เป้าหมายขององค์การว่าถ้าองค์การจะสามารถแข่งขันในตลาดโลกได้ พนักงานแต่ละคนจะต้องมีคุณสมบัติอย่างไร... ในการกำหนดว่าอะไรเป็นความรู้ทักษะนั้น ถ้าเป็นทักษะคือจะต้องเป็นทฤษฎี หลักการหรือแนวคิด 20 % อีก 80 % เป็นการฝึกทักษะ วัตถุประสงค์ทางด้านความรู้ผมจะแบ่งออกเป็น 4 หมวดด้วยกัน คือ ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจและองค์การ ความรู้ความชำนาญในงานที่ปฏิบัติ ความรู้ด้านการบริหารและการจัดการ ความรู้ด้านการบริหารคุณภาพ... พอดีเราทำคล้าย ๆ กับแนวทางของอาจารย์ เราใช้คำว่า Training Road Map คือ แนวทางในการพัฒนาพนักงาน เป็นแนวทางว่าแต่ละตำแหน่งนี้ ตั้งแต่เข้ามาในองค์การจนกระทั่งลาออก เกษียณไปจะต้องได้รับการพัฒนาในเรื่องอะไรบ้าง ซึ่งจริง ๆ ของอาจารย์จะเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรของผม โดยหลักสูตรระดับหัวหน้างานจะรวมหลักการในการบริหารทั่วไป ซึ่งจะแบ่งตามช่วงอายุงาน 0-1 ปี, 1-4 ปี, 4-6 ปี, 6 ปีขึ้นไป ว่าจะต้องเรียนอะไรบ้างในแต่ละด้าน ตามที่สรุปมาหลักสูตรและเนื้อหาด้านความรู้ เรื่องนิสัยอุตสาหกรรม แรงงานสัมพันธ์ 5 ส. ไม่จำเป็นสำหรับหัวหน้างาน เพราะผ่านมาตั้งแต่เป็นพนักงานระดับล่างแล้ว การวางแผนการผลิต การตรวจสอบและรักษามาตรฐานคุณภาพก็ไม่จำเป็น น่าจะเรื่องของบริหารงานบุคคลสำหรับหัวหน้างาน ความรู้ทางธุรกิจ ความรู้ด้านบริหารคุณภาพ QCC สำหรับหัวหน้างาน จิตวิทยาการประเมินผลงาน และให้คำปรึกษา ส่วนวัตถุประสงค์ทางด้านทักษะสามารถสรุปเป็นกลุ่ม ทักษะการเป็นผู้นำ ทักษะการสื่อสาร ทักษะการถ่ายทอด ซึ่งในหลักสูตรและเนื้อหาด้านนี้ควรมีเรื่องการเจรจาต่อรอง การคิดอย่างเป็นระบบ การคิดวิเคราะห์ด้วย... วัตถุประสงค์ทางด้านเจตคติ สรุปเป็นกลุ่มเจตคติต่อองค์การ ต่องานที่ทำ ต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและลูกน้องของเราจะเน้นความซื่อสัตย์ ความมีจริยธรรม หลักสูตรไม่จำเป็นต้องมาก เพราะถือว่าเราพัฒนามาตั้งแต่ระดับล่าง ๆ แล้ว คนที่จะขึ้นมาถึงระดับนี้ได้ต้องมีสิ่งเหล่านี้อยู่แล้ว เพราะฉะนั้นในเรื่องของวัตถุประสงค์ หลักสูตรและเนื้อหา ถ้าสามารถจัดกลุ่มเป็นหมวดเหมือนกับที่อาจารย์แบ่งเป็นย่อย ๆ ว่าแต่ละกลุ่มมีหลักสูตรอะไร มีเนื้อหาเกี่ยวกับอะไรบ้าง ผมว่าถ้าจัดได้ดีนี้ มันจะเป็นประโยชน์กับเขา หลักสูตรในแต่ละด้านอาจจะไม่ต้องเยอะมาก เอาที่จำเป็นจริง ๆ เพราะว่าถ้าเราใส่หลักสูตรไว้เยอะมาก ผู้บริหารจะบอกว่าคุณเรียนกันอย่างเดียวไม่ต้องทำงานการกันเลยหรือ หลักสูตรเราจะเน้นบรรยายที่อาจารย์เขียนมาตัวหนึ่งที่เราถูกใจมากที่สุดคือเรื่องของ Action Learning ทั้งหมด เพราะว่าการบรรยายหลังจากที่ทำมาแล้วนี้ พบว่ามันไม่ประสบผลสำเร็จ คือหลังจากที่คนเรียนไปแล้วให้เขาไปทำงาน พอออกจากห้องเรียนก็เขาไปประยุกต์ใช้ไม่ได้ เราต้องทำแบบหลักสูตรสำเร็จไปเลย คือให้ตั้งประสบการณ์แล้วทำเป็นกิจกรรมกลุ่มระดมสมองมา วิทยากรก็เป็นเหมือนเราไม่ใช่วิทยากร เราจะใช้คำว่า Facilitator เป็นคนสังเคราะห์ สรุปอีกทีว่ามีอะไรเพิ่มเติมบ้าง ทุกหัวข้อก็จะเป็นอย่างนี้

ปัญหาก็จะเอามาจากตรงนี้ การเรียนรู้ส่วนใหญ่แล้วหลังจากที่เสร็จแล้วต้องให้เขาสรุปว่าเขาจะเอาความรู้ที่นำไปใช้อย่างไร ทำเป็น Action Plan เลยว่าจะเอาไปทำอย่างไรบ้าง แล้วก็เสร็จเมื่อไหร่ มีแผนงานอะไร ใครรับผิดชอบ แล้วเราจะเข้าไปติดตามอีกประมาณ 3 เดือน หรือ 6 เดือน ขึ้นอยู่กับหลักสูตร แล้วเราไปดูว่าเป็นอย่างไร ในเรื่องของสื่อที่มีหลายประเภทคนที่เขาข้อมูลตรงนี้ไปใช้นี่จะรู้ได้อย่างไรว่าอันไหนมันดี อันไหนมันไม่เหมาะสมสำหรับหัวหน้างาน น่าจะบอกนะครับว่ามันมีข้อดีข้อจำกัดอย่างไร หรือถ้ามีงานวิจัยสนับสนุนก็น่าจะใส่ไปด้วย เรามีผลสำเร็จซึ่งเรา Survey มาประมาณ 4,000 กว่าคน อาจารย์นำข้อมูลพวกนี้ไปสนับสนุน จะช่วยให้เขียนได้แน่นขึ้น อาจารย์จะอ้างก็ได้ นะครับ การจัดการศึกษานอกระบบในรูปแบบอื่น ๆ ก็โอเค มันก็จะเป็นทางเลือกขึ้นอยู่กับความพร้อมของแต่ละองค์กร การประเมินการฝึกอบรมมีอยู่ 5 ระดับ ระดับแรกเป็นการประเมิน หลักสูตรว่า เราจัดหลักสูตรไปแล้ว วิทยากร เนื้อหา สถานที่ อาหาร เวลา กำหนดการเหมาะสมหรือไม่ ระดับที่ 2 เป็นเรื่องของการเรียนรู้ว่าหลังจากเรียนแล้วมีความรู้เป็นอย่างไร เป็นการวัดผลก่อนและหลังเรียนว่าเขาเรียนรู้มากน้อยขนาดไหน ระดับที่ 3 ค่อนข้างจะลงลึกไปในการประยุกต์ใช้ ว่าเขาไปใช้ในการทำงานอย่างไร อาจจะต้องเข้าไปติดตามผลว่าหลังจากที่เขาทำ Action Plan แล้วเขาเข้าไปทำงานทำอย่างไร ระดับที่ 4 คือ วัดว่า มันมีผลกระทบอะไรต่อธุรกิจบ้าง พัฒนาแล้วเรียนแล้วทำให้กำไรมากขึ้นหรือไม่มากขึ้น ซึ่งยากขึ้นในการวัด มันจะมีวิธีวัดที่ชัดเจนไปเลย แล้วสุดท้ายก็คือ หาค่า ROI Return on Investment ว่ามันคุ้มค่ากับการลงทุนไหม เราใส่เงินลงไปเท่าไรแล้วทำให้กำไรเรากลับมาเท่าไร คุ้มไหม ต้องลึกลงไปคือ ระดับที่ 5"

4.5 ข้อคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5

4.5.1 ให้เพิ่มเติมเนื้อหาเรื่องความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับธุรกิจขององค์กร และภาษาอังกฤษ

4.5.2 สื่อที่เหมาะสมในโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตที่ทำงานเป็น 3 กะ คือ เทปวีดีทัศน์ ห้องสมุดก็ต้องเปิดให้บริการ 24 ชั่วโมง

4.5.3 ในการกำหนดว่าหัวหน้างานจะต้องได้รับการพัฒนาในเรื่องใดบ้าง ทำโดยการเขียนเส้นทางการพัฒนาหัวหน้างาน Training Road Map

4.5.4 ควรมีการจัดตั้งโรงเรียนฝึกหัวหน้างานในนิคมอุตสาหกรรม

ดังกล่าวในการให้สัมภาษณ์ของท่านดังนี้

“ดูแล้วน่าจะครอบคลุม...ตรงเนื้อหาความรู้อยากให้เขารู้จักมองธุรกิจ เพิ่มเติมเรื่องความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับธุรกิจขององค์กรเพื่อให้เขารู้ว่า ตอนนี้ธุรกิจเป็นอย่างไรเรามีคู่แข่งคือใคร เราต้องทำเป้าหมายอย่างไร เขาต้องทำอะไรบ้าง...แล้วก็ยังมีภาษาอังกฤษที่ให้เขาพัฒนา

ภาษาเป็นเรื่องสำคัญมาก...ในองค์การการผลิตที่แบ่งเป็น 3 กะ สื่อที่เขาใช้มากที่สุดเป็นวิดีโอ ห้องสมุดซึ่งเปิด 24 ชั่วโมง ขึ้นอยู่กับว่าหัวหน้างานนี้สนใจเรื่องอะไร มีหัวหน้างานหลายคน ที่ก้าวหน้าเพราะเขาใช้วิธีการเหล่านี้...ตอนนี้เรากำลังเขียนเส้นทางการพัฒนาหัวหน้างาน Training Road Map ซึ่งจะกำหนดว่าหัวหน้างานจะได้รับการพัฒนาอะไรบ้าง ต้องมีความสามารถอะไร ต้องมีความรู้อะไร...กคน. ในโรงงานเป็นสิ่งที่อยากให้มีเยอะ ๆ อยากให้มีระดับสูงขึ้นไปสำหรับหัวหน้างานด้วย งานจะออกมาดีหรือไม่ดีขึ้นอยู่กับหัวหน้างาน จำเป็นมากที่ต้องพัฒนาเขาแล้วไม่ค่อยมีใครจะนึกถึงเขา แต่ว่าหัวหน้างานแต่ละโรงงานมีน้อยคงต้องเป็นหัวหน้างานจากหลาย ๆ โรงงานไปเรียนด้วยกัน อยากเห็นมันเกิดขึ้นในนิคมฯ เนื่องจากว่ามีเป้าหมายเยอะพอประมาณเป็นโรงเรียนฝึกหัวหน้างานในนิคมอุตสาหกรรม”

4.6 ข้อคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 6

4.6.1 ส่วนใหญ่ครอบคลุมแล้ว

4.6.2 ให้จัดลำดับว่าหัวหน้างานในแต่ละระดับต้องมีความรู้ ทักษะ และเจตคติในเรื่องใดบ้าง

4.6.3 เนื้อหาบางเรื่องควรตัดออก เช่น นิสัยอุตสาหกรรม เพราะหัวหน้างานรู้มาแล้ว ISO โรงงานบางแห่งก็ไม่ได้ทำ

4.6.4 การรวมกลุ่มกันขององค์การของรัฐในการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนให้กับหัวหน้างาน การจัดสื่อเพื่อการเรียนรู้ตามอัธยาศัยและการจัดแหล่งความรู้ชุมชน เป็นสิ่งที่ดีถ้าสามารถจัดได้

ดังสาระสำคัญที่ได้จากการสัมภาษณ์ท่านดังนี้

“ผมว่าคุณมันก็ครอบคลุมไปซะส่วนใหญ่แล้ว...ส่วนเป้าหมายขององค์การและการที่หัวหน้างานได้พัฒนาองค์ความรู้และทักษะต่าง ๆ นี่น่าจะเป็นรูปแบบตามลักษณะที่เขียนมา... เราต้องมีการจัดลำดับว่าหัวหน้างานในแต่ละระดับต้องมีความรู้ ทักษะ เจตคติในเรื่องใดบ้าง ต้องทำเป็นข้อมูลกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งเลยว่าถ้ามีหน้าที่ตำแหน่งอะไรต้องได้รับการพัฒนาในเรื่องอะไรบ้าง...เนื้อหาบางเรื่องไม่จำเป็นต้องมี เช่น นิสัยอุตสาหกรรม เพราะมีความรู้เรื่องนี้ตั้งแต่เริ่มมาทำงานแล้ว เมื่อมาเป็นหัวหน้างานเขาต้องรู้มาแล้ว เรื่อง ISO บางแห่งก็ไม่ทำขึ้นอยู่กับแต่ละแห่งเอง...ในเรื่องเจตคติผมพูดตรง ๆ นะ สอนนะสอนได้แต่ผมว่าดูไม่ค่อยได้ผล...องค์การของรัฐยังไม่ได้มีการรวมกลุ่มกัน ต่างคนต่างทำ...การเรียนรู้ตามอัธยาศัยมีก็ดี อย่างวารสารภายในก็เป็นสื่อที่สำคัญตัวหนึ่ง...ส่วนแหล่งความรู้ชุมชน มันมีข้อจำกัดในเรื่องสถานที่ เพราะการแบ่งโซนบางนิคมอุตสาหกรรมจะไม่มีเลยที่พิกก็ไม่มี ถ้ามีได้ก็ดี...”

4.7 ข้อคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 7

4.7.1 วัตถุประสงค์ที่รวบรวมมาน่าจะลงไปทำให้เกิดผลจริง ๆ เป็นเรื่องที่สำคัญมาก

4.7.2 กลุ่มเป้าหมายควรจะต้องพัฒนาไปพร้อมกันทุกคนแต่มันเป็นไปได้น้อยมาก

4.7.3 หัวหน้างานมีอยู่หลายระดับ หลักสูตรควรจะต้องมีหลายหลักสูตร

4.7.4 ผู้ที่ผ่านมาตรฐานตามหลักสูตรควรได้รับใบรับรอง นายจ้างยอมรับให้มีการปรับในเรื่องเงินเดือนสวัสดิการหรือตำแหน่งจึงจะสำเร็จ

4.7.5 เนื้อหาบางเรื่องอาจต้องตัดออกโดยดูลักษณะงานที่เขาทำ

4.7.6 สื่อการเรียนการสอนครบถ้วน

4.7.7 ให้เพิ่มเติมและย้ายกลุ่มของหน่วยงานบางหน่วยงาน

4.7.8 ปีงบประมาณ 2547 มีการตั้งคณะกรรมการบูรณาการงานในหน้าที่รับผิดชอบโดยกระทรวง ทบวง กรมที่เกี่ยวข้องพิจารณาบูรณาการแผนงาน โครงการ และงบประมาณ เข้าด้วยกัน แล้วดำเนินการโดยมีรองนายกรัฐมนตรี 1 ท่านเป็นเจ้าภาพรับผิดชอบ ตลอดจน ติดตามและประเมินผลโครงการ

ดังกล่าวในการให้สัมภาษณ์ของท่านดังนี้

“ที่เขียนมานี้ถูกต้องเลยว่าคุณใช้แรงงานส่วนใหญ่เลยมีมาตรฐานการศึกษาค่อนข้างต่ำ สิ่งที่ทำอยู่ในขณะนี้ เป็นนโยบายของรัฐมนตรีซึ่งสอดคล้องกับนโยบายแห่งชาติในเรื่องการพัฒนาคุณภาพชีวิตประชากร นโยบายสำคัญประการหนึ่ง คือ เร่งรณรงค์เรื่องของการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนในสถานประกอบการเน้นเรื่องการศึกษาสายสามัญและสายวิชาชีพ ต้องพัฒนาไปเรื่อย ๆ ทุก ๆ วิถีทางไม่ใช่เฉพาะหัวหน้างาน ไม่ใช่เฉพาะการศึกษานอกโรงเรียนทุกอย่างที่เขาควรได้รับการพัฒนาเพิ่มขึ้น...วัตถุประสงค์ที่รวบรวมมาน่าจะลงไปทำให้เกิดผลจริง ๆ ผมคิดว่าเป็นเรื่องที่สำคัญมากเลย...ครบถ้วนสมบูรณ์แล้วสำหรับวัตถุประสงค์ด้านทักษะ แต่เรื่องเจตคติควรต้องปลูกฝังมาตั้งแต่เด็ก ผมเป็นห่วงว่าตรงนี้เปลี่ยนยากมาก ผมอ่านดูทั้งทางด้านทักษะ ด้านเจตคติและด้านความรู้ ทั้งหมดนี้คือสุดยอดแล้วถ้าทำได้เห็นด้วยอย่างยิ่ง...ส่วนกลุ่มเป้าหมายก็ควรจะต้องพัฒนาไปพร้อมกันทุกคนแต่มันเป็นไปได้น้อยมาก...ตัวหัวหน้างานก็มีอยู่หลายระดับ หลักสูตรมันควรจะต้องมีหลายหลักสูตร มันถึงจะเป็นหลักสูตรที่มีประสิทธิภาพควรเป็นหลักสูตรทั้งที่ฝึกอบรมในห้องกับหลักสูตรที่พัฒนาด้วยตนเอง เป็นเชิงบูรณาการอย่างสมบูรณ์ แล้วก้าวไปอีกระดับหนึ่ง เรื่องของโครงสร้างค่าจ้างเงินเดือน ถ้าผ่านมาตรฐานตามหลักสูตรควรได้รับใบรับรองอะไรต่าง ๆ นายจ้างยอมรับให้มีการปรับในเรื่องเงินเดือนสวัสดิการหรือ

ตำแหน่งตรงนี้จะครบถึงจะสำเร็จ มันต้องมีแรงจูงใจหรือแรงผลักดันให้ครบวงจรทุกระบบ... เรื่องของเนื้อหาต้องดูลักษณะงานที่เขาทำด้วยถ้าเป็นงานที่ไม่ใช้เทคโนโลยีเรื่องคอมพิวเตอร์ก็ต้องตัดออก อย่างไอเอสโอบางโรงงานก็ไม่ได้ทำ บางหัวข้อก็ควรมีความเข้มข้นของเนื้อหาแตกต่างกันตามระดับของหัวหน้างาน การศึกษาคราวนี้เป็นการศึกษาเริ่มต้นคงต้องเป็นโอกาสต่อไปที่จะต้องศึกษาเฉพาะทางลึกลงไปให้คนอื่นที่สนใจไปทำต่อ... ส่วนสื่อเท่าที่ผมมีความรู้มันก็ครบถ้วน บางอันเกินกว่าที่ผมรู้ด้วยเข้าไปไอโฮมันไปขนาดนี้แล้วหรือนี่... จากที่เขียนเสนอรูปแบบว่าการพัฒนาคนในโรงงานอุตสาหกรรมให้จัดตั้งคณะกรรมการชุดหนึ่งซึ่งมาจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่รับผิดชอบมาร่วมกันดำเนินการ ตอนนี้มีแล้วครับ ปีงบประมาณ 2547 เป็นต้นไป งบประมาณทั้งหลายทั้งปวงที่ให้กระทรวง ทบวง กรม ต่าง ๆ รัฐบาลมาจัดรวมเป็นก้อนแล้ว กำหนดรองนายก 1 คน เป็นเจ้าภาพรับผิดชอบ ยกตัวอย่างเช่นเรื่องของคุณภาพชีวิตคน ก็ต้องมา มองกันว่ากระทรวงไหนบ้างที่เกี่ยวข้อง กรมไหนหน่วยงานไหนที่มีหน้าที่ในเรื่องนี้มาบูรณาการงาน ในหน้าที่รับผิดชอบ บูรณาการแผนงานโครงการและงบประมาณเข้าด้วยกันแล้วดำเนินการตอนนี้ กรรมการเขาตั้งแล้วเรียบร้อย มี 20 กว่าบูรณาการทำอย่างไรจะนำเสนอให้เห็นว่าการดำเนินงาน เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตคนมีหัวหน้างานแทรกอยู่ตรงนั้นด้วยเป็นจุดไฮไลท์เล็ก ๆ ที่จะเชื่อมไปสู่ความสำเร็จ...หน่วยงานระดับจังหวัดต้องเพิ่มให้ครบถ้วน เช่น ศึกษาธิการจังหวัด ส่วนสภาอุตสาหกรรมไม่ใช่ภาครัฐน่าจะแยกไปอยู่ที่ภาคธุรกิจเอกชน อีกอย่างหนึ่งคือหน่วยงานภาครัฐ มันมีเยอะถ้ามาบูรณาการงานกันให้ดี ๆ ให้เป็นลักษณะที่ไม่ซ้ำซ้อนแต่ซ้ำเสริมกัน งบประมาณ เวลา หรือผลงานก็จะได้มากกว่านี้... ส่วนวิธีการติดตามและประเมินโครงการ คณะกรรมการก็จะ กำหนดตัวชี้วัด มีเกณฑ์ผลสัมฤทธิ์ ตัวอย่างเช่น ของกระทรวงแรงงาน กรมพัฒนาฝีมือแรงงานเป็น เจ้าภาพในกระทรวงมีการฝึกอบรมหัวหน้างานเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าปีละ 20% ผู้ผ่านการฝึกอบรม หัวหน้างานผ่านการฝึกอบรม 90% แล้วนายจ้างให้ความร่วมมือโดยให้หัวหน้างานที่ผ่านการ ฝึกอบรมได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งได้รับค่าจ้างสวัสดิการเพิ่มขึ้นอะไรก็แล้วแต่”

4.8 สรุปข้อคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับผลการตรวจสอบรูปแบบและความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้

ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 7 ท่าน มีความคิดเห็นโดยสรุปดังนี้

4.8.1 การกำหนดนโยบายระดับชาติ หน่วยงานที่รับผิดชอบต้องศึกษาหาข้อมูลพื้นฐานเพื่อกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับความต้องการของประเทศ บนพื้นฐานของความเป็นจริง การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย นโยบาย กลยุทธ์ ในระดับต่าง ๆ ต้องสอดคล้องกัน

4.8.2 การกำหนดวัตถุประสงค์เป็นกลุ่มด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ ให้มีการสรุปเป็นกลุ่มย่อยของแต่ละด้าน และมีการปรับโดยตัดและเพิ่มเติมรายละเอียดของกลุ่มย่อยในแต่ละด้านด้วย

4.8.3 การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย หัวหน้างานทุกคนต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะในด้านต่าง ๆ โดยมีการกำหนดแนวทางในการพัฒนาว่าแต่ละระดับต้องมีความรู้ ทักษะ และเจตคติในเรื่องใดบ้าง

4.8.4 หลักสูตรและเนื้อหา ให้กำหนดเป็นกลุ่ม โดยสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยหลักสูตรและเนื้อหาด้านความรู้สรุปเป็น 4 กลุ่ม คือ ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจและองค์การ ความรู้ความชำนาญในงานที่ปฏิบัติ ความรู้ด้านการบริหารและการจัดการ ความรู้ด้านบริหารคุณภาพหลักสูตรและเนื้อหาด้านทักษะ สรุปเป็น 3 กลุ่ม คือ ทักษะการเป็นผู้นำ ทักษะการสื่อสาร ทักษะการถ่ายทอดหลักสูตรและเนื้อหา ด้าน เจตคติไม่จำเป็นต้องมาก เพราะถือว่าเราพัฒนามาตั้งแต่ระดับล่าง ๆ แล้ว ทั้งนี้โดยให้ตัดเนื้อหาออกบางส่วน ได้แก่ นิสัยอุตสาหกรรม แรงงานสัมพันธ์ 5 ส การวางแผนการผลิต การตรวจสอบและรักษามาตรฐานคุณภาพ ISO และให้เพิ่มเติมเนื้อหา คือ การเจรจาต่อรอง การคิดอย่างเป็นระบบ การคิดวิเคราะห์ ภาษาอังกฤษ

หลักสูตรและเนื้อหาซึ่งรวบรวมมาสาระสำคัญจำนวนมากหัวหน้างานที่ได้รับการพัฒนาตามนี้ควรมีการเทียบโอนหน่วยเพื่อการศึกษาต่อ ในการกำหนดต้องก่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกันคือการพัฒนาบุคลากรในโรงงานให้ได้ปรับตำแหน่ง เงินเดือน วุฒิการศึกษา ในขณะที่เดียวกันต้องเป็นผลประโยชน์ร่วมกันของโรงงานอุตสาหกรรมด้วย

4.8.5 สื่อการเรียนการสอน ให้เพิ่มเติมข้อดี ข้อจำกัด และงานวิจัยสนับสนุน (ถ้ามี) ของสื่อแต่ละชนิด และให้เพิ่มเติมสื่อที่ใช้ในการให้ความรู้กับหัวหน้างาน คือ สื่อคอมพิวเตอร์เกมส์การจัดการทางธุรกิจ

4.8.6 หน่วยงานที่รับผิดชอบ ในระดับกระทรวง ทบวง กรม มีการตั้งคณะกรรมการบูรณาการงานในหน้าที่รับผิดชอบ โดยกระทรวง ทบวง กรม ที่เกี่ยวข้องพิจารณาบูรณาการแผนงาน โครงการ และงบประมาณเข้าด้วยกันแล้ว โดยมีรองนายกรัฐมนตรี 1 ท่านเป็นเจ้าภาพรับผิดชอบร่วมกับคณะกรรมการในการดำเนินการ ตลอดจนติดตามและประเมินผลโครงการสำหรับหน่วยงานระดับจังหวัด ทั้งภาครัฐและเอกชน ให้มีการจัดตั้งคณะกรรมการที่มาจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาร่วมกันดำเนินการ กำกับดูแลและประเมินผลโครงการ โดยมีผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นเจ้าภาพรับผิดชอบ ส่วนในระดับโรงงานอุตสาหกรรมให้มีคณะกรรมการ

ซึ่งมาจากผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ มาร่วมกันพิจารณารับผิดชอบต่อพัฒนาหัวหน้างาน โดยมีฝ่ายบุคคลรับไปดำเนินการต่อไป

4.8.7 การจัดการศึกษา ให้เสนอเป็นเชิงการจัดการว่าแต่ละรูปแบบย่อยมีการจัดอย่างไร และมีรูปแบบย่อยที่เสนอเพิ่มเติม คือ การจัดตั้งโรงเรียนฝึกหัวหน้างานในนิคมอุตสาหกรรม

4.8.8 การกำกับดูแลและประเมินโครงการ ให้อยู่ในความรับผิดชอบของคณะกรรมการระดับโรงงาน ระดับจังหวัด และระดับกระทรวง ทบวง กรม

4.8.9 การเสนอรูปแบบให้เสนอเป็นแผนภูมิที่เห็นเป็นกระบวนการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องการจัดการศึกษา

เพื่อให้เห็นข้อสรุปของรูปแบบที่เสนอและส่วนที่ปรับปรุงตามผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะ ผู้วิจัยจึงได้สรุปเป็นแผนภูมิที่ 6 ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับผลการตรวจสอบรูปแบบและนำไปใช้ในการนำรูปแบบไปใช้โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 6 ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับผลการตรวจสอบรูปแบบและความเป็นไปได้
ในการนำรูปแบบไปใช้โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

	รูปแบบที่เสนอ		ส่วนที่ปรับปรุงตามผู้ทรงคุณวุฒิ เสนอแนะ
นโยบาย	ระดับชาติ ระดับชุมชน ระดับองค์การ		ระดับชาติ ระดับกระทรวง ทบวง กรม ระดับจังหวัด ระดับองค์การ
เป้าหมาย	ระดับองค์การ ระดับบุคคล		ระดับชาติ ระดับกระทรวง ระดับจังหวัด ระดับองค์การ
วัตถุประสงค์	ด้านความรู้ 14 เรื่อง ด้านทักษะ 5 เรื่อง ด้านเจตคติ 4 เรื่อง		ด้านความรู้ 4 หมวด ด้านทักษะ 5 หมวด ด้านเจตคติ 4 เรื่อง
กลุ่มเป้าหมาย	หัวหน้างานทุกคน		-
หลักสูตรและเนื้อหา	ด้านความรู้ 22 เรื่อง ด้านทักษะ 9 เรื่อง ด้านเจตคติ 5 เรื่อง		ด้านความรู้ 4 หมวด ด้านทักษะ 3 หมวด ด้านเจตคติ 4 เรื่อง
สื่อการเรียนการสอน	สื่อบุคคล 5 องค์ประกอบ สื่อวัสดุอุปกรณ์ 11 ประเภท สื่อวิธีการ 7 ชนิด		สื่อบุคคล 6 องค์ประกอบ สื่อวัสดุอุปกรณ์ 11 ประเภท สื่อวิธีการ 7 ชนิด
หน่วยงานที่รับผิดชอบ	5 กลุ่ม		5 กลุ่ม
การจัดการศึกษา	3 วิธีการ		3 วิธีการ
การกำกับดูแลและประเมินผลโครงการ	1 ระดับองค์การ		4 ระดับ

ตอนที่ 5 การนำเสนอรูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

ผู้วิจัยได้นำเสนอรูปแบบ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ คือ นโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย หลักสูตรและเนื้อหา สื่อการเรียนการสอน หน่วยงานที่รับผิดชอบ การจัดการศึกษา และการกำกับดูแลและประเมินผลโครงการ ตามลำดับดังนี้

5.1 นโยบายการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม กำหนดเป็น 4 ระดับ คือ 1. นโยบายระดับชาติ 2. นโยบายระดับกระทรวง ทบวง กรม 3. นโยบายระดับจังหวัด และ 4. นโยบายระดับองค์การ ทั้งนี้โดยในนโยบายทุกระดับให้มีการกำหนดถึงการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ของประเทศ ทุกเพศ ทุกวัย ทุกสายวิชาชีพ ทุกตำแหน่ง ซึ่งจะครอบคลุมถึงหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ให้ได้รับการส่งเสริมสมรรถนะ ทั้งทางด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ ซึ่งต้องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและดำรงชีวิตอย่างมีความสุข โดยให้นโยบายระดับชาติมีการกำหนดไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ในระดับกระทรวง ทบวง กรม มีกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยระบุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ นโยบาย กลยุทธ์การดำเนินการ การกำกับดูแลและประเมินผลโครงการ ที่เป็นรูปธรรมและสอดคล้องกัน สำหรับนโยบายระดับจังหวัดและระดับองค์การ ให้มีการกำหนดกลยุทธ์ กำหนดแผนปฏิบัติการ การดำเนินกลยุทธ์ การควบคุม การกำกับดูแลและประเมินผลโครงการ ที่มีความสอดคล้องกับนโยบายระดับกระทรวง ทบวง กรม และนโยบายระดับชาติด้วย

ในที่นี้ขอเสนอตัวอย่างนโยบายระดับองค์การ ดังนี้

1. องค์การให้การสนับสนุนการส่งเสริมสมรรถนะของหัวหน้างาน เพราะเห็นว่าการส่งเสริมสมรรถนะของหัวหน้างาน คือ การพัฒนาองค์การ
2. การส่งเสริมสมรรถนะของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ต้องเป็นการส่งเสริมอย่างต่อเนื่อง
3. องค์การเปิดโอกาสให้หัวหน้างานศึกษาเพิ่มเติมได้ตามความสะดวกและความพร้อมของแต่ละบุคคล และเมื่อมีการปรับเปลี่ยนสายงาน องค์การต้องดำเนินการส่งเสริมสมรรถนะเพิ่มเติมให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. องค์การมีการศึกษาและจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของหัวหน้างาน ที่ องค์การต้องการโดยระบุว่าเมื่อมีอายุงานในแต่ละช่วงเวลาจะต้องได้รับการส่งเสริมสมรรถนะ ในด้านต่าง ๆ ให้เหมาะสม รับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย

5. หัวหน้างานทุกคนจะต้องถูกฝึกให้เรียนรู้และส่งเสริมสมรรถนะของตนเอง ตลอดเวลาในโรงงานที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

5.2 เป้าหมายในการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ให้มีการกำหนดเป้าหมายตั้งแต่ระดับชาติ ระดับกระทรวง ทบวง กรม ระดับจังหวัด ระดับองค์การ โดยให้มีกำหนดเป้าหมายที่ใช้ในการพัฒนาคนที่เชื่อมโยง สอดคล้อง และส่งเสริมกัน จึงจะเกิดเป็นกระบวนการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้โดยการกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์การให้มีการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาหัวหน้างาน ทั้งทางด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ เพื่อให้มีสมรรถนะในด้านต่าง ๆ อย่างเต็มศักยภาพ เพื่อนำมาถ่ายทอดไปยังผู้ปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งเป็นการสร้างสรรค์ให้องค์การก้าวหน้าเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนต่อไป ผู้วิจัยขอเสนอตัวอย่างเป้าหมายระดับองค์การดังนี้

ตัวอย่างเป้าหมายระดับองค์การ ในการส่งเสริมสมรรถนะของหัวหน้างาน ได้แก่

1. เพื่อลดการสูญเสียในองค์การให้เหลือน้อยที่สุด
2. เพื่อให้องค์การได้ผลกำไรมากขึ้น
3. เพื่อให้องค์การเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมประเภทนั้น
4. เพื่อเตรียมบุคลากรที่มีประสิทธิภาพให้แก่องค์การ
5. เพื่อระดมความรู้ความสามารถของบุคลากรมาสร้างสรรค์องค์การ

5.3 วัตถุประสงค์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับหัวหน้างานในด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ

5.3.1 วัตถุประสงค์ด้านความรู้

5.3.1.1 มีความรู้เกี่ยวกับธุรกิจและองค์การ ประวัติความเป็นมา ชื่อเสียง นโยบาย และปรัชญาขององค์การ ระบบการบริหารงานผู้บริหาร และหน่วยงานต่าง ๆ เป้าหมายของกิจการ ระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ตลอดจนมีความรู้พื้นฐานในการดำเนินธุรกิจ

5.3.1.2 มีความรู้ความชำนาญในงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นความรู้เชิงประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำงานหรือการอบรม สั่งสอน แนะนำ จากหัวหน้างาน ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชา หรือเรียนรู้จากตัวอย่างที่พบเห็น จากการสังเกตผู้ร่วมงาน การเข้ารับการศึกษาอบรม

สัมมนา ที่จัดให้บุคลากร เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานใหม่ ๆ เมื่อมีเครื่องมือใหม่ หรือต้องผลิตสินค้าใหม่

5.3.1.3 **มีความรู้ด้านการบริหารและการจัดการ** ได้แก่ หลักการบังคับบัญชา การบริหารงานบุคคล ความปลอดภัยในการทำงาน ความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือบริหาร

5.3.1.4 **มีความรู้ด้านบริหารคุณภาพ** ได้แก่ กิจกรรม 5 ส. วงจรควบคุมคุณภาพ (QCC) การบำรุงรักษาเชิงทวิผลโดยรวม (TPM)

5.3.2 **วัตถุประสงค์ด้านทักษะ**

5.3.2.1 **มีทักษะความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ** ตั้งแต่การวางแผนการปฏิบัติงาน การอ่านแผนงาน การวิเคราะห์ลำดับขั้นของงาน การติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงาน รวมทั้งการประเมินผลงาน

5.3.2.2 **มีทักษะในการสอนงานแบบต่าง ๆ** โดยเฉพาะอย่างยิ่งการ สอนงานแบบ on the job Training

5.3.2.3 **มีทักษะทางมนุษยสัมพันธ์** สามารถปรับตัวเข้ากับผู้อื่น ทำงาน ร่วมกันเป็นทีมได้อย่างราบรื่น สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นได้

5.3.2.4 **มีทักษะในการพูดและการสื่อสาร** มีศิลปะในการจูงใจและการ เสริมแรง

5.3.2.5 **มีทักษะในการเป็นผู้นำ** สามารถเข้าใจรู้ถึงปัญหาต่าง ๆ สามารถคิดแก้ไขและตัดสินใจบนพื้นฐานของเหตุผล ตลอดจนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

5.3.3 **วัตถุประสงค์ด้านเจตคติ**

5.3.3.1 **เจตคติต่อองค์กร** ได้แก่ มีความรักและภักดีต่อองค์กร มีเจตคติที่ดีต่อองค์กร ประพฤติตนอยู่ในกฎระเบียบและยึดถือเป้าหมายขององค์กรอย่างมั่นคง

5.3.3.2 **เจตคติต่อลักษณะงานที่ทำ** ได้แก่ มีใจรักงาน ตั้งใจทำงาน มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความขยัน ทุ่มเทที่กล้าตัดสินใจ มีความมั่นใจในตัวเอง กล้าแสดงความคิดเห็น

5.3.3.3 **เจตคติต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา** ได้แก่ ความซื่อสัตย์ ตรงต่อเวลา มีทัศนคติเชิงบวกในเรื่องต่าง ๆ มีความคิดเปิดกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความรับผิดชอบ มีความเมตตาโอบอ้อมอารี มีคุณธรรม มีจริยธรรม มีความ มั่นคงทางอารมณ์ เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

5.4 กลุ่มเป้าหมายหรือหัวหน้าในโรงงานอุตสาหกรรมที่เข้าร่วมในกิจกรรม การศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงาน

องค์การต้องกำหนดให้หัวหน้างานทุกคนได้เข้าร่วมในกิจกรรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงาน โดยกำหนดไว้ตามคุณสมบัติกำหนดตำแหน่งของผู้ที่ทำหน้าที่หัวหน้างานต่าง ๆ ในการกำหนดกลุ่มเป้าหมายนี้ผู้วิจัยได้ศึกษารายละเอียดการจัดทำแนวทางการฝึกอบรม (Training Road Map) ขององค์การบางแห่ง ซึ่งไม่สามารถระบุชื่อองค์การได้ แล้วนำมาประยุกต์ไว้เป็นตัวอย่าง เพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริมสมรรถนะของหัวหน้างาน รวม 2 ชุดด้วยกัน ซึ่งในแต่ละชุดจะประกอบด้วยรายละเอียด ได้แก่ รายชื่อหลักสูตรและกลุ่มงานตามแนวทางการส่งเสริมสมรรถนะของหัวหน้างานด้านบริหารทั่วไป แนวทางการส่งเสริมสมรรถนะของหัวหน้างานด้านบริหารทั่วไป ซึ่งจะแสดงให้เห็นตัวอย่างโดยรวมว่า หัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมทุกคน ทุกตำแหน่ง จะได้รับการส่งเสริมสมรรถนะด้านต่าง ๆ ในระยะใด ตั้งแต่เข้ามาปฏิบัติงานจนกระทั่งลาออกไป ทั้งนี้แนวทางการส่งเสริมสมรรถนะของหัวหน้างานที่นำมาเสนอ เป็นด้านบริหารทั่วไป มีสาระสำคัญที่ส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานทุกกลุ่มงาน โดยจะเสนอเป็นลำดับดังนี้

5.4.1 แนวทางการส่งเสริมสมรรถนะของหัวหน้างานด้านบริหารทั่วไป บริษัท ก. จำกัด ประกอบด้วยหลักสูตรทั้งหมด 18 หลักสูตร ในที่นี้ขอยกตัวอย่างเป็นเพียงบางส่วน ได้แก่ เมื่อหัวหน้างานเริ่มเข้ามาปฏิบัติงานจนถึง 1 ปี จะได้รับการพัฒนาในหลักสูตรการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ อายุงาน 1-4 ปี ได้แก่ หลักสูตร การประเมินผลการปฏิบัติงาน เทคนิคการให้บริการ อายุงาน 4-6 ปี ได้แก่ หลักสูตรเทคนิคการสอนงานแบบ OJT หลักสูตรบังคับบัญชา อายุงาน 6 ปี ขึ้นไป ได้แก่ หลักสูตรการแก้ปัญหาและตัดสินใจ ทักษะการเป็นวิทยากร เป็นต้น ดังรายละเอียดในภาคผนวก ง ตารางที่ 10, 11 และ 12

5.4.2 แนวทางการส่งเสริมสมรรถนะของหัวหน้างานด้านบริหารทั่วไป บริษัท ข. จำกัด ประกอบด้วยหลักสูตรทั้งหมด 19 หลักสูตร ในที่นี้ขอยกตัวอย่างเป็นเพียงบางส่วน ได้แก่ เมื่อหัวหน้างานเริ่มเข้ามาปฏิบัติงานจนถึง 1 ปี จะได้รับการพัฒนาในหลักสูตร Product Knowledge การจัดเอกสารอย่างมืออาชีพ อายุงาน 1-4 ปี ได้แก่ หลักสูตรการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ เทคนิคการให้บริการ อายุงาน 4-6 ปี ได้แก่ หลักสูตรความรู้พื้นฐานในการดำเนินธุรกิจ การเขียนรายงานเชิงธุรกิจ อายุงาน 6 ปี ขึ้นไป ได้แก่ หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำ เทคนิคการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ หลักสูตรบังคับบัญชา เป็นต้น ดังรายละเอียดในภาคผนวก ง ตารางที่ 13 และตารางที่ 14

5.5 **หลักสูตรและเนื้อหา** ซึ่งจะใช้เป็นแนวทางในการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน เพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม แบ่งออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่ หลักสูตรและเนื้อหาด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ ซึ่งในที่นี้ขอยกตัวอย่างหลักสูตรและเนื้อหา ดังนี้

5.5.1 **หลักสูตรและเนื้อหาทางด้านความรู้**

5.5.1.1 ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจและองค์การ

5.5.1.2 ความรู้ความชำนาญในงานที่ปฏิบัติ

5.5.1.3 ความรู้ทางด้านการบริหารหรือการจัดการ

- (1) หลักการบังคับบัญชา
- (2) การบริหารบุคคลสำหรับหัวหน้างาน
- (3) ความปลอดภัยในการทำงานสำหรับหัวหน้างาน
- (4) ความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือบริหาร (New 7 Tools)

5.5.1.4 ความรู้ทางด้านบริหารคุณภาพ

- (1) กิจกรรม 5 ส
- (2) วงจรควบคุมคุณภาพ (QCC)
- (3) การบำรุงรักษาเชิงทวิผลโดยรวม (TPM)

5.5.2 **หลักสูตรและเนื้อหาด้านทักษะ**

5.5.2.1 ทักษะการถ่ายทอด

- (1) เทคนิคการสอนงานแบบ OJT
- (2) ทักษะการเป็นวิทยากร

5.5.2.2 ทักษะการสื่อสาร

- (1) การเสนองานที่มีประสิทธิผล
- (2) การเจรจาต่อรองอย่างมีประสิทธิภาพ
- (3) เทคนิคการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ
- (4) ภาษาอังกฤษ (Business Communication Skills)
- (5) คอมพิวเตอร์สำหรับหัวหน้างาน

5.5.2.3 ทักษะการเป็นผู้นำ

- (1) การพัฒนาภาวะผู้นำ
- (2) การพัฒนาทีมงาน

(3) การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์

(4) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

5.5.3 หลักสูตรและเนื้อหาด้านเจตคติ

(1) จริยธรรมของหัวหน้างาน

(2) การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์

(3) การบริหารความเครียด

(4) การบริหารจิตใจ

ตารางที่ 7 ตัวอย่างหลักสูตรและเนื้อหาซึ่งจะใช้เป็นแนวทางในการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน เพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

ชื่อหลักสูตร	เนื้อหา
<p>1. หลักสูตรและเนื้อหาทางด้านความรู้</p> <p>1.1 ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจและองค์การ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ประวัติความเป็นมา - นโยบายและแนวคิดในการดำเนินธุรกิจ - การบริหารทรัพยากรบุคคล - ระเบียบปฏิบัติด้านต่าง ๆ - จรรยาบรรณของพนักงาน - ความรู้พื้นฐานในการดำเนินธุรกิจ <li style="padding-left: 20px;">: แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ <li style="padding-left: 20px;">: การบริหารการตลาด <li style="padding-left: 20px;">: การบริหารการผลิต <li style="padding-left: 20px;">: การเงินและการบัญชี <li style="padding-left: 20px;">: การบริหารทรัพยากรบุคคล <li style="padding-left: 20px;">: กฎหมายธุรกิจ
<p>1.2 ความรู้ความชำนาญในงานที่ปฏิบัติ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - บัญชี/การเงิน/การตรวจสอบ - การตลาด/การขาย/การบริการ - จัดซื้อ/จัดหา/พัสดุ/คลังสินค้า - การบริหารบุคคล - การผลิต

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ชื่อหลักสูตร	เนื้อหา
<p>1.3 ความรู้ทางด้านการบริหาร หรือการจัดการ</p> <p>1.3.1 หลักการบังคับบัญชา</p>	<ul style="list-style-type: none"> - บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ของผู้บังคับบัญชา - การวางแผน การมอบหมาย การควบคุม และติดตามงาน - การบริหารเวลาในการทำงาน - การสื่อข้อความในการทำงาน - การเสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์ - การสร้างและพัฒนาทีมงาน - การให้คำปรึกษาแนะนำ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา - การประเมินผลการปฏิบัติงาน
<p>1.3.2 การบริหารบุคคลสำหรับ หัวหน้างาน</p>	<ul style="list-style-type: none"> - หลักการบริหารทรัพยากรบุคคล - การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน - ระเบียบปฏิบัติด้านการบุคคล - การบริหารค่าจ้างและสวัสดิการ - การบริหารผลการปฏิบัติงาน - การพัฒนาพนักงาน - การบริหารแรงงานสัมพันธ์
<p>1.3.3 ความปลอดภัยในการทำงาน สำหรับหัวหน้างาน</p>	<ul style="list-style-type: none"> - การบริหารความปลอดภัยในการทำงาน - กฎหมายความปลอดภัยและกฎหมายอื่น ที่เกี่ยวข้อง - องค์การความปลอดภัย - การจัดการอาชีวอนามัยและ ความปลอดภัยในการทำงาน

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ชื่อหลักสูตร	เนื้อหา
<p>1.3.4 ความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือบริหาร (New 7 Tools)</p>	<p>หลักและวิธีการนำเครื่องมือบริหารไปใช้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. วิธีการแผนผังกลุ่มเชื่อมโยง 2. วิธีการแผนผังความสัมพันธ์ 3. วิธีการแผนผังต้นไม้ 4. วิธีแผนผังเมทริกซ์ 5. วิธีแผนผังลูกศร 6. วิธีแผนภูมิขั้นตอนตัดสินใจ 7. วิธีตารางวิเคราะห์ข้อมูลเมทริกซ์
<p>1.4 ความรู้ทางด้านบริหารคุณภาพ</p>	<p>กิจกรรมการประกันคุณภาพ</p> <ul style="list-style-type: none"> - กิจกรรม 5 ส. - วงจรควบคุมคุณภาพ (QCC) - การบำรุงรักษาเชิงป้องกันโดยรวม (TPM)
<p>2. หลักสูตรและเนื้อหาด้านทักษะ</p> <p>2.1 ทักษะการถ่ายทอด</p> <p>2.1.1 เทคนิคการสอนงานแบบ OJT</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ความหมายและความสำคัญของ OJT - จิตวิทยาการสอนงาน - การเตรียมและการวางแผนการสอนงาน - หลักการและขั้นตอนการสอนงานแบบ OJT : Job Rotation : Coaching : Apprenticeship - ปัญหาเกี่ยวกับการสอนงานและวิธีการแก้ไข
<p>2.1.2 ทักษะการเป็นวิทยากร</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้การเป็นวิทยากรมืออาชีพ - หลักและการพูดสำหรับวิทยากร - หลักและเทคนิคการจัดลำดับความคิดในการถ่ายทอด - หลักการฝึกอบรมเพื่อถ่ายทอดความรู้ทักษะ และเจตคติ - เทคนิคการเขียนแผนการสอนและการฝึกอบรม - เทคนิคการผลิตและการใช้สื่อในการฝึกอบรม

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ชื่อหลักสูตร	เนื้อหา
	<ul style="list-style-type: none"> - เทคนิคการตั้งคำถามและการตอบคำถาม - ฝึกปฏิบัติวางแผนและเตรียมการสอนรายบุคคล - จิตวิทยาการสอนและการฝึกอบรม - ศิลปะการสร้างอารมณ์ขัน - ไหวพริบปฏิภาณและการแก้ไขปัญหา - ฝึกทักษะรายบุคคล
<p>2.2 ทักษะการสื่อสาร</p> <p>2.2.1 การเสนองานที่มีประสิทธิผล</p>	<ul style="list-style-type: none"> - สภาพแวดล้อมของการเสนองาน จิตวิทยาผู้ฟัง การวิเคราะห์สถานการณ์ในการเสนองาน และเตรียมตัวก่อนเสนองาน - การวางแผนเสนองาน การกำหนดเนื้อหา การจัดลำดับเนื้อหา การเตรียมเค้าโครง และสื่อประกอบการเสนองาน - หลักการและเทคนิคการเสนองาน <ul style="list-style-type: none"> : การสร้างบรรยากาศ ความสัมพันธ์ และมารยาทในการเสนองาน : เทคนิคการพูด (การเกริ่นนำ การเชื่อมโยงเนื้อหา การเน้นย้ำ และสรุปประเด็น) : บุคลิกภาพในการนำเสนอ
<p>2.2.2 การเจรจาต่อรองอย่างมีประสิทธิภาพ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - แนวคิดของการเจรจาต่อรอง - ศิลปะการเจรจาต่อรอง - เคล็ดลับในการเจรจาต่อรอง - เกมการเจรจาต่อรอง

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ชื่อหลักสูตร	เนื้อหา
<p>2.2.3 เทคนิคการประชุม อย่างมีประสิทธิภาพ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - วัตถุประสงค์และรูปแบบต่าง ๆ ของการประชุม - กฎเกณฑ์ที่จะไปสู่การประชุมที่มีประสิทธิผลสูงสุด - การวางแผนการประชุมและวาระการประชุม - เทคนิคการทำหน้าที่เป็นประธานในที่ประชุม (การคุมประเด็น การระดมความคิด การบริหารเวลา การตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาในที่ประชุม) - การสื่อสารในที่ประชุมในฐานะผู้นำการประชุม (การพูด การฟัง การนำเสนอในการประชุม) - การจดบันทึกและการจัดทำรายงานการประชุม - การติดตามและประเมินผลการประชุม - ฝึกปฏิบัติการเป็นประธานในที่ประชุม
<p>2.2.4 ภาษาอังกฤษ (Business Communication Skills)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Basic Accounting Concept - Basic Communication Skills <ul style="list-style-type: none"> : Discuss future work plans and schedules : Refusing politely : Chasing up figures that have been lost - Business Communication - Telephoning Conversation - Effective Presentations - Problems Solving - Making Meeting Effective

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ชื่อหลักสูตร	เนื้อหา
<p>2.2.5 คอมพิวเตอร์สำหรับหัวหน้างาน</p> <p>2.2.5.1 คอมพิวเตอร์พื้นฐาน</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับ Windows - ลักษณะของหน้าจอและการปรับแต่งการแสดงผลงานหน้าจอ Microsoft Windows - การรันโปรแกรม/การเปิดไฟล์เอกสาร/การปิดโปรแกรม - การกำหนดค่าต่าง ๆ ของ Microsoft Windows ด้วย Control panel - การจัดการกับไฟล์และโฟลเดอร์
<p>2.2.5.2 Microsoft Word 97</p>	<ul style="list-style-type: none"> - การเริ่มต้นกับ Microsoft Word - การพิมพ์งานใน Microsoft Word - การจัดไฟล์เอกสาร - การตกแต่งงานเอกสาร (Formatting) - การสร้างและทำงานกับตาราง (Table) - การสร้างเอกสารเวียน (Mail Merge) - การพิมพ์งานออกทางเครื่องพิมพ์
<p>2.2.5.3 Microsoft PowerPoint 97</p>	<ul style="list-style-type: none"> - โครงสร้างพื้นฐานและการเริ่มต้นใช้งาน - การบันทึกไฟล์และการออกจากโปรแกรม - การทำงาน/จัดรูปแบบใน Slide View - การทำงาน/จัดรูปแบบใน Outline - การจัดการและการสร้าง Slide แบบ Chart - การจัดการและการสร้าง Organization Chart - การใช้ Graphic Object และเพิ่มรูปใน Slide - การนำเสนอผลงาน

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ชื่อหลักสูตร	เนื้อหา
<p>2.3 ทักษะการเป็นผู้นำ</p> <p>2.3.1 การพัฒนาภาวะผู้นำ (Supervisory grid)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - การทำความเข้าใจแนวคิดของ Grid - การคำนวณประสิทธิภาพของผลที่ได้/ การวิพากษ์การดำเนินงานของทีม/การทำ รายงานของทีม (กิจกรรม) - การทำงานร่วมกันเป็นทีมและการบริหาร ความขัดแย้ง - การวิพากษ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของตนเอง (กิจกรรม) - การวิพากษ์เพื่อพัฒนาองค์การ (กิจกรรม) - บทสรุปการพัฒนาของทีมงานตามแนวคิด ทฤษฎี (Grid)
<p>2.3.2 การพัฒนาทีมงาน</p>	<ul style="list-style-type: none"> - การสื่อความ - บทบาทของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับ บัญชา - มนุษยสัมพันธ์ - การจัดการความขัดแย้ง - เทคนิคการประสานงาน - การทำงานเป็นทีม
<p>2.3.3 การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์</p>	<ul style="list-style-type: none"> - การประเมินความคิดสร้างสรรค์ - การสร้างเสริมบรรยากาศสร้างสรรค์ - ทำไมคนเราจึงต้องมีความคิดสร้างสรรค์ - เทคนิคการแหวกกรอบความคิดสร้างสรรค์ - เทคนิคการแจกแจงลักษณะเพื่อสร้างสรรค์ - เทคนิคการเปรียบเทียบเชิงสร้างสรรค์ - เทคนิคการใช้คำถาม “ทำไม” อย่างสร้างสรรค์ (Why Techniques) - เทคนิคการระดมสมอง (Brain Storming) - อุปสรรคของการเกิดความคิดสร้างสรรค์ - การประยุกต์ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน - ประเมินผลการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ชื่อหลักสูตร	เนื้อหา
2.3.4 การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	<ul style="list-style-type: none"> - แนวคิดและความสำคัญในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ - กระบวนการแก้ปัญหา - การวิเคราะห์กระบวนการตัดสินใจ - การวิเคราะห์ศักยภาพของปัญหาและโอกาส - การวิเคราะห์สถานการณ์
3. หลักสูตรและเนื้อหาด้านเจตคติ 3.1 จริยธรรมของหัวหน้างาน	<ul style="list-style-type: none"> - ความหมายของจริยธรรม - มาตรฐานตัดสินความดีความชั่ว <ul style="list-style-type: none"> : แง่สังคม : แง่เศรษฐกิจ : แง่ปรัชญา : แง่ศาสนา
3.2 การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์	<ul style="list-style-type: none"> - ความสามารถทางเชาว์ปัญญาและความฉลาดทางอารมณ์ - ความสามารถที่แตกต่างกันของบุคคลที่มี IQ และ EQ สูงหรือต่ำ - IQ EI EQ - IQ ความฉลาดทางเชาว์ปัญญา - EI ความสามารถทางอารมณ์ - EQ <ul style="list-style-type: none"> - องค์ประกอบภายในตนเอง - การใช้ความฉลาดทางอารมณ์กับตนเอง - ความฉลาดทางอารมณ์กับการทำงาน - ประโยชน์ของความฉลาดทางอารมณ์ต่อการทำงาน - ความฉลาดทางอารมณ์กับความสำเร็จในการทำงาน - ความฉลาดทางอารมณ์กับครอบครัว

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ชื่อหลักสูตร	เนื้อหา
3.3 การบริหารความเครียด	<ul style="list-style-type: none"> - การออกกำลังกาย - การพักผ่อนหย่อนใจ - การพูดอย่างสร้างสรรค์ - การแสดงอารมณ์อย่างเหมาะสม - การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงาน - การบริหารเวลา - การแก้ปัญหาอย่างถูกวิธี - การปรับเปลี่ยนความคิด - การสร้างความเข้มแข็งทางจิตใจ - การทำสมาธิเพื่อให้จิตใจเข้มแข็ง - การพิจารณาลมหายใจเข้าออก - การรู้จักยืนยันสิทธิของตน - สิทธิอันชอบธรรม
3.4 การบริหารจิตใจ	<ul style="list-style-type: none"> - ความสำคัญของการบริหารจิตใจ - การบริหารจิตใจคืออะไร - ทำไมต้องบริหารจิตใจ - เราบริหารจิตใจเพื่ออะไร - ภาคปฏิบัติ

5.6 **สื่อการเรียนการสอน** แบ่งออกเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ คือ สื่อบุคคล สื่อวัสดุอุปกรณ์ สื่อวิธีการ ดังนี้

5.6.1 **สื่อบุคคล** วิทยากรผู้ทำการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และเจตคติ ให้แก่หัวหน้างาน เป็นวิทยากรผู้ที่มีความสามารถในการถ่ายทอด มีบุคลิกภาพที่เหมาะสม รู้จักใช้ถ้อยคำภาษา เสียง และจังหวะการพูดได้เหมาะสม รู้จักใช้วิธีและเทคนิคการอบรมได้เหมาะสมกับเนื้อหาและสถานการณ์ มีความสามารถในการสร้างบรรยากาศการฝึกอบรม รู้จักการประเมินผล การฝึกอบรม ทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการฝึกอบรมที่เป็นบุคลากรภายในหรือภายนอกองค์การ จากหน่วยงาน สถาบันที่ทำงานฝึกอบรมของภาครัฐหรือเอกชนที่ทำการฝึกอบรมโดยตรงหรือจากหน่วยงาน บริษัท หรือ โรงงานอุตสาหกรรมที่มีความร่วมมือแลกเปลี่ยนความรู้กัน

5.6.2 สื่อวัสดุอุปกรณ์

5.6.2.1 **แผ่นภาพโปร่งใส** สามารถเตรียมหรือจัดหาได้ง่าย นำเสนอง่าย และสีสดใส

5.6.2.2 **วีดิทัศน์** เป็นภาพที่มีการเคลื่อนไหว ทำให้น่าสนใจ ได้เห็นตัวอย่าง เห็นภาพเหตุการณ์จริง สื่อความหมายได้ดี สามารถฉายซ้ำและควบคุมเวลาในการใช้ได้

5.6.2.3 **หนังสือ เอกสาร และสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ** เป็นสื่อที่จัดทำได้ง่าย ศึกษาได้ด้วยตนเอง สามารถใช้ในการอ้างอิง ทบทวน นำไปเผยแพร่ต่อไป

5.6.2.4 **ภาพนิ่ง แผนภูมิ แผนภาพ โปสเตอร์ ภาพพลิก การ์ตูน** เป็นสิ่งที่สามารถใช้นั้นเฉพาะที่ได้ตรงจุด ชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ แสดงลำดับขั้นตอนของเนื้อหาได้ดี ใช้ง่าย สะดวกในการระยะเวลาสั้น และสามารถชมได้พร้อมกันหลายคน

5.6.2.5 **คอมพิวเตอร์โปรแกรมเพาเวอร์พอยท์** เป็นสื่อที่ช่วยสร้างงาน นำเสนอได้สวยงาม สะดวกต่อการแก้ไข ง่ายต่อการใช้งาน สามารถนำไปแสดงได้ทันทีผ่านทาง จอคอมพิวเตอร์หรือโปรเจคเตอร์ เพื่อให้ภาพมีขนาดใหญ่ขึ้น อีกทั้งยังสามารถใช้นำเสนอผ่านทาง อินเทอร์เน็ตได้ ตลอดจนนำเสนอโดยพิมพ์ลงบนกระดาษหรือแผ่นใสได้อีกด้วย จึงเป็นสื่อที่นิยมแพร่หลายมากในปัจจุบัน

5.6.2.6 **ของจริง** เป็นสื่อแสดงภาพตามความเป็นจริง ทำให้จำได้ง่าย สัมผัสได้ด้วยประสาททั้ง 5 จึงเกิดการรับรู้ได้ดี

5.6.2.7 **สไลด์** เป็นสื่อที่แสดงลักษณะ รูปร่าง สี สันสวยงามตรงกับสภาพ ความเป็นจริง ผลิตเก็บรักษาและใช้ได้ง่าย สามารถนำมาฉายประกอบกับเทปเสียงเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการนำเสนอยิ่งขึ้น

5.6.2.8 **เทปเสียง** สามารถใช้ได้โดยไม่จำกัดขนาดของกลุ่ม เหมาะสำหรับการ เรียนรู้ด้วยตนเองหรือกลุ่มย่อย สามารถเปิดซ้ำได้ สะดวกต่อการใช้

5.6.2.9 **ไวท์บอร์ด** เป็นสื่อที่ใช้สำหรับการเขียนหรือติดข้อความ เนื้อหา และข้อมูล เพื่อเสนอต่อผู้ดูโดยทันทีทันใด สามารถลบหรือยกออกเพื่อเขียนหรือติดใหม่ได้โดยง่าย

5.6.2.10 **รายการวิทยุโทรทัศน์** สามารถใช้ได้ทั้งกลุ่มเล็ก ใหญ่ และมวลชน ดึงดูดความสนใจ เข้าถึงผู้ชมได้ในระยะไกล ๆ ด้วยเวลาอันรวดเร็ว

5.6.2.11 **รายการวิทยุกระจายเสียง** สามารถใช้กับกลุ่มเป้าหมายเป็นมวลชน จำนวนมากได้ ถ่ายทอดไปได้ในระยะไกล ๆ ดึงดูดความสนใจของผู้ฟังและช่วยกระจายข่าวได้ใน เวลาอันรวดเร็ว เครื่องรับวิทยุหาได้ง่ายและราคาถูก

5.6.3 สื่อวิธีการ

5.6.3.1 **การทำกิจกรรมกลุ่ม** เป็นสื่อที่เข้ารับการอบรมได้มีส่วนร่วม ได้ช่วยกันคิด ได้ลงมือกระทำ ได้แสดงออก มีความสนุกสนาน ไม่ตึงเครียด สามารถเรียนรู้ได้ดี เกิดความรู้สึกรับการถ่ายทอดได้อย่างลึกซึ้ง

5.6.3.2 **การสาธิตและการฝึกปฏิบัติ** เป็นการแสดงให้เห็นให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เห็นการปฏิบัติจริง ทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจได้เร็ว มีความน่าเชื่อถือสูง เพิ่มทักษะของผู้เข้ารับการอบรมได้ดี เพราะได้ลงมือกระทำจริง สามารถปฏิบัติได้หลายครั้ง และนำไปใช้แก้ปัญหาหรือประยุกต์กับการทำงานได้ดี

5.6.3.3 **การระดมสมอง** เป็นวิธีการที่ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมโดยตรง ช่วยกันคิดอย่างเสรี ปราศจากข้อจำกัด แล้วนำไปถกเถียงกันอีกชั้นหนึ่ง ทำให้สามารถแก้ปัญหาที่เผชิญอยู่ ได้ความคิดหลากหลายในเวลาจำกัด ได้รับความสนใจของผู้เข้ารับการอบรมได้ดี บรรยากาศเป็นกันเอง

5.6.3.4 **กรณีศึกษา** เป็นวิธีการที่ผู้เข้ารับการอบรมได้วิเคราะห์ตัดสินใจแก้ปัญหาในเรื่องที่เหมือนจริงและสามารถนำไปปรับใช้กับการปฏิบัติงานได้ มีบรรยากาศที่เป็นกันเอง ทุกคนมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์

5.6.3.5 **วอล์คแรลลี่** เป็นกิจกรรมพัฒนาบุคลากรภาคสนามที่ยึดตัวผู้เข้าร่วมกิจกรรมเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ที่ต้องค้นหาคำตอบด้วยการลงมือกระทำ ทำให้ได้รับความสนุก ตื่นเต้น และได้ความคิด รู้จักมองปัญหาในมุมกว้างและลึก ตลอดจนได้เรียนรู้หลักและเงื่อนไขการอยู่ร่วมกันและการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ

5.6.3.6 **บทบาทสมมติ** ช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้จากการแสดงบทบาทหรือสมมติบทบาทตามที่กำหนดไว้ สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานต่อไป

5.6.3.7 **การทัศนศึกษา** เป็นการเพิ่มประสบการณ์รูปธรรมให้เกิดขึ้นอย่างชัดเจน เนื่องจากสามารถเห็นสิ่งต่าง ๆ โดยตรง ช่วยสร้างความสนใจ สร้างความตื่นตัวให้มีความต้องการปรับปรุงตัวเองและนำสิ่งที่ได้เห็นมาประยุกต์ใช้กับงานให้มีการเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

5.7 **หน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม สรุปได้เป็น 5 กลุ่ม คือ**

5.7.1 หน่วยงานระดับองค์กร

5.7.1.1 ฝ่ายบุคคล

5.7.1.2 ฝ่ายอื่น ๆ

5.7.2 หน่วยงานระดับสถาบันการศึกษา

- 5.7.2.1 ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน
- 5.7.2.2 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- 5.7.2.3 สถาบันราชภัฏ
- 5.7.2.4 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 5.7.2.5 มหาวิทยาลัยมหิดล
- 5.7.2.6 สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตพระนครเหนือ
- 5.7.2.7 ทุคมหาวิทยาลัยทั้งภาครัฐและเอกชน

5.7.3 หน่วยงานเอกชนที่เกี่ยวข้อง

- 5.7.3.1 ศูนย์ฝึกอบรมเครื่องซีเมนต์ไทย
- 5.7.3.2 ชมรมผู้จัดการฝ่ายบุคคล
- 5.7.3.3 ชมรมผู้บริหารงานในโรงงานอุตสาหกรรม
- 5.7.3.4 สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี
- 5.7.3.5 สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
- 5.7.3.6 สมาคมการจัดการทีมงาน
- 5.7.3.7 สมาคมบริหารงานบุคคล
- 5.7.3.8 สภาอุตสาหกรรม
- 5.7.3.9 สถาบันเพิ่มผลผลิต
- 5.7.3.10 สถาบันพัฒนาวิทยาศาสตร์แห่งชาติ
- 5.7.3.11 สถาบันไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์
- 5.7.3.12 สถาบันวิศวกรรมสถานแห่งประเทศไทย
- 5.7.3.13 สถาบันการจัดการบุคคลแห่งประเทศไทย

5.7.4 หน่วยงานระดับจังหวัด

- 5.7.4.1 ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัด
- 5.7.4.2 สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัด
- 5.7.4.3 สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด
- 5.7.4.4 สำนักงานจัดหางานจังหวัด
- 5.7.4.5 สำนักงานพัฒนาการจังหวัด
- 5.7.4.6 สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

5.7.5 หน่วยงานระดับกระทรวง ทบวง กรม

- 5.7.5.1 กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน
- 5.7.5.2 กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน
- 5.7.5.3 กระทรวงแรงงาน
- 5.7.5.4 กรมการศึกษานอกโรงเรียน
- 5.7.5.5 กระทรวงศึกษาธิการ
- 5.7.5.6 กรมพัฒนาชุมชน
- 5.7.5.7 กระทรวงมหาดไทย
- 5.7.5.8 ทบวงมหาวิทยาลัย

5.7.6 บทบาทความรับผิดชอบของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้การนำรูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนที่พัฒนาขึ้นไปใช้อย่างได้ผล หน่วยงานดังกล่าวข้างต้นควรมีบทบาทความรับผิดชอบตามแนวทางดังนี้

5.7.6.1 หน่วยงานระดับโรงงานอุตสาหกรรมดำเนินการจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาบุคลากรภายในโรงงาน ประกอบด้วยผู้บริหารจากฝ่ายต่าง ๆ มาร่วมกันกำหนดนโยบาย เป้าหมายวัตถุประสงค์และแผนกลยุทธ์ในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้โดยมี หน่วยงานฝ่ายบุคคลเป็นหน่วยงานรับผิดชอบดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนประเมินผลโครงการให้เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายที่กำหนดไว้

5.7.6.2 หน่วยงานระดับจังหวัดและสถาบันการศึกษา ภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้อง มีผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้รับผิดชอบบูรณาการงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรในโรงงานอุตสาหกรรมดำเนินการจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาบุคลากรในโรงงานอุตสาหกรรม ประกอบด้วย กรรมการซึ่งมาจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนในพื้นที่ที่รับผิดชอบ ได้แก่ ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัด สำนักงานแรงงาน และสวัสดิการสังคมจังหวัด สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด สภาอุตสาหกรรม สำนักงานจัดหางานจังหวัด สำนักงานประกันสังคมจังหวัด สำนักงานพัฒนาการจังหวัด และสถาบันการศึกษาที่เกี่ยวข้องมาร่วมกันพิจารณากำหนดนโยบายเป้าหมาย วัตถุประสงค์ กำหนดแผนกลยุทธ์ในการดำเนินการจัดกิจกรรมการศึกษานอกระบบโรงเรียน จัดสรรทรัพยากร ควบคุมกำกับดูแล ตลอดจนประเมินผลโครงการให้เป็นไปตามนโยบาย เป้าหมายที่กำหนดไว้

5.7.6.3 หน่วยงานระดับ กระทรวง ทบวง กรม กำหนดให้รองนายกรัฐมนตรีหนึ่งท่านเป็นผู้รับผิดชอบบูรณาการงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรในโรงงาน

อุตสาหกรรม ดำเนินการจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาบุคลากรในโรงงานอุตสาหกรรมระดับ
กระทรวง ทบวง กรม ประกอบด้วยกรรมการซึ่งมาจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในระดับกระทรวง
ทบวง กรม ได้แก่ กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัด กระทรวง
แรงงาน กรมการศึกษานอกโรงเรียน กระทรวงศึกษาธิการ กรมพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย
ทบวงมหาวิทยาลัย ร่วมกันพิจารณาในการดำเนินการจัดกิจกรรมการศึกษานอกระบบโรงเรียน
จัดสรรทรัพยากร ควบคุมกำกับดูแล ตลอดจนประเมินผลโครงการให้เป็นไปตามนโยบายและ
เป้าหมายที่กำหนดไว้

**5.8 การจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงาน
ของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม** จัดดำเนินการได้หลายวิธีการ คือ การฝึกอบรม
การเรียนรู้ตามอัธยาศัย การจัดองค์การให้เป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้

5.8.1 การฝึกอบรม เป็นวิธีการที่โรงงานอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ใช้ในการ
ส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างาน หน่วยงานที่รับผิดชอบจะดำเนินการตามขั้นตอน
ดังนี้

5.8.1.1 การวางแผนและเตรียมการ

- (1) วิเคราะห์ความต้องการและปัญหา (วิเคราะห์ปัญหา ความ
ต้องการขององค์การ ความต้องการของบุคลากร)
- (2) กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ (กำหนดมาตรฐานภาระงาน
กำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม)
- (3) กำหนดกลุ่มเป้าหมาย (ตรวจสอบพื้นฐานความรู้ จัดระดับและ
แบ่งกลุ่ม ระบุจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม)
- (4) กำหนดหลักสูตร (รวบรวมและคัดเลือกเนื้อหา แบ่งกลุ่มและ
จัดลำดับเนื้อหา กำหนดสื่อและอุปกรณ์การฝึกอบรม จัดทำกำหนดการฝึกอบรม)
- (5) ออกแบบวิธีการฝึกอบรม (ออกแบบแผนการฝึกอบรม กำหนด
กิจกรรมการเรียนรู้ กำหนดวิทยากร)
- (6) พัฒนาเครื่องมือฝึกอบรม (เลือกเทคนิคการฝึกอบรมและสื่อ
สร้างสื่อและอุปกรณ์ฝึกอบรม สร้างเครื่องมือวัดและประเมินผล)
- (7) จัดเตรียมทรัพยากรและบุคลากร (จัดเตรียมเอกสารสิ่งพิมพ์
จัดเตรียมสถานที่และอุปกรณ์ประกอบการฝึกอบรม ติดต่อประสานงานบุคลากร)

5.8.1.2 การดำเนินการ

- (1) ดำเนินการฝึกอบรมด้านวิชาการ (เข้ารับการฝึกอบรมทางด้านเนื้อหา เข้ารับการฝึกปฏิบัติทางด้านทักษะ)
- (2) ดำเนินการฝึกอบรมด้านอื่น ๆ (ประสานงานอำนวยความสะดวก ควบคุม กำกับ ดูแล)

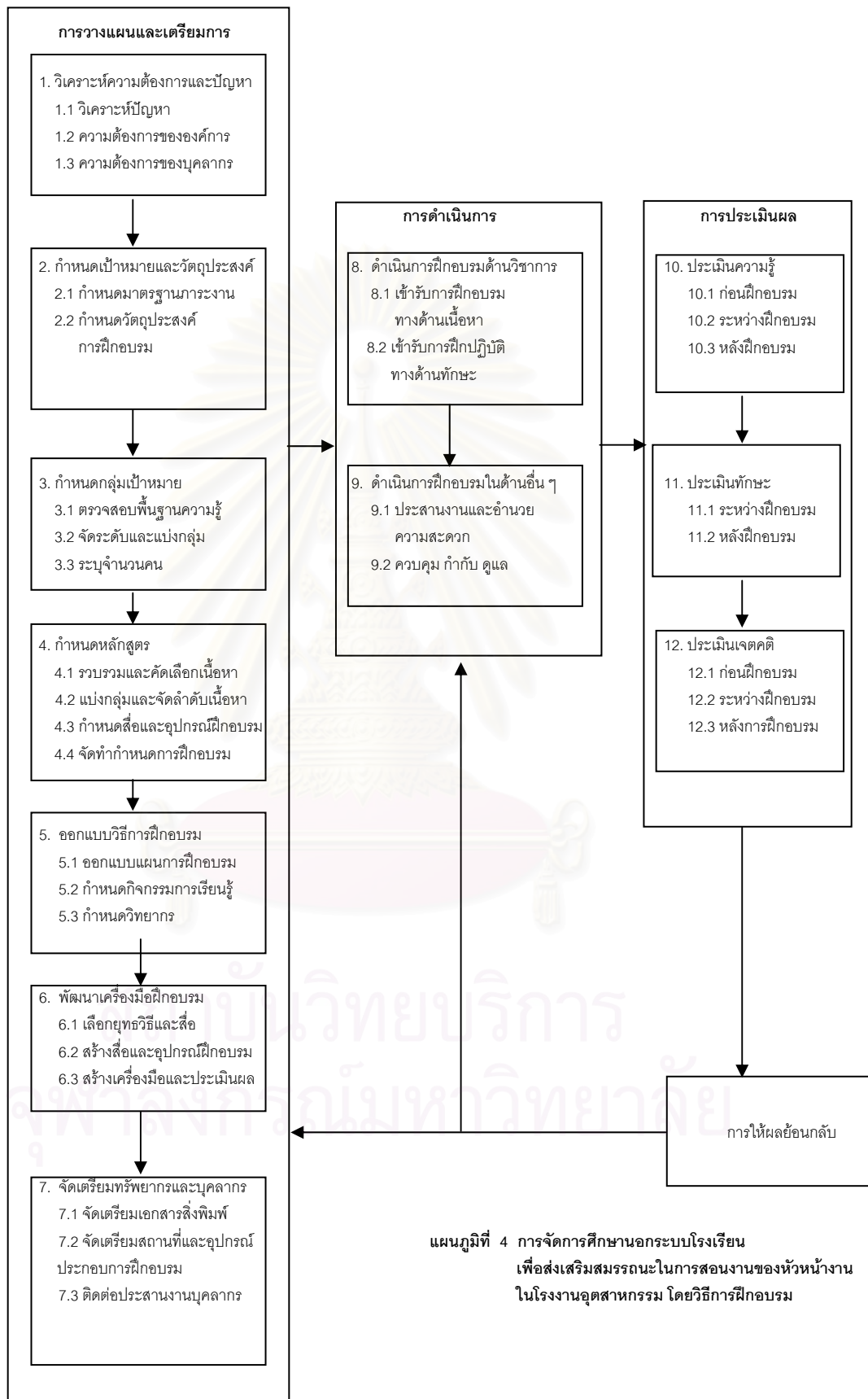
5.8.1.3 การประเมินผล

- (1) ประเมินความรู้ ทักษะ และเจตคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (ก่อนฝึกอบรม ระหว่างฝึกอบรม หลังฝึกอบรม)
- (2) ประเมินผลการจัดการฝึกอบรม (การวางแผนและเตรียมการ การดำเนินการ การประเมินผล)

ดังปรากฏในแผนภูมิที่ 4 ดังนี้



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



5.8.2 การเรียนรู้ตามอัธยาศัย ดำเนินการได้หลายวิธีการ คือ

5.8.2.1 จัดสื่อการเรียนรู้ตามอัธยาศัยในรูปแบบป้ายนิเทศ นิทรรศการ แผ่นพับ วารสารภายใน เสียงตามสาย เพื่อให้ความรู้ในด้านต่าง ๆ

5.8.2.2 จัดให้มีห้องสมุดหรือที่อ่านหนังสือในโรงงาน มีหนังสือ วารสาร นิตยสารและหนังสือพิมพ์ที่เป็นปัจจุบัน มีคุณภาพ เนื้อหาเกี่ยวข้องกับงานที่ทำ และความรู้รอบตัว ที่ควรรู้ มีบริการสื่อโสตทัศนูปกรณ์ เช่น เทปเสียง วีดิทัศน์ สื่อคอมพิวเตอร์ โดยมีการดูแลจัดการให้อยู่ในสภาพที่เหมาะสม หัวหน้างานสามารถแสวงหาความรู้ได้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

5.8.2.3 จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self learning center) เป็นแหล่งทรัพยากรที่ประกอบด้วยสื่อการเรียนนานาชนิดที่ถ่ายทอดความรู้ได้เป็นอย่างดี ทั้งยังสามารถตอบสนอง โต้ตอบ และใช้วัดตัดสินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนได้ โดยผู้เรียนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองได้โดยลำพังกับสื่อสำเร็จรูป เป็นการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ที่ต้องการพัฒนาตนเองได้เรียนรู้สาระวิชาการต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วทั่วถึง สนับสนุนปรัชญาของการศึกษาที่สามารถศึกษาได้ตลอดชีวิต และศึกษาอย่างต่อเนื่อง บุคลากรขององค์การสามารถศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ หรือเป็นการเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนทักษะและความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง โดยมีเจ้าหน้าที่คอยดูแลความเรียบร้อย อำนวยความสะดวก ให้คำแนะนำ และช่วยเหลือผู้ที่ใช้บริการศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง ประกอบด้วย ห้องที่แบ่งเป็นสัดส่วน มีอุปกรณ์การเรียนรู้และฝึกปฏิบัติไว้อย่างพร้อมเพียง การจัดห้องอาจแบ่งเป็นห้องเฉพาะบุคคลสำหรับใช้สื่อหลายมิติเพื่อการศึกษาภาษา การเรียนคอมพิวเตอร์และเรียนฝึกปฏิบัติในวิชาแขนงต่าง ๆ โดยใช้อุปกรณ์ช่วยในการเรียนรู้ เช่น คู่มือ เอกสาร CD-ROM วีดิทัศน์ แถบบันทึกเสียง เป็นต้น นอกจากนี้อาจแบ่งห้องหรือมุมสำหรับประชุมปรึกษากลุ่มที่ไม่ใหญ่นัก เพื่อการพูดคุยหรือเกี่ยวกับการเรียนรู้ รวมถึงใช้เป็นที่พักผ่อนคลายความเคร่งเครียดในการเรียนรู้ด้วยตนเองในห้องเฉพาะบุคคลเป็นเวลานาน มุมนี้จะมีวารสาร หนังสือที่น่าสนใจไว้บริการ ควรมีการประชาสัมพันธ์เชิญชวนให้ผู้สนใจทราบข่าวสารข้อมูลความเคลื่อนไหวในแวดวงวิชาการแขนงต่าง ๆ แนะนำสื่อใหม่ชนิดต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์แก่การเรียนรู้และพัฒนาตนเองในรูปของแผ่นพับ โบปปลิว จุลสาร ไปสเตอร์ ให้บุคลากรสนใจต้องการเข้ารับบริการและมีความมั่นใจว่าจะได้รับประโยชน์จากการใช้บริการของศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นอย่างดี

ศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นแหล่งความรู้ที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้ฝึกฝน ทบทวนด้วยตนเอง หน่วยงานหรือองค์การที่มุ่งเน้นพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างแท้จริง

จึงควรอย่างยิ่งที่จะต้องจัดศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเองให้มีความสมบูรณ์ ทันสมัย เท่าที่ปัจจัยต่าง ๆ จะเอื้ออำนวยอยู่เสมอ

5.8.2.4 จัดตั้งแหล่งความรู้ชุมชน มีการจัดตั้งแหล่งความรู้ชุมชนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติของหัวหน้างาน อาทิเช่น ห้องสมุดประชาชนระดับอำเภอ ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานระดับอำเภอ ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนในนิคมอุตสาหกรรม สถาบันพัฒนาหัวหน้างานในนิคมอุตสาหกรรม ตลอดจนสนับสนุนให้มีธุรกิจเอกชนที่จำหน่ายหรือให้เช่าหนังสือ วีดิโอเทป เพื่อเป็นแหล่งศึกษา ค้นคว้าและจัดดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ทางการศึกษา นอกกระบวนโรงเรียนในชุมชนอีกด้วย

สำหรับสถาบันพัฒนาหัวหน้างานในนิคมอุตสาหกรรมนั้น ผู้วิจัยขอเสนอข้อมูลเบื้องต้นเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการ โดยมีองค์ประกอบ ได้แก่ นโยบาย แนวคิด หลักการ วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย หลักสูตรเนื้อหา แนวทางการเรียนการสอน ผู้สอน การกำกับดูแลและประเมินผลดังนี้

(1) **นโยบาย** จัดการศึกษานอกโรงเรียนในลักษณะพัฒนาหัวหน้างานในนิคมอุตสาหกรรม เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และเจตคติของหัวหน้างาน ให้เหมาะสมกับหน้าที่การงาน สอดคล้องกับเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศในยุคโลกาภิวัตน์

(2) **แนวคิดและหลักการ**

(2.1) ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ.2544 - 2549) ซึ่งยึดถือคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา ต่อเนื่องมาจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 และให้ความสำคัญกับการสร้างระบบบริหารจัดการภายในที่ดีให้เกิดขึ้นในทุกระดับหัวหน้างานซึ่งเป็นกลจักรสำคัญในระบบบริหารจัดการ จึงควรได้รับการพัฒนาเพื่อเพิ่มสมรรถนะให้สามารถปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(2.2) ในปัจจุบันมีการจัดการศึกษานอกกระบวน “โรงเรียนในโรงงาน” ซึ่งมุ่งเน้นเฉพาะการพัฒนาความรู้และทักษะของคนงาน ซึ่งเป็นความรู้และทักษะของพนักงาน ซึ่งเป็นคนละประเภท คนละระดับกับหัวหน้างาน

(2.3) ในโรงงานหนึ่ง ๆ มีพนักงานเป็นจำนวนมาก เพียงพอที่โรงงานบางแห่งสามารถจัดตั้งโรงเรียนในโรงงานได้เลย เนื่องจากมีคนงานในโรงงานนั้นให้ความสนใจสมัครเข้ามาเรียนจำนวนมาก แต่จำนวนหัวหน้างานในแต่ละโรงงานมีจำนวนน้อย และปฏิบัติงานในสายวิชาชีพต่างกัน เช่น งานบัญชี งานการผลิต หรืองานขนส่ง เป็นต้น จึงไม่สามารถจัดตั้งโรงเรียนหรือสถาบันพัฒนาหัวหน้างานในโรงงานได้

(2.4) ในนิคมอุตสาหกรรมแต่ละแห่งมักจะมีโรงงานตั้งอยู่เป็นจำนวนมาก จึงเป็นที่รวมของหัวหน้างานจำนวนมาก ดังนั้นการจัดตั้งสถาบันพัฒนาหัวหน้างานโรงงานอุตสาหกรรมขึ้นในนิคมอุตสาหกรรมจึงเป็นการรวมตัวของโรงงานอุตสาหกรรมพัฒนา หัวหน้างานที่อยู่ในสายวิชาชีพเดียวกัน

(2.5) การจัดตั้งสถาบันพัฒนาหัวหน้างานในนิคมอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นที่ตั้งของโรงงานอุตสาหกรรม ทำให้เกิดความสะดวกในการคมนาคมของหัวหน้างาน และผู้ที่เป็นวิทยากร ซึ่งสามารถเชิญผู้บริหารฝ่ายต่าง ๆ จากโรงงานอุตสาหกรรมภายในนิคมอุตสาหกรรมเป็นวิทยากร ทำให้สะดวก ประหยัดเวลาเดินทางและเสียเวลาทำงานน้อยลง อีกทั้งการใช้วิทยากรภายในจะทำให้ทราบสภาพความเป็นจริง สามารถยกตัวอย่างได้เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติอีกด้วย

(3) วัตถุประสงค์

(3.1) เพื่อแสวงหาช่องทางที่สะดวกในการส่งเสริมความรู้ความสามารถให้กับหัวหน้างานในนิคมอุตสาหกรรม

(3.2) เพิ่มพูนความรู้และเทคโนโลยีที่เหมาะสมให้กับหัวหน้างาน

(3.3) หัวหน้างานเป็นบุคลากรสำคัญที่ประสานและควบคุมการทำงานในโรงงานอุตสาหกรรม การพัฒนาหัวหน้างานก็คือการพัฒนาองค์กรนั่นเอง

(3.4) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตสามารถแข่งขันในตลาดโลกได้

(4) กลุ่มเป้าหมาย หัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

(5) หลักสูตร/เนื้อหา ได้แก่

(5.1) ความรู้และทักษะในกระบวนการผลิตแต่ละสายวิชาชีพ

(5.2) ความรู้ในการปฏิบัติงาน (core competency) เช่น การบริหารงาน บัญชี การสื่อสาร การสอนงาน เป็นต้น

(5.3) มีหลักสูตรระยะสั้น ๆ เช่น การพูดในที่สาธารณะ การพัฒนาบุคลิกภาพ เป็นต้น

(5.4) มีเนื้อหาเกี่ยวกับจริยธรรมของหัวหน้างาน เช่น การใช้ธรรมขจัดความขัดแย้ง เป็นต้น

(6) แนวทางการเรียนการสอน

- (6.1) เรียนและทำงานควบคู่กันไป
- (6.2) ใช้ปัญหาจริง สถานการณ์จริง มาศึกษา
- (6.3) เรียนจากการปฏิบัติ
- (6.4) ใช้วิธีแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เช่น ระดมสมอง เป็นต้น

(7) วิทยากร ได้แก่

- (7.1) ผู้บริหารฝ่ายต่าง ๆ ของโรงงานอุตสาหกรรมในนิคมอุตสาหกรรมที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับเนื้อหาที่จะสอน
- (7.2) หัวหน้างานอาวุโส
- (7.3) วิทยากรภายนอกนิคมอุตสาหกรรม เช่น สถาบันการศึกษาหรือสถาบันฝึกอาชีพต่าง ๆ

(8) การประเมินผล

- (8.1) ร่วมกันประเมินผลโดยผู้สอน/ผู้เรียน
- (8.2) มีการสะสมผลการเรียนเพื่อดูความก้าวหน้า
- (8.3) มีการนิเทศควบคุมติดตามผลโดยผู้เกี่ยวข้อง เช่น กลุ่มเจ้าของโรงงาน ชมรมผู้จัดการฝ่ายบุคคล รวมทั้งเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น ศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนจังหวัด ศูนย์การศึกษาออกโรงเรียน อำเภอ ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัด เป็นต้น

จะเห็นได้ว่า สถาบันพัฒนาหัวหน้างานในนิคมอุตสาหกรรมนี้ จะช่วยส่งเสริมสมรรถนะในด้านต่าง ๆ ของหัวหน้างานได้ แต่ต้องได้รับการศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมก่อนลงมือดำเนินการ

5.8.2.5 จัดการศึกษาทางไกล เป็นการศึกษาที่ยืดหลักการศึกษาตลอดชีวิต มุ่งส่งเสริมสมรรถนะด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ด้วยการจัดระบบการเรียนการสอนทางไกล ซึ่งใช้สื่อสิ่งพิมพ์ วิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และวิธีการอื่นที่ผู้เรียนสามารถศึกษาได้ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องเข้าชั้นเรียนตามปกติ

5.8.3 การจัดองค์การให้เป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ (Learning Organization) สำหรับการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม โดยการจัดองค์การให้เป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ นั้น สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ม.ป.ป.)

ได้ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของสถาบันฯ เพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปมานำเสนอไว้ ดังนี้

ปัจจุบันเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทุกคนในองค์กรต้องเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อความอยู่รอดขององค์กร ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต้องปรับตัวให้เป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ ซึ่งหมายถึง องค์กรที่คนในองค์กรได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร และการเรียนรู้นั้นเป็นไปโดยพร้อมเพรียงกันทั้งองค์กร

ในการสร้างองค์กรเอื้อการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ยึดแนวทางสำคัญ 5 ประการ (THE FIVE DISCIPLINES) คือ

1. สมาชิกขององค์กรมีคุณลักษณะที่เรียกว่า Human Mastery คือ มีความเป็นนายของตนเอง มีความเป็นตัวของตัวเองสูง การเรียนรู้ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเป็นไปในลักษณะต่อเนื่อง สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นสนใจและเฝ้าหาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ

2. ความมีสติ (Mental Model) สมาชิกขององค์กรมีสติหรือวิธีการที่จะตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสม ไม่ผันแปร เรรวน หรือทอดยเมื่อเผชิญกับวิกฤตการณ์ต่าง ๆ

3. การมีวิสัยทัศน์ของคนทั้งองค์กร (Shared Vision) องค์กรเอื้อการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร

4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) องค์กรเอื้อการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กรเพื่อเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยการสื่อสารข้อมูล แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

5. การพัฒนาระบบการคิดของคนในองค์กร (Systems Thinking) ให้เป็นวิธีการคิด การอธิบาย และการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เป็นองค์ความรู้ที่จะช่วยให้สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

เทคนิคที่ควรนำมาใช้ในองค์กรเพื่อให้บุคคลในองค์กรมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ได้แก่ การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning), มาตรฐานเปรียบเทียบ

(Benchmarking), การสอนงาน (Coaching), การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) และแฟ้มงานเพื่อการพัฒนา (Portfolio) เป็นต้น

การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning)

1. เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์
2. เป็นการเรียนรู้โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้อื่น
3. เป็นการเรียนรู้โดยให้ผู้ร่วมงานวิจารณ์แนะนำ
4. เป็นการเรียนรู้โดยนำเอาคำแนะนำจากผู้ร่วมงานไปปฏิบัติ
5. เป็นการเรียนรู้โดยการทบทวนร่วมกับผู้ร่วมงานถึงสิ่งที่นำไปปฏิบัติว่าได้รับความรู้จากการเรียนรู้ในเรื่องดังกล่าวหรือไม่

มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องในการเรียนรู้ที่จะวัด ประเมิน และเปรียบเทียบว่า สินค้า บริการ กระบวนการงาน และการปฏิบัติงานขององค์กรกับสินค้า บริการ กระบวนการงานและกิจกรรมของผู้ที่ได้รับการยอมรับว่ามีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อนำมาสร้างความเป็นเลิศให้เกิดขึ้นในองค์กร ขั้นตอนหลักในการทำมาตรฐานเปรียบเทียบ คือ วางแผน (plan) ปฏิบัติ (do) วิเคราะห์ (check) นำไปใช้ (act) และการทบทวนผล (review)

การสอนงาน (Coaching) เป็นวิธีการพัฒนาบุคคล ซึ่งมักจะทำโดยผู้บังคับบัญชา โดยตรงเป็นผู้ให้คำแนะนำและสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานปัจจุบันหรืองานที่จะได้รับมอบหมายต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีขั้นตอนในการสอนงาน คือ

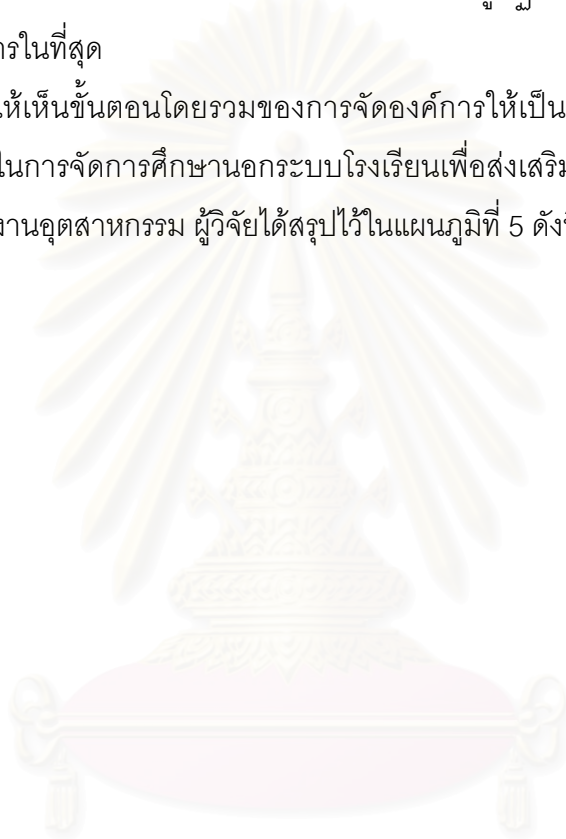
1. ก่อนเริ่มสอน ผู้ถูกสอนและผู้สอนต้องร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ของการสอนงาน โดยกำหนดเป็นวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม
2. ช่วยให้ผู้ถูกสอนเกิดการเรียนรู้โดยอธิบายขั้นตอนวิธีการปฏิบัติงาน แสดงวิธีทำให้ดูเป็นตัวอย่างหรือยกตัวอย่างของจริงมาให้ดู ให้ผู้ถูกสอนลงมือปฏิบัติงาน ตรวจสอบ ดูความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน จูงใจ ช่วยเหลือ และคอยให้กำลังใจ มอบหมายงานให้ไปลงมือปฏิบัติจริง
3. ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานหลังจากมอบหมายงานให้ปฏิบัติแล้ว

การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นวิธีการพัฒนาบุคคลโดยรุ่นพี่หรือผู้ที่อยู่ในระดับตำแหน่งสูงกว่า โดยเฉพาะระดับผู้บริหารในหน่วยงานให้คำปรึกษาแนะนำ ให้ความช่วยเหลือแก่รุ่นน้องหรือผู้ที่อยู่ในระดับตำแหน่งต่ำกว่า เพื่อให้รุ่นน้องมีความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้น

มีศักยภาพสามารถเลื่อนระดับขึ้นเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นการเตรียมผู้นำที่มีความสามารถสำหรับอนาคต

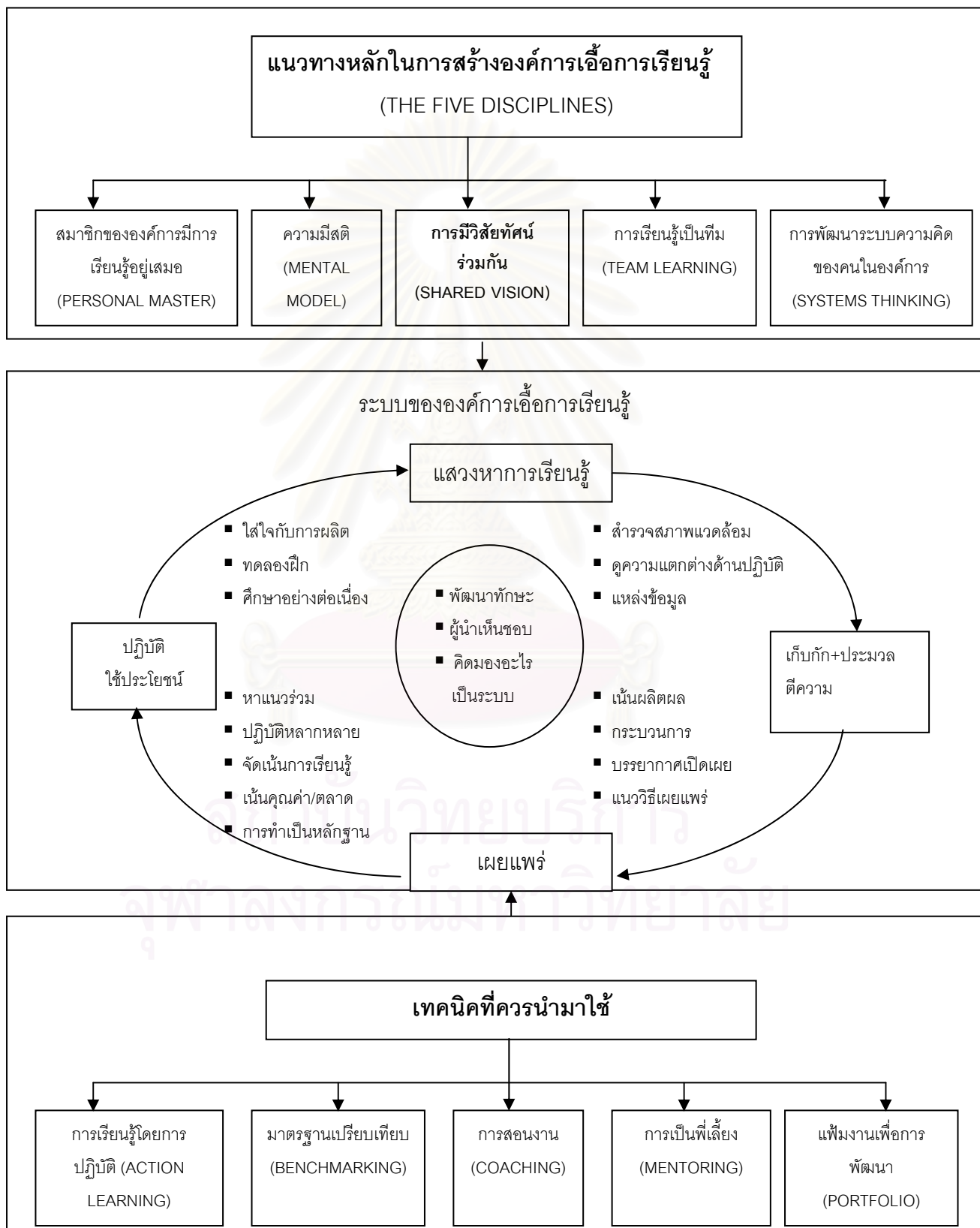
แฟ้มงานเพื่อการพัฒนา (PORTFOLIO) เป็นการเก็บรวบรวมหลักฐานในการทำงานที่แสดงถึงการเรียนรู้ การค้นพบ ความเจริญก้าวหน้า ความเชี่ยวชาญของผู้ปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ เป็นเครื่องมือที่จะสร้างสรรค์ พัฒนาตนเองของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำมาสู่การพัฒนาทีมงานและองค์การในที่สุด

ทั้งนี้เพื่อให้เห็นขั้นตอนโดยรวมของการจัดองค์การให้เป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ ซึ่งจะนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ผู้วิจัยได้สรุปไว้ในแผนภูมิที่ 5 ดังนี้



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

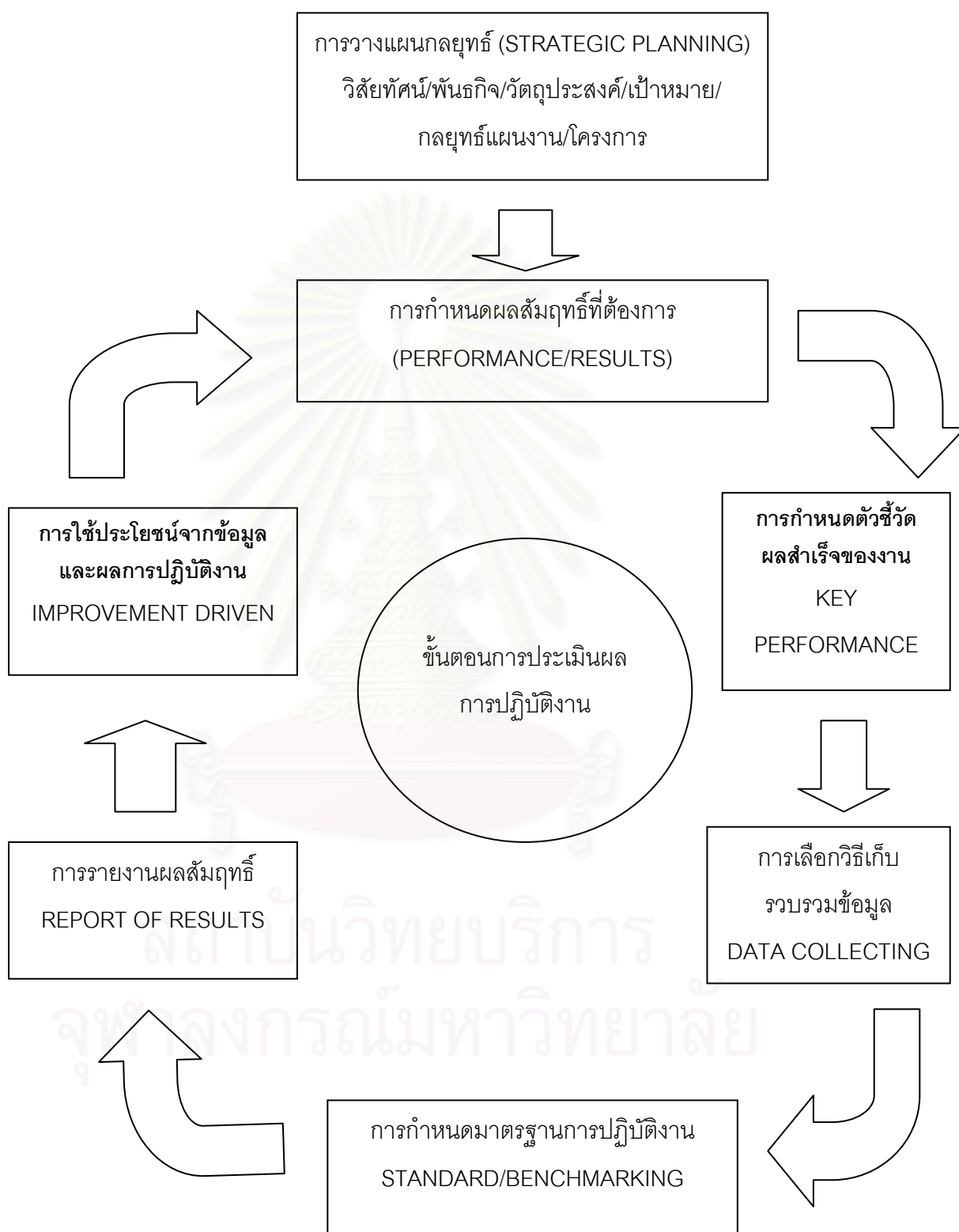
แผนภูมิที่ 5 การจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการ
 สอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม โดยการจัดการ
 ให้เป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้



5.9 การกำกับดูแลและประเมินผลโครงการ การกำกับดูแลและประเมินผลโครงการในระดับองค์การ ดำเนินการโดยคณะกรรมการซึ่งมาจากฝ่ายต่าง ๆ และฝ่ายบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ สำหรับการกำกับดูแลและประเมินผลโครงการระดับจังหวัดอยู่ในความดูแลรับผิดชอบของผู้ว่าราชการจังหวัด ซึ่งดำเนินการโดยคณะกรรมการที่มาจากองค์การที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน ได้แก่ ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัด สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัด สำนักงานจัดหางานจังหวัด สำนักงานประกันสังคมจังหวัด ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด สถาบันการศึกษาที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการประเมินผลและติดตามผลทางด้านสมรรถนะในการปฏิบัติงานและการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมจากการปฏิบัติงานและการรายงานผลของผู้บังคับบัญชา ตลอดจนประเมินผลการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนทางการฝึกอบรม การเรียนรู้ตามอัธยาศัย และการจัดองค์การให้เป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ เพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงการดำเนินการต่อไป ส่วนในระดับกระทรวง ทบวง กรม ดำเนินการกำกับดูแลและประเมินผลโครงการโดยคณะกรรมการบูรณาการเนื้องานจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอยู่ในความดูแลรับผิดชอบของรองนายกรัฐมนตรีที่ได้รับมอบหมาย

ทั้งนี้โดยใช้ขั้นตอนดำเนินการซึ่งนำมาจากขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน Department of Energy (DOE) แห่งสหรัฐอเมริกาที่กำหนดแนวทางไว้ 6 ขั้นตอน หรือเรียกว่า A Six Process For Performance Measurement (PBM SIG, Vol.2, 2001) ได้แก่ (1) การแบ่งภารกิจงานและการสร้างทีมงานในการประเมิน (2) การวิเคราะห์และพรรณนากระบวนการบริหารงานขององค์การ (3) การออกแบบระบบการวัดและประเมินผล (4) การเก็บและรวบรวมข้อมูล (5) การวิเคราะห์และแปลผลจากข้อมูล และ (6) การนำไปปรับปรุงและพัฒนาระบบการทำงาน ซึ่งสำนักงาน ก.พ. ได้นำมาปรับใช้กับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM.) และได้กำหนดขั้นตอนไว้ในทำนองเดียวกัน (ทิพาวดี เมฆสุวรรณ, 2543, อ้างถึงใน จำลอง นักพ่อน, 2546) ดังขั้นตอนในแผนภูมิที่ 6 ดังนี้

แผนภูมิที่ 6 ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน



5.9.1 การกำหนดผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการ (Performance/Results)

ขั้นตอนนี้เป็นกำหนดยุทธศาสตร์ของผลงาน หรือผลสัมฤทธิ์ของงานที่ต้องการให้บรรลุผล หน่วยงานใดจะกำหนดเป็นประเด็นเหล่านี้ได้ดีและถูกต้อง หน่วยงานนั้นจะต้องมีการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ผลงานหรือผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการประกอบด้วย ผลผลิต และผลลัพธ์เป็นสำคัญ

5.9.2 การกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน (Key Performance Indication - KPIs)

หลักการสำคัญในการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานนี้ โดยทั่วไปแล้วจะต้องเป็นตัวชี้วัด (Indicators) ที่แสดงความสำเร็จตามเป้าหมายของกิจกรรมที่สำคัญของหน่วยงาน หรือองค์การ ซึ่งมีความสอดคล้องกับภารกิจหน้าที่และพันธกิจขององค์การ รวมทั้งวัตถุประสงค์ และเป้าหมายในการปฏิบัติงานตามภารกิจหน้าที่ขององค์การด้วย ในการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานหรือผลการปฏิบัติงานนี้ จะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดให้ครบทุกด้านในการปฏิบัติงานขององค์การ เพื่อให้ครบทั้งการวัดปัจจัย การวัดกระบวนการหรือกิจกรรม การวัดผลผลิต และการวัดผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานโดยสมบูรณ์ด้วย นอกจากนี้ถ้าสามารถประเมินไปถึงผลกระทบหรือผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นภายหลังงานจบสิ้นแล้วว่าสังคมและประเทศชาติจะได้รับผลดังกล่าวเช่นไร ก็จะทำให้การวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

5.9.3 การเลือกวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Collecting)

การเลือกวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล สามารถพิจารณาได้ใน 2 ด้าน คือทั้งในด้านแหล่งที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและวิธีการที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อมาประกอบการวัดหรือการประเมินตามตัวชี้วัด ตามที่ได้กำหนดไว้ตอนต้น เพื่อทำการศึกษาวิเคราะห์และประเมินได้ว่ากิจกรรมหรืองานนั้นมีความสำเร็จตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในด้านต่าง ๆ ในขั้นตอนนี้นอกจากจะต้องเลือกสถานที่ที่จะไปเก็บข้อมูลให้ได้ตามต้องการแล้ว จะต้องคำนึงถึงเรื่องอื่น ๆ ด้วย เช่น ความเหมาะสมหรือความเป็นไปได้ในการดำเนินการ ความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือของข้อมูลและแหล่งที่เก็บข้อมูล ประโยชน์ของ ข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องที่จะประเมินและต้นทุนในการดำเนินงาน ฯลฯ

5.9.4 การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard/Benchmarking)

ในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี ควรมีการกำหนดมาตรฐานหรือระดับความสำเร็จของงานไว้ล่วงหน้า ว่ามีความสำเร็จในระดับใดจึงจะถือว่าการปฏิบัติงานนั้นบรรลุผล ซึ่งการกำหนดระดับความสำเร็จของการปฏิบัติงานนี้อาจทำได้หลายวิธี เช่น การกำหนดมาตรฐานของงานโดยอาจได้จากการศึกษาวิจัย การกำหนดหรือตัดสินโดยผู้เชี่ยวชาญหรือการกำหนดโดย

กระบวนการกลุ่มก็ได้ นอกจากนั้นอาจใช้วิธีการเทียบเคียงกับผลงานครั้งก่อน การกำหนดค่าร้อยละของความสำเร็จ การเปรียบเทียบผลงานที่ได้รับจากโครงการอื่นที่มีลักษณะเดียวกัน หรือนำไปเปรียบเทียบกับองค์การที่ได้มีการยอมรับว่ามีความสำเร็จดีเด่นหรือดีเยี่ยมหรือใช้วิธีการเทียบงานก็ได้

การเทียบงาน (Benchmarking) หมายถึง การกำหนดระดับหรือขีดแห่งความสำเร็จในการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าว่า ถ้าประสบความสำเร็จในระดับนั้นแล้วจึงจะถือว่าการปฏิบัติงานนั้นบรรลุผล เช่น ในด้านการศึกษาอาจเทียบงานได้โดยการนำผลการเรียนของนักเรียนในปีนี้ไปเทียบกับระดับชั้นดังกล่าวในปีที่ผ่านมา หรืออาจเปรียบเทียบจำนวนร้อยละของผู้จบการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนรัฐบาลแห่งหนึ่ง ที่สามารถเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา โดยเทียบกับร้อยละของโรงเรียนรัฐบาลแห่งอื่น ๆ ที่สามารถสอบเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาเช่นเดียวกัน และยังสามารถนำไปเปรียบเทียบกับโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาที่ได้รับการยอมรับว่ามีร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาระดับนี้เข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาได้มากที่สุดด้วย (ทิพาวดี เมฆสุวรรณ, 2543)

5.9.5 การรายงานผลสัมฤทธิ์หรือผลการปฏิบัติงาน (Report of Results) เมื่อได้กำหนดประเด็นหลักที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการกำหนดวิธีการประเมิน การเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ผลการประเมินด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้ว ในขั้นตอนต่อไปที่จะต้องดำเนินการ คือ การจัดทำรายงานผลการประเมินเพื่อชี้แจงและแจ้งผลต่อกลุ่มต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับภารกิจที่ได้ดำเนินการประเมิน กลุ่มต่าง ๆ ที่จะต้องรายงานผลคือ กลุ่มผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบต่องานที่หน่วยงานนั้นสังกัดอยู่ กลุ่มผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่องาน (Stakeholder) กลุ่มเจ้าของงบประมาณหรือสนับสนุนงาน กลุ่มสาธารณชนหรือผู้สนใจทั่วไป โดยปรกติแล้วถ้าหากหน่วยงานมีการควบคุมงานที่ดี มีการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ก็จะสามารถรายงานผลการดำเนินงานได้อย่างสม่ำเสมอ อาจเป็นรายงานประจำเดือน ประจำงวดสามเดือน ประจำงวดงบประมาณ หรือจัดทำเป็นรายงานประจำปีก็ได้ แล้วแต่ความเหมาะสม

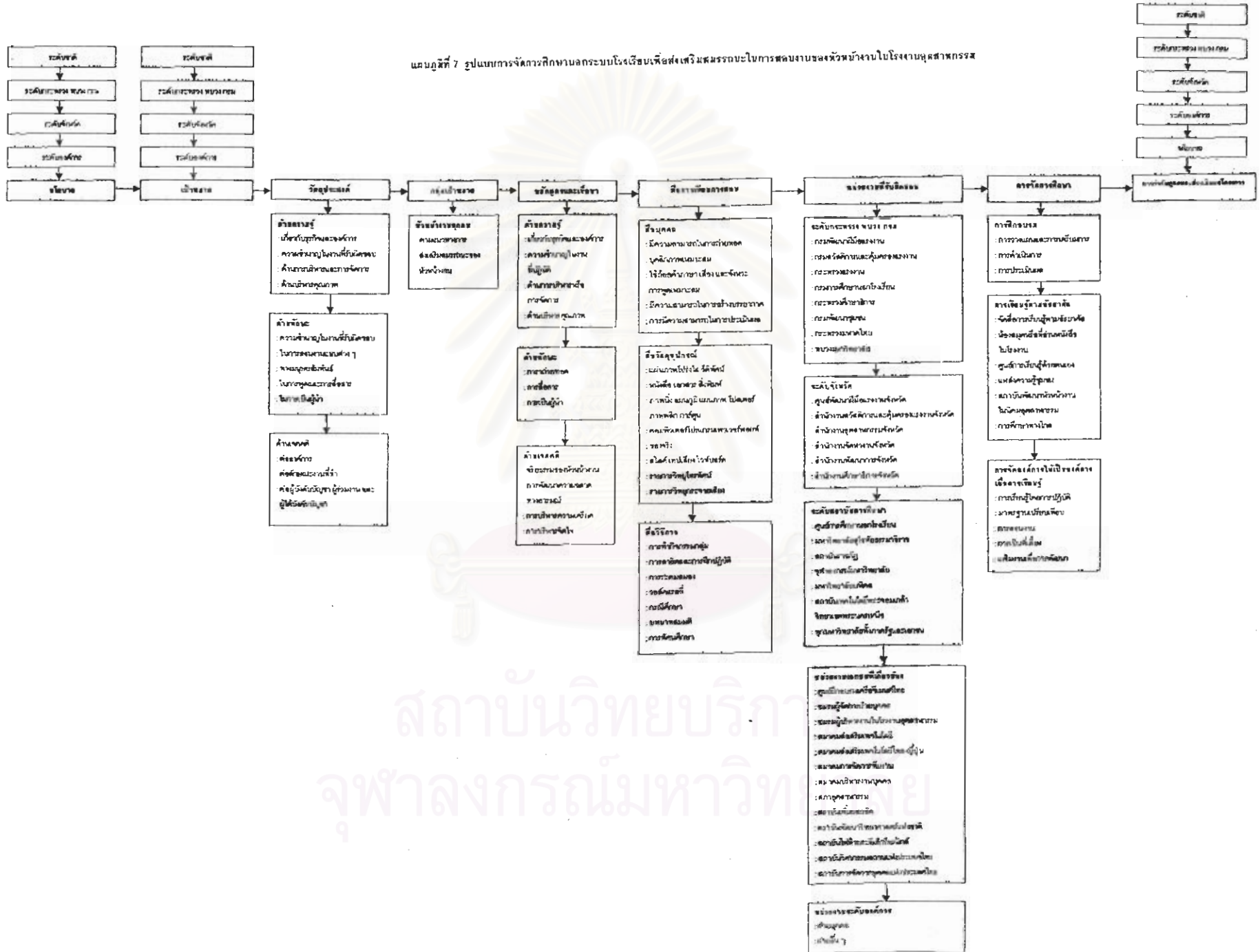
ในรายงานผลการปฏิบัติงานนั้นจะต้องรัดกุม บอกรายงานภารกิจงาน และประเด็นที่ทำการวัดและประเมินอย่างชัดเจน วิธีดำเนินการวัดและประเมิน ผลการประเมินทั้งในด้านที่เป็นผลสำเร็จของงาน ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นและแนวทางในการนำไปใช้ในการปรับปรุงและแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน รวมทั้งผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคตหรือที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน องค์การ สังคม และสาธารณชนโดยทั่วไป

5.9.6 การใช้ประโยชน์จากข้อมูลและผลการปฏิบัติงาน (Improvement Driven) ขั้นตอนนี้เป็นการใช้ประโยชน์จากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ในการปฏิบัติงานของหน่วยงานหรือองค์กร สามารถแบ่งการพิจารณาออกได้เป็น 3 ลักษณะ กล่าวคือ การใช้ปรับปรุงระบบการประเมินเองให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น การนำไปใช้ในการสร้างมาตรวัดในการเทียบงาน การปรับปรุงและเพิ่มเติมประเด็นที่จะต้องประเมิน องค์กรประกอบที่ใช้ในการวัดและประเมิน (Critical Success Factors - CSFs) และตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicators - KPIs) นอกจากนั้นยังสามารถนำไปใช้ร่วมกับเทคนิคและวิธีการอื่น ๆ ในการกำกับ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานได้ เช่น การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน การประเมินโครงการ และการทำสัญญาผลการปฏิบัติงาน (Performance contracting) ส่วนลักษณะที่สองนั้นสามารถใช้ผลการปฏิบัติงาน หรือผลสัมฤทธิ์ของงานไปปรับปรุงและพัฒนากระบวนการและกระบวนการปฏิบัติงาน ฯลฯ และลักษณะที่สามใช้เพื่อทำความเข้าใจกับผู้ร่วมงาน ผู้เกี่ยวข้อง และสาธารณชนทั่วไป

รูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมดังสาระสรุปที่นำเสนอมาข้างต้น ผู้วิจัยได้เสนอเป็นแผนภูมิเพื่อให้เห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงในแต่ละองค์ประกอบ ดังปรากฏในแผนภูมิที่ 7 ดังนี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 7 รูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสนับสนุนของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม



บทที่ 5 สรุปการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงบรรยายที่มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมพัฒนาและตรวจสอบรูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม โดยศึกษาข้อมูลจากหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ผู้จัดการฝ่ายบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรม และผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนให้กับหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม แล้วนำผลจากการศึกษามาสรุปและพัฒนาเพื่อให้ได้รูปแบบที่สอดคล้องกับสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานและสภาพแวดล้อมของโรงงานอุตสาหกรรม

วัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม
2. เพื่อสร้างรูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน เพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม
3. เพื่อตรวจสอบรูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมที่สร้างขึ้น

วิธีดำเนินการวิจัย แบ่งขั้นตอนการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้คือ

ระยะที่ 1 การศึกษาเอกสารและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ระยะที่ 2 การศึกษาข้อมูลภาคสนาม

ระยะที่ 3 การพัฒนารูปแบบ

ระยะที่ 1 การศึกษาเอกสารและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. การศึกษาเอกสาร ในการศึกษาเอกสารมีแนวคิดในการศึกษา คือ แนวคิดในการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ได้แก่ การศึกษาตลอดชีวิต การจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ แนวคิดในการส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรม สมรรถนะด้านต่าง ๆ ในการสอนงานของหัวหน้างานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยศึกษาทั้งจากเอกสารอ้างอิง เอกสารปฐมภูมิและเอกสารทุติยภูมิ

2. การพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมี 4 ชุด คือ
 แนวการสนทนากลุ่มหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม แนวการสนทนากลุ่มผู้จัดการฝ่ายบุคคล
 ในโรงงานอุตสาหกรรม แนวการสนทนากลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน
 และแนวการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับผลการตรวจสอบรูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบ
 โรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม และความ
 เป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยดังกล่าวมีขั้นตอนในการพัฒนา ดังนี้

2.1 ศึกษาเอกสารอ้างอิง เอกสารปฐมภูมิและเอกสารทุติยภูมิที่เกี่ยวข้อง
 กับการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงาน
 ของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

2.2 สร้างแนวการสนทนากลุ่มและแนวการสัมภาษณ์ตามโครงสร้างของ
 ประเด็นสำคัญต่าง ๆ ที่ต้องการศึกษา

2.3 นำแนวการสนทนากลุ่มและแนวการสัมภาษณ์ที่ได้สร้างขึ้นนำไปให้
 ผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาวิชาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง จำนวน 6 ท่าน ตรวจสอบความชัดเจนของเนื้อหาที่ใช้
 ความเหมาะสมในการจัดเรียงลำดับ ความสอดคล้องกับประเด็นที่จะศึกษา ตลอดจนความเป็นไป
 ได้ในการนำไปใช้ของแนวการสนทนากลุ่มและแนวการสัมภาษณ์

2.4 นำข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงแก้ไขแนวการสนทนา
 กลุ่มและแนวการสัมภาษณ์ แล้วนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มประชากรในการวิจัย
 2 แห่ง

2.5 นำข้อมูลที่ได้จากการทดลองใช้เครื่องมือดังกล่าวมาปรับปรุงแนว
 การสนทนากลุ่มและแนวการสัมภาษณ์อีกครั้งก่อนนำไปใช้จริง

ระยะที่ 2 การศึกษาข้อมูลภาคสนาม

1. **พื้นที่ศึกษา** ได้แก่ โรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาและ
 โรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดสมุทรปราการ

2. **วิธีดำเนินการวิจัย** ใช้การสนทนากลุ่มมีเป้าหมายเพื่อศึกษาความคิดเห็น
 ประสบการณ์และความรู้สึกของผู้ร่วมสนทนาในประเด็นต่าง ๆ ที่กำหนดไว้

2.1 **ผู้ร่วมสนทนากลุ่ม** จำแนกตามพื้นที่ศึกษาคือ โรงงานอุตสาหกรรม การ
 ผลิตขนาดกลางและขนาดใหญ่ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาและจังหวัดสมุทรปราการ จัดสนทนา
 กลุ่มจำนวนจังหวัดละ 3 กลุ่ม โดยกำหนดให้ครอบคลุมประเภทอุตสาหกรรมการผลิตในพื้นที่
 ศึกษา การสนทนากลุ่มใช้เวลากลุ่มละประมาณ 3 ชั่วโมง กลุ่มต่าง ๆ ได้แก่

2.1.1 กลุ่มหัวหน้างานจากโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตขนาดกลางและขนาดใหญ่ ครอบคลุมประเภทอุตสาหกรรมผลิตในพื้นที่ จำนวนจังหวัดละ 6-8 คน

2.1.2 กลุ่มผู้จัดการฝ่ายบุคคล ครอบคลุมประเภทอุตสาหกรรมผลิตในพื้นที่ศึกษาจากโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตขนาดกลางและขนาดใหญ่ จำนวนจังหวัดละ 6-8 คน

2.1.3 กลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน มีเกณฑ์ในการกำหนดกลุ่มตัวอย่างคือ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนให้กับหน่วยงานในโรงงานอุตสาหกรรม ได้แก่ ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัด สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัด สถาบันการศึกษาที่ให้ความรู้แก่ หัวหน้างานและมีประสบการณ์ในการทำงานไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 5-7 ท่าน ในแต่ละพื้นที่ศึกษา

2.2 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้เลือกใช้วิธีการสนทนากลุ่มซึ่งเป็นเทคนิควิธีการที่สามารถใช้กับงานวิจัยที่ต้องการศึกษาหรือสำรวจความคิดเห็น มุมมองโลกทัศน์ หรือค่านิยมที่มีต่อประเด็นเฉพาะบางอย่างที่บุคคลต่าง ๆ ในกลุ่มสนทนา มีภูมิหลัง หรือมีประสบการณ์ร่วมกันมา

2.3 เครื่องมือในการเก็บข้อมูล ประกอบด้วยแนวการสนทนากลุ่ม 3 ชุดคือ

2.3.1 แนวการสนทนากลุ่มหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

2.3.2 แนวการสนทนากลุ่มผู้จัดการฝ่ายบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรม

2.3.3 แนวการสนทนากลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน

2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล ดำเนินการโดยการตรวจสอบความเชื่อถือได้ของข้อมูลโดยการตรวจสอบสามเส้า การจดบันทึกและทำดัชนีข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนา การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตีความสร้างข้อสรุปซึ่งดำเนินการหลังจากการจัดทำดัชนีข้อมูลแล้วนำมาประมวลเปรียบเทียบความเหมือนและความต่างของข้อมูลที่ได้จากการทำดัชนีข้อมูลมาเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน และเขียนออกมาเป็นประโยคที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มแนวคิดในหมวดหมู่ของดัชนีข้อมูลนั้น ๆ ทั้งนี้หากมีข้อมูลส่วนใดที่ไม่ต้องการซึ่งได้จากการสนทนาก็ตัดออกไปได้ เพื่อให้เหลือเฉพาะข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องเท่านั้น จากนั้นจึงสร้างบทสรุป โดยผู้วิจัยได้นำข้อมูลสรุปชั่วคราวเบื้องต้น

มาเชื่อมโยงกันเพื่อให้เกิดเป็นบทสรุปสำหรับการตอบคำถามการวิจัย โดยจัดทำอย่างเป็นระบบ และจัดทำเป็นชุดของคำอธิบายข้อสรุปการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้วิธีการจัดกลุ่มข้อมูลมาสร้างบทสรุป จากการวิเคราะห์ด้วยการนำข้อสรุปชั่วคราวที่ได้ดำเนินการในตอนต้นมาเชื่อมโยงจัดกลุ่มเข้าด้วยกัน โดยการอาศัยประเด็นที่ต้องการศึกษามากำหนดเป็นกลุ่มต่าง ๆ และเชื่อมโยงให้เห็นความสัมพันธ์ที่มีต่อกัน เพื่อนำไปสู่การอธิบายเป็นบทสรุปสำหรับการวิจัยต่อไป

ระยะที่ 3 การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

วิธีดำเนินการวิจัย ได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. **การเขียนยกร่างรูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม** ผู้วิจัยได้ยกร่างรูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนขึ้นโดยอาศัยข้อมูลที่สำคัญคือ ข้อมูลเบื้องต้นของโรงงานอุตสาหกรรม ข้อมูลการศึกษาแนวความคิดจากเอกสารต่าง ๆ และข้อมูลจากข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมจากการสนทนากลุ่มทั้ง 6 กลุ่ม นำมาสังเคราะห์ตามประเด็นที่ได้ศึกษามาแล้วนำมายกร่างรูปแบบฯ

2. **การตรวจสอบรูปแบบและการพิจารณาความเป็นไปได้ในการจะนำรูปแบบไปใช้** ผู้วิจัยได้นำรูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนที่พัฒนาขึ้นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 ท่าน พิจารณาและให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุงแก้ไข ซึ่งผู้วิจัยได้นำข้อคิดเห็นดังกล่าวไปดำเนินการปรับแก้ตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิและเสนอรูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมต่อไป

สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของวิจัย คือ การศึกษาสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม และรูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

1. การศึกษาสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

1.1 **ขนาดของโรงงานอุตสาหกรรม** โรงงานอุตสาหกรรมทั้ง 15 แห่ง ส่วนใหญ่เป็นโรงงานขนาดกลาง โดยมีจำนวนพนักงาน คือ มีพนักงาน 50 - 500 คน 9 แห่ง และมีพนักงาน 501 คนขึ้นไป 6 แห่ง

1.2 **ประเภทของผลิตภัณฑ์ที่ทำการผลิต** ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตมีหลายประเภท ได้แก่ เสื้อผ้าสำเร็จรูป การชุบเคลือบผิวโลหะ หนังสำเร็จรูป เครื่องใช้ในครัวเรือน อาหาร และเครื่องดื่มนบรรจุกระป๋อง เครื่องดื่ม ชิ้นส่วนภายในรถยนต์ ผลิตภัณฑ์แก้ว ผลิตภัณฑ์เคมี เครื่องประดับ กล่องบรรจุภัณฑ์ เส้นใยสังทอ ตู้วงจรระบบไฟฟ้า อุปกรณ์ระบบทำความเย็น และพวงมาลัยรถยนต์

1.3 **จำนวนหัวหน้างาน** มีหัวหน้างานตั้งแต่ 6 - 100 คน 12 แห่ง และหัวหน้างาน 101 - 200 คน 3 แห่ง

1.4 **อายุเฉลี่ยของหัวหน้างาน** หัวหน้างานมีอายุเฉลี่ยคือ 31.4 ปี

1.5 **ระดับการศึกษาของหัวหน้างาน** มีหัวหน้างานที่จบการศึกษาระดับประถมศึกษาเป็นส่วนใหญ่ จำนวน 3 แห่ง คือ หัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตสินค้าประเภทเสื้อผ้าสำเร็จรูป เครื่องใช้ในครัวเรือน อาหารและเครื่องดื่มนบรรจุกระป๋อง หัวหน้างานที่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาเป็นส่วนใหญ่จำนวน 8 แห่ง คือ หัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม การผลิตสินค้าประเภท ชุบเคลือบผิวโลหะ หนังสำเร็จรูป เครื่องดื่ม ชิ้นส่วนภายในรถยนต์ เครื่องประดับ สิ่งใยสังทอ ตู้วงจรระบบไฟฟ้าและพวงมาลัยรถยนต์ หัวหน้างานที่จบการศึกษาระดับอนุปริญญาเป็นส่วนใหญ่ จำนวน 3 แห่ง คือ หัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม การผลิต สินค้าประเภท ผลิตภัณฑ์แก้ว ผลิตภัณฑ์เคมี และอุปกรณ์ระบบทำความเย็น หัวหน้างานที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีเป็นส่วนใหญ่ จำนวน 1 แห่ง คือ หัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม การผลิต สินค้าประเภท กล่องบรรจุภัณฑ์ และมีหัวหน้างานที่จบการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี ตั้งแต่ 0.5-5 เปอร์เซ็นต์ จำนวน 5 แห่ง คือ หัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตสินค้าประเภทหนังสำเร็จรูป เครื่องดื่ม เครื่องประดับ เส้นใยสังทอ และพวงมาลัยรถยนต์ โดยสรุปคือ หัวหน้างานที่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาเป็นส่วนใหญ่มากที่สุด คือ จำนวน 8 แห่ง

วิธีการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมที่ศึกษาส่วนใหญ่คือ การพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกปฏิบัติงาน (on the job training) และหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมที่ศึกษาส่วนใหญ่ศึกษาเพิ่มเติมโดยวิธีการฝึกอบรมช่วงเวลาที่เหมาะสมในการศึกษาเพิ่มเติมคือ ในวันหยุด ส่วนสื่อที่สะดวกในการศึกษาเพิ่มเติมคือ สื่อสิ่งพิมพ์ เอกสาร หนังสือ ตำรา คู่มือต่าง ๆ และค่าใช้จ่ายในการศึกษาเพิ่มเติมที่หัวหน้างานส่วนใหญ่สามารถรับผิดชอบได้ต่อเดือนคือ 1,000 บาท

1.2 สมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม และแนวทางส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม สามารถสรุปได้ดังนี้

1.2.1 สมรรถนะด้านความรู้

1.2.1.1 **ความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพ** หัวหน้างานที่เพิ่งสำเร็จการศึกษา ยังขาดประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในการสอนงานบางครั้งจึงได้นำเนื้อหาเชิงทฤษฎีไปสอนงาน ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่หัวหน้างานต้องมีสมรรถนะด้านความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพเชิงปฏิบัติ

1.2.1.2 **ความรู้ทางด้านบริหารจัดการ** หัวหน้างานบางส่วนจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน แต่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นหัวหน้างาน จึงขาดความรู้ด้านหลักการบังคับบัญชาและไม่ได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา จึงจะต้องมีความรู้ด้านการบริหารจัดการ

1.2.2 สมรรถนะด้านทักษะ

1.2.2.1 **ทักษะการถ่ายทอด** หัวหน้างานต้องสามารถถ่ายทอดงานให้เป็นระบบเป็นขั้นตอนได้ และต้องได้รับการฝึกทักษะเป็นผู้สอนงานที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือวิธีการสอนงานโดยการฝึกปฏิบัติงาน (on the job training) ซึ่งเป็นวิธีการที่หัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ใช้ในการสอนงาน เพราะเหมาะสมสำหรับงานการผลิต ผู้รับการสอนงานได้เรียนรู้และได้ฝึกปฏิบัติงานภายใต้สภาพการทำงานจริง หัวหน้างานสามารถควบคุมการฝึกปฏิบัติได้อย่างใกล้ชิด สามารถติดตามแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เป็นรายบุคคล องค์กรไม่เสียค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมในการพัฒนาบุคลากรและไม่เสียเวลาทำงาน

1.2.2.2 **ทักษะการเป็นวิทยากร** หัวหน้างานต้องใช้เทคนิคการสอนงานที่มีความเหมาะสม เช่น ใช้การบรรยาย การบอกเล่า การเรียนรู้จากของจริง การมีจิตวิทยาการสอนงาน และการเสริมแรงให้กำลังใจ

1.2.2.3 **ทักษะการสื่อสาร** หัวหน้างานต้องสามารถสื่อความหมายออกไปได้ดี ใช้คำพูดสุภาพ ใช้กิริยาและภาษาในการถ่ายทอดได้เหมาะสม และใช้ศัพท์ที่ง่ายต่อความเข้าใจ

1.2.2.4 **ทักษะการเป็นผู้นำ** หัวหน้างานต้องเป็นผู้ได้รับความเคารพนับถือและได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา หัวหน้างานต้องเต็มใจให้ความรู้และพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มความสามารถ

1.2.3 สมรรถนะด้านเจตคติ ได้แก่ เจตคติที่ดีต่อ

ผู้ได้บังคับบัญชา มีมนุษยสัมพันธ์ มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และเอาใจใส่ต่อผู้ได้บังคับบัญชา

1.2.4 แนวทางส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างาน ในโรงงานอุตสาหกรรม ดำเนินการโดย

1.2.4.1 จัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อให้หัวหน้างานได้รับส่งเสริม
สมรรถนะในด้านต่าง ๆ

1.2.4.2 ประเมินผลการปฏิบัติงานจากผู้ได้บังคับบัญชา
หากผู้รับได้บังคับบัญชาไม่สามารถปฏิบัติงานได้ หัวหน้างานจำเป็นต้องทบทวนและสอนงาน
เพิ่มเติมให้

1.2.4.3 สำหรับหัวหน้างานที่ยังขาดทักษะด้านการปฏิบัติ
ให้เพิ่มความชำนาญโดยการลงมือปฏิบัติจริงแล้วจึงให้ทำหน้าที่สอนงาน

2. สรุปรูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะ ในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

ผู้วิจัยได้สรุปและนำเสนอรูปแบบ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ
คือ นโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย หลักสูตรและเนื้อหา สื่อการเรียนการสอน
หน่วยงานที่รับผิดชอบ การจัดการศึกษา และการกำกับดูแลและประเมินผลโครงการ ตามลำดับดังนี้

2.1 นโยบายการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริม
สมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ควรกำหนดเป็น 4 ระดับ
คือ นโยบายระดับชาติ นโยบายระดับกระทรวง ทบวง กรม นโยบายระดับจังหวัด และนโยบาย
ระดับองค์การ โดยให้มีการระบุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ นโยบาย กลยุทธ์
การดำเนินการ การกำกับดูแลและประเมินผลโครงการ ที่เป็นรูปธรรมและสอดคล้องกัน

2.2 เป้าหมายในการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริม
สมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ควรกำหนดเป้าหมาย
ตั้งแต่ระดับชาติ ระดับกระทรวง ทบวง กรม ระดับจังหวัด และระดับองค์การ โดยให้มีความ
สอดคล้องกันในทุกๆระดับ

2.3 วัตถุประสงค์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับหัวหน้างานในโรงงาน
อุตสาหกรรม กำหนดเป็น 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ ดังนี้

2.3.1 **วัตถุประสงค์ด้านความรู้** ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับ

ธุรกิจและองค์การ ความรู้ความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ ความรู้ด้านการบริหารและการจัดการ และความรู้ด้านบริหารคุณภาพ

2.3.2 **วัตถุประสงค์ด้านทักษะ** ได้แก่ ทักษะความชำนาญใน

งานที่รับผิดชอบ ทักษะในการสอนงานแบบต่าง ๆ ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ทักษะในการพูดและการสื่อสาร และทักษะในการเป็นผู้นำ

2.3.3 **วัตถุประสงค์ด้านเจตคติ** ได้แก่ เจตคติต่อองค์การ

เจตคติต่อลักษณะงานที่ทำ และเจตคติต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา

2.4 **กลุ่มเป้าหมายหรือหัวหน้าในโรงงานอุตสาหกรรมที่จะเข้าร่วมในกิจกรรมการศึกษาจากระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงาน**

องค์การต้องกำหนดให้หัวหน้างานทุกคนได้เข้าร่วมในกิจกรรมการศึกษาจากระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงาน โดยกำหนดไว้ตามคุณสมบัติกำหนดตำแหน่งของผู้ที่ทำหน้าที่หัวหน้างาน ซึ่งโรงงานอุตสาหกรรมแต่ละแห่งต้องศึกษาและจัดทำไว้เป็นแนวทางในการพัฒนาหัวหน้างาน

2.5 **หลักสูตรและเนื้อหา** ซึ่งใช้เป็นแนวทางในการจัดการศึกษาจากระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม แบ่ง

ออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่ หลักสูตรและเนื้อหาด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ

2.5.1 **หลักสูตรและเนื้อหาทางด้านความรู้** ได้แก่ ความรู้

เกี่ยวกับธุรกิจและองค์การ ความรู้ความชำนาญในงานที่ปฏิบัติ ความรู้ทางด้านการบริหารหรือการจัดการ และความรู้ด้านบริหารคุณภาพ

2.5.2 **หลักสูตรและเนื้อหาด้านทักษะ** ได้แก่ ทักษะการ

ถ่ายทอด ทักษะการสื่อสาร ทักษะการเป็นผู้นำ

2.5.3 **หลักสูตรและเนื้อหาด้านเจตคติ** ได้แก่ จริยธรรม

ของหัวหน้างาน การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ การบริหารความเครียด การบริหารจิตใจ

2.6 **สื่อการเรียนการสอน** แบ่งออกเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ คือ สื่อบุคคล

สื่อวัสดุอุปกรณ์ สื่อวิธีการ ดังนี้

2.6.1 สื่อบุคคล หรือวิทยากรผู้ทำหน้าที่ถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และเจตคติให้แก่หัวหน้างาน อาจเป็นวิทยากรที่เป็นบุคลากรภายในหรือภายนอกองค์การ จากหน่วยงาน สถาบันที่ทำงานฝึกอบรมของภาครัฐหรือเอกชนที่ทำการฝึกอบรม โดยตรงหรือจาก หน่วยงาน บริษัท หรือโรงงานอุตสาหกรรมที่มีความร่วมมือแลกเปลี่ยนความรู้กัน

2.6.2 สื่อวัสดุอุปกรณ์ ได้แก่ แผนภาพโปสเตอร์ วีดิทัศน์ หนังสือ เอกสารและสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ภาพนิ่ง แผนภูมิ โปสเตอร์ ภาพพลิก การ์ตูน คอมพิวเตอร์โปรแกรม เพาเวอร์พอยท์ ของจริง สไลด์ เทปเสียง ไวท์บอร์ด รายการวิทยุโทรทัศน์ รายการวิทยุกระจายเสียง

2.6.3 สื่อวิธีการ ได้แก่ การทำกิจกรรมกลุ่ม การสาธิตและการ ฝึกปฏิบัติ การระดมสมอง กรณีศึกษา วัสดุแวลลี บทบาทสมมติ และการทัศนศึกษา

2.7 หน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน เพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม สรุปได้เป็น 5 กลุ่ม คือ หน่วยงานระดับองค์การ หน่วยงานระดับสถาบันการศึกษา หน่วยงานเอกชนที่เกี่ยวข้อง หน่วยงานระดับจังหวัด และหน่วยงานระดับ กระทรวง ทบวง กรม และหน่วยงานระดับชาติ ซึ่งในแต่ละระดับจะมีบทบาทหน้าที่ในการพิจารณากำหนดนโยบาย เป้าหมาย แผนกลยุทธ์ ดำเนินการจัดกิจกรรมการศึกษานอกระบบโรงเรียน จัดสรรทรัพยากร ควบคุมกำกับดูแลและ ประเมินผลโครงการให้เป็นตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.8.1 การจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม จัดดำเนินการได้หลายวิธีการ คือ การ ฝึกอบรม การเรียนรู้ตามอัธยาศัย และการจัดองค์การให้เป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้

2.8.1 การฝึกอบรม เป็นวิธีการที่โรงงานอุตสาหกรรม ส่วนใหญ่ ใช้ในการส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างาน หน่วยงานที่รับผิดชอบจะ ดำเนินการตามขั้นตอน คือ การวางแผนและเตรียมการ ได้แก่ การวิเคราะห์ ความต้องการและ ปัญหา กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ กำหนดกลุ่มเป้าหมาย กำหนดหลักสูตร ออกแบบ วิธีการฝึกอบรม พัฒนาเครื่องมือฝึกอบรม จัดเตรียมทรัพยากรและบุคลากร ดำเนินการฝึกอบรม ด้านวิชาการและด้านอื่น ๆ การประเมินผลโดยประเมินความรู้ ทักษะ และเจตคติของผู้เข้ารับ การ ฝึกอบรม และประเมินผลการจัดการฝึกอบรม

2.8.2 การเรียนรู้ตามอัธยาศัย ดำเนินการได้หลายวิธีการ

คือ จัดสื่อการเรียนรู้ตามอัธยาศัย จัดให้มีห้องสมุดหรือที่อ่านหนังสือในโรงงานอุตสาหกรรม จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง จัดตั้งแหล่งความรู้ชุมชน ได้แก่สถาบันพัฒนาหัวหน้างานในนิคมอุตสาหกรรม และจัดการศึกษาทางไกล

2.8.3 การจัดองค์การให้เป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้

(Learning Organization) ซึ่งเป็นการจัดองค์การให้คนที่อยู่ในองค์การ ได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ และการเรียนรู้นั้นเป็นไปโดยพร้อมเพรียงกันทั้งองค์การ โดยเทคนิคที่นำมาใช้ คือ การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ มาตรฐานเปรียบเทียบ การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การใช้แฟ้มงานเพื่อการพัฒนา เพื่อให้บุคคลในองค์การ มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาและต่อเนื่อง

2.9 การกำกับดูแลและประเมินผลโครงการ ดำเนินการโดย

คณะกรรมการซึ่งมาจากองค์การที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนในแต่ละระดับ คือ ระดับองค์การหรือโรงงานอุตสาหกรรม ระดับจังหวัด และระดับกระทรวง ทบวง กรม ทำหน้าที่กำกับดูแลและประเมินผลโครงการและนำผลที่ได้มาปรับปรุงการดำเนินการต่อไป

3. การตรวจสอบรูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมที่สร้างขึ้น

ผู้วิจัยได้ยกร่างรูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม โดยอาศัยข้อมูล 3 ส่วนที่สำคัญ คือ ข้อมูลเบื้องต้นของโรงงานอุตสาหกรรมและหัวหน้างาน ข้อมูลการศึกษาแนวคิดจากเอกสารต่าง ๆ และข้อมูลจากข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบฯ จากการสนทนากลุ่ม แล้วนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 ท่าน พิจารณาตรวจสอบรูปแบบในความเป็นไปได้ในการจะนำรูปแบบไปใช้ ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุงแก้ไขและมีความเห็นว่าเป็นรูปแบบที่สามารถนำไปใช้ได้

อภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำเสนอการอภิปรายผลเป็น 2 ส่วน คือ การอภิปรายผลเกี่ยวกับการศึกษาสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมและการอภิปรายผลเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

1. การอภิปรายผลเกี่ยวกับการศึกษาสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

1.1 จากการศึกษาข้อมูลพื้นฐานของโรงงานอุตสาหกรรมที่ทำการศึกษาพบว่า โรงงาน 15 แห่ง มีหัวหน้างานที่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาเป็นส่วนใหญ่ จำนวน 8 แห่ง ซึ่งคณะกรรมการพัฒนาอุตสาหกรรมแห่งชาติ (2543) ได้ศึกษาไว้ว่าผู้ใช้แรงงานในภาคอุตสาหกรรมส่วนใหญ่เป็นแรงงานไร้ทักษะและมีความรู้เพียงระดับประถมศึกษาหรือต่ำกว่าเท่านั้น โดยมีได้แยกรายละเอียดว่าเป็นหัวหน้างานหรือพนักงาน กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยนี้เป็นผู้ใช้แรงงานที่มีตำแหน่งงานเป็นหัวหน้างาน จึงมีระดับการศึกษาโดยเฉลี่ยสูงกว่าผู้ใช้แรงงานที่เป็นพนักงาน อีกทั้งจังหวัดสมุทรปราการและจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ที่ทำการศึกษา เป็นพื้นที่ที่อยู่ใกล้กรุงเทพฯ ซึ่งมีการแข่งขันสูงในการคัดเลือกผู้มาเป็นหัวหน้างาน หัวหน้างานที่ทำงานในจังหวัดดังกล่าวจึงเป็นผู้ที่มีวุฒิการศึกษาค่อนข้างสูง

1.2 ผู้สนทนากลุ่มได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะด้านความรู้ในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมไว้ 2 ประเด็น คือความรู้เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติสายวิชาชีพ และความรู้ด้านบริหารจัดการ ซึ่งมีความสอดคล้องกับที่ จิตตินันท์ เดชะคุปต์ และสุวิทย์ กิ่งแก้ว (2541) ที่ได้เสนอไว้ว่าหัวหน้างานต้องมีสมรรถนะด้านความรู้ คือความรู้ในงานอาชีพ แต่อย่างไรก็ตามสมรรถนะด้านความรู้อื่น ๆ ผู้สนทนากลุ่มไม่ได้กล่าวถึงได้แก่ความรู้พื้นฐานทางอาชีพ ซึ่งเป็นความรู้เบื้องต้นที่ทุกคนต้องมีประจำตัว ความรู้เกี่ยวกับองค์การและกิจการ ความรู้ในการพัฒนาตนเองซึ่งเป็นความรู้ที่ช่วยชี้แนะแนวทางการพัฒนาตนเองให้รู้จักปรับตัวยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งนี้เป็นเพราะความรู้พื้นฐานทางอาชีพเป็นสิ่งที่มีความมาก่อนเข้าทำงานแล้ว ส่วนความรู้เกี่ยวกับองค์การและกิจการก็ได้รับมาตั้งแต่เริ่มปฏิบัติงานจึงมิได้มีการกล่าวถึง แต่ในความเป็นจริงข้อมูลเหล่านี้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงควรได้รับความรู้เหล่านี้เพิ่มเติมอยู่เสมอ เช่นเดียวกับความรู้ในการพัฒนาตนเอง ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่าสมรรถนะด้านความรู้ดังกล่าวยังไม่ครอบคลุมและควรเพิ่มเติมความรู้เกี่ยวกับธุรกิจและองค์การ และความรู้ด้านบริหารคุณภาพ

สมรรถนะด้านทักษะ จากการสนทนากลุ่มกล่าวถึงทักษะการถ่ายทอด ทักษะการเป็นวิทยากร ทักษะการสื่อสาร และทักษะการเป็นผู้นำ มีความสอดคล้องกับจิตตินันท์ เดชะคุปต์ และสุวิทย์ กิ่งแก้ว (2541) ซึ่งแบ่งทักษะเป็นทักษะทางเทคนิควิธีการ หมายถึงความสามารถที่จะใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานได้อย่างชำนาญ ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์หมายถึงความสามารถในการปรับตัว เข้ากับผู้อื่นได้ ทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่นและสามารถเป็นผู้สร้างความ

สัมพันธ์ที่ดีในหมู่ผู้ร่วมงาน และทักษะทางการนึกคิด หมายถึงความสามารถที่จะคิดเข้าใจและรู้ถึงปัญหาต่าง ๆ สามารถคิดแก้ไขและตัดสินใจบนพื้นฐานของเหตุผล ตลอดจนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ สมรรถนะด้านทักษะดังกล่าวน่าจะเป็นสมรรถนะที่ครอบคลุมเพียงพอสำหรับส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

สมรรถนะด้านเจตคติ ได้แก่ มีเจตคติที่ดีต่อกัน มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ความเอาใจใส่ต่อลูกน้อง ซึ่งสรุปได้จากการสนทนากลุ่มยังไม่ครอบคลุม เพราะเน้นที่เกี่ยวข้องกับลูกน้อง เมื่อพิจารณาสมรรถนะด้านเจตคติซึ่งจิตตินันท์ เดชะคุปต์ และสุวิทย์ กิ่งแก้ว (2541) สรุปไว้ซึ่งครอบคลุมเจตคติที่มีต่องานด้วย ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่าควรเพิ่มเจตคติที่มีต่อองค์การ ต่อผู้บังคับบัญชา และต่อเพื่อนร่วมงาน จึงจะครอบคลุมยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ในขณะที่สนทนากลุ่มประเด็นเกี่ยวกับสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ ผู้สนทนากลุ่มให้รายละเอียดเพียงบางด้านและไม่ครอบคลุม แต่ได้ให้รายละเอียดเพิ่มเติมเมื่อสนทนากลุ่มในประเด็นของวัตถุประสงค์ของรูปแบบ ซึ่งจะได้กล่าวถึงต่อไปภายหลัง

2. การอภิปรายผลเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม การอภิปรายผลจะนำเสนอไปตามลำดับขององค์ประกอบของรูปแบบฯ คือ นโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย หลักสูตรและเนื้อหา สื่อการเรียนการสอน หน่วยงานที่รับผิดชอบ การจัดการศึกษา การกำกับดูแลและประเมินผลโครงการ ดังนี้

2.1 นโยบายในการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม จากผลการวิจัยให้กำหนดเป็นระดับ คือ นโยบายระดับชาติ นโยบายระดับกระทรวง ทบวง กรม นโยบายระดับจังหวัดและนโยบายระดับองค์การ โดยให้มีการระบุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ นโยบายกลยุทธ์การดำเนินการ การกำกับดูแลและการประเมินผลโครงการ ที่เป็นรูปธรรมและสอดคล้องกัน เมื่อพิจารณาในภาพรวมแล้วพบว่ามีความสอดคล้องกับการดำเนินการขององค์การระดับต่าง ๆ เช่น ได้มีการกำหนดในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 - 2549) ว่ายึด “คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา” ในทุกมิติอย่างเป็นองค์รวม และให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่สมดุลทั้งด้านตัวคน สังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างระบบบริหารจัดการภายในที่ดีให้เกิดขึ้นในทุกๆระดับ อันจะทำให้เกิดการพัฒนายั่งยืนที่มี “คน” เป็นศูนย์กลางได้อย่างแท้จริง นอกจากนั้นยังกำหนดในพระราชบัญญัติการศึกษา

แห่งชาติ พ.ศ.2542 มาตรา 8 ว่าการจัดการศึกษาให้ยึดหลักเป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง และมาตรา 20 การจัดการอาชีวศึกษา การฝึกอบรมวิชาชีพ ให้จัดในสถานศึกษาของรัฐ สถานศึกษาของเอกชน สถานประกอบการ หรือโดยความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับสถานประกอบการ ทั้งนี้ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการ อาชีวศึกษาและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้จะเห็นว่า หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหัวหน้างาน ได้มีการกำหนดนโยบายไว้เช่นกัน อาทิ กรมการศึกษานอกโรงเรียนได้กำหนดนโยบายและเป้าหมายสาธารณะประจำปีงบประมาณ 2546 ซึ่งได้กำหนดทิศทางการจัดการศึกษานอกโรงเรียน เพื่อให้บริการกลุ่มเป้าหมายประชาชนที่อยู่นอกระบบโรงเรียน ในอันที่จะนำไปสู่การพัฒนาสังคมและชุมชนอย่างยั่งยืน โดยมีทิศทางทางที่สำคัญดังนี้

1. **วิสัยทัศน์** : กรมการศึกษานอกโรงเรียนจัดการศึกษาสำหรับประชาชนที่อยู่นอกระบบโรงเรียนให้ได้รับการศึกษาต่อเนื่องและได้รับการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ

2. **พันธกิจ** : เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ดังกล่าว กรมการศึกษานอกโรงเรียนจึงได้กำหนดพันธกิจ ดังนี้

- 2.1 จัดการศึกษาพื้นฐาน
- 2.2 จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาอาชีพ
- 2.3 จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะชีวิต
- 2.4 จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาสังคมและชุมชน

นอกจากนั้นจะพบว่า มีพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ.2545 หมวด 5 คณะกรรมการส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน

มาตรา 38 ให้มีคณะกรรมการส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน ประกอบด้วย ปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม เป็นประธานกรรมการ ผู้แทนกระทรวงการคลัง ผู้แทนกระทรวงวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม ผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการ ผู้แทนกระทรวงอุตสาหกรรม ผู้แทนสำนักงานประมาณ ผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน ผู้แทนการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ผู้แทนสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย ผู้แทนสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ผู้แทนสมาคมธนาคารไทย และผู้แทนสภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย เป็นกรรมการและกรรมการอื่น จำนวนสี่คน ซึ่งรัฐมนตรีแต่งตั้งจากผู้ทรงคุณวุฒิสองคน จากผู้แทน

ฝ่ายนายจ้างหนึ่งคน และจากผู้แทนฝ่ายลูกจ้างอีกหนึ่งคน และให้อธิบดีกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน เป็นกรรมการและเลขานุการ

คณะกรรมการมีอำนาจแต่งตั้งข้าราชการในกรมพัฒนาฝีมือแรงงานเป็นผู้ช่วยเลขานุการ กรรมการซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ให้รัฐมนตรีแต่งตั้งจากผู้ซึ่งมีประสบการณ์ทางด้านการพัฒนาฝีมือแรงงานมาแล้วไม่น้อยกว่าสิบปี

กรรมการซึ่งเป็นผู้แทนฝ่ายนายจ้างและผู้แทนฝ่ายลูกจ้าง ให้รัฐมนตรีแต่งตั้งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในระเบียบกระทรวงแรงงาน

โดยสรุปการพัฒนาคนซึ่งเป็นทรัพยากรอันสูงค่ายิ่งได้มีกำหนดไว้ในนโยบายระดับชาติ คือ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในระดับกระทรวง ทบวง กรม ในระดับจังหวัด และองค์การให้มีการกำหนดนโยบาย ได้แก่

นโยบายระดับจังหวัด มีการพัฒนาปรับปรุง และจัดตั้งแหล่งความรู้ชุมชนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของหัวหน้างานในชุมชน โดยองค์การ หน่วยงานและเครือข่ายในชุมชน ให้การสนับสนุนทางด้านงบประมาณ สื่อ ตลอดจนข้อมูลข่าวสารที่จะจัดไว้ในแหล่งความรู้ชุมชน

นโยบายระดับองค์การ องค์การให้ความสำคัญและให้การสนับสนุนการพัฒนาหัวหน้างานอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยการให้การศึกษาทั้งในระบบและนอกระบบโรงเรียนในรูปแบบของการศึกษาต่อ การฝึกอบรม การสอนงาน การประชุม สัมมนา ศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนความรู้กัน จัดแหล่งความรู้และข้อมูลข่าวสารในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งนี้ให้มีการระดมมาตรฐานกำหนดตำแหน่งในด้านสมรรถนะของหัวหน้างานที่องค์การต้องการเพื่อทำการพัฒนา และมีการกำหนดเป็นแผนพัฒนาบุคคลประจำปีอย่างต่อเนื่อง

ผู้วิจัยเห็นว่าการกำหนดนโยบายมีความสอดคล้องและเหมาะสม และควรมุ่งสู่การปฏิบัติที่จริงจังต่อไป

2.2 เป้าหมายในการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ให้มีการกำหนดเป้าหมายตั้งแต่ระดับชาติ ระดับกระทรวง ทบวง กรม ระดับจังหวัด ระดับองค์การ โดยให้กำหนดเป้าหมายที่ใช้ในการพัฒนาคนที่เชื่อมโยง สอดคล้อง และส่งเสริมกัน จึงจะเกิดเป็นกระบวนการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้โดยกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์การให้มีการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาหัวหน้างาน ทั้งทางด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ เพื่อให้มีสมรรถนะในด้านต่าง ๆ อย่างเต็มศักยภาพ เพื่อนำมาถ่ายทอดไปยังผู้ปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งเป็นการสร้างสรรค์ให้องค์การก้าวหน้าเจริญเติบโตต่อไป ในการกำหนดเป้าหมายระดับองค์การ โรงงาน

อุตสาหกรรมบางแห่งกำหนดเป้าหมายโดยให้ความสำคัญของการเพิ่มผลผลิต การลดการสูญเสีย การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า การสร้างผลกำไรให้กับองค์กรมากขึ้น เป้าหมายเหล่านี้จะสัมฤทธิ์ผลเมื่อมีการพัฒนาให้หัวหน้างานมีสมรรถนะในการสอนงานและปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง

2.3 วัตถุประสงค์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

ผลการวิจัยกำหนดเป็น 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ วัตถุประสงค์ด้านความรู้ ได้แก่ มีความรู้เกี่ยวกับธุรกิจและองค์การ มีความรู้ความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ มีความรู้ด้านการบริหารและการจัดการ และมีความรู้ด้านบริหารคุณภาพ วัตถุประสงค์ด้านทักษะ ได้แก่ มีทักษะความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ มีทักษะในการสอนงานแบบต่าง ๆ มีทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ มีทักษะในการพูดและการสื่อสาร และมีทักษะในการเป็นผู้นำ วัตถุประสงค์ด้านเจตคติ ได้แก่ เจตคติต่อองค์การ เจตคติต่อลักษณะงานที่ทำ เจตคติต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา สาระสำคัญของวัตถุประสงค์ทางด้านความรู้และทักษะดังกล่าวมีความสอดคล้องกับเส้นที่ 5 (2541) ซึ่งเสนอทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมมี 6 ประการ คือ มนุษยสัมพันธ์ ความชำนาญในงาน การปรับปรุงงาน การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร การสอนงานและการนำเสนอ ซึ่งรายละเอียดแต่ละด้านปรากฏอยู่ในบทที่ 2

2.4 กลุ่มเป้าหมายหรือหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมที่จะเข้าร่วมในกิจกรรมการศึกษาอบรมในระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงาน

ผลการวิจัยสรุปว่าองค์กรต้องกำหนดให้หัวหน้างานทุกคนได้เข้าร่วมกิจกรรมการศึกษาอบรมในระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงาน โดยกำหนดไว้ตามคุณสมบัติ กำหนดตำแหน่งของผู้ที่ทำหน้าที่หัวหน้างาน ซึ่งโรงงานอุตสาหกรรมแต่ละแห่งต้องศึกษาและจัดทำไว้เป็นแนวทางในการพัฒนาหัวหน้างาน

จากลักษณะการทำงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมซึ่งจะต้องทำงานเป็นทีม เพื่อช่วยกันทำให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงจำเป็นต้องจัดกิจกรรมศึกษาอบรมในระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานให้กับหัวหน้างานทุกคน ซึ่งเท่ากับเป็นการพัฒนาทีมงานนั่นเอง

2.5 หลักสูตรและเนื้อหาซึ่งใช้เป็นแนวทางในการจัดการศึกษาอบรมในระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

ผลการวิจัยสรุปเป็น 3 ด้าน ได้แก่ หลักสูตรและเนื้อหาด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ หลักสูตรและเนื้อหาด้านความรู้ ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจและองค์การ ความรู้ความชำนาญในงานที่

ปฏิบัติ ความรู้ทางด้านบริหารหรือการจัดการและความรู้ด้านบริหารคุณภาพ หลักสูตรและเนื้อหาด้านทักษะ ได้แก่ ทักษะการถ่ายทอด ทักษะการสื่อสาร ทักษะการเป็นผู้นำ หลักสูตรและเนื้อหาเจตคติ ได้แก่ จริยธรรมของ หัวหน้างาน การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ การบริหาร ความเครียด การบริหารจิตใจ

จากรายละเอียดหลักสูตรทั้งสามด้านดังกล่าว เมื่อนำไปศึกษาเปรียบเทียบกับ ตัวอย่างหลักสูตรและเนื้อหาที่เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในโรงงานอุตสาหกรรมด้าน บริหารทั่วไปของบริษัท ก. จำกัด ซึ่งผู้วิจัยได้รับการอนุญาตให้มาศึกษาและเสนอได้ โดยไม่ให้นำ ชื่อจริงของบริษัท ดังรายละเอียดที่เสนอในบทที่ 2 พบว่า มีรายละเอียดที่ตรงกันหลายหลักสูตร และเนื้อหา หลักสูตรและเนื้อหาที่เป็นผลการวิจัยไม่มีเนื้อหาเกี่ยวกับ Service Mind ซึ่งเกี่ยวกับ มนุษย์สัมพันธ์กับงานบริการและ performance Indicator Benchmarking ซึ่งเกี่ยวกับการวัดขีด ความสามารถสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพื่อนำมาสร้างกลยุทธ์ในการ พัฒนาความสามารถในการแข่งขัน นอกจากนี้หลักสูตรและเนื้อหาในผลการวิจัยยังมีเนื้อหาที่ นอกเหนือในแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในโรงงานอุตสาหกรรมด้านบริหารทั่วไปของบริษัท ก. จำกัด คือ ความปลอดภัยในการทำงานสำหรับหัวหน้างาน ความรู้ทางด้านบริหารคุณภาพ การ เจรจาต่อรองอย่างมีประสิทธิภาพ เทคนิคการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ คอมพิวเตอร์สำหรับ หัวหน้างาน ภาษาอังกฤษ (Business Communication Skills) และหลักสูตรด้านเจตคติทั้งหมด ทั้งนี้เกิดจากการศึกษาจัดทำหลักสูตรและเนื้อหาของแต่ละแห่งนั้นจะมีความเหมาะสมกับบริบทที่ แตกต่างกัน การเสนอหลักสูตรและเนื้อหาในผลการวิจัยเป็นเพียงแนวทางซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่ผู้สนใจ อาจนำไปปรับใช้ต่อไปเท่านั้น

2.6 สื่อการเรียนการสอน ผลการวิจัยสรุปสื่อการเรียนการสอนในการจัด การศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานเป็น 3 กลุ่ม ใหญ่ คือ สื่อบุคคล สื่อวัสดุอุปกรณ์ และสื่อวิธีการ โดยสื่อบุคคลซึ่งทำหน้าที่ถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และ เจตคติให้แก่หัวหน้างาน ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการถ่ายทอด มีบุคลิกภาพที่ เหมาะสม รู้จักใช้ ถ้อยคำภาษา เสียง และจังหวะการพูดที่เหมาะสม รู้จักใช้วิธีและเทคนิคการ อบรมได้เหมาะสมกับเนื้อหาและสถานการณ์ รู้จักการประเมินผลการฝึกอบรม ซึ่งมีความ สอดคล้องกับฐิติพัฒน์ ธิติธาดาวงษ์ (2546) ที่สรุปว่าวิทยากรที่ต้องการมากที่สุดลำดับแรก คือ ความรู้ความสามารถในเรื่องที่บรรยาย มีประสบการณ์ตรงกับเรื่องที่สอน มีความสามารถในการ ถ่ายทอด ตามลำดับ ส่วนสื่อวัสดุอุปกรณ์ประกอบการบรรยายที่ผู้เข้ารับการอบรมชอบมากที่สุด คือ วีดิทัศน์ แผ่นใส สไลด์ ภาพบนจอคอมพิวเตอร์ และการเขียนกระดาน ตามลำดับ สำหรับสื่อ วิธีการที่ใช้คือการบรรยาย การอภิปรายเป็นคณะ การระดมสมอง กรณีศึกษา การสาธิต การ

สัมมนา การแสดงบทบาทสมมติ เกมส์การบริหาร การประชุมเชิงปฏิบัติการ ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการวิจัยเป็นส่วนใหญ่ ยกเว้นสื่อวิธีการประเภทการอภิปรายเป็นคณะ และการสัมมนา

2.7 หน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ผลการวิจัยสรุปเป็น 5 กลุ่ม คือ หน่วยงานระดับโรงงานอุตสาหกรรม หน่วยงานระดับสถาบันการศึกษา หน่วยงานเอกชนที่เกี่ยวข้อง หน่วยงานระดับจังหวัด และหน่วยงานระดับกระทรวง ทบวง กรม ซึ่งในแต่ละระดับจะมีบทบาทหน้าที่ในการพิจารณากำหนดนโยบาย เป้าหมาย แผนกลยุทธ์ ดำเนินการจัดกิจกรรมการศึกษานอกระบบโรงเรียน จัดสรรวิทยากร ควบคุม กำกับดูแลและประเมินผลโครงการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ หากหน่วยงานทุกระดับมีการดำเนินงานที่สอดคล้องและเสริมกัน จะเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากร ไม่เฉพาะแต่เรื่องสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานเท่านั้น แต่จะส่งผลถึงการส่งเสริมสมรรถนะในการทำงานของบุคลากรทุกระดับในโรงงานอุตสาหกรรม

2.8 การจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ผลการวิจัยเสนอวิธีการจัดไว้ 3 วิธีการ คือ การฝึกอบรม การเรียนรู้ตามอัธยาศัย และการจัดองค์การให้เป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้

2.8.1 การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่เหมาะสมที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างาน สถานประกอบการ การใช้รูปแบบการฝึกอบรมภายในหน่วยงานมากที่สุด (ปีทมา ชูทรงเดช จิตติ พลังศรี และสมชัย วรานุกุลรักษ์, 2540) รูปแบบการฝึกอบรมที่นำมาเสนอไว้เป็นการบูรณาการรูปแบบการฝึกอบรม 3 รูปแบบ คือ Generic Competency - Based Model ของ Blank (1982) ซึ่งได้รับการออกแบบมาโดยตรงสำหรับการศึกษาและการฝึกอบรมของหน่วยงาน ซึ่งทำหน้าที่เตรียมคนเข้าสู่การจ้างงาน โดยเป็นตัวแทนทางด้านหลักสูตร (Curriculum Model) ซึ่งกำหนดจากสายอาชีพและงาน ซึ่งเป็นความต้องการโดยทั่ว ๆ ไป (Generic) ในองค์การประเภทต่าง ๆ รูปแบบการฝึกอบรมอีกรูปแบบหนึ่ง คือ Critical Events Model (CEM. MODEL) เป็นรูปแบบของการฝึกอบรมของ Nadler (1994) ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นพื้นฐานที่สำคัญในการออกแบบกระบวนการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการแก้ไขปัญหาในองค์การได้ อีกทั้งยังเป็นรูปแบบการฝึกอบรมที่มีความยืดหยุ่นและเปิดกว้างในการดำเนินการแก้ไขและปรับปรุงส่วนต่าง ๆ ในโครงการได้ตลอดเวลา และรูปแบบการฝึกอบรมของ Field (1991) เป็นรูปแบบการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะของบุคคลในภาคอุตสาหกรรม

ที่จำเป็นสำหรับการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในการพัฒนาสมรรถนะในการสอนงานของ หัวหน้างานด้วยวิธีการฝึกอบรม จึงได้นำเอารูปแบบการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพดังกล่าวมา บูรณาการกับทฤษฎีการเรียนรู้ผู้ใหญ่ แล้วนำไปใช้ให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายและบริบทต่าง ๆ ซึ่งแตกต่างกัน เพื่อให้ได้รูปแบบการฝึกอบรมที่นำไปใช้ได้มีประสิทธิภาพ

2.8.2 การเรียนรู้ตามอัธยาศัย ผลการวิจัยได้เสนอให้ดำเนินการ หลายวิธีคือ การจัดสื่อการเรียนรู้ตามอัธยาศัยในรูปแบบป้ายนิเทศ นิทรรศการ แผ่นพับ วารสาร ภายใน เสียงตามสาย การจัดให้มีห้องสมุดหรือที่อ่านหนังสือในโรงงาน ซึ่งให้บริการสื่อสิ่งพิมพ์ สื่อโสตทัศนูปกรณ์ สื่อคอมพิวเตอร์ เพื่อให้ความรู้ในด้านต่าง ๆ สำหรับหัวหน้างาน เป็นวิธีการที่ทำให้หัวหน้างานได้รับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา โดยองค์การเสียค่าใช้จ่าย ไม่สูงนัก ส่วนการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเองในโรงงานอุตสาหกรรมจะทำให้หัวหน้างาน สามารถศึกษา เรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วทั่วถึง สนับสนุนปรัชญาการศึกษาที่เปิดโอกาสให้เรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต โรงงานอุตสาหกรรมที่มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างแท้จริง จึงควร อย่างยิ่งที่จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเองที่มีความสมบูรณ์และทันสมัยขึ้น

สำหรับการจัดตั้งแหล่งความรู้ชุมชนนั้นควรจัดตั้งให้มีขึ้นในระดับอำเภอ หรือในนิคมอุตสาหกรรม เพื่อให้การบริการความรู้ที่ทั่วถึง เป็นการอำนวยความสะดวก เปิดโอกาส ทางการเรียนรู้ให้บุคคลในชุมชนมากขึ้น ส่วนการเสนอให้จัดตั้งสถาบันพัฒนาหัวหน้างานในนิคม อุตสาหกรรมนั้น เนื่องจากในโรงงานแต่ละโรงงานมีจำนวนหัวหน้างานน้อย ไม่เพียงพอที่จะจัดตั้ง สถาบันพัฒนาหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมได้ ประกอบกับหัวหน้างานปฏิบัติงานในสาย วิชาชีพที่แตกต่างกัน ในนิคมอุตสาหกรรมแต่ละแห่งมักจะมีโรงงานตั้งอยู่เป็นจำนวนมาก จึงเป็นที่ รวมของหัวหน้างานจำนวนมาก ดังนั้น การจัดตั้งสถานพัฒนาหัวหน้างานโรงงานอุตสาหกรรมขึ้น ในนิคมอุตสาหกรรมจึงเป็นการรวมตัวของโรงงานอุตสาหกรรมเพื่อพัฒนาหัวหน้างานที่อยู่ใน วิชาชีพเดียวกัน อีกทั้งการจัดตั้งสถาบันพัฒนาหัวหน้างานในนิคมอุตสาหกรรมซึ่งเป็นที่ตั้งของ โรงงานอุตสาหกรรม ทำให้เกิดความสะดวกในการคมนาคมของหัวหน้างาน และผู้ที่เป็นวิทยากร ซึ่งสามารถเชิญผู้บริหารฝ่ายต่าง ๆ ที่เหมาะสมจากบริษัทภายในนิคมอุตสาหกรรมมาเป็นวิทยากร เป็นการใช้ทรัพยากรบุคคลอันมีคุณค่าภายในชุมชน เพื่อพัฒนาบุคลากรในชุมชนนั้น เป็นการ สะดวก ไม่เสียเวลาในการเดินทาง และการใช้วิทยากรภายในจะทำให้ทราบสภาพความเป็นจริง สามารถยกตัวอย่างได้เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติอีกด้วย

ในแง่ของการจัดการศึกษาทางไกล จากการศึกษาและการสนทนากลุ่มพบว่า หัวหน้างานมีการพัฒนาตนเองโดยการศึกษาทางไกล เนื่องจากสามารถศึกษาได้ด้วยตนเองโดยไม่ต้องเข้าชั้นเรียนตามปกติ สามารถศึกษาและทำงานไปพร้อม ๆ กัน ศึกษาได้ตามเวลาที่สะดวก ไม่ต้องเสียเวลาเดินทางไปสถาบันการศึกษาและสามารถรับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการศึกษาได้ โดยการศึกษาทางไกลดังกล่าวเป็นการศึกษาในระดับอุดมศึกษามีได้เป็นหลักสูตรและเนื้อหาเฉพาะที่เกี่ยวกับการส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม หากมีการจัดการศึกษาทางไกลเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานขึ้นก็จะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาหัวหน้างานต่อไป

2.8.3 การจัดองค์การให้เป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ จาก

ผลการวิจัยเสนอให้จัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม โดยการจัดองค์การให้เป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ ซึ่งเป็นแนวทางเดียวกับสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนที่สนับสนุนการจัดองค์การให้เป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ และใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐอีกด้วย ประกอบกับเทคโนโลยีทางด้านการศึกษาได้มีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ทำให้โลกยุคโลกาภิวัตน์เต็มไปด้วยข้อมูลข่าวสารมากมายที่สามารถจะนำมาพัฒนาตนเองและองค์การได้ สอดคล้องกับหลักการการศึกษานอกระบบโรงเรียนที่ทุกคนสามารถแสวงหาความรู้ได้ ตลอดชีวิต ตามเวลา และวิธีการที่สะดวก การจัดองค์การให้เป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ จะทำให้เกิดการเรียนรู้ได้ตลอดเวลา และทั่วถึงกันทั้งองค์การ แต่การจัดองค์การเอื้อการเรียนรู้ต้องใช้งบประมาณสูง เพราะต้องใช้อุปกรณ์หลายชนิด จึงขอเสนอเป็นทางเลือกหนึ่งในการจัดการศึกษานอกระบบ โรงเรียนเพื่อพัฒนาสมรรถนะการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นอีก รูปแบบหนึ่งสำหรับองค์การที่มีความพร้อมจะนำไปใช้ได้ต่อไป

การจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนทั้ง 3 ลักษณะ คือ การฝึกอบรม การเรียนรู้ตามอัธยาศัย และการจัดองค์การให้เป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ ควรนำเอาทฤษฎีการเรียนรู้ผู้ใหญ่และหลักการมีส่วนร่วมของชุมชนมาบูรณาการไว้ด้วย เนื่องจากหัวหน้างานเป็นผู้อยู่ในวัยผู้ใหญ่ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้จึงควรคำนึงถึงลักษณะของการจัดสภาพและสิ่งแวดล้อม เพื่อกระตุ้นให้ผู้ใหญ่เรียนรู้ด้วยตนเอง เปิดโอกาสให้ผู้ใหญ่เข้าร่วมกระบวนการเรียนรู้อย่างกระตือรือร้น ใช้ประสบการณ์ของผู้เรียนเป็นแหล่งและทรัพยากรการเรียนรู้ โดยผู้ที่อยู่ในชุมชนนั้น ได้แก่ โรงงานอุตสาหกรรม นิคมอุตสาหกรรม มาร่วมกันพัฒนาแหล่งความรู้ที่จะใช้เป็นประโยชน์แก่หัวหน้างานตลอดจนบุคคลอื่น ๆ ในชุมชนดังกล่าวต่อไป

2.9 การกำกับดูแลและประเมินผลโครงการ ให้อยู่ในความ

รับผิดชอบของคณะกรรมการระดับองค์การ ระดับจังหวัด และระดับกระทรวง ทบวง กรม โดยใช้ ขั้นตอนซึ่งนำมาจากขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติที่สำนักงาน ก.พ. ได้นำมาปรับใช้กับการบริหารแบบ มุ่งผลสัมฤทธิ์ (ทิพาวดี เมฆสุวรรณ, 2543 อ้างถึงในจำลอง นักพ่อน, 2546) น่าจะเป็นแนวทางในการกำกับดูแลและประเมินผลโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

1.1 หลักสูตรและเนื้อหาที่ใช้ในการส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมที่ได้จากผลการวิจัย ควรนำมาพัฒนาวิธีการนำเสนอเนื้อหาให้มีลักษณะการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning) ให้ลงมือกระทำมากกว่าการฟังบรรยาย เพื่อให้สามารถนำประสบการณ์ที่ได้ไปใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป

1.2 จากผลการวิจัยเสนอว่าสื่อการเรียนการสอนที่ใช้สำหรับส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมประเภทสื่อบุคคล จะต้องมีความสามารถในการถ่ายทอด มีบุคลิกภาพเหมาะสม ใช้ถ้อยคำภาษา เสียงและจังหวะการพูดเหมาะสม มีความสามารถในการสร้างบรรยากาศ มีความสามารถในการประเมินผลนั้น ควรกำหนดให้มีหน่วยงานของภาครัฐรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม โดยมีข้อมูลได้แก่ รายชื่อ สถานที่ติดต่อ ความรู้ความสามารถของแต่ละท่าน เพื่อให้หน่วยงานที่มีความต้องการนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

สำหรับสื่อวัสดุ อุปกรณ์ ซึ่งผลการวิจัยเสนอได้แก่ แผ่นภาพโป่งใส วีดิทัศน์ หนังสือ เอกสาร สิ่งพิมพ์ ภาพนิ่ง แผนภูมิ แผนภาพ โปสเตอร์ ภาพพลิก การ์ตูน คอมพิวเตอร์ โปรแกรมเพาเวอร์พอยท์ ของจริง สไลด์ เทปเสียง ไวท์บอร์ด รายการวิทยุโทรทัศน์ รายการวิทยุกระจายเสียง ควรกำหนดให้มีหน่วยงานภาครัฐรับผิดชอบดำเนินการผลิตสื่อสำหรับส่งเสริม

สมรรถนะในด้านต่างๆของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ทั้งในลักษณะสื่อการเรียนรู้ต่าง ๆ และสื่อการศึกษาทางไกล เพื่อเผยแพร่ไปยังโรงงานอุตสาหกรรมและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่อไป

ส่วนสื่อวิธีการที่ใช้ในการส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมได้แก่ การทำกิจกรรมกลุ่ม การสาธิตและการฝึกปฏิบัติ การระดมสมอง วอล์คแรลลี่ กรณีศึกษา บทบาทสมมุติ ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เหล่านี้ควรนำเอาทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่มาบูรณาการเพื่อให้หัวหน้างานได้เรียนรู้ที่เหมาะสมกับวัย ความต้องการ ความสนใจ ความพร้อมและประสบการณ์ของแต่ละคน

1.3 หน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม จากผลการวิจัยเสนอไว้ทั้งในระดับชาติ ระดับกระทรวง ทบวง กรม ระดับจังหวัด ระดับสถาบันการศึกษา หน่วยงานเอกชนที่เกี่ยวข้อง และระดับองค์การ ควรกำหนดให้มีหน่วยงานของภาครัฐรับผิดชอบดำเนินการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม อาทิเช่น แนวทางการพัฒนาหัวหน้างาน ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดอายุงานในตำแหน่งที่จะต้องได้รับการพัฒนา โดยระบุถึงหลักสูตร วัตถุประสงค์ เนื้อหา กลุ่มเป้าหมาย ตลอดจนระยะเวลาในการดำเนินการเพื่อใช้ประโยชน์ในการพัฒนาต่อไป

1.4 การจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมที่เสนอไว้ในผลการวิจัยคือ การฝึกอบรม การเรียนรู้ตามอัธยาศัย และการจัดองค์การให้เป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ รูปแบบที่เสนอไว้ไม่ใช่รูปแบบสำเร็จรูป การนำไปใช้จะต้องมีการศึกษาวิเคราะห์สมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างาน สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องภายในองค์การ ได้แก่ ลักษณะทางธุรกิจ นโยบายของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์การ รูปแบบการบังคับบัญชา พื้นฐานความรู้และค่านิยมในการเรียนรู้ของหัวหน้างาน สิ่งอำนวยความสะดวก ตลอดจนความพร้อมในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถนำไปปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทต่าง ๆ ขององค์การนั่นเอง

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการทำงานของบุคลากรในโรงงานอุตสาหกรรมในระดับอื่น ๆ ได้แก่ พนักงานผู้จัดการ เป็นต้น

2.2 การกำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งกลุ่มตัวอย่างปฏิบัติงานในโรงงานอุตสาหกรรมโดยการสนทนากลุ่ม ควรประสานงานกับหน่วยงานที่มีเครือข่ายเกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรในโรงงานอุตสาหกรรม เช่น ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัด เพื่อให้เกิดการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ

2.3 ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องที่ทำการวิจัยนี้โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกันไป เช่น พนักงานซึ่งเป็นผู้รับการสอนงานของหัวหน้างานโดยตรง หัวหน้างานที่เป็นผู้สอนงานที่ดีและหัวหน้างานที่เป็นผู้สอนงานที่ไม่ดี หัวหน้างานที่มีระดับการศึกษาสูง หัวหน้างานที่มีระดับการศึกษาต่ำ หัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมประเภทอื่น ๆ หรือศึกษาเกี่ยวกับวิธีการสอนว่าแบบใดเหมาะสมกับการผลิตประเภทใด เป็นต้น

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กมล สุดประเสริฐ และคณะ. รายงานการวิจัย เรื่อง การศึกษาสมรรถภาพของครูประถมศึกษาที่ต้องการ. กรุงเทพมหานคร: คงเจริญการพิมพ์, 2526.
- กรีช อัมโกชน. เอกสารประกอบการฝึกอบรมหลักสูตรการเป็นวิทยากรฝึกอบรม เรื่อง ความรู้พื้นฐานสำหรับการเป็นวิทยากร. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ม.ป.ป.
- กัลยาลักษณ์ โอภาสานนท์. สวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดพระนครศรีอยุธยา. สัมภาษณ์, 21 ธันวาคม 2543
- กาญจนา ฉวรรณกุล. การเปรียบเทียบปัญหาด้านการเรียนการสอนโปรแกรมการศึกษาผู้ใหญ่สายสามัญกับการศึกษาผู้ใหญ่แบบเบ็ดเสร็จ ระดับ 3 ในโรงเรียน. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต ภาควิชาการศึกษาผู้ใหญ่และการศึกษาต่อเนื่อง บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2521.
- การศึกษานอกโรงเรียน, กรม นโยบายและยุทธศาสตร์การศึกษานอกโรงเรียนประจำปีงบประมาณ 2546. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์รังษีการพิมพ์, 2545.
- การศึกษานอกโรงเรียน, กรม. สารานุกรมการศึกษาตลอดชีวิตเล่ม 1. กรุงเทพมหานคร: ศึกษาภัณฑ์พาณิชย์, 2538.
- กุลธิดา คำปันศักดิ์. การพัฒนาตัวบ่งชี้สภาพทางการศึกษานอกระบบโรงเรียน. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต ภาควิชาการศึกษานอกระบบ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2535.
- เกียรติวรรณ อมาตยกุล. การศึกษานอกระบบโรงเรียน: ทำไมต้องมีการศึกษานอกระบบโรงเรียนในปัจจุบัน. วารสารครุศาสตร์. (มกราคม – มิถุนายน), 2533.
- ขจรศักดิ์ หาญณรงค์. การนำ Competencies สู่ภาคการปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ป.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี, 2542.

คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. สำนักนายกรัฐมนตรื.

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ.2540 - 2544).

กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2539.

คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. สำนักนายกรัฐมนตรื.

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ.2545 - 2549).

กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2544.

คณะกรรมการพัฒนาอุตสาหกรรมแห่งชาติ: แผนปรับโครงสร้างอุตสาหกรรม (พศ.2541-2545)

วารสารราชบัณฑิตสถาน. (ตุลาคม 2542 – มกราคม 2543)

คมกริช จันทรวงจร **ความต้องการการศึกษาออกโรงเรียนของผู้ใช้แรงงานในโรงงาน**

อุตสาหกรรม เขตจังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชา

การศึกษาผู้ใหญ่ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร,
2537.

จันทร์ ชุ่มเมืองบัณฑิตย์. **เอกสารการสอนชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพการศึกษานอกระบบ**

หน่วยที่ 8 เรื่องการศึกษานอกระบบกับการฝึกอบรม. นนทบุรี: โรงพิมพ์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2534.

จิตตินันท์ เดชะคุปต์ และสุวิทย์ กิ่งแก้ว **เอกสารการสอนชุดวิชา การพัฒนาทรัพยากร**

มนุษย์ ในอุตสาหกรรมอาหาร หน่วยที่ 1 เรื่อง ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการ

พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมอาหาร. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย

สุโขทัยธรรมมาธิราช, 2541.

ชลลดา หลวงพิทักษ์. **คู่มือการฝึกอบรมด้วยเทคนิค OJT เล่ม 1.** กรุงเทพมหานคร: บริษัท

ดวงกมลสมัย จำกัด, 2540.

ชาญชัย อาจินสมอาจารย์. **การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรบุคคล.** กรุงเทพมหานคร:

สำนักพิมพ์สายใจ, ม.ป.ป.

ฐิติพัฒน์ พิษญาดาพงศ์. **ผู้จัดการบริการลูกค้าศูนย์ฝึกอบรมเครือข่ายซีเมนต์ไทย.** สัมภาษณ์,

22 มีนาคม 2546

- ณัฐวรรณ จิตต์ทา. การพัฒนารูปแบบการให้ความรู้เกี่ยวกับอันตรายของการบริการทาง
**เพศสำหรับนักศึกษาการศึกษานอกโรงเรียนสายสามัญ ระดับมัธยมศึกษา
 ตอนต้น** วิธีการเรียนแบบทางไกล จังหวัดเชียงราย. วิทยานิพนธ์ปริญญา
 มหาบัณฑิต ภาควิชาการศึกษานอกโรงเรียน บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์
 มหาวิทยาลัย, 2539.
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. Competency - Based Human Resources Management. วารสาร
 การบริหารคน, ม.ป.ป.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณ. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ใหม่**. หนังสือที่ระลึกประจำรุ่น
 สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน เล่มที่ 16. กรุงเทพมหานคร: 2542.
- ธนรัตน์ ยงวานิชจิต. **หัวหน้างาน**. กรุงเทพมหานคร: บริษัทประชุมช่าง, 2524.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. **ข้อมูลสินค้าอุตสาหกรรมส่งออก**. แหล่งที่มา <http://www.Bot.or.th>
 [31 มีนาคม 2546]
- นภาพรณี หะวานนท์. **การจัดกลุ่มสนทนา**. ศูนย์วิจัยนโยบายการศึกษา. คณะครุศาสตร์
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.
- นวลจิตต์ เชาวเกียรติพิงส์. **การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นทักษะปฏิบัติ
 สำหรับครูวิชาชีพ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2534.
- นักการศึกษาสหภาพแรงงานไทย, กลุ่ม. **คู่มือการจัดการศึกษาของสหภาพแรงงาน**.
 กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์, 2525.
- นิมิตต์ จัตุพร. **ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และบริหารทั่วไป บริษัท แผ่นเหล็กเค็ลอปไทย**.
สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2545
- บุษย์ กาญจนดูล. **ผู้อำนวยการสถาบันบุคลากรฝึกและพัฒนา กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน
 กระทรวงแรงงาน**. **สัมภาษณ์**, 25 กุมภาพันธ์ 2545
- ปฐุม นิคมานนท์. **เอกสารการสอนชุดวิชาการศึกษาดลอดชีวิตและการศึกษานอกระบบ
 (ฉบับปรับปรุง) หน่วยที่ 6 ปรัชญาการศึกษานอกระบบ**. นนทบุรี: โรงพิมพ์
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2544
- ปฐุม นิคมานนท์. **เอกสารการสอนชุดวิชาการศึกษาดลอดชีวิตและการศึกษานอกระบบ
 หน่วยที่ 3 เรื่องโครงสร้างระบบการศึกษาไทยในปัจจุบัน**. นนทบุรี: โรงพิมพ์
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2532

- ประจวบ อมแก้ว. **การศึกษาความต้องการการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อเพิ่มสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของเหรียญก กลุ่มออมทรัพย์ เพื่อการผลิต จังหวัดนครศรีธรรมราช และจังหวัดพัทลุง.** วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต (การศึกษาผู้ใหญ่) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2540.
- ปราณี อ่อนแก้ว. พนักงานอาวุโสส่วนฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร บริษัท ฟิลลิปส์ อีเล็กทรอนิกส์ ประเทศไทย. **สัมภาษณ์,** 11 กุมภาพันธ์ 2545
- ปัทมา ชูทรงเดช. สมยศ จิตติพลังศรี และสมชัย วรานุกุลรักษ์. **เอกสารงานวิจัย เรื่อง การศึกษาความต้องการในการใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน ในการฝึกอบรมพนักงาน.** โครงการปริญญาโทบริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2540.
- ผดุงชาติ สุวรรณวงศ์ และไพฑูรย์ สิ้นลารัตน์. **ทิศทางการปฏิรูปอุดมศึกษาของโลกในศตวรรษที่ 21.** กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี, 2542.
- พรพนทิพา งามสม. **ความต้องการการศึกษานอกระบบโรงเรียนของผู้ใช้แรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอ: การศึกษาเฉพาะกรณีโรงงานทอผ้าไทยเหยิน.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530.
- มาฆะ ชิตตะสังคะ และชินรัตน์ สมสืบ. **เอกสารการสอนชุดวิชาอุตสาหกรรมบริการ หน่วยที่ 15 เรื่อง การพัฒนาอุตสาหกรรมบริการในอนาคต.** นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2538.
- ไมตรี ทองประวดี. **การบริหารงานฝึกอบรม.** กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยศรีปทุม, 2529.
- ราชบัณฑิตสถาน. **พจนานุกรม.** กรุงเทพฯ: 2525.
- ราม ฝื่อนทอง. สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดสมุทรปราการ, กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงาน. **สัมภาษณ์,** 12 มกราคม 2544.
- แรงงานและสวัสดิการสังคม, กระทรวง. **รายงานประจำปี 2542.** กรุงเทพมหานคร: 2542.
- ลักษณา หมื่นจักร์. **ศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง Self Learning Center หนังสือที่ระลึก ประจำปี เล่มที่ 14.** สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ป.

- ว้ทนีย์ แก้วมหวางศ์. สัมภาษณ์ในสมชัย วรานุกุลรักษ์. **การพัฒนาระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ.** วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาการศึกษาออกโรงเรียน บัณฑิตวิทยาลัย. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- วิจิตร พรหมพันธุ์. **รายงานผลการสำรวจโครงการ ฝึกอบรมพนักงานของสถานประกอบการอุตสาหกรรม** เสนอคณะผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนกำลังคน กองวางแผนประชากรและกำลังคน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, กันยายน, 2524.
- วิจิตร อาวะกุล. **การฝึกอบรม.** กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- วิทย์ เทียงบุญธรรม. **พจนานุกรมอังกฤษ - ไทย.** กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2541.
- วิศนี ศิลตระกูล. **การพัฒนารูปแบบการศึกษาออกโรงเรียนเพื่อปรับปรุงคุณภาพชีวิตและสังคมตามแนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืนในเขตอุตสาหกรรม.** วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาสารัตถศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.
- วีรพล อวารณ. **การรับรู้เกี่ยวกับสมรรถภาพของตนเองของครูประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2528.
- ศรีสวรรค์ แสงวิจิตร. **รูปแบบการจัดการศึกษาออกโรงเรียนให้ผู้ใช้แรงงานในโรงงานอุตสาหกรรม ในเขตจังหวัดสมุทรสาคร.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาการศึกษาผู้ใหญ่และการศึกษาต่อเนื่อง บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2536.
- ศักดิ์ชัย ยอดมีกลิ่น. **การศึกษาการจัดสภาพการเรียนการสอนทางไกลตามความต้องการของผู้เกี่ยวข้องในโรงงานอุตสาหกรรมจังหวัดสมุทรปราการ.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2542.
- สถิติแห่งชาติ, สำนักงาน. **สถิติประชากรไทย พ.ศ.2545.** แหล่งที่มา <http://www.nso.go.th> [30 มีนาคม 2546]
- สมชัย วรานุกุลรักษ์. **การพัฒนาระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ.** วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาการศึกษาออกโรงเรียน บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

- สมประสงค์ วิทย์เกียรติ. **เอกสารการสอนชุดวิชาหลักการเรียนรู้และเทคนิคการฝึกอบรม หน่วยที่ 3 ผู้สอนการศึกษานอกระบบ.** นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมมาธิราช, 2533.
- สมพร ใจฟุ้ง. **การบริหารโครงการโรงเรียนในโรงงาน.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2521.
- สวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน, กรม. **สถิติแรงงาน 2544.** กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด บพิธการพิมพ์, 2545.
- สวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดสมุทรปราการ, สำนักงาน. **การบริหารแรงงาน** สมุทรปราการ: กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม, 2539.
- สิริกาญจน์ วีระพันธ์. **ความต้องการการศึกษานอกระบบโรงเรียนของผู้ใช้แรงงาน** อุตสาหกรรม การศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดสิงห์บุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญา ครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการศึกษาออกโรงเรียน บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2535.
- สุจิตรา ธรรมพิลา. **สภาพความต้องการและปัญหาเกี่ยวกับสื่อเพื่อการฝึกอบรมคนงานใน** โรงงาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาสัตตศาสตร์ศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2535.
- สุนทร สุนันท์ชัย. **เอกสารการสอนชุดวิชาการศึกษาดลอดชีวิตและการศึกษานอกระบบ (ฉบับปรับปรุง) หน่วยที่ 1 ความรู้พื้นฐานการศึกษาดลอดชีวิต.** นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2544.
- สุนทร สุนันท์ชัย. **เอกสารการสอนชุดวิชาหลักการเรียนรู้และเทคนิคการฝึกอบรม** หน่วยที่ 1 เรื่อง การเรียนการสอนการศึกษานอกระบบ. นนทบุรี: โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2533.
- สุภาวงศ์ จันทวานิช. **การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ.** กรุงเทพมหานคร: โครงการ ตำรา คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- สุมาลี ปิตยานนท์. **เศรษฐศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์: การศึกษาและการฝึกอบรมใน** ประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- สุมาลี สังข์ศรี. **การศึกษานอกระบบโรงเรียนสำหรับแรงงานด้อยโอกาส โดยประยุกต์ใช้วิธีการ** ศึกษาทางไกล. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด 9119 เทคนิค พรีนติ้ง, 2540.

- เสนห์ จุ้ยโต. เอกสารการสอนชุดวิชา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมอาหาร
หน่วยที่ 4 เรื่อง การพัฒนาผู้บริหารในอุตสาหกรรมอาหาร. นนทบุรี: โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2541.
- อเนกลาก สุทธินันท์. ที่ปรึกษาด้านการบริหารทั่วไปโครงการชูปชีวิตธุรกิจไทย กรมส่งเสริม
อุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม. **สัมภาษณ์**, 28 กุมภาพันธ์ 2545
- อรุณี สติติย์ภาคกุล. **การพัฒนารูปแบบการสอนภาษาอังกฤษ สำหรับนักเรียนระดับ
ประถมศึกษา ตามแนวยุทธศาสตร์การสอนภาษาผสมผสานของมาร์ตัน.**
วิทยานิพนธ์ปริญญาตรีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2534.
- อัญชลี แจ่มเจริญ. **ชุดการสอนประกอบคำบรรยายจิตวิทยาธุรกิจ.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์
เจริญผล, 2530.
- อัญมณี บุรณกานนท์. **การศึกษานอกระบบของลูกจ้างไทย.** วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2526.
- อาคม ใจแก้ว. **การศึกษาใหญ่สำหรับผู้ใช้แรงงาน: ศึกษากรณีการจัดสวัสดิการในโรงงาน
อุตสาหกรรม.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาสังคมวิทยาและมนุษย-
วิทยา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522.
- อาชัญญา รัตนอุบล. **กระบวนการฝึกอบรมสำหรับการศึกษานอกระบบโรงเรียน
กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.**
- อาชัญญา รัตนอุบล. **ความรู้พื้นฐานในการทำวิจัย.** กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาการศึกษานอก
โรงเรียน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542. (อัดสำเนา)
- อารี แก้วสติย์วงศ์. **การนำเสนอรูปแบบการจัดกิจกรรมการศึกษานอกระบบโรงเรียน
เพื่อเสริมสมรรถภาพการทำงานเป็นกลุ่มให้แก่ประชาชนระดับหมู่บ้าน.**
วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการศึกษานอกโรงเรียน
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.
- อุ้นตา นพคุณ. **กรอบแนวความคิดการพัฒนาโปรแกรมอย่างมีส่วนร่วมทางการศึกษา
นอกระบบโรงเรียน.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชวนพิมพ์, 2546.
- อุ้นตา นพคุณ. **การเรียนการสอนผู้ใหญ่เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพมหานคร:
ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2527.

อุ้นตา นพคุณ. **กรอบแนวความคิดการพัฒนาโปรแกรมอย่างมีส่วนร่วมทางการศึกษานอกระบบ**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชวนพิมพ์, 2546.

ภาษาอังกฤษ

Alexander, Rusett. **Factors – Facilitate or impede informal workplace learning among manager in chapter of the American Redcross (informal learning)**. Desertation abstract international, volume 52 –07, section A. Columbia University teacher college, 1991.

Carter. V. Good. **Dictionary of Education**. New York: McGraw – Hill, 1973.

Coombs, Philip and Ahmed Manzoor. **Attacking Rural Poverty: How Non-Formal Education Can Help Baltimore**: The John Hopkins University Press, 1974.

Coombs, Philip H., Prosser, Roy C. and Ahmed Managoor. **New Paths to learning for Rural Children and youth**. West Haven: International council for Education Development, 1973.

Coopers and Lybrand. **Training Practices and Preferences of Business Organization: A Report for Vocational Education and Training Providers**. Report Commissioned by ANTA, 1994.

F.H.Harbison. **“A Human Resource Approach to development of African Nations”** overseas liaison committee of the american council on education, 1971.

Hansen. M. T.: Nohria. M.: and Tierney. T. (March – April, 1999) **What’s Your Strategy for Managing Knowledge ?**. Harvard Business Review: 106 - 116.

Marsick. V. J. **Learning in the workplace**. Kent: Croom Helm Ltd. 1987.

Nadler, Leonard and Zeace Nadler. **Designing Training Programs: The Critical Events Model**. 2nd ed. Houston, Texas:Gulf Publishing Company. Inc.,1994.

Patrick J O’Connor, Dr. **Learning Organizations need knowledge workers: laying the foundation through effctive basic skills training**. North coast Educational Service, 2002. Available from <http://www.ericacve.org>. [March 27, 2003]

Scully, Sharon An. **Informal learning in the workplace: views of student personal administrators (Workplace learning)**. Desertation abstract international, volume 54 – 10, section A. Columbia University teacher college, 1993.



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย และหน่วยงานที่สังกัด

1. **ศาสตราจารย์อุ๋นตา นพคุณ**
ศาสตราจารย์ประจำภาควิชาการศึกษานอกโรงเรียน
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. **อาจารย์ ดร.กล้า สมตระกูล**
อธิบดีกรมการศาสนา
กระทรวงวัฒนธรรม
3. **รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติวรรณ อมาตยกุล**
รองศาสตราจารย์ประจำภาควิชาการศึกษานอกโรงเรียน
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
4. **รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์**
รองศาสตราจารย์ประจำภาควิชาวิจัยการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
5. **ศาสตราจารย์ ดร.ทวีป ศิริรัศมี**
ศาสตราจารย์ประจำภาควิชาการศึกษานอกโรงเรียน คณะศึกษาศาสตร์ และ
ผู้ประสานงานชุดโครงการพัฒนาอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ
มหาวิทยาลัยศิลปากร
6. **อาจารย์ ดร.สมบัติ สุวรรณพิทักษ์**
ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านพัฒนาหลักสูตร
กรมการศึกษานอกโรงเรียน กระทรวงศึกษาธิการ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบรูปแบบและพิจารณาความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้

1. รองศาสตราจารย์ ดร.เชาว์ โจรนแสง

รองศาสตราจารย์ ระดับ 9

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

2. อาจารย์ทวีป อภิสสิทธิ์

ศึกษานิเทศก์ ระดับ 9

กรมการศึกษานอกโรงเรียน กระทรวงศึกษาธิการ

3. นายทวีป รัตนพันธุ์

ผู้ตรวจราชการและผู้อำนวยการสำนัก ระดับ 9

สำนักพัฒนาเทคโนโลยีการฝึกและพัฒนาฝีมือแรงงาน

กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงาน

4. นายชวฤทธิ์ ตันติศักดิ์

ผู้อำนวยการกลุ่มงานพัฒนาระบบมาตรฐานแรงงาน

กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงาน

5. นายฐิติพัฒน์ พิษณุธาดาพงศ์

ผู้จัดการบริการลูกค้า

ศูนย์ฝึกอบรมเครือข่ายซีเมนต์ไทย

6. นายไพบุลย์ จันทร์วลัยพร

ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายบุคคล

บริษัท ฟิลิปส์ อีเลคโทรนิค ประเทศไทย

7. นายนิมิตต์ จัตูพร

ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และบริหารทั่วไป

บริษัท แผ่นเหล็กเคอิลอบไทย



ภาคผนวก ข
การสนทนากลุ่ม

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การสนทนากลุ่มหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

1. สถานที่และเวลาในการสนทนากลุ่ม

ห้องประชุมศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงาน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

วันที่ 12 ธันวาคม 2545 เวลา 13.00 – 16.00 น.

2. รายชื่อผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มและหน่วยงานที่สังกัด

ผู้ร่วมสนทนาคนที่ 1 **คุณอำพัน สร้อยทอง**

ตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายผลิต

บริษัท เฟิสท์ แอพพาเรล (ไทยแลนด์) จำกัด

ผู้ร่วมสนทนาคนที่ 2 **คุณมณฑิรา พุ่งลัดดา**

ตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายบุคคล

บริษัท เมเทค คิทามูระ (ประเทศไทย) จำกัด

ผู้ร่วมสนทนาคนที่ 3 **คุณกนกนาค ใจทั้ง**

ตำแหน่งหัวหน้าธุรการ

บริษัท พี เอส เทค (ประเทศไทย) จำกัด

ผู้ร่วมสนทนาคนที่ 4 **คุณนารี เครือวงษ์จันทร์**

ตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายบุคคล

บริษัท น.ว.อรัญญิก จำกัด

ผู้ร่วมสนทนาคนที่ 5 **คุณยุทธนา ภูเจริญ**

ตำแหน่งหัวหน้า WIA

บริษัท อายิโนะโมะไต้ะ คาลพิส เบเวอเรจ (ประเทศไทย) จำกัด

ผู้ร่วมสนทนาคนที่ 6 **คุณอุทัยวรรณ ปิยะวชิระอัมพร**

ตำแหน่งหัวหน้าแผนกประกันการสูญเสีย

บริษัท เบียร์ไทย (1991) จำกัด (มหาชน)

**การสนทนากลุ่มผู้จัดการฝ่ายบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัด
พระนครศรีอยุธยา**

1. สถานที่และเวลาในการสนทนากลุ่ม

ห้องประชุมศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงาน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

วันที่ 12 ธันวาคม 2545 เวลา 09.00 – 12.00 น.

2. รายชื่อผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มและหน่วยงานที่สังกัด

ผู้ร่วมสนทนาคนที่ 1 คุณเกษมณี มณีศรีกระจ่าง

ตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล

บริษัท เฟิสท์ แอพพาเรล (ไทยแลนด์) จำกัด

ผู้ร่วมสนทนาคนที่ 2 คุณนงนุช เวทีกุล

ตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายบริหาร

บริษัท เมเทค คิทามูระ (ประเทศไทย) จำกัด

ผู้ร่วมสนทนาคนที่ 3 คุณนพดล นาประสิทธิ์ชัย

ตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายบุคคล

บริษัท เอกโค้ แพนเนอริ (ประเทศไทย) จำกัด

ผู้ร่วมสนทนาคนที่ 4 คุณทศพล วังศิลาบัตร

ตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ

บริษัท น.ว. อรัญญิก จำกัด

ผู้ร่วมสนทนาคนที่ 5 คุณสุนทร ชัยเสนะ

ตำแหน่งผู้จัดการแผนกธุรการบุคคลแรงงานสัมพันธ์

บริษัท สหรัตนนคร จำกัด

ผู้ร่วมสนทนาคนที่ 6 คุณดวงฤดี มณีวงษ์เลิศ

ตำแหน่งผู้จัดการกองธุรการ

บริษัท อายิโนะโมะโต๊ะ คาลพิส เบเวอเรจ (ประเทศไทย) จำกัด

ผู้ร่วมสนทนาคนที่ 7 คุณมนต์ชัย ณ สายบุรี

ตำแหน่งผู้จัดการสำนักงานบุคคล

บริษัท เบียร์ไทย (1991) จำกัด (มหาชน)

ผู้ร่วมสนทนาคนที่ 8 คุณสันติ พิณเสนาะ

ตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายบุคคล

บริษัท ทีเอสเทค (ประเทศไทย) จำกัด

**การสนทนากลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา**

1. **สถานที่และเวลาในการสนทนากลุ่ม**
ห้องประชุมมะลิ ชั้น 2 โรงแรมกรุงศรีวิเวอร
อำเภอพระนครศรีอยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
วันที่ 13 ธันวาคม 2545 เวลา 09.00 – 12.00 น.
2. **รายชื่อผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มและหน่วยงานที่สังกัด**
 - ผู้ร่วมสนทนาคนที่ 1 นายฉันทะ พวงชิงงาม**
ตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์การศึกษาออกโรงเรียน
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
 - ผู้ร่วมสนทนาคนที่ 2 นายอนุสรณ์ โกษะ**
ตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์บริการการศึกษาออกโรงเรียน
อำเภอบางไทร จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
 - ผู้ร่วมสนทนาคนที่ 3 นายอดิศักดิ์ ชูวาธิวัฒน์**
ตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์บริการการศึกษาออกโรงเรียน
อำเภอลาดบัวหลวง จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
 - ผู้ร่วมสนทนาคนที่ 4 นายสุภัทร ชูเนตร**
ตำแหน่งผู้ช่วยอุตสาหกรรมจังหวัดพระนครศรีอยุธยา
 - ผู้ร่วมสนทนาคนที่ 5 นางสาวอุษา ตีระเมธี**
ตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงาน
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
 - ผู้ร่วมสนทนาคนที่ 6 นางทัตพร ธาราแสง**
ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานแรงงานระดับ 7
สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
 - ผู้ร่วมสนทนาคนที่ 7 อาจารย์สุนทร โภชณงค์**
ตำแหน่งอาจารย์ประจำสถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
 - ผู้ร่วมสนทนาคนที่ 8 ผู้ช่วยศาสตราจารย์วันทนี้อย์ แสนภักดี**
ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสถาบันราชภัฏ
พระนครศรีอยุธยา

การสนทนากลุ่มหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดสมุทรปราการ

1. สถานที่และเวลาในการสนทนากลุ่ม

ห้องประชุม V.I.P. 2 สนามกอล์ฟบางปูคันทรี่คลับ จังหวัดสมุทรปราการ
วันที่ 18 ธันวาคม 2545 เวลา 13.00 – 16.00 น.

2. รายชื่อผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มและหน่วยงานที่สังกัด

ผู้ร่วมสนทนาคนที่ 1 คุณปรีชา ผ่องประเสริฐ

ตำแหน่งผู้จัดการส่วนอรรถประโยชน์ใช้สอย
บริษัท ไอเซียนกลาส จำกัด (มหาชน)

ผู้ร่วมสนทนาคนที่ 2 คุณชนะ พงศ์ภัทรเศรษฐ์

ตำแหน่งหัวหน้าผู้ควบคุม
บริษัท เอเชียไฟเบอร์ จำกัด (มหาชน)

ผู้ร่วมสนทนาคนที่ 3 คุณวิจิตร ชมชื่น

ตำแหน่งหัวหน้าแผนกคลังสินค้า
บริษัท ไทฟอรัชเคมี จำกัด

ผู้ร่วมสนทนาคนที่ 4 คุณณัฐวุฒิ วงศ์สุวรรณ

ตำแหน่งวิศวกรตรวจสอบคุณภาพ
บริษัท พัฒน์กล จำกัด (มหาชน)

ผู้ร่วมสนทนาคนที่ 5 คุณจิตติรัตน์ เนื้อทอง

ตำแหน่งหัวหน้าแผนกฝึกอบรม
บริษัท แพรนด้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน)

ผู้ร่วมสนทนาคนที่ 6 คุณนัยวัฒน์ สุจิรกุล

ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ฝ่ายวิศวกรรมการผลิต
บริษัท แพรนด้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน)

ผู้ร่วมสนทนาคนที่ 7 คุณสมศักดิ์ พิณิชจรเดช

ตำแหน่งหัวหน้าแผนกบุคคลธุรการ
บริษัท ชัมมิท สเตียร์ริง วีล จำกัด

การสนทนากลุ่มผู้จัดการฝ่ายบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดสมุทรปราการ

1. สถานที่และเวลาในการสนทนากลุ่ม

ห้องประชุม V.I.P. 2 สนามกอล์ฟบางปูคันทรี่คลับ จังหวัดสมุทรปราการ
วันที่ 18 ธันวาคม 2545 เวลา 09.00 – 12.00 น.

2. รายชื่อผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มและหน่วยงานที่สังกัด

ผู้ร่วมสนทนาคนที่ 1 คุณรุจิราพร คงสวัสดิ์

ตำแหน่งผู้จัดการส่วนบุคคล

บริษัท ไอเซี่ยนกลาส จำกัด (มหาชน)

ผู้ร่วมสนทนาคนที่ 2 คุณเพ็ญศิริ โกมูธนนท์

ตำแหน่งผู้จัดการแผนกบุคคลธุรการ

บริษัท ไدفอรัซเคมี จำกัด

ผู้ร่วมสนทนาคนที่ 3 คุณกรชัย แก้วมawangศ์

ตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล

บริษัท แพรนต้าจีเวลรี่ จำกัด (มหาชน)

ผู้ร่วมสนทนาคนที่ 4 คุณอภิรดี รั้งศิริ

ตำแหน่งผู้จัดการบุคคลเขต 4

บริษัท สยามบรจจักษ์อุตสาหกรรม จำกัด

ผู้ร่วมสนทนาคนที่ 5 คุณสุวัฒน์ สุวิชานิจกุล

ตำแหน่งผู้จัดการแผนกบุคคล

บริษัท เอเชียไฟเบอร์ จำกัด (มหาชน)

ผู้ร่วมสนทนาคนที่ 6 คุณไชรส มีศักดิ์

ตำแหน่งผู้จัดการทั่วไป

บริษัท เอส พี ซี อีเลคทริค จำกัด

ผู้ร่วมสนทนาคนที่ 7 คุณพิชิต ธรรมวิจิต

ตำแหน่งหัวหน้าแผนกบุคคล

บริษัท พัฒน์กุล จำกัด (มหาชน)

ผู้ร่วมสนทนาคนที่ 8 คุณวารินทร์ ฤกษ์ฉวี

ตำแหน่งผู้จัดการทั่วไป

บริษัท ชัมมิท สเตียร์ริง วีล จำกัด

การสนทนากลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน จังหวัด
สมุทรปราการ

1. สถานที่และเวลาในการสนทนากลุ่ม

ห้องประชุม V.I.P. 4 สนามกอล์ฟบางปูคันทรี่คลับ จังหวัดสมุทรปราการ

วันที่ 19 ธันวาคม 2545 เวลา 09.00 – 12.00 น.

2. รายชื่อผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มและหน่วยงานที่สังกัด

ผู้ร่วมสนทนาคนที่ 1 อาจารย์ศิริินภา จามรมาน

ตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ผู้ร่วมสนทนาคนที่ 2 คุณจันทนา ธรรมฤชุ

ตำแหน่งนักวิชาการแรงงาน 7 ว. หัวหน้ากลุ่มงานที่ 5

สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน จังหวัดสมุทรปราการ

ผู้ร่วมสนทนาคนที่ 3 คุณเบ็ญจพร ราชวิริยารักษ์

ตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายแผนงาน

ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน จังหวัดสมุทรปราการ

ผู้ร่วมสนทนาคนที่ 4 นายเกียรติศักดิ์ พิมลสมพงศ์

ตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน

อำเภอพระสมุทรเจดีย์ จังหวัดสมุทรปราการ

ผู้ร่วมสนทนาคนที่ 5 นายคุรุศักดิ์ สมตน

ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานฝึกอาชีพ 6

ฝ่ายแผนงานและประเมินผล สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาค 1


จังหวัดสมุทรปราการ

สถาบันส่งเสริมบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายชื่อโรงงานอุตสาหกรรมที่ทำการศึกษา

1. บริษัทเฟิสท์ แอปพาวเรล (ไทยแลนด์) จำกัด
2. บริษัทเมเทค คิทามูระ (ประเทศไทย) จำกัด
3. บริษัทเอคโค่ แทนเนอริ (ประเทศไทย) จำกัด
4. บริษัท น.ว.อริญญิก จำกัด
5. บริษัทอายิโนะโมะไต้ะ คาลพิส เบอเวอเรจ (ประเทศไทย) จำกัด
6. บริษัทเปียร์ไทย (1991) จำกัด (มหาชน)
7. บริษัททีเอสเทค (ประเทศไทย) จำกัด
8. บริษัทโอเซียนนกลาส จำกัด (มหาชน)
9. บริษัทไดฟอร์ซเคมี จำกัด
10. บริษัทแพรนด้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน)
11. บริษัทสยามบรรจภัณฑ์อุตสาหกรรม จำกัด
12. บริษัทเอเชียไฟเบอร์ จำกัด (มหาชน)
13. บริษัท เอส พี ซี อิลคทริค จำกัด
14. บริษัท พัฒน์กล จำกัด (มหาชน)
15. บริษัท ชัมมิท สเตียร์ริง วีล จำกัด

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ค

1. แนวการสนทนากลุ่มหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม
2. แนวการสนทนากลุ่มผู้จัดการฝ่ายบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรม
3. แนวการสนทนากลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน
4. แนวการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับผลการตรวจสอบรูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม และความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แนวการสนทนากลุ่มหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

เรื่อง	การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม
กลุ่มตัวอย่าง	หัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม จำนวนครั้งละ 6 - 7 คน
เวลาสนทนากลุ่ม	วันที่ 12 ธันวาคม 2545 เวลา 13.00 - 16.00 น. วันที่ 18 ธันวาคม 2545 เวลา 13.00 - 16.00 น.

ก. ชั้นเริ่มการสนทนากลุ่ม

1. แนะนำตัวผู้วิจัยและผู้ช่วยวิจัยที่ช่วยจัดบันทึกข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม
2. ผู้วิจัยชี้แจงเหตุผลและวัตถุประสงค์ในการสนทนากลุ่ม
3. อธิบายให้ผู้ร่วมสนทนากลุ่มได้เข้าใจถึงขอบเขตและขั้นตอนในการสนทนากลุ่ม
4. ขออนุญาตบันทึกเสียงและจัดบันทึกข้อมูลการสนทนากลุ่ม

ข. ชั้นการสนทนากลุ่ม

1. สมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม
 - 1.1 สมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานมีอะไรบ้าง
 - 1.2 แนวทางส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ทำอย่างไร
2. รูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม
 - 2.1 นโยบายการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมควรกำหนดไว้ได้อย่างไร
 - 2.2 เป้าหมายในการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมคืออะไร
 - 2.3 วัตถุประสงค์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับหัวหน้างานในด้านความรู้ ทักษะและเจตคติมีอะไรบ้าง
 - 2.4 กลุ่มเป้าหมายหรือหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมที่จะเข้าร่วมในกิจกรรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงาน ควรมีคุณสมบัติอย่างไร เพราะสาเหตุใดจึงต้องมีคุณสมบัติตามที่ระบุ

- 2.5 หลักสูตรและเนื้อหาซึ่งใช้เป็นแนวทางในการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน เพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ควรมีสาระสำคัญอย่างไรบ้าง
- 2.6 สื่อการเรียนการสอนที่ใช้ในการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ควรมีอะไรบ้าง เพราะเหตุใดจึงควรใช้สื่อเหล่านั้น
- 2.7 หน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ควรเป็นหน่วยงานใด และแต่ละหน่วยงานดังกล่าวควรมีบทบาทรับผิดชอบในเรื่องใดบ้าง
- 2.8 การจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ควรจัดด้วยวิธีการใด และในแต่ละวิธีมีขั้นตอนในการจัดอย่างไร
- 2.9 การกำกับดูแลและประเมินผลโครงการ ควรมีขั้นตอนอย่างไรและหน่วยงานใดเป็นผู้รับผิดชอบ

ค. ขั้นตอนการปิดการสนทนากลุ่ม

1. ขอความอนุเคราะห์เอกสารข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้
2. ขอความร่วมมือในการตรวจสอบข้อสรุปจากการสนทนากลุ่มซึ่งจัดส่งมาให้
3. แสดงความขอบคุณและมอบของที่ระลึกแก่ผู้สนทนากลุ่ม

แนวการสนทนากลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน

เรื่อง	การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริม สมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม
กลุ่มตัวอย่าง	ผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน จำนวนครั้งละ 5 - 8 คน
เวลาสนทนากลุ่ม	วันที่ 13 ธันวาคม 2545 เวลา 09.00 - 12.00 น. วันที่ 19 ธันวาคม 2545 เวลา 09.00 - 12.00 น.

ก. ชั้นเริ่มการสนทนากลุ่ม

1. แนะนำตัวผู้วิจัยและผู้ช่วยวิจัยที่ช่วยจัดบันทึกข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม
2. ผู้วิจัยชี้แจงเหตุผลและวัตถุประสงค์ในการสนทนากลุ่ม
3. อธิบายให้ผู้ร่วมสนทนากลุ่มได้เข้าใจถึงขอบเขตและขั้นตอนในการสนทนากลุ่ม
4. ขออนุญาตบันทึกเสียงและจัดบันทึกข้อมูลการสนทนากลุ่ม

ข. ชั้นการสนทนากลุ่ม

1. สมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม
 - 1.1 สมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานมีอะไรบ้าง
 - 1.2 แนวทางส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม
ทำอย่างไร
2. รูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของ
หัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม
 - 2.1 นโยบายการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอน
งานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมควรกำหนดไว้อย่างไร
 - 2.2 เป้าหมายในการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการ
สอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมคืออะไร
 - 2.3 วัตถุประสงค์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับหัวหน้างานในด้านความรู้ ทักษะและเจตคติ
มีอะไรบ้าง
 - 2.4 กลุ่มเป้าหมายหรือหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมที่จะเข้าร่วมในกิจกรรม
การศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงาน ควรมีคุณ
สมบัติอย่างไร เพราะสาเหตุใดจึงต้องมีคุณสมบัติตามที่ระบุ
 - 2.5 หลักสูตรและเนื้อหาซึ่งใช้เป็นแนวทางในการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน
เพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม
ควรมีสาระสำคัญอย่างไรบ้าง

- 2.6 สื่อการเรียนการสอนที่ใช้ในการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ควรมีอะไรบ้าง เพราะเหตุใดจึงควรใช้สื่อเหล่านั้น
- 2.7 หน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ควรเป็นหน่วยงานใด และแต่ละหน่วยงานดังกล่าวควรมีบทบาทรับผิดชอบในเรื่องใดบ้าง
- 2.8 การจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ควรจัดด้วยวิธีการใด และในแต่ละวิธีมีขั้นตอนในการจัดอย่างไร
- 2.9 การกำกับดูแลและประเมินผลโครงการ ควรมีขั้นตอนอย่างไรและหน่วยงานใดเป็นผู้รับผิดชอบ

ค. ขั้นตอนการปิดการสนทนากลุ่ม

1. ขอความอนุเคราะห์เอกสารข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้
2. ขอความร่วมมือในการตรวจสอบข้อสรุปจากการสนทนากลุ่มซึ่งจัดส่งมาให้
3. แสดงความขอบคุณและมอบของที่ระลึกแก่ผู้สนทนากลุ่ม

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แนวการสนทนากลุ่มผู้จัดการฝ่ายบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรม

เรื่อง	การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม
กลุ่มตัวอย่าง	ผู้จัดการฝ่ายบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรม จำนวนครั้งละ 8 คน
เวลาสนทนากลุ่ม	วันที่ 12 ธันวาคม 2545 เวลา 09.00 - 12.00 น. วันที่ 18 ธันวาคม 2545 เวลา 09.00 - 12.00 น.

ก. ขั้นเริ่มการสนทนากลุ่ม

1. แนะนำตัวผู้วิจัยและผู้ช่วยวิจัยที่ช่วยจัดบันทึกข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม
2. ผู้วิจัยชี้แจงเหตุผลและวัตถุประสงค์ในการสนทนากลุ่ม
3. อธิบายให้ผู้ร่วมสนทนากลุ่มได้เข้าใจถึงขอบเขตและขั้นตอนในการสนทนากลุ่ม
4. ขออนุญาตบันทึกเสียงและจัดบันทึกข้อมูลการสนทนากลุ่ม

ข. ขั้นการสนทนากลุ่ม

1. สมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม
 - 1.1 สมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานมีอะไรบ้าง
 - 1.2 แนวทางส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ทำอย่างไร
2. รูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม
 - 2.1 นโยบายการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมควรกำหนดไว้อย่างไร
 - 2.2 เป้าหมายในการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมคืออะไร
 - 2.3 วัตถุประสงค์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับหัวหน้างานในด้านความรู้ ทักษะและเจตคติ มีอะไรบ้าง
 - 2.4 กลุ่มเป้าหมายหรือหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมที่จะเข้าร่วมในกิจกรรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงาน ควรมีคุณสมบัติอย่างไร เพราะสาเหตุใดจึงต้องมีคุณสมบัติตามที่ระบุ
 - 2.5 หลักสูตรและเนื้อหาซึ่งใช้เป็นแนวทางในการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ควรมีสาระสำคัญอย่างไรบ้าง

- 2.6 สื่อการเรียนการสอนที่ใช้ในการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ควรมีอะไรบ้าง เพราะเหตุใดจึงควรใช้สื่อเหล่านั้น
- 2.7 หน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ควรเป็นหน่วยงานใด และแต่ละหน่วยงานดังกล่าวควรมีบทบาทรับผิดชอบในเรื่องใดบ้าง
- 2.8 การจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ควรจัดด้วยวิธีการใด และในแต่ละวิธีมีขั้นตอนในการจัดอย่างไร
- 2.9 การกำกับดูแลและประเมินผลโครงการ ควรมีขั้นตอนอย่างไรและหน่วยงานใดเป็นผู้รับผิดชอบ

ค. ขั้นตอนการปิดการสนทนากลุ่ม

1. ขอความอนุเคราะห์เอกสารข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้
2. ขอความร่วมมือในการตรวจสอบข้อสรุปจากการสนทนากลุ่มซึ่งจัดส่งมาให้
3. แสดงความขอบคุณและมอบของที่ระลึกแก่ผู้สนทนากลุ่ม

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**แนวการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับผลการตรวจสอบรูปแบบการจัดการศึกษา
นอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานใน
โรงงานอุตสาหกรรม และความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้**

เรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริม
สมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม

กลุ่มตัวอย่าง ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 ท่าน

เวลาการสัมภาษณ์ ระหว่างวันที่ 12-18 มีนาคม 2545

ก. ชั้นเริ่มการสัมภาษณ์

1. แนะนำตัวผู้วิจัยและผู้ช่วยวิจัยที่ช่วยจัดบันทึกข้อมูลจากการสัมภาษณ์
2. ผู้วิจัยชี้แจงเหตุผลและวัตถุประสงค์ในการสัมภาษณ์
3. ขออนุญาตบันทึกเสียงและจัดบันทึกข้อมูลการสัมภาษณ์

ข. ชั้นการสัมภาษณ์

1. ข้อสรุปต่าง ๆ ที่ได้จากการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม แต่ละองค์ประกอบ คือ นโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย หลักสูตรและเนื้อหา สื่อการเรียนการสอน การจัดการศึกษา หน่วยงานที่รับผิดชอบ การกำกับดูแลและประเมินผล โครงการ มีข้อเสนอแนะอะไรบ้าง
2. การนำเสนอรูปแบบ
 - 2.1 สาระสำคัญของรูปแบบที่ได้พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมหรือไม่อย่างไร และควรจะต้องปรับปรุงเพิ่มเติมในส่วนใดบ้าง
 - 2.2 ขั้นตอนการดำเนินการของรูปแบบที่ได้พัฒนาขึ้นมีความสัมพันธ์สอดคล้องกันหรือไม่ อย่างไร และควรจะต้องปรับปรุงเพิ่มเติมในส่วนใดบ้าง
 - 2.3 ปัญหา อุปสรรค และปัจจัยสำคัญที่จะมีอิทธิพลส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการนำเอารูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปใช้

ค. ชั้นปิดการสนทนากลุ่ม

1. ขอความอนุเคราะห์เอกสารข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้
2. แสดงความขอบคุณและมอบของที่ระลึกแก่ผู้ทรงคุณวุฒิ

ภาคผนวก ง

1. ตารางที่ 8 ตัวอย่างหลักสูตรและเนื้อหาที่ใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมสมรรถนะของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมด้านบริหารทั่วไป บริษัท ก. จำกัด
2. ตารางที่ 9 ตัวอย่างหลักสูตรและเนื้อหาที่ใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมสมรรถนะของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมด้านบริหารทั่วไป บริษัท ข. จำกัด
3. ตารางที่ 10 รายชื่อหลักสูตรและกลุ่มงานตามแนวทางการส่งเสริมสมรรถนะของหัวหน้างานด้านบริหารทั่วไป บริษัท ก. จำกัด
4. ตารางที่ 11 สรุปข้อมูลจำนวนวันของแนวทางการส่งเสริมสมรรถนะของหัวหน้างานแต่ละกลุ่มงานจำแนกตามระดับพนักงาน/อายุงาน ประเภทหลักสูตร
5. ตารางที่ 12 แนวทางการส่งเสริมสมรรถนะของหัวหน้างานด้านบริหารทั่วไป บริษัท ก. จำกัด
6. ตารางที่ 13 รายชื่อหลักสูตรและกลุ่มงานตามแนวทางการส่งเสริมสมรรถนะของหัวหน้างานด้านบริหารทั่วไป บริษัท ข.
7. ตารางที่ 14 แนวทางการส่งเสริมสมรรถนะของหัวหน้างานด้านบริหารทั่วไป บริษัท ข. จำกัด

**ตารางที่ 8 ตัวอย่างหลักสูตรและเนื้อหาที่ใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมสมรรถนะของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมด้านบริหารทั่วไป
บริษัท ก. จำกัด**

หมายเลขหลักสูตร	ชื่อหลักสูตร	วัตถุประสงค์	เนื้อหา/หัวข้อฝึกอบรม	กลุ่มเป้าหมาย	ระยะเวลา
CG 01	ปฐมนิเทศ	<p>1. เพื่อให้ทราบถึงความรู้ในด้านต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน อาทิ ประวัติความเป็นมา โครงสร้าง แนวคิด และวัฒนธรรมของบริษัทฯ ความรู้ด้านการตลาด การจัดการทรัพยากรบุคคล ระเบียบ/ค่าจ้าง และสวัสดิการต่าง ๆ กิจกรรมพนักงาน</p> <p>2. เพื่อให้ทำความรู้จักเพื่อน ๆ ต่างหน่วยงาน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการประสานงานในหน้าที่ต่าง ๆ ในอนาคต</p>	<p>1. เรียนรู้เรื่องบริษัท</p> <ul style="list-style-type: none"> - ประวัติความเป็นมาและโครงสร้างการบริหารของบริษัท - จรรยาบรรณของพนักงาน - ชีวิตการเป็นพนักงานบริษัท - สิ่งที่บริษัทคาดหวังจากพนักงาน - แนวคิดและวัฒนธรรมของบริษัท <p>2. ระเบียบและสวัสดิการ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ระเบียบปฏิบัติ ค่าจ้าง สวัสดิการ - การจัดการทรัพยากรบุคคล - กิจกรรมพนักงาน <p>3. ระบบบริหารงานของบริษัท</p> <ul style="list-style-type: none"> - ระบบการบริหารงานของบริษัทฯ - ภารกิจของหน่วยงานต่าง ๆ <p>4. กระบวนการผลิต</p> <ul style="list-style-type: none"> - กรรมวิธีการผลิต ผลิตภัณฑ์กระเบื้อง <p>5. เครื่องจักรกลในโรงงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - รู้จักเครื่องจักรกลที่ใช้ในกระบวนการผลิต 	พนักงานบังคับบัญชาและพนักงานวิชาชีพ พนักงานปฏิบัติการที่เข้าทำงานใหม่ 0 - 1 ปี	3

หมายเลข หลักสูตร	ชื่อหลักสูตร	วัตถุประสงค์	เนื้อหา/หัวข้อฝึกอบรม	กลุ่มเป้าหมาย	ระยะเวลา
			6. ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ฯ - การตลาดและความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ 7. เยี่ยมชมโรงงาน - เยี่ยมชมโรงงาน		
CG 02	การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	1. เพื่อให้เรียนรู้และทำความเข้าใจเกี่ยวกับ กลยุทธ์และวิธีการสำหรับการสื่อสารภายใน องค์การยุคใหม่ และเพื่อศึกษาแนวทางใน การปรับปรุงและพัฒนาการสื่อสารระหว่าง “หัวหน้า” กับ “ลูกน้อง” ให้เกิดประโยชน์ สูงสุดต่อการปฏิบัติงาน และมีสัมพันธภาพ ที่ดีต่อกัน	1. ความหมายและความสำคัญของ การสื่อสาร 2. ความแตกต่างระหว่างการสื่อสารที่มี ประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล 3. องค์ประกอบของการสื่อสารภายใน องค์การ 4. กระบวนการสื่อสารในแนวคิดเชิงระบบ 5. ยุทธศาสตร์การสื่อสารระหว่าง “หัวหน้า” กับ “ลูกน้อง” 6. ยุทธศิลป์การสื่อสาร 7. อุปสรรคและข้อบกพร่องที่ควรระวังในการ สื่อสาร	พนักงานปฏิบัติการและพนักงานบังคับ บัญชาและวิชาชีพที่มีอายุงานระหว่าง 0-1 ปี	2

หมายเลข หลักสูตร	ชื่อหลักสูตร	วัตถุประสงค์	เนื้อหา/หัวข้อฝึกอบรม	กลุ่มเป้าหมาย	ระยะเวลา
CG 03	เทคนิคการประสานงาน (Cross Functional Management)	1. เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในความหมายของการประสานงาน และความจำเป็นต่อการบริหารงาน ตลอดจนทราบหลักการและขั้นตอนการดำเนินการ ประสานงานที่มีประสิทธิภาพโดยใช้ปัญหา/อุปสรรคที่แท้จริงในการปฏิบัติงานเป็นกรณีศึกษา	1. ความหมายของการบริหารงานแบบข้ามสาย (Cross Functional Management) 2. วิธีการสร้าง Cross Functional Team ภายในองค์กร 3. ขั้นตอนการดำเนินการประสานงานอย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิผล 4. ฝึกปฏิบัติ Cross Functional Team 5. สร้าง Commitment ร่วมกันและสรุป	พนักงานทุกระดับ/ทุกตำแหน่ง	2
CG 04	การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์	1. เพื่อให้ฝึกฝนทักษะการคิดสร้างสรรค์ด้วยเทคนิคต่าง ๆ เพื่อช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการเกิดความคิดสร้างสรรค์ 2. เพื่อให้ทราบหลักการประยุกต์ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน เพื่อการคิดค้นสิ่งใหม่ในการทำงาน	1. ประเมินความคิดสร้างสรรค์ 2. การสร้างเสริมบรรยากาศสร้างสรรค์ 3. ทำไมคนเราจึงต้องมีความคิดสร้างสรรค์ 4. เทคนิคการแหวกกรอบความคิดสร้างสรรค์ 5. เทคนิคการแจกแจงลักษณะเพื่อสร้างสรรค์ 6. เทคนิคการเปรียบเทียบเชิงสร้างสรรค์ 7. เทคนิคการใช้คำถาม “ทำไม” อย่างสร้างสรรค์ (Why Techniques) 8. เทคนิคการระดมสมอง (Brain Storming) 9. อุปสรรคของการเกิดความคิดสร้างสรรค์ 10. การประยุกต์ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน 11. ประเมินผลการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์	พนักงานปฏิบัติการ/พนักงานบังคับบัญชาและวิชาชีพที่มีอายุงานตั้งแต่ 0 – 3 ปี	2

หมายเลข หลักสูตร	ชื่อหลักสูตร	วัตถุประสงค์	เนื้อหา/หัวข้อฝึกอบรม	กลุ่มเป้าหมาย	ระยะเวลา
CG 05	การสร้างทีมงานแบบ Grid	1. เพื่อให้เรียนรู้และฝึกฝนทักษะต่าง ๆ ในการทำงานร่วมกันตามแนวคิดทฤษฎี Grid เช่น การสื่อสารข้อความ การสั่งการ การจัดการกับข้อผิดพลาด การดำเนินการกับข้อร้องทุกข์ การจัดการกับความรู้สึกที่ไม่เป็นมิตร การตั้งเป้าหมายการประเมินผลงาน การพัฒนาบุคลากรและมอบอำนาจ โดยพิจารณาสไตล์การบริหารเพื่อลดความขัดแย้งและสร้างทีมงานที่สมบูรณ์แบบทันทีเพื่อนำไปใช้ในการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพและมีความสุข	1. การทำความเข้าใจแนวคิดของ Grid/ การคำนวณประสิทธิภาพของผลที่ได้/การวิพากษ์การดำเนินงานของทีม 2. การทำรายงานของทีม (กิจกรรม) 3. การทำงานร่วมกันเป็นทีม และการบริหารความขัดแย้ง 4. การแก้ปัญหาในการควบคุมงาน (กิจกรรม) 5. การวิพากษ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของตนเอง (กิจกรรม) 6. การวิพากษ์เพื่อเพิ่มพัฒนาองค์การ (กิจกรรม) 7. บทสรุปการพัฒนาของทีมงานตามแนวคิดทฤษฎี Grid	พนักงานบังคับบัญชาและวิชาชีพที่มีอายุงานตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป และหัวหน้าหัวหน้าหมวด หัวหน้ากะ ฯลฯ	2
CG 06	เทคนิคการให้บริการ Service Mind	1. เพื่อให้ได้รับแรงจูงใจอันก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการให้บริการ ทั้งกับบุคคลภายในและภายนอกองค์การ 2. เพื่อให้ทราบถึงลักษณะและวิธีการให้บริการที่ถูกต้องทั้งในแง่หลักปฏิบัติและในเชิงจิตวิทยา	1. มนุษยสัมพันธ์กับงานบริการ 2. ความเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์กับงานบริการ 3. หลักจิตวิทยาเพื่อการบริการ 4. การใช้จิตวิทยาเพื่อการบริการ	พนักงานปฏิบัติการ/พนักงานบังคับบัญชาและวิชาชีพที่มีอายุงาน 1 - ปี	1

หมายเลข หลักสูตร	ชื่อหลักสูตร	วัตถุประสงค์	เนื้อหา/หัวข้อฝึกอบรม	กลุ่มเป้าหมาย	ระยะเวลา
CG 07	เทคนิคการสอนแบบ OJT	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อให้ทราบและเข้าใจถึงหลักการวิธีการสอนงานแบบ On the Job Training 2. เพื่อให้สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการสอนงานผู้ได้บังคับบัญชาในหน่วยงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความหมายและความสำคัญของ On the Job Training 2. จิตวิทยาการสอนงาน 3. การวางแผนพัฒนาลูกน้องด้วย OJT เป็นรายบุคคล 4. ปัญหาที่เกี่ยวกับการสอนงานและวิธีการแก้ไข 5. การเตรียมและวางแผนการสอนงานและพัฒนาลูกน้อง 6. หลักการและขั้นตอนการพัฒนาลูกน้องด้วยวิธี <ul style="list-style-type: none"> - Job Rotation - Coaching - Apprenticeship - Solving & Decision Making 	พนักงานบังคับบัญชา อายุงาน 4 – 6 ปีขึ้นไป/พนักงานปฏิบัติการ (ป4 – ป5) ที่มีตำแหน่งหัวหน้างาน หัวหน้าหมวด หัวหน้ากะ ฯลฯ หรือมีอายุงาน 6 ปีขึ้นไป และมีผู้ได้บังคับบัญชาและต้องให้ทักษะการสอนงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชา	3
CG 08	ทักษะการเป็นวิทยากร	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อให้ทราบและเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของวิทยากร 2. เพื่อให้มีโอกาสได้ฝึกปฏิบัติ ให้เกิดทักษะในการเป็นวิทยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการบรรยาย การถ่ายทอดความรู้ และการนำเสนอ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้การเป็นวิทยากรมืออาชีพ 2. หลักและเทคนิคการพูดสำหรับวิทยากร 3. หลักและเทคนิคการจัดลำดับความคิดในการถ่ายทอด 4. หลักการฝึกอบรมเพื่อถ่ายทอดความรู้ทัศนคติ และทักษะ 	พนักงานจัดการ/หัวหน้าแผนกหรือเทียบเท่า	3

หมายเลขหลักสูตร	ชื่อหลักสูตร	วัตถุประสงค์	เนื้อหา/หัวข้อฝึกอบรม	กลุ่มเป้าหมาย	ระยะเวลา
CG 08	ทักษะการเป็นวิทยากร (ต่อ)	3. เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ผู้ฟัง และรักษาบรรยากาศในการเรียนรู้ให้บรรลุเป้าหมายได้ 4. เพื่อให้เรียนรู้กลยุทธ์การเป็นวิทยากรมืออาชีพ พร้อมทั้งฝึกปฏิบัติ	5. เทคนิคการเขียนแผนการสอน และการฝึกอบรม 6. เทคนิคการผลิตและ การใช้สื่อในการฝึกอบรม 7. เทคนิคการตั้งคำถามและการตอบคำถาม 8. ฝึกปฏิบัติวางแผนและเตรียมการสอนรายบุคคล 9. จิตวิทยาการสอนและการฝึกอบรม 10. ศิลปะการสร้างอารมณ์ขัน 11. ไหวพริบปฏิภาณและการแก้ไขปัญหา 12. ฝึกทักษะรายบุคคล 13. สรุปสาระการเป็นวิทยากรฝึกอบรมมืออาชีพ		
CG 09	หลักการบังคับบัญชา	1. เพื่อให้ทราบถึงแนวคิดและหลักการต่าง ๆ ด้านการบริหารงานเทคนิค การบังคับบัญชา และการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น 2. เพื่อให้ทราบถึงบทบาทและความสำคัญของการเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดี เพื่อที่จะไปปรับในการปฏิบัติงานปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีประสิทธิภาพสูงสุด และทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข	1. บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา 2. การวางแผนและการจัดรูปร่างงาน 3. การมอบหมาย ควบคุม และติดตามงาน 4. การบริหารเวลาในการทำงาน 5. การสื่อสารข้อความในการทำงาน 6. การให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 7. การเสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์ 8. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	พนักงานบังคับบัญชา อายุงาน 4 - 6 ปีขึ้นไป/พนักงานปฏิบัติการ (ป.4 - ป.5) ที่มีตำแหน่งหัวหน้างาน หัวหน้าหมวด หัวหน้ากะ ฯลฯ หรือมีอายุงาน 6 ปีขึ้นไป และมีผู้ใต้บังคับบัญชาและต้องให้ทักษะการสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	3

หมายเลข หลักสูตร	ชื่อหลักสูตร	วัตถุประสงค์	เนื้อหา/หัวข้อฝึกอบรม	กลุ่มเป้าหมาย	ระยะเวลา
CG 10	การแก้ปัญหาและตัดสินใจ	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อให้ทราบแนวคิดและความสำคัญ/ แนวทางการวิเคราะห์ปัญหา และการหา ทางเลือกที่เหมาะสม 2. เพื่อให้สามารถประยุกต์ความรู้เป็นแนวทาง ในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจในการ ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง 	<ol style="list-style-type: none"> 1. แนวคิด ความสำคัญของการแก้ปัญหา/ ตัดสินใจ 2. กระบวนการแก้ปัญหา 3. การวิเคราะห์กระบวนการตัดสินใจ 4. การวิเคราะห์ศักยภาพของปัญหาและ โอกาส สถานการณ์ 	ผู้จัดการแผนกหรือเทียบเท่า/พนักงาน ปฏิบัติการ (ป.4 - ป.5) ที่มีตำแหน่งหัวหน้า งาน หัวหน้าหมวด หัวหน้ากะ ฯลฯ หรือมี อายุงาน 6 ปีขึ้นไป และมีผู้บังคับบัญชา	3
CG 11	ความรู้พื้นฐานในการดำเนินธุรกิจ	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อให้ทราบถึงแนวคิดและทฤษฎี เกี่ยวกับกิจกรรมหลัก (Core Function) อันเป็นพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจ (Business Overview) ทั้งในเรื่องการผลิต การตลาด การเงิน กฎหมายธุรกิจ การบริหารงานบุคคล ในเชิงวิชาการ 2. เพื่อให้ศึกษาถึงแนวทางที่บริษัทใช้ ในการดำเนินธุรกิจเพื่อพัฒนาศักยภาพ ของพนักงาน บ1 และ บ2 ให้เตรียมพร้อม ในการเลื่อนตำแหน่งขึ้นสู่ระดับบริหาร ชั้นต่อไป 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ภาพรวมและแนวคิดในการดำเนินธุรกิจ (Business Overview) 2. แนวคิดในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ 3. สภาวะเศรษฐกิจและธุรกิจในปัจจุบัน 4. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการผลิต 5. แนวคิดและปรัชญาทางการตลาด และการขาย 6. การตลาดและการขายของบริษัทฯ 7. แนวคิดและหลักการบัญชี 8. การบัญชีและงบประมาณของบริษัท 9. การบริหารการเงินของบริษัทฯ 10. กฎหมายธุรกิจ 11. แนวคิดในการบริหารงานบุคคล 12. การบริหารงานบุคคลของบริษัท 	พนักงานบังคับบัญชาและวิชาชีพ ที่มีอายุ งานตั้งแต่ 4 ปีขึ้นไป และหัวหน้างาน หัวหน้าหมวด หัวหน้ากะ ฯลฯ	3

หมายเลขหลักสูตร	ชื่อหลักสูตร	วัตถุประสงค์	เนื้อหา/หัวข้อฝึกอบรม	กลุ่มเป้าหมาย	ระยะเวลา
CG 12	โครงการพัฒนาความรู้ทางธุรกิจ	<ol style="list-style-type: none"> เพื่อให้ได้รับความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างระบบธุรกิจ โดยรวม อาทิเช่น กฎหมายธุรกิจ บัญชีและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ที่มีอิทธิพลต่อการบริหารกิจการ ความรู้ทางเศรษฐศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ การวิเคราะห์และการแข่งขันทางการตลาด แนวคิดของการบริหารการสมัยใหม่ บทบาทและอิทธิพลของการบริหารการเงินที่มีต่อการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้ทราบถึงการประมวลความรู้ทางด้านทฤษฎีการบริหารสมัยใหม่มาใช้ประโยชน์ต่อการบริหารกิจการ เพื่อให้ทราบและตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารและวางแผนจัดสรรทรัพยากรบุคคล 	<ol style="list-style-type: none"> บรรยายพิเศษ กฎหมายธุรกิจ เศรษฐศาสตร์ การตลาด การผลิต การเงิน การบริหารทรัพยากรบุคคล เกมการจัดการ ภาษาอังกฤษธุรกิจ 	<ol style="list-style-type: none"> พนักงานจัดการ (จ1) ที่มีอายุงาน 6 ปีขึ้นไป พนักงานบังคับบัญชาและวิชาชีพ (บ4 หรือ บ3) หัวหน้าแผนกหรือเทียบเท่า ที่มีศักยภาพสูงและมีอายุงาน 6 ปีขึ้นไป 	39
CG 13	Management Development Program (MDP)	เป็นหลักสูตรของสำนักงานการบุคคลกลาง ดำเนินการจัดสัมมนา		พนักงานจัดการ	30

หมายเลข หลักสูตร	ชื่อหลักสูตร	วัตถุประสงค์	เนื้อหา/หัวข้อฝึกอบรม	กลุ่มเป้าหมาย	ระยะเวลา
CG 14	Performance Indicator Benchmarking	1. เพื่อให้ทราบแนวทางและปัจจัยในการวัด ขีดความสามารถในการตอบสนองความ ต้องการของลูกค้า เพื่อนำมาสร้างกลยุทธ์ ในการพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน	1. ปัจจัยและวิธีวัดผลความพึงพอใจ เปรียบเทียบบริษัทคู่แข่ง 2. การวางแผนเพื่อการวัดผล 3. การเก็บข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ 4. การวิเคราะห์ผลตามวิธี Benchmarking 5. การนำผลจากวิธี Benchmarking เพื่อการ พัฒนาขีดความสามารถในการปรับปรุงงาน	พนักงานจัดการ/หัวหน้าแผนก หรือเทียบเท่า	1
CG 15	การอ่านและวิเคราะห์ต้นทุนการผลิต	1. เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับต้นทุน/ การวิเคราะห์ต้นทุน/การลดต้นทุน 2. เพื่อให้ผู้เข้าสัมมนาสามารถอ่านและทำความเข้าใจ PROGRAM STATEMENT ได้	1. โครงสร้างของต้นทุน 2. การวิเคราะห์ต้นทุน 3. ต้นทุนผันแปร (COST VARIANCE) 4. การอ่าน PROGRAM STATEMENT	พนักงานจัดการ/หัวหน้าแผนก หรือเทียบเท่า	3
CG 16	การบริหารงานบุคคลสำหรับพนักงาน จัดการ	1. เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ หลักการบริหารงานบุคคล เช่น ระเบียบ แนวปฏิบัติที่พนักงานจัดการควรทราบ สำหรับการดูแลและบริหารผู้ใต้บังคับบัญชา	1. บทบาทของพนักงานจัดการต่อการบริหาร งานบุคคล 2. ระเบียบ แนวปฏิบัติด้านการบุคคล ที่พนักงานจัดการควรรู้ 3. ประสบการณ์การบริหารงานบุคคลของ Line Manager 4. ตอบข้อซักถาม/ปัญหาอุปสรรคที่พบในการ บริหารงานบุคคล	พนักงานจัดการ	1

หมายเลข หลักสูตร	ชื่อหลักสูตร	วัตถุประสงค์	เนื้อหา/หัวข้อฝึกอบรม	กลุ่มเป้าหมาย	ระยะเวลา
CG 17	การประเมินผลการปฏิบัติงาน	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อให้มีความรู้เกี่ยวกับหลักการและแนวคิดในการประเมินผลการปฏิบัติการ 2. เพื่อให้สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างสมเหตุสมผล 	<ol style="list-style-type: none"> 1. แนวคิดและหลักการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2. รูปแบบและเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล 3. Bias ที่ควรคำนึงถึงในการประเมินผล 4. ขั้นตอนในการประเมินผล 5. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท 	ผู้จัดการแผนกหรือเทียบเท่า/พนักงานปฏิบัติการ (ป.4 - ป.5) ที่มีตำแหน่งหัวหน้างาน หัวหน้าหมวด หัวหน้ากะ ฯลฯ หรือมีอายุงาน 6 ปีขึ้นไป และมีผู้ได้บังคับบัญชา	1
CG 18	การพัฒนาภาวะผู้นำ	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อให้เรียนรู้และเข้าใจหลักการและแนวคิดทฤษฎี Grid 2. เพื่อให้เรียนรู้สไตล์การบริหารงานของการเป็นผู้บังคับบัญชา ตามแนวทฤษฎี Grid ได้แก่ การตั้งเป้าหมายในการทำงาน การประเมินผลงาน การพัฒนาบุคลากร การมอบอำนาจ โดยพิจารณาสไตล์การบริหารงานเพื่อลดความขัดแย้งและสร้างทีมงานที่สมบูรณ์แบบ ทั้งนี้เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปกครองผู้ได้บังคับบัญชาให้มีประสิทธิภาพและมีความสุข 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การทำความเข้าใจแนวคิดของ Grid 2. การคำนวณประสิทธิภาพของผลที่ได้/การวิพากษ์การดำเนินงานของทีม/การทำรายงานของทีม (กิจกรรม) 3. การทำงานร่วมกันเป็นทีมและการบริหารความขัดแย้ง 4. การวิพากษ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของตนเอง (กิจกรรม) 5. การวิพากษ์เพื่อพัฒนาองค์การ (กิจกรรม) 6. บทสรุปการพัฒนาของทีมงานตามแนวคิดทฤษฎี Grid 	หัวหน้าแผนกหรือเทียบเท่า/พนักงานจัดการ	3

หมายเลข หลักสูตร	ชื่อหลักสูตร	วัตถุประสงค์	เนื้อหา/หัวข้อฝึกอบรม	กลุ่มเป้าหมาย	ระยะเวลา
CG 19	Interpersonal Skills	1. เพื่อให้มีทักษะในการสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ระหว่างบุคคล เช่น กับเพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อให้ทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข	(รอการออกแบบ)	พนักงานบังคับบัญชาและพนักงานวิชาชีพที่มีอายุงาน 6 ปี ขึ้นไป และพนักงานจัดการ	1

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 9 ตัวอย่างหลักสูตรและเนื้อหาที่ใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมสมรรถนะของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมด้านบริหารทั่วไป
บริษัท ข. จำกัด

หมายเลขหลักสูตร	ชื่อหลักสูตร	วัตถุประสงค์	เนื้อหา/หัวข้อฝึกอบรม	กลุ่มเป้าหมาย	ระยะเวลา
GG 01	การจัดการเอกสารอย่างมืออาชีพ	<ol style="list-style-type: none"> เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจ ความหมาย ความสำคัญ ประโยชน์และปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ ที่ใช้ในการบริหารงานเอกสาร เพื่อให้เรียนรู้ระบบต่าง ๆ ในการจัดเก็บเอกสาร ตลอดจนวิธีการควบคุมและติดตามเอกสาร เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดเก็บ/ค้นหาเอกสารที่มากมายได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว 	<ol style="list-style-type: none"> ความหมายและความสำคัญของการบริหารงานเอกสาร ประโยชน์ของการบริหารงานเอกสารอย่างมีประสิทธิภาพ ระบบต่าง ๆ ในการจัดเก็บเอกสาร อภิปรายและสาธิตการใช้อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องในการเก็บเอกสาร การควบคุมและติดตามเอกสาร ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่พบในการบริหารงานเอกสาร 	<ol style="list-style-type: none"> พนักงานปฏิบัติการและพนักงานบังคับบัญชาและวิชาชีพ อายุงาน 0 - 4 ปี เฉพาะพนักงานปฏิบัติการวิศวกรรมเทคนิค อายุงาน 0 - 1 ปี และพนักงานจัดหา/พนักงานพัสดุ อายุงาน 1 - 4 ปี 	1
GG 02	การเสนองานที่มีประสิทธิผล	<ol style="list-style-type: none"> เพื่อให้ทราบและเข้าใจความหมาย ลักษณะ วัตถุประสงค์ ขั้นตอนของการเสนองานที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถวางแผนเตรียมสื่อในการเสนองานได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้ฝึกฝนการเสนองาน เพื่อวิเคราะห์ตนเอง อันจะนำไปสู่การแก้ไขปรับปรุงทักษะการเสนองานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 	<ol style="list-style-type: none"> สภาพแวดล้อมของการเสนองาน จิตวิทยาผู้ฟัง การวิเคราะห์สถานการณ์ในการเสนองาน และเตรียมตัวก่อนเสนองาน การวางแผนเสนองาน การกำหนดเนื้อหา การจัดลำดับเนื้อหา การเตรียมเค้าโครง และสื่อประกอบการเสนองาน 	1. หัวหน้างาน/ผู้จัดการแผนกหรือเทียบเท่า	3

หมายเลข หลักสูตร	ชื่อหลักสูตร	วัตถุประสงค์	เนื้อหา/หัวข้อฝึกอบรม	กลุ่มเป้าหมาย	ระยะเวลา
			3. หลักการและเทคนิคการเสนองาน - การสร้างบรรยากาศ และความสัมพันธ์ มารยาทในการเสนองาน - เทคนิคการพูด (การเกริ่นนำ การเชื่อมโยง เนื้อหา การเน้นย้ำและ สรุปประเด็น) - การใช้โอกากับกิริยาที่เหมาะสม		
GG 03	การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	1. เพื่อให้ทราบแนวคิดและความสำคัญของ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจอย่าง สร้างสรรค์ 2. เพื่อให้ทราบถึงแนวทางการวิเคราะห์ปัญหา และทางเลือกที่เหมาะสม 3. เพื่อนำความรู้ที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางใน การแก้ปัญหาและการตัดสินใจในการปฏิบัติ งานได้อย่างถูกต้องและ รวดเร็ว	1. แนวคิดและความสำคัญในการแก้ปัญหา และตัดสินใจ 2. กระบวนการแก้ปัญหา 3. การวิเคราะห์กระบวนการตัดสินใจ 4. ความคิดสร้างสรรค์กับการวิเคราะห์ ศักยภาพของปัญหาและโอกาส 5. การวิเคราะห์สถานการณ์	1. หัวหน้างาน/ผู้จัดการแผนก หรือเทียบเท่า	3

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หมายเลขหลักสูตร	ชื่อหลักสูตร	วัตถุประสงค์	เนื้อหา/หัวข้อฝึกอบรม	กลุ่มเป้าหมาย	ระยะเวลา
GG 04	เทคนิคการสอนงานแบบ OJT	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อให้ทราบและเข้าใจถึงหลักการวิธีการสอนงานแบบ On the Job Training 2. เพื่อให้สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการสอนงานผู้ได้บังคับบัญชาในหน่วยงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความหมายและความสำคัญของ On the Job Training 2. จิตวิทยาการสอนงาน 3. การวางแผนพัฒนาลูกน้องด้วย OJT เป็นรายบุคคล 4. ปัญหาที่เกี่ยวกับการสอนงานและวิธีการแก้ไข 5. การเตรียมและวางแผนการสอนงานและพัฒนาลูกน้อง 6. หลักการและขั้นตอนการพัฒนาลูกน้องด้วยวิธี <ul style="list-style-type: none"> - Job Rotation - Coaching - Apprenticeship - Solving & Decision Making 	1. หัวหน้างาน/ผู้จัดการแผนกหรือเทียบเท่า	3
GG 05	การพัฒนาทีมงาน	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อให้เรียนรู้และทำความเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการสื่อสาร การสร้างมนุษยสัมพันธ์ การเป็นผู้นำ/ผู้ตาม 2. เพื่อให้เข้าใจบทบาทของตนเองในการทำงานเป็นทีมและสามารถลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ 3. เพื่อสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานในแต่ละ ระดับในบริษัท 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การสื่อสาร 2. บทบาทของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา 3. มนุษยสัมพันธ์ 4. การจัดการความขัดแย้ง 5. เทคนิคการประสานงาน 6. การทำงานเป็นทีม 	1. พนักงานทุกระดับอายุงาน 1 ปีขึ้นไป	2

หมายเลข หลักสูตร	ชื่อหลักสูตร	วัตถุประสงค์	เนื้อหา/หัวข้อฝึกอบรม	กลุ่มเป้าหมาย	ระยะเวลา
GG 06	หัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพ	1. เพื่อให้มีความรู้พื้นฐานในการเป็น หัวหน้างานเพื่อใช้ในการคุมผู้รับเหมา	(รอการออกแบบ)	1. พนักงานปฏิบัติการอายุงาน 6 ปีขึ้นไป	1
GG 07	การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์	1. เพื่อให้ฝึกฝนทักษะการคิดสร้างสรรค์ด้วย เทคนิคต่าง ๆ เพื่อช่วยให้เกิดความคิด สร้างสรรค์ รวมทั้งศึกษาปัญหาและอุปสรรค ของการเกิดความคิดสร้างสรรค์ 2. เพื่อให้ทราบหลักการประยุกต์ใช้ความคิด สร้างสรรค์ในการทำงาน เพื่อการคิดค้น สิ่งใหม่ในการทำงาน	1. ประเมินความคิดสร้างสรรค์ 2. การสร้างเสริมบรรยากาศสร้างสรรค์ 3. ทำไมคนเราจึงต้องมีความคิดสร้างสรรค์ 4. เทคนิคการแหวกกรอบความคิดสร้างสรรค์ 5. เทคนิคการแจ่มแจ้งลักษณะเพื่อสร้างสรรค์ 6. เทคนิคการเปรียบเทียบเชิงสร้างสรรค์ 7. เทคนิคการใช้คำถาม “ทำไม” อย่างสร้างสรรค์ (Why Techniques) 8. เทคนิคการระดมสมอง (Brain Storming) 9. อุปสรรคของการเกิดความคิดสร้างสรรค์ 10. การประยุกต์ความคิดสร้างสรรค์ ในการทำงาน 11. ประเมินผลการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์	1. พนักงานบังคับบัญชาและพนักงาน วิชาชีพ ที่มีอายุงาน 1 - 4 ปี 2. พนักงานปฏิบัติการอายุงาน 4 - 6 ปี	1
GG 08	เทคนิคการให้บริการ (Service Mind)	1. เพื่อให้ได้รับแรงจูงใจอันก่อให้เกิดทัศนคติ ที่ดีต่อการให้บริการ ทั้งกับบุคคลภายใน และภายนอกองค์การ 2. เพื่อให้ทราบถึงลักษณะและวิธีการให้บริการ ที่ถูกต้อง ทั้งในแง่หลักปฏิบัติและในเชิง จิตวิทยา	1. มนุษย์สัมพันธ์กับงานบริการ 2. ความเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ กับงานบริการ 3. หลักจิตวิทยาเพื่อการบริการ 4. การใช้จิตวิทยาเพื่อการบริการ	1. พนักงานบังคับบัญชาและวิชาชีพ ที่มีอายุงาน 1 - 4 ปี 2. เฉพาะ พ./หง.ธุรการ อายุงาน 0 - 4 ปี และ พ.จัดหา/พ.พัสดุ อายุงาน 0 - 1 ปี	1

หมายเลข หลักสูตร	ชื่อหลักสูตร	วัตถุประสงค์	เนื้อหา/หัวข้อฝึกอบรม	กลุ่มเป้าหมาย	ระยะเวลา
GG 09	ความรู้พื้นฐานในการดำเนินธุรกิจ	<ol style="list-style-type: none"> เพื่อให้ทราบถึงแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกิจกรรมหลัก (Core Function) อันเป็นพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจ (Business Overview) ทั้งในเรื่องการผลิต การตลาด การเงิน กฎหมายธุรกิจ การบริหารงานบุคคล ในเชิงวิชาการ เพื่อให้ศึกษาถึงแนวทางที่บริษัทใช้ในการดำเนินธุรกิจเพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงาน บ1 และ บ2 ให้เตรียมพร้อมในการเลื่อนตำแหน่งขึ้นสู่ระดับบริหารขั้นต่อไป 	<ol style="list-style-type: none"> ภาพรวมและแนวคิดในการดำเนินธุรกิจ (Business Overview) แนวคิดในการดำเนินธุรกิจของเครือข่าย/บริษัท สภาวะเศรษฐกิจและธุรกิจในปัจจุบัน แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการผลิต แนวคิดและปรัชญาทางการตลาดและการขาย การตลาดและการขายของบริษัทฯ แนวคิดและหลักการบัญชี บัญชีและงบประมาณของบริษัทฯ การบริหารการเงินของบริษัทฯ กฎหมายธุรกิจ แนวคิดในการบริหารงานบุคคล การบริหารงานบุคคลของบริษัท 	1. พนักงานบังคับบัญชาและวิชาชีพที่มีอายุงาน 4 - 6 ปี	3
GG 10	การเขียนรายงานเชิงธุรกิจ	<ol style="list-style-type: none"> เพื่อให้มีความรู้เกี่ยวกับความสำคัญ แนวคิด หลักการ และประโยชน์ของการเขียนรายงานทางธุรกิจแบบต่าง ๆ เพื่อให้ศึกษาเกี่ยวกับเทคนิคในการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อนำเสนอเป็นรายงาน 	<ol style="list-style-type: none"> ความสำคัญและประโยชน์ของการเขียนและการเขียนเชิงธุรกิจ เทคนิคการสื่อข้อความด้วยการเขียนเชิงธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ เทคนิคการเขียนรูปแบบต่าง ๆ 	1. พนักงานบังคับบัญชาและวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับการเขียนรายงานเชิงธุรกิจ อายุงาน 4 - 6 ปี	2

หมายเลข หลักสูตร	ชื่อหลักสูตร	วัตถุประสงค์	เนื้อหา/หัวข้อฝึกอบรม	กลุ่มเป้าหมาย	ระยะเวลา
		3. เพื่อนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการสื่อสารของบริษัทให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	4 เทคนิคการวิเคราะห์ปัญหา/นำเสนอปัญหาด้วยการเขียน 5. การวิเคราะห์ปัญหา/นำเสนอรายงานพร้อมวิพากษ์โดยกลุ่ม 6. วิเคราะห์และอภิปรายงานเขียนในงานที่ทำจริง		
GG 11	การพัฒนาภาวะผู้นำ	1. เพื่อให้เรียนรู้และเข้าใจหลักการและแนวคิดทฤษฎี Grid 2. เพื่อให้เรียนรู้สไตล์การบริหารงานของการเป็นผู้บังคับบัญชาตามแนวทฤษฎี Grid ได้แก่ การตั้งเป้าหมายในการทำงาน การประเมินผลงาน การพัฒนาบุคลากร การมอบอำนาจ โดยพิจารณาสไตล์การบริหารงานเพื่อลดความขัดแย้งและสร้างทีมงานที่สมบูรณแบบ ทั้งนี้เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีประสิทธิภาพและมีความสุข	1. การทำความเข้าใจแนวคิดของ Grid 2. การคำนวณประสิทธิภาพของผลที่ได้/การวิพากษ์ การดำเนินงานของทีม/ การทำรายงานของทีม (กิจกรรม) 3. การทำงานร่วมกันเป็นทีมและการบริหารความขัดแย้ง 4. การวิพากษ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของตนเอง (กิจกรรม) 5. การวิพากษ์เพื่อพัฒนาองค์การ (กิจกรรม) 6. บทสรุปการพัฒนาของทีมงานตามแนวคิดทฤษฎี Grid	1. พนักงานบังคับบัญชาและวิชาชีพที่มีอายุงาน 6 ปีขึ้นไป 2. หัวหน้างาน/ผู้จัดการแผนกหรือเทียบเท่า	3

หมายเลข หลักสูตร	ชื่อหลักสูตร	วัตถุประสงค์	เนื้อหา/หัวข้อฝึกอบรม	กลุ่มเป้าหมาย	ระยะเวลา
GG 12	เทคนิคการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ	<p>1. เพื่อให้ทราบถึงเทคนิคและวิธีการประชุมที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด เพื่อให้การประชุมทุกครั้งดำเนินไปอย่างมีคุณภาพ บรรลุตามเป้าหมาย และจะสามารถวัดผลได้ชัดเจนในทุกครั้ง ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานและองค์กรในการพัฒนาขีดความสามารถให้สูงขึ้น</p>	<p>1. วัตถุประสงค์และรูปแบบต่าง ๆ ของการประชุม</p> <p>2. กฎเกณฑ์ที่จะไปสู่การประชุมที่มีประสิทธิผลสูงสุด</p> <p>3. การวางแผนการประชุมและวาระการประชุม</p> <p>4. เทคนิคการทำหน้าที่เป็นประธานในที่ประชุม</p> <ul style="list-style-type: none"> - เทคนิคการคุมประเด็น - เทคนิคการระดมความคิด - เทคนิคการบริหารเวลา - การตัดสินใจและแก้ไขปัญหาในที่ประชุม <p>5. การสื่อสารในที่ประชุม ในฐานะผู้นำการประชุม</p> <ul style="list-style-type: none"> - เทคนิคการพูดในการประชุม - เทคนิคการฟังในการประชุม - เทคนิคการนำเสนอในการประชุม <p>6. การจดบันทึกและการจัดทำรายงานการประชุม</p> <p>7. การติดตามและประเมินผลการประชุม</p> <p>8. ฝึกปฏิบัติ : การเป็นประธานในที่ประชุม</p>	<p>1. พนักงานบังคับบัญชาและวิชาชีพที่มีอายุงาน 6 ปีขึ้นไป</p>	1

หมายเลข หลักสูตร	ชื่อหลักสูตร	วัตถุประสงค์	เนื้อหา/หัวข้อฝึกอบรม	กลุ่มเป้าหมาย	ระยะเวลา
GG 13	หลักการบังคับบัญชา	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อให้ทราบถึงแนวคิดและหลักการต่าง ๆ ด้านการบริหารงานเทคนิค การบังคับบัญชา และการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น 2. เพื่อให้ทราบถึงบทบาทและความสำคัญของการเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดี เพื่อที่จะไปปรับในการปฏิบัติงานปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีประสิทธิภาพสูงสุดและทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข 	<ol style="list-style-type: none"> 1. บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา 2. การวางแผนและการจัดรูปงาน 3. การมอบหมาย ควบคุม และติดตามงาน 4. การบริหารเวลาในการทำงาน 5. การสื่อข้อความในการทำงาน 6. การให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 7. การเสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์ 8. การประเมินผลการปฏิบัติงาน 	1. พนักงานบังคับบัญชาและวิชาชีพที่มีอายุงาน 6 ปี ขึ้นไป	3
GG 14	การรายงานเพื่อการจัดการ (ทั่วไป)	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานทางธุรกิจ 2. เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจระบบการบริหารข้อมูล การรายงาน วิธีการวัดผลการดำเนินงานของบริษัท 3. เพื่อนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ประกอบการวิเคราะห์ตัดสินใจในการวางแผนและบริหารงานได้อย่างเหมาะสม 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานทางธุรกิจ 2. การใช้รายงานบัญชีเพื่อการจัดการ 	1. พนักงานจัดการของบริษัท (ยกเว้นงานบัญชี)	2

หมายเลข หลักสูตร	ชื่อหลักสูตร	วัตถุประสงค์	เนื้อหา/หัวข้อฝึกอบรม	กลุ่มเป้าหมาย	ระยะเวลา
GG 15	Leadership	1. เพื่อให้ทราบแนวคิดเกี่ยวกับ Leadership และจะได้มีโอกาสวิเคราะห์พฤติกรรมการบริหารงาน และสไตล์การเป็นผู้นำของตนเองว่าเป็นแบบใด เพื่อที่จะเป็นแนวทางในการนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และโอกาสต่าง ๆ	(รอการออกแบบ)	1. พนักงานจัดการของบริษัท	5
GG 16	การบริหารทรัพยากรการจัดการ	1. เพื่อให้เรียนรู้เทคนิคในการจัดการความแตกต่างในด้านความคิด (Difference Framing) รวมทั้งการปรับบทบาทของผู้บริหารให้เป็นทรัพยากรที่เชี่ยวชาญ (Resource Person) ได้อย่างมีประสิทธิภาพพร้อมด้วยหนทางที่ดีกว่า (Finding a Better Way) อันเป็นวิธีการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพที่สามารถนำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจของบริษัทได้อีกแนวทางหนึ่ง	1. แนวคิดใหม่ในการจัดการชั้นสูง การจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ 2. การวิเคราะห์องค์การ แนวคิด หลักการ วิธีการ 3. การใช้คุณค่าของการวิเคราะห์ การปฏิบัติงาน 4. มุ่งสู่ความเข้าใจแนวคิด "การหาหนทาง ที่ดีกว่า" 5. การประชุม Better Way Committee (BWC) 6. การเพิ่มความรับผิดชอบต่อตนเอง ในที่ทำงาน 7. การจัดทำแผนประยุกต์ของทีมงาน 8. การใช้ทักษะหาหนทางที่ดีกว่าในการ ทำงาน (Finding Better Way)	1. พนักงานจัดการของบริษัท (ยกเว้นงานบุคคล)	3

หมายเลขหลักสูตร	ชื่อหลักสูตร	วัตถุประสงค์	เนื้อหา/หัวข้อฝึกอบรม	กลุ่มเป้าหมาย	ระยะเวลา
GG 17	Accounting for Non Accountant	1. เพื่อให้มีความรู้เกี่ยวกับงานด้านบัญชี โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการอ่านและวิเคราะห์งบการเงิน	1. ความรู้เกี่ยวกับบัญชีและการเงิน 2. โครงสร้างองค์การ/ภารกิจของหน่วยงานบัญชี - นโยบายบัญชีและแนวปฏิบัติของบริษัท - อำนาจดำเนินการ 3. ระบบบัญชีของบริษัท 4. ระบบงบประมาณ รายจ่ายลงทุน/งบประมาณ ค่าใช้จ่ายบริหารทั่วไป/งบประมาณ คชจ. โรงงาน 5. ระบบสินทรัพย์ถาวร 6. ภาษีมูลค่าเพิ่ม 7. การอ่านและวิเคราะห์งบการเงิน	1. หัวหน้างาน/ผู้จัดการแผนก 2. วค.ประจำสำนักงานผู้จัดการโรงงาน อายุงาน 6 ปี ขึ้นไป 3. พนักงานจัดการของบริษัทฯ (ยกเว้น ผจส. บัญชี)	2
GG 18	การสัมภาษณ์เพื่อการสรรหา	1. เพื่อให้เรียนรู้และทำความเข้าใจให้ตรงกันในแนวความคิดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกพนักงาน และได้เรียนรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์และเทคนิคต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกพนักงาน รวมทั้งได้ทำความเข้าใจหลักจิตวิทยาในการสัมภาษณ์และพิจารณาแปลความข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์	1. ความสำคัญของการสัมภาษณ์ 2. แหล่งที่มาของข้อมูลเพื่อการตัดสินใจคัดเลือกบุคคล 3. การจัดการกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ 4. รูปแบบการสัมภาษณ์แบบต่าง ๆ 5. การวางแผนการสัมภาษณ์ 6. การกำหนด Man - Specification	1. หัวหน้างาน/ผู้จัดการแผนก 2. พนักงานจัดการของบริษัทฯ	1

หมายเลข หลักสูตร	ชื่อหลักสูตร	วัตถุประสงค์	เนื้อหา/หัวข้อฝึกอบรม	กลุ่มเป้าหมาย	ระยะเวลา
			7. การกำหนดกลยุทธ์และวิธีการในการ สัมมนา 8. 4 ขั้นตอนการสัมมนา 9. ฝึกปฏิบัติการเตรียมการสัมมนา 10. ฝึกปฏิบัติการสัมมนาและ Feedback 11. ปัญหาในการสัมมนาและการพัฒนา		
GG 19	Product Knowledge	1. เพื่อให้ได้รับความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับ ชนิดและประเภทของผลิตภัณฑ์ของบริษัท ผลิตและจำหน่าย 2. เพื่อให้สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ ใช้ในการทำงานได้	1. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสินค้าที่บริษัทผลิต และจำหน่าย 2. วัตถุประสงค์และกระบวนการผลิตของสินค้า แต่ละประเภท 3. การประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับในการ ทำงาน	พนักงานปฏิบัติการและพนักงานบังคับ บัญชาและพนักงานวิชาชีพที่มีอายุงาน 0-1 ปี	1

แนวทางการส่งเสริมสมรรถนะของหัวหน้างานด้านบริหารทั่วไป
บริษัท ก. จำกัด

ประกอบด้วย

1. ตารางที่ 10 รายชื่อหลักสูตรและกลุ่มงานตามแนวทางการส่งเสริมสมรรถนะของหัวหน้างานด้านบริหาร ทั่วไป บริษัท ก. จำกัด
2. ตารางที่ 11 สรุปข้อมูลจำนวนวันของแนวทางส่งเสริมสมรรถนะของหัวหน้างานแต่ละกลุ่มงาน จำแนกตามระดับพนักงาน/อายุงาน ประเภทหลักสูตร
3. ตารางที่ 12 แนวทางการส่งเสริมสมรรถนะของหัวหน้างานด้านบริหารทั่วไป บริษัท ก. จำกัด



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 10 รายชื่อหลักสูตรและกลุ่มงานตามแนวทางการส่งเสริมสมรรถนะของ
หัวหน้างานด้านบริหารทั่วไป บริษัท ก. จำกัด

ลำดับ ที่	หลักสูตร	กลุ่มงาน										
		การผลิต	ซ่อมบำรุง	วิจัย/ส่งเสริมการผลิต	การตลาด	ขาย/ค้าต่างประเทศ	ส่งเสริมการขาย	บัญชี	จัดซื้อ/ผลิต/คลังสินค้า	การบุคคล	ส่งเสริมคุณภาพ	แผนกการ/สารบรรณ/
CG01	การปฐมนิเทศพนักงานใหม่	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
CG02	การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
CG03	เทคนิคการประสานงาน (CROSS FUNCTIONAL MGT.)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
CG04	การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
CG05	การสร้างทีมงานแบบ Grid	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
CG06	SERVICE MIND	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
CG07	เทคนิคการสอนงานแบบ OJT	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
CG08	ทักษะการเป็นวิทยากร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
CG09	หลักการบังคับบัญชา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
CG10	การแก้ปัญหาและตัดสินใจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
CG 11	ความรู้พื้นฐานในการดำเนินธุรกิจ (ABC)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
CG 12	โครงการพัฒนาความรู้ทางธุรกิจ (BCD)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
CG 13	MANAGEMENT DEVELOPMENT PROGRAM (MDP)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
CG 14	PERFORMANCE INDICATOR BENCHMARKING	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
CG 15	การอ่านและวิเคราะห์ต้นทุนการผลิต	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
CG 16	การบริหารงานบุคคลสำหรับพนักงานจัดการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
CG 17	การประเมินผลการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
CG 18	การพัฒนาภาวะผู้นำ (THE SUPERVISORY GRID)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 11 สรุปข้อมูลจำนวนวันของแนวทางส่งเสริมสมรรถนะของหัวหน้างานแต่ละกลุ่มงาน
จำแนกตามระดับพนักงาน/อายุงาน/ประเภทหลักสูตร

กลุ่มงาน	พนักงานบังคับบัญชาและพนักงานวิชาชีพ																	
	0 - 1 ปี			1 - 3 ปี			4 - 6 ปี			6 ปีขึ้นไป			แผนก			รวม		
	F	G	Q	F	G	Q	F	G	Q	F	G	Q	F	G	Q	F	G	Q
การผลิต	3	9	9	14	11	16	8	13	8	7	14	12	8	52	7	40	99	52
ซ่อมบำรุง/ โครงการ	20	9	9	29	11	16	14	13	8	13	14	12	3	52	7	79	99	52
วิจัยและ ส่งเสริม การผลิต	16	9	9	26	11	16	17	13	8	9	14	12	6	52	7	74	99	52
การตลาด	16	9	9	14	11	16	9	13	8	12	14	12	12	52	7	63	99	52
ขาย/การค้า ต่างประเทศ	30	9	9	23	11	16	20	13	8	19	14	12	13	52	7	105	99	52
ส่งเสริม การขาย	24	9	9	31	11	16	12	13	8	15	14	12	11	52	7	93	99	52
บัญชี/ การเงิน	10	9	9	8	11	16	1	13	8	5.5	14	12	6	52	7	30. 5	99	52
จัดซื้อ/พัสดุ/ คลังสินค้า	11	9	9	11	11	16	2	13	8	8	14	12	9	52	7	41	99	52
การบุคคล	11	9	9	8	11	16	9	13	8	0	14	12	8	52	7	36	99	52
เลขานุการ/ ธุรการ/ สารบรรณ	4	9	9	3	11	16	3	13	8	1	14	12	0	52	7	11	99	52
ส่งเสริม คุณภาพงาน	3	9	9	15	11	16	11	13	8	9	14	12	12	52	7	50	99	52
รวม	148	99	99	182.0	121	176	106	143	88	98.5	154	132	88	572	77	623	1,089	572

- หมายเหตุ
- F = หลักสูตรทางด้านวิชาชีพ
 - G = หลักสูตรทางด้านบริหารทั่วไป
 - Q = หลักสูตรทางด้าน TQC/ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม
 - จำนวนวันของแต่ละตำแหน่งงานจะมีจำนวนวันอบรม/สัมมนาน้อยกว่าจำนวนวันของกลุ่มงาน
ทั้งนี้เนื่องจากบางหลักสูตรกำหนดให้เข้าสัมมนาได้เฉพาะบางตำแหน่งเท่านั้น

ตารางที่ 12 แนวทางการส่งเสริมสมรรถนะของหัวหน้างานด้านบริหารทั่วไป บริษัท ก. จำกัด

รวมทั้งหมด 18 หลักสูตร

อายุงานในตำแหน่ง ประเภทความรู้		0 - 1 ปี	1 - 4 ปี	4 - 6 ปี	6 ปีขึ้นไป หรือ หน./ชม./ทท.	หัวหน้างานหรือเทียบเท่า	พนักงานจัดการ	
บังคับบัญชา	BUSINESS CONCEPT		CG11 ความรู้พื้นฐานในการดำเนินธุรกิจ (ABC) (3)			CG12 โครงการพัฒนาความรู้ทางธุรกิจ (BCD) (39)		
							CG13 MANAGEMENT DEVELOPMENT PROGRAM	
	บริหารทั่วไป	CG01 การปฐมนิเทศ (3) 1 เรียนรู้เรื่องบริษัท 2 ระเบียบและสวัสดิการ 3 ระบบการบริหารงานของบริษัท 4 กระบวนการผลิต 5 เครื่องจักรในโรงงาน 6 ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ 7 เยี่ยมชมโรงงาน CG02 การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (2) CG04 การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ (2)	CG17 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (1)			CR10 การแก้ปัญหาและตัดสินใจ (3)	CG16 การบริหารงานบุคคลสำหรับพนักงานจัดการ (1)	
			CG05 การสร้างทีมงานแบบ GRID (2)				CG08 ทักษะการเป็นวิทยากร (3)	
			CG07 เทคนิคการสอนงานแบบ OJT (3)					CG18 การพัฒนาภาวะผู้นำ (3)
			CG06 SERVICE MIND (1)		CG19 INTERPERSONAL SKILLS (1)			
			CG09 หลักการบังคับบัญชา (3)				CG14 PERFORMANCE INDICATOR BENCHMARKING (1)	
			CG03 เทคนิคการประสานงาน (CROSS FUNCTIONAL MANAGEMENT) (2)					
	COURSE/MD.							

- หมายเหตุ
- ใช้สำหรับหัวหน้างานทุกกลุ่มงาน
 - หลักสูตรด้านภาษาอังกฤษและคอมพิวเตอร์ จะพิจารณาพัฒนาพนักงานตามความจำเป็น

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แนวทางการส่งเสริมสมรรถนะของหัวหน้างานด้านบริหารทั่วไป
บริษัท ข. จำกัด

ประกอบด้วย

1. ตารางที่ 13 รายชื่อหลักสูตรและกลุ่มงานตามแนวทางการส่งเสริมสมรรถนะของหัวหน้างานด้านบริหารทั่วไป บริษัท ข. จำกัด
2. ตารางที่ 14 แนวทางการส่งเสริมสมรรถนะของหัวหน้างานด้านบริหารทั่วไป บริษัท ข. จำกัด



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 14 แนวทางการส่งเสริมสมรรถนะของหัวหน้างานด้านบริหารทั่วไป บริษัท ข. จำกัด

รวมทั้งหมด 19 หลักสูตร

อายุงาน	0-1 ปี	1-4 ปี	4-6 ปี	6 ปีขึ้นไป	หัวหน้างาน/ผู้จัดการแผนก	พนักงานจัดการ
COMMON (ป, บ)	GG01 การจัดเอกสารอย่างมืออาชีพ (1.0)	GG05 การพัฒนาทีมงาน (2.0)			GG02 การเสนองานอย่างมีประสิทธิภาพ (3.0)	GG14 การรายงานเพื่อการจัดการ (1.0)
	GG19 Product Knowledge (1)				GG03 การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (3.0)	GG15 Leadership (5.0)
					GG04 เทคนิคการสอนงานแบบ OJT (3.0)	GG16 การบริหารทรัพยากร การจัดการ (3.0)
					GG17 Accounting for Non Accountant (2.0)	
					GG18 การสัมภาษณ์เพื่อการสรรหา (1.0)	
ปฏิบัติการ (ป)			GG07 การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ (1.0)	GG06 หัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพ (2.0)		
บังคับบัญชาและวิชาชีพ (บ)		GG07 การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ (1.0)	GG09 ความรู้พื้นฐานในการดำเนินธุรกิจ (3.0)	GG11 การพัฒนาภาวะผู้นำ (3.0)		
			GG10 การเขียนรายงานเชิงธุรกิจ(2.0)	GG12 เทคนิคการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ (1.0)		
	GG08 เทคนิคการให้บริการ (1.0)			GG13 หลักการบังคับบัญชา (3.0)		

- หมายเหตุ
- ใช้สำหรับหัวหน้างานทุกตำแหน่ง
 - หลักสูตรคอมพิวเตอร์ทั่วไปควรจัดให้หัวหน้างานเรียนตามการใช้งานจริง

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางพร ศรียมก เกิดวันที่ 27 มีนาคม 2500 ที่กรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษาปริญญาตรี คณะศึกษาศาสตร์ (ประถมศึกษา) จากมหาวิทยาลัยขอนแก่น ในปีการศึกษา 2521 สำเร็จการศึกษาปริญญาโท คณะครุศาสตร์ (โสตทัศนศึกษา) จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2527 เข้าศึกษาในหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษานอกระบบโรงเรียน ภาควิชาการศึกษา นอกโรงเรียน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปีการศึกษา 2541

ประวัติการทำงาน เริ่มเข้ารับราชการตำแหน่งอาจารย์ 1 ระดับ 3 โรงเรียนวัดมหาบุศย์ (พิทักษ์ถาวรคุณ) ในปี พ.ศ. 2522 โอนมารับราชการตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ฝ่ายพัฒนาหลักสูตร และการสอน สำนักวิชาการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ในปีการศึกษา 2524 ดำรงตำแหน่งอาจารย์ประจำศูนย์บริการการสอบทางวิทยุโทรทัศน์ สำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ในปี พ.ศ. 2527 ปัจจุบันดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์ระดับ 9 ศูนย์บริการการสอบทางวิทยุและโทรทัศน์ สำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย