

การนำเสนอแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม

นางสาวประพิมพ์ อัดตะนันท์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการศึกษานอกระบบโรงเรียน ภาควิชาการศึกษาตลอดชีวิต

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2554

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

PROPOSED MANAGEMENT GUIDELINES FOR A LIFELONG LEARNING CENTER IN
HOTELS

Miss Prapim Attanandana

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Education Program in Non-Formal Education

Department of Lifelong Education

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2011

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การนำเสนอแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตใน
สถานประกอบการประเภทโรงแรม

โดย

นางสาว ประพิมพ์ อัดตะนันท์

สาขาวิชา

การศึกษานอกระบบโรงเรียน

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรรัตน์ ปทุมเจริญวัฒนา

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

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

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มนัสวาทน์ โกวิทยา)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรรัตน์ ปทุมเจริญวัฒนา)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(ดร. อมรา ปฐมิกัญญาบุญ)

ประพิมพ์ อัดตะนันท์ : การนำเสนอแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม. (PROPOSED MANAGEMENT GUIDELINES FOR A LIFELONG LEARNING CENTER IN HOTELS) อ. ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก :

ผศ. ดร. วรรัตน์ ปทุมเจริญวัฒนา, 304 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการเกี่ยวกับการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมและเพื่อนำเสนอแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์เพื่อศึกษา สภาพ ปัญหาและ ความต้องการกับสถานประกอบการประเภทโรงแรมจำนวน 9 โรงแรม จากนั้นใช้วิธีการรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญด้วยเทคนิคเดลฟายจำนวน 9 ท่าน ด้วยแบบสัมภาษณ์ปลายเปิด 1 ครั้ง และแบบสอบถามมาตรประมาณค่า(Rating Scale) อีก 2 ครั้ง แล้วนำมาคำนวณหาค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ จึงจัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อนำเสนอแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม

ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

1. สถานประกอบการประเภทโรงแรมมีศูนย์การเรียนรู้หรือแหล่งการเรียนรู้อยู่แล้วซึ่งอยู่ในรูปแบบของห้องสมุด ห้องปฏิบัติการทางภาษาอังกฤษ บอร์ดความรู้และประชาสัมพันธ์ เว็บไซต์ ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเองและบทเรียนออนไลน์ ซึ่งยังไม่มีเจ้าหน้าที่ดูแลศูนย์การเรียนรู้โดยเฉพาะ ทำให้พบวัสดุ อุปกรณ์ชำรุดอยู่บ้าง และยังขาดกระบวนการที่จะจูงใจให้พนักงานโรงแรมเข้าใช้บริการศูนย์การเรียนรู้ดังกล่าว รวมไปถึงยังไม่ค่อยพบเครื่องมือ หรือกิจกรรมที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างพนักงานด้วยกันซึ่งเป็นความรู้จากการปฏิบัติ และความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมพบว่ามีความเห็นด้วยระดับมากถึงมากที่สุด และมีความสอดคล้องกัน
2. แนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม 1) ควร มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเป็นทิศทางเดียวกับเป้าหมายของโรงแรม ความต้องการของผู้บริหารและพนักงาน 2) ควรมีบุคลากรที่ดูแลเฉพาะอย่างน้อยหนึ่งคนที่ดูแลรักษา คัดสรรสื่อการเรียนรู้ร่วมกับผู้ดูแลการเรียนรู้ประจำฝ่ายและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์อยู่เสมอ โดยบุคลากรนั้นๆมีลักษณะเฉพาะเช่น ภูมิวิธีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เป็นต้น 3) สถานที่จัดตั้งมีความยืดหยุ่นเป็นได้ทั้งห้องสี่เหลี่ยมและพื้นที่พบปะออนไลน์ตามความเหมาะสม 4) ด้านองค์ความรู้ต้องมีความรู้พื้นฐาน ความรู้จากการปฏิบัติ ความรู้เฉพาะสายงาน ความรู้จากฝ่ายฝึกอบรม และความรู้ที่สามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง 5) สื่อการเรียนรู้มีสื่อสิ่งพิมพ์ สื่อคอมพิวเตอร์และชุดการสอน 6) รูปแบบกิจกรรมต้องมีกิจกรรมทางการศึกษาในระบบโรงเรียน เช่น ส่งเสริมระดับการศึกษาพนักงาน การศึกษานอกระบบโรงเรียน เช่น การฝึกอบรม และกิจกรรมการเรียนรู้ตามอัธยาศัยคือมีแหล่งการเรียนรู้ด้วยตนเองและชุดการเรียนรู้

ภาควิชา การศึกษาตลอดชีวิต..... ลายมือชื่อนิสิต.....
 สาขาวิชา การศึกษานอกระบบโรงเรียน..... ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....
 ปีการศึกษา 2554.....

5283378527 : MAJOR NON-FORMAL EDUCATION

KEYWORDS : LIFELONG LEARNING CENTER / HOTEL

PRAPIM ATTNANDANA : PROPOSED MANAGEMENT GUIDELINES FOR A LIFELONG
LEARNING CENTER IN HOTELS. ADVISOR : ASST.PROF. WORARAT
PATHUMCHAROENWATTANA, Ph.D., 304 pp.

The purposed of this research were to study the current situation including problems and needs of the hotels to develop a proposed management guidelines for a lifelong learning center in hotels. The data was collected by using the interview questionnaire in current situation including problems and needs to the nine hotels, and using Delphi technique for gathering 9 experts' opinions in the proposed management guidelines for a lifelong learning center in hotels by opened interview questionnaire once and rating scale questionnaire twice, then analyzed the data though median and interquartile range, then concluded the data as the consensus of the expert. And a focus group was arranged to represent the proposed management guidelines for a lifelong learning center in hotels.

The results were as follow ;

1. Most of the hotel in Thailand has a Learning Center or Learning Resource in their hotel but in some different ways such as staff library or corner, English language LAB, information board, website, learning kits, online learning website etc. Having no staff to take care of these area specially which caused some problems such as some equipments or materials to be broken, and lack of proper method , activity or equipment to pull out the tacit knowledge from all employees in hotel. Furthermore, results of the proposed management guidelines for a lifelong learning center in hotels indicated moderate satisfactory.

2. A proposed management guidelines for a lifelong learning center in hotels 1) should have the objective in the same direction of the hotel's mission also the executive and employee wants 2)Have at least one staff who has specific qualifications, for instance, knowing the Andragogy theory etc, to take care, maintain and find new materials for the employee by working with the department trainers and human resource development department in the hotel. 3) The location is up to each hotel context, so, it could be a room or an online space which suits best to the hotel. 4) The knowledge in the learning center should have all the fact about the hotel (Explicit Knowledge), knowledge from the best practice (Tacit Knowledge), knowledge in specific field of each department, knowledge form Human resource development department and knowledge which can be learnt by themselves.6) The activity should have at least 3 dimensions which are Formal, Non-formal and Informal education.

Department : Lifelong Education..... Student's Signature

Field of Study : Non-Formal Education..... Advisor's Signature

Academic Year : 2011.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จเป็นฉบับที่สมบูรณ์ต้องขอกราบขอบพระคุณผู้ที่มีพระคุณต่อไปนี่ยิ่ง เพราะหากไม่มีท่านก็คงไม่มีความสำเร็จในวันนี้ ขอกราบขอบพระคุณครอบครัวของผู้วิจัยทุกท่านที่เป็นกำลังใจตลอดระยะเวลาการทำวิทยานิพนธ์ตลอดมา โดยเฉพาะมารดาและบิดาของผู้วิจัย นางนิตาและนายประเสริฐ อุตตะนันท์

ขอขอบพระคุณอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่ให้การดูแลตลอดระยะเวลาการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้คือผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรรัตน์ ปทุมเจริญวัฒนา กรรมการภายนอก ดร. อมรา ปฐภิญโญบูรณ์ และท่านประธานในการสอบวิทยานิพนธ์ฉบับสมบูรณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มนัสวาทน์ โกวิทยา รวมไปถึงคณาจารย์สาขาวิชาการศึกษาของระบบโรงเรียน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทุกท่าน รองศาสตราจารย์ ดร. อาชญญา รัตนอุบล รองศาสตราจารย์ ดร. เกียรติวรรณ อมาตยกุล และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วีระเทพ ปทุมเจริญวัฒนา ซึ่งล้วนเป็นคณาจารย์ที่ให้ความรู้กับผู้วิจัยมาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีจนถึงครั้งนี้ที่ผู้วิจัยสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโท ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านมา ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัยทุกๆ ท่านที่สละเวลาตรวจสอบเครื่องมือวิจัยฉบับนี้ รองศาสตราจารย์ ดร. สิริพันธ์ สุวรรณมรรคา และดร. ยิ่ง กิรติบุรณะ ผู้วิจัยต้องขอกราบขอบพระคุณในความร่วมมือนอกของสถานประกอบการประเภทโรงแรมที่อุทิศเวลาให้คำตอบที่มีคุณค่ากับงานวิจัยฉบับนี้เพื่อสร้างแนวทางการจัดการแหล่งการเรียนรู้ในสถานประกอบการโรงแรมร่วมกันคือโรงแรมแกรนด์ ไฮแอท เอราวัณ โรงแรมคราวน์ พลาซ่า กรุงเทพฯ โรงแรมแชงกรีล่า กรุงเทพฯ โรงแรมเพนินซูล่า กรุงเทพฯ โรงแรมแมนดาริน โอเรียลเต็น กรุงเทพฯ โรงแรมแมริออท รีสอร์ท แอนด์สปา โรงแรมมิลเลนเนียม ฮิลตัน กรุงเทพฯ โรงแรมรอยัล ออคิด เชอราตัน และโรงแรมอินเตอร์คอนติเนนตัล กรุงเทพฯ ขอกราบพระคุณสถานประกอบการทั้งหมดที่กล่าวมา ณ ที่นี้เป็นอย่างสูง ขอกราบขอบพระคุณทางบริษัท ปีโก (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทที่ผู้วิจัยทำงานอยู่ให้เห็นความสำคัญของการศึกษานับสนุนให้ผู้วิจัยใช้เวลาทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จนเสร็จลุล่วง ขอขอบพระคุณผู้บริหาร หัวหน้างานพี่ๆ และเพื่อนๆ ร่วมงานของผู้วิจัยทุกท่าน รวมไปถึงท่านอื่นๆ ที่สนับสนุนและเป็นกำลังใจที่ไม่ได้กล่าวถึง ณ ที่นี้หมด

สุดท้ายนี้ขอขอบคุณพี่และเพื่อนร่วมชั้นเรียนระดับปริญญาโททุกคนที่ร่วมฝ่าฟันอุปสรรค ให้ความช่วยเหลือ เป็นกำลังใจด้วยกัน จนถึงวันที่สำเร็จการศึกษา ขอขอบคุณจากใจจริง

สารบัญ

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

บทที่

1. บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ในการวิจัย.....	20
ขอบเขตงานวิจัย.....	20
คำจำกัดความที่ใช้ในงานวิจัย.....	22
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	23
2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	25
ตอนที่ 1 การศึกษาตลอดชีวิต.....	26
ความหมายของการศึกษาตลอดชีวิต.....	28
ความจำเป็นของการศึกษาตลอดชีวิต.....	29
การศึกษานอกระบบโรงเรียน.....	32
ความหมายของการศึกษานอกระบบโรงเรียน.....	32
การจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน.....	34
ลักษณะของการศึกษานอกระบบโรงเรียน.....	36
การศึกษาตามอัธยาศัย.....	40
ความหมายของการศึกษาตามอัธยาศัย.....	40
ประเภทของการศึกษาตามอัธยาศัย.....	42
ลักษณะของการศึกษาตามอัธยาศัย.....	42
ตอนที่ 2 การเรียนรู้ของผู้ใหญ่.....	46
การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่ชี้นำตนเอง.....	50
บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่.....	54

บทบาทและคุณสมบัติของผู้อำนวยความสะดวกหรือเพื่อนร่วมทางการ การเรียนรู้.....	57
ตอนที่ 3 การจัดการความรู้ในองค์กร.....	61
แนวคิดเรื่องการจัดการความรู้ในองค์กร.....	61
ความรู้และการจัดการความรู้.....	62
โมเดลปลาทู.....	64
กระบวนการและเครื่องมือช่วยในการจัดการความรู้.....	66
ลักษณะและบทบาทของผู้อำนวยความสะดวก.....	71
แนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	73
บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	76
ความสัมพันธ์กันระหว่างการจัดการความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	81
ตอนที่ 4 ศูนย์การเรียนรู้.....	84
ความหมายศูนย์การเรียนรู้.....	85
ประเภทศูนย์การเรียนรู้.....	86
สถานที่ตั้งศูนย์การเรียนรู้.....	91
งานบริการของศูนย์การเรียนรู้.....	93
กิจกรรมการเรียนรู้ในศูนย์การเรียนรู้.....	100
การจัดแบ่งพื้นที่ในศูนย์การเรียนรู้.....	102
ตัวอย่างศูนย์การเรียนรู้ที่เกี่ยวข้อง.....	105
ตอนที่ 5 การจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ.....	120
ความรู้ในสถานประกอบการ.....	120
การจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ.....	121
ตอนที่ 6 สถานประกอบการประเภทโรงแรม.....	126
การแบ่งกลุ่มโรงแรมตามกลุ่มเป้าหมายทางการตลาด.....	127
ระบบบริหารโรงแรม.....	131
ฝ่ายทรัพยากรบุคคลในสถานประกอบการประเภทโรงแรม.....	135
ตอนที่ 7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	148
ตอนที่ 8 กรอบแนวคิดงานวิจัย.....	152
3. วิธีดำเนินการวิจัย.....	157

บทที่	หน้า
ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพ ปัญหาและความต้องการเกี่ยวกับการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม.....	157
ขั้นตอนที่ 1.1 ศึกษาสภาพ ปัญหาและความต้องการจากบุคลากรในสถานประกอบการประเภทโรงแรมด้วยแบบสัมภาษณ์.....	158
ขั้นตอนที่ 1.2 ศึกษาแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมด้วยเทคนิคเดลฟาย.....	161
ขั้นตอนที่ 2 นำเสนอแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม.....	167
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	172
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพ ปัญหา และความต้องการเกี่ยวกับการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม.....	172
ตอนที่ 1.1 ผลการวิเคราะห์สภาพ ปัญหา และความต้องการ.....	173
ตอนที่ 1.2 ผลการวิเคราะห์แนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมของผู้เชี่ยวชาญด้วยเทคนิคเดลฟาย.....	177
ตอนที่ 2 ผลการนำเสนอแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม.....	189
5. สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	196
สรุปผลการวิจัย.....	202
อภิปรายผลการวิจัย.....	220
ข้อเสนอแนะ.....	229
รายการอ้างอิง.....	230
ภาคผนวก.....	239
ภาคผนวก ก รายงานผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	240
ภาคผนวก ข สำเนาจดหมายขอเชิญตรวจเครื่องมือวิจัย.....	241
ภาคผนวก ค สำเนาจดหมายขอความร่วมมือเก็บข้อมูลวิจัย.....	247
ภาคผนวก ง รายงานผู้เข้าร่วมประชุมกลุ่มย่อย.....	259
ภาคผนวก จ จดหมายเชิญร่วมประชุมกลุ่มย่อย.....	260
ภาคผนวก ฉ เครื่องมือที่ใช้งานวิจัย.....	269
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	304

สารบัญญัตินำ

ตารางที่		หน้า
1	ตารางเปรียบเทียบจำนวนโรงแรมและห้องพักที่ได้รับอนุญาตปี 2546-2552.....	2
2	แสดงภาพรวมของศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการประเภทโรงแรม.....	11
3	แสดงสถานประกอบการประเภทโรงแรมที่มีศูนย์การเรียนรู้ให้พนักงานโรงแรม เรียนรู้ด้วยตนเอง.....	119
4	การเปรียบเทียบรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ.....	125
5	ผลการสังเคราะห์กรอบแนวคิดการวิจัยการนำเสนอแนวทางการจัดการศูนย์ การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม.....	152
6	แสดงค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของคะแนนความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญในด้านวัตถุประสงค์ของศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถาน ประกอบการประเภทโรงแรม.....	177
7	แสดงค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของคะแนนความคิดเห็นของ.... ผู้เชี่ยวชาญในด้านบุคลากรของศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการ ประเภทโรงแรม.....	178
8	แสดงค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของคะแนนความคิดเห็นของ..... ผู้เชี่ยวชาญในด้านสถานที่ของศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการ ประเภทโรงแรม.....	182
9	แสดงค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของคะแนนความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญในด้านองค์ความรู้ของศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถาน..... ประกอบการประเภทโรงแรม.....	184
10	แสดงค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของคะแนนความคิดเห็นของ..... ผู้เชี่ยวชาญในด้านสื่อการเรียนรู้ของศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถาน..... ประกอบการประเภทโรงแรม.....	185
11	แสดงค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของคะแนนความคิดเห็นของ..... ผู้เชี่ยวชาญในด้านรูปแบบกิจกรรมของศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถาน..... ประกอบการประเภทโรงแรม.....	188

ตารางที่		หน้า
12	แสดงภาพรวมของแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถาน.....	
	ประกอบการประเภทโรงแรมที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญด้วยเทคนิคเดลฟาย.....	205

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันประเทศไทยนั้นมีสถานประกอบการเกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก ธุรกิจหลายธุรกิจมีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่องและรวดเร็วในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา และจากการค้นคว้าข้อมูลเบื้องต้นของผู้วิจัยพบว่า อัตราการขยายตัวของธุรกิจประเภทการท่องเที่ยวของประเทศไทยนั้น มีอัตราการขยายตัวในประเทศที่โดดเด่นกว่าธุรกิจประเภทอื่น จะเห็นได้ว่า เมื่อมองย้อนกลับไปในระยะเวลา 5-6 ปีที่ผ่านมาของประเทศไทย จำนวนของสถานประกอบการประเภทโรงแรม ได้เกิดขึ้นเป็นจำนวนมากกว่าสถานประกอบการประเภทอื่น เนื่องจากว่าประเทศไทยเป็นประเทศที่สวยงาม มีวัฒนธรรมและประเพณี โบราณสถานที่ดึงดูดนักท่องเที่ยวจำนวนมาก ส่งผลให้เกิดรายได้ที่เกิดจากอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวมากติดเป็นอันดับหนึ่งในสาม ร่วมกับประเทศมาเลเซีย และสิงคโปร์ ที่ก็ถูกจัดอันดับให้เป็นประเทศที่มีรายได้จากการท่องเที่ยวเป็นอันดับหนึ่งของประเทศ เช่นเดียวกันในปี พ.ศ. 2547-2552(กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2552) ส่งผลให้ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมารัฐบาลจึงได้ส่งเสริมเรื่องอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวมากเป็นพิเศษ เพราะธุรกิจการท่องเที่ยวเป็นธุรกิจที่สร้างรายได้ให้กับประเทศเป็นอย่างดี ส่งผลให้ธุรกิจการท่องเที่ยวจึงมีอัตราการขยายตัวอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้มีสถานประกอบการประเภทโรงแรมเกิดขึ้นเป็นจำนวนมากภายในระยะเวลา 5-6 ปีที่ผ่านมาของประเทศไทย ดังตารางที่ 1 ตารางเปรียบเทียบจำนวนโรงแรมที่ได้รับอนุญาตปี 2546-2552

ปี	ภาคเหนือ	ตะวันออกเฉียงเหนือ	ภาคกลาง	ภาคใต้	กรุงเทพมหานคร	รวม
2546	589	492	998	1,119	281	3,759
2547	749	524	1,302	1,237	281	4,093
2548	774	619	1,154	1,101	280	3,928
2549	913	703	1,221	1,184	273	4,294
2550	898	795	1,343	1,318	282	4,636
2551	1,002	890	1,401	1,361	291	4,945
2552	1,029	951	1,404	1,373	299	5,056

ตารางที่ 1 : ตารางเปรียบเทียบจำนวนโรงแรมและห้องพักที่ได้รับอนุญาตปี 2546-2552

จากตารางที่ 1 (สุदारตน์ จิตตเกษม, 2552) ซึ่งให้เห็นว่าประเทศไทยในช่วง 5-6 ปีที่ผ่านมา มีการเจริญเติบโตของสถานประกอบการประเภทโรงแรมจำนวนมาก ราว 1,500 โรงภายในระยะเวลา 5-6 ปี ซึ่งตารางนี้เก็บรวบรวมข้อมูลเฉพาะโรงแรมที่ได้รับอนุญาตยังมีโรงแรมอีกหลายโรงที่เปิดโดยมิได้รับอนุญาตที่เกิดขึ้นใหม่อีกจำนวนมากซึ่งทำให้เห็นได้ชัดเจนว่าสถานประกอบการประเภทโรงแรมได้ถูกสร้างขึ้นเป็นจำนวนมากภายในระยะเวลาไม่กี่ปีอย่างรวดเร็ว (สุदारตน์ จิตตเกษม, 2552)

เมื่อเทียบอัตราการขยายตัวที่แท้จริง (Real Term) ของ GDP ด้านการผลิต จะพบได้ว่าเมื่อเปรียบเทียบระยะเวลาเดียวกันในปีที่แล้ว และเปรียบเทียบอัตราการขยายตัวที่แท้จริง (Real Term) ของ GDP กับธุรกิจประเภทอื่น ยิ่งทำให้เห็นชัดเจนว่า อัตราการเติบโตของสถานประกอบการประเภทโรงแรมในประเทศไทยนั้นขยายตัวรวดเร็วและโดดเด่นกว่าธุรกิจประเภทอื่นซึ่งสามารถอธิบายในรายละเอียดได้ดังนี้ อัตราการขยายตัวที่แท้จริง (Real Term) ของ GDP ด้านการผลิตเทียบกับระยะเวลาเดียวกันของปีที่แล้วซึ่งให้เห็นว่า โรงแรมและภัตตาคารในไตรมาสที่ 1

ของปี 2551 นั้นเท่ากับ 10.1 ไตรมาสที่ 1 ของปี 2552 นั้นเท่ากับ -7.0 และในไตรมาสที่ 1 ของปี 2553 นั้นเท่ากับ 15.5 ตรงนี้ชี้ให้เห็นว่า การเติบโตของธุรกิจโรงแรมมีอัตราการเติบโตที่ดีมาก ตัวเลขสูงขึ้นเป็นลำดับ เมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจประเภทอื่น ในไตรมาสที่ 1 ของปี 2553 ธุรกิจการอุตสาหกรรมเติบโตได้ดีที่สุดคือ 22.8 รองลงมาคือ การไฟฟ้า การประปาและแยกก๊าซ คือ 15.8 และอันดับที่ 3 คือ ธุรกิจโรงแรมและภัตตาคาร ซึ่งข้อมูลทางสถิติด้านต้นชี้ให้เห็นว่า การเจริญเติบโตของธุรกิจประเภทโรงแรมในประเทศไทยนั้นมีอัตราการเติบโตที่เร็วกว่าอีกหลายๆธุรกิจ ในประเทศไทยหลายเท่าตัว(สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2553)

ประกอบกับเมื่อวันที่ 17 เมษายน พ.ศ. 2552 คณะรัฐมนตรีมีมติประกาศให้การท่องเที่ยวเป็นวาระแห่งชาติ เพื่อให้ทุกฝ่ายได้ใช้ความพยายามทุกรูปแบบในการกู้วิกฤตสถานการณ์การท่องเที่ยวอย่างเต็มที่หลังจากประเทศไทยที่เพิ่งจะผ่านพ้นวิกฤตการทางการเมือง ซึ่งหากไม่ทำการแก้ไขหรือสร้างแผนรองรับธุรกิจการท่องเที่ยวของประเทศไทย ในอนาคตตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 อาจตกลงจนไม่สามารถกู้สถานการณ์การท่องเที่ยวให้กลับมาเป็นเหมือนเดิมได้ (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2552) ดังนั้นสถานประกอบการประเภทโรงแรม จึงเป็นสถานประกอบการที่โดดเด่นและน่าสนใจว่าธุรกิจประเภทอื่นในประเทศไทย ณ ปัจจุบัน ดังจะเห็นได้จากการขยายตัวของสถานประกอบการประเภทโรงแรมที่มีจำนวนมากในช่วงเวลาที่ผ่านมา เป็นธุรกิจที่สร้างชื่อเสียงและรายได้มหาศาลแก่ประเทศไทย รัฐบาลก็ให้การสนับสนุนธุรกิจประเภทนี้ และยังได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลเป็นพิเศษในการดูแล พัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจประเภทนี้เนื่องด้วยเป็นธุรกิจที่อยู่ในวาระแห่งชาติอีกด้วย จากข้อความด้านบนทำให้สามารถสรุปได้ว่าในปัจจุบันสถานประกอบการประเภทโรงแรมกำลังเจริญเติบโตรวดเร็วกว่าสถานประกอบการประเภทอื่นในประเทศไทยและสถานประกอบการประเภทโรงแรมก็เป็นหนึ่งในสถานประกอบการของธุรกิจประเภทการท่องเที่ยวที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานรัฐบาลเป็นอย่างดี

ปัจจุบันสถานประกอบการประเภทโรงแรมนั้น กำลังให้ความสำคัญกับเรื่องของการพัฒนาคนในองค์กรหรือ เรื่องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังจะเห็นได้จากมีบุคคลในธุรกิจโรงแรมทั้งในประเทศและต่างประเทศในปัจจุบันกล่าวเรื่อง คุณภาพของคนในธุรกิจประเภทโรงแรมไว้ เช่น คำกล่าวของซีอีโอของบริษัท The Hong Kong and Shanghai Hotels ในเทปบันทึกการปฐมนิเทศของพนักงานโรงแรมเพนินซูล่าทั่วโลกกว่า 4,500 คน ซึ่งคำกล่าวนี้อาจสรุปว่า

สถานประกอบการประเภทโรงแรม บุคลากรที่อยู่ในนั้นคือสิ่งที่สำคัญที่สุด ดังนั้นเมื่อโรงแรมมีพนักงานที่มีคุณภาพ โรงแรมนั้นก็จะเป็นโรงแรมที่มีคุณภาพเช่นกัน(The Hong Kong and Shanghai Hotels Public Company Limited, 2007)

คนในธุรกิจโรงแรมถือเป็นทรัพยากรที่มีค่า ดังนั้นเราควรพัฒนาคนเหล่านั้นตลอดเวลา เราต้องให้โอกาสเขาในการเรียนรู้และเติบโตในองค์กรของเรา(Leung, 2010) ควรพัฒนาพนักงานโรงแรมของเราอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้นำพาธุรกิจโรงแรมของเราไปตามกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกทัน(Mchattie, 2010) อย่างไรก็ตามแม้ความต้องการในการพัฒนาคนซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีค่าของธุรกิจโรงแรมยังคงมีมาก แต่การจัดโปรแกรมการอบรมพนักงานก็เป็นวิธีการเดียวที่โรงแรมส่วนใหญ่เลือกใช้เพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลของตนเอง คนที่เป็นทรัพยากรที่สำคัญของธุรกิจโรงแรม โรงแรมจึงพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมจำนวนมากเพื่อพัฒนาคนของ โรงแรมให้เกิดศักยภาพที่โรงแรมต้องการแม้รู้ว่าเป็นการลงทุนเพิ่ม เสียค่าใช้จ่ายเพิ่ม และเมื่ออบรมพนักงานจนเป็นพนักงานที่ดี บริการได้มาตรฐานเสร็จก็อาจถูกโรงแรมอื่นซื้อตัวไปได้ แต่การลงทุนเพื่อพัฒนาพนักงานก็ขาดเสียไม่ได้ในงานโรงแรม และการทำงานโรงแรม คนหนึ่งคนจำเป็นต้องมีทักษะหลายอย่าง ทำได้หลายหน้าที่ต่อหนึ่งคน ทำได้หลายฝ่ายในโรงแรม การที่พนักงานขาดหายไปเพื่อไปอบรมนั้นถือได้ว่าทำให้ผลผลิตของการบริการลดลงทันที ดังนั้นการที่จะดึงพนักงานเข้ามารับการอบรมจึงเป็นเรื่องยาก เพราะคนทำงานจะลดลง ลูกค้ารอบริการนานขึ้น ทำหลังเลิกงานหรือก่อนเข้างานก็ไม่ค่อยได้รับความร่วมมือจากพนักงานทำงานเสร็จก็อยากพักผ่อน ไม่ได้อยากเข้าร่วมการอบรมก่อนหรือหลังเวลางาน ซึ่งเป็นโจทย์ที่ท้าทายนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม(Armstrong, 1999)

ปัญหาพื้นฐานที่เกิดจากการจัดโปรแกรมการฝึกอบรมหรือเรื่องของการเรียนรู้และพัฒนาตนเองของพนักงานโรงแรมมี ดังนี้ 1. เนื่องจากการอบรมนั้นมีค่าใช้จ่ายและมีค่าเสียเวลาในการปฏิบัติงานของพนักงาน ทำให้ต้องรอและรวบรวมพนักงานเข้าใหม่ให้ได้กลุ่มใหญ่แล้วจึงจัดปฐมนิเทศ ซึ่งทำให้พนักงานเข้าใหม่ที่ต้องปฏิบัติงานก่อนบางท่านไม่ทราบวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรต่างๆที่ควรทราบก่อนเริ่มปฏิบัติงาน ส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกับค่านิยมของโรงแรม 2. ปัญหา หรือหัวข้อบางอย่าง นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรมทราบว่า ควรจะจัดการอบรมเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจพนักงานในเรื่องใหม่นี้ แต่ติดขัดด้วยงบประมาณในการจัดและการจ้างวิทยากร รวมไปถึงการขาดงานแต่ละครั้งที่ทำให้เป็นอุปสรรค ทำให้การอบรมเพื่อแก้ปัญหาดังกล่าวนั้นไม่เกิดขึ้น หรือเกิดขึ้นไม่ทันต่อเหตุการณ์ 3. ความรู้ขององค์กร การสอนงาน ภาระงานที่ต้องเรียนของพนักงานบางตำแหน่งเกิดจากการสอน

งานแบบพี่เลี้ยง เป็นการเรียนรู้ตามอัธยาศัย ยังไม่มีระบบชัดเจน ขาดการติดตามจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในการติดตามการเรียนรู้ว่าพนักงานเหล่านั้นเรียนอะไร ด้วยวิธีการอะไร เหมาะสมมีประสิทธิภาพเพียงใด ทำให้ขาดความเชื่อมโยงกันระหว่างฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กับสิ่งที่พนักงานที่ปฏิบัติงานต่าง ๆ กำลังเรียนรู้ ฯลฯ ซึ่งความรู้ส่วนนี้ซึ่งเป็นส่วนที่เป็นองค์ความรู้ที่มีค่าของโรงแรมนั้นๆ บางครั้งฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ทราบข้อมูลโดยละเอียด หรือหันต่อเหตุการณ์ว่าตอนนี้สอนงานเรื่องอะไร เปลี่ยนเรื่องจากเดิมหรือไม่เพราะอะไร ใช้วิธีการใดในการสอนงาน ประสิทธิภาพการสอนงานอย่างไร วิธีการสอนงานของพนักงานคนใดนำเอามาเป็นแบบอย่าง เป็นต้น 4. ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม นอกจากจะพัฒนาพนักงานด้วยการจัดการอบรมแล้ว ยังมีภาระงานจำนวนมากที่ต้องดูแล เช่น การจัดสรรและคัดเลือกบุคลากรสวัสดิการ งานธุรการด้านเอกสาร ฯลฯ ที่อาจส่งผลให้ไม่ได้ให้เวลากับการพัฒนาพนักงานเต็มที่ได้อย่างเต็มที่ 5. บางครั้ง การอบรม ก็หยุดนิ่งไม่มีเนื้อหาหรือวิธีการอะไรใหม่ๆ เนื่องจากว่าโรงแรมที่ต้องรับวิธีการจากสำนักงานใหญ่มาเพื่อปฏิบัติ ทางสำนักงานใหญ่ไม่ได้พัฒนาหลักสูตรอบรมหรือสื่อใหม่ๆ เพื่อพัฒนาพนักงานเลย ทำให้งานการพัฒนาพนักงานอาจหยุดนิ่งได้ 6. เจ้าของสถานประกอบการโรงแรมที่เป็นคนไทยเป็นทั้งเจ้าของและบริหารโรงแรมเอง (มาตรฐานโรงแรมน้อยกว่า 4 ดาวลงไป) มักไม่นิยมลงทุนในด้านการพัฒนาบุคคลเนื่องจากเห็นว่าเป็นการลงทุนที่เห็นผลช้าและเห็นผลไม่ชัดเจน ซึ่งมักเป็นโรงแรม 4 ดาวลงมา ซึ่งทำให้ยากที่จะริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ให้กับการพัฒนาพนักงานด้วยตัวฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมนั้นๆ เอง หรือในบางกรณีที่เป็นโรงแรมต่ำกว่าสามดาวอาจไม่มีห้องฝึกอบรมในโรงแรมก็มี (ทิพสุคนธ์ พงษ์สิทธิ์, **สัมภาษณ์**, 29 มิถุนายน 2553.)

ปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น 6 ข้อนี้ ชี้ให้เห็นว่าภาพรวมของการจัดโปรแกรมการอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานโรงแรมนั้นยังมีช่องโหว่ที่ต้องเติมเต็มอีกหลายจุด หากกล่าวโดยสรุปจากการสัมภาษณ์จากเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในเบื้องต้นสำหรับปัญหาเรื่องการฝึกอบรมในโรงแรมแล้วจะพบว่า ปัญหาหลักโดยรวมคือ ไม่สามารถจัดกิจกรรมที่ทำให้พนักงานเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องด้วยตนเองได้ พนักงานจึงหยุดการเรียนรู้เมื่อฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ไม่มีโปรแกรมการฝึกอบรมมอบให้ รวมไปถึงการตอบสนองของความต้องการการเรียนรู้เป็นรายบุคคลที่ยังติดขัดในเรื่องของเวลาการทำงานที่ไม่ตรงกันของพนักงานแต่ละคนทำให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ไม่สามารถตอบสนองความต้องการทางการเรียนของพนักงานโรงแรมได้ การจัดโปรแกรมการฝึกอบรมจึงตอบวัตถุประสงค์ต่อเมื่อรวบรวมพนักงานเป็นกลุ่มก้อนได้เท่านั้น รวมไปถึงภาระงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เองนั้นก็จำนวนมากยากที่จะตามติดการเรียนรู้ของพนักงานในแต่ละฝ่ายหรือ

สร้างสรรคักิจกรรมการเรียนรู้ใหม่ๆในองค์กรและการจัดโปรแกรมการฝึกอบรมของสถานประกอบการประเภทโรงแรมยังไม่สามารถพัฒนาคุณภาพของคนให้พัฒนาตนเองต่อเนื่องได้

การส่งเสริมให้คนเรียนรู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเป็นเรื่องทุกฝ่ายให้ความสนใจ โดยใช้การศึกษาตลอดชีวิตเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาคน เห็นได้จากรัฐบาลได้ให้การสนับสนุนสถานประกอบการหรือหน่วยงานเอกชนในการช่วยภาครัฐบาลในการส่งเสริมการศึกษาอย่างเต็มที่ เห็นได้จากนโยบายการบริหารประเทศของรัฐบาล ก็ได้เล็งเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ตลอดชีวิตของประชาชนทุกคน จึงได้ส่งเสริมและผลักดันให้มีความสำคัญในเรื่องของการเรียนรู้ตลอดชีวิตในรายบุคคล ประชาชนทุกคนจะต้องมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลกไปตามยุคสมัย มีค่านิยมที่จะเรียนรู้ไปตลอดชีวิต ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 – 2554) ได้ระบุไว้ว่า เป็นแผนที่เน้นให้ คนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนา เน้นการพัฒนาคน ให้ใฝ่รู้ มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต (กระทรวงศึกษาธิการ, 2545)

เป้าหมายของการพัฒนาแผนพัฒนาฉบับที่ 10 ในข้อที่ 1 เรื่อง เป้าหมายการพัฒนาคุณภาพคน ให้คนไทยทุกคนได้รับการพัฒนาทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ ความรู้ความสามารถ ทักษะประกอบชีวิต ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมายเพื่อเสริมสร้างศักยภาพให้กับตนเองที่จะนำไปสู่ความเข้มแข็งของครอบครัว ชุมชนและสังคมไทย รวมทั้งในข้อที่ 5 เรื่อง ยุทธศาสตร์ ข้อ 5.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาคนและสังคมไทยสู่สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนให้มีคุณธรรมนำความรู้ เกิดภูมิคุ้มกัน โดยพัฒนาจิตใจควบคู่กับการพัฒนาการเรียนรู้ของคนทุกกลุ่มทุกวัยตลอดชีวิต เริ่มตั้งแต่วัยเด็กให้มีความรู้พื้นฐานเข้มแข็ง มีทักษะชีวิต มีสมรรถนะ ทักษะของกำลังแรงงานสอดคล้องกับความต้องการของสถานประกอบการ(กระทรวงศึกษาธิการ, 2545)

และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 – 2554) แนวทางการพัฒนาคนมีคุณธรรมนำความรู้ เกิดภูมิคุ้มกัน ข้อ 3 การพัฒนาสมรรถนะและทักษะแรงงานให้รองรับการแข่งขันของประเทศในข้อ 3.2 จัดระบบการเรียนรู้ในการประกอบอาชีพทั้งในด้านความรู้ ความสามารถและทักษะ ข้อย่อยที่ 2 ได้กล่าวว่า ผลักดันองค์กรต่างๆในสังคม เช่น องค์กรชุมชน สถานประกอบการ สถาบันทางการแพทย์ สถานสงเคราะห์ เป็นต้น ให้จัดการศึกษาในรูปแบบศูนย์การเรียนรู้ที่มุ่งจัดการเรียนขั้นพื้นฐานและวิชาการด้านต่างๆเพื่อพัฒนาศักยภาพคนไทยเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง(กระทรวงศึกษาธิการ, 2545)

แต่การที่จะคาดหวังให้ผู้ใหญ่วัยทำงานขวนขวายหาความรู้นอกเวลางาน เช่น ลงทะเบียนคอร์สฝึกอบรมวิชาที่ตนเองสนใจ(การศึกษานอกระบบโรงเรียน) เข้าพิพิธภัณฑ์เพื่อหาความรู้(การศึกษาตามอัธยาศัย) เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นได้น้อย นอกเวลาส่วนมากเป็นเวลาของการพักผ่อนหรือเพื่อความบันเทิงมากกว่า การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตในผู้ใหญ่วัยทำงานจะเกิดขึ้นได้จากระบบการศึกษาประเภทการศึกษาตามอัธยาศัยและการศึกษานอกระบบ ซึ่งมักเป็นการเรียนรู้จากงานอาชีพ สถานประกอบการ เพื่อนร่วมงาน การท่องเที่ยว สื่อมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศ สิ่งแวดล้อมและธรรมชาติ การเรียนรู้ของผู้ใหญ่เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์และการแก้ไขปัญหาที่พบในชีวิตการทำงาน การศึกษาตลอดชีวิตนั้นพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ช่วยให้พร้อมที่จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความก้าวหน้าในอาชีพ และสามารถรับงานใหม่ ความรู้หรือเทคนิคใหม่ที่เกี่ยวข้องในอาชีพได้ การเรียนรู้เป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นได้ตลอดชีวิต ถ้าเรานำแนวคิดสองส่วนคือ ความสำคัญของคน กับ ศักยภาพในการเรียนรู้ตลอดชีวิต มาบูรณาการเข้าด้วยกันจะช่วยเปลี่ยนวัฒนธรรมการคิดเรื่องการจัดการศึกษา การสนับสนุนจากองค์กรที่บุคคลนั้นๆทำงานอยู่ เป็นสิ่งสำคัญเพื่อช่วยให้บุคคลสามารถมองเห็นหนทางก้าวหน้าทางอาชีพของตน นอกจากนั้นองค์กรเองยังได้รับผลตอบแทนในแง่ที่มีทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ(มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมวิราช, 2551) ซึ่งในมุมมองของการศึกษาสถานประกอบการโรงแรมและหน่วยงานเอกชนประเภทอื่นๆเองนั้น มีกำลังเงินและทรัพยากรอื่นๆที่สามารถบริหารจัดการและสนับสนุนได้ทั้งการศึกษาในระบบ นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ซึ่งการกระทำดังกล่าวยังส่งผลโดยตรงไปถึงการส่งเสริมให้พนักงานของตนเองพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ต่อเนื่องตลอดระยะเวลาที่อยู่ในองค์กร รวมไปถึงตอบสนองในมุมมองของการศึกษาคือ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิต

ดังนั้นเพื่อส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิต ทุกองค์กรทุกสถานประกอบการควรมีศูนย์การเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของคนอย่างต่อเนื่อง ตอบสนองการเรียนรู้เป็นรายบุคคล ศูนย์การเรียนรู้ (Learning Center) จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่องค์กรหลายแห่งพยายามสร้างให้เกิดขึ้นวัตถุประสงค์เพื่อให้มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมให้กับพนักงานทุกระดับในองค์กร โดยส่วนใหญ่หน่วยงานที่จะต้องรับผิดชอบในการดูแลศูนย์การเรียนรู้ก็คือ หน่วยงานพัฒนาบุคลากร(อาภรณ์ ภูวิทยาพันธ์, 2551) ศูนย์การเรียนรู้ จึงเป็นทางเลือกหนึ่งที่ตอบโจทย์ทั้งการพัฒนาศักยภาพคนในองค์กรให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อคุณภาพขององค์กรและตอบสนองต่อหลักการการเรียนรู้ตลอดชีวิตของการศึกษาตามนโยบายของรัฐบาลในการพัฒนา

ประชาชนในประเทศ โดยศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการนั้นใช้แนวคิดทั้งการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย และยังสามารถใส่ความรู้ของการศึกษาในระบบเข้าไปในศูนย์การเรียนรู้ได้เช่นกัน

คำว่า ศูนย์การเรียนรู้ ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2545 ได้กล่าวไว้ในมาตราที่ 18 การจัดการศึกษาปฐมวัยและการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้จัดในสถานศึกษา ในข้อที่ 3 ถึงศูนย์การเรียนรู้ ว่าศูนย์การเรียนรู้ได้แก่ สถานที่เรียนที่หน่วยงานการจัดการศึกษานอกระบบ โรงเรียน บุคคล ครอบครัว โรงเรียน ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันทางศาสนา สถานประกอบการ โรงพยาบาล สถาบันทางการแพทย์ สถานสงเคราะห์ และสถาบันสังคมอื่นเป็นผู้จัดให้(กระทรวงศึกษาธิการ, 2545)

การศึกษาตลอดชีวิต ประกอบด้วยการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ในส่วนของการศึกษานอกระบบนั้น สถานประกอบการต่างๆ รวมทั้งสถานประกอบการประเภทโรงแรม ก็ได้จัดทำอยู่แล้ว ในรูปของโปรแกรมการฝึกอบรมเพิ่มพัฒนาบุคลากรในองค์กร แต่โปรแกรมการฝึกอบรมตามหลักการศึกษานอกระบบอย่างเดียวยังไม่สามารถตอบโจทย์พัฒนาให้บุคคลพัฒนาตนเองต่อเนื่องตามหลักการศึกษาตลอดชีวิต หรือสนองความต้องการเป็นรายบุคคลตามหลักการศึกษาตามอัธยาศัยได้ตามสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น ปัจจุบัน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ของทุกองค์กรได้พยายามผลักดันให้องค์กรของตนเองเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีแหล่งการเรียนรู้ด้วยตนเองในองค์กร มีระบบการพัฒนาคนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต เพื่อผลักดันให้องค์กรตนเองเต็มเปี่ยมไปด้วยบุคลากรที่มีศักยภาพ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของโลก พร้อมนำองค์กรตนเองไปสู่ผลกำไรและความเป็นชั้นนำในธุรกิจนั้นๆ โดยหลายองค์กรในปัจจุบัน เลือกจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ในองค์กรของตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมวิธีราช, 2551)

จากการศึกษาวิจัยเบื้องต้นของผู้วิจัยพบว่า มีสถานประกอบการในประเทศไทย จำนวนไม่น้อยที่เริ่มระบบการพัฒนาคุณภาพของพนักงานในองค์กร โดยการให้พนักงานเรียนรู้ด้วยตนเองผ่าน “ศูนย์การเรียนรู้” โดยอาจอยู่ในรูปของชื่อที่อาจเรียกแตกต่างกันไป เช่น แหล่งการเรียนรู้ด้วยตนเอง ศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Access Learning Center) ซึ่งเป็นการเรียนรู้ตามอัธยาศัย หรือโรงเรียนในโรงงานที่เป็นการศึกษานอกระบบโรงเรียน จากที่ผู้วิจัยศึกษามาเช่น แพรนต้าจิวเวอรี่ เอสแอนด์พี และโรงเรียนปัญญาภิวัฒน์ เทคโนโลยี ฯลฯ อย่างไรก็ตามก็ยังมีอีกหลายสถานประกอบการในประเทศไทยที่ยังไม่ได้ริเริ่มพัฒนาคนในองค์กรด้วยศูนย์การเรียนรู้ แต่

ส่วนมากมีแหล่งการเรียนรู้ตามอัธยาศัยหรือระบบการพัฒนาคนในองค์กรอยู่แล้ว เช่น ห้องสมุด มุมพักผ่อนอ่านหนังสือ มุมคอมพิวเตอร์ ฯลฯ ซึ่งสามารถให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์พัฒนาต่อยอด เป็นศูนย์การเรียนรู้ในองค์กรได้ง่าย เป็นต้น แต่ศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการประเภทโรงแรมที่มีอยู่แล้วในปัจจุบันอาจอยู่ในรูปหรือชื่อที่แตกต่างกันไป ผู้วิจัยจึงสรุปให้อยู่ในรูปของตารางโดยเรียกว่า แหล่งการเรียนรู้ในสถานประกอบการประเภทโรงแรมก่อนในเบื้องต้น เพราะว่าแต่ละที่ไม่ได้ตั้งชื่อแหล่งการเรียนรู้ว่า ศูนย์การเรียนรู้ เสมอไปทำให้มีชื่อเรียกที่แตกต่างกัน ชื่อ วัตถุประสงค์ ที่อยู่ภายในก็มีความแตกต่างกัน ระบบและวัตถุประสงค์ของแหล่งเรียนรู้ของแต่ละโรงแรมก็มีความแตกต่างกัน ซึ่งจากการค้นคว้าเบื้องต้นของผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นตารางที่ 2 แสดงภาพรวมของศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการประเภทโรงแรมที่บอกจำนวนพนักงานของแต่ละโรงแรม ซึ่งจะชี้ให้เห็นว่า มีหลายโรงแรมที่สนับสนุนการพัฒนาพนักงานโรงแรมของตนเองด้วยการให้พนักงานเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านศูนย์การเรียนรู้ที่ทางโรงแรมกำหนดให้ ซึ่งชื่อที่อยู่ภายในในแต่ละโรงแรมก็มีความแตกต่างกัน สถานที่ที่ตั้งศูนย์การเรียนรู้ก็มีความแตกต่างกัน แต่ชี้ให้เห็นว่ามีโรงแรมจำนวนมากที่มีศูนย์การเรียนรู้ในโรงแรมอยู่แล้วในปัจจุบัน และจากการลงพื้นที่จริง 11 สถานประกอบการโรงแรม ประกอบกับการพูดคุยกับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องนักวิจัยในช่วงเดือน มิถุนายน พ.ศ. 2554 พบว่า ศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ มีปัญหาคือ ยังไม่สามารถดึงดูดพนักงานให้มาใช้บริการได้เท่าที่ควร กระบวนการดึงดูดหรือจูงใจให้พนักงานโรงแรมเข้าถึงสื่อการเรียนรู้ที่โรงแรมมอบให้ยังขาดประสิทธิภาพ เน้นกลุ่มเป้าหมายเพียงบางกลุ่มเช่นพนักงานที่มีความสามารถโดดเด่น (Talent) สื่อในศูนย์การเรียนรู้ไม่ทันต่อเหตุการณ์ไม่หมุนเวียน ขาดการเอาใจใส่จากพนักงานฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการดูแลศูนย์การเรียนรู้เนื่องจากมีภาระงานอย่างอื่นมาก ยังไม่มีผู้รับผิดชอบดูแลศูนย์การเรียนรู้โดยตรงเป็นสาเหตุให้อุปกรณ์หรือสื่อการเรียนรู้บางอย่างชำรุด หรือไม่ทันต่อเหตุการณ์ บ้างจัดไว้เพื่อให้เล่นอินเทอร์เน็ตเท่านั้นไม่มีสื่อการเรียนรู้ประเภทอื่น และยังไม่สามารถดึงความรู้ขององค์กรมาใช้ไว้ในศูนย์การเรียนรู้ได้นอกจากพยายามหาหนังสือเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานโรงแรมมาใช้ไว้หรือความรู้จำกัดอยู่ในขอบเขตเรื่องภาษาอังกฤษเท่านั้น หรือสื่อความรู้ที่มียังไม่ตรงกับความต้องการของพนักงาน ฯลฯ (นิศา อุตตะนันท์, **สัมภาษณ์**, 20 มิถุนายน 2553.)

ศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการประเภทโรงแรมที่มีอยู่ในปัจจุบันต้องได้รับการพัฒนาเพื่อให้มีองค์ประกอบของศูนย์การเรียนรู้ที่ครบถ้วนถูกต้องตามแนวคิดการศูนย์การเรียนรู้รวมไปถึง การเลือกสถานที่ตั้งให้พนักงานสามารถเข้าถึงได้ง่าย ภายในศูนย์การเรียนรู้มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เอื้อต่อการชวนขวยและค้นคว้า และเนื้อความรู้ องค์ความรู้ กิจกรรมของศูนย์

การเรียนช่วยส่งเสริมให้พนักงานในสถานประกอบการประเภทโรงแรมพัฒนาตนเองต่อเนื่องตามหลักการศึกษาดลอดชีวิต มีกระบวนการดึงดูดและจูงใจให้พนักงานเข้าถึงและเข้าใช้บริการศูนย์การเรียนอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ทั้งนั้นควรเป็นความรู้ทางด้านการโรงแรม ความรู้ที่ช่วยให้พนักงานเรียนรู้และทำงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น จากการศึกษาค้นคว้าเบื้องต้นของผู้วิจัยพบว่า องค์กรความรู้ที่อยู่ในศูนย์การเรียนในโรงแรม ควรมีเนื้อหาเกี่ยวกับโรงแรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานให้ดียิ่ง และควรเป็นการเรียนรู้แบบนำตนเอง ตามวันเวลาที่ตนเองสะดวก เพื่อจะได้ไม่ต้องรอรับโปรแกรมการฝึกอบรมจากหัวหน้าแต่เพียงอย่างเดียว รวมไปถึงเมื่อเรียนรู้แล้วนอกจากพนักงานจะได้รับการพัฒนาตนเองแล้วยังเอื้อประโยชน์ไปถึงการเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานหรือเติบโตในสายงาน หรือการเลื่อนขั้นได้เพราะจะยิ่งสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองในสถานที่ทำงานได้ดียิ่งขึ้นทำให้มีพนักงานเข้าใช้บริการศูนย์การเรียน

ชื่อโรงแรม	พนักงาน (คน)	ที่ตั้งแห่งการเรียนรู้	ชื่อของแห่งการเรียนรู้	สื่อที่อยู่ในแห่งการเรียนรู้ของสถานประกอบการ
แกรนด์ ไฮแอท เอราวัณ	592	ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์(ปรับปรุงอยู่)	-	คอมพิวเตอร์ 3 เครื่อง
ควาร์น พลาซ่า กรุงเทพฯ	356	โรงอาหารพนักงาน	-	Internet หนังสือ
แซงกรีล่า กรุงเทพฯ	821	โรงอาหารพนักงาน	Sabai Sabai Lounge	โทรทัศน์ หนังสือ หนังสือพิมพ์ และคอมพิวเตอร์ 2 เครื่อง
เพนนินซูล่า กรุงเทพฯ	666	ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	RCA (Resources Center for Advancement)	หนังสือ คอมพิวเตอร์ สื่อการเรียนด้วยตนเอง, ซีดี, โปรแกรม e-learning
แมนดาริน โอเรียลเต็น กรุงเทพฯ	738	ชั้นสอง(ปรับปรุงอยู่)	-	หนังสือ คอมพิวเตอร์ สื่อการเรียนด้วยตนเอง, ซีดี
แมริออท รีสอร์ท แอนด์ สปา	563	ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	-	หนังสือพิมพ์ และนิตยสาร
มิลเลเนียม ฮิลตัน กรุงเทพฯ	529	ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	Relaxation Room	คอมพิวเตอร์ 6เครื่อง นิตยสาร สื่อการเรียนรู้ Hilton University เป็นศูนย์การเรียนรู้ภาษาอังกฤษด้วยตนเอง
รอยัล ออคิด เชอราตัน	596	บริเวณฝึกอบรม (ปรับปรุงอยู่)	Success Center	หนังสือและสื่อการเรียนภาษาอังกฤษด้วยตนเอง
เชอราตัน แกรนด์	482	ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	Recreation Room	คอมพิวเตอร์ 4 เครื่อง ไซฟา โทรทัศน์ และหนังสือ
โฟวีซีชั่น	535	ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ห้องสมุด	สื่อการเรียนรู้ด้วยตนเองภาษาอังกฤษ
สุโขทัย	337	ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	-	หนังสือและสื่อการเรียนด้วยตนเองเรื่องภาษาอังกฤษ

ตารางที่ 2 : แสดงภาพรวมของศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการประเภทโรงแรม

ตัวอย่างศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการอื่นๆที่เป็นรูปธรรมชัดเจนที่เป็นแบบอย่างได้พบได้ปัจจุบันอยู่ในชื่อ โครงการนำร่องการส่งเสริมการจัดการศึกษาของสถานประกอบการในรูปศูนย์การเรียนรู้ ซึ่งเป็นโครงการที่เปิดโอกาสให้สถานประกอบการต่างๆที่สนใจเปิดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการตนเอง โดยจะเป็นสถานประกอบการต้นแบบ ที่มีศูนย์การเรียนรู้ เปิดโอกาสให้พนักงานในองค์กรเรียนการศึกษาระดับมัธยมศึกษาหรือพื้นฐานได้ โดยสถานประกอบการเหล่านี้จะเป็นตัวอย่างให้ให้สถานประกอบการอื่นๆต่อไป โดยสถานประกอบการที่เข้าร่วมโครงการนี้จะได้รับความช่วยเหลือจากรัฐบาลในการก่อสร้าง ได้รับการแนะนำ ให้ความช่วยเหลือตลอดระยะเวลาจนกว่าศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการนั้นจะเรียบร้อยในเรื่องของการจัดการและหลักสูตรภายในศูนย์การเรียนรู้ ซึ่งโครงการนี้เป็นโครงการที่แสดงให้เห็นถึงความพยายามของภาครัฐในการเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนของประเทศมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 3 ประเภทอย่างแท้จริง โดยมีสถานประกอบการเอกชนที่เข้าร่วมโครงการนำร่องนี้ด้วยกัน 7 แห่ง คือ บริษัทในกลุ่มสมบุญ บริษัทไดสตาร์อิลเลคทริก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) บริษัทซี.พี. เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) บริษัทเทรนไทม์เทสต์ จำกัด บริษัทกลุ่มเหล็กสหวิริยา จำกัด บริษัทเอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด(มหาชน) และโรงแรมรอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท เป็นโครงการที่สร้างขึ้นตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 – 2554) แนวทางการพัฒนาคนมีคุณธรรมนำความรู้ เกิดภูมิคุ้มกัน ข้อ 3 การพัฒนาสมรรถนะและทักษะแรงงานให้รองรับการแข่งขันของประเทศในข้อ 3.2 จัดระบบการเรียนรู้ในการประกอบอาชีพทั้งในด้านความรู้ ความสามารถและทักษะ ข้อย่อยที่ 2 ได้กล่าวว่า ผลักดันองค์กรต่างๆในสังคม เช่น องค์กรชุมชน สถานประกอบการ สถาบันทางการแพทย์ สถานสงเคราะห์ เป็นต้น ให้จัดการศึกษาในรูปศูนย์การเรียนรู้ที่มุ่งจัดการเรียนขั้นพื้นฐานและวิชาการด้านต่างๆเพื่อพัฒนาศักยภาพคนไทย เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง(กระทรวงศึกษาธิการ, 2545)

ศูนย์การเรียนรู้ข้างต้นในโครงการนี้เป็นศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการตามที่ระบุกฎกระทรวงได้ระบุไว้ว่า ด้วยสิทธิของสถานประกอบการในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศูนย์การเรียนรู้ พ.ศ. 2547 ข้อที่ 7 ได้กล่าวว่า ศูนย์การเรียนรู้อาจจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในรูปแบบของการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ หรือการศึกษาตามอัธยาศัย ทั้งนี้ เพื่อให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว สนองตอบวัตถุประสงค์ของศูนย์การเรียนรู้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2545) โดยโครงการนำร่องการส่งเสริมการจัดการศึกษาของสถานประกอบการในรูปศูนย์การเรียนรู้ที่ได้กล่าวมาแล้วนั้นเป็นโครงการที่มีรูปแบบการจัดศูนย์การเรียนรู้เพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานแบบการศึกษานอกระบบโรงเรียนของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา(สกศ.) กระทรวงศึกษาธิการ

โดยมีข้อกำหนดบางตอนที่เกี่ยวข้องเช่น เรียนเพื่อให้ได้วุฒิการศึกษา หรือถ่ายโอนหน่วยกิตได้ หรือเรียนแล้วผู้เรียนหรือพนักงานนั้นๆจะได้ใบประกาศนียบัตร ศูนย์การเรียนนั้นๆจะต้องอยู่ ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน(สพฐ.)และสำนักงานเขต พื้นที่ ต้องได้รับการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอก จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(สมศ.) เจ้าของสถานประกอบการจะต้องยื่นคำขอจัดตั้งศูนย์การเรียน เป็นหนังสือต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่สถานประกอบการตั้งอยู่ รวมทั้งจัดทำแผนการจัดการ การศึกษาของศูนย์การเรียนร่วมกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือสถานศึกษาที่สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามอบหมาย และศูนย์การเรียนมีสิทธิจัดการศึกษาเฉพาะระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามที่กฎกระทรวงกำหนดเท่านั้น(คู่มือการจัดตั้งศูนย์การเรียนของสถานประกอบการกรุงเทพฯ, 2550)

นอกจากโครงการนำร่องของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ที่มีการจัดศูนย์ การเรียนในสถานประกอบการ ยังมีศูนย์การเรียนชุมชนของสำนักงานกศน. เป็นศูนย์การเรียนที่ตั้ง เอาความรู้ในชุมชน ภูมิปัญญามารวบรวมและเผยแพร่ให้ความรู้แก่คนในชุมชนหรือบุคคลที่สนใจ ถือเป็นแหล่งการเรียนรู้ที่เอื้อให้บุคคลเรียนรู้ตลอดชีวิต เข้าถึงง่ายในชุมชน ซึ่งปัจจุบันได้พยายาม เปลี่ยนให้อยู่ในรูป กศน.ตำบล ซึ่งมีชื่อโครงการคือ โครงการ กศน.ตำบล เป็นโครงการที่ส่งเสริม การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยให้เกิดขึ้นในชุมชน มีเป้าหมายยกระดับศูนย์การ เรียนขึ้นเป็น กศน.ตำบลยุคใหม่มุ่งสู่เป้าหมาย ให้คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ(คู่มือ การดำเนินงานกศน.ตำบล, 2552)ซึ่งโครงการที่เกี่ยวข้องกับศูนย์การเรียนทั้งสองโครงการสามารถ เป็นรูปแบบศูนย์การเรียนที่เหมาะสมในบริบททางการศึกษาของประเทศไทย อย่างไรก็ตามก็ต้อง ศึกษาว่ารูปแบบดังกล่าวจะสามารถนำไปประยุกต์ในบริบทโรงแรมได้มากน้อยเพียงใด หากมี วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งศูนย์การเรียนที่แตกต่างออกไป เพราะเนื้อหาความรู้ภายในศูนย์การ เรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมที่มีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้รับผิดชอบนั้น ไม่ได้มีลักษณะเหมือนโครงการนำร่องของสทศ.ที่มีความรู้ของการศึกษาขั้นพื้นฐานและก็ได้เป็น ความรู้เชิงภูมิปัญญาชาวบ้านหรือความรู้ในท้องถิ่นเหมือนศูนย์การเรียนชุมชนของกศน. แต่เป็น ความรู้จำพวกเช่น ความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่งในโรงแรม ปัญหาที่เคยพบ เกี่ยวกับลูกค้าที่มาใช้บริการ วิธีการรับมือหรือจัดการในกรณีต่างๆที่พบได้ในการปฏิบัติงานโรงแรม จริง(Knowledge Management Application in Hotels, 2003) ซึ่งต้องมาจากความรู้ของ บุคลากรที่ทำงานในองค์กรของแต่ละโรงแรม ทำให้แนวคิดการจัดการความรู้ในองค์กร

(Knowledge Management : KM) ต้องเข้ามาบทบาทในการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมอย่างเต็มที่

แนวคิดการจัดการความรู้เป็นที่ให้ความสนใจเนื่องจาก ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และการบริหารบ้านเมืองที่ดีในมาตรา 11 กำหนดว่าส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน(สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547) การจัดการความรู้ในองค์กรจะช่วยให้ได้เนื้อหาสาระที่จะอยู่ในศูนย์การเรียนรู้ แต่การลงทุนสร้างศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการจะสูญเปล่า เพราะถ้าคนในองค์กรยังไม่มีลักษณะนิสัยของการเรียนรู้ ไม่มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตตามแนวคิดเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้(Learning Organization : LO) (วรภัทร์ ภูเจริญ, 2547)

แนวคิดเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้คือ องค์กรที่มุ่งพัฒนาและปรับขีดความสามารถ ศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา เป็นแนวคิดที่ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาบุคคลต้องคำนึงถึงในปัจจุบัน ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ที่อยู่ในตัวผู้ปฏิบัติงาน จะกลายเป็นต้นทุนสำคัญที่ทำให้ประสบความสำเร็จ จะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร ดึงศักยภาพของคนแต่ละคนออกมาได้อย่างเต็มที่ พยายามดึง ทรัพยากรสินทางปัญญานี้ออกมาให้อยู่ในรูปจับต้องได้ ส่งผ่านให้กันและกันในองค์กร(ประพนธ์ ผาสุขยัต, 2549)

ฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่มีหน้าที่หลักในการดูแลพนักงานให้พัฒนาและเกิดการเรียนรู้ของแต่ละองค์กรนั้นก็มิบทบาทสำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร เพราะนักทรัพยากรบุคคลจำเป็นที่จะต้องทำงานเป็นคู่คิดร่วมกับเพื่อนร่วมงานในฝ่ายต่างๆ เพื่อดำเนินการในเรื่องของการจัดการความรู้ ในบางองค์กร ผู้บริหารมอบหมายให้นักทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ดำเนินการในการขับเคลื่อนองค์กรไปในเส้นทางของการจัดการความรู้ อันเนื่องมาจากความเชี่ยวชาญในด้านของการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงเป็นสำคัญ จากความรู้ความสามารถในการที่จะจัดการสนับสนุนเรื่องการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง ทำให้เป็นโอกาสอันดีสำหรับนักทรัพยากรบุคคลที่จะสามารถรับบทบาทสำคัญในการเป็น

ศูนย์กลางของการจัดการความรู้ ต้องประยุกต์แนวทางการฝึกอบรมแบบผสมผสานเน้นไปที่การปฏิบัติและพยายามค้นหาจุดแห่งคลังความรู้ที่เกิดขึ้นในตัวพนักงานที่ปฏิบัติงานในทุกๆวัน ให้มาเรียนรู้ร่วมกัน ดึงประสบการณ์ออกมาเป็นทรัพยากรอันมีค่าขององค์กรนั้นๆ นักทรัพยากรบุคคลควรเป็นผู้เริ่มให้องค์กรสร้างการเปลี่ยนแปลงในระดับแรกคือ การทำสิ่งเดิมๆให้ดีขึ้น แล้วตามมาด้วย การทำสิ่งที่ต่างออกไป รวมทั้งสร้างและรักษาความสามารถในการปฏิบัติงาน แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า นักทรัพยากรบุคคลจะไม่ต้องทำหน้าที่ด้านธุรการต่างๆตามบทบาทและหน้าที่เดิมที่มีมา(Christina, 2010)

ตัวอย่างสถานประกอบการที่ใช้แนวคิดการจัดการความรู้ เช่น การเปลี่ยนแปลงธุรกิจครั้งสำคัญของ IBM ในช่วงทศวรรษ 1990 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์กรได้จัดตั้งรูปแบบการให้บริการใหม่คือ ศูนย์บริการซึ่งทำหน้าที่ให้ข้อมูลและคำแนะนำครอบคลุมกิจกรรมส่วนใหญ่ของคำถามพื้นฐานในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับลูกค้า ได้สะดวกได้จากโต๊ะทำงานของพนักงานแต่ละคนเอง(บทบาท HR ในโลก KM, 2552) บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) มีการจัดระบบฐานข้อมูลความรู้ขององค์กร(Knowledge Center) คือรวบรวม จัดเก็บและนำไปใช้ เป็นชุมชนให้พนักงานสามารถแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547) บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน) ซึ่งเป็นแบบอย่างของการจัดการความรู้ในองค์กรและองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยบริษัทปูนซีเมนต์ได้จัดตั้ง ศูนย์การจัดการความรู้ในองค์กรขึ้นมีวัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการฐานข้อมูลสารสนเทศในองค์กรทั้งหมด รวบรวมให้อยู่ในที่เดียวกันในระบบอินเทอร์เน็ตขององค์กร(อินเทอร์เน็ต) กระตุ้นให้พนักงานมีความอยากที่จะเรียนรู้ แสดงให้เห็นประโยชน์ที่จะได้รับ แล้วผูกการเรียนรู้เข้ากับความก้าวหน้าในสายงาน การยกย่องชมเชย หรือให้รางวัล ศูนย์การจัดการความรู้จะต้องสร้างระบบจัดเก็บและระบบค้นหา เพื่อให้พนักงานเข้าถึงได้ง่าย โดยเมื่อปี 2536 ได้นำระบบ Computer Based Training เพื่อแทนการสอนแบบ Classroom Training ผลที่พบคือ ในระยะแรกเริ่มที่พนักงานยังไม่เกิดลักษณะนิสัยการเรียนรู้ด้วยตนเองระบบนี้ไม่ค่อยประสบผลสำเร็จ บทเรียนในระยะนั้นไม่ได้รับความสนใจเพราะไม่ใช่ความรู้ในองค์กรอย่างแท้จริง นำไปใช้ได้ทันที เป็นต้น และคอมพิวเตอร์และระบบเครือข่ายขณะนั้นยังไม่พร้อม ระยะเวลาในการสร้างบทเรียนก็ใช้เวลานาน ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นมาก จึงต้องปรับเปลี่ยนเป็นใช้ความรู้ในองค์กร สั้นๆรวมไปถึงต้องสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ด้วยตนเองให้เกิดขึ้นก่อน และต้องพิจารณาเป็นรายหลักสูตรว่าบทเรียนใดออนไลน์บทเรียนใดจัดในห้องอบรม หรือต้องผสมกันจึงจะเหมาะสม เป็นต้น(รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์โครงการศึกษาวิเคราะห์เพื่อการวางแผนและการดำเนินการตามยุทธศาสตร์สำนักงานสภาที่ปรึกษา

เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ. 2548 – 2551 สำหรับปีงบประมาณ 2549, 2549) ซึ่งในหลายองค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และมีการจัดการความรู้ในองค์กร จัดตั้ง ศูนย์การจัดการความรู้ เป็นแหล่งการเรียนรู้ในองค์กรหรืออาจอยู่ในรูปอื่น ช่องทางอื่น ที่อื่นตามความเหมาะสมขององค์กร เช่น เว็บไซต์ บล็อก ระบบสืบค้นข่าวสาร ฯลฯ โดยมีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นกำลังสำคัญในการดึงความรู้จากการปฏิบัติงานออกจากบุคคล(Tacit Knowledge)จัดกระบวนการ กิจกรรม และเครื่องมือที่เกี่ยวข้องเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวแม้ในบางองค์กร ผู้บริหารจัดตั้งทีมในการรวบรวมองค์ความรู้โดยเฉพาะก็มีในบางบริษัท(KM Team)(สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2549)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีความสามารถในการจัดการความรู้ ในขณะเดียวกัน การจะจัดการความรู้ได้ดีก็ต่อเมื่อองค์กรนั้นๆให้ความสำคัญกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะการจัดการเรียนรู้มีปรัชญาเดียวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างไรก็ตามหากไม่มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ตามหลักองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวบรวมความรู้ชัดแจ้งและความรู้ฝังลึกไปเป็นระบบก็ไม่มีบุคคลเข้าถึง ซึ่งทำให้การลงทุนสร้างแหล่งเรียนรู้ขึ้น หรือศูนย์รวบรวมความรู้ขึ้นเป็นการลงทุนขององค์กรที่เสียเปล่า(เจษฎา นกน้อย, 2552) ทั้งสองแนวคิดควรจะเดินทางไปพร้อมๆกันในแต่ละองค์กรเพื่อการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสูงสุด รวมถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ กระบวนการ กิจกรรมและเครื่องมือต่างๆต้องดูความพร้อมและความเหมาะสมของบริบทของแต่ละองค์กรด้วย

บทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต่อการจัดการความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้คือให้มุ่งเน้นการจัดการความรู้ผ่านพื้นที่อิสระในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งกลุ่มเล็ก กลุ่มใหญ่แลกเปลี่ยนประสบการณ์ความสำเร็จ(Best Practice)และวิธีการของแต่ละคนในการก้าวผ่านอุปสรรค(Lesson Learned) ส่งเสริมให้มีระบบเพื่อนสอนเพื่อน พี่สอนน้อง ให้กว้างขวาง ซึ่งนอกเหนือจากการได้ถ่ายโอนความรู้ในองค์กรแล้วยังสามารถสร้างความรู้ลึกผูกพันที่ดีกับองค์กรด้วย ต้องมุ่งสร้างวิทยากรภายในเพิ่มขึ้นเพื่อเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้จากการปฏิบัติงานขององค์กร รวมถึงการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ในระบบการจัดการความรู้ในองค์กร และการคงไว้ซึ่งกิจกรรมการพัฒนาฝึกอบรมในหลากหลายรูปแบบ โดยคำนึงถึงความประหยัดและคุ้มค่า จะช่วยกระตุ้นให้พนักงานใฝ่รู้และรักษาบรรยากาศในการเรียนรู้ขององค์กรไว้ได้อย่างต่อเนื่อง(จารุพันธ์ อธิธิอาวัชกุล, 2553)

การพัฒนาบุคลากรในองค์กรมีสองแบบคือไปฝึกอบรมให้เพราะเชื่อว่ายังไม่มีความรู้ในเชิงทฤษฎี แบบนี้ให้เกิดการเรียนรู้เพราะเชื่อว่าบุคคลมีความรู้อยู่แล้วและความรู้นั้น

เพิ่มขึ้นได้ตลอดระยะเวลาการทำงานจึงมุ่งจัดระบบงาน บรรยายภาคการทำงาน ให้เกิดการเรียนรู้ ได้ความรู้ปฏิบัติเป็นหลัก ซึ่งในความเป็นจริงต้องใช้ทั้งสองแบบแบบฝึกอบรมร้อยละ 10-20 และ แนวเรียนรู้ร้อยละ 80-90 ในขณะที่องค์กรส่วนใหญ่ยังคงวนเวียนอยู่ในระบบฝึกอบรม ที่ขาดวิถีคิด ในการเคารพความเป็นมนุษย์ ไม่ได้ขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของมนุษย์ จึงไม่สามารถพัฒนาสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ การพัฒนาบุคลากรต้องเน้นการส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกันพัฒนาตนเอง และพัฒนากันเอง ไม่ใช่การไปพัฒนาเขาเพราะไม่มีใครพัฒนาใครได้เพราะเป็นการเรียนรู้และ เติบโตออกมาจากภายในไม่สามารถเอาความรู้จากภายนอกใส่ตัวหรือหัวสมองได้ กิจกรรมอบรม หลายกิจกรรมจึงเครียด จบกิจกรรมไม่เกิดการพัฒนาตนเอง ไม่เชื่อมโยงกับงาน กิจกรรมพัฒนา บุคคลควรจะมีที่ให้มีความสุข ความภาคภูมิใจ เอาความสำเร็จเล็กๆมาพูดคุย แลกเปลี่ยนบนเวที หรือพื้นที่อิสระที่จัดไว้ มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในบรรยากาศชื่นชมยินดี บรรยายภาคเชิงบวก จด บันทึกรักไว้ เมื่อวันใดพนักงานนำเทคนิคที่จัดไว้ไปทดลอง ประยุกต์ใช้ได้ผลอย่างไรก็นำมา แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอีกได้ รวบรวมให้เป็นระบบมีวิธีการเข้าถึงเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ บรรยายภาคที่ เป็นอิสระ มีความเท่าเทียม ความสัมพันธ์แนวราบ มีความไวเนื้อเชื้อใจซึ่งกันและกันและเคารพ และเห็นในคุณค่าซึ่งกันและกัน เป็นกลไกให้ความสามารถดึงความรู้ออกมาจากตัวบุคคล ในความ เป็นจริงสามารถสร้างบรรยากาศอิสระชั่วคราวได้เพื่อศึกษาว่าความเป็นอิสระเกิดผลดีอย่างไร เรา สามารถสร้างบางส่วนของหน่วยงานให้เป็นที่เล็กๆและเมื่อถึงจุดหนึ่งบรรยากาศ แบบนี้จะเกิดขึ้นเองอัตโนมัติจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร ต้องสร้างให้เกิดบรรยากาศที่เป็นอิสระ บรรยายภาคเชิงบวก เชิญชื่นชมยินดี เคารพความรู้ในคนหรือความรู้ปฏิบัติ ให้ทุกคนอยู่ในสภาพเท่า เทียมกัน เพราะเมื่อทุกคนอยู่เท่าเทียมกัน จะทำให้คนเห็นศักยภาพของตนเองและมั่นใจใน ศักยภาพของตนเองขึ้นมา แต่เป็นความเท่าเทียมที่แตกต่างเพราะการเคารพและให้เกียรติในความ แตกต่างเป็นเครื่องบอกความเท่าเทียมกัน ความเท่าเทียมกันไม่เน้นการสอนไม่เน้นการถ่ายทอด เน้นการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ ไม่มีผู้รู้ผู้ไม่รู้ มีแต่แต่ละคนมีแต่ละอย่างมาแลกเปลี่ยนดู พนักงานทุกคนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ปฏิบัติได้ และการสร้างความรู้ปฏิบัติคือ การเรียนรู้ ตลอดชีวิต(วิจารณ์ พานิช, 2549)

จากการศึกษาแล้วสามารถสรุปได้ว่าแหล่งการเรียนรู้ในองค์กรนอกจากจะเป็น สถานที่ที่รวบรวมเนื้อหาและองค์ความรู้การโรงแรมที่ควรมาจากความรู้จากการปฏิบัติจริงใน องค์กรแล้ว ควรจะมีพื้นที่อิสระที่มีบรรยากาศของความเท่าเทียม ที่สร้างขึ้นเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมาช่วยสร้างความรู้ในองค์กรร่วมกันเหมาะสมสำหรับองค์กรที่เพิ่งเริ่มเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

องค์กรตนเองเพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ พึ่งเริ่มการจัดการความรู้ในองค์กร โดยพื้นที่และ กิจกรรมที่กล่าวมาเหล่านี้นี้อาจอยู่ในรูปแบบของแหล่งเรียนรู้ในองค์กรแต่ละองค์กรก็ได้

ความรู้ที่ได้มาจากการจัดการความรู้ที่กล่าวมาข้างต้นสามารถมาสังเคราะห์เป็น แก่นความรู้หรือสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งได้(วิจารณ์ พานิช, 2549) และเมื่อได้สมรรถนะแล้ว ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถไปผูกโยงกับโครงสร้างองค์กรได้ว่าแต่ละตำแหน่งต้องมี สมรรถนะเช่นใด หากสามารถรวบรวมในระยะเวลาหนึ่งจะได้สมรรถนะจำนวนมาก สามารถจัด กลุ่มงานที่คล้ายคลึงกันไว้ด้วยกัน แบ่งกลุ่มงานเป็นส่วน เป็นฝ่าย เป็นแผนกที่ชัดเจน จัดกลุ่มแนว ทางเลือกสายอาชีพที่สามารถเลื่อนตำแหน่งหรือโอนย้ายไปได้ รวมทั้งระบุสมรรถนะที่ต้องมีในการ เลื่อนหรือโอนย้าย ก็จะได้สายความก้าวหน้าขององค์กร(เส้นทางอาชีพ (Career Path)) ซึ่งให้ รายละเอียด เป็นรูปธรรมชัดเจนแก่พนักงาน ซึ่งสามารถเป็นแรงกระตุ้นแก่พนักงานในองค์กรได้ เป็นอย่างดีในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องไม่หยุดนิ่งเพื่อความก้าวหน้าทางอาชีพ(ธำรงค์ศักดิ์ คางสวัสดิ์, 2551) การให้เห็นเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพขององค์กรที่ตนเองทำงานอยู่จะเป็น แรงจูงใจที่ดีอีกทางหนึ่งของพนักงานให้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องไม่หยุดนิ่งเมื่ออยู่ในองค์กร หมั่นชวนขยายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การใช้โอกาสในการพัฒนาสายงานของพนักงานจะเป็นการดึงให้ พนักงานโรงแรมให้เข้าถึงศูนย์การเรียนรู้ในองค์กรหรือแหล่งการเรียนรู้ในองค์กรได้ดียิ่งขึ้น การสร้าง แรงจูงใจดังกล่าวจึงเป็นบทบาทหน้าที่ที่สำคัญของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะหาก พนักงานขาดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองของพนักงาน การจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้หรือแหล่งการ เรียนรู้ด้วยตนเองในองค์กรก็จะไร้ประโยชน์

ในบริบทของ การจัดการความรู้ในองค์กร ของสถานประกอบการประเภทโรงแรม ยังพบได้น้อย เพราะยังมองไม่เห็นภาพการจัดการความรู้ในองค์กรในบริบทโรงแรมและถูกมองว่า เป็นบริบทแนวอนุรักษ์นิยม(Conservative)จึงมีน้อยคนที่จะกล่าวถึง รวมไปถึงมีนักการโรงแรม จำนวนน้อยที่ให้ความสนใจแนวคิดเรื่องการจัดการความรู้ในโรงแรม แนวคิดนี้จึงยังไม่แพร่หลาย ในทางปฏิบัติจนเป็นต้นแบบและแนวทางให้สถานประกอบการประเภทโรงแรมอื่นๆปฏิบัติตาม หรือประยุกต์ใช้ในโรงแรมของตน (Knowledge Management Application in Hotels, 2003)

ในบริบทขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานประกอบการประเภทโรงแรม โครงสร้างองค์กรที่มีลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีสายการบังคับบัญชาสั้นๆ ทำให้เกิดความ ยืดหยุ่นในการบริหารงาน ปรับเปลี่ยนจัดทีมใหม่ได้ง่าย การบริหารงานจะอิงสมรรถนะ (Competencies)ของพนักงานมากกว่าการอิงกับคำอธิบายรายละเอียดงาน (Job Description)

(เจษฎา นกน้อย, 2552) สถานประกอบการโรงแรมในปัจจุบันยังเน้นการบริหารงานด้วยการใช้รายละเอียดของงาน(Job Description) มากกว่าบริหารงานแบบอิงสมรรถนะ (Competencies) และบางโรงแรมก็มีความเข้าใจว่าการบริหารงานด้วยการใช้รายละเอียดของงาน(Job Description) คือสิ่งเดียวกับการบริหารงานแบบอิงสมรรถนะ (Competencies) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการพยายามจัดการความรู้ที่ต้องประกอบไปด้วยวัฒนธรรมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของสถานประกอบการประเภทโรงแรมนั้นอยู่ในระยะเริ่มต้นจึงต้องกระทำอย่างค่อยเป็นค่อยไป ค่อยๆสร้างกระแสเพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในระดับวัฒนธรรมองค์กรทั้งองค์กร ส่วนการสร้างแรงจูงใจพนักงานให้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องด้วยการแสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าในอาชีพการงานในองค์กรหรือสายความก้าวหน้าในองค์กร(เส้นทางอาชีพ (Career Path)ซึ่งอยู่ในรูปของการแนะนำเป็นรายบุคคลก็จะเป็นหนทางหนึ่งในการปรับวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรให้อิงสมรรถนะมากยิ่งขึ้น (สุวัฒน์ วงศ์โชติวัฒนา, **สัมภาษณ์**, 19 กรกฎาคม 2554)

การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ในองค์กรในทางปฏิบัติจริง ต้องใช้ระยะเวลาอันมากกว่า 1 ปีและมากกว่าหนึ่งฝ่ายในทางปฏิบัติ เพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และเปลี่ยนลักษณะนิสัยการเรียนรู้ของพนักงานทั้งองค์กร รวมไปถึงภาวะผู้นำและความตั้งใจของผู้บริหารสถานประกอบการโรงแรม ที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการประเภทโรงแรมจะทำได้ในปัจจุบันคือตีโจทย์การพัฒนาคนในองค์กรโรงแรมตนเองให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ออกมาในรูปแบบของการอบรม กิจกรรมอื่น หรือเครื่องมือต่างๆ รวมไปถึงบรรยากาศกิจกรรมที่สร้างและออกแบบบนพื้นฐานแนวคิดการจัดการความรู้ ตามภาระหน้าที่เดิมของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ แล้วรวมรวมให้เป็นระบบ ให้เข้าถึงความรู้ได้ สนับสนุนให้นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ สนับสนุนให้เอากลับมาแลกเปลี่ยนเพื่อสร้างความรู้ใหม่เป็นวงโคจรการเรียนรู้ในการทำงานไม่สิ้นสุด(อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2551) ก็เพื่อให้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตามหลักการศึกษาดลอดชีวิต โดยนำเอารางวัล หรือการสร้างแรงจูงใจของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เช่น คำชมหรือเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ เป็นแรงจูงใจให้พนักงานพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เข้าใช้บริการแหล่งการเรียนรู้ในองค์กร หรือ ศูนย์การเรียนรู้

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม เพื่อให้สอดคล้องและไปตามนโยบายของรัฐบาลในการส่งเสริมการศึกษาดลอดชีวิตที่ส่งเสริมการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยศึกษาวิจัยบนบริบทของสถานประกอบการประเภทโรงแรมเพราะเป็นสถานประกอบการที่โดดเด่นกว่าสถานประกอบการประเภทอื่นตามที่กล่าวไปแล้วตอนต้น และให้ตั้งอยู่บนฐานความรับผิดชอบของฝ่ายทรัพยากร

มนุษย์ในการดูแลศูนย์การเรียนรู้ตามเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการประเภทโรงแรมโดยพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมนี้ให้เป็นเหมือนแหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตของพนักงานที่เรียนรู้ด้วยตนเองในองค์กรที่ไปตามแนวคิดทางการศึกษาตลอดชีวิตที่มีการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยและมีแนวทางการจัดการบนฐานแนวคิดการจัดการความรู้ในองค์กร มีบรรยากาศและแรงจูงใจที่เอื้อต่อการเรียนรู้และส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพตนในองค์กร ผลที่ได้จะนำไปพัฒนาเริ่มจากโรงแรมของตนเองสู่โรงแรมในเครือเดียวกัน ไปยังโรงแรมที่มีมาตรฐานใกล้เคียงกันจนครอบคลุมบริษัทโรงแรม และสามารถขยายผลสู่สถานประกอบการประเภทอื่นที่สนใจ และเป็นแนวทางการจัดการความรู้ในองค์กรกับบริษัทของสถานประกอบการประเภทเดียวกันหรือประเภทอื่นที่จะใช้ผลงานวิจัยต่อยอดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างเต็มรูปแบบต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหาและความต้องการเกี่ยวกับการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม
2. เพื่อนำเสนอแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม

ขอบเขตของการวิจัย

1. **แนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมที่พัฒนาขึ้นในงานวิจัยครั้งนี้มีรายละเอียดครอบคลุม**
 - 1.1 **วัตถุประสงค์** ตามแนวคิดการจัดการความรู้ในองค์กร
สร้างขึ้นเพื่อเป็นเป้าหมายของศูนย์การเรียนรู้ตามวิสัยทัศน์ของผู้บริหารหรือองค์กร
 - 1.2 **บุคลากร** ตามแนวคิดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวทางการจัดการความรู้ในองค์กร
 - 1.2.1 **หน้าที่และคุณลักษณะของเจ้าหน้าที่ประจำการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิต** : ผู้อำนวยการความสะดกในการเรียนรู้ของพนักงาน
 - 1.2.2 **บทบาทและหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิต**

- 1.3 **สถานที่** ตามแนวคิดศูนย์การเรียนรู้และแนวคิดการจัดการ
ความรู้ในองค์กร
- 1.3.1 ระบุสถานที่ที่เหมาะสมในการจัดตั้ง
 - 1.3.2 ลักษณะภาพรวม
- 1.4 **องค์ความรู้**
ตามแนวคิดการจัดการความรู้ในองค์กรและแนวคิดสถานประกอบการประเภท
โรงแรม
- 1.4.1 ความรู้ชัดแจ้ง(Explicit Knowledge)
 - 1.4.2 ความรู้ฝังลึก(Tacit Knowledge)
 - 1.4.3 คลังวิทยาการ
- 1.5 **สื่อการเรียนรู้** ตามแนวคิดศูนย์การเรียนรู้และแนวคิดการ
จัดการความรู้ในองค์กร
- 1.5.1 สื่อการเรียนการสอนประเภทสิ่งพิมพ์
 - 1.5.2 สื่อการเรียนการสอนประเภทสื่อคอมพิวเตอร์
 - 1.5.3 สื่อการเรียนการสอนประเภทวัสดุและอุปกรณ์
 - 1.5.4 สื่อการเรียนการสอนประเภทชุดการสอน
- 1.6 **รูปแบบกิจกรรม(ในองค์กรหรือภาคีเครือข่าย)** ตามแนวคิด
การศึกษาตลอดชีวิตและแนวคิดการจัดการความรู้ในองค์กร
- 1.6.1 การศึกษาในระบบโรงเรียน
 - 1.6.2 การศึกษานอกระบบโรงเรียน
 - 1.6.3 การศึกษาตามอัธยาศัย

2. **ด้านประชากร**ที่ศึกษาในงานวิจัยฉบับนี้ จะศึกษารูปแบบการจัดการ
ของศูนย์การเรียนรู้ชุมชนและจากโครงการนำร่องศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการของสกศ.โดย
มีกลุ่มประชากรในการวิจัยเป็นสถานประกอบการประเภทโรงแรมที่อยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน 4 ดาว
ขึ้นไปในกรุงเทพมหานคร ที่ตรวจสอบโดยมูลนิธิพัฒนามาตรฐานและบุคลากรในอุตสาหกรรมบริการ
และการท่องเที่ยว การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย สมาคมโรงแรมไทย สมาคมไทยธุรกิจการ
ท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยรังสิต มหาวิทยาลัยมหิดล ร่วมกันดำเนินการตรวจสอบ ที่ผู้วิจัยศึกษา
สถานประกอบการประเภทโรงแรมมาตรฐานระดับ 4 ดาวขึ้นไป ด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้

2.1 ระบบการบริหารของโรงแรมมาตรฐาน 4 ดาวขึ้นไปจะมีระบบและโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจนเรื่องอำนาจในการศึกษาวิธีการจัดการ มากกว่าโรงแรมที่มีมาตรฐานต่ำกว่า 4 ดาวที่มักจะเป็นระบบการบริหารโรงแรมแบบครอบครัว ซึ่งโครงสร้าง บทบาท และอำนาจ ไม่ชัดเจนและยืดหยุ่นในแต่ละโรงแรมค่อนข้างมาก

2.2 ระบบการบริหารของโรงแรมมาตรฐาน 4 ดาวขึ้นไปจะมีระบบและโครงสร้างการบริหารที่เป็นมาตรฐานจะมีเครือโรงแรมที่ใช้ระบบการบริหารและโครงสร้างอย่างเดียวกันง่ายแก่การนำแนวทางไปประยุกต์ใช้ในหลายโรงแรมในเครือเดียวกัน เพราะความคล้ายคลึงกันในบริบทโรงแรม ระบบเป็นมาตรฐาน เป็นกลาง ใช้ได้สากล มีเครือข่าย ส่งผลให้แนวทางที่ได้สามารถนำไปขยายผลต่อได้อย่างรวดเร็ว

3. **สถานประกอบการประเภทโรงแรมส่วนใหญ่ยังไม่มีจัดการความรู้ในองค์กร** ผู้วิจัยจึงศึกษาแนวทางการจัดการความรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม บนฐานความสามารถตามบทบาทและหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการประเภทโรงแรมให้เป็นไปตามแนวความคิดของการจัดการความรู้ในองค์กรและองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามมุมมองทางการศึกษาตลอดชีวิตเป็นหลักเพื่อเป็นพื้นฐานหรือสร้างความตระหนักของสถานประกอบการเพื่อจะสานต่อการจัดการความรู้และสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างเต็มรูปแบบต่อไป

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

แนวทางการจัดการ หมายถึง ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตให้เกิดขึ้นในสถานประกอบการประเภทโรงแรม เป็นข้อเสนอแนะการจัดการที่ตั้งอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการประเภทโรงแรม บนพื้นฐานหลักการการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อให้บุคคลมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตด้วยการศึกษาทั้ง 3 ระบบคือ การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยโดยมีแนวทางการจัดการบนฐานแนวคิดการจัดการความรู้ในองค์กร

ศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิต หมายถึง แหล่งการเรียนรู้ที่รวบรวมความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานโรงแรมให้พนักงานโรงแรมนั้นๆสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับหลักการการศึกษาตลอดชีวิต โดยอยู่บนความรับผิดชอบของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในสถาน

ประกอบการประเภทโรงแรม มีวัตถุประสงค์เป็นไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กร ผู้บริหารโรงแรมและ ความต้องการของพนักงานโรงแรมนั้นๆ รวบรวมเนื้อหาด้านการโรงแรม(ความรู้ชี้แจง ความรู้ฝัง ลึกและคลังวิทยาการ)ของแต่ละโรงแรม อยู่ในรูปสื่อการเรียนแต่ละประเภทอย่างเหมาะสม มี กิจกรรมต่างๆที่สร้างขึ้นของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ แบ่งเป็นกิจกรรมการศึกษาในระบบโรงเรียน กิจกรรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนและกิจกรรมการเรียนรู้ตามอัธยาศัย ซึ่งเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้น ในองค์กรเองหรือเป็นการทำงานร่วมกับภาคีเครือข่ายก็ได้ มีการจัดพื้นที่เป็นสัดส่วนเหมาะสมและมีบรรยากาศในการเรียนรู้ทั้งในศูนย์การเรียนรู้และขณะจัดกิจกรรมเชื่อมต่อเรียนรู้ โดยฝ่าย ทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการประเภทโรงแรมจะใช้กระบวนการต่างๆเพื่อดึงดูดหรือจูงใจ ให้พนักงานเข้าใช้บริการหรือเข้าถึงสื่อการเรียนรู้ อาทิเช่น รางวัลและแรงจูงใจจำพวกคำชม การ แนะนำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพเป็นรายบุคคล ฯลฯ เพื่อเป็นแรงจูงใจให้พนักงานโรงแรม พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอในองค์กร

สถานประกอบการประเภทโรงแรม หมายถึง สถานที่ที่ประกอบการเชิงการค้าที่ นักธุรกิจตั้งขึ้นในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อบริการผู้เดินทางในเรื่องของที่พักอาศัย อาหาร และ บริการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพักอาศัยและเดินทาง หรืออาคารที่มีห้องนอนหลายห้อง ติดต่อเรียง รายกันในอาคารหนึ่งหลังหรือหลายหลัง ซึ่งมีบริการต่าง ๆ เพื่อความสะดวกของผู้ที่มาพัก และ ได้รับมาตรฐานโรงแรมจากหน่วยงานสากลเป็นที่ยอมรับระดับ 4 ดาวขึ้นไป และพนักงานในสถาน ประกอบการประเภทโรงแรมทุกคนจบการศึกษาขั้นบังคับ

สภาพ หมายถึง การดำเนินการที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของศูนย์การเรียนรู้หรือแหล่ง การเรียนรู้ในสถานประกอบการประเภทโรงแรม

ปัญหา หมายถึง ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของศูนย์ การเรียนรู้หรือแหล่งการเรียนรู้ในสถานประกอบการประเภทโรงแรม

ความต้องการ หมายถึง ความต้องการที่เกิดขึ้นจากสภาพและปัญหาการ ดำเนินการที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของศูนย์การเรียนรู้หรือแหล่งการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ประเภทโรงแรม

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. องค์ความรู้เกี่ยวกับสภาพ ปัญหา ความต้องการในการจัดการศูนย์การ เรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม

2. แนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม
3. องค์ความรู้เรื่องการพัฒนาประสิทธิภาพของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาคนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตามหลักการศึกษาดำเนินชีวิตของสถานประกอบการประเภทโรงแรมและขยายฐานไปยังสถานประกอบการอื่นๆที่สนใจ
4. องค์ความรู้เรื่องเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กรที่จะสามารถขยายผลพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กรและสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างเต็มรูปแบบของสถานประกอบการประเภทโรงแรมและสถานประกอบการอื่นๆที่สนใจต่อไป

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง การนำเสนอแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร หนังสือ บทความ วารสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งเป็นตอนได้ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 : การศึกษาตลอดชีวิต

- 1.1 ความหมายของการศึกษาตลอดชีวิต
- 1.2 ความจำเป็นของการศึกษาตลอดชีวิต
- 1.3 การศึกษานอกระบบ
 - 1.3.1 ความหมายของการศึกษานอกระบบโรงเรียน
 - 1.3.2 ประเภทการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน
 - 1.3.3 ลักษณะของการศึกษานอกระบบโรงเรียน
- 1.4 การศึกษาตามอัธยาศัย
 - 1.4.1 ความหมายของการศึกษาตามอัธยาศัย
 - 1.4.2 ประเภทของการศึกษาตามอัธยาศัย
 - 1.4.3 ลักษณะของการศึกษาตามอัธยาศัย

ตอนที่ 2 : การเรียนรู้ของผู้ใหญ่

- 2.1 การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่ชี้นำตนเอง
- 2.2 บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่
- 2.3 บทบาทและคุณสมบัติของผู้อำนวยความสะดวกหรือเพื่อนร่วมทางการ

เรียนรู้

ตอนที่ 3 : การจัดการความรู้ในองค์กร

- 3.1 แนวความคิดเรื่องการจัดการความรู้
- 3.2 ความรู้และการจัดการความรู้
- 3.3 โมเดลปลาหัว
- 3.4 กระบวนการและเครื่องมือช่วยในการจัดการความรู้
- 3.5 ลักษณะและบทบาทของผู้อำนวยความสะดวกตามแนวคิดการจัดการ
- 3.6 แนวความคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้

ความรู้

- 3.7 บรรยายภาพที่เอื้อต่อการเรียนรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้
- 3.8 ความสัมพันธ์กันระหว่างการจัดการความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 4 : ศูนย์การเรียนรู้

- 4.1 ความหมายของศูนย์การเรียนรู้
- 4.2 ประเภทศูนย์การเรียนรู้
- 4.3 สถานที่ตั้งศูนย์การเรียนรู้
- 4.4 งานบริการศูนย์การเรียนรู้
- 4.5 ขอบข่ายหน้าที่ในการบริการศูนย์การเรียนรู้
- 4.6 กิจกรรมการเรียนรู้ในศูนย์การเรียนรู้
- 4.7 การจัดแบ่งพื้นที่ในศูนย์การเรียนรู้
- 4.8 ตัวอย่างศูนย์การเรียนรู้ที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 5 : การจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ

- 5.1 ความรู้ในสถานประกอบการ
- 5.2 การจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ

ตอนที่ 6 : สถานประกอบการประเภทโรงแรม

- 6.1 การแบ่งกลุ่มโรงแรมตามขนาด
- 6.2 การแบ่งกลุ่มโรงแรมตามเป้าหมายทางการตลาด
- 6.3 ระบบบริหารโรงแรม
- 6.4 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลในสถานประกอบการประเภทโรงแรม

ตอนที่ 7 : งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 8 : กรอบแนวคิดการวิจัย

ตอนที่ 1 : การศึกษาตลอดชีวิต

แนวคิดเรื่องการศึกษาตลอดชีวิตที่เสนอขึ้นมาโดยองค์การยูเนสโก เป็นที่ยอมรับทั่วโลกในปัจจุบันว่า เป็นหลักสำคัญหรือเป็นแม่บทการศึกษา ในประเทศไทย กฎหมายที่ว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติมีหลักการจัดการศึกษาให้เป็นการศึกษาตลอดชีวิตของประชาชนและให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการศึกษา ทำให้เป็นสาเหตุที่ต้องมาทำความเข้าใจถึงคำว่า การศึกษาตลอดชีวิตให้มากขึ้น มีผู้กล่าวถึงการศึกษาตลอดชีวิตไว้เป็นจำนวนมาก เช่น

นักคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543) นักการศึกษามองว่า การศึกษาตลอดชีวิต เป็นการผสมผสานกัน 2 มิติ คือ

1. การผสมผสานในแนวตั้ง คือ มองว่าชีวิตบุคคลตั้งแต่เกิดจนตายจะต้องมีพัฒนาการ จะต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ดังนั้น เขาจึงต้องได้รับการศึกษาเพื่อที่จะปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ในชีวิต

2. การผสมผสานในแนวนอนหรือแนวราบ มองว่า การศึกษาที่จะทำให้บุคคลเป็นคนที่มีสมบูรณ์ได้นั้น ต้องเป็นการศึกษาทุกรูปแบบทุกประเภท จะต้องเป็นการผสมผสานกันทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย และการศึกษาที่จัดให้มันจะต้องสัมพันธ์กับชีวิตจริง

สุมาลี สังข์ศรี(2543) กล่าวเกี่ยวกับการศึกษาตลอดชีวิตดังนี้

เมื่อบุคคลจบจากโรงเรียนหรือสถาบันการศึกษาออกมาสู่โลกของอาชีพ การเรียนรู้ของบุคคลก็จะกว้างขวางขึ้น ไม่เฉพาะที่เคยเรียนวิชาการหรือเรียนรู้จากประสบการณ์ต่างๆ ในวัยเรียน แต่ต้องมาเรียนรู้งาน เรียนรู้จากการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ เรียนรู้ที่จะปรับตัวให้เข้ากับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากสภาพสังคม สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ การเมือง วิทยาการและเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้บุคคลต้องเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อติดตามให้ทันความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย(2551) ระบุว่า รูปแบบของการจัดกิจกรรมการศึกษาตลอดชีวิตประกอบไปด้วย การศึกษาวิชาสามัญ เช่น การอ่านออกเขียนได้ ประถมศึกษา มัธยมศึกษา และอุดมศึกษา การศึกษาทางด้านวิชาชีพ เช่น การอบรมวิชาชีพระยะสั้นและระยะยาว ทั้งมีประกาศนียบัตรและไม่มีประกาศนียบัตร และการให้ความรู้ทั่วไปที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิตประจำวันด้วยการอบรมโดยวิทยากรและโดยสื่อต่างๆ โดยการจัดกิจกรรมทั้งหมดจะมีความยืดหยุ่น ไม่จำกัดผู้เรียนด้าน เพศ อายุ พื้นฐาน การศึกษา อาชีพ ความสนใจ เวลาเรียน สถานที่เรียน มุ่งสนองความต้องการของผู้เรียนในแต่ละชุมชนแต่ละสังคม การเรียนรู้ไม่จำเป็นต้องเกิดขึ้นที่สถานศึกษา ไม่จำกัดเวลา โดยมีการวัดและประเมินผลตามสภาพจริงและพัฒนาการของผู้เรียน บูรณาการการเรียนรู้ทั้งการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

1.1 ความหมายของการศึกษาตลอดชีวิต

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 4 กำหนดความหมายของการศึกษาตลอดชีวิตว่า เป็นการศึกษาที่เกิดขึ้นจากการผสมผสานระหว่างการศึกษาระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย

สุนทร สุนันท์ชัย (2548) เป็นการศึกษาทั้งหมดของชีวิตมนุษย์จากเกิดจนตาย มุ่งพัฒนามนุษย์ให้ปรับตัวเข้ากับความเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบันและพัฒนาต่อเนื่องไปให้เต็มศักยภาพของบุคคลแต่ละคน เป็นการศึกษาที่เกิดจากแรงจูงใจที่จะเรียนรู้ด้วยตนเอง จากแหล่งการเรียนรู้ทั้งในระบบ นอกระบบ และไม่เป็นทางการ

อุดม เขยกีวงศ์ (2551) แนวความคิดและแนวทางที่จะส่งเสริมให้เกิดการระดมเอาทรัพยากรทั้งหมดที่มีอยู่ในสังคมมาใช้ในการพัฒนาความรู้ ความคิดและความสามารถของมนุษย์ ทำให้มนุษย์สามารถแก้ปัญหา และพัฒนาคุณภาพชีวิตได้อย่างต่อเนื่องตั้งแต่เกิดจนตาย ยังผลให้สังคมนั้นๆ กลายเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้

UNESCO(1970) กระบวนการจัดการศึกษาในภาพรวมที่จะตอบสนองความต้องการทางการศึกษาของแต่ละบุคคล แต่ละของกลุ่มตั้งแต่การศึกษาสำหรับเด็กไปจนถึงการศึกษาสำหรับผู้ใหญ่อย่างเป็นกระบวนการต่อเนื่องตลอดชีวิต

Faure(1972) การศึกษาตลอดชีวิตไม่ใช่ระบบการศึกษาแต่อย่างใดแต่เป็นแม่บทของการศึกษาโดยรวมของการศึกษาแต่ละแบบมาจัดให้มีความต่อเนื่อง ผสมผสานและเสริมซึ่งกันและกัน

R.H. Dave (1976) เป็นแนวคิดที่พยายามมองการศึกษาในภาพรวม รวมการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ให้มีความสัมพันธ์ในด้านของความต่อเนื่องของเวลา (ช่วงชีวิตคน) และเนื้อหาสาระที่คนต้องนำความรู้ไปใช้ การศึกษาตลอดชีวิตจะต้องมีลักษณะยืดหยุ่นในด้านเวลา เนื้อหา สถานที่ และเทคนิคการเรียนการสอน ตลอดจนการเรียนรู้มีหลายรูปแบบหลายวิธีการ

สรุปการศึกษาตลอดชีวิตหมายถึง การศึกษาที่เกิดขึ้นตลอดระยะเวลาการดำรงชีวิตอยู่ของมนุษย์เพื่อให้มนุษย์พัฒนาตนเองอยู่เสมอเท่าทันการเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง ดึงศักยภาพของตนออกมาใช้อย่างเต็มที่ โดยใช้การศึกษาในระบบ

การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเป็นเครื่องมือในการสร้างวงจรกิจกรรมเรียนรู้ตลอดชีวิตในเกิดขึ้นกับมนุษย์แต่ละคน

1.2 ความจำเป็นของการศึกษาตลอดชีวิต

ความจำเป็นที่มนุษย์จะต้องมีการเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นความจำเป็นของการศึกษาตลอดชีวิตสามารถระบุเป็นประเด็นได้ดังต่อไปนี้ สุมาลี สังข์ศรี(2543)

1. ความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจของโลกและประเทศต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีผลกระทบต่อความเป็นอยู่ต่อการดำเนินชีวิตของประชาชนในทุกประเทศเพราะเศรษฐกิจเป็นปัจจัยหลักในการดำเนินชีวิต ในประเทศอุตสาหกรรม เทคโนโลยีในการผลิตและการเพิ่มผลผลิตได้เจริญก้าวหน้ามากขึ้น เพราะฉะนั้นจึงมีความต้องการบุคลากรและคนงานที่มีความรู้มีทักษะที่ก้าวหน้าและทัดเทียมกับความเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมใหม่ๆ นอกจากนี้ยังมีการเคลื่อนไหวปรับเปลี่ยนทางเศรษฐกิจอยู่เสมอทำให้เกิดผลกระทบมากมาย การเปลี่ยนแปลงในทางเศรษฐกิจดังกล่าวทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการจัดการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้และทักษะทางด้านวิชาการและวิชาชีพเพียงพอและสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน นอกจากนี้ยังต้องให้ความรู้และทักษะที่ช่วยให้บุคคลสามารถพึ่งตนเองได้ สามารถเลือกหรือพัฒนาอาชีพได้อย่างเหมาะสมกับสภาพของท้องถิ่นและสังคม จึงจำเป็นที่บุคคลต้องเพิ่มพูนความรู้อยู่เสมอ

2. ความเปลี่ยนแปลงของสังคม สังคมมีความเปลี่ยนแปลงทุกยุคทุกสมัยยิ่งในสภาวะปัจจุบันความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วมาก ปัญหาของสังคมมีความซับซ้อนมากขึ้นนี้จากสภาพดังกล่าวเป็นเหตุทำให้บุคคลควรได้รับการศึกษา ได้รับความรู้ทุกช่วงชีวิต การได้รับความรู้จะช่วยให้บุคคลสามารถเผชิญกับสภาพการณ์ต่างๆปัญหาต่างๆ สามารถวิเคราะห์ปัญหาและวิธีการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสมในทุกสถานการณ์ และสามารถปรับตัวดำเนินชีวิตอยู่ในสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมตามศักยภาพของตนเอง

3. ความก้าวหน้าของวิทยาการและเทคโนโลยี ความรู้ วิทยาการและเทคโนโลยีพัฒนาการที่ก้าวหน้าและรวดเร็วมาก นักวิชาการ นักการศึกษา นักวิทยาศาสตร์ได้ศึกษาค้นคว้าวิจัยเพื่อพัฒนาความรู้ในสาขาวิชาต่างๆอย่างต่อเนื่อง ทั้งความรู้ในทางอุตสาหกรรม สถาปัตยกรรม วิทยาศาสตร์ เกษตร สาธารณสุข การสื่อสาร การคมนาคม ความก้าวหน้าทาง

วิทยาการและเทคโนโลยีดังกล่าวนี้มีพัฒนาการอย่างไม่หยุดยั้งตลอดเวลาและมีผลต่อการดำเนินชีวิตของบุคคลทั้งทางตรงและทางอ้อม หลังจากบุคคลจบจากโรงเรียนมาแล้วมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นมากมาย เพราะฉะนั้นบุคคลจึงต้องเรียนรู้อยู่เสมอทุกช่วงชีวิตของชีวิตเพื่อให้สามารถติดตามได้ทันความก้าวหน้าเหล่านี้และสามารถนำมาใช้ประโยชน์กับการประกอบอาชีพ การประกอบกิจกรรมต่างๆ ในสังคมและการพัฒนาคุณภาพชีวิตได้อย่างเหมาะสม

4. การแพร่กระจายและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของข้อมูลข่าวสาร ในปัจจุบันนี้มีแหล่งที่เผยแพร่ความรู้ข้อมูลข่าวสารอยู่มากมายและข้อมูลข่าวสารนี้สามารถเผยแพร่ด้วยสื่อชนิดต่างๆ ไปยังประชาชนในทุกภูมิภาคของโลกอย่างรวดเร็ว ซึ่งประกอบด้วยความรู้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการประกอบอาชีพเกี่ยวข้องกับความเป็นอยู่ สุขภาพ พลาณามัย อาหาร ครอบครัว ตลอดจนความรู้สาขาวิชาต่างๆ ที่เกี่ยวกับบุคคลทั้งทางตรงและทางอ้อมเพราะฉะนั้นบุคคลจึงควรจะเรียนรู้ที่จะแสวงหาความรู้เหล่านี้ ควรมีทักษะที่จะเข้าถึงความรู้ข้อมูลเหล่านี้ ต้องเรียนรู้อยู่เสมอเพื่อให้มีความรู้เท่าทันและนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่นอกจากนั้นข้อมูลข่าวสารที่เผยแพร่มีอยู่มากมายนั้นมีทั้งสิ่งที่เป็นประโยชน์และไม่เป็นประโยชน์ บุคคลต้องมีความสามารถที่จะวิเคราะห์และเลือกรับข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองได้

5. ความเปลี่ยนแปลงทางด้านโครงสร้างประชากร โดยทั่วไปแล้วโครงสร้างประชากรของประเทศต่างๆ ส่วนใหญ่จะมีลักษณะเป็นรูปพีระมิด ฐานกว้าง ยอดแหลม คือมีประชากรวัยเด็กมากที่สุด รองลงมาเป็นวัยรุ่นและวัยผู้ใหญ่ตามลำดับ และจำนวนประชากรที่มีจำนวนน้อยที่สุดคือประเทศวัยสูงอายุ แต่ในปัจจุบันนี้โครงสร้างประชากรในหลายประเทศมีการเปลี่ยนแปลงอย่างเห็นได้ชัดคือ จำนวนเด็กแรกเกิดลดลง จำนวนประชากรผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นมาก จำนวนประชากรผู้สูงอายุจำนวนมากขึ้น เพราะฉะนั้นการจัดการศึกษาจึงจำเป็นต้องขยายออกไปสู่ประชากรวัยแรงงาน วัยผู้ใหญ่ตอนกลาง และวัยสูงอายุด้วย และนับวันจำนวนผู้สูงอายุจะยิ่งมากขึ้น เพราะฉะนั้นประเทศต่างๆ ต้องให้ความสำคัญแก่การศึกษาสำหรับผู้สูงอายุมากยิ่งขึ้น นั่นคือการจัดการศึกษาเพื่อสนองความต้องการต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรนี้จะต้องเป็นการจัดการศึกษาให้แก่คนสูงอายุทุกกลุ่มอายุ ซึ่งก็คือการศึกษาตลอดชีวิตนั่นเอง

6. ความเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ปัจจุบันประเทศต่างๆ ในโลกส่วนใหญ่มีการปกครองในระบอบประชาธิปไตยโดยให้ประชาชนมีสิทธิเสรีภาพ มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีส่วนในการปกครองประเทศและมีสิทธิเสรีภาพในการศึกษาหาความรู้ ประเทศต่างๆ ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการศึกษาที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาประเทศชาติ

เพราะฉะนั้นจึงมุ่งเน้นให้ประชาชนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง มีสิทธิได้รับการศึกษาอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน การศึกษาถือเป็นสิทธิขั้นพื้นฐานของประชาชน จะพบว่าประเทศต่างๆ ทั่วโลกได้เริ่มนำแนวคิดของการศึกษาตลอดชีวิตมาเป็นแนวคิดหลักในการจัดการศึกษาของประเทศ ตั้งแต่ปี ค.ศ.1972 เป็นต้นมา และในปัจจุบันแนวคิดการศึกษาตลอดชีวิตยังได้รับการยอมรับกว้างขวางมากขึ้นและเป็นหลักการสำคัญของการจัดการศึกษาของทุกประเทศก็ว่าได้ และจากประสบการณ์ที่หลายประเทศได้นำแนวคิดการศึกษาตลอดชีวิตไปสู่การปฏิบัติต่างเห็นพ้องกันว่า การศึกษาตลอดชีวิตเป็นการศึกษาสำหรับสังคม สำหรับโลกที่เปลี่ยนแปลงดังเช่นปัจจุบัน (Galbraith, 1992)

7. การศึกษาที่มีอยู่ยังไม่เอื้อให้บุคคลได้รับการศึกษาตลอดทุกช่วงชีวิต การศึกษาที่จัดอยู่ในประเทศต่างๆ ทั่วโลกแม้ในประเทศที่พัฒนาแล้วก็ตามยังเน้นที่การศึกษาในระบบโรงเรียนซึ่งเป็นการศึกษาเพียงช่วงต้นของชีวิตเท่านั้น แต่แต่ละประเทศจะทุ่มเทงบประมาณบุคลากรและทรัพยากรอย่างมากมายเพื่อปรับปรุงพัฒนาการศึกษาในระบบโรงเรียน โดยเน้นว่าการศึกษาสำหรับคนวัยต่างๆ ที่พ้นจากวัยเรียนมาแล้วก็มีความสำคัญไม่แพ้กัน แต่เท่าที่เป็นอยู่ การศึกษาหลังวัยเรียนในประเทศต่างๆ จัดอยู่ไม่ว่าจะเป็นการศึกษานอกระบบหรือการศึกษาตามอัธยาศัยก็ตามยังทำได้น้อยและไม่ครอบคลุมเท่าที่ควร

โดยสรุปหลักการของการศึกษาตลอดชีวิตคือ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับชีวิตมนุษย์ บุคคลมีความสามารถที่จะเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต การศึกษามีได้สิ้นสุดเมื่อจบจากโรงเรียนหรือสถาบันการศึกษา เป็นภาพรวมของการศึกษาทั้งหมด เป็นการศึกษาที่มีการผสมผสานกันทั้งใน แนวตั้งและแนวนอน เน้นความเท่าเทียมกันของโอกาสทางการศึกษา มีความยืดหยุ่นและหลากหลาย มีความเป็นประชาธิปไตยหรือให้อิสระผู้เรียน สร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ เป็นเครื่องมือในการแสวงหาความรู้ ให้การศึกษาเรียนรู้เป็นสิ่งที่สัมพันธ์กับชีวิต บานเป็นจุดเริ่มต้นของการศึกษาตลอดชีวิต ชุมชนมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิต และต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย

อุดม เชยกีวงศ์ (2551)การนำเอาแนวคิดการศึกษาตลอดชีวิตมาโดยมุ่งหวังว่าการจัดการศึกษาต่อไปของประเทศจะทำให้ประชาชนมีโอกาสเรียนรู้ได้อย่างหลากหลายและต่อเนื่อง ยังมีผู้คนอีกจำนวนมากไม่สามารถเข้าถึงการศึกษาในระบบโรงเรียน และไม่อาจได้รับบริการทางการศึกษานอกโรงเรียนด้วยแม้จะเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ ไม่นั่นว่าจะได้รับบริการ การศึกษาตามอัธยาศัย จึงต้องมีการปฏิรูปการศึกษาที่จะส่งเสริมให้บุคคลได้รับการศึกษาตลอด

ชีวิต โดยให้การศึกษาตลอดชีวิตมีองค์ประกอบคือ การจัดการศึกษาในโรงเรียน (Formal Education) การจัดการศึกษานอกโรงเรียน(Non-Formal Education) และการศึกษาตามอัธยาศัย (Informal Education)

สรุปความจำเป็นที่มนุษย์เราจะต้องมีการพัฒนาตนเองตลอดชีวิตหรือการศึกษาตลอดชีวิต เพราะว่าคนเราจำเป็นต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลาตั้งแต่เกิดจนตาย เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลก เท้าทันต่อเหตุการณ์ ดำเนินชีวิตในสังคมได้อย่างปกติสุข โดยใช้การบูรณาการการศึกษาทั้ง 3 ระบบ คือการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย เพื่อสร้างการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้เกิดขึ้นในตัวบุคคล บุคคลจึงมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ตลอดชีวิต หากหยุดการเรียนรู้ หยุดพัฒนาตนเองก็เท่ากับไม่เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลกทำให้ไม่สามารถนำพาตนเองไปสู่คุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นในสังคมได้

1.3 การศึกษานอกระบบ

1.3.1 ความหมายของการศึกษานอกระบบโรงเรียน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 การศึกษานอกระบบเป็นการศึกษาที่มีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการศึกษาระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการสำเร็จการศึกษาโดยเนื้อหาและหลักสูตรจะต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของบุคคลแต่ละกลุ่ม

พระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ. 2551 ในมาตรา 4 กล่าวว่า การศึกษานอกระบบ หมายความว่า กิจกรรมการศึกษาที่มีกลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการและวัตถุประสงค์การเรียนรู้ที่ชัดเจน มีรูปแบบ หลักสูตร วิธีการจัดและระยะเวลาเรียนหรือฝึกอบรมที่ยืดหยุ่นและหลากหลายตามสภาพ ความต้องการและศักยภาพในการเรียนรู้ของกลุ่มเป้าหมายนั้นและมีวิธีการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ที่มีมาตรฐานเพื่อรับคุณวุฒิทางการศึกษาหรือเพื่อจัดระดับผลการเรียนรู้

พระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ. 2551 ในมาตรา 6 กล่าวว่า การส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยให้ยึดหลักดังต่อไปนี้

การศึกษานอกระบบโรงเรียน

1. ความเสมอภาคในการเข้าถึงและได้รับการศึกษาอย่างกว้างขวาง ทั้งถึง เป็นธรรม และมีคุณภาพเหมาะสมกับสภาพชีวิตของประชาชน
2. การกระจายอำนาจแก่สถานศึกษาและการให้ภาคีเครือข่ายมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้

รัตนา พุ่มไพศาล (2543) ให้ความหมายว่า การศึกษานอกระบบโรงเรียนเป็นกระบวนการจัดการศึกษาสำหรับผู้ขาดโอกาสทางการศึกษาเล่าเรียนในภาคปกติ เพื่อให้พวกเขาจะสามารถเรียนรู้ในสิ่งต่างๆตามต้องการ

สุนทร สุนันท์ชัย (2544) ให้ความหมายว่า การศึกษานอกระบบโรงเรียนหมายถึง กิจกรรมทางการศึกษานอกระบบโรงเรียนไม่ว่าจะดำเนินการเอกเทศหรือเป็นส่วนประกอบของกิจกรรมอื่น โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะให้บริการแก่กลุ่มผู้เรียนทุกเพศทุกวัย

สุมาลี สังข์ศรี (2546) ให้ความหมายของการศึกษานอกระบบโรงเรียนเป็นกิจกรรมทางการศึกษาทุกรูปแบบที่จัดบริการให้กับประชาชนทุกคนทุกเพศทุกวัยโดยไม่จำกัดพื้นฐานทางการศึกษา อาชีพ ประสบการณ์ หรือความสนใจ โดยมุ่งให้ผู้เรียนได้รับความรู้พื้นฐาน ความรู้ทางด้านทักษะอาชีพ ตลอดจนความรู้ข่าวสารข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในปัจจุบัน เพื่อเป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิตและปรับตัวเข้ากับสภาพสังคม สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้อย่างเหมาะสม

จรวยพร ธรณินทร์(2550) กระบวนการจัดการสมรรถนะของผู้เรียน ทั้งที่เป็นทัศนคติและทักษะ และความรู้ซึ่งทำได้ยืดหยุ่นกว่าการเรียนในระบบโรงเรียนทั่วไป สมรรถนะที่เกิดจากการศึกษานอกระบบมีตั้งแต่ทักษะในการเรียนรู้ด้วยตนเอง การทำงานเป็นกลุ่ม การแก้ไข ความขัดแย้ง การแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม การเป็นผู้นำ การแก้ปัญหาาร่วมกัน การสร้างความเชื่อมั่น ความรับผิดชอบและความมีวินัย การศึกษานอกระบบยุคใหม่จึงเน้นการเรียนรู้และสมรรถนะ

ชัยยงค์ พรหมวงศ์ (2537) ได้ให้ความหมายของการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนในสถานประกอบการว่าเป็นกระบวนการพัฒนาความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ ค่านิยม คุณธรรม และทักษะความชำนาญเฉพาะด้านของบุคลากรในองค์กร ซึ่งจะไม่สามารถกระทำได้ในกระบวนการเรียนการสอนในระบบโรงเรียนปกติ เพื่อส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดขึ้นอย่างมีคุณภาพ

UNESCO (1976) การจัดกิจกรรมการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ แต่นอกกรอบของการจัดการศึกษาในระบบโรงเรียนปกติ โดยมุ่งบริการให้กลุ่มคนต่างๆ ของประชากรทั้งที่เป็นผู้ใหญ่และเด็ก โดยเน้นการเรียนรู้

สรุปได้ว่า การศึกษานอกระบบโรงเรียน นอกจากจะเป็นระบบการศึกษาที่ช่วยรองรับเยาวชนที่ด้อยโอกาสที่จะได้รับการศึกษาในระบบโรงเรียนแล้ว ยังเป็นระบบการศึกษาที่เกิดขึ้นหลังจากที่มนุษย์ได้ผ่านพ้นจากระบบการศึกษาที่เรียกว่า การศึกษาในระบบโรงเรียนมาแล้ว เพราะ การศึกษานอกระบบโรงเรียน เป็นการศึกษาที่มีลักษณะยืดหยุ่นไปตามความต้องการของผู้เรียน อาทิเช่น เวลา สถานที่ที่ผู้เรียนสะดวก เป้าหมายการเรียนตบโจทย์การเรียนรู้ของผู้เรียน การเรียนที่ช่วยแก้ปัญหาที่ผู้เรียนพบในปัจจุบันเช่น เรียนวิชาชีพ เรียนพัฒนาบุคลิกภาพ อบรมในสถานที่ทำงาน เป็นต้น

1.3.2 การจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน

หน่วยงานกรมการศึกษานอกโรงเรียน(2540) ซึ่งเป็นหน่วยงานสำคัญที่ทำหน้าที่ให้บริการทางการศึกษานอกระบบโรงเรียนในพื้นที่ต่างๆอย่างข่างขวางนั้น ได้แบ่งประเภทของการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเป็น 3 ประเภทคือ

1. **ประเภทให้ความรู้พื้นฐาน** เช่น การศึกษาผู้ใหญ่แบบเบ็ดเสร็จ การศึกษาของผู้ใหญ่สายสามัญระดับต่างๆ เพื่อเป็นการยกระดับการศึกษาของประชาชนผู้ขาดโอกาสที่จะศึกษาในระบบได้เพิ่มพูนวุฒิการศึกษาของตน

2. **ประเภทเพิ่มพูนทักษะและความสามารถทางด้านอาชีพ** เช่น หน่วยฝึกฝนอาชีพเคลื่อนที่ การเปิดสอนอาชีพทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การจัดกลุ่มสนใจบริการแนะแนวอาชีพ การจัดกิจกรรมทางการศึกษาเพื่อให้ประชาชนเกิดแนวความคิดในการพัฒนาอาชีพ เป็นต้น

3. **ประเภทให้บริการด้านข่าวสารข้อมูลความรู้** เช่น ห้องสมุดประชาชนหรือที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน การเผยแพร่ด้วยเอกสาร หนังสือพิมพ์ฝ่าพวง การจัดรายการวิทยุโทรทัศน์ การจัดฉายภาพยนตร์ การให้ความรู้โดยการใช้สื่อพื้นบ้านต่างๆ การจัดศูนย์การเรียนรู้ เป็นต้น

สมาลี สังข์ศรี (2544) ได้แบ่งกิจกรรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนเป็น 3 กลุ่มหลัก คือ

1. **การศึกษานอกระบบโรงเรียนขั้นพื้นฐาน** เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อให้กลุ่มเป้าหมายมีความรู้พื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต ได้แก่ ความรู้ อ่านเขียน การคำนวณเบื้องต้น การติดต่อสื่อสาร ความรู้ทางด้านสังคม สิ่งแวดล้อม ซึ่งจะเป็พื้นฐานการดำรงชีวิตหรือการศึกษาต่อ

2. **การศึกษานอกระบบแบบประเภทการให้ความรู้ทักษะอาชีพ** เป็นการให้ความรู้ทางด้านวิชาชีพใหม่ เพื่อนำความรู้มาปรับปรุงอาชีพที่ประกอบอยู่หรือสร้างอาชีพใหม่เพื่อเพิ่มพูนรายได้ การฝึกอบรมวิชาชีพนี้จัดโดยหลายหน่วยงานทั้งภาครัฐ เอกชน สมาคม มูลนิธิ

3. **การศึกษานอกระบบประเภทให้ความรู้ทั่วไปและข่าวสารข้อมูลที่เป็ปัจจุบัน** เป็นการให้ความรู้ข้อมูลข่าวสารที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต ได้แก่ ความรู้ด้าน สุขภาพ กฎหมาย ศาสนา สิ่งแวดล้อม การเมือง เศรษฐกิจ เป็นต้น เช่น การเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ การให้ความรู้ข่าวสารผ่านสื่อประเภทต่างๆ การจัดแหล่งความรู้ ฯลฯ

กฎกระทรวงว่าด้วยการแบ่งระดับและการเทียบระดับการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ. 2546 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการและรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยออกกฎกระทรวงไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 การศึกษานอกระบบแบ่งออกเป็น 2 ระดับดังนี้

1. การศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 3 ระดับคือ

1.1 การศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา

1.2 การศึกษาระดับประถมศึกษา

1.3 การศึกษาระดับมัธยมศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยแบ่งออกเป็น ประเภทสามัญศึกษา และประเภทอาชีวศึกษา

2. การศึกษาระดับอุดมศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ

2.1 การศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญา

2.2 การศึกษาระดับปริญญา

ข้อ 2 การศึกษานอกระบบที่จัดเป็นหลักสูตรเฉพาะหรือหลักสูตรฝึกอบรมตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย และการศึกษาตามอัธยาศัย ผู้เรียนอาจนำผลการเรียน ความรู้และประสบการณ์มาเทียบระดับการศึกษากับการศึกษาในระบบหรือการศึกษานอกระบบตามข้อ 1 ได้

ข้อ 3 การเทียบระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและการศึกษาระดับอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญา ให้สถานศึกษาที่รัฐมนตรีกำหนดแต่งตั้งคณะกรรมการจำนวนไม่เกิน 5 คนทั้งนี้ต้องเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ในสาขาวิชาของการศึกษาระดับนั้น ไม่น้อยกว่าสามคน และผู้มีความรู้และประสบการณ์ด้านการวัดผลและประเมินผลจำนวน 1 คน ดำเนินการเทียบระดับการศึกษาตามระเบียบที่ รัฐมนตรีกำหนด ทั้งนี้ โดยพิจารณาจาก จุดมุ่งหมาย วิธีการศึกษา หลักสูตร ระยะเวลาของการศึกษา การวัดผล และประเมินผล และเกณฑ์การจบหลักสูตรนั้น

1.3.3 ลักษณะของการศึกษานอกระบบโรงเรียน

ทองอยู่ แก้วไทรฮะ (2544) สรุปลักษณะของการศึกษานอกระบบโรงเรียนดังนี้

1. หลักสูตรและเนื้อหาวิชามีความยืดหยุ่นมาก เนื้อหาสามารถปรับให้ได้เหมาะสมตามท้องถิ่นและความสนใจของผู้เรียนเพื่อที่จะนำเอาความรู้ไปใช้ให้เป็นประโยชน์ตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

2. การเรียนการสอนและวิธีการสอนของการศึกษานอกระบบโรงเรียนมีรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและความจำเป็น เช่นบางสถานที่จะจัดเป็นชั้นเรียน หากมีสถานที่เอื้ออำนวย หากมีความยากลำบากทางด้านสถานที่ก็อาจจะจัดเป็นการเรียนโดยการศึกษากันเองได้
3. ระยะเวลาเรียนขึ้นอยู่กับชนิดและลักษณะของวิชา รวมทั้งความสนใจของผู้เรียน
4. ผู้เรียนของการศึกษานอกระบบโรงเรียนไม่มีการกำหนดเกณฑ์อายุ วัย เพศ วุฒิการศึกษาของผู้เรียน หากแต่การเรียนนั้นขึ้นอยู่กับความสนใจและความสมัครใจของผู้เรียนที่มีต่อวิชานั้นๆ เป็นสำคัญ
5. ผู้สอนหรือบุคลากรทางการศึกษานอกระบบโรงเรียนอาจเป็นครูเชี่ยวชาญในเนื้อหาที่สอนโดยตรงหรือเป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์จากการประกอบอาชีพของตนมาเป็นวิทยากรหรืออาสาสมัคร
6. สถานที่เรียนของการศึกษานอกระบบสามารถปรับเปลี่ยนกระจ่าย หรือโยกย้ายไปตามสถานที่ที่เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น สามารถจัดได้ทุกแห่งที่มีความสะดวก เช่น ศาลาวัด ห้องสมุดประชาชน หรือในชั้นเรียนในโรงเรียนภาคปกติ เป็นต้น
7. หน่วยงานและสถาบันที่รับผิดชอบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนมีทั้งภาครัฐ เอกชนและสถาบันอุดมศึกษา
8. ความยืดหยุ่นของการจัดการศึกษา กิจกรรมและโครงการต่างๆ ของการศึกษานอกระบบโรงเรียนมีความยืดหยุ่นมาก ทั้งนี้เพื่อจะสามารถตอบสนองความต้องการของผู้เรียนเป็นหลักสำคัญ ส่วนหลักสูตร เวลา ระยะเวลา สถานที่ วิธีสอน และผู้สอน สามารถเปลี่ยนแปลงไปตามความเหมาะสมกับสภาพที่เป็นอยู่
9. การรับรองความสามารถและคุณวุฒิ การประเมินผลของการศึกษานอกระบบโรงเรียนมักจะประเมินในระยะเวลาสั้นๆ ประกาศนียบัตรหรือวุฒิบัตรจะแสดงให้เห็นถึงการได้ผ่านการเรียนหรือการฝึกอบรมเท่านั้น

สุมาลี สังข์ศรี (2546) กล่าวว่า การจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเป็นลักษณะดังนี้

1. ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางโดยคำนึงถึงความต้องการ ความสนใจ ความแตกต่างระหว่างผู้เรียน ให้ความสำคัญแก่ประสบการณ์ของผู้เรียนหรือกลุ่มเป้าหมาย
2. ใช้วิธีการที่หลากหลาย เช่น การเรียนรู้เป็นกลุ่มใหญ่ กลุ่มย่อย การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การเรียนรายบุคคล ให้ผู้เรียนเลือกได้และให้เหมาะสมกับสภาพของกลุ่มเป้าหมายสภาพท้องถิ่น
3. ใช้สื่อชนิดต่างๆช่วยในการเรียนการสอน อาจใช้สื่อหลายชนิด ผสมกัน ใช้ระบบทางไกลเข้ามาช่วย
4. ควรมีความยืดหยุ่นในด้านต่างๆ เช่น เวลา หลักสูตร สถานที่ เรียน การลงทะเบียนและลดภาระเบียบต่างๆ
5. ประยุกต์การถ่ายทอดวิธีการดั้งเดิมของชุมชนมาประยุกต์ใช้ในกิจกรรมการศึกษาอกระบบ
6. เน้นทักษะ กระบวนการคิด การวิเคราะห์ การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ การแก้ปัญหาและการประยุกต์ใช้ความรู้ ต้องปรับที่ตัวผู้เรียน ผู้เรียนอาจจะยังคงเคยชินกับการเรียนแบบดั้งเดิม คือคอยเป็นผู้รับเท่านั้น ต้องปรับให้มีการฝึกคิดวิเคราะห์
7. ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองและการนำตนเอง
8. จัดการเรียนรู้ให้กลมกลืนกับชีวิต ไม่ควรให้แปลกแยกออกมาจากการดำเนินชีวิต
9. มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์
10. เน้นการเรียนรู้จากสถานการณ์จริง การฝึกปฏิบัติจริง
11. ต้องสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ให้กลุ่มเป้าหมายตระหนักถึงความจำเป็นของการเรียนรู้ สร้างนิสัยใฝ่รู้ ส่งเสริมให้เกิดความใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง
12. สอนวิธีการแสวงหาความรู้มากกว่าการเน้นเนื้อหาความรู้ ให้เครื่องมือในการแสวงหาความรู้และฝึกการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง

13. ครูเป็นผู้สร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ เป็นผู้แนะแนว ช่วยแก้ปัญหา ผู้เรียนอาจเป็นทั้งครูและผู้เรียนในเวลาเดียวกัน

14. ใช้ภูมิปัญญาชาวบ้านและวิถีชีวิตในการเรียนรู้จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นตลอดเวลาทุกสถานที่

สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (2551) ระบุว่าการศึกษาอกระบบจะมีลักษณะที่เน้นเรื่องดังต่อไปนี้

1. เน้นความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษาการกระจายโอกาสทางการศึกษาให้ครอบคลุมและทั่วถึง

2. ส่งเสริมการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต มีความยืดหยุ่นในเรื่องของกฎเกณฑ์ ระเบียบต่างๆ

3. จัดการศึกษาสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายให้เรียนรู้สิ่งที่สัมพันธ์กับชีวิต

4. จัดการศึกษาหลากหลายรูปแบบคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้สอนไม่ได้จำกัดเฉพาะครู อาจเป็นผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานหรือจากท้องถิ่น

สรุป/จากการศึกษาการแบ่งประเภทการศึกษานอกระบบโรงเรียนและลักษณะของการศึกษานอกระบบโรงเรียน จะเห็นถึงลักษณะของการศึกษานอกระบบโรงเรียนที่มีความแตกต่างไปจากการศึกษาในระบบอย่างชัดเจน ตรงที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งจะเน้นตอบสนองความต้องการทางการเรียนของบุคคล แม้บุคคลผ่านพ้นวัยเรียนในสถานศึกษาในระบบ แต่บุคคลเหล่านี้ก็สามารถพัฒนาตนเองอยู่ได้เสมอ หรือแม้แต่เรียนการศึกษานอกระบบเพื่อจบการศึกษาพื้นฐานอย่างการศึกษาในระบบได้วุฒิปริญญาตรีก็สามารถทำได้ แม้บุคคลนั้นเป็นพนักงานในสถานประกอบการ เป็นวัยทำงาน ก็ยังสามารถพัฒนาตนเองในด้านความรู้พื้นฐานทางการศึกษา ความสามารถในการประกอบอาชีพ และโอกาสในการรับข้อมูลข่าวสารความรู้ต่างๆที่ทันสมัยเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาของบุคคลผ่านการศึกษานอกระบบ ซึ่งอาจอยู่ในรูปของการอบรมได้เช่นกัน

1.4 การศึกษาตามอัธยาศัย

1.4.1 ความหมายของการศึกษาตามอัธยาศัย

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 เป็นการศึกษาที่ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจ ศักยภาพ ความพร้อม และโอกาส โดยศึกษาจากบุคคล ประสบการณ์ สังคม สภาพแวดล้อม สื่อ หรือแหล่งความรู้อื่น

พระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ. 2551 ในมาตรา 4 กล่าวว่า การศึกษาตามอัธยาศัย หมายความว่า กิจกรรมการเรียนรู้ในชีวิตประจำวันของบุคคล ซึ่งบุคคลสามารถเลือกที่จะเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตตามความสนใจ ความต้องการ โอกาส ความพร้อม และศักยภาพในการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล

พระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ. 2551 ในมาตรา 6 กล่าวว่า การส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยให้ยึดหลักดังต่อไปนี้

การศึกษาตามอัธยาศัย

1. การเข้าถึงแหล่งการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความสนใจและวิถีชีวิตของผู้เรียนทุกกลุ่มเป้าหมาย
2. การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ให้มีความหลากหลายทั้งส่วนที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นและส่วนที่นำเทคโนโลยีมาใช้ในการศึกษา
3. การจัดกรอบหรือแนวทางการเรียนรู้ที่เป็นคุณประโยชน์ต่อผู้เรียน

ในพระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ. 2551 ในมาตรา 8 กล่าวว่า การส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษาตามอัธยาศัย ให้ดำเนินการเพื่อเป้าหมายในเรื่องดังต่อไปนี้

1. ผู้เรียนได้รับความรู้และทักษะพื้นฐานในการแสวงหาความรู้ที่จะเอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต

2. ผู้เรียนได้เรียนรู้สาระที่สอดคล้องกับความสนใจและความจำเป็นในการยกระดับคุณภาพชีวิตทั้งในด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม

3. ผู้เรียนสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์และเทียบโอนผลการเรียนกับการศึกษาในระบบและการศึกษานอกระบบโรงเรียน

ปฐม นิคมานนท์(2532) การศึกษาตามอัธยาศัยเป็นกระบวนการตลอดชีวิตซึ่งบุคคลได้เสริมสร้าง เจตคติ ค่านิยม ทักษะ และความรู้ต่างๆในสภาพแวดล้อม เช่น การเรียนรู้จากครอบครัว เพื่อนบ้าน จากการทำงาน การเล่น จากตลาด ร้านค้า ห้องสมุด ตลอดจนเรียนรู้จาก สื่อมวลชนต่างๆ เรียนรู้จากการเฝ้าดูและสังเกตตามธรรมชาติ หรือแม้แต่การค้นพบสิ่งต่างๆโดยบังเอิญ หรือเรียนรู้โดยไม่ได้ตั้งใจ เป็นต้น

สุนทร สุนันท์ชัย (2532) การศึกษาตามอัธยาศัยหมายถึง การได้รับความรู้ ทักษะ เจตคติ จากประสบการณ์ประจำวันในครอบครัว ชุมชน จากการทำงาน การเล่น ห้องสมุด สื่อมวลชน และอื่นๆในสภาพแวดล้อมที่เป็นบุคคล

ศุภย์สงเสริมการศึกษาตามอัธยาศัย กรมการศึกษานอกโรงเรียน (2544) นิยามการศึกษาตามอัธยาศัยว่า เป็นการจัดสภาพแวดล้อม สถานการณ์ ปัจจัยเกื้อหนุน สื่อแหล่งความรู้ และบุคคล เพื่อส่งเสริมให้บุคคลได้เรียนรู้ตามความสนใจ ศักยภาพ ความพร้อม และโอกาสเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตทั้งของตนเอง ครอบครัว ชุมชน และสังคม

Evan (1981) ได้ให้ความหมายการศึกษาตามอัธยาศัยว่า หมายถึงผลของการเรียนรู้อันเกิดจากสถานการณ์ที่ผู้เรียนหรือแหล่งความรู้ใดๆใดอย่างหนึ่งมีเจตจำนงเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้แต่ไม่ใช่ทั้งสองปัจจัยเกิดตรงกัน

สรุป/ การศึกษาตามอัธยาศัยหมายถึง การศึกษาหรือการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคลทั้งรู้ตัวและไม่รู้ตัวขณะดำเนินชีวิตในแต่ละวัน อาจเกิดจากการพบปะพูดคุยผู้ที่มีการประสบการณ์มากกว่า หรือพูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนความคิด ชมภาพยนตร์แล้วได้รับความรู้ความเข้าใจอะไรใหม่ๆ เข้าชมพิพิธภัณฑ์แล้วเข้าใจประวัติศาสตร์ ดูสารคดีทางโทรทัศน์แล้วเข้าใจวิธีการทอผ้า เป็นต้น เป็นการศึกษาที่ไม่มีระบบที่ชัดเจนหรือไม่มีระบบโดยสิ้นเชิง และแต่ละคนได้รับและเรียนรู้ด้วยวิธีการนี้แตกต่างกันและไม่เท่ากันแม้จะอยู่ในสถานที่หรือบริบทเดียวกัน ณ ขณะนั้นก็ ตาม ขึ้นอยู่กับการตีความและประสบการณ์เดิมของคนแต่ละคน

1.4.2 ประเภทของการศึกษาตามอัธยาศัย

อมรธา ปฐกฤษฎิณูบรณ(2544) การศึกษาตามอัธยาศัยเป็นรูปแบบการศึกษาที่มีเอกลักษณ์พิเศษ ตรงที่มีความหลากหลายประเภทและรูปแบบ มีองค์ประกอบสำคัญได้แก่

1. สิ่งทีเื้ออต่อกรเรียนรู็โดยมากอยู่รอบๆตัวทีผู้เรียนสามารถเข้าถึงได้
2. กระบวนการจัดสภาพสภากกรเรียนรู็จากสภาพการณัและลักษณะของผู็เรียนและผู็ดำเนินการศึกษาตามอัธยาศัย
3. กระบวนการเรียนรู็ ซึ่มักเป็นการเรียนรู็ทีเป็นกระบวนการเรียนรู็ด้วยตนเอง

รูปแบบอาจจะเป็นเพียงกิจกรรมการเรียนรู็ หรือกิจกรรมการศึกษาทีจัดขึ้น หรือเป็นเพียงสถานการณั ปรากฏการณัทีอาจมีขึ้นเองตามธรรมชาติ หรือการสร้างขึ้นของสิ่งมีชีวิตรวมทั้งมนุษย์หรือการกระทำของสัตว์ก็ได้แม้กระทั่งสิ่งทีเกิดในสังคมตามปกติ โดยมีได้เกี่ยวข้องใดได้กับการศึกษา บางประเภทเป็นเพียงปัจจัยเอื้อต่อกรเรียนรู็ตามอัธยาศัย เช่น การพูดคุย ถกเถียงปัญหา การหารือ และการสืบค้นบางสิ่งบางอย่าง รวมทั้งแหล่งความรู้ สถานทีทางประวัติศาสตร์ สนามกีฬา ชุมชน สมาคม สถานสถาน แหล่งวัฒนธรรม สื่อประเภทต่างๆตั้งแต่สื่อทีเป็นบุคคล สื่อสิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ และโทรคมนาคม ภูมิปัญญา ในขณะที่เดียวกัน การศึกษาตามอัธยาศัยอาจเป็นประเภทการศึกษาย่อยในบริบทการศึกษารูปแบบอื่นๆ เน้นการทีผู้เรียนมีส่วนร่วม มีส่วนจัด และการร่วมอยู่ในสถานการณัทีเรียกว่า การเรียนรู็ตามสถานการณั ซึ่ให้ความสำคัญเรื่องความสัมพันธ์กับชุมชน และการเกี่ยวข้องกับผู้รู้และยกระดับประสบการณ์ระหว่างกรเรียนรู็และปฏิบัติงานในสถานการณันั้นๆ

1.4.3 ลักษณะของการศึกษาตามอัธยาศัย

ศูนย์ส่งเสริมการศึกษาตามอัธยาศัย(2544) การศึกษาตามอัธยาศัยมีความโดดเด่นและมีเอกลักษณ์เฉพาะซึ่ซึ่โดยอาศัยการเทียบเคียงกับการศึกษาในระบบและนอกระบบ ดังนี้

1. การศึกษาตามอัธยาศัยมีรูปแบบที่ไม่เป็นรูปแบบที่อธิบายได้ชัดเจน เป็นส่วนหนึ่งของดำรงชีวิต เป็นที่รู้จักกันว่าเป็นการเรียนรู้ตามอัธยาศัย หรือการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ
2. การศึกษาตามอัธยาศัยเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมมีหลายสถานการณ์จึงมีหลายวัตถุประสงค์และไม่จำเป็นต้องเพื่อการศึกษาเท่านั้น
3. การศึกษาตามอัธยาศัยเป็นการศึกษาที่มีหลากหลายรูปแบบและใช้วิธีการที่ไม่เป็นทางการต่างๆได้ไม่จำกัด
4. การศึกษาตามอัธยาศัยไม่มีหลักสูตรไม่มีเวลาเรียนที่แน่นอนไม่จำกัดอายุไม่มีการลงทะเบียนและไม่มีการสอน ไม่มีการรับประกาศนียบัตร ไม่มีสถานที่ เรียนที่ไหนก็ได้ ส่วนใหญ่เรียนเพื่อความรู้และนันทนาการและไม่จำกัดเวลาเรียน
5. การศึกษาตามอัธยาศัยมีเรื่องกำหนดเวลาที่เป็นตัวแปรและควบคุมได้น้อยมาก เพราะการศึกษาตามอัธยาศัยเป็นการปล่อยอิสระตามอัธยาศัย การประเมินผลจึงอยู่ที่ผู้เรียนเช่นกัน
6. การศึกษาตามอัธยาศัยต้องสอดคล้องกับการดำเนินชีวิต
7. การศึกษาตามอัธยาศัยมีกระบวนการเรียนรู้ที่เป็นลักษณะเฉพาะที่ (Specific) อาจเกิดซ้ำแต่อาจไม่เกิดซ้ำที่มีผลเหมือนเดิมทุกประการ
8. การศึกษาตามอัธยาศัยเป็นการอุบัติขึ้นอาจเป็นจงใจหรือไม่จงใจ ไม่สามารถคาดหมายล่วงหน้าได้ไม่สามารถระบุลักษณะบ่งชี้ถึงผลการเรียนที่เหมือนกันได้ทุกส่วน
9. การศึกษาตามอัธยาศัยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในลักษณะที่ผู้เรียนเป็นผู้สร้างความรู้
10. การศึกษาตามอัธยาศัยมีลักษณะของการอาสาสมัครร่วมกิจกรรมเป็นการไม่ผูกพันแต่เต็มใจที่จะเรียนรู้
11. การศึกษาตามอัธยาศัยสามารถเรียนได้ตลอดเวลา

12. การศึกษาตามอัธยาศัยเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาระบบอื่นๆ อย่างแยกไม่ออกให้ชัดเจนได้

13. การศึกษาตามอัธยาศัยเกิดขึ้นในทุกช่วงวัยต่อเนื่องไปตลอดชีวิตเพราะเป็นการศึกษาที่เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการในการดำเนินชีวิต บุคคลทุกคนจึงสามารถเข้าออกและสัมผัสการศึกษาตามอัธยาศัยได้ตลอดชั่วชีวิตดังที่มีคำกล่าวว่าการศึกษาตามอัธยาศัยเป็นกระบวนการจากการปฏิบัติของชีวิตจนสิ้นอายุขัย

สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (2551) การจัดการศึกษาตามอัธยาศัยไม่มีรูปแบบการศึกษา หรือการเรียนรู้ที่ตายตัว ไม่มีหลักสูตรเป็นตัวกำหนดกรอบกิจกรรม หรือขอบข่ายสาระการเรียนรู้ การเรียนรู้ขึ้นอยู่กับความต้องการ และแรงจูงใจใฝ่รู้ของแต่ละบุคคล อย่างไรก็ตาม สามารถจัดกิจกรรมเพื่อเสริมให้เกิดการเรียนรู้ตามอัธยาศัยได้ดังนี้

1. จัดกิจกรรมในแหล่งการเรียนรู้ประเภทต่างๆ เช่น ห้องสมุดประชาชน การเรียนรู้ด้วยระบบคอมพิวเตอร์ออนไลน์ พิพิธภัณฑ์ การจัดการกิจกรรมการเรียนรู้จากภูมิปัญญาชาวบ้าน การจัดกลุ่มเสวนา หรือการอภิปราย กิจกรรมทางศาสนาและวัฒนธรรม กิจกรรมส่งเสริมการอ่าน การเผยแพร่ข่าวสารและความรู้ต่างๆ ฯลฯ

2. ส่งเสริมสนับสนุน และพัฒนาการจัดการศึกษาตามอัธยาศัย ได้แก่ สนับสนุนสื่อแก่หน่วยงานและแหล่งความรู้ต่างๆ

3. ส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาการจัดการศึกษาตามอัธยาศัย เช่น ห้องสมุดในสถานที่ราชการ สถานประกอบการ ฯลฯ

4. ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาของกลุ่มต่างๆ ตามความต้องการและความสนใจ เช่น กลุ่มดนตรี กลุ่มสิ่งแวดล้อม พัฒนาชุมชน ฯลฯ

ชัยยศ อิมสุวรรณ์ (2544) การศึกษาตามอัธยาศัยมีลักษณะที่ไม่เป็นทางการไม่มีการกำหนดและแบบแผนที่ชัดเจนเหมือนการศึกษาในระบบ การศึกษาตามอัธยาศัยจึงมีได้หลายรูปแบบ บางรูปแบบเป็นเพียงกิจกรรมการเรียนรู้หรือกิจกรรมการศึกษาที่จัดขึ้น บางรูปแบบเป็นสถานการณ์ปรากฏการณ์ที่อาจมีขึ้นเองตามธรรมชาติ หรือโดยการสร้างขึ้นของสิ่งมีชีวิตหรือแม้กระทั่งสิ่งที่เกิดขึ้นในสังคมตามปกติโดยมิได้เกี่ยวข้องกับการศึกษาใดๆ บาง

ประเภทเป็นเพียงปัจจัยที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตามอัธยาศัย เช่น การพูดคุย การถกเถียงปัญหา การหาหรือ การสืบค้น รวมทั้งแหล่งความรู้ต่างๆตลอดจนสื่อ สื่อสารนิเทศ สื่อสารมวลชนที่มีได้มี วัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาโดยตรง ล้วนเป็นรูปแบบของการศึกษาตามอัธยาศัยทั้งสิ้น

นอกจากนี้การศึกษาตามอัธยาศัยอาจมีรูปแบบที่เน้นวิธีการเรียนที่แตกต่าง ทั้งแบบผู้เรียนมีส่วนร่วม มีส่วนจัดและการร่วมอยู่ในสถานการณ์ที่เรียกว่าการเรียนรู้ตามสถานการณ์ซึ่งให้ความสำคัญกับเรื่องความสัมพันธ์กับชุมชน และการเกี่ยวข้องกับผู้อื่นเพื่อพัฒนา และยกระดับประสบการณ์ระหว่างการเรียนรู้แลปฏิบัติงานในสถานการณ์นั้นๆซึ่งเป็นมากกว่าการเรียนรู้ด้วยประสบการณ์

รูปแบบการจัดการศึกษาตามอัธยาศัยในปัจจุบันที่จะต้องส่งเสริมให้จัดมากขึ้นได้แก่ ครอบครัว ผู้รู้ในชุมชน วัด พระสงฆ์ รวมทั้งการศึกษาตามอัธยาศัยที่เกิดขึ้นในวงสนทนาของชุมชน อาจใช้ลานวัด ร้านค้า ศาลากลางหมู่บ้าน ศูนย์ประชาคม นอกจากนี้สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อสารมวลชน ที่อื่นหนังสือประจำหมู่บ้านและห้องสมุดประชาชนตลอดจน การจัดการศึกษาตามอัธยาศัย เป็นต้น

ทั้งนี้ การศึกษาตามอัธยาศัยโดยหน่วยงานต่างๆ ทั้งของรัฐและเอกชน ก็มีการดำเนินการอยู่ควบคู่ไปกับการศึกษานอกสถานที่ การฝึกอบรมอาชีพระยะสั้น การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นต้น ขณะเดียวกันกับที่แนวคิดในการพัฒนาประเทศในปัจจุบันเน้นไปสู่การมุ่งพัฒนาท้องถิ่น และชุมชนเป็นสำคัญ โดยมีความหมายให้ชุมชนเข้มแข็ง สามารถจัดการบริหาร และจัดการชุมชนให้สามารถพึ่งพาตนเองได้ การจัดการศึกษาตามอัธยาศัยจึงควรมุ่งเน้นพัฒนา รูปแบบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อให้สอดคล้องกับชุมชนและสภาพการณ์มากยิ่งขึ้น รูปแบบการเรียนรู้ควรมีเทคนิควิธีการที่ช่วยให้เกิดการมีส่วนร่วมของสมาชิกในชุมชนมากขึ้น เช่น กระบวนการเรียนรู้แบบเวทีประชาคม ดังนั้นแนวคิดและรูปแบบการศึกษาตามอัธยาศัยในปัจจุบัน และอนาคตจึงควรมีแนวโน้มที่เป็นการศึกษาที่จัดให้กับผู้เรียน เชื่อมโยงไปสู่ชุมชน และสังคม ซึ่งนอกจากให้ผู้เรียนเป็นสำคัญแล้ว จะต้องประกอบด้วยบริบทของวัฒนธรรม ชุมชน และจุดมุ่งหมายของชุมชนนั้น

สรุป/ ประเภทและลักษณะของการศึกษาตามอัธยาศัย ทำให้พบว่าการแบ่งประเภทของการเรียนรู้ตามอัธยาศัยนั้นทำได้ยาก เพราะด้วยความที่รูปแบบไม่ชัดเจน วัตถุประสงค์และสถานที่ก็ไม่มีกฎเกณฑ์บังคับจึงยากที่จำแนกเป็นประเภทออกจากกัน อย่างไรก็ตามการจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ตามอัธยาศัย ผู้จัดกิจกรรมต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทางกายภาพ

ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ รวมไปถึงแนวคิดเรื่องการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่มีการเรียนรู้แบบนำตนเอง(ในกรณี ที่กลุ่มเป้าหมายเป็นผู้ใหญ่) เพื่อจะได้สร้างกิจกรรมหรือออกแบบแหล่งการเรียนรู้ตามอัธยาศัยได้ อย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตามพระราชบัญญัติส่งเสริม การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ. 2551 ในมาตรา 9 ข้อ 2-3 กล่าวว่า ผู้จัดการเรียนรู้สำหรับการศึกษานอกระบบและผู้จัดแหล่งการเรียนรู้สำหรับการศึกษาตามอัธยาศัย มีการดำเนินการที่หลากหลายตามศักยภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียนโดยบูรณาการ ความรู้ ปลูกฝังคุณธรรม และค่านิยมที่ดีงาม และ ผู้ส่งเสริมและสนับสนุน ซึ่งเป็นผู้เอื้อประโยชน์ ให้แก่ผู้เรียนและผู้จัดการเรียนรู้มีการดำเนินการที่หลากหลาย เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการ เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นแหล่งการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ควรเน้นเรื่องการส่งเสริมให้ พนักงานเรียนรู้แบบนำตนเองเพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องโดยใช้แหล่งการเรียนรู้ในที่ทำงานให้ เป็นประโยชน์ นอกจากความรู้ในที่ทำงานจะอยู่ในรูปของสื่อประเภทต่างๆในการค้นคว้าแล้ว หาก เป็นสถานที่ที่เปิดให้พูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ถกเถียงปัญหา สืบค้นข้อมูลต่างๆก็ล้วนเป็น กิจกรรมทางการศึกษาอัธยาศัยทั้งสิ้น

ตอนที่ 2 : การเรียนรู้ของผู้ใหญ่

Knowles(1975) ได้นำเสนอทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Andragogy) ซึ่งเป็นทั้ง ศิลป์และศาสตร์ในการช่วยเหลือให้ผู้ใหญ่เรียนรู้ โดยกล่าวถึงการจัดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ว่าควรจะมี การใช้สถานการณ์ต่างๆที่เอื้อต่อการเรียนรู้มากกว่าการเริ่มต้นจากเนื้อหาวิชา โดยแหล่งการ เรียนรู้ที่มีคุณค่าสูงสุดในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ก็คือ ประสบการณ์ของผู้เรียนเอง เพราะ ประสบการณ์จะเป็นตำราที่มีชีวิตของผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ และการศึกษาของผู้ใหญ่จะต้อง ดำเนินการควบคู่กันไประหว่างการกระทำและความคิด ซึ่งสามารถสรุปหลักสำคัญในการเรียนรู้ ของผู้ใหญ่ได้ดังนี้คือ

1. ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้ดีต่อเมื่อสิ่งที่เรียนรู้ตรงกับความต้องการ และความ สนใจของผู้ใหญ่ ดังนั้นจึงควรเริ่มต้นการเรียนการสอนด้วยการให้ผู้เรียนได้รับรู้เข้าใจในสิ่งเหล่านี้
2. ต้องให้ผู้ใหญ่เป็นศูนย์กลางในการเรียนรู้ โดยการจัดสถานการณ์ในการ เรียนรู้ได้เกี่ยวข้องกับชีวิตของผู้ใหญ่เป็นหลัก ไม่ใช่ยึดเนื้อหาวิชาเป็นหลัก

3. เนื่องจาก**ประสบการณ์**ของผู้ใหญ่เป็นแหล่งการเรียนรู้ที่มีคุณค่ามากที่สุด ดังนั้น การจัดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่จึงต้องมีการวิเคราะห์ประสบการณ์ของแต่ละคนอย่างละเอียดว่าจะมีส่วนใดของประสบการณ์ที่จะนำมาใช้ในการเรียนรู้ และใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างไร

4. ผู้ใหญ่มีความต้องการที่จะเป็น**ผู้นำตนเองได้** ดังนั้น ผู้สอนจึงควรต้องแสดงบทบาทในกระบวนการค้นหาคำตอบร่วมกับผู้เรียน มากกว่าการชี้แนะความรู้ให้แก่ผู้เรียน

5. **ความแตกต่างระหว่างบุคคล**จะเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆเมื่อบุคคลมีอายุมากขึ้น ดังนั้น การเรียนการสอนจึงต้องออกแบบจัดเตรียมให้เหมาะสม และสอดคล้องกับความสามารถในการเรียนรู้ในแต่ละขั้นของผู้ใหญ่แต่ละคนที่มีความแตกต่างกัน

และลักษณะสำคัญของผู้ใหญ่ ซึ่งมีผลต่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ดังนี้คือ

1. ลักษณะความเข้าใจตนเองหรือมีนโยบายแห่งตน (Self Concept)

ผู้ใหญ่จะมีความคิดที่สามารถนำตนเองได้ รู้จักเหตุผล ตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ดังนั้นผู้ใหญ่จึงต้องการให้คนอื่นยอมรับและปฏิบัติต่อตนด้วยความยกย่องนับถือ ให้โอกาสตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ซึ่งสามารถจะประยุกต์แนวคิดการจัดการเรียนการสอนให้แก่ผู้ใหญ่ได้คือ

1.1 การสร้าง**บรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้**อย่างเป็นกันเอง เป็นมิตร ให้การยอมรับในประสบการณ์ และรับฟังความคิดเห็นของผู้ใหญ่

1.2 **การวิเคราะห์ความต้องการของผู้เรียน** ซึ่งเปลี่ยนแปลงไปตามวัยของผู้ใหญ่โดยต้องจัดกิจกรรมให้เหมาะสมกับฐานะและบทบาทของผู้เรียนและสามารถนำไปใช้ได้จริง

1.3 **การวางแผนการเรียนรู้ร่วมกัน** ตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์วิธีการและเนื้อหาวิธีการประเมินความก้าวหน้าเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ ต้องจัดรูปแบบการเรียนการสอนให้มีความหลากหลายทั้งเป็นรายบุคคล และเป็นกลุ่ม

1.4 **การดำเนินการเรียนการสอนที่เป็นการรับผิดชอบร่วมกัน** โดยมีการปรึกษาหารือและแลกเปลี่ยนความรู้กัน ช่วยเหลือกันในการเรียนรู้

1.5 การประเมินผลการเรียนรู้ ซึ่งผู้สอนจะต้องมุ่งเน้นให้ผู้เรียนสามารถจะ**ประเมินผลด้วยตนเอง** เพื่อให้ผู้เรียนได้รู้จุดเด่นจุดด้อย และวางแผนแก้ไขปรับปรุงด้วยตนเอง

2. ประสบการณ์ (Experiences)

ผู้ใหญ่จะมีประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจากการสะสมด้วยวิธีการที่แตกต่างกันมาตั้งแต่ในอดีตและเป็นสิ่งที่มีคุณค่าเป็นแหล่งทรัพยากรซึ่งมีผลต่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่คือ

2.1 ผู้ใหญ่สามารถ**แลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือประสบการณ์** กับผู้อื่นซึ่งเป็นการขยายโลกทัศน์ของผู้ใหญ่ให้กว้างขวางมากยิ่งขึ้น ดังนั้น จึงควรให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ซึ่งเป็นการสร้างการยอมรับทางสังคม เกิดความภูมิใจเห็นคุณค่าในตนเอง

2.2 ผู้ใหญ่สามารถนำเอา**ประสบการณ์เดิม**เป็นพื้นฐานและนำไปเชื่อมโยงให้สัมพันธ์กับประสบการณ์ใหม่ๆได้ ซึ่งจะทำให้ประสบการณ์ใหม่มีความหมายมากขึ้น ดังนั้นจึงควรให้นำการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาในชีวิตประจำวันได้

2.3 ผู้ใหญ่ควรมีความเคยชินกับประสบการณ์เดิมที่ผ่านมา ซึ่งทำให้ผู้ใหญ่เปลี่ยนแปลงอะไรได้ยาก ดังนั้นจึงควร**ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้มีโอกาสพัฒนาปรับปรุงตนเอง**โดยพิจารณาจากความสามารถที่เป็นประสบการณ์ของตนเอง

3. ความพร้อมในการเรียน (Readiness to Learn)

ผู้ใหญ่จะมีความพร้อมในการเรียนรู้ได้ดีที่สุด เมื่อสิ่งที่เรียนนั้นเป็นประโยชน์และมีความจำเป็นที่จะต้องรู้ รวมทั้งมีแรงผลักดันจากความต้องการที่จะต้องพัฒนาตามภารกิจซึ่งเกี่ยวข้องกับบทบาททางสังคมก็จะส่งเสริมให้เกิดความพร้อมในการเรียนรู้ได้ดียิ่งขึ้น ดังนั้นจึงต้อง

3.1 กำหนดเวลาและกิจกรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับบทบาทภารกิจในช่วงวัยเวลาของผู้ใหญ่แต่ละคน

- 3.2 กำหนดกลุ่มผู้เรียนและกิจกรรมให้เป็นแนวเดียวกัน เรียนรู้ร่วมกัน
- 3.3 ให้แรงเสริมเพื่อให้เกิดพฤติกรรมการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง
- 3.4 กำหนดเวลาการเรียนการสอนไม่ให้เกิดความเหนื่อยล้าที่จะมีผลต่อประสิทธิภาพการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

4. แนวโน้มต่อการเรียนรู้ (Orientation to Learning)

ผู้ใหญ่จะมีการเรียนรู้โดยอาศัยปัญหาเป็นศูนย์กลาง ซึ่งเป็นผลมาจากความต้องการในการเรียนรู้ที่มุ่งหวังจะให้เกิดการนำไปปฏิบัติได้ผลจริงในปัจจุบัน เป็นการเรียนรู้เพื่อตอบสนองการแก้ไขปัญหาในชีวิตประจำวัน รวมทั้งในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ จึงควรยึดปัญหาและกระบวนการแก้ปัญหาเป็นหลัก

อาชัญญา รัตนอุบล (2551) องค์กรประกอบที่สนับสนุนให้ผู้ใหญ่เกิดการเรียนรู้ ประกอบด้วย ความเหมาะสมและความพร้อมของผู้ใหญ่ได้แก่ระดับพัฒนาการทางด้านร่างกาย อารมณ์ สติปัญญา อายุ ความสามารถ และประสบการณ์เดิม แรงจูงใจทั้งภายนอกและภายใน ได้แก่ ความต้องการการเรียนรู้ การได้รับรางวัล การเพิ่มเงินเดือน เป็นต้น ทักษะที่ดีต่อสิ่งที่เรียน ขจัดอุปสรรคจากสิ่งแวดล้อม ปัญหาทางอารมณ์ที่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ และ สิ่งที่เรียนรู้สอดคล้องกับความต้องการ ความสนใจ และความปรารถนาของผู้ใหญ่

ลักษณะกิจกรรมที่เหมาะสมกับผู้เรียนวัยผู้ใหญ่ Kidd(1973) กล่าวว่า การเรียนรู้ของผู้ใหญ่เกี่ยวข้องกับงาน ความเป็นอยู่ บทบาท และภารกิจของบุคคลนั้น ฉะนั้นลักษณะกิจกรรมที่เหมาะสมสนองต่อความต้องการของผู้ใหญ่และจะเรียนรู้ได้ดี ได้แก่

1. เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ **สนองความต้องการของผู้ใหญ่** โดยตรง กล่าวคือ เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่สนองความต้องการของผู้ใหญ่โดยตรง กล่าวคือ เป็นกิจกรรมการเรียนรู้เกี่ยวกับงานอาชีพ ซึ่งหมายถึง ทักษะ ความรู้ และเจตคติที่นำไปสู่ความสำเร็จในอาชีพ
2. เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่มี **เป้าหมายและวัตถุประสงค์ชัดเจน** ซึ่งทำให้ผู้เรียนรู้สึกว่าตนเองประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว

3. เป็นกิจกรรมที่**ไม่มีข้อจำกัดในเรื่องของเวลาหรือกำหนดเวลา**ให้เหมาะสมกับวัย เพราะการเร่งในเรื่องเวลาทำให้ประสิทธิภาพการเรียนรู้ของผู้ใหญ่น้อยลง
4. เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่**เกี่ยวกับปัญหาสภาพแวดล้อมในชีวิตประจำวัน** ที่ผู้ใหญ่เห็นว่าจำเป็น สามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้
5. เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่**ใช้เหตุผลมากขึ้น**
6. เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่**ไม่ใช่พลังกำลังมาก** โดยเฉพาะผู้ใหญ่วัยกลางคน
7. เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่**เกี่ยวกับปัญหา** และการเปลี่ยนแปลงของชีวิตในแต่ละช่วงวัย(ภารกิจตามวัย)

สรุป/จากการศึกษาหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ทำให้ได้ข้อสรุปว่า รูปแบบการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่เติบโตแล้วมีประสบการณ์แล้วนั้นมีความแตกต่างจากผู้เรียนที่เป็นวัยเด็ก มีความต้องการที่จะเรียนอยู่ในตัวแต่ละบุคคลอยู่แล้ว เพราะถ้าสิ่งที่เรียนจะช่วยพัฒนาสภาพบุคคลในปัจจุบันให้ดีขึ้น สอดคล้องกับความต้องการ หรือปัญหา ผู้ใหญ่ย่อมมีความต้องการที่จะเรียนรู้ เช่น เรียนแล้วสามารถทำงานปัจจุบันได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เรียนแล้วสามารถแก้ปัญหาที่พบอยู่ในขณะนี้ทันที เป็นต้น ซึ่งทำให้ผู้ใหญ่เกิดการเรียนรู้แบบรับผิดชอบด้วยตนเอง หรือ การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง ควบคุมการเรียนรู้ของตนเองได้ อย่างไรก็ตามบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ให้เรียนรู้แบบชี้นำตนเอง และบทบาทผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ก็เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ รวมไปถึงความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใหญ่อยากพัฒนาตนเองก็เป็นตัวแปรสำคัญอีกตัวหนึ่งที่เอื้อและส่งเสริมให้ผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่อยากเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

2.1 การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่ชี้นำตนเอง (Self Directed Learning)

อาชัญญา รัตนอุบล (2551) คือกระบวนการเรียนรู้ที่ผู้เรียนรับผิดชอบการเรียนรู้ของตน โดยการกำหนดความต้องการและวัตถุประสงค์การเรียนรู้ รวมทั้งออกแบบประสบการณ์และทรัพยากรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของตนตลอดจนการประเมินผลด้วยตนเอง โดยผู้สอนมีบทบาทเป็นอำนวยความสะดวก หรือเพื่อนร่วมทางการเรียนรู้ (Facilitators) กับผู้เรียน

มากกว่าที่จะครูผู้สอนความรู้โดยตรง โดยมีบรรยากาศของการเรียนรู้ที่ให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง จึงจัดได้ว่าเป็นแนวคิดในการเรียนรู้ซึ่งทั้งผู้เรียน ผู้สอน และองค์กรสถาบันที่จัดการศึกษาจึงต้องปรับเปลี่ยนความรู้ ความเข้าใจร่วมกันในการสร้างกระบวนการเรียนรู้เพื่อให้เกิดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมเอื้อต่อประสิทธิภาพการเรียนรู้ของบุคคลแต่ละคน

Knowles (1980) ได้กล่าวถึงการใช้การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง ว่าเป็นลักษณะของการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในแต่ละสถานการณ์ ซึ่งผู้เรียนเป็นผู้คิดริเริ่มวินิจฉัยความต้องการการเรียนรู้ของตน ระบุวัตถุประสงค์และกำหนดแผนการเรียนรู้ รวมทั้งประเมินผลการเรียนรู้ทั้งหมดด้วยตนเองทั้งหมด ด้วยการช่วยเหลือจากผู้อำนวยความสะดวกหรือเพื่อนร่วมทางการเรียนรู้

แหล่งการเรียนรู้ต่างๆที่ผู้เรียนต้องแสวงหา ซึ่งอาจได้รับคำแนะนำจากผู้สอน เพื่อน หรือ อาจไม่ได้รับ เพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ตามที่ต้องการ ซึ่งแหล่งการเรียนรู้เหล่านี้อาจเป็นหนังสือ วารสาร สิ่งพิมพ์ สื่อต่างๆ วัสดุทัศน ภาพยนตร์ รายการโทรทัศน์ รายการวิทยุ และทรัพยากรบุคคล สามารถใช้เป็นแหล่งการเรียนรู้ของผู้เรียนได้ทั้งสิ้น ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและความสอดคล้องกับเป้าหมายการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ Houle (1964) ได้เสนอหลัก 7 ประการสำหรับหลักการเรียนรู้ด้วยตนเอง ดังนี้

1. ให้เชื่อว่าทุกคนสามารถเรียนรู้ได้
2. พยายามสร้างเป้าหมายที่เป็นจริงและสามารถวัดความสำเร็จของตนได้
3. จดจำและเชื่อมั่นในพลังความสามารถของตนเอง
4. นำแนวคิด ความจริงและความรู้ใหม่ที่ตนเรียนรู้มาไปประยุกต์ใช้ในบริบท(Context) ที่ตนต้องการ
5. แสวงหาความช่วยเหลือและการสนับสนุนเมื่อต้องการ
6. พยายามใช้หลักจิตวิทยาการเรียนรู้และการปฏิบัติที่มีเหตุผลเพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ตามต้องการ

กระบวนการการเรียนรู้ด้วยตนเองนี้ เริ่มต้นด้วยการใช้วิธีการสร้างกลุ่มเพื่อช่วยให้เกิดการผลักดันสู่ความต้องการและอาจใช้เพื่อนร่วมกลุ่มเป็นผู้อำนวยความสะดวกก็ได้ รวมทั้งมีการสร้างแรงจูงใจจากการที่บุคคลต้องเผชิญกับสถานการณ์ท้าทายและจำเป็นที่ต้องใช้การเรียนรู้ทักษะใหม่เพิ่มเติม อย่างไรก็ตามในการเริ่มต้นการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองนี้ อาจมีการต่อต้านจากผู้เรียนบ้างในระยะเริ่มต้นกว่าผู้เรียนจะได้รับความสำเร็จจากการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองดังกล่าว Knowles (1980) การเรียนรู้ด้วยการนำตนเองประกอบด้วยปัจจัย 3 ประการ คือ

1. **ผู้เรียน** ผู้เรียนต้องแสดงบทบาทการชี้นำการเรียนรู้ด้วยตนเองตั้งแต่การกำหนดความต้องการ การเรียนรู้ การออกแบบแผนการเรียนรู้ การกำหนดทรัพยากรการเรียนรู้ และการกำหนดวิธีการวัดและประเมินผล

2. **ผู้สอน** ผู้สอนจะต้องแสดงบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวก เป็นผู้สร้างบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ ออกแบบสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ และเป็นผู้กระตุ้นเสริมแรงให้เกิดการเรียนรู้ในตัวผู้เรียนอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

3. **แหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ต่างๆ** เป็นทรัพยากรการเรียนรู้หรือแหล่งการเรียนรู้ รวมทั้งสภาพแวดล้อมที่สนองต่อความต้องการการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

Knowles (1975) ได้ชี้ว่า การเรียนรู้ด้วยการนำตนเองเป็นกระบวนการเรียนรู้ซึ่งเป็นบรรยากาศที่มีผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ โดยผู้สอนแสดงบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวกมากกว่าทำการสอนการเรียนรู้เพียงลักษณะเดียว และในแนวคิดดังกล่าวนี้ผู้เรียนเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการวางแผนการเรียนรู้ การนำการเรียนรู้และการประเมินผลการเรียนรู้ของตนเอง ส่วนผู้สอนต้องช่วยสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน และออกแบบทรัพยากรเอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน เป็นต้น จึงเสนอ**ข้อคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้โดยการชี้นำตนเอง** สรุปได้ดังนี้

1. **ผู้ที่เริ่มเรียนรู้ด้วยตนเอง จะเรียนรู้ได้มากกว่าและดีกว่าผู้ที่รอรับจากผู้อื่น** ผู้เรียนที่เรียนรู้โดยชี้นำตนเองจะเรียนอย่างตั้งใจ อย่างมีจุดมุ่งหมายและอย่างมีแรงจูงใจสูง นอกจากนั้นยังใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ได้ดีกว่าและยาวนานกว่าผู้ที่รอรับความรู้

2. **การเรียนรู้โดยชี้นำตนเอง สอดคล้องกับการจิตวิทยาพัฒนาการ** กล่าวคือ เด็กตามธรรมชาติต้องฟังฟังผู้อื่นและต้องการผู้ปกครองปกป้องเลี้ยงดูและตัดสินใจแทน

เมื่อเติบโตเป็นผู้ใหญ่ก็พัฒนาขึ้นให้มีความอิสระ ฟังฟังจากภายนอกลดลง และเป็นตัวเองจนมีคุณลักษณะการชี้นำตนเอง

3. นวัตกรรมใหม่ รูปแบบของกิจกรรมการศึกษาใหม่ เช่น ห้องเรียนแบบเปิดศูนย์การเรียนรู้ independent study เป็นต้น เป็นรูปแบบของกิจกรรมการศึกษาที่เพิ่มบทบาทของผู้เรียน **ให้ผู้เรียนรับผิดชอบกระบวนการเรียนรู้ของตนเองเพิ่มมากขึ้น** ในลักษณะเรียนรู้โดยชี้นำตนเองเพิ่มมากขึ้น

4. การเรียนรู้โดยชี้นำตนเองเป็นลักษณะการเรียนรู้เพื่อความอยู่รอดของมนุษย์ตามสภาพความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาและทวีความรวดเร็วมากขึ้น ตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยี **การเรียนรู้โดยการชี้นำตนเองเป็นกระบวนการต่อเนื่องตลอดชีวิตของมนุษย์โลก**

กริฟฟิน (1983) ได้แบ่งรูปแบบการเรียนรู้โดยการชี้นำตนเองออกเป็น 5 รูปแบบดังนี้

1. รูปแบบการเรียนรู้โดยใช้สัญญาการเรียนรู้ (learning contract) เป็นเครื่องในการเรียนรู้ด้วยตนเองตามแนวความคิดการเรียนรู้เป็นกลุ่มของ Knowles (the Knowles group learning stream)

2. รูปแบบการใช้โครงการเรียนรู้ (learning project) เป็นตัวบ่งชี้การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ด้วยการชี้นำตนเองตามแนวคิดโครงการเรียนแบบผู้ใหญ่ของทัฟ (the Tough adult learning project stream)

3. รูปแบบการใช้บทเรียนสำเร็จรูป (individualized program instruction) ตามแนวคิดของสกินเนอร์ (Skinner) แต่เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการนำของครู (teacher-directed learning)

4. รูปแบบที่ไม่ใช่การจัดการเรียนการสอนทั่วไป (non-traditional institutional) ได้แก่กลุ่มผู้เรียนที่เรียนโดยสมัครใจ หวังที่จะได้ความรู้ เช่น การศึกษาที่จัดขึ้นสำหรับบุคคลภายนอกให้ได้รับประกาศนียบัตร การศึกษาที่เป็นหน่วยประสบการณ์ชีวิต เป็นต้น

5. รูปแบบการเรียนรู้ประสบการณ์ชีวิต (experiential learning)

สรุปจากการศึกษาการเรียนรู้ด้วยการชี้นำตนเองพบว่า เป็นการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้ใหญ่วัยทำงานในองค์กรต่างๆเป็นอย่างยิ่ง เพราะการส่งเสริมให้คนเรียนรู้และพัฒนาตนเองต่อเนื่องตลอดเวลา นั่นคือพนักงานต้องเกิดแรงจูงใจอยากที่จะพัฒนาตนเองด้วยตนเอง สิ่งที่องค์กรต่างๆต้องกระทำคือจัดแหล่งการเรียนรู้ในองค์กรให้เกิดขึ้นอย่างเหมาะสมและสร้างองค์กรให้มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ รวมไปถึงในองค์กรควรมีผู้อำนวยการความสะดวกในการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กรที่คอยร่วมวางแผน ซึ่งแหล่งการเรียนรู้ วิธีการ เป็นที่ปรึกษาและสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง เช่น แนวทางพัฒนาสายอาชีพ เป็นต้น จึงจะครบตามปัจจัยการเรียนรู้ด้วยการชี้นำตนเองของ Knowles

2.2 บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

Knowles (1980) การเรียนรู้ของผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ควรเริ่มด้วยการที่ผู้เรียนได้รับบรรยากาศสำหรับการแสวงหาคำตอบร่วมกัน ระหว่างผู้เรียนกับผู้สอน และการแสวงหาคำตอบร่วมกันระหว่างผู้เรียนผู้สอนด้วยกัน มีลักษณะดังนี้

1. บรรยากาศที่อบอุ่น
2. บรรยากาศแห่งความเคารพซึ่งกันและกัน
3. บรรยากาศของการนำไปสู่การสนทนา
4. บรรยากาศที่ผู้เรียนสามารถเข้าใจถึงบทบาทของตนอย่างชัดเจน
5. บรรยากาศของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

ผู้สอนต้องสร้างบรรยากาศแบบอบอุ่น บรรยากาศแห่งการเคารพซึ่งกันและกันนำไปสู่การสนทนา บรรยากาศที่ผู้เรียนสามารถเข้าใจบทบาทของตนอย่างชัดเจนและบรรยากาศของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

เกศรา รักชาติ(2549) ในฐานะ Learning Facilitator ได้เสนอว่าผู้ใหญ่เรียนรู้ได้ดี ดังนี้

1. ให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาได้มีส่วนร่วม คิดร่วมกัน เสนอร่วมกัน นั่งฟังอย่างเดี่ยวไม่เกิดการเรียนรู้
2. ให้มีเวลาในการทบทวนตนเอง ให้กลุ่มสะท้อนถึงกันและกัน ฝึกปฏิบัติ เล่นบทบาทสมมติ ครูภาพยนตร์เชื่อมโยงกับเนื้อหาสัมมนาและนำมาสรุปกัน เพื่อให้ได้ข้อย่อยสิ่งทีเรียนรู้และฝึกฝนเพื่อเกิดการซึมซับเข้าใจเนื้อหา
3. บรรยากาศการเรียนไม่เครียด ไม่เป็นทางการมากเกินไป ไม่เกร็ง มีการลากเก้าอี้เข้าหากันได้อย่างสะดวกสบาย มีกระดาษ Flip Chart ติดตามผนังห้องจากลายมือการเขียนของผู้เข้าร่วมสัมมนา มีการแซวกัน มีเสียงหัวเราะ
4. นำสิ่งที่เรียนเชื่อมโยงไปกับประสบการณ์หรือความรู้เดิมที่มีอยู่

จากการศึกษาของผู้วิจัยพบว่าแนวคิดนีโอฮิวแมนนิส ช่วยสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างบุคคล บรรยากาศอิสระ ทุกคนเท่าเทียมกัน เพราะต่างเห็นค่าและคุณค่าในแต่ละบุคคล แนวคิดนีโอฮิวแมนนิสมีมุมมองเกี่ยวกับมนุษย์ว่า มนุษย์เป็นสิ่งที่ชีวิตที่มีพัฒนาการสูงสุด มนุษย์จึงเป็นสิ่งที่ชีวิตที่มีคุณค่า มีความสำคัญและมีศักยภาพแฝงเร้นอยู่ในตนเอง แตกต่างกับสัตว์โลกชนิดอื่นอย่างมาก ยิ่งไปกว่านั้นพื้นฐานจิตในมนุษย์มีความดีงาม มีคุณค่า ใฝ่รู้ และมีความต้องการจากภายในที่จะพัฒนาตนเองไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด การศึกษาแบบนีโอฮิวแมนนิส (Neo-humanist Education) จึงมีหน้าที่ช่วยพัฒนาศักยภาพที่แฝงเร้นในตัวคนแต่ละคนออกมาให้ได้มากที่สุด กิจกรรมที่ใช้ในการจัดการศึกษาแบบนีโอฮิวแมนนิสเน้นการมีความคิดด้านบวก ด้วยการพัฒนาความคิด คำพูด และการกระทำทางด้านบวก โดยกิจกรรมตามแนวคิดนีโอฮิวแมนนิสมีลักษณะดังนี้ การสร้างบรรยากาศที่ผ่อนคลาย การเสริมสร้างภาพพจน์ที่ดีต่อตนเอง การเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติและฝึกฝนทั้งในส่วนบุคคลและเป็นกลุ่ม การจูงใจเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ ซึ่งหลักการปฏิบัติกิจกรรมตามแนวคิดนีโอฮิวแมนนิสมีขั้นตอนดังนี้ การฝึกอาสาสมัครและการบริหารกายท่าเกาซิกิ การผ่อนคลายเพื่อให้เกิดภาวะการรับรู้ด้วยเสียงเพลง และการฝึกสมาธิ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจิตใต้สำนึกจึงทำให้เกิดการเรียนรู้ที่ดี

เกียรติวรรณ อมาตยกุล (2552) การสร้างบรรยากาศให้คลีนสมองต่ำ เพราะคนเราจะเกิดการเรียนรู้และใช้ศักยภาพของตนเองได้ดีและสูงที่สุด เมื่อสบายใจและมีความสุข ซึ่งเราเรียกสภาวะแบบนี้ว่า “สภาวะคลีนสมองต่ำ” เนื่องจากสมองของมนุษย์ประกอบด้วยเซลล์

ประสาทนับล้านๆ เซลล์ เซลล์เหล่านี้ก่อให้เกิดคลื่นกระแสแม่เหล็กไฟฟ้า ซึ่งอาจเรียกได้ว่า “คลื่นสมอง” ซึ่งคลื่นนี้แปรผันตามสภาวะจิตใจคนเรา เมื่อนักวิทยาศาสตร์ได้นำเครื่องวัดกระแสไฟฟ้ามาต่อกับศีรษะมนุษย์จึงสามารถแบ่งคลื่นสมองออกเป็นลักษณะใหญ่ๆ คือ

1. **คลื่นเบต้า** (Beta Wave) เป็นคลื่นสมองที่เกิดขึ้นในสภาวะจิตสำนึกตื่นตัว มีความถี่ประมาณ 13 หรือมากกว่า 13 รอบต่อวินาที มีจังหวะที่ไม่แน่นอน ดังนั้นคลื่นเบต้าจึงเกิดจากจิตใจที่วุ่นวายสับสนของคนเรา

2. **คลื่นอัลฟา** (Alpha Wave) เป็นคลื่นสมองที่เกิดในสภาพของจิตใจที่สงบและมีความตื่นตัวอยู่เสมอ มีความถี่ประมาณ 8 รอบต่อวินาที โดยคลื่นสมองนี้จะมีจังหวะที่แน่นอน มีขนาดใหญ่กว่าและมีพลังงานสูงกว่าคลื่นเบต้า ในสภาวะเช่นนี้จิตใจจะสงบและมีความสมดุล แต่มีความตื่นตัวพร้อมที่จะทำกิจการงานใดๆ สูง

3. **คลื่นเทตต้า** (Theta Wave) เป็นคลื่นสมองที่มีจังหวะช้าลงๆ และมีพลังงานสูงขึ้นๆ มีความถี่ประมาณ 4 รอบต่อวินาที โดยในขณะที่สมองส่งคลื่นเทตต้า คนเราจะเกิดความคิดสร้างสรรค์ เกิดความรู้สึกต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากตัวเอง และเกิดความพิศุขอย่างท่วมท้น

4. **คลื่นเดลต้า** (Delta Wave) มีความถี่ประมาณ 1 รอบต่อวินาที ในขณะที่พลังงานจะเพิ่มสูงขึ้นพร้อมกับความพิศุขจะเกิดขึ้นอย่างท่วมท้น จนในที่สุดคลื่นสมองของเราดูเหมือนกับว่าหยุดนิ่ง ทุกสิ่งทุกอย่างในจักรวาลดูเหมือนหยุดการเคลื่อนไหว เช่นเดียวกับจิตใจของเราดูเหมือนจะหยุดการทำงานอย่างสิ้นเชิง ความรู้สึกแบ่งแยกว่าตัวฉันหรือพวกฉันจากสรรพสิ่งทั้งหลายในจักรวาลไม่มีเหลืออยู่ต่อไปอีกแล้ว

5. **คลื่นคอสมิก** (Cosmic Wave) หรือคลื่นของจักรวาล เป็นคลื่นสมองที่สั้นซ้ำแต่ละเอียดอ่อน มีพลังงานสูงขึ้นจนรวมตัวกันเข้ากับคลื่นของจักรวาลที่มีพลังงานมหาศาลที่สุด

สรุป/ บรรยายภาศที่เชื่อให้ผู้ใหญ่หรือพนักงานเกิดการเรียนรู้ คือบรรยากาศแห่งความอิสระ สามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความคิดเห็นได้อย่างอิสระ มีบรรยากาศความไว้วางใจในองค์กร เช่น ลูกน้องที่เป็นผู้เรียนก็เท่าเทียมกับหัวหน้าซึ่งเป็นผู้สอน หากทำได้เช่นนี้บรรยากาศแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ก็จะเกิดขึ้นในผู้ใหญ่ การใช้การตั้งประสบการณ์เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะสามารถสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนระหว่างผู้เรียน และระหว่างผู้สอนและผู้เรียนได้เป็นอย่างดี

2.3 บทบาทและคุณสมบัติของผู้อำนวยความสะดวกหรือเพื่อนร่วมทางการเรียนรู้

Knowles (1980) ประการแรกกระบวนทัศน์ มโนทัศน์ แนวคิดของผู้สอน ต้องเปลี่ยนแปลงจากครูผู้ถ่ายทอดความรู้ เป็นผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้หรือเพื่อนร่วมทางการเรียนรู้ ประการต่อมาคือ การปฏิบัติงานของผู้สอนแตกต่างไปจากการถ่ายทอดความรู้เดิม มีการเปลี่ยนแปลงบทบาทเป็นผู้ที่มีบทบาทต่อไปนี้

1. สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน
2. วางแผนการเรียนรู้ร่วมกับผู้เรียน
3. วินิจฉัยความต้องการการเรียนรู้ของผู้เรียน
4. สร้างเป้าหมายการเรียนรู้ร่วมกับผู้เรียน
5. ออกแบบแผนการเรียนรู้ร่วมกับผู้เรียน
6. จัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกับผู้เรียน
7. ประเมินผลการเรียนรู้ร่วมกับผู้เรียน

บทบาทหลักของนักการศึกษาในระบบโรงเรียน ได้แก่

1. **ช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และพัฒนา** การระบุแนวทางการเรียนรู้ และความต้องการทางการศึกษาของผู้เรียน การออกแบบและการเตรียมโครงการการศึกษา การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมรายบุคคล กิจกรรมกลุ่ม หรือกิจกรรมทางไกล โดยวิธีการต่างๆ การประเมินโครงการการศึกษา

2. **ช่วยให้ผู้เรียนสามารถแก้ปัญหาในเชิงการปฏิบัติการ** การลงมือกระทำร่วมกับกลุ่มเป้าหมาย เพื่อระบุปัญหาในการปฏิบัติการ การเลือกและการออกแบบแนวทางการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาร่วมกันอย่างเหมาะสม การนำแนวทางดังกล่าวใช้แก้ปัญหา และประเมินผลที่ได้จากการลงมือปฏิบัติดังกล่าว

3. **ช่วยผู้เรียนสามารถวิเคราะห์ความต้องการและปัญหาของตนเอง** ได้ และกำหนดนโยบายแนวทางการแก้ไข การระบุความต้องการและปัญหา ตลอดจนการกำหนดวิธีการและแผนการจัดการกับความต้องการและปัญหาดังกล่าว

4. **บทบาทอื่นๆโดยทั่วไป** บทบาทอื่นๆในการสนับสนุนกิจกรรมการศึกษา เช่น การบริหาร การจัดการ ความรู้เกี่ยวกับองค์กร การพัฒนาตนเอง เป็นต้น

คุณสมบัติของนักการศึกษาหรือเพื่อนร่วมทางการเรียนรู้ คุณสมบัติส่วนตัว และทักษะทั่วไปที่นักการศึกษาหรือเพื่อนร่วมทางการเรียนรู้พึงมี ดังนี้

1. **เป็นผู้ที่เข้ากับผู้อื่นได้ง่าย** นักการศึกษาควรต้องแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้ที่ผู้เรียนสามารถเข้าถึงได้เมื่อผู้เรียนต้องการไม่ว่าอยู่ในชั้นเรียน หรืออยู่ภายนอกชั้นเรียน อย่างไรก็ตาม เป็นการยากในการตัดสินใจว่า กิจกรรมทางสังคมใดที่นักการศึกษา ควรเข้าไปร่วมกับผู้เรียนบ้าง หากเพียงขอให้ระลึกว่าเมื่อผู้เรียนต้องการพบควรต้องได้พบและมีเวลาให้แก่ผู้เรียนอย่างเพียงพอ

2. **ตระหนักในบทบาทของตน** ความเข้าใจในบทบาทที่จำเป็นในแต่ละสถานการณ์ เช่น เป็นผู้สอน เป็นผู้อำนวยการควบคุม ผู้ให้การฝึกอบรม เป็นต้น รวมทั้งบทบาทของผู้ที่ทำงานในองค์กร หรือแม้แต่มบทบาทของการเป็นผู้เรียนเอง

3. **มีความคิดสร้างสรรค์** เนื่องจากกิจกรรมการศึกษาสำหรับผู้ใหญ่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่หลากหลาย รวมทั้งกลุ่มผู้เรียนต่างมีความแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องทักษะ ประสบการณ์ และทัศนคติ ด้วยเหตุนี้ นักการศึกษาจึงควรมีความคิดสร้างสรรค์ที่จะนำเสนอ กิจกรรมการเรียนรู้ที่มีความเหมาะสมกับกลุ่มผู้เรียน

4. **มีการหยั่งรู้** นักการศึกษาเป็นผู้ที่ต้องทำงานร่วมกับกลุ่มผู้เรียน ด้วยเหตุนี้ จึงควรมีความตระหนักถึง เข้าใจ และเห็นใจผู้เรียน ซึ่งหนทางหนึ่งที่ทำได้คือ การรับฟังผู้เรียนแต่ละคนตลอดเวลา

5. **กระตือรือร้น** นักการศึกษาที่ขาดความกระตือรือร้นในสิ่งที่ตนทำอยู่เป็น ผู้ที่ทำหน้าที่และบทบาทของตนอย่างไม่มีความสุขและในที่สุดผู้เรียนจะมองเห็นความเฉื่อยชา ไม่สนใจ และในที่สุดผู้เรียนเองจะทำตามแบบอย่างของผู้สอนและขาดความกระตือรือร้นตามผู้สอนไปด้วยในที่สุด

6. **ความเฉลียวฉลาด** เป็นการผสมผสานความคิดระหว่างความคิดสร้างสรรค์กับความยืดหยุ่น ซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจที่เหมาะสมเมื่อมีสถานการณ์เกิดขึ้น เช่น เมื่อมีการซักถามโดยผู้เรียนในเรื่องที่นอกเหนือไปจากการเรียนการสอน นักการศึกษาควรพิจารณาว่าจะทำอย่างไร จะตอบคำถามต่างๆที่ตนไม่ทราบ หรือเลื่อนคำตอบไปตอบภายหลัง

7. **ทักษะด้านมนุษย์** นักการศึกษาควรมีทักษะในการสื่อสารกับผู้เรียน สามารถจัดการกับผู้เรียนที่ไม่มีเหตุผล สามารถพูดจาโน้มน้าวผู้เรียน ประนีประนอมและชักจูงผู้เรียนได้

8. **ทำให้ดูเป็นแบบอย่าง** นักการศึกษาจะถูกผู้เรียนเฝ้ามองการปฏิบัติในสิ่งที่สอน การเรียนรู้จะไม่ประสบความสำเร็จ หากผู้สอนมีทัศนคติว่า อย่าทำสิ่งที่ครูทำ แต่จงทำสิ่งที่ครูบอก อย่างไรก็ตาม ไม่มีผู้สอนคนใดสมบูรณ์แบบ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดคือการยอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้นและอธิบายเหตุผลของความผิดพลาดนั้นได้

9. **ความตรงต่อเวลา** หากนักการศึกษาต้องการให้ผู้เรียนมาถึงห้องเรียนตรงเวลา ผู้สอนต้องเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียนในเรื่องการตรงต่อเวลา

10. **ตระหนักรู้ตนเอง** นักการศึกษาต้องตั้งคำถามว่า ตนมีการตระหนักรู้ถึงความเป็นจริงในพฤติกรรมตนมากน้อยเพียงใด

11. **พัฒนาตนเอง** การเรียนรู้เป็นผลมาจากการตั้งใจ การเรียนรู้ด้วยตนเอง และเป็นผลจากการเปลี่ยนแปลง นักการศึกษา จึงต้องมีการตั้งใจเพื่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวก่อนไปชักจูงผู้เรียน

12. **ไวต่อความรู้สึก** ความไวต่อความรู้สึก ซึ่งเกี่ยวข้องกับทัศนคติที่มีต่อผู้เรียน

13. **สอนความรู้และทักษะการเรียน** ความรู้และทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในกิจกรรมการเรียนการสอน

14. **ชัดเจน** ผู้เรียนสามารถเข้าใจสิ่งที่ผู้สอนนำเสนออย่างชัดเจน ผู้สอนควรเข้าใจเนื้อหาที่นำมาเสนอ และสามารถพูดได้อย่างชัดเจน มีเหตุ มีผล และสามารถเข้าใจได้ง่าย

15. **การรักษาสัญญา** นักการศึกษาต้องมีการผูกมัด และให้ความสำคัญต่อโครงการการศึกษาที่จัดขึ้น เพื่อความสำเร็จของกิจกรรมดังกล่าว

16. **นำเคารพเชื่อถือ** นักการศึกษาต้องทำให้ผู้เรียนนับถือโดยมีประสบการณ์ ความชำนาญในเนื้อหาที่ตนรับผิดชอบ

17. **ยืดหยุ่น** ความยืดหยุ่นของนักการศึกษาเกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์ เนื่องจากกลุ่มผู้เรียนแต่ละกลุ่มจะมีความแตกต่างกัน หากนักการศึกษาจัดกิจกรรมโดยปราศจากความยืดหยุ่น เมื่อถึงสถานการณ์ที่ควรจะมีการปรับเปลี่ยนเพื่อความเหมาะสมแล้วก็จะทำให้ความสนใจของโครงการดังกล่าวของผู้เรียนลดลงไป

18. **ความเชี่ยวชาญในงานของตน** ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การที่สังกัดอยู่ และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ของตน

19. **ทัศนคติเชิงบวก** ทัศนคติเชิงบวกต่อสิ่งต่างๆ โดยเฉพาะต่อผู้เรียน

20. **ทักษะในการออกแบบโครงการ** ทักษะในการออกแบบโครงการ ความเข้าใจในวิธีการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ

21. **การปรับตัว** หากมีปัญหาก่อขึ้นกับโครงการการศึกษาที่จัด ต้องหาทางแก้ไขปัญหา ไม่ปล่อยให้ปัญหาดังกล่าวมีผลต่อการปฏิบัติงานของตน

22. **ความเชื่อมั่นในตนเอง** ความเชื่อมั่นในตนเอง ซึ่งสอดคล้องไปกับความรู้ทักษะและการรู้จักใช้สื่อเป็นต้น

23. **อารมณ์ขัน** การมีอารมณ์ขัน การรู้จักสถานการณ์เพื่อลดความตึงเครียด

24. **การจัดการความเครียด** การบริหารความตึงเครียด

25. **เข้าใจง่าย** สื่อสารต่อผู้เรียนในลักษณะที่ผู้เรียนสามารถเข้าใจได้

สรุป/ บทบาทของผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ต้องมีใจเป็นครูรักที่จะสอน รักที่จะเห็นบุคคลเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง โดยมีบทบาทเป็นเพื่อนหรือพี่ที่แนะนำแนวทางที่เหมาะสมเพื่อให้ผู้ใหญ่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งขึ้นด้วยตนเองตามหลักการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง บทบาทการชม ให้การเสริมแรงแง่บวก การให้กำลังใจ เสนอแนะแนวทางแก้ปัญหา แนะนำแหล่งการเรียนรู้ที่เหมาะสม รวมไปถึงแนะนำแนวทางเส้นทางอาชีพของพนักงานเป็นรายบุคคล ฯลฯ จะเป็นบทบาทที่สำคัญสำหรับผู้อำนวยความสะดวกที่เกิดจากฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแหล่งการเรียนรู้ในสถานประกอบการ อย่างไรก็ตามหากองค์กรหรือสภาพแวดล้อมนั้นๆไม่เอื้อต่อการเรียนรู้ย่อมเป็นอุปสรรคการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ดังนั้นการสร้างบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้นั้นจึงเป็นเรื่องสำคัญที่จะสนับสนุนให้ผู้ใหญ่เกิดการเรียนรู้ด้วยการชี้นำตนเอง ถ้ามีแหล่งการเรียนรู้ใน

องค์กร มีผู้อำนวยการความสะดวกลำให้เกิดการเรียนรู้ มีบรรยากาศเอื้อให้เกิดการเรียนรู้และมีพนักงานในองค์กรอยู่ในฐานะที่เป็นผู้เรียน สิ่งที่ต้องศึกษาต่อไปคือ แนวคิดการจัดการความรู้ในองค์กร เพื่อให้ ผู้อำนวยการความสะดวกลำหรือ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในการออกแบบกิจกรรมหรือเครื่องมือ วิธีการค้นหาเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ขององค์กรและรวบรวมความรู้นั้นอย่างเป็นระบบให้เข้าถึงง่าย จากนั้นจึงส่งเสริมการเข้าถึงความรู้และสนับสนุนให้นำไปทดลองใช้ความรู้ในองค์กร ดังนั้นการที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้หรือเครื่องมือในการดึงความรู้ รวบรวม ส่งเสริมการเข้าถึง สนับสนุนให้เกิดการนำไปประยุกต์ใช้ความรู้นั้น ควรมีความรู้ความเข้าใจพื้นฐานในเรื่องการจัดการความรู้ในองค์กร

ตอนที่ 3 :การจัดการความรู้ในองค์กร

3.1 แนวความคิดเรื่องการจัดการความรู้(Knowledge Management - KM)

บุญดี บุญญาภิจ งามลักษณ์ ประสพสุข ไชคชัย ดิสพงษ์ พรชนกนาค และ ปรียวรรณ กรรณล้วน(2547) การแข่งขันในยุคปัจจุบันจะขึ้นกับความสามารถขององค์กรในการสร้างและใช้ทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ในการเพิ่มคุณภาพ ลดต้นทุน ลดระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ สร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังลูกค้าได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว ความรู้เป็นทรัพย์สินที่มีค่าสูงสุดขององค์กร เป็นสินทรัพย์ที่โดดเด่นกว่าสินทรัพย์อื่น ไม่มีขีดจำกัด ยิ่งใช้ยิ่งเพิ่ม ยิ่งมีมากยิ่งสามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ได้มากเท่านั้น ยิ่งเรียนรู้มากยิ่งสามารถสร้างใหม่ได้มาก เพิ่มพูนอย่างไม่สิ้นสุด คือวงจรการเรียนรู้ การจัดการความรู้ไม่ใช่เรื่องใหม่ มีมานานับร้อยปี เหมือนการถ่ายทอดภูมิปัญญาจากรุ่นสู่รุ่น โดยวิถีธรรมชาติ พูด สั่งสอน สังเกต จำ ไม่ต้องมีระบบแต่เป็นการจัดการความรู้รูปแบบหนึ่ง ปัจจุบันการทำให้เป็นระบบช่วยให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ที่ต้องการในเวลาที่ต้องการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันในปัจจุบันได้ทัน โดยแต่ละองค์กรก็มีเป้าหมายในการดำเนินงานที่แตกต่างกันและมีการจัดการความรู้ที่แตกต่างกันนำกรอบแนวคิดการจัดการความรู้ต่างๆ มาประยุกต์ใช้เพราะแต่ละองค์กรมีปัจจัยเกื้อหนุน ตัวแปรที่ต่างกันออกไป

ประพนธ์ ผาสุขยืด (2549) ปัจจุบันสังคมไทยเป็นสังคมฐานความรู้ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ โดยเฉพาะความรู้ของผู้ปฏิบัติงาน องค์กรที่ต้องการความสำเร็จจะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถดึงศักยภาพของคนแต่ละคนออกมาได้อย่างเต็มที่ เป็นทรัพย์สินทางปัญญา ให้อยู่ในรูปของสินทรัพย์

ที่สามารถจับต้องได้ (Intangible Assets) และสังคมไทยกำลังตื่นตัวในเรื่อง KM&LO เพราะกระแสที่เกิดขึ้นในภาคราชการเมื่อสำนักงาน ก.พ.ร. ได้เล็งเห็นความสำคัญในเรื่องการจัดการความรู้ และการพัฒนาส่วนราชการไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามที่ระบุไว้ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11 ซึ่งหากพิจารณาแล้วเรื่องการจัดการความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ใช่เรื่องใหม่ในสังคมไทย ทำมานานแล้วแต่ไม่เป็นรูปแบบที่ชัดเจน เป็นแค่บางส่วนขององค์กร

ดำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2550) ผู้ที่มีหน้าที่พัฒนาทุนมนุษย์จึงจำเป็นต้องหาวิธีการตลอดจนศิลปะในการทำให้ทุกคนในองค์กรถ่ายทอดองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวเองออกมาสู่ส่วนกลางให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมขององค์กรให้ได้มากที่สุด จึงเป็นที่มาของแนวความคิด KM ซึ่งในหลายองค์กรก็มีการจัดแบ่งหมวดหมู่ขององค์ความรู้ด้านต่างๆ ที่ถ่ายทอดมาจากพนักงาน บางคนจัดเป็นฐานความรู้อยู่บนอินเทอร์เน็ตอย่างสวยงาม ลงทุนไปเป็นจำนวนมาก ประกอบไปด้วยองค์ความรู้มากมายที่พนักงานที่สนใจเข้าไปค้นคว้าหาความรู้ได้ การทำ KM คล้ายกับการทำห้องสมุด หากเราทำห้องสมุดไว้อย่างสวยงามมีการจัดแบ่งหนังสือไว้เป็นหมวดหมู่และมีหนังสือที่น่าสนใจครบครัน แต่หากห้องสมุดนั้นไม่มีคนเข้ามาอ่านหนังสือ หรือเข้ามาค้นคว้าหาความรู้ ย่อมสูญเปล่าค่าลงทุนสร้างห้องสมุด หากสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นก่อนแล้วตามด้วยการจัดการความรู้ น่าจะทำให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

3.2 ความรู้และการจัดการความรู้

บุญดี บุญญาภิจ และคนอื่นๆ (2547) แนวคิดของ Michael Polanyi และ Ikujiro Nonaka จำแนกความรู้ออกเป็น 2 ประเภท ซึ่งได้รับการยอมรับที่สุดมีคำจำกัดความดังต่อไปนี้

1. **ความรู้ฝังลึก หรือ Tacit Knowledge** เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคล เกิดจากประสบการณ์การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่างๆ ซึ่งสื่อสารหรือถ่ายทอดในรูปของตัวเลข สูตรหรือลายลักษณ์อักษรได้ยาก ความรู้นี้พัฒนาและแบ่งปันกันได้และเป็นความรู้ที่ได้เปรียบในการแข่งขัน

2. **ความรู้ชัดแจ้ง หรือ Explicit Knowledge** เป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่างๆ ได้ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร และรายงานต่างๆ ที่คนเข้าถึงได้ง่าย

ความรู้ในองค์กรส่วนใหญ่เป็นความรู้ฝังลึกมากกว่าความรู้ชัดแจ้ง เป็น 80 ต่อ 20 โดยยังได้รวบรวมความหมายของการจัดการความรู้ไว้ เช่น Carla O'Dell และ Jackson Grayson กล่าวว่าจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่ทำให้คนได้รับความรู้ที่ต้องการภายในเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนแนะนำความรู้ไปปฏิบัติเพื่อยกระดับและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรทั้งนี้การจัดการความรู้ไม่ใช่เครื่องมือที่จัดการกับตัวความรู้โดยตรงแต่เป็นวิธีการที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีระหว่างกันได้ หรือ The World Bank กล่าวว่า เป็นการรวบรวมวิธีปฏิบัติขององค์กรและกระบวนการที่เกี่ยวกับการสร้าง การนำมาใช้ และเผยแพร่ความรู้และบริบทต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ โดยสรุปการจัดการความรู้หมายถึง กระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือที่เรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้าง การรวบรวม แลกเปลี่ยน และการใช้ความรู้ เป็นต้น

วิจารณ์ พานิช (2549) *ความรู้ชัดแจ้ง* เป็นความรู้ที่เอามาจากตำรา เอามาผ่านการทดลองแล้วใช้ได้ผลดี นั่นคือความรู้เชิงทฤษฎีได้ถูกเปลี่ยนเป็นความรู้ปฏิบัติเรียบร้อยแล้ว *ความรู้จากการปฏิบัติงาน หรือความรู้ฝังลึก* ในแต่ละบุคคลที่ทำงานเรื่องนั้นแล้วได้ผลดีนั้น ที่เป็น Best Practice เราสามารถไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเขาได้โดยใช้ *เครื่องมือ* เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist) และการเล่าเรื่อง (Story Telling) ความสำเร็จ (Success Story) ซึ่งเป็นเครื่องมือช่วยกระตุ้นให้ผู้มีความรู้ปฏิบัติซึ่งเป็นความรู้ฝังลึกปล่อยความรู้ออกมา การสร้างบรรยากาศและเวทีให้เผยแผ่ ความรู้ฝังลึก หากทำการจัดการมากเข้า จะทำให้กลายเป็นนักสร้างความรู้โดยไม่รู้ตัว เพราะไม่จำเป็นต้องมีพื้นความรู้ทฤษฎีสูงๆก็ทำได้ หัวใจคือต้องรวมกลุ่มกันปฏิบัติและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้จากการปฏิบัตินั้นและดูดซับความรู้จากภายนอกมาปฏิบัติทำเป็นวงจรไม่รู้จบ จะเกิด *การเรียนรู้ตลอดชีวิต* กล่าวได้ว่า การสร้างความรู้ปฏิบัติคือการเรียนรู้ตลอดชีวิตนำมาซึ่งความภูมิใจในตนเอง การเคารพนับถือกันและกันนำมาซึ่งความสุขและความภูมิใจร่วมกัน

ประพนธ์ ฝาสุขยัต (2549) *ความรู้ชัดแจ้ง* นั้นเป็นความรู้ที่ได้มาจากการทดลอง มาจากกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ เป็นความรู้ที่ผ่านการพิสูจน์ ความรู้ที่ถูกทำให้เป็นเรื่องทั่วไป ในขณะที่ความรู้ฝังลึก เป็นเคล็ดวิชา ได้มาสดๆมีบริบทติดอยู่ยังไม่ถูกปรุงแต่งใดใด โดย *การจัดการความรู้ชัดแจ้ง* คือต้องเริ่มจากให้ เข้าถึง ได้จากนั้น ดีความ เพื่อนำเอาไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรหรือบริบทของตนเอง เมื่อ นำไปใช้ ก็เกิดการเรียนรู้ทั้งที่ประสบความสำเร็จหรือ Best Practice และผิดพลาด หรือ Lesson Learn ซึ่งเป็นการยกระดับความรู้ขึ้นอีกหนึ่งระดับ แล้วความรู้ที่ถูกยกระดับนี้ก็ทำให้อยู่ในหมวดหมู่ที่ง่ายแก่การเข้าถึง วนเช่นนี้ไป *การจัดการความรู้ฝังลึก* ด้วยความที่คนไทยมีนิสัย เมตตา มีน้ำใจ เริ่มจากการอยากแบ่งความรู้ให้

อยากสอนให้ มีใจแบ่งปันความรู้ฝังลึกของตนเอง ว่าเคยทำอะไรสำเร็จ ทำอะไรล้มเหลว ผ่านมาได้
อย่างไร ทุกคนก็เกิดการเรียนรู้ร่วมกันจากความสำเร็จหรือผิดพลาดนั้นๆ จนสร้างความรู้ใหม่ให้
ตนเองและนำไปปรับใช้ในการทำงานของตนเองต่อไป การจัดการความรู้ทั้งสองประเภทต้องไป
พร้อมๆ กันในแต่ละองค์กร

3.3 โมเดลปลา

ประพนธ์ ผาสุขยี่ด (2549) หลายหน่วยงานได้ดำเนินการเรื่อง KM แต่การ
จัดการความรู้ชัดแจ้ง ยังไม่จัดการความรู้ฝังลึกที่อยู่ในตัวคนซึ่งเป็นเรื่องที่ทำได้ยากกว่า **ที่สถาบัน
ส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม สคส.** จึงพยายามส่งเสริมการจัดการความรู้เต็มรูปแบบ
ซึ่งหมายถึง การจัดการความรู้ชัดแจ้งและความรู้ฝังลึก เพื่อให้ KM นั้นเป็นเรื่องง่ายและสามารถ
สื่อสารเข้าใจได้ทุกภาคส่วนของสังคมไทย จึงจำลองโมเดล ปลา โดยอุปมาว่า ปลา คือ KM
แบ่งออกเป็น 3 ส่วน Knowledge Vision คือ หัวปลา Knowledge Sharing คือ ตัวปลา และส่วน
Knowledge Asset เปรียบได้กับหางปลา

ส่วนหัวปลา หรือ Knowledge Vision ก็คือ วิสัยทัศน์ของการจัดการ
ความรู้ อาจสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร ไม่เช่นนั้นปลาตัวนี้จะหลง
ทิศได้ เพราะว่ายในทิศทาง คำถามที่ต้องถามคือ เราทำ KM ไปทำไม เราจะจัดการความรู้
เกี่ยวกับเรื่องอะไรทุกประเด็นเป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือไม่ซึ่งก็คือ วิสัยทัศน์องค์กร เป็น
เป้าหมายของการจัดการความรู้

ตัวปลา หรือ Knowledge Sharing เป็นส่วนสำคัญคือ การแลกเปลี่ยน
เรียนรู้เป็นหัวใจของการทำ KM เพราะการที่เราจะแบ่งปันความรู้ที่มีอยู่ในตัวให้คนอื่นนั้น ต้อง
อาศัยความผูกพัน เริ่มจากบรรยากาศที่เป็นมิตร สนิทชิดเชื้อ วางใจกัน ห่วงใย การแบ่งปันจึงจะ
เกิดขึ้น กระบวนการส่วนนี้ต้องเริ่มต้นจากการทำกิจกรรมเพื่อสร้างความคุ้นเคยกันก่อนเป็นลำดับ
แรก โดยบรรยากาศที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จำเป็นต้องเป็นบรรยากาศในแบบที่สบายๆ ให้
ความรู้สึกเป็นกันเอง ไม่เกร็ง ไม่เคร่งเครียด ไม่รู้สึกว่าเป็นทางการมากนัก เป็นกลุ่มขนาดไม่ใหญ่
ลากเก้าอี้มาล้อมวงพูดคุยกัน ใช้การเล่าเรื่อง (Story Telling) ผลัดกันเล่าเรื่องความสำเร็จ ความ
ภูมิใจในประเด็นที่เลือกกันไว้ จากหัวปลา เป็นการเล่าสิ่งที่เกิดขึ้นจริง ทำไม่ถึงประสบความสำเร็จ
ทำอย่างไรจึงก้าวข้ามปัญหามาได้ เป็นเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของผู้ที่แท้จริง จึงสามารถแบ่งปันได้
เต็มที่อย่างแท้จริง และผู้ที่ฟังก็เปิดรับไม่มีอคติ คิดเป็นระบบ การมีผู้ที่ทำหน้าที่อำนวยความสะดวก

สะดวกให้สิ้นไหล ไม่ออกนอกประเด็น สร้างบรรยากาศ คอยป้อนคำถามเพื่อดึง ความรู้ฝังลึก ออกมา

และส่วนหางปลา หรือ Knowledge Asset หมายถึงคลังความรู้ เอา ความรู้ที่ได้มาใส่ไว้เป็นหมวดหมู่ เข้าถึงง่าย เพื่อให้ผู้ใช้จะได้ประโยชน์จากสิ่งที่อยู่ในนี้อย่างแท้จริง อาจเป็นบันทึกเรื่องเล่า อ่านแล้วเกิดความเข้าใจของความรู้ฝังลึก หรือการวิเคราะห์สังเคราะห์สรุป เป็นประเด็นของความรู้ที่ชัดเจน หรือเป็นแหล่งอ้างอิงทั้งในรูปของเอกสารหรือบุคคลที่เป็นผู้รู้หรือ ผู้ชำนาญการ ด้วยในคลังความรู้นั้นสอดคล้องกับหัวปลาที่สร้างขึ้น ต้องมีผู้เข้ามาใช้คลังความรู้ และผู้เข้ามาใช้สามารถนำความรู้ไปแก้ปัญหา พัฒนางาน หรือสร้างสรรค์นวัตกรรมได้

วิจารณ์ พาณิช (2549) ได้กล่าวถึงโมเดลปลาหัวว่า ส่วนหัวปลาหมายถึง ปณิธานความมุ่งมั่นเป็นไปในทางเป้าหมายเดียวกัน หรือหมายถึงความรู้หลักหรือความรู้สำคัญๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร หัวปลา หมายถึง กิจกรรมการจัดการความรู้ คือ การแลกเปลี่ยน เรียนรู้ที่มีการปฏิบัติหรือการทดลองปรับปรุงงานไม่ใช่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้บนฐานทฤษฎี เน้น เรื่องการปฏิบัติงานเป็นหลักทั้งความรู้จากการปฏิบัติและความรู้ทฤษฎีแต่เวลาเอามาแลกเปลี่ยน เน้นความรู้จากประสบการณ์จากการทำงานเป็นตัวตั้ง ความรู้เชิงทฤษฎีเป็นตัวเสริม และหางปลา คือการจดบันทึก ความรู้ เทคนิค เคล็ดลับในการทำงาน เน้นการบันทึกสดๆ ในขณะนั้น หากนาน วันความรู้ฝังลึกและความรู้ลึกเชิงบวกจะหายไป ควรบันทึกไว้หลายๆแบบเช่น ตัวอักษร ภาพนิ่ง ภาพเคลื่อนไหว ผังมโนทัศน์ และรูปแบบอื่นๆให้สมาชิกขององค์กรเข้าถึง เอาไปปรับใช้ได้ ตลอดเวลาและวนกลับมาพัฒนาในภายหลังได้ ไม่เน้นปริมาณแต่เน้นคุณภาพมากกว่า

สรุป/ การจัดการความรู้ เป็นสิ่งที่ทำกันมาช้านานแต่ไม่เคยถูกจัดการกระทำนั้นให้ เป็นระบบและมีชื่อเรียก ทำให้สามารถสรุปได้ว่า บางองค์กรอาจมีการจัดการความรู้แล้วทั้งๆที่ยัง ไม่รู้จักแนวคิดการจัดการความรู้เลยก็เป็นได้ การจัดการความรู้ทำให้ได้ความรู้ใหม่ๆเพราะ พนักงานเกิดการค้นคว้าแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันในองค์กรไม่สิ้นสุด ทำให้องค์กรพัฒนาก้าว ทันโลกที่ไม่เคยหยุดนิ่ง อย่างไรก็ตามสิ่งแรกที่ต้องคำนึงถึงในการจัดการความรู้ในองค์กรคือ ทิศทางว่า จะจัดการความรู้ขององค์กรไปเพื่อสิ่งใด การตั้งเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของการจัดการ ความรู้จึงเป็นสิ่งสำคัญเหมือนหางเรือในการควบคุมทิศทางการเดินทางเรือ อย่างไรก็ตามเป้าหมาย ของการจัดการความรู้ย่อมเป็นไปในทิศทางเดียวกับองค์กรนั้นๆต้องการ หรือสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายองค์กร ประสบการณ์ของพนักงาน หรือความรู้ปฏิบัติ หรือความรู้ ฝังลึกเป็นสิ่งที่มีความค่าของแต่ละองค์กร การพยายามจัดการความรู้ที่มีค่าเหล่านั้นด้วยการออกแบบ

กิจกรรม กระบวนการ เครื่องมือ วิธีการต่างๆเพื่อรวบรวมและจัดระบบความรู้เหล่านั้น จึงเป็นเรื่องท้าทายของแต่ละองค์กร แต่สิ่งที่ท้าทายกว่า ก็คือ การหาหนทางส่งเสริมให้พนักงานเหล่านั้นเข้าถึงความรู้ที่เป็นระบบเหล่านั้นเรียนรู้ และนำไปดลองปรับใช้ ทำเช่นนี้เป็นวงจรเป็นวัฏจักรต่อเนื่องในองค์กรไม่มีที่สิ้นสุดจนเป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้ต่อเนื่องตลอดชีวิต

3.4 กระบวนการและเครื่องมือช่วยในการจัดการความรู้

จากการศึกษา บุญดี บุญญาภิกิจ และคนอื่นๆ(2547) เกศรา รักษาติ (2549) ประพนธ์ ผาสุขยืด (2549)และวิจารณ์ พานิช (2549)สามารถสรุปกระบวนการและเครื่องมือช่วยในการจัดการความรู้ได้ดังนี้ กระบวนการและเครื่องมือเปรียบเสมือนแกนหลักของการจัดการความรู้ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการและเครื่องมือต่างๆที่จะช่วยให้เกิดพฤติกรรมของการแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กร กระบวนการและเครื่องมือจะช่วยให้กระบวนการความรู้ความสามารถเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วสะดวกขึ้น โดยให้ความสำคัญกับความรู้ชัดแจ้ง (Explicit) และความรู้ฝังลึก(Tacit) สามารถแบ่งออกได้เป็นสองส่วนหลักๆคือส่วนที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้อง เทคโนโลยีสารสนเทศ กระบวนการและเครื่องมือที่ไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศจะมีความสำคัญอย่างมากสำหรับความรู้ประเภทฝังลึก เนื่องจากความรู้ที่อยู่ในคนจะสามารถสื่อสารแลกเปลี่ยนได้ดีที่สุดโดยผ่านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้ความรู้และผู้รับ สามารถสรุปได้ดังนี้ **เครื่องมือที่ช่วยในการเข้าถึงข้อมูล(เหมาะสำหรับความรู้ชัดแจ้ง)**

1. **การจัดเก็บความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรไว้ในรูปของเอกสาร** เช่น งานวิจัย ผลสำรวจ ผลงานประจำปีและข้อมูลทางการตลาด ฐานความรู้ของวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อให้ผู้ที่สนใจสามารถเข้ามาเรียนรู้ได้ ซึ่งการรวบรวมวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศอาจทำได้จาก Benchmarking ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากผู้ที่ทำได้ดีที่สุดทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2. **เทคนิคการเล่าเรื่อง(Story Telling)**ที่ประสบความสำเร็จและที่ล้มเหลวว่าผ่านจุดนั้นมาได้อย่างไรและเพราะอะไร กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้แลกเปลี่ยนกันดีเป็นอย่างไรก็ติดตามการบันทึกเรื่องราวเป็นตัวอักษรหรือในรูปแบบอื่นเช่น วิดีโอ บันทึกเสียง บันทึกชื่อและเรื่องเล่า แล้วเก็บไว้อย่างเป็นระบบด้วย

3. **สมุดหน้าเหลือง (Yellow Pages)** บันทึกแหล่งที่มาของความรู้ประเภทของความรู้และผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านขององค์กร ผลงานที่ผ่านมา เรื่องที่เชี่ยวชาญเฉพาะทาง เชื่อมโยงระหว่างคนใช้ข้อมูลและแหล่งข้อมูลอาจเป็นอยู่ในรูปของเอกสารหรือดิจิทัลก็

ได้ หรือในบางที่ก็เรียก People Mapping เพื่อระบุบุคลากรที่เกี่ยวข้องหาเรื่องต่างๆและวิธีการเข้าถึงบุคคลเหล่านั้น แต่จะเน้นผู้เชี่ยวชาญในรูปของบุคคลมากกว่าเอกสาร ข้อมูล

4. **ฐานความรู้ (Knowledge Base)** เก็บข้อมูลองค์กรไว้ในฐานข้อมูลโดยให้ผู้ต้องการใช้ค้นหาข้อมูลความรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลาผ่านระบบอินเทอร์เน็ต โดยต้องคำนึงถึงความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานเพื่อสนับสนุนเทคโนโลยีสารสนเทศด้วย

เครื่องมือที่ช่วยในการ ถ่ายทอด ความรู้ (เหมาะสำหรับความรู้ฝังลึก)

1. **การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross Functional Team)** เป็นการจัดตั้งทีมเพื่อมาทำงานร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่กำหนดขึ้นภายใต้ความเชื่อที่ว่าการทำงานในแต่ละเรื่องต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากหลายๆด้านมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทำงานร่วมกันจึงจะประสบความสำเร็จ การแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ระหว่างทีมจะทำให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกันมากขึ้น ทั้งนี้ในการแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันนั้นเพื่อให้เกิดประสบการณ์สูงสุด หัวหน้าทีมควรสร้างบรรยากาศที่ดีเพื่อช่วยให้เกิดความคุ้นเคยระหว่างกัน ทำให้ทุกคนเข้าใจและมุ่งไปที่วัตถุประสงค์เดียวกัน สร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจต่อกัน และสิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ระวังที่มีการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันนั้นควรมีการจดบันทึกหรือรวบรวมความรู้ที่เกิดขึ้นไว้ด้วย

2. **Innovation & Quality Circle (IQCs)** IQCs เป็นกลุ่มที่พัฒนามาจากกลุ่ม Quality Circles(QCs) ซึ่งสมาชิกของกลุ่มจะมาจากต่างหน่วยงานหรือต่างระดับองค์กรหรืออาจจะมาจากต่างองค์กรก็ได้เช่นกัน มาจากบริษัทของลูกค้าหรือผู้ส่งมอบเป็นต้น IQCs จะรวมตัวกันเพื่อค้นหาวิธีการเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆการทำงานนี้จะเป็นการระดมสมองเพื่อกำหนดแนวคิดต่างๆที่หลากหลายในการพัฒนาองค์กรตามหัวข้อเรื่องที่ตั้งไว้และค้นหาทางเลือกที่ดีที่สุดช่วยแก้ปัญหาในการทำงานของหน่วยงานหรือองค์กร ทั้งนี้ในการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้กันต้องมีการบันทึกข้อมูลหรือความรู้ที่เกิดขึ้นรวมทั้งปัญหาและความสำเร็จที่เกิดขึ้นไว้ด้วย เมื่อเปรียบเทียบกับ ทีมข้ามสายงานแล้วจะมีความแตกต่างในเรื่องของสมาชิก กลุ่มที่สามารถมาร่วมได้จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร ในขณะที่สมาชิกของทีมข้ามสายงานจะมีเฉพาะคนในองค์กรเท่านั้น และเนื้อเรื่องของการทำทีมข้ามสายงานจะเป็นเรื่องที่เฉพาะเจาะจงมากกว่า

3. **ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Communities of Practice ; CoP)** เป็นกลุ่มคนมารวมตัวอย่างไม่เป็นทางการ วัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีขึ้น มาจากกลุ่มคนที่ทำงานเดียวกันหรือมีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเดียวกัน ความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ระหว่างกันจะเป็นสิ่งสำคัญ จะมีความแตกต่างจากการจัดตั้งทีมงานเนื่องจากการร่วมกันอย่างสมัครใจ เป็นการเชื่อมโยงสมาชิกเข้าด้วยกันโดยกิจกรรมทางสังคม ไม่ได้มีการมอบหมายงานเฉพาะหรือเป็นโครงการ แต่จะเลือกทำในหัวข้อเรื่องที่สนใจร่วมกันเท่านั้น มีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุด เมื่อหมดความสนใจก็เปลี่ยนการจัดตั้งหัวข้อของกลุ่มหรือตั้ง CoP ใหม่ๆ ระหว่างอยู่ร่วมกันควรมีการบันทึกสิ่งที่เรียนรู้ระหว่างกัน ซึ่งมักดูแลบริหารจัดการกันเอง แต่เพื่อความยั่งยืนควรมีดังต่อไปนี้

- ได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้บริหาร
- ได้รับการสนับสนุน เช่น ประชาสัมพันธ์ สถานที่ประชุม
- พยายามชักจูงให้สมาชิกเห็นประโยชน์ในการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน
- ให้อำนาจหรือแรงจูงใจสำหรับสมาชิกที่ให้ความร่วมมือและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเป็นตัวอย่างแก่คนอื่นต่อไป
- ส่งเสริมให้ CoP มีการเติบโตและขยายตัว

4. **ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)** เป็นวิธีการถ่ายทอดความรู้ฝังลึกแบบตัวต่อตัวของผู้ที่มีความรู้ประสบการณ์มากกว่าบุคลากรรุ่นใหม่หรือผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า เป็นวิธีการสอนงานและให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงมักมีตำแหน่งและอาวุโสกว่า อาจอยู่ในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานก็ได้ หากอยู่ในหน่วยงานเดียวกันก็ไม่ควรเป็นผู้บังคับบัญชาและลูกน้องกัน โดยมักจะใช้เวลาค่อนข้างนานเพราะทั้งสองฝ่ายต้องสร้างความคุ้นเคย ความสัมพันธ์ ความเข้าใจกัน ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงจะให้คำปรึกษาด้านการงาน เป็นที่ปรึกษาในเวลาที่มีปัญหาหรือสับสน พี่เลี้ยงจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องพฤติกรรม จริยธรรม และการทำงานที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

5. **การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment)** เป็นการย้ายบุคลากรไปยังหน่วยงานต่างๆ อาจอยู่ในสายงานเดียวกันหรือข้ามสายงานเป็นระยะ เป็นวิธีที่มีประสิทธิผลในการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ทั้งสองฝ่าย ทั้งผู้ที่ถูกย้ายและผู้ที่อยู่ในหน่วยงาน ทำให้ผู้ที่ถูกย้ายเกิดการพัฒนา

ทักษะที่หลากหลายมากขึ้น สำหรับการเยี่ยมตัวบุคคลากรมาทำงานชั่วคราวนั้นเป็นการย้ายบุคลากรระดับบริหาร หรือบุคคลที่มีความสามารถสูงไปช่วยทำงานในหน่วยงานข้ามสายงานหรือหน่วยงานเพื่อให้ผู้ถูกเยี่ยมตัว ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ตนเองผ่านหน่วยงาน เป็นการกระจายความรู้ที่ได้ผลในระยะสั้น ในขณะที่เดียวกันผู้ถูกเยี่ยมตัวก็ได้เรียนรู้จากบุคลากรในหน่วยงานอื่น ซึ่งสามารถนำมาพัฒนางานของตนเองหรือสร้างความรู้ใหม่ๆได้

6. **เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum)** กิจกรรมที่เกิดขึ้นอย่างเป็นกิจลักษณะอย่างสม่ำเสมอเพื่อเป็นเวทีให้บุคลากรในองค์กรมีโอกาสพบปะพูดคุย กระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันได้ ซึ่งอาจทำได้ในหลายลักษณะ เช่น การสัมมนา ประชุมทางวิชาการที่จัดอย่างสม่ำเสมอ การใช้เวลาก่อนและหลังการประชุมต่างๆเพื่อพูดคุยเรื่องต่างๆเป็นต้น นอกจากนี้วิธีการที่ได้กล่าวมาแล้ว การจัดสถานที่ทำงานและบรรยากาศในการทำงานก็มีส่วนช่วยเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กรได้ เช่น นั่งที่ใดก็ได้ไม่มีโต๊ะทำงานตายตัว เป็นต้น หรือในบางที่จัดเป็นสภากาแฟ เพราะสร้างบรรยากาศสบายๆ ต่อกาแฟ นั่งบนโต๊ะกลมที่ปูด้วยกระดาษ บนโต๊ะมีปากกาหลากสี จากนั้นเริ่มพูดคุยถึงประเด็นต่างๆ โดยมีการเปลี่ยนโต๊ะเจ้าของโต๊ะอธิบายความคิดเห็นของตัวเองด้วยผ้าปูโต๊ะ เป็นต้น

ในส่วนของกระบวนการ **เทคโนโลยีสารสนเทศ** เข้ามามีบทบาทสำคัญ เนื่องจากว่า ชีวิตการทำงานปัจจุบัน เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือที่ใช้เชื่อมบุคลากรในองค์กรได้ เทคโนโลยีสารสนเทศจึงเข้ามามีบทบาทในการ ค้นหา รวบรวม จัดเก็บและเข้าถึงความรู้ เป็นช่องทางที่เพิ่มเติมนอกเหนือจากการพบปะปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เหมาะสำหรับองค์กรที่มีขนาดใหญ่ที่มีสาขากระจัดกระจายอยู่ต่างสถานที่กัน หรือองค์กรที่ไม่เอื้อให้บุคลากรได้มาพบปะกัน เทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยให้องค์กรสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ประเภทชัดเจนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่นระบบ Internet&อินเทอร์เน็ต , Knowledge Portal ฯลฯ ทั้งนี้ องค์กรจะเลือกใช้เครื่องมือหรือกระบวนการใด ควรพิจารณาจากปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้อง เช่น ประเภทความรู้ ภายในองค์กร พฤติกรรมหรือลักษณะการทำงานของคนในองค์กร รวมถึงวัฒนธรรมขององค์กร เพราะท้ายที่สุดแล้ว คนในองค์กรจะเป็นผู้ที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการและเครื่องมือต่างๆเหล่านี้โดยตรง ถ้ากระบวนการและเครื่องมือที่นำมาใช้ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการหรือพฤติกรรมของคนในองค์กรได้ กระบวนการหรือเครื่องมือเหล่านั้นก็จะไร้ประโยชน์

การฝึกอบรม(Traning)และการเรียนรู้(Learning) ก็ยังต้องมีอยู่เพื่อหลายวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ เช่น เพื่อเตรียมความพร้อมในการใช้สารสนเทศเพื่อให้สามารถ

ใช้เทคโนโลยีนั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อสร้างความตระหนักและความเข้าใจในการจัดการความรู้ในองค์กรทางทฤษฎี รวมไปถึงกรณีศึกษาเพื่อให้เห็นถึงความเกี่ยวข้องในเนื้องาน การประยุกต์ใช้ และเห็นเป็นตัวอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งจะเห็นประโยชน์จากการจัดการความรู้ที่ชัดเจนขึ้น นอกจากนี้ควรพิจารณาให้มีการอบรมหลากหลายรูปแบบเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรสามารถเข้ารับการฝึกอบรมได้อย่างสะดวก เช่น Web-based Training หรือจัดให้มีเอกสารหรือเครื่องมือเพื่อช่วยให้คนสามารถเรียนได้ด้วยตนเอง ทั้งนี้พิจารณาให้เข้ากับสภาพแวดล้อมการทำงานของบุคลากร นอกจากนี้เรื่องรูปแบบของการฝึกอบรมแล้ว องค์กรอาจพิจารณาว่าหัวข้อเกี่ยวกับการจัดการความรู้จะถูกนำไปผนวกหรือบูรณาการเข้ากับการฝึกอบรมที่มีอยู่ปัจจุบันในองค์กรได้อย่างไร องค์กรต้องตระหนักว่า การให้การฝึกอบรมจะต้องตระหนักว่าการให้การฝึกอบรมเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งเท่านั้นที่จะช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ บุคลากรจะเข้าใจแนวคิดและวิธีปฏิบัติของการจัดการความรู้ได้อย่างชัดเจนถ้าได้รับเพียงแค่การฝึกอบรมโดยปราศจากการศึกษาค้นคว้าและการเรียนรู้ด้วยตนเอง

วิจารณ์ พานิช (2549) เสนอว่า เมื่อมีการเล่าเรื่อง ต้องมีผู้ฟัง สุนทรียสนทนาเป็นเครื่องมือหลักของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีลักษณะคือ คนพูด พูดมาจากใจ พูดจากความรู้สึก จากประสบการณ์ตรง คนฟัง ก็ฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening) ไม่ตัดสินถูกผิด ไม่แย้งทางวาจาและความคิด ฟังจนจบไม่ตัดสิน ทั้งสองฝ่ายเสมอภาคกัน ร่วมสร้างบรรยากาศเชิงบวก เชิงชื่นชมยินดีปริดา สายตาและใบหน้าที่แสดงความชื่นชม สนใจ บันทึก จะช่วยให้ผู้พูดพูดออกมาได้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น และการเขียน Blog สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้ฝังลึกหรือความรู้ปฏิบัติ โดยไม่มีสูตรสำเร็จตายตัวว่าต้องเขียนอย่างไร แบบใดถูก แบบใดผิด เป็นอิสระของผู้เขียน แต่มีเป้าหมายคือไว้แลกเปลี่ยนกับผู้สนใจในเรื่องเดียวกัน อ่านแล้วเกิดแรงบันดาลใจที่จะทำอะไรซักอย่างที่ดี เกิดประโยชน์ต่องาน หน่วยงาน หรือต่อสังคม การทำ AAR หรือ After Action Review เป็นเครื่องมือจัดการความรู้ที่เนียนอยู่ในเนื้องาน เนียนอยู่ในงานประจำ ใช้แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการทำขึ้นเล็กๆร่วมกัน เช่นหลังจบโครงการประชุมกันครึ่งชั่วโมง อย่างอิสระและเท่าเทียมแล้วพยายามตอบคำถามที่ว่า กิจกรรมที่ผ่านมาเราคาดหวังอะไร ส่วนใดเกินเป้าหมาย ส่วนใดต้องพัฒนา หลังจากนั้นคุณคิดว่าจะทำอะไร ถ้ามีโอกาสครั้งหน้าอยากทำอะไรกับกิจกรรมนี้ จากนั้นบันทึกเป็นประเด็นไว้อย่างเป็นระบบพร้อมใช้

3.5 ลักษณะและบทบาทของผู้อำนวยความสะดวกตามแนวคิดการจัดการ ความรู้

ประพนธ์ ผาสุขยืด(2549) ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ของพนักงานและการจัดการความรู้หรือเป็นคนกลางนั้น จะต้องมึลักษณะด้วยกัน 10 ด้านดังนี้

1. จะต้องขายฝันเรื่องการจัดการความรู้ให้กับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานได้
2. ออกแบบกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหน่วยงานได้ ออกแบบกระบวนการเรียนรู้ได้
3. สามารถสร้างบรรยากาศที่ดี มีความเป็นกันเอง ทำให้กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไหลเป็นธรรมชาติ
4. เป็นผู้มีทักษะในการตั้งคำถาม จับและสรุปประเด็น เหมือนนักจัดเวทีหรือผู้ดำเนินรายการ
5. รู้จักเครื่องมือช่วยพัฒนาการเรียนรู้ที่หลากหลาย สามารถเลือกเครื่องมือได้เหมาะสมกับบริบทและกลุ่มเป้าหมายเรียกว่าต้องมีความสามารถในลักษณะของที่ปรึกษาที่สามารถให้คำแนะนำ และเลือกใช้เครื่องมือได้อย่างเหมาะสม
6. สามารถนำ IT มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และใช้เผยแพร่ความรู้ได้อย่างเป็นระบบและทรงพลัง
7. สามารถวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ ทั้งในเชิงวัฒนธรรมองค์กร ทั้งก่อนและหลังใช้ KM
8. สามารถคอยประเมินการทำงานเป็นระยะๆ นำข้อมูลย้อนกลับมาใช้ปรับในการทำงานได้
9. สามารถผลักดันให้เกิดเครือข่ายในลักษณะของชุมชนนักปฏิบัติ(CoPs)
10. จะต้องรู้จักหลักการให้รางวัล การยกย่องชมเชยเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องยั่งยืน ในฐานะนัก HR หรือนักพัฒนาองค์กร

วิจารณ์ พานิช (2549) จะต้องดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

1. จัดให้มีกระบวนการร่วมกันออกแบบระบบ KM ขององค์กร
2. ต้องออกแบบให้ระบบที่มีชีวิต คือมีการก่อตัว มีการขยายตัว เติบโต เพิ่มขีดความสามารถ เพื่อความซับซ้อนและมีความต่อเนื่อง

3. ออกแบบให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่และค่อยๆปรับวัฒนธรรม
4. ออกแบบให้การทำ KM ไม่เป็นภาระที่เพิ่มขึ้น เนียนในเนื้องาน
5. ออกแบบการใช้ทรัพยากรเสริมกิจกรรม KM ให้เกิดผลดีในงานประจำ เกิดการพัฒนาในงานประจำในลักษณะที่การทำงานปกติจะไม่สามารถลุล่วงได้
6. ต้องออกแบบให้มีทีมแกนนำ
7. ให้มีการจับภาพความสำเร็จ นำมาชื่นชม ยกย่อง ขยายผล ว่ามีความก้าวหน้า เป็นไปตามคาดหมาย
8. ออกแบบให้ระบบ KM กิจกรรมและผลลัพธ์อยู่ในประชุมของผู้บริหารเสมอ
9. ออกแบบระบบ KM ให้บูรณาการกับระบบ HRD, OD, CQI (Continuous Quality Improvement), CRM (Customer Relationship) และ TQA เป็นต้น
10. ออกแบบ KM ให้เข้าไปอยู่ในการพิจารณาผลงานของหน่วยงานหรือตัวบุคคล
11. จัดพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นธรรมชาติ ทั้งพื้นที่จริงและพื้นที่เสมือน
12. จัดกิจกรรมตลอดนัดหรือมหกรรมความรู้เพื่อชื่นชมให้รางวัลในความสำเร็จเหล่านั้น
13. จัดการอบรมทักษะสำคัญที่ต้องใช้ในการดำเนินงาน KM
14. รายงานต่อ CEO ถึงความคืบหน้าและความท้าทายของ KM เสนอแนวทางการทำ KM เนียนในเนื้องานมากขึ้นรวมทั้งฟังคำแนะนำจาก CEO
15. รายงานผลลัพธ์และผลกระทบจากการทำ KM
16. ส่งเสริมให้บุคลากรของหน่วยงานได้มีโอกาสเรียนรู้จากภายนอก นำเสนอผลงานต่อภายนอก
17. ค้นหาคัดเลือกทีมงานจากหลายสังกัด มีคุณลักษณะเหมาะสมมาทำ KM
18. สนับสนุนทรัพยากรแก่ทีมดังกล่าวอย่างเต็มที่
19. จัดบรรยากาศการทำงานให้ลดการสั่งการลง เน้นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม เปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานของตน มีอิสระในการคิดปรับปรุงงานของตน

20. ส่งเสริมการทำงานและเรียนรู้เป็นทีมในทุกระดับ

21. จัดระบบ ICT ที่ส่งเสริมและอำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

สรุป กระบวนการและเครื่องมือตามแนวคิดการจัดการความรู้ในองค์กรซึ่งมีทั้งในรูปแบบของวิธีการ กระบวนการต่างๆ อาทิเช่น การเล่าเรื่อง การสอนงาน ระบบพี่เลี้ยง การอบรม ซึ่งไม่ใช่เทคโนโลยี หากมีการทำเป็นระบบฐานความรู้ จะต้องมีการใช้คอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่ายภายในองค์กร ฯลฯ เข้ามาเกี่ยวข้องเพื่อช่วยรวบรวมความรู้ในองค์กรให้เป็นระบบ เข้าถึงได้ง่าย ค้นหาได้ง่าย ซึ่งต้องมั่งเทคโนโลยีที่ทันสมัย แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นแต่ละวิธีการและเครื่องมือจะต้องดูความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายและวัฒนธรรมขององค์กรว่าพร้อมที่จะใช้กระบวนการใดในการจัดการความรู้มากกว่ากันหรือต้องผสมกันไประดับใดจึงจะสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายนั้นๆในองค์กรตนเอง ลักษณะและบทบาทของผู้อำนวยความสะดวกตามแนวคิดการจัดการความรู้จำเป็นต้องเป็นผู้ออกแบบกระบวนการเรียนรู้ของคนในองค์กรได้ สามารถสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ในองค์กรให้เกิดขึ้นได้ ผลักดันหรือสร้างกิจกรรมให้คนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เกิดชุมชนนักปฏิบัติขึ้น ทำให้การจัดการความรู้นั้นเนียนไปกับเนื้องานไม่ใช่ภาระแยกแยะออกเหนือ สร้างความเข้าใจและกระแสวิษณุวมักในการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กรให้ได้ ซึ่งเป็นลักษณะของผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ในภาพรวมของการจัดการความรู้ในองค์กร

3.6 แนวความคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization - LO)

เนื่องจากแนวคิดการจัดการความรู้จะต้องมาควบคู่กับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยจึงต้องศึกษาควบคู่กันเพื่อให้การจัดการความรู้ในองค์กรเกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยภาพรวมของแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้มีดังนี้

ความหมาย

โกศล ดีศีลธรรม(2546) แนวทางหลักที่เป็นศิลปะของการปรับตัวอย่างรวดเร็วขององค์กรโดยรักษาทิศทางและคงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ขององค์กร ซึ่งมีลักษณะสำคัญดังนี้

1. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม
2. การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร
3. มีการติดตามสารสนเทศจากภายนอกอย่างต่อเนื่อง

4. มีการสื่อสารแบบเปิดและการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร

5. มีการคัดเลือกและสรรหาบุคลากรที่มีพัฒนาการและการเรียนรู้อย่างไม่สิ้นสุด

6. มีการแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ

7. มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตและมี Benchmark จากผู้ที่เป็นเลิศ (Best Practice)

8. มีความจำขององค์กร การเก็บรักษาการแสดงผลและการแบ่งปันความรู้ขององค์กร

เกศรา รักชาติ(2549) องค์กรแห่งการเรียนรู้หมายถึง การที่คนในองค์กรมุ่งไฟเรียน ไฟรู้ ศึกษาค้นคว้า หาความรู้ใส่ตัวให้ได้มากที่สุด โดยอาจจะมาจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Study) การฝึกอบรม (Training) การศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นไป (Higher Education) พัฒนากิจกรรมทำงานอย่างต่อเนื่อง หรือพนักงานในองค์กรแบ่งปันความรู้ให้แกกันและกัน แบ่งปันความเป็นเลิศให้แกกันและกัน เพื่อที่จะทำให้องค์กรมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

วิจารณ์ พาณิช (2549) องค์กรเรียนรู้ คือ องค์กรที่ปรับตัวเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเปิดรับสัญญาณจากภายนอกและนำมาตีความ เพื่อใช้เป็นความรู้ เพื่อการปรับตัว องค์กร สมาชิกขององค์กรควรมีลักษณะอันพึงประสงค์คือ

1. มีปณิธานมุ่งมั่นตรงกัน หรือวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการจัดการปณิธานความมุ่งมั่นร่วมกันเป็นเนืองนิตย์(Common Purpose and Shared Vision)

2. ต้องไม่เพียงแต่ความสามารถในการเรียนรู้จากการทำงานด้วยตนเองเท่านั้นแต่ต้องมีทักษะและจริตในการเรียนรู้ร่วมกันหรือเรียนรู้เป็นทีม(Individual Learning and Team Learning)

3. ต้องมีวิถีคิดหรือวิสัยทัศน์แบบเห็นมุมกว้างและเชื่อมโยง (Systems Thinking)

4. รู้จักใช้กระบวนการทัศน์ที่แตกต่างกันทำให้เกิดการเสริมแรงต่อกันแล้วนำไปสู่การเรียนรู้และความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ (Mental Model and Synergy)

5. ต้องมีการฝึกฝนให้เป็นคนที่มีใจเปิดที่จะเรียนรู้ มีความพร้อมที่จะมุ่งมั่น
ฟันฝ่า ไม่ย่อท้อต่อความยากลำบาก(Personal Mastery)

6. มีการจัดบันทึกความรู้ของบุคคลไว้เพื่อเป็นความรู้ในระดับองค์กรและถือเป็น
เป็นความจำในระดับองค์กร(Institution Memory)

7. มีวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติจริง

ถ้าองค์กรดี คงศาสตร์ดี (2550) องค์กรแห่งการเรียนรู้มีความหมายดังนี้

1. องค์กรนั้นๆจะต้องสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นให้ได้ เช่น เมื่อมี
พนักงานเข้าใหม่องค์กรต้องวางแผนว่า จะต้องเรียนรู้อะไรเกี่ยวกับบริษัทก่อนบ้าง และควรได้รับ
การพัฒนาไปในทิศทางไหน เสริมทักษะใดให้มีมากขึ้นเพื่อให้เป็นทรัพยากรที่มีค่าของบริษัท
ส่งเสริมพนักงานให้มีการเรียนรู้จากแหล่งความรู้ที่ไม่เป็นทางการ เช่น การอ่านหนังสือพิมพ์ สาร
คดี ฯลฯ หัวหน้าควรเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความอยากเรียนรู้ให้ลูกน้อง เช่นก่อนประชุม
ทีมงานใช้เวลาพูดคุยเรื่องข่าวสารน่ารู้แล้วแลกเปลี่ยนมุมมองกัน

2. จะต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เมื่อจุดประกายความคิดและความ
อยากเรียนรู้สิ่งใหม่ๆให้กับลูกน้องแต่ละคนได้แล้วต้องรักษาพฤติกรรมนั้นให้ต่อเนื่อง

3. มีการตรวจสอบแก้ไขข้อผิดพลาดในงานที่ทำอยู่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อลด
ความผิดพลาด หากผิดพลาด ให้ช่วยกันหาว่าปัญหาอยู่ที่ใดเพื่อจะได้ร่วมกันแก้ไขปัญหา
ข้อผิดพลาดนั้น เพื่อป้องกันมิให้ปัญหานั้นเกิดขึ้นซ้ำในอนาคต

4. มีการเรียนรู้ให้มากกว่าหรืออย่างน้อยเท่ากับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
เพราะรอบตัวเรามีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเราต้องพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะมีอยู่
เสมอๆ

โดยยังได้กล่าวถึงหลักการ 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้คิดค้น
แนวคิดนี้คือ Peter Senge ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องประกอบไปด้วยหลัก 5 ประการดังนี้

1. Personal Mastery คือการใฝ่ใจในการพัฒนาตนเองให้ตนเองมีไฟของ
การเรียนรู้ให้ลูกโพลงในตัวเองเสมอ กระตือรือร้น ใฝ่เรียน

2. Mental Model คือการนำความรู้ที่ได้นั้นมาทำให้เกิดปัญหาเพื่อใช้ให้เป็นประโยชน์ในการทำงาน โดยปรับกรอบความคิดหรือความเชื่อเสียใหม่ด้วยข้อมูลที่ใหม่อยู่เสมอ

3. Shared Vision คือการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม คิดเป็นทีม มีหัวใจให้กับทีมงานโดยทุกๆสมาชิกของทีมงานจะต้องรับทราบเป้าหมายในการทำงานร่วมกันเพื่อให้ไปสู่ผลสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

4. Team Learning คือ การสร้างการเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกัน เช่น ฝ่ายขายก็ควรจะต้องรู้ว่าฝ่ายผลิตเขาทำงานอะไรบ้าง มีข้อจำกัดในงานอย่างไร ฝ่ายบริการลูกค้าก็ต้องทราบว่าฝ่ายขายมีการติดต่อกับลูกค้าไว้อย่างไรและมีอะไรที่เป็นปัญหาในการขายหรือส่งมอบสินค้าบ้าง ซึ่งสิ่งต่างเหล่านี้ช่วยให้มีการประสานงานได้ดียิ่งขึ้น

5. Systems Thinking คือ มองมุมกว้าง ให้คิดได้แบบเป็นระบบ และสามารถหาเหตุผลเชื่อมโยงความสัมพันธ์ต่างๆได้

สรุป องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเกิดควบคู่ไปกับการจัดการความรู้ในองค์กร เพราะการสร้างให้พนักงานรักที่จะเรียนรู้และพัฒนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เกิดชุมชนนักปฏิบัตินั้น แสดงว่าองค์กรนั้นมีวัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้อและสนับสนุนให้พนักงานในองค์กรนั้นๆ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอยู่เสมอ ซึ่งค่านิยมเหล่านี้แฝงอยู่ในเป้าหมายและพันธกิจขององค์กรที่แสดงให้เห็นถึงความต้องการและความคาดหวังในตัวพนักงานนั้นๆ และเมื่อวัฒนธรรมเหล่านี้ค่านิยมเหล่านี้แทรกอยู่ในทุกส่วนขององค์กร องค์กรก็จะสามารถรวบรวมความรู้ได้จำนวนมาก และทำให้อยู่เป็นระบบได้อย่างง่ายดาย ทำอย่างต่อเนื่องไม่สิ้นสุดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในที่สุด

3.7 บรรยายภาพที่เอื้อต่อการเรียนรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้

วิจารณ์ พานิช (2549) บรรยายภาพที่เป็นอิสระ มีความเท่าเทียม ความสัมพันธ์แนวราบ มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันและเคารพและเห็นในคุณค่าซึ่งกันและกัน เป็นกลไกให้ความสามารถดึงความรู้ออกมาจากตัวบุคคล ในความเป็นจริงสามารถสร้างบรรยากาศอิสระชั่วคราวได้เพื่อศึกษาว่าความเป็นอิสระเกิดผลดีอย่างไร เราสามารถสร้าง Micro

Environmental บางส่วนของหน่วยงานได้เมื่อถึงจุด Tipping Point บรรยากาศแบบนี้จะเกิดขึ้นเองอัตโนมัติจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร ต้องสร้างให้เกิดบรรยากาศที่เป็นอิสระ บรรยากาศเชิงบวก เชิงชื่นชมยินดี เคารพความรู้ในคนหรือความรู้ปฏิบัติ ให้ทุกคนอยู่ในสภาพเท่าเทียมกัน เพราะเมื่อทุกคนอยู่เท่าเทียมกัน จะทำให้คนเห็นศักยภาพของตนเองและมั่นใจในศักยภาพของตนเองขึ้นมา แต่เป็นความเท่าเทียมที่แตกต่างเพราะการเคารพและให้เกียรติในความแตกต่างเป็นเครื่องบอกความเท่าเทียมกัน ความเท่าเทียมกันไม่เน้นการสอนไม่เน้นการถ่ายทอดเน้นการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ ไม่มีผู้รู้ผู้ไม่รู้ มีแต่แต่ละคนมีแต่ละอย่างมาแลกกันดู เป็นต้น

สภาพแวดล้อมภายใน บรรยากาศในการทำให้เพื่อนร่วมงานเปิดใจ สามารถใช้เครื่องมือเปิดใจมีหลายตัวด้วยกัน คือการเล่าเรื่องราวของความสำเร็จ การทำ AAR และ BAR รวมทั้งสุนทรียสนทนา เปิดเพื่อรับความคิดคนอื่นและเปิดเอาสิ่งที่อยู่ในใจออกมา ถ้าใจไม่เปิดความรู้ฝังลึกออกมาไม่ได้ การเปิดใจก็มีต่างจริตกัน แต่อย่างที่เหมือนกันคือความภูมิใจในความสำเร็จของตนเอง การตั้งใจฟังเรื่องเหล่านี้และเห็นคุณค่าเป็นเครื่องมือของการเปิดใจที่ดี พนักงานต้องรู้สึกเป็นธรรมชาติที่จะแสดงความเห็นที่ต่างต่างกันโดยไม่รู้สึกลัว หรือรู้สึกว่าตนเองเก่งกว่าหรือด้อยกว่า เปิดโอกาสให้มีการทดลองวิธีทำงานใหม่ๆ เพื่อเป้าหมายเดียวกันคือความสำเร็จตามวิสัยทัศน์องค์กร สภาพแวดล้อมภายนอก สภาพควบคุมและสั่งการสูงทำให้ยับยั้งการคิด หากสภาพแวดล้อมไม่แน่นอนและมีการเปลี่ยนแปลงจะทำให้เอื้อต่อบุคคลในการคิดสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ พัฒนาตนเองเสมอ องค์กรจึงต้องเปิดรับและเรียนรู้สภาพภายนอกนำมาเป็นสารสนเทศเพื่อการปรับตัวขององค์กร สภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูงข้อดีคือองค์กรต้องดิ้นรนเพื่อการอยู่รอด แต่การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะทำได้ยากขึ้นและสภาพแวดล้อมเชิงกายภาพที่เอื้อให้พนักงานได้พบปะพูดคุย แลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันและสภาพแวดล้อมเชิงพื้นที่เสมือน (Virtual Space) ที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งที่เกี่ยวข้องกับงาน และที่ไม่เกี่ยวกับงาน เป็นสิ่งดีในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งสิ้น

ในองค์กรต้องมีความสัมพันธ์เชิงบวกมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เคารพและเห็นคุณค่าซึ่งกันและกัน เปิดเผยความรู้ต่อกันและกันและความสัมพันธ์แนวราบโดยไม่เน้นความสัมพันธ์แบบตั้งเดียว เชิงอำนาจเคารพในความแตกต่างซึ่งกันและกัน กล้าเสนอความคิดเห็นที่แตกต่าง ความสัมพันธ์ข้ามหน่วยงาน ข้ามวิชาชีพ ข้ามระดับความรับผิดชอบ ข้ามภารกิจ นำมาซึ่งการเรียนรู้ร่วมกัน

เจษฎา นกน้อย(2552) กล่าวว่าลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะที่แตกต่างจากองค์กรทั่วไปเพราะเป็นองค์กรที่เน้นการกระตุ้น เร่งเร้า จูงใจ กระตุ้นหรือรื้อฟื้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา มีการส่งเสริมและสร้างบรรยากาศในที่ทำงานให้เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน เช่น การให้พนักงานทุกคนมีอิสระในการคิด มีอิสระในการแก้ปัญหา รวมถึงการตัดสินใจโดยใช้แนวทางประชาธิปไตย อันเป็นการรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานทุกคนในองค์กร ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งที่จะก่อให้เกิดการค้นพบสิ่งใหม่หรือนวัตกรรมใหม่ขององค์กร และการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นปัจจัยนำสู่ความสำเร็จของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

ยุรพร ศุภรัตน์ (2552) การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนให้เกิดการแบ่งปันความรู้ ต้องมีสิ่งจูงใจที่เหมาะสม(Appropriate Incentive and Motivation) สิ่งจูงใจต่างๆ เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้พนักงานแต่ละคนเต็มใจที่จะแบ่งปันความรู้และใช้ความรู้ที่ตนมีรวมทั้งการให้รางวัลยังมีส่วนช่วยกระตุ้นให้การแบ่งปันความรู้มีมากขึ้นอีกด้วย มีทรัพยากรที่เพียงพอ (Adequate Resources) พนักงานแต่ละคนต้องมีเวลาเพียงพอที่จะแบ่งปันความคิดและข้อมูลกับผู้อื่น รวมทั้งต้องมีเครื่องมือที่สนับสนุนการพัฒนาการแบ่งปันความรู้ด้วย อาจเป็นเวลาในการจัดบันทึกประสบการณ์เพื่อถ่ายทอดให้คนอื่นอ่าน เวลาในการอ่านการถ่ายทอดประสบการณ์ของคนอื่น เวลาในการแลกเปลี่ยนถกเถียงกับคนอื่น

จารุพันธ์ อธิธาวัชกุล(2553) ปัจจัยที่ส่งเสริมให้วัฒนธรรมองค์กรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีบรรยากาศของการช่วยเหลือและเกื้อกูล แบ่งปันความรู้กัน สามารถสรุปได้ดังนี้

1. **ต้องมีการสนทนาอย่างสร้างสรรค์**กันระหว่างพนักงานทุกระดับในองค์กร มุ่งเน้นเป้าหมายของการคิดสดใหม่และเกิดการเรียนรู้ที่มีคุณค่าต่อองค์กร คู่สนทนาหรือกลุ่มคนที่สนทนาต่างตั้งใจรับฟังอย่างเปิดกว้าง ฟังว่าเขาพูดอะไรและใช้วิจารณญาณตามไปด้วยว่า ทำไมเขาจึงพูดอย่างนั้น ทำให้สามารถเข้าใจความคิดและเข้าถึงประเด็นละเอียดอ่อนของผู้พูดได้ชัดเจน มีความไว้วางใจกัน เคารพความคิดเห็นที่แตกต่าง มีบรรยากาศของการใช้ความคิดกระตุ้นความคิดของกันและกัน บุรณการมุมมองที่หลากหลายแตกต่าง ไม่แยกส่วนความคิดเห็นของเขาของเรา ต้องมีทักษะการฟังที่ตั้งใจจะทำความเข้าใจอย่างแท้จริง

2. **รวมไปถึงมีแหล่งการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆในองค์กรในการเรียนรู้ด้วยตนเอง** และหัวหน้าสนับสนุนให้พนักงานไปหาความรู้เพิ่มเติมได้ องค์กรต้องเอื้อให้

พนักงานแสดงความสามารถตนเองด้วยการจัดงานประกวดต่างๆ เพื่ออวดผลงานกัน หรือ แลกเปลี่ยนกัน มีเวทีในการแสดงความคิดสร้างสรรค์ มีชุมชนของพนักงานที่มีความคิดคล้ายกัน เพื่อสร้างบรรยากาศอบอุ่นในสถานที่ทำงานด้วย

3. เปิดโอกาสให้เรียนงานแบบหมุนเวียนในองค์กร หรือแม่แต่การมอบหมายงาน โครงการยากท้าทาย ก็เป็นช่องทางในการกระตุ้นให้พนักงานพัฒนาตนเองไป อีกขั้น(การยอมมอบอำนาจในการตัดสินใจแบบ Top Down ไม่ควบคุมดูแล หรือมีกฎระเบียบ วิชาการในทุกๆ ขั้นตอน พนักงานสามารถคิดและออกแบบได้) เชิญชวนให้มาช่วยงานข้ามสายงาน หรือสร้างโปรเจกต์ที่ต้องร่วมมือกันหลายทีม แล้วสร้างกระแสชื่นชมในน้ำใจให้กับทีมที่ยื่นมือ มาช่วยเหลือข้ามสายงาน

4. ส่งเสริมให้พนักงานเห็นผังเส้นทางความก้าวหน้าในสายวิชาชีพว่า ตนเองต้องพัฒนาอะไรเพิ่ม องค์กรประกอบอะไรที่ขาดหาย ต้องทำอย่างไร เพื่อกระตุ้นพนักงานให้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

5. ส่งเสริมวัฒนธรรมเพื่อนสอนเพื่อน พี่สอนน้อง เพื่อถ่ายโอนความรู้ ระหว่างกันเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และยังสามารถสร้างความผูกพันที่ดีต่อองค์กรด้วยซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเอื้อและกระตุ้นให้พนักงานในองค์กรพัฒนาตนเองและเกิดการเรียนรู้ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

6. หัวหน้าต้องชื่นชมลูกน้องเมื่อทำดี ไม่กล่าวโทษรุนแรงเมื่อเกิดข้อผิดพลาดเป็นครั้งแรกในการทำงานนั้นๆ รับฟังความคิดเห็นหรือเหตุผลของลูกน้องด้วยความตั้งใจ รวมไปถึงการที่หัวหน้าเอ่ยปากขอให้ช่วยคิดช่วยทำและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพราะเมื่อพนักงานรู้ว่า งานของเขามีคนเฝ้ารอชื่นชมและพร้อมที่จะช่วยรับมือกับข้อบกพร่องเมื่อมีปัญหา ความคิดของเขามีโอกาสได้ยินได้ฟังและเขายังมีส่วนร่วมและได้รับโอกาสปลดปล่อยศักยภาพเต็มที่ พนักงานย่อมมีแรงจูงใจและมีพลังมุ่งมั่นในการทำงานให้ได้ผลที่สูงขึ้น

ธำรง คงคาสวัสดิ์ (2551) การส่งเสริมให้พนักงานเห็นความก้าวหน้าในอาชีพนั้น ประกอบด้วยหลายสิ่งข้างใน เริ่มจากเส้นทางการฝึกอบรม (Training Roadmap) คือ การวางแผนเพื่อการพัฒนาและการฝึกอบรม หรือการวางแผนเส้นทางการฝึกอบรมในระยะยาวให้บุคลากรในองค์กรตามความสามารถ เพื่อรองรับความก้าวหน้าไปกับองค์กรในอนาคตโดยบริษัท ต้องมานั่งวางแผนร่วมกันว่าในแต่ละช่วงตำแหน่ง ระยะเวลาเฉลี่ยภายในระยะเวลาปีที่ที่เลื่อน

ขึ้น อีกก็ปีจะเลื่อนสูงขึ้นไป ไปตำแหน่งใดในระยะเวลาที่ปี เพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากร เพื่อสร้างกำลังใจ เห็นแผนเป็นรูปธรรม ซึ่งจะสร้างตามสมรรถนะ(สมรรถนะ (Competency)) เริ่มจากโครงสร้างองค์กรที่สามารถแบ่งเป็นกลุ่มงานเดียวกัน สายเดียวกัน แบ่งเป็นตำแหน่งชัดเจน วางสายความก้าวหน้าของแต่ละตำแหน่ง รวมไปถึงระยะเวลา และก้าวข้ามสายงาน และสมรรถนะอะไรบ้างที่จะทำให้ทำงานตำแหน่งนั้นได้ดี(ทักษะ เจตคติ และคุณลักษณะส่วนบุคคล) ซึ่งเมื่อองค์กรสามารถโยงใยโครงสร้างองค์กรกับสมรรถนะเข้าด้วยกัน ผู้กันได้หมดแล้วสิ่งที่สร้างขึ้นนี้จึงเรียกสายความก้าวหน้า (เส้นทางอาชีพ (Career Path)) ซึ่งเป็นการสร้างขวัญกำลังใจที่ดีให้กับพนักงาน สร้างโอกาสเติบโตก้าวหน้าให้กับพนักงาน เกิดแรงสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร ได้หมุนเวียนงาน ดังนั้น การระบุสมรรถนะแต่ละตำแหน่งได้นั้นสำคัญเพราะเมื่อโยงกับโครงสร้างองค์กรจะเกิดสายความก้าวหน้า และเมื่อมีสายความก้าวหน้า ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็สามารถสร้างเส้นทางการฝึกอบรมของแต่ละตำแหน่งหรือแต่ละบุคคลได้ ทั้งหมดเป็นการส่งเสริมให้พนักงานเห็นความก้าวหน้าในอาชีพได้เป็นอย่างดี

สมบัติ กุสุมาวลี (2553) องค์กรที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีองค์ประกอบ (building blocks) ที่สำคัญ 3 ประการ คือ สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (supportive learning environment) กระบวนการและการดำเนินการการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม (concrete learning processes and practices) พฤติกรรมของผู้นำที่กระตือรือร้นในการเรียนรู้ (leadership that reinforcing learning) ซึ่งสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้ (supportive learning environment) หมายถึง สภาพแวดล้อมขององค์กรที่สนับสนุนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ เนื่องจากองค์กรจะเรียนรู้ไม่ได้หากบุคลากรไม่มีการเรียนรู้ บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้จะเกื้อหนุนต่อการเรียนรู้ของบุคลากร และนำไปสู่การเรียนรู้ขององค์กรในที่สุด องค์ประกอบข้อนี้จะประกอบไปด้วยคุณลักษณะที่สำคัญขององค์กร 4 ประการ คือ

1. องค์กร จะต้องมึบรรยากาศของ **"ความปลอดภัยเชิงจิตวิทยา"** (psycho logical safety) กล่าวคือคนจะเรียนรู้ได้ ก็ต่อเมื่อคนไม่มีความรู้สึกหวาดกลัวว่าจะเป็นภัยอันตราย ถูกกลั่นแกล้ง รังแก คุกคาม หัวเราะเยาะ ดูถูก ฯลฯ หากเขาหรือเธอแสดงออกถึงความไม่เห็นด้วย ตั้งคำถามที่คนอื่นเห็นไม่สมควรถาม แสดงการยอมรับข้อผิดพลาดของตนเอง หรือ แสดงความเห็นที่แตกต่างไม่เหมือนคนอื่น

2. องค์กรจะต้อง **"ชื่นชมยอมรับในความแตกต่าง"** (appreciation of differences) การเรียนรู้จะเกิดขึ้น เมื่อคนตระหนักว่ามีความคิดที่แตกต่างหลากหลาย การยอมรับ

ในคุณค่าของทฤษฎีและโลกทัศน์ที่ขัดแย้งหลากหลายและใช้การได้จะเป็นพลังให้คนเกิดแรงจูงใจในการเรียนรู้

3. องค์กรจะต้อง **"เปิดกว้างต่อทฤษฎีใหม่ๆ"** (openness to new ideas) การเรียนรู้มิใช่เป็นเพียงแค่เรื่องของการแก้ไขข้อผิดพลาดบกพร่องแล้วหา ทางออกให้กับ ปัญหาที่ผ่านมา แต่ยังหมายถึงการสร้างสรรค์แนวทางใหม่ๆ พนักงานควรได้รับการส่งเสริมให้กล้าเสี่ยงและสำรวจหาสิ่งใหม่ๆ ที่ยังไม่เคยทดสอบหรือยังไม่รู้จัก

4. องค์กรจะต้อง **"มีเวลาให้ได้คิด เชิงสะท้อน"** (time for reflection) เนื่องจากในปัจจุบันผู้บริหารมักจะให้ความสำคัญกับการมอบหมายให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มที่เต็มตารางเวลา ทำให้ บุคลากรต้องทำงานแข่งกับภารกิจและเวลาอย่างเคร่งเครียด จนทำให้ลดทอนขีดความสามารถของบุคลากรในการคิดวินิจฉัยปัญหาและสรุปบทวน เพื่อเรียนรู้จากประสบการณ์ หากองค์กรจะเปิดโอกาส เวลาและสถานที่ให้บุคลากรได้ "หยุดพัก" และได้มาคิด ทบทวนกระบวนการทำงานร่วมกันสักนิด ก็จะช่วยส่งเสริมสร้างขีดความสามารถเชิงการวิเคราะห์ และสร้างสรรค์แก่ บุคลากรและองค์กรขึ้น

สรุป/ บรรยายภาคที่เอื้อให้พนักงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นบรรยากาศแห่งความเท่าเทียมกัน ลูกน้อง หัวหน้าสามารถแสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้ มีช่วงเวลาสะท้อนความคิด รับฟังความคิดเห็นใหม่ๆ เปิดกว้างทางความคิด โดยไม่ต้องเกรงกลัวกับการต่อว่าของบุคคลที่มีอำนาจสูงกว่า ส่งเสริมคนดีคนเก่งให้ได้แสดงความสามารถ ได้สอนผู้อื่นได้อธิบาย ส่งเสริมสิ่งเหล่านี้ให้เกิดขึ้นในองค์กร ยกย่องคนเหล่านี้หรือให้รางวัลอย่างอื่นที่สนับสนุนและจูงใจให้คนอยากแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือแสดงความสามารถออกมาในองค์กร อาทิเช่น คำชม สายทาง ก้าวหน้าในอาชีพ เป็นต้น

3.8 ความสัมพันธ์กันระหว่างการจัดการความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาแนวคิดทั้งสองแนวคิดพบว่า จะต้องไปคู่กัน บ้างก็ว่า การจัดการความรู้มาก่อนแล้วองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นเอง หรือต้องการองค์กรแห่งการเรียนรู้ก่อนและการจัดการความรู้จะมีประสิทธิภาพมากขึ้น บ้างก็ว่าต้องไปพร้อมกันทั้งหมด เจษฎา นกน้อย(2552) จากความหมายของการจัดการความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งที่สัมพันธ์และสนับสนุนกัน กล่าวคือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีความสามารถในการจัดการความรู้ ใน

ขณะเดียวกันการจะจัดการความรู้ได้ดีก็ต่อเมื่อองค์กรนั้นๆให้ความสำคัญกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะการจัดการเรียนรู้มีปรัชญาเดียวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตามคำกล่าวของ ประพนธ์ ผาสุขยัต (2549) KM และ LO มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด จะเห็นได้ว่าส่วนที่เป็น หัวปลา ของการจัดการความรู้ ก็คือ Shared Vision ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ตัวปลา(เวลาที่แลกเปลี่ยนการเรียนรู้) เทียบเคียงได้กับ Team Learning ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่วนที่ต่างกันคือ หางปลา (คลังความรู้) องค์กรแห่งการเรียนรู้เน้นไปที่บุคคลเรียนรู้ หรือ Learning Person เพราะองค์กรแห่งการเรียนรู้เน้นที่ตัวบุคคลมากกว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเน้นเรื่องสำคัญ 2 เรื่องคือ เรื่องพฤติกรรมของคนในองค์กร และ วัฒนธรรมขององค์กรเป็นหลัก (การเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์กร) ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำโดยตรง

อย่างไรก็ตามหากไม่มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ตามหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ รวบรวมความรู้ชัดแจ้งและความรู้ฝังลึกไปเป็นระบบก็ไม่มีบุคคลเข้าถึง ซึ่งทำให้การลงทุนสร้างแหล่งการเรียนรู้ นั้น หรือศูนย์รวบรวมความรู้ นั้นเป็นการลงทุนขององค์กรที่เสียเปล่า บุญดี บุญญาภิจ (2547)ได้สรุปไว้ว่า

1. การกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด เพราะจะทำให้ทิศทางการจัดการความรู้ชัดเจนและต้องเชื่อมโยงกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

2. ผู้บริหารระดับสูง ต้องมีความเข้าใจหลักการของการจัดการความรู้รวมทั้งมีความศรัทธาและเชื่อมั่นในผลประโยชน์ของการจัดการความรู้โดยไม่คาดหวังผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมในช่วงเวลาสั้นๆ และให้การสนับสนุนอย่างจริงจังต่อเนื่องเรื่องการจัดสรรทรัพยากร การสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนในการเรียนรู้ และเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องพฤติกรรมที่พึงประสงค์โดยแสดงออกอย่างเป็นรูปธรรมให้บุคลากรทั้งองค์กรเห็นอย่างชัดเจน

3. ก่อนเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ ควรสำรวจความพร้อมขององค์กรในด้านต่างๆ เช่น ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร พฤติกรรมของบุคลากร ระบบสารสนเทศ และกลไกการสื่อสารที่ใช้อยู่ ศักยภาพของบุคลากรในการใช้เครื่องมือต่างๆที่จำเป็น และโครงสร้างองค์กรที่มีผลต่อการจัดการความรู้ เป็นต้น

4. **วัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งยวดต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้** เพราะวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กร หากพบว่าวัฒนธรรมองค์กรไม่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนแบ่งปันเรียนรู้ ผู้บริหารในทุกระดับจะต้องให้ความสำคัญและให้เวลาในการสร้าง หรือปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร โดยเริ่มจากผู้บริหารระดับสูงก่อน

5. **เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเพียงเครื่องมือที่เร่งให้การจัดการความรู้เร็วขึ้น** แต่สุดท้ายแล้วไม่ว่าจะมีเทคโนโลยีที่ดีเลิศอย่างไร *ถ้าผู้ใช้ไม่มีความพร้อมในการใช้เทคโนโลยีก็ไร้ค่า* ดังนั้นองค์กรจึงควรพัฒนาทักษะที่จำเป็นให้แก่บุคลากรในทุกระดับ บูรณาการการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศหรือเครื่องมือต่างๆ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน

6. **เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการจัดการความรู้ที่เป็นความรู้ชัดแจ้งได้ดี** แต่ความรู้ฝังลึก เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นเอกสารต้องใช้เครื่องมือที่อาศัยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างคน เช่น ทีมข้ามสายงาน Cop และระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น ดังนั้นองค์กรจึงควรผสมผสานเครื่องมือที่ใช้กับความรู้ทั้ง 2 แบบให้เหมาะสมสอดคล้องกับกลยุทธ์การจัดการความรู้ขององค์กร

7. **องค์กรควรค้นหาว่าแรงจูงใจแบบใดใช้ได้ผลในองค์กร** โดยทั่วไปรางวัลที่ให้ผลทางด้านจิตใจมักใช้ได้ผลมากกว่ารางวัลที่เป็นรูปธรรม เช่น เงิน ของขวัญ การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล แต่ในระยะยาวแรงจูงใจที่ได้ผลมากที่สุดคือประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นโดยตรงกับผู้ให้และผู้รับ ความรู้

สรุปองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ในองค์กรเป็นสองแนวคิดที่ต้องให้ความสำคัญควบคู่กันไปในองค์กรไม่สามารถแยกออกจากกันได้ เพราะองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเหมือนลักษณะขององค์กรที่จะทำให้การจัดการความรู้เกิดได้ง่ายขึ้นในองค์กร และองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ในองค์กรอย่างต่อเนื่องในท้ายที่สุด โดยมีเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ช่วยในการจัดการความรู้ในองค์กรเป็นกลุ่มก้อน ประสบผลสำเร็จเร็วขึ้น และมีเป้าหมาย พันธกิจ วิสัยทัศน์ของผู้บริหารองค์กรนั้นๆ เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่จะทำให้ทั้งการจัดการความรู้ในองค์กรสำเร็จและกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

ตอนที่ 4 : ศูนย์การเรียนรู้

ศูนย์การเรียนรู้ (Learning center) มีชื่อเรียกที่ต่างกัน ตามหน้าที่และการบริการของศูนย์ เช่น ศูนย์วัสดุอุปกรณ์ ศูนย์วัสดุการสอน ศูนย์อุปกรณ์ทางการศึกษา เป็นต้น ศูนย์การเรียนรู้เป็นสถานที่รวบรวมวัสดุอุปกรณ์ โดยมีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่พัฒนาความรู้ความสามารถของผู้เรียนตามความสนใจและความสามารถของตน ปัจจุบันสถาบันการศึกษามีแนวความคิดใหม่ในการประยุกต์รวมห้องสมุดกับศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษาเข้าด้วยกัน โดยเน้นหลักการให้บริการแก่ผู้ใช้เป็นสำคัญ จึงมีการตั้งชื่อที่เหมาะสมและให้ความหมายคลุมทั้งสองฝ่ายหรือพยายามที่จะอธิบายหน่วยงานที่ตั้งขึ้นใหม่ให้ชัดเจนกว่ามีหน้าที่เน้นบริการด้านใด ดังนั้นจึงพบชื่อเรียกต่างๆ กันในห้องสมุดวารสารทางด้านบรรณารักษศาสตร์ และเทคโนโลยีการศึกษา เช่น ศูนย์วัสดุอุปกรณ์ (Media Center) ศูนย์วัสดุการสอน (Instructional Materials Center) ศูนย์อุปกรณ์ทางการศึกษา (Educational Media Center) ศูนย์วัสดุการศึกษา (Educational Material Center) ศูนย์แหล่งวิทยากร (Resource Center) ศูนย์วิชาการ (Library Media Center) ศูนย์การเรียนรู้ (The Learning Center) เป็นต้น (ธาดาศักดิ์ วชิรปรีชาพงษ์, 2540)

Hicks (1970)กล่าวว่า ความแตกต่างของการกำหนดชื่อเรียกศูนย์นั้น แตกต่างกันตามหน้าที่และบริบริการ ศูนย์วัสดุการสอนเกิดขึ้นก่อน มีหน้าที่จัดหาวัสดุที่จำเป็นแก่ครูเพื่อสอนผู้เรียนเป็นกลุ่ม ไม่ได้มีไว้สำหรับการเรียนเป็นรายบุคคลเมื่อวัสดุและเครื่องมือได้รับการพัฒนาให้สามารถใช้สำหรับบุคคลได้ จำมีการเปลี่ยนชื่อเป็น ศูนย์วัสดุอุปกรณ์การศึกษาเพื่อเน้นบริการทั้งครูผู้สอนและผู้เรียน สำหรับศูนย์การเรียนรู้นั้นจะเน้นที่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนและผู้เรียน โดยมีการพิจารณาถึงความแตกต่างระหว่างผู้เรียนแต่ละคน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้เรียนมากที่สุด

4.1 ความหมายของศูนย์การเรียนรู้

มีนักการศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ให้ความหมายของศูนย์การเรียนรู้
ดังนี้

ละเมียด ลิ้มอักษร (2527) กล่าวว่า ศูนย์การเรียนรู้ หมายถึง ที่รวมอุปกรณ์ การเรียนเพื่อให้ประโยชน์การเรียนรู้ และการศึกษาค้นคว้าของเด็ก เช่น หนังสือ แบบเรียน สิ่งพิมพ์ นิตยสาร วารสาร กระจาดวาดเขียน สี พู่กัน แผนภูมิ และวัสดุอุปกรณ์อื่นๆ ที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ ศูนย์การเรียนรู้จะช่วยให้การเรียนการสอนสมบูรณ์ขึ้น เพราะเด็กได้มีโอกาสศึกษาค้นคว้าทดลองและ ปฏิบัติด้วยตนเองประกอบการเรียนในชั้นเรียน

กรมการศึกษานอกโรงเรียน (2540) ได้ให้ความหมายว่า ศูนย์การเรียนรู้ หมายถึง เป็นศูนย์รวมการจัดกิจกรรมการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อกระจายโอกาสทางการศึกษาให้แก่ ประชาชน ตลอดจนเป็นแหล่งบริการชุมชนการจัดกิจกรรมต่างๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการของ ประชาชนทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ ก่อให้เกิดสังคมการเรียนรู้และการพึ่งพา ตนเอง รวมทั้งเสริมสร้างชีวิตที่เป็นประชาธิปไตย

ทิตนา แคมมณี (2543) ได้ให้ความหมายวิธีการสอนโดยใช้ศูนย์การเรียนรู้ คือ กระบวนการเรียนการสอนให้ผู้เรียนบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยผู้สอนให้ผู้เรียนศึกษาหา ความรู้ด้วยตนเองจากศูนย์การเรียนรู้หรือมุมความรู้ ซึ่งผู้สอนได้จัดเตรียมเนื้อหาสาระกิจกรรมที่ใช้ สื่อการเรียนการสอนหลายๆอย่างประสมกันไว้ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเอง ปกติศูนย์การเรียนรู้จะมีหลายศูนย์ แต่ละศูนย์การเรียนรู้จะมีเนื้อหาเบ็ดเสร็จในตัวเอง ผู้เรียนจะหมุนเวียนกันเข้าศูนย์ ต่างๆจนครบทุกศูนย์โดยมีศูนย์สำรองไว้สำหรับผู้เรียนที่เรียนรู้ได้เร็วและทำกิจกรรมเสร็จก่อนคน อื่นๆ ผู้สอนทำหน้าที่เป็นผู้จัดเตรียมศูนย์การเรียนรู้ ให้คำแนะนำช่วยอำนวยความสะดวกในการ เรียนรู้แก่ผู้เรียน และประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน

บุญเกื้อ ควรหาเวช (2545) ให้ความหมายของศูนย์การเรียนรู้ว่า ศูนย์การ เรียนรู้เป็นการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ หรือสถานศึกษาที่ให้ผู้เรียนเข้าไปศึกษาหาความรู้ได้ ด้วยตนเองตามความสนใจและความสามารถ โดยการประกอบกิจกรรมต่างๆ ตามที่โปรแกรมได้ กำหนดเอาไว้ ซึ่งจะอาศัยสื่อการสอนแบบประสมที่จัดเอาไว้ในรูปของชุดการสอนภายใต้การดูแล ของผู้สอน ซึ่งทำหน้าที่ประสานงาน ที่ปรึกษาและควบคุมโปรแกรมของผู้เรียน อาจเป็นการขยาย ห้องเรียนปกติก็ได้ โดยการจัดระบบการสอนและแหล่งความรู้ใหม่ ให้นักเรียนในชั้นแบ่งกลุ่มย่อย

ๆ ประมาณ 6 – 8 คน ร่วมกันประกอบกิจกรรมในศูนย์ต่าง ๆ ที่จัดไว้ในห้องเรียนเวียนไปจนครบทุกศูนย์ จัดว่าเป็นวิธีการสอนที่ช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง และสามารถทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะได้อีกวิธีหนึ่ง

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (2545) ศูนย์การเรียนรู้ ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2545 ได้กล่าวไว้ในมาตราที่ 18 การจัดการศึกษาปฐมวัยและการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้จัดในสถานศึกษา ในข้อที่ 3 ถึงศูนย์การเรียนรู้ ว่าศูนย์การเรียนรู้ได้แก่ สถานที่เรียนที่หน่วยงานการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน บุคคล ครอบครัว โรงเรียน ชุมชน องค์การชุมชน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น องค์การเอกชน องค์การวิชาชีพ สถาบันทางศาสนา สถานประกอบการ โรงพยาบาล สถาบันทางการแพทย์ สถานสงเคราะห์ และสถาบันสังคมอื่นเป็นผู้จัดให้

นิพนธ์ สุขปรีดี (2546) กล่าวว่า ศูนย์การเรียนรู้เป็นสถานที่ซึ่งได้จัดบรรยากาศให้ผู้เรียนสามารถเข้าไปศึกษาหาความรู้ได้ด้วยตนเองจากโปรแกรมการสอน ซึ่งจัดไว้ในรูปของแหล่งความรู้ ตามหมวดหมู่ของเนื้อหาและประสบการณ์ต่างๆ ภายใต้การประสานงานดูแลของผู้สอน

Fox (n.d) และ Good (1973) กล่าวว่า ศูนย์การเรียนรู้ หมายถึง ส่วนใดส่วนหนึ่งของโรงเรียนหรือห้องเรียนซึ่งเป็นที่ รวบรวมแหล่งความรู้ทั้งหมด สำหรับใช้เพื่อการศึกษา และเป็นที่จะส่งเสริมการเรียนรู้ ประสบการณ์ ทักษะต่างๆ ให้นักเรียนมากขึ้นรวมทั้งเป็นที่ช่วยให้ทำให้นักเรียนรู้จักช่วยเหลือตนเองในการเรียนรู้

เบอร์เดน (2545) กล่าวว่า ศูนย์การเรียนรู้ หมายถึง สถานที่รวบรวมวัสดุอุปกรณ์ที่ถูกออกแบบอย่างมีเป้าหมาย นักเรียนทำงานในศูนย์การเรียนรู้ เพื่อพัฒนา ค้นคว้า สร้าง และเรียนรู้งานตามอัตราความก้าวหน้าของตนเอง นักเรียนต้องรับผิดชอบการเรียนรู้ของตนเอง

4.2 ประเภทของศูนย์เรียนรู้

ประหยัด จิระวรพงศ์ (2529) ได้แบ่งศูนย์การเรียนรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ ศูนย์การเรียนรู้ในห้องเรียน และศูนย์การเรียนรู้ที่แยกเป็นเอกเทศนอกห้องเรียน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ศูนย์การเรียนรู้ในห้องเรียน แบ่งออกเป็นศูนย์การเรียนรู้ที่มีลักษณะเป็นห้องเรียนและศูนย์การเรียนรู้ที่ใช้ส่วนหนึ่งของห้องเรียนเป็นสถานที่จัดกิจกรรมการเรียนรู้

1.1 ห้องเรียนแบบศูนย์การเรียนรู้ มีการจัดห้องเรียนให้เป็นศูนย์กิจกรรมการเรียนรู้สำหรับให้นักเรียนได้ลงมือปฏิบัติ ซึ่งแบ่งพื้นที่ในห้องเรียนให้มีจำนวนศูนย์กิจกรรมที่เนื้อหาและวัสดุอุปกรณ์ที่แตกต่างกัน เพื่อให้ผู้เรียนได้มีโอกาสหาประสบการณ์จากการเรียนรู้ในแต่ละศูนย์กิจกรรมเวียนไปจนครบทุกศูนย์ และรายงานผลกิจกรรมตามที่ผู้สอนได้กำหนดไว้

1.2 ศูนย์การเรียนรู้ในห้องเรียน เป็นการใช้เนื้อหาที่บางส่วนของห้องเรียนจัดเป็นศูนย์การเรียนรู้ เพื่อจัดให้เป็นศูนย์วิชาการต่างๆไว้ข้างผนังห้องเรียนหรือมุมที่มีสื่อการเรียนการสอนให้ผู้เรียนสามารถค้นคว้าได้ด้วยตนเอง เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนได้มีโอกาสเรียนรู้ได้ตามความสนใจของตน โดยสามารถแบ่งประเภทของศูนย์การเรียนรู้ในห้องเรียนดังนี้คือ

1.2.1 ศูนย์การเรียนรู้ที่ยึดหลักการตามเนื้อหาวิชาการ

1.2.2 ศูนย์การเรียนรู้ที่ยึดหลักการตามสื่อการสอน

1.2.3 ศูนย์การเรียนรู้ที่ยึดหลักการตามกิจกรรมของศูนย์

2. ศูนย์การเรียนรู้ที่แยกเป็นเอกเทศนอกห้องเรียนเป็นศูนย์การเรียนรู้ที่จัดเป็นศูนย์กิจกรรมโดยเฉพาะ ซึ่งการจัดให้มีสถานที่ในการเรียนรู้สำหรับผู้เรียนโดยเฉพาะ โดยแบ่งออกเป็น

2.1 ศูนย์การเรียนรู้ที่ใช้เป็นห้องปฏิบัติการ ซึ่งนิยมจัดให้เป็นสถานที่สำหรับฝึกปฏิบัติการในด้านต่างๆ โดยอาจเป็นการจัดให้ฝึกในสถานที่นั้นๆ หรือไปฝึกในสถานที่อื่นๆภายนอกก็ได้ รวมทั้งอาจใช้เป็นสถานที่สำหรับนักศึกษาได้พบปะปรึกษาหารือ ค้นคว้าเตรียมงานต่างๆ หรือ ทดลองโรงงาน ทั้งนี้ภายในบริเวณศูนย์การเรียนรู้ประกบไปด้วยชั้นวางหนังสือ ชั้นเก็บอุปกรณ์ และบริเวณที่ผลิตสื่อ

2.2 ศูนย์ข้อมูลวิชาการ ซึ่งเป็นศูนย์การเรียนรู้ที่ได้แยกจัดประสบการณ์ความรู้เอาไว้ต่างหาก โดยมีสื่อและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ได้จัดเตรียมไว้ให้ได้มีโอกาสค้นคว้าด้วยตนเองตามความสนใจและความพร้อม จำกัดด้วย และระดับชั้นของผู้เรียน

บุญเกื้อ ครอบหาเวช (2545) กล่าวว่า การจัดศูนย์การเรียนรู้โดยทั่วไปสามารถจำแนกออกได้ 2 ประเภท เช่นเดียวกับประหยัด จิระวรพงศ์ (2529) คือ

1. **ศูนย์การเรียนรู้แบบเอกเทศ (Leaning Center Classroom)** เป็นศูนย์การเรียนรู้ที่แยกเป็นอิสระจากห้องเรียน มีลักษณะเป็นห้องเอกเทศ ประกอบด้วยวัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกพร้อมอยู่ในห้อง

2. **ศูนย์การเรียนรู้ในห้องเรียน (Classroom Learning Center)** เป็นการดัดแปลงห้องเรียนธรรมดา โดยจัดเป็นศูนย์วิชาต่างๆ ไว้ข้างผนังห้องเรียนหรือมุมห้อง โดยมีสื่อการสอนหรือกิจกรรมให้ผู้เรียนได้ศึกษา ค้นคว้าตามความสนใจ เช่น ศูนย์ศิลปะ ศูนย์วิทยาศาสตร์ ศูนย์สังคมฯ เป็นต้น ผู้เรียนจะหาความรู้จากศูนย์เหล่านี้ได้ในเวลาว่าง ศูนย์การเรียนรู้ในห้องเรียนเรื่องนี้ ต่อมาได้พัฒนาเป็นห้องเรียนแบบเปิดหรือห้องเรียนรายบุคคล

ส่วนที่แตกต่างจากประหยัด จิระวรพงศ์ (2529) คือ บุญเกื้อ ครอบหาเวช (2545) ได้เพิ่มประเภทศูนย์การเรียนรู้อีก 2 ประเภท คือ

1. **การสอนแบบศูนย์การเรียนรู้** เป็นการเปลี่ยนแปลงห้องเรียนแบบธรรมดา มาเป็นศูนย์กิจกรรมที่ผู้เรียนสามารถปฏิบัติกิจกรรมร่วมกันภายในศูนย์ และสามารถประเมินผลงานของตนได้ตามประสบการณ์ และเนื้อหาที่ผู้สอนได้กำหนดไว้ให้ การจัดห้องเรียนแบบนี้อาศัยพื้นฐานจากทฤษฎีการใช้สื่อประสม และกระบวนการกลุ่มเป็นบูรณาการใช้สื่อการสอนชนิดต่างๆ และกลุ่มกิจกรรม เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ให้มีชีวิตชีวา และฝึกฝนพัฒนาการทางสติปัญญาของผู้เรียนให้มากที่สุด

2. **ศูนย์การเรียนรู้ชุมชน** เป็นสถานศึกษาที่เปิดโอกาสให้บุคคลทุกวัยเข้าศึกษาหาความรู้ได้ การเรียนอาจจะเรียนจากโปรแกรมการสอนที่จัดไว้ในรูปการสอนรายบุคคลตามหมวดหมู่ของเนื้อหาและประสบการณ์ต่างๆ หรือจากกิจกรรมอื่นๆ ที่ศูนย์จะเป็นผู้จัดให้ โดยมีครูเป็นผู้ประสานงาน ที่ปรึกษา การเรียนในศูนย์การเรียนรู้ประเภทนี้จะไม่มีกำหนดเวลาและระดับชั้นของผู้เรียน

กรมการศึกษานอกโรงเรียน (2540) ได้ดำเนินการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ภายในหน่วยงานต่างๆ โดยมีนโยบายในการแสวงหาความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ ภาคเอกชน เพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยครอบครัว ชุมชน สถานศึกษา สถาบันศาสนา สถานประกอบการเอกชน องค์กรภาครัฐ มีส่วนร่วมการจัดการศึกษานอกโรงเรียนใน

รูปแบบศูนย์การเรียนรู้ ซึ่งมุ่งให้เรียนรู้ในสิ่งที่อยู่ใกล้ตัวและเป็นความรู้ที่แสวงหาได้ง่าย สอดคล้องกับเจตนารมณ์ในการจัดการศึกษาตลอดชีวิตที่มีคุณภาพ เพื่อให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตและทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม โดยได้จัดการศึกษาทั้งสายสามัญ สายอาชีพ การศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต การศึกษาตามอัธยาศัย ซึ่งแบ่งหน่วยงานที่จัดตั้งศูนย์การเรียนดังนี้ คือ

1. **ศูนย์การเรียนรู้ในสถานศึกษา** จัดขึ้นเพื่อช่วยส่งเสริมการบริการทางการศึกษาให้แก่ นักเรียน นักศึกษาและประชาชนทั่วไป และตอบสนองความต้องการของชุมชน โดยใช้ความพร้อมด้านการบริหารจัดการศึกษาและอุปกรณ์การเรียนและหนังสือที่มีอยู่แล้ว

2. **ศูนย์การเรียนรู้ในหน่วยงานราชการต่างๆ** เช่น กรมราชทัณฑ์ กรมพัฒนาชุมชน กรมส่งเสริมการเกษตร กรมบัญชาการทหารสูงสุด กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กรมประชาสัมพันธ์ กรมอนามัย ซึ่งช่วยทำหน้าที่ให้ความรู้ทั้งการศึกษาสายสามัญ สายอาชีพ และการศึกษาตามอัธยาศัย เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตการประกอบอาชีพเฉพาะด้าน และการศึกษาตลอดชีวิตให้แก่กลุ่มเป้าหมายที่หน่วยงานนั้นๆ รับผิดชอบอยู่ โดยใช้ทรัพยากรบุคคลและวัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่มาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกัน

3. **ศูนย์การเรียนรู้ในภาคเอกชนและรัฐวิสาหกิจ** ได้แก่ บริษัท ห้างร้าน สถานประกอบการซึ่งดำเนินธุรกิจเพื่อมุ่งผลประโยชน์ด้านกำไร โดยหน่วยงานเหล่านี้จำเป็นต้องมีนโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของตนให้ได้รับการศึกษาอย่างต่อเนื่องควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานและบริการแก่ลูกค้าให้ได้รับความพึงพอใจและส่งผลกระทบต่อธุรกิจขององค์กร ซึ่งกรมการศึกษานอกโรงเรียนได้ให้การสนับสนุน และเปิดโอกาสให้หน่วยงานต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดตั้งศูนย์การเรียนขึ้น โดยใช้ความพร้อมด้านงบประมาณ อาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ครุภัณฑ์ขององค์กรภายใต้การสนับสนุนด้านวิชาการจากหน่วยงานกรมการศึกษานอกโรงเรียนในเขตพื้นที่ต่างๆ

4. **ศูนย์การเรียนรู้ในองค์กรการกุศล** เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อความสงเคราะห์แก่ประชาชนผู้ยากไร้ ผู้ด้อยโอกาส เช่น มูลนิธิฝนหยาดเดียว มูลนิธิเพื่อนหญิง มูลนิธิแสงเทียน มูลนิธิศุภนิมิตแห่งประเทศไทย มูลนิธิสร้างสรรค์เด็ก เป็นต้น ซึ่งเป็นความร่วมมือในการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้โดยการระดมทรัพยากรร่วมกันทั้งในด้านอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ บุคลากร เพื่อจัดการเรียนรู้ให้แก่กลุ่มเป้าหมายผู้ยากไร้และผู้ด้อยโอกาสได้อย่างทั่วถึง

5. **ศูนย์การเรียนรู้ในชุมชน** จัดตั้งขึ้นเพื่อสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยให้โอกาสในการเรียนรู้ตลอดชีวิตแก่ประชาชนทุกคนในชุมชน ทั้งนี้กิจกรรมการเรียนรู้ของศูนย์ต้องอาศัยชุมชนเป็นหลักและยึดหลักการประชาธิปไตยเพื่อตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคลและสอดคล้องกับวิถีการดำเนินชีวิตที่แตกต่างกัน นอกจากนี้แล้วศูนย์การเรียนรู้ยังสามารถใช้เครือข่ายต่างๆ ที่มีอยู่ในชุมชนนั้น เพื่อจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้แก่สมาชิกของตน เช่น เครือข่ายบุคคลและองค์กรต่างๆ ภูมิปัญญาวิทยากรท้องถิ่น สถานประกอบการ โรงเรียน องค์กรของรัฐ ซึ่งนำไปสู่ความสามารถในการพึ่งตนเองได้ และสร้างสังคมการเรียนรู้อย่างแท้จริง

6. **ศูนย์การเรียนรู้ในประชาคม** เป็นการเกิดขึ้นจากการรวมตัวของกลุ่มประชาชนที่มีความสนใจ และมีวัตถุประสงค์ในการจัดกิจกรรมร่วมกัน เช่น จส. 100 สโมสรโรตารี สโมสรไลออน สมาคมประกันวินาศภัย ประกันชีวิต สมาคมการศึกษาครอบครัวโรงเรียน เป็นต้น ซึ่งเป็นการร่วมมือระดมพลังทรัพยากรที่มีอยู่ในประชาคม มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการจัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตแก่สมาชิกและประชาชนทั่วไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หน่วยงานต่างๆ ได้จัดศูนย์การเรียนรู้ขึ้นหลายรูปแบบ ซึ่งแตกต่างกันไปตามปัจจัยต่างๆ โดยมีเป้าหมายเพื่อสนับสนุนให้ผู้เรียนสามารถเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งยังใช้เป็นทรัพยากรสนับสนุนการเรียนการสอนเนื้อหาความรู้ในบางสาขาวิชาอีกด้วย ทำให้การแบ่งประเภทของศูนย์การเรียนรู้มีความแตกต่างกัน (ธนพล อเนกสิทธิสิน, 2547; Prager, 1991) ดังต่อไปนี้

Fox (n.d) กล่าวว่า ศูนย์การเรียนรู้สามารถแบ่งประเภทของศูนย์การเรียนรู้ ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ศูนย์การเรียนรู้ทักษะ (Skill learning center) ซึ่งออกแบบเพื่อให้ในการสอน รวมทั้งปรับปรุงเพิ่มเติม ในด้านทักษะและมโนทัศน์ให้แก่ผู้เรียน
2. ศูนย์การเรียนรู้ความรู้ (Information learning center) จะมีจุดมุ่งหมายหลักในการให้ข้อมูล และส่งเสริมในด้านทักษะและมโนทัศน์ให้แก่ผู้เรียน

Prager (1991) แบ่งศูนย์การเรียนรู้ออกเป็นประเภทต่างๆ คือ

1. ศูนย์วิทยบริการ หรือศูนย์ทรัพยากรการเรียนรู้ (Learning Resource Center / Library -Based) เป็นศูนย์การเรียนรู้ที่มีลักษณะเหมือนห้องสมุดในสถาบันต่างๆ โดยทำ

หน้าที่ให้การสนับสนุนข้อมูลความรู้ในการเรียนรู้หรือใช้เป็นแหล่งค้นคว้าอ้างอิง รวมทั้งยังสามารถใช้เป็นห้องปฏิบัติการในการออกแบบหลักสูตร และให้บริการช่วยสอนทั้งในห้องเรียนและการเรียนทางไกลในเนื้อหา วิชาต่างๆได้ด้วย

2. ศูนย์การเรียนรู้เฉพาะสาขาวิชา (Discipline-Based Support Centers) เป็นศูนย์การเรียนรู้ ซึ่งให้บริการสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียนในสาขาวิชาเฉพาะต่างๆ เช่น ห้องปฏิบัติการทางคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ โดยเป็นลักษณะเครื่องคอมพิวเตอร์ช่วยสอนที่ใช้ในการฝึกหัดและสอนเนื้อหา รวมทั้งใช้ในการทดลองทางวิทยาศาสตร์ได้ด้วย

3. ศูนย์การเรียนรู้อิสระ (Stand –Alone Learning Centers) เป็นศูนย์การที่เปิดให้บริการแก่ผู้เรียนทั่วไป ที่ต้องการเพิ่มพูนความรู้ทักษะของตน เช่น การพัฒนาทดสอบทักษะ การอ่าน การเขียน และให้บริการหลักสูตรทั่วไป โดยใช้สื่อการเรียนอิเล็กทรอนิกส์ หรือสื่อคอมพิวเตอร์ต่างๆ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เรียนสามารถใช้บริการเรียนได้อย่างกว้างขวาง ตามโอกาสและตามความต้องการของผู้เรียนแต่ละคน

สรุป ศูนย์การเรียนรู้มักอยู่ในรูปของ วิธีการจัดการเรียนการสอน หรือศูนย์การเรียนรู้ของสถานศึกษา ภาครัฐบาลเป็นส่วนใหญ่ แต่ศูนย์การเรียนรู้ในงานวิจัยฉบับนี้เป็นศูนย์การเรียนรู้ในองค์กรเอกชน ที่มีทรัพยากรเกี่ยวกับงานให้พนักงานเรียนรู้และพัฒนาตนเองเองแลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งศูนย์การเรียนรู้ในองค์กรเอกชนมักไม่มีผู้กล่าวถึงในรายละเอียด เพราะจะอยู่ในรูปอื่น ชื่ออื่น มากกว่า อาจเรียกว่าเป็นแหล่งการเรียนรู้ในองค์กรก็ได้ อย่างไรก็ตาม หากจัดเป็นศูนย์การเรียนรู้แล้ว ก็ควรมีลักษณะ องค์ประกอบและแนวคิดการจัดการเป็นไปตามลักษณะของศูนย์การเรียนรู้ที่มีอยู่ในบริบทอื่นที่ไม่ใช่องค์กรเอกชนเป็นพื้นฐานก่อน โดยการระบุและเลือกสถานที่ตั้งศูนย์การเรียนรู้ก็เป็นปัจจัยสำคัญในการเลือกให้กลุ่มเป้าหมายเข้าถึงศูนย์การเรียนรู้ จึงจำเป็นต้องศึกษาเรื่องสถานที่ที่ตั้งศูนย์การเรียนรู้ต่อไป

4.3 สถานที่ตั้งศูนย์การเรียนรู้

เนื่องจากสถานที่ตั้งนั้นมีบทบาทสำคัญที่ส่งผลต่อการเข้าถึงศูนย์การเรียนรู้ของกลุ่มเป้าหมาย ทั้งนี้ได้มีนักการศึกษา และผู้วิจัย ได้กล่าวถึงสถานที่ตั้งศูนย์การเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

วิชัย นิมทงธรรม (2530) กล่าวว่า ศูนย์วิทยบริการควรอยู่บริเวณศูนย์กลางของหมู่อาคารเรียน หากมีตัวอาคารแยกต่างหากและมีหลายชั้น ศูนย์ควรอยู่ชั้นล่าง หรือชั้นที่ 2 ของตัวอาคาร ทั้งนี้เพื่อความสะดวกในการให้บริการต่างๆ

ประทับใจ ลึกษา (2540) กล่าวถึงการเลือกอาคารสถานที่ที่เหมาะสมของศูนย์วิทยบริการ ควรยึดหลักดังต่อไปนี้

1. เลือกสถานที่ที่เป็นใจกลางหรือศูนย์กลางของสถานศึกษานั้นๆ เพื่อความสะดวกและคล่องตัวการให้บริการ ถ้าเป็นอาคารที่ดัดแปลงต่อเติม ควรอยู่ในส่วนที่ติดต่อกับส่วนอื่นๆ ของหน่วยงานได้อย่างสะดวกรวดเร็ว เช่น อยู่ตรงกลางของอาคาร ไม่ใช่อยู่มุมตึกหรือด้านริมที่ไม่มีทางเดินติดต่อ ถ้าเป็นอาคารหลายชั้น มักอยู่ชั้นกลางๆ ถ้าเป็นอาคารที่แยกเป็นเอกเทศมักต้องมีถนนเชื่อมติดต่อกับตัวอาคารอื่น และไม่อยู่ไกลจากตัวอาคารมากนัก ถ้ามีหลายอาคารในลักษณะของศูนย์ขนาดใหญ่ แต่ละอาคารของศูนย์ฯ จะต้องมีการเดินเชื่อมที่สะดวกและรวดเร็ว เช่น นอกจากถนนเชื่อมอาคารแล้ว อาจต้องสร้างทางเดินบนชั้นเชื่อมระหว่างตึกในส่วนที่สำคัญของการบริการเพื่อให้เป็นทำเลที่ดีของการบริการ และขจัดปัญหาด้านอาคารสถานที่ไม่อำนวย

2. อาคารที่เหมาะสมแก่การเป็นศูนย์วิทยบริการ โดยเฉพาะศูนย์ที่เป็นเอกเทศถ้าเป็นไปได้ควรมีบันไดทางขึ้นที่ลาดชัน ทั้งนี้เพื่อความสะดวกแก่การเคลื่อนย้ายวัสดุ

ชลทิศย์ เอี่ยมสำอางค์ (2542) ได้เสนอบริบทต่างๆ ที่สามารถดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ให้แก่สมาชิกในชุมชนคือ ศูนย์การเรียนรู้ในวัด ในบ้านและในครอบครัว ในสถานที่หน่วยราชการ ในสถานที่สาธารณะ ในแหล่งท่องเที่ยว ในศูนย์การค้าและตลาดนัด ในโรงงานหรือสถานประกอบการ ในสลัมหรือชุมชนแออัด

สุรีย์พร ท้วมทอง (2544) พบว่า รูปแบบการจัดตั้งศูนย์สื่อการศึกษาในโรงเรียนสอนคนตาบอด ควรจัดตั้งเป็นเอกเทศหรือหน่วยงานกลางที่ให้บริการสื่อแบบสื่อการสอนสมบูรณ์ คือ จัดบริการสื่ออุปกรณ์ และสื่อสิ่งพิมพ์

สรุป สถานที่ในการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ควรเป็นสถานที่ที่กลุ่มเป้าหมายสามารถเข้าถึงได้สะดวก หากเป็นตึกที่แยกเป็นเอกเทศก็ควรเป็นที่ที่เข้าถึงง่าย เป็นจุดผู้คนพลุกพล่าน มีทางเชื่อมจากตึกอื่น ทางเข้าตึกเห็นชัดเจน หรือหากอยู่ส่วนเดียวกันกับตึกอื่นๆ ก็ควรอยู่ในจุดที่ไม่อับกลุ่มเป้าหมายเข้าถึงได้ง่ายตลอดเวลา จึงจะเหมาะสมที่สุด

4.4 งานบริการของศูนย์การเรียนรู้

นักศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ให้ความหมายของงานบริการไว้ดังนี้

สุทธิลักษณ์ อัมพันธ์วงศ์ (2525) กล่าวถึง ความหมายและขอบเขตงานบริการห้องสมุด ดังนี้ งานบริการ คือ งานห้องสมุดที่จะอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้บริการ เริ่มจากการสร้างบรรยากาศให้เชิญชวนผู้คนที่สนใจเข้าห้องสมุด การจัดสถานที่ให้สวยงามมีระเบียบ การตกแต่งห้องสมุดด้วยดอกไม้ให้ดูสดชื่น ชั้นหนังสือมีระเบียบ หนังสือไม่ฉีกขาด และมีบริการด้านต่างๆ อาทิ งานบริการจ่าย-รับ บริการจองหนังสือ บริการตอบคำถามและช่วยการค้นคว้า บริการแนะนำการอ่าน บริการปฐมนิเทศการใช้ห้องสมุด การบริการจัดทำคู่มือการใช้ห้องสมุด และบริการจัดทำรายชื่อหนังสือประกอบรายวิชาต่างๆ

Good (1973) กล่าวถึง คำจำกัดความของคำว่า การบริการ ไว้ว่า งานใดๆ ที่ทำเพื่อประโยชน์ของบุคคลอื่น ไม่ว่าจะได้รับความเต็มใจ การขอร้องหรือทำขึ้นเพื่อประโยชน์ของสังคมทางใดทางหนึ่ง ถือเป็นงานบริการทั้งสิ้น

Bloomberg และ Evans (1985) กล่าวว่า งานบริการห้องสมุด คือ การปฏิบัติงานใดๆ ของห้องสมุดที่กระทำขึ้นหรือติดต่อเกี่ยวข้องกับผู้ใช้ ถือเป็นงานบริการทั้งสิ้น งานที่ถือเป็นงานบริการ คือ บริการจ่าย-รับ บริการตอบคำถามและช่วยการค้นคว้า การยืมระหว่างห้องสมุด การดูแลรักษาวัสดุห้องสมุด การประชาสัมพันธ์ และบริการหนังสือจอง

สรุป งานบริการของศูนย์การเรียนรู้จะครอบคลุมเรื่องดังต่อไปนี้ คือ กระบวนการดึงดูดกลุ่มเป้าหมายให้เข้ามาใช้บริการศูนย์การเรียนรู้ รวมไปถึงงานทางด้านการบริการทั้งหมดที่อยู่ในศูนย์การเรียนรู้เมื่อมีผู้ใช้บริการ อาทิเช่น บริการช่วยสืบค้น ยืม คืนสื่อการเรียนรู้ ตอบคำถามหรือช่วยในการค้นคว้า และดูแลรักษาสาธารณทรัพยากรสมบัติทั้งหมดที่อยู่ในศูนย์การเรียนรู้ให้สามารถใช้งานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพอยู่เสมอ

4.5 ขอบข่าย หน้าที่ในการบริการของศูนย์การเรียนรู้

ขอบข่าย หน้าที่ในการบริการของแต่ละหน่วยงานของห้องสมุด ศูนย์วิทยบริการและศูนย์การเรียนรู้มีหลายประเภท ซึ่งขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ ขนาดของศูนย์การเรียนรู้ บุคคลากร งบประมาณ และโครงสร้างองค์กรของหน่วยงานนั้นๆ ด้วย (นงลักษณ์ ไม่น่ายักิจ, 2526; ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ, 2543) ดังนั้น ห้องสมุด ศูนย์วิทยบริการ และศูนย์การเรียนรู้แต่ละ

แห่งจึงมีการบริการสารนิเทศมากขึ้นน้อยต่างกันไป และระดับของบริการนั้นมีตั้งแต่การบริการดั้งเดิมคือ ระบบงานทำงานด้วยมือ เช่น การค้นคว้าจากหนังสือและสิ่งพิมพ์ที่มีอยู่ในห้องสมุด จนถึงระดับการใช้คอมพิวเตอร์และสื่อสารคมนาคมด้วย โดยมีการเลือกและการจัดหาทรัพยากรสารนิเทศ การทำงานเทคนิคต่างๆโดยคำนึงถึงความสะดวกของผู้ใช้บริการเป็นหลัก (นันทนา วิฑูฒิสักดิ์, 2540) เป็นแหล่งสนับสนุนการศึกษามุ่งเน้นให้ผู้ใช้บริการได้รับข้อมูลสารสนเทศหรือความรู้อย่างแท้จริง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด (นงเยาว์ เปรมกมลเนตร และสมสนิท ศิริไชย, 2530; วัชรอง คำรงวุฒิ, 2547)

ไชยยศ เรื่องสุวรรณ (2526) ได้กล่าวถึงภารกิจของศูนย์สื่อการศึกษา โดยสรุปดังนี้

1. การเลือก การจัดหา การลงทะเบียน การทำบัตรรายการ การบริหาร การยืม การใช้ ตลอดจนการเก็บบำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอนต่างๆ
2. การผลิตสื่อการสอน เช่น ผลิตวัสดุกราฟิก การบันทึกเสียง การทำภาพยนตร์ และทำรายการวิทยุ โทรทัศน์ เป็นต้น
3. การจัดการศึกษา ฝึกอบรม และการวิจัย ตลอดจนการเผยแพร่
4. การบริหาร เช่น การจัดบุคลากร การนิเทศ การบันทึกรายงาน การติดต่อประสานงาน และงบประมาณ เป็นต้น

นงลักษณ์ ไม่นายกิจ (2543) ได้จำแนกการบริการสารสนเทศออกเป็นประเภทต่างๆ ดังนี้

1. บริการตอบคำถาม (Replies to inquiries)
2. บริการสารสังเขปและดรรชนี (Abstracting and indexing services)
3. บริการข้อสนเทศทันสมัย (Current awareness services)
4. บริการเลือกและเผยแพร่สารนิเทศ (Selective Dissemination of Information Services - SDI)
5. บริการแปล (Translation service)

6. บริการชี้แนะแหล่งข้อมูลอื่นๆ (Referral services)
7. บริการยืมระหว่างห้องสมุด (Interlibrary loan service)
8. บริการค้นขอสารสนเทศระบบออนไลน์ (Online information retrieval service)

นักเทคโนโลยีการศึกษาได้กล่าวถึงการบริการของห้องสมุด ศูนย์วิทยบริการ และศูนย์การเรียนรู้ ไว้ดังนี้

Miller (1971) กล่าวถึงหน้าที่ของศูนย์วิทยบริการ โดยสรุปได้ดังนี้

1. เป็นศูนย์กลางของการศึกษา เป็นที่รวมของสื่อสิ่งพิมพ์ และสื่อการสอน ทั้งการศึกษารายบุคคล หรือกลุ่มย่อย รวมทั้งวิธีการจัดเก็บและให้บริการอย่างมีระบบ
2. การจัดหา เตรียมอุปกรณ์ และดำเนินการผลิตอุปกรณ์วัสดุ สื่อการสอนทุกประเภทสำหรับผู้สอนและผู้เรียน
3. ให้คำปรึกษาและช่วยเหลือผู้สอนในการคัดเลือก และวางแผนการใช้สื่อการสอน รวมทั้งการประเมินผลเพื่อพัฒนาสื่อการสอน
4. อำนวยความสะดวกในการบริการยืมสื่อสิ่งพิมพ์ สื่อการสอนวัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ อย่างสะดวกและรวดเร็ว
5. ช่วยฝึกอบรม และแนะนำด้านการปฏิบัติการใช้สื่อการสอน
6. ซ่อมแซมวัสดุ และสื่อต่างๆ ให้อยู่ในสภาพที่ดี จัดและเก็บรักษาอย่างเป็นระบบพร้อมที่จะให้บริการ
7. ศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับวัสดุและสื่อการสอน พร้อมทั้งเผยแพร่ผลงานวิจัยให้เป็นที่แพร่หลาย
8. เป็นแหล่งรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เทคนิค และวิธีการในการปรับปรุง และผลิตสื่อการศึกษาต่างๆ

Beswinck(1972) ได้กล่าวถึงหน้าที่การบริการของศูนย์วิทยบริการในโรงเรียนไว้
ดังนี้

1. จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับด้านการผลิตและช่วยสอน โดยมี
เจ้าหน้าที่และผู้เรียนช่วยงาน
2. ช่วยในการเลือกจัดหาสื่อวัสดุการศึกษาในรูปแบบต่างๆ สำหรับการ
ศึกษารายบุคคลและกลุ่มย่อย ให้สัมพันธ์กับหลักสูตร และความต้องการทางวัฒนธรรมอย่าง
เหมาะสมที่สุด
3. จัดเก็บสื่อการศึกษาสำหรับรายบุคคลและส่วนย่อย รวมถึงการจัดเก็บ
สถิติคูปองและการสื่อการศึกษาไว้ให้บริการแก่ครู และผู้เรียนในชั้นเรียนด้วย
4. จัดหมวดหมู่และตรวจเช็คของแหล่งสื่อการศึกษา ทั้งที่มีอยู่ในศูนย์ หรือใน
โรงเรียน
5. แนะนำ และแนะแนวทางในการเตรียมงานการเรียนการสอนการใช้ศูนย์
ในการศึกษา รายบุคคล และนำสิ่งอำนวยความสะดวกและการบริหารงานของศูนย์แก่ครู
อาจารย์ และผู้เรียนด้วย
6. ให้บริการยืมสื่ออุปกรณ์การศึกษาอย่างสะดวกและรวดเร็ว
7. ติดต่อประสานงานกับแหล่งสื่อการศึกษาภายนอกโรงเรียน
8. เป็นตัวแทนสำหรับรับผิดชอบดูแลรักษา และซ่อมแซมเครื่องมือต่างๆ
ของโรงเรียน

Wood (1976) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ระบบงานสื่อการศึกษาควรมีการบริการ
ต่างๆ ดังนี้

1. จัดทำโปรแกรมการใช้สื่อการสอน โดยการวางแผนการใช้สื่อการสอน
ต่างๆ ที่มีอยู่ร่วมกับครูผู้สอนว่าจะชื่ออะไร อย่างไร เมื่อไหร่ ตลอดจนการวางแผนกิจกรรมต่างๆ ที่
จัดเพื่อการเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

2. การบริการให้ยืมสื่อต่างๆ บริการระบบการฉาย การกระจายเสียง การแพร่ภาพทางโทรทัศน์ การบริการสารสนเทศโดยใช้ระบบคอมพิวเตอร์

3. บริการด้านแหล่งวัสดุแนะนำแหล่งวัสดุและสื่อต่างๆ แนะนำการใช้สื่อและเครื่องมือรวบรวมสถานที่ที่น่าสนใจที่จะเป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอน รวบรวมชื่อบุคคลที่มีประสบการณ์และเชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ เพื่อเชิญมาเป็นวิทยากร ตลอดจนติดต่อประสานงานการขอยืมสื่อระหว่างหน่วยงาน

4. บริการผลิตสื่อการศึกษา เพื่อให้ความสะดวกทั้งครูและนักเรียน จะทำให้ได้สื่อตรงตามจุดมุ่งหมายและความต้องการของการเรียนการสอน

Bloomberg และ Evans (1985) ได้ลำดับกิจกรรมของงานบริการห้องสมุดไว้ดังนี้

1. งานด้านนโยบาย
2. งานจัดสรรบุคลากร
3. งานประชาสัมพันธ์
4. การเลือกหนังสือ
5. การควบคุมดูแลทั่วไป

การบริการสื่อการเรียนการสอน แม้ว่าประเภทของสื่อการเรียนการสอนนั้น สามารถจัดแบ่งได้หลายแนว แต่ก็อาจสรุปได้เป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ ตามแนวคิดของชัยยงค์ พรหมวงศ์ (2523) คือ

1. สื่อการเรียนการสอนประเภทวัสดุ (Software) หมายถึง สื่อการเรียนการสอนที่เป็นวัสดุสิ้นเปลืองใช้แล้วหมดไปหรือพุงง่าย เช่น สิ่งพิมพ์ ภาพชุด แผนภูมิ แถบเทป ฟิล์มต่างๆ เป็นต้น
2. สื่อการเรียนการสอนประเภทอุปกรณ์ (Hardware) หมายถึง สื่อประเภทเครื่องมือหรืออุปกรณ์ เช่น กระดานปายนิเทศก์ ลูกโลก เครื่องเสียง และเครื่องฉายต่างๆ เป็นต้น

3. สื่อการเรียนการสอนประเภทวิธีการ (Techniques) หมายถึง วิธีการและ กิจกรรมทุกอย่างที่ครูหรือนักเรียนจัดขึ้น ทั้งในและนอกห้องเรียน วิธีการเป็นสื่อการเรียนการสอนที่ จะช่วยให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการเรียนการสอนอย่างกระฉับกระเฉง และมีประสบการณ์ตรงจาก การลงมือปฏิบัติจริง

การบริการสื่อการสอน คือ ทำหน้าที่สนับสนุนให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียน การสอนเพื่อให้ผู้เรียนเกิดประโยชน์สูงสุด ควรมีการบริการในลักษณะต่อไปนี้ (Brown and others 1972)

1. จัดให้ครูและผู้อำนวยการด้านสื่อการสอนวางแผน และร่วมกันกำหนด จุดมุ่งหมายเพื่อให้ศูนย์วิทยบริการจัดบริการตรงกับความต้องการสื่อการสอนอย่างเต็มที่
2. บุคลากรที่ให้บริการสื่อการสอน ควรทำงานอย่างใกล้ชิดกับครูอาจารย์ ในหมวดวิชาต่างๆ โดยมีการประสานงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อการจัดหา จัดทำสื่อการสอนที่ เหมาะสม ทั้งด้านแบบเรียนและวัสดุทัศนวัสดุ
3. ในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์เพื่อช่วยในการเรียนการสอน ไม่ว่าจะเป็นการ เรียนแบบกลุ่มหรือการเรียนแบบรายบุคคล บุคลากรที่ให้บริการควรร่วมมือกันทุกฝ่ายเพื่อการ ประเมินผลความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ
4. จัดให้มีตารางการใช้สื่อการสอนที่ชัดเจน เพื่อให้ทุกคนที่เข้ามาใช้บริการ ได้ใช้สื่อการสอนอย่างครบถ้วน
5. บุคลากรที่ให้บริการสื่อการสอนต้องทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา และให้ คำแนะนำแก่ผู้ใช้บริการ
6. การผลิตสื่อการสอนควรให้สอดคล้องกับความต้องการของครูผู้สอน และหลักสูตร
7. แหล่งความรู้ที่อาจหาได้จากการศึกษานอกสถานที่ วิทยากร รายการ วิทยุ โทรทัศน์ หรือฟิล์มภาพยนตร์ บุคลากรที่ให้บริการสื่อการสอนควรจัดทำรายการไว้ให้ คำแนะนำแก่ครูผู้สอน

8. จัดให้มีเจ้าหน้าที่เพื่อให้ความช่วยเหลือแก่ผู้เรียน ในด้านการใช้บริการ บางอย่าง que ผู้เรียนทำ เองไม่ได้ เช่น ภาพยนต์ ฟิล์มสตริป เป็นต้น

9. ควรมีการประเมินผลการบริการสื่อการสอนอย่างสม่ำเสมอ

Ely (1972) ได้จำแนกสื่อการเรียนการสอนออกตามทรัพยากรการเรียนรู้ (Learning Resources) เป็น 5 ประเภท โดยแบ่งเป็น สื่อที่ออกแบบขึ้นเพื่อจุดมุ่งหมายทางการศึกษาและสื่อที่มีอยู่ทั่วไป แต่นำมาประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอน ได้แก่

1. คน (People) หมายถึง บุคลากรในระบบในโรงเรียน และผู้เชี่ยวชาญ เฉพาะสาขาต่างๆ ที่จะนำมาใช้ส่งเสริมการเรียนรู้

2. วัสดุ (Material) หมายถึง วัสดุการศึกษาโดยตรงที่บรรจุเนื้อหา บทเรียนต่างๆ และวัสดุที่นำมาประยุกต์ใช้ ซึ่งเนื้อหาที่บรรจุนั้นอาจอยู่ในรูปของความบันเทิงต่างๆ แต่ สามารถส่งเสริมความรู้ได้ เช่น ภาพยนต์สารคดีสัตว์ เป็นต้น

3. อาคารสถานที่ (Setting) หมายถึง อาคารเรียน สภาพแวดล้อมของ โรงเรียนรวมทั้งสถานที่ต่างๆ ในชุมชน ที่สามารถนำมาใช้เป็นทรัพยากรการเรียนรู้ได้ เช่น ตลาด พิพิธภัณฑ์ เป็นต้น

4. เครื่องมือและอุปกรณ์ (Tool and Equipment) เป็นทรัพยากรทางการ เรียนรู้เพื่อช่วยในการผลิตหรือใช้ร่วมกับทรัพยากรอื่น ส่วนมากเป็นพวกโสตทัศนูปกรณ์ต่างๆ

5. กิจกรรม (Activities) โดยทั่วไปมักเป็นการดำเนินงาน ที่จัดขึ้นเพื่อกระทำ ร่วมกับทรัพยากรอื่นๆ หรือเป็นเทคนิควิธีการพิเศษเพื่อการเรียนการสอน เช่น การสอนโปรแกรม เกม สถานการณ์จำลอง ทัศนศึกษา เป็นต้น

สรุป/ ขอบข่ายหน้าที่การบริการในศูนย์การเรียนรู้มีลักษณะโดยรวมดังนี้ ประชาสัมพันธ์ให้กลุ่มเป้าหมายเข้าใช้บริการ ดูแลอำนวยความสะดวกเมื่อกลุ่มเป้าหมายเข้าใช้ บริการ อาทิเช่น ช่วยสืบค้น ให้คำแนะนำในการเข้าใช้บริการ รับฟังข้อคิดเห็น ความต้องการ ข้อเสนอแนะจากผู้ใช้บริการอยู่เสมอ ฯลฯ ดูแลจ้ารักษาสื่อการเรียนรู้และอุปกรณ์ในศูนย์การ เรียนอยู่เสมอ ผลิตหรือจัดหาสื่อการเรียนรู้ใหม่ๆ ที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายอยู่เสมอ สร้าง กระบวนการที่ส่งเสริมการเข้าใช้บริการศูนย์การเรียนรู้ ทั้งนี้ทั้งนั้นขอบข่ายหน้าที่การบริการ ทั้งหมดต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้เป็นสำคัญ

4.6 กิจกรรมการเรียนรู้ในศูนย์การเรียนรู้

การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในศูนย์การเรียนรู้ เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ และความสามารถของผู้เรียน นักการศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้เสนอกิจกรรมการเรียนรู้ในศูนย์การเรียนรู้ไว้ดังนี้

กรมการศึกษานอกโรงเรียน (2540) ได้เสนอ บทบาทห้องสมุดประชาชนให้เป็นศูนย์การเรียนรู้ โดยให้บริการจัดกิจกรรมทางการศึกษา ดังนี้

1. การจัดการศึกษาตามอัธยาศัย (Informal Education) โดยการให้บริการหนังสือสื่อประเภทต่างๆ สื่อทัศนูปกรณ์ การจัดนิทรรศการให้ความรู้ และการจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้

2. การจัดการศึกษานอกโรงเรียน (Non-formal Education) โดยการเป็นศูนย์บริการสื่อการเรียนการสอนการศึกษานอกโรงเรียน เช่น ชุดการเรียน สื่อประสมต่างๆ เป็นต้น เป็นศูนย์บริการแนะแนวทางการศึกษาและชุมชน เป็นศูนย์กลางการพบกลุ่ม ของนักศึกษากการศึกษานอกโรงเรียนและเป็นศูนย์การเรียนรู้ทางไกลไทยคม

3. ศูนย์ข้อมูลชุมชน (Local Information Center) เป็นกิจกรรมรวบรวมข้อมูลประเภทต่างๆ ในชุมชน ในทุกรูปแบบและประเภทข้อมูลเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการบริการ

วิชา ปาณปฎนัง (2540)เสนอแนวคิดว่าการจัดกิจกรรมภายในศูนย์วิทยากรสาธารณะ ควรจัดให้มีกิจกรรมมุมความรู้ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จัดนิทรรศการเพื่อความรู้ให้แก่ชุมชน จัดอบรมสื่อทัศนูปกรณ์ที่ทันสมัย จัดกิจกรรมร่วมกับสถาบันการศึกษาและชุมชน จัดประชาสัมพันธ์ศูนย์วิทยากรสาธารณะและสื่อทัศนูปกรณ์ที่ทันสมัย

อรพรรณ พรสีมา (2542) ได้เสนอแนวคิดกิจกรรมการเรียนรู้ศูนย์วิทยากรว่าควรจัดให้มีสื่อและกิจกรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับหลักสูตรและพัฒนาการของนักเรียน โดยจัดเป็นกลุ่มประสบการณ์ต่างๆ โดยจะเรียนเป็นฐานหรือมุม ขึ้นอยู่กับลักษณะการจัด โดยควรมีกิจกรรมในศูนย์วิทยากร คือ

1. กิจกรรมการเข้าฐานประสบการณ์ เป็นรูปแบบการเรียนการสอนหลักใน ศูนย์วิทยาการ โดยนักเรียนต้องรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเอง เริ่มตั้งแต่การเลือกฐาน ประสบการณ์ ช่วงเวลาการเข้าฐาน และกิจกรรมที่ต้องการปฏิบัติ โดยครูผู้สอนทำหน้าที่ในการให้ คำแนะนำในการทำกิจกรรม ควบคุมจำนวนนักเรียนในแต่ละฐานประสบการณ์ รวมถึงการสังเกต การเข้าฐานของนักเรียนแต่ละคน และให้ความช่วยเหลือเมื่อจำเป็น สำหรับนักเรียนต้องมีบัตร ประจำตัวนักเรียน เมื่อผ่านการทำกิจกรรมในฐานใด ก็ให้บันทึกลงในบัตรประจำตัว

2. กิจกรรมพิเศษเพื่อส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของนักเรียน เช่น การเชิญ วิทยากรมาให้ความรู้แก่นักเรียน

3. การจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับวันสำคัญ เช่น กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการ อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ การอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม

สรุป/ กิจกรรมในศูนย์การเรียนรู้ ควรเป็นกิจกรรมที่เน้นการเรียนรู้ด้วยตนเองเป็น หลัก ครอบคลุมทั้งกิจกรรมที่ส่งเสริมการศึกษาในระบบเช่น ส่งเสริมระดับการศึกษาของ กลุ่มเป้าหมาย การศึกษานอกระบบ เช่น การอบรมต่างๆ การเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ที่น่าสนใจ ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายในศูนย์การเรียนรู้ และกิจกรรมการเรียนรู้ตามอัธยาศัยซึ่ง เน้นการเรียนรู้ด้วยตนเองตามวันเวลาและเรื่องที่ตนเองต้องการในศูนย์การเรียนรู้ หรือจัดบอร์ด นิทรรศการต่างๆ ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเองในศูนย์การเรียนรู้ ก็เป็นลักษณะหนึ่งของกิจกรรมแบบ การเรียนรู้ตามอัธยาศัย

4.7 การจัดแบ่งพื้นที่ในศูนย์การเรียนรู้

สุพัฒน์ สองแสงจันทร์ (2538) กล่าวถึงเนื้อที่ของห้องสมุดที่มีการบริการสื่อ การสอนประเภทสื่อโสตทัศน์ว่า โดยปกติเนื้อที่ในการใช้งานในฝ่ายสื่อโสตทัศน์จะประกอบไปด้วย ส่วนเนื้อที่ที่สำคัญๆ ดังต่อไปนี้

1. เนื้อที่สำหรับเป็นที่ทำงานของบุคลากร
2. เนื้อที่สำหรับการทำงานให้บริการยืม-คืน
3. เนื้อที่สำหรับเก็บวัสดุสื่อโสตทัศน์ อุปกรณ์ เครื่องมือ หรือ

โสตทัศนอุปกรณ์ต่างๆ

4. เนื้อที่สำหรับการผลิต หรือสำเนาวัสดุสื่อโสตทัศน เช่น การถ่ายทำวัสดุย่อส่วน การทำสำเนาเทปคาสเซตให้กับผู้ใช้บริการ
5. เนื้อที่สำหรับการซ่อมบำรุงวัสดุสื่อโสตทัศน อุปกรณ์ เครื่องมือ หรือสื่อโสตทัศนอุปกรณ์
6. เนื้อที่สำหรับการศึกษาวัสดุสื่อโสตทัศนก่อนนำไปใช้จริง (Preview)
7. เนื้อที่สำหรับการศึกษาเฉพาะบุคคล (Study Carrel) ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญมากสำหรับการบริการสื่อโสตทัศน เพราะผู้ใช้สามารถศึกษาได้เป็นส่วนตัวโดยไม่ถูกรบกวนจากผู้ใช้คนอื่น โดยแบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

7.1 แบบไม่มีสื่อโสตทัศนอุปกรณ์ (Dry Carrel) ซึ่งจะไม่มีที่สำหรับเสียบสายไฟเพื่อใช้สื่อโสตทัศนอุปกรณ์

7.2 แบบมีสื่อโสตทัศนอุปกรณ์ไว้ให้บริการ (Wet Carrel) เป็นแบบที่มีที่เสียบสายไฟสำหรับสำหรับสื่อโสตทัศนอุปกรณ์ หรือมีการติดตั้งสื่อโสตทัศนอุปกรณ์ไว้อย่างถาวร

นอกจากนั้นยังอาจมีเนื้อที่สำหรับงานบริการอื่นๆ อีก เช่น ห้องฉาย (สำหรับการฉายภาพยนตร์ สไลด์ ฯลฯ โดยสามารถควบคุมระบบของแสงสว่างได้) ห้องประชุมสัมมนากลุ่มย่อย พื้นที่สำหรับการจัดแสดงและนิทรรศการ ห้องมืดสำหรับล้างฟิล์ม เป็นต้น

อรพรรณ พรสีมา (2542) กล่าวว่าศูนย์วิทยุวิทยุการควรมีพื้นที่ ดังนี้

1. พื้นที่ทำงานสำหรับครูศูนย์วิทยุวิทยุการ
2. พื้นที่สำหรับการประชาสัมพันธ์งานศูนย์วิทยุวิทยุการ และแสดงผลงานนักเรียน
3. ทางเดินเข้าออกศูนย์วิทยุวิทยุการ และทางเดินระหว่างฐานประสบการณ์
4. พื้นที่สำหรับเก็บสื่อและอุปกรณ์ที่ยังไม่ได้ใช้
5. พื้นที่สำหรับจัดแสดงสื่อเพื่อบริการ
6. พื้นที่สำหรับการทำงานของนักเรียนในลักษณะต่างๆ เช่น การทำงานเป็นรายบุคคล กลุ่มย่อย และการทำงานกลุ่มใหญ่

วิชญา ปาณปณณัง (2540) กล่าวว่า ในการจัดวางผังศูนย์วิทยุวิทยุการ สาธารณะ ควรจัดให้มีพื้นที่สำหรับยืม-คืน ตรวจเช็ค พื้นที่สำหรับเก็บสื่อ ซ่อมบำรุง พื้นที่สำหรับศึกษาสื่อและการค้นหาข้อมูล พื้นที่สำหรับจัดนิทรรศการ พื้นที่สำหรับศึกษาซีดีรอมและ

มัลติมีเดีย พื้นที่ให้บริการสื่อสำหรับเด็ก พื้นที่สำหรับสื่อโสตทัศนศึกษา ห้องคอมพิวเตอร์ พื้นที่สำหรับฝึกอบรม พื้นที่บริการสำเนาสื่อ

ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ (2543) ได้ศึกษาการนำเสนอรูปแบบศูนย์วิทยบริการสำหรับศูนย์วิทยบริการสำหรับศูนย์ศึกษาพระพุทธศาสนาวันอาทิตย์ เสนอแนวทางในการจัดศูนย์วิทยบริการสำหรับศูนย์ศึกษาพระพุทธศาสนาวันอาทิตย์ ในรูปของ Self-Learning Center ไว้ดังนี้

1. ควรมีการจัดสถานที่สำหรับการศึกษารายบุคคล หรือกลุ่มย่อย โดยมีอุปกรณ์ที่ครบถ้วน เช่น หูฟัง เทปโทรทัศน์

2. ควรมีการจัดเครื่องคอมพิวเตอร์สำหรับค้นคว้าข้อมูลผ่านอินเทอร์เน็ต

ธนพล อเนกสิทธิสิน (2547) ได้ศึกษาการนำเสนอรูปแบบศูนย์การเรียนรู้โรงพยาบาลสำหรับเด็กเจ็บป่วย เสนอว่าศูนย์การเรียนรู้ควรมีการจัดพื้นที่ภายในศูนย์ฯ ดังนี้

1. พื้นที่ทำงานสำหรับครูผู้สอนในศูนย์การเรียนรู้

2. พื้นที่สำหรับการประชาสัมพันธ์งานศูนย์การเรียนรู้ และแสดงผลงาน

นักเรียน

3. พื้นที่สำหรับเก็บสื่อและอุปกรณ์ที่ยังได้ใช้

4. พื้นที่สำหรับจัดแสดงสื่อเพื่อบริการ

5. พื้นที่สำหรับการศึกษารายบุคคล

6. พื้นที่สำหรับกิจกรรมกลุ่มย่อย หรือกลุ่มใหญ่

7. พื้นที่สำหรับศึกษาซีดีรอมและมัลติมีเดีย

โดยการจัดพื้นที่ต่างๆ ภายในศูนย์จะต้องคำนึงถึงความเหมาะสมกับความพร้อมของผู้เรียน จำนวนผู้เรียน การจัดกิจกรรมภายในศูนย์ฯ เป็นหลัก

เบอร์เดน (2545) ได้กล่าวถึงการออกแบบศูนย์การเรียนรู้ในส่วนของการจัดการพื้นที่การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีการจัดโต๊ะ ปูพรม ตั้งพื้นที่ทดลอง จัดมุมห้อง และ

ต้องมีบริเวณให้นักเรียนสามารถศึกษาสื่อต่างๆ โดยสามารถออกแบบพื้นที่สำหรับการทำงานของนักเรียนได้ ดังนี้

1. มีมุมความรู้จำแนกตามเนื้อหาวิชา และระดับความยากง่าย
2. มีมุมความสนใจให้ค้นคว้าหัวข้อต่างๆ
3. มีส่วนให้ทดลอง ค้นคว้า และสร้างสิ่งประดิษฐ์
4. มีศูนย์คอมพิวเตอร์และสื่อประสมสำหรับใช้ประกอบการเรียนหรือซ่อม

เสริม

5. มีโต๊ะสำหรับทำงานศิลปะ
6. มีพื้นที่แสดงบทบาทสมมติ
7. มีส่วนที่จัดแสดงประสบการณ์จริง
8. มีมุมทักษะสำหรับงานที่ปรับเปลี่ยนได้
9. มีมุมการเขียนที่มีอุปกรณ์และกระดาษ
10. มีมุมทำทนายสำหรับการแก้ปัญหา
11. มีมุมสำหรับการฟัง อาจเป็นเพลงหรือเนื้อหาจากหนังสือ
12. มุมพบปัญหาที่ให้นักเรียนเลือกเรียนตามหัวข้อการเรียน

ไชยยศ เรื่องสุวรรณ (2526) กล่าวถึง การจัดสภาพภายในอาคารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา พบว่า การแบ่งพื้นที่ใช้สอยภายในอาคาร ควรต้องคำนึงถึงสภาพทางกายภาพและทางสังคมให้เหมาะสมกับการใช้งานและกิจกรรม ดังนั้นภายในศูนย์การเรียน ควรมีพื้นที่ดังต่อไปนี้

1. พื้นที่ต้อนรับและจัดแสดงผลงาน พื้นที่นี้ควรอยู่ส่วนหน้าของศูนย์ฯ ส่วนต้อนรับอาจจะเป็นบริเวณโล่งๆ หรือเป็นส่วนที่เป็นห้องเฉพาะ ซึ่งอาจจะใช้ประโยชน์ในการประชุม การบรรยายสรุป แสดงผลงานของศูนย์ฯ ในห้องนี้ควรมีสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ พร้อมทั้ง

โสตทัศนูปกรณ์ประเภทเครื่องเสียงและเครื่องฉายต่างๆ ส่วนที่ใช้จัดแสดงผลงานอาจจะใช้บริเวณ ส่วนหน้าด้านนอกของศูนย์เพิ่มขึ้นก็ได้ เช่นเดียวกับวนิดา จิ่งประสิทธิ์ (2532) ได้เสนอว่า พื้นที่ สำหรับแสดงป้ายนิเทศ และนิทรรศการ ควรเป็นที่โล่งถ้าอยู่บริเวณทางเข้าออกจะเหมาะสมมาก เนื่องจากป้ายนิเทศ เป็นสื่อที่จะช่วยประชาสัมพันธ์ได้ดี รวมทั้งช่วยกระตุ้นเชิญชวนให้เกิดความ สนใจอยากมาใช้บริการภายในศูนย์

2. ส่วนบริหารและส่วนปฏิบัติงาน ส่วนนี้ควรอยู่ถัดไปจากส่วนต้อนรับ มี เนื้อที่หรือบริเวณใช้เป็นที่ทำงานของศูนย์ ซึ่งอาจจะเป็นห้องส่วนตัวโดยเฉพาะ หรืออยู่รวมกับ พนักงานเสมียนก็ได้ ควรมีครุภัณฑ์มาตรฐาน เช่น ตู้เอกสาร โต๊ะพิมพ์ดีด โทรศัพท์ ที่นั่งสำหรับผู้ มาติดต่อ ส่วนที่ควรเป็นส่วนที่ผู้มาติดต่อสามารถเห็นได้ง่าย ควรมีตู้บัตรรายการ รายชื่อ โสตทัศนูปกรณ์ แบบฟอร์มการยืมคืน เนื้อที่ส่วนนี้ขึ้นอยู่กับบริเวณและขอบข่ายของเป็นสำคัญ

3. พื้นที่ตรวจซ่อมบำรุงโสตทัศนูปกรณ์ ควรอยู่ใกล้กับส่วนที่ยืม-คืน โสตทัศนูปกรณ์ ควรมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการซ่อมบำรุง เช่น ปลั๊กไฟ เครื่องอะไหล่ หรือ เครื่องมือชนิดต่างๆ ส่วนนี้ควรมีช่องทางให้ยกหรือเข็นเครื่องมือสะดวก

4. พื้นที่เก็บโสตทัศนูปกรณ์ ควรอยู่ต่อจากส่วนที่เป็นแผนกซ่อม ควรมีเนื้อที่ มากพอในการเก็บสื่อที่มี และควรมีพื้นที่ขยายได้ในระยะเวลา 5 ปี ควรมีการควบคุมแสงสว่าง อุณหภูมิความชื้น อากาศถ่ายเท ฝุ่นละอองหรือแมลงต่างๆ ได้ด้วย นอกจากนั้นในแผนกเก็บ โสตทัศนูปกรณ์ ควรจัดเป็นห้องพิเศษ ให้อาจารย์ผู้สอนจำนวน 3-4 คน สามารถที่จะเข้าไปเลือก หรือทดลองใช้สื่อได้

5. ส่วนผลิต เป็นส่วนที่อยู่ข้างในสุดของศูนย์ หรืออาจจะแยกออกไป ควรมี เนื้อที่บริเวณส่วนใหญ่เป็นที่ผลิตของเจ้าหน้าที่ และควรมีพื้นที่สำหรับให้ครูผู้สอนสามารถเข้าไป ร่วมผลิตได้ด้วย

ดวงสุดา แสงสุดา (2542) ศึกษาการพัฒนาารูปแบบศูนย์วิทยบริการของ ศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอในภาคเหนือตอนบน เสนอว่า การจัดพื้นที่ภายในศูนย์ วิทยบริการ ควรคำนึงถึงเรื่องต่อไปนี้

ศูนย์วิทยบริการควรอยู่ในสถานที่เป็นศูนย์กลาง ถ้าอยู่ร่วมกับหน่วยงานอื่น ควรอยู่ชั้นล่างของอาคารเมื่อศูนย์วิทยบริการมีมากกว่า 1 ชั้นขึ้นไป ควรมีลิฟต์ที่ทำไว้เพื่อขนส่ง วัสดุที่มีน้ำหนักมากทางเข้าออกของศูนย์วิทยบริการควรอยู่ใกล้ถนน ควรมีทางเข้าออกสองทาง

1. มีทางเข้าพิเศษสำหรับเจ้าหน้าที่ของศูนย์วิทยบริการ เพื่อทำงานได้สะดวกขึ้น

2. บริเวณรับจ่ายวัสดุอุปกรณ์ควรอยู่ตรงกลาง เพื่อสะดวกในการตรวจหาวัสดุอุปกรณ์ และให้บริการต่างๆ ซึ่งควรเป็นห้องที่มองเห็นได้ง่าย

3. บริเวณที่เก็บวัสดุอุปกรณ์ควรอยู่ใกล้ที่รับส่งวัสดุอุปกรณ์

4. ที่ทำงานเกี่ยวกับแคตตาล็อก ตรวจรับวัสดุ ที่จ่ายรับวัสดุ ที่เก็บวัสดุควรอยู่ในบริเวณที่ใกล้เคียงหรืออยู่ร่วมกัน

5. บริเวณที่สำหรับอ่านหนังสือและวารสารต่างๆ ควรอยู่บริเวณใกล้เจ้าหน้าที่ที่พอจะควบคุมได้

6. สื่อโสตทัศนวัสดุ อุปกรณ์ควรจัดแยกเป็นหมวดหมู่

7. โต๊ะตอบคำถามควรอยู่ใกล้ทางเข้า หรืออยู่ในสถานที่ที่มองเห็นได้ง่าย

8. ส่วนที่ทำให้เกิดเสียง เช่น บริเวณผลิตวัสดุกราฟิก หรือซ่อมแซมวัสดุอุปกรณ์ควรแยกให้อยู่ห่างจากห้องอ่านหนังสือ

9. ห้องน้ำ ควรแยกเฉพาะเจ้าหน้าที่ศูนย์วิทยบริการจากผู้ให้บริการศูนย์วิทยบริการ

บุญเกื้อ ควรหาเวช (2542) กล่าวว่า ลักษณะการจัดห้องเรียนแบบศูนย์การเรียนรู้นั้นเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้การเรียนรู้นี้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้สอนจะต้องจัดห้องเรียนให้มีบรรยากาศน่าเรียน และสะดวกต่อการประกอบกิจกรรมต่างๆ การจัดห้องเรียนในระบบการสอนแบบนี้ควรจะต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ที่สำคัญ

1. การจัดโต๊ะเรียน ควรรวมโต๊ะเรียนเข้าเป็นกลุ่มและมีเลขชื่อศูนย์ติดประจำกลุ่ม

2. ศูนย์ความมั่นใจหรือมุมวิชาการ นิยมจัดไว้ตามมุมหรือตรงกลางของผนังห้อง

3. กระดานนิเทศ อาจติดไว้ข้างกระดานดำหรือข้างห้องเรียน สำหรับแสดง หัวเรื่องหรือคำถามเกี่ยวกับสิ่งที่เรียน ส่วนที่ผนังห้องอาจมีรูปที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาที่ติดไว้เพื่อสร้างบรรยากาศให้น่าเรียนยิ่งขึ้น

4. ชั้นวางหนังสือหรือชุดการสอน ควรจะจัดไว้ที่ผนังห้องเรียน เพื่อเก็บ หนังสือและชุดการสอนให้เป็นระเบียบ และสะดวกต่อการนำมาใช้

5. การตกแต่งผนังห้องเรียน อาจจะนำผลงานของนักเรียนมาติดแสดงหรือ จัดเป็นป้ายนิเทศการเสนอเรื่องราว เหตุการณ์ต่างๆ ที่น่าสนใจ

ที่ตั้งของศูนย์วิทยากรควรคำนึงถึงความเหมาะสมของสถานที่ โคนสถานที่ตั้งของศูนย์วิทยากรควรอยู่ห่างไกลสิ่งรบกวนต่างๆ สภาพแวดล้อมสวยงาม ปลอดภัย อากาศถ่ายเทได้ดี แสงสว่างเพียงพอ อุณหภูมิพอเหมาะ มีขนาดพื้นที่ใช้สอยโดยประมาณ 90 ตารางเมตร (หากพื้นที่มากหรือน้อยกว่านี้ สามารถปรับเปลี่ยนรายละเอียดของศูนย์ฯ ได้ตามความเหมาะสม) สภาพแวดล้อมภายในศูนย์เอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น ตกแต่งไว้สวยงาม จัดวางสื่อเป็นระบบหยิบใช้ได้ง่าย พื้น ผนัง และเพดานห้อง ควรเป็นสีอ่อนที่ดูสดใสและเพิ่มความสว่าง (อรพวรรณ พรสีมา, 2542) โดยพื้นห้อง ควรเป็นพื้นที่มีคุณสมบัติที่เมื่อเปียกน้ำแล้วจะไม่ลื่น ทำความสะอาดง่าย ทนทาน และดูดีเสียได้ (อาชัญญา รัตนอุบล และคณะ, 2545) การจัดที่นั่งสำหรับทำงานควรมีลักษณะยืดหยุ่น โต๊ะเก้าอี้สามารถเคลื่อนย้ายได้ง่าย และควรมีโต๊ะสำหรับให้นักเรียนสามารถนั่งทำงานกับพื้นได้ ซึ่งการนั่งทำงานกับพื้น เป็นการทำให้มีบรรยากาศในการทำงานที่หลากหลาย ช่วยเพิ่มพื้นที่ใช้สอยในการทำกิจกรรม นักเรียนรู้สึกเป็นอิสระมากขึ้น (อรพวรรณ พรสีมา, 2542) โดยขนาดของคูหาและเก้าอี้จะต้องสัมพันธ์กับผู้ใช้งานไม่สูงหรือต่ำเกินไป และความสูงของโต๊ะจะต้องได้สัดส่วนกับผู้ใช้งาน (วนิดา จึงประสิทธิ์, 2532)

สรุป การจัดแบ่งพื้นที่ในศูนย์การเรียนรู้ ควรมีพื้นที่อย่างน้อยๆดังต่อไปนี้คือพื้นที่สำหรับเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานเบื้องหลัง พื้นที่สำหรับผู้เข้าใช้บริการในการอ่านสิ่งพิมพ์ บรรยากาศสบายๆ พื้นที่สำหรับผู้เข้าใช้บริการในการใช้บริการคอมพิวเตอร์ และจุดสำหรับติดต่อประชาสัมพันธ์สอบถาม ยืมคืนสื่อการเรียนรู้ ระหว่างผู้เข้าใช้บริการและเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์การเรียนรู้ เป็นต้น

4.8 ตัวอย่างศูนย์การเรียนรู้ที่เกี่ยวข้อง

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์(2549) การเรียนรู้และการเติบโตเป็นหนึ่งในมุมมองการวัดผลงานตามแนวคิดของ Balanced Scorecard เป็นมุมมองที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Intangible Asset) มุมมองดังกล่าวนี้เป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดเพราะเกี่ยวข้องกับ "คน" ที่องค์กรต้องใส่ใจในการบริหารจัดการ และจากการศึกษาวิจัย การสอบถามจากผู้บริหารในองค์กรหลายแห่ง พบว่า "คน" เป็นเรื่องที่พัฒนายากกว่าเรื่องอื่น ๆ เป้าหมายขององค์กร ต้องการกำไร ต้องการรายได้ ต้องการลูกค้า ต้องการการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ต้องการสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นกับองค์กรได้นั้นจะอยู่ที่ บุคลากรที่ทำงานอยู่ในองค์กร ทำอย่างไรให้พวกเขาเรียนรู้และพัฒนาผลงานของตนเองอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอด เวลาโจทย์ที่องค์กรพยายามหาทางแก้ไขปัญหายุ่งยากในตอนนี้ก็คือ จะทำอย่างไรให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ และจะทำอย่างไรไม่ให้หัวหน้างานคิดแต่เพียงว่าหากลูกน้องของตนเองทำงานไม่ เก่ง ทำงานไม่ได้เรื่องก็ต้องส่งไปรับการอบรมตามสถาบันฝึกอบรมภายนอก หรือจากการจัดอบรมภายในที่หน่วยงานฝึกอบรมจัดขึ้น พบว่าหัวหน้างานทั้งหลายมักจะเข้าใจผิดคิดว่าการจัดฝึกอบรมเป็นหนทางเดียวที่ทำให้พนักงานมีความรู้ สิ่งนี้นักพัฒนาบุคลากรจะต้องสื่อสารเพื่อเปลี่ยนมุมมองของผู้บริหารก็คือ การเรียนรู้ไม่ใช่เพียงแค่การฝึกอบรมในห้องเรียนเท่านั้น

ศูนย์การเรียนรู้ (Learning Center) จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่องค์กรหลายแห่งพยายามสร้างให้เกิดขึ้น วัตถุประสงค์เพื่อให้มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมให้กับพนักงานทุกระดับในองค์กร โดยส่วนใหญ่หน่วยงานที่จะต้องรับผิดชอบในการดูแลศูนย์การเรียนรู้ก็คือ หน่วยงานพัฒนาบุคลากร การที่จะปรับฐานะของงานพัฒนาบุคลากรที่มุ่งเน้นแต่การจัดอบรมเพียงอย่างเดียวมาเป็น "ศูนย์การเรียนรู้" ให้ได้นั้น องค์กรประกอบหลักที่สำคัญที่องค์กรจะต้องพิจารณาเพื่อจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ให้เกิดประสิทธิภาพ ได้แก่

1. ผู้ให้บริการในศูนย์การเรียนรู้ – บุคคลที่ทำงานในศูนย์การเรียนรู้ถือว่าเป็นด่านสกัดแรกที่สำคัญที่จะสร้าง ความประทับใจให้กับผู้เรียน ซึ่ดความสามารถ (สมรรถนะ (Competency)) ที่สำคัญของผู้ที่ทำงานในศูนย์การเรียนรู้ ได้แก่ จิตสำนึกของการให้บริการ (Service Mind) พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการมีจิตสำนึกในการให้บริการที่ดีหลัก ๆ ก็คือ

- 1.1 ยิ้มแย้มแจ่มใสกับผู้มาขอใช้บริการอยู่เสมอ ไม่ทำสีหน้าบึ้งตึงหรือพูดจาไม่สุภาพกับลูกค้า

1.2 ตอบข้อซักถามด้วยข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วนเมื่อมีการสอบถามจากผู้ขอใช้บริการ

1.3 อาสาตนเองช่วยเหลือผู้ขอใช้บริการ โดยไม่ต้องขอให้มีการร้องขอเกิดขึ้น

1.4 พยายามหาคำตอบหรือให้ข้อเสนอแนะ กรณีที่ข้อมูลที่สอบถามมา ผู้ให้บริการไม่มีความรู้ในเรื่องนั้นเมื่อ ผู้ให้บริการมี Service Mind ที่ดี ย่อมจะทำให้ผู้ที่มาขอใช้บริการเกิดความสบายใจ ไม่กลัวที่จะสอบถามหรือขอความช่วยเหลือจากผู้ให้บริการ และที่สำคัญพวกเขาจะบอกต่อและชักชวนให้พนักงานคนอื่นๆ หันมาสนใจที่จะมาใช้บริการจากศูนย์การเรียนรู้ในองค์กร

2. ช่องทางการเรียนรู้ – ช่องทางการเรียนรู้ถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญมาก เพราะหากไม่มีช่องทางการเรียนรู้ในองค์กร ความรู้ย่อมจะไม่เกิดขึ้นอย่างแน่นอน ช่องทางการเรียนรู้มีมากมายในองค์กร ได้แก่

2.1 การจัดอบรมภายใน (In-House Training) และภายนอก (Public Training) – หัวข้อหลักสูตรการอบรมเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันก็คือหลักสูตรที่จัดขึ้นไม่สามารถตอบสนองของความจำเป็นที่แท้จริง แนวทางแก้ไขก็คือ นักพัฒนาบุคลากรจะต้องศึกษาวิจัยว่าขีดความสามารถในเรื่องใดที่คาดหวัง และนำขีดความสามารถนั้นเป็นมาตรฐานในการพิจารณาเปรียบเทียบว่าขีดความสามารถ ใดที่พนักงานยังไม่สามารถทำได้ดี หลังจากนั้นจึงนำขีดความสามารถนั้นมากำหนดเป็นหัวข้อการอบรมต่อไป เช่น จิตสำนึกในการให้บริการเป็นขีดความสามารถที่พนักงานยังขาดอยู่ หัวข้อการอบรมได้แก่ เทคนิคการให้บริการ ลูกค้า หรือแนวทางการพัฒนาระบบงานด้วยการเพิ่มจิตสำนึกในการให้บริการ

2.2 จัดหา หนังสือ และสื่อต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้ – การจัดหาหนังสือที่เป็นประโยชน์ ซีดี วีดีโอ และเทปบันทึกภาพ หรือเทปคลาสเสต โดยการจัดทำเป็นรายชื่อไว้ในทะเบียนคุม ซึ่งจะต้องประกาศให้พนักงานทุกคนรับรู้ว่าศูนย์การเรียนรู้มีสื่อการเรียน รู้ในเรื่องใดบ้าง การประกาศสามารถใช้ช่องทางผ่าน อินทราเน็ต วารสารภายในองค์กร หรือติดบอร์ดประกาศในองค์กร โดยจะให้สิทธิ์แก่พนักงานสามารถยืมหนังสือและสื่อต่างๆ กลับไปศึกษาที่บ้านได้ภายในช่วงเวลาที่กำหนดขึ้น

2.3 จัดเดินสายทัวร์ดู งานในองค์กรอื่น ๆ – การจัดทำแผนการดูงานในระบบงานต่าง ๆ ขององค์กรอื่น ๆ อาจจะเป็นเดือนละครั้ง สองเดือนครั้งหรือไตรมาสละครั้ง โดยระบุว่าในแต่ละช่วงเวลาจะต้องดูงานที่องค์กรใด ดูงานเกี่ยวกับเรื่องใด ช่วงเวลาใด รวมถึงประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการดูงานในแต่ละครั้ง พบว่าการดูงานจากองค์กรอื่น ๆ ย่อมช่วยทำให้เกิดมุมมองที่กว้างขึ้น เพื่อนำแนวคิดที่ได้รับการไปดูงานมาปรับใช้ในการพัฒนาระบบงานในปัจจุบันให้ดียิ่งขึ้น

2.4 การเชิญผู้บริหารระดับสูงจากองค์กรอื่น ๆ มาแบ่งปันประสบการณ์ – การเรียนรู้ด้วยช่องทางนี้เหมาะกับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นระดับ CEO และผู้บริหารระดับสูงในองค์กร โดยการเชิญผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการบริหารบุคลากรมาแล้วถึงแนวคิด และวิธีการบริหารคนให้เกิดประสิทธิภาพ รวมถึงแนวทางที่ใช้ในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งอาจจะจัดขึ้นเดือนละครั้ง สองหรือสามเดือนครั้ง

2.5 การเปิดฉายชุดวีดีโอเพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน – เป็นช่องทางการเรียนรู้ร่วมกันโดยการเปิดหนังที่น่าสนใจหรือชุดวีดีโอเกี่ยวกับแนวทางในการบริหารและพัฒนาบุคลากรในองค์กร และหลังจากที่หนังจบแล้ว จะต้องมีคนทำหน้าที่สรุปเนื้อหาที่ได้จากหนัง และวิพากษ์วิจารณ์ถึงแนวคิดที่ได้กับการนำไปปรับใช้ในองค์กร

2.6 การจัด กิจกรรมอ่านหนังสือร่วมกัน – องค์กรหลายแห่งมีการจัดกิจกรรม Book Reading Club หรือองค์กรบางที่จะเรียกว่า Book Sharing ซึ่งหมายถึงการให้ผู้ใช้ร่วมกิจกรรมอ่านหนังสือในเรื่องที่สนใจและนำมาเล่า สู่เพื่อน ๆ ในกลุ่มฟัง โดยศูนย์การเรียนรู้จะทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานจัดกิจกรรมการอ่านหนังสือ ร่วมกันตามระยะเวลาที่กำหนดขึ้น

2.7 การติดบอร์ดตามสถานที่ต่างๆ ในองค์กร – ศูนย์การเรียนรู้จะต้องทำหน้าที่ในการพิจารณาหาแหล่งที่สามารถนำบอร์ดความรู้ไปติดประกาศได้ ไม่ว่าจะเป็นบอร์ดทางเดินตรงบันได บอร์ดในลิฟต์ บอร์ดตามหน่วยงานต่าง ๆ หรือแม้กระทั่งการติดไว้ที่ห้องน้ำที่องค์กรบางแห่งเรียกว่าเป็น “สุขาหาความรู้”

2.8 การใช้เสียงตามสาย – การเรียนรู้ผ่านทางเสียงตามสายสามารถใช้กับคนกลุ่มมาก ๆ ได้ ความรู้ที่ผ่านช่องทางเสียงตามสายนั้นไม่ควรเป็นเรื่องที่หนักสมองเกินไป หรือเป็นเนื้อหาที่ยาวเกินไป รวมถึงการกำหนดเนื้อหาและประเด็นที่จะพูดในเสียงตามสาย ใครเป็นผู้พูด และจะเปิดเสียงตามสายในช่วงเวลาใดที่เหมาะสมที่สุด

2.9การจัดทำวารสารภายในบริษัท – วารสารภายในเป็นอีกหนึ่งช่องทางทางการเรียนรู้ที่สำคัญ โดยสามารถสอดแทรกเนื้อหาสาระที่ต้องการสื่อให้พนักงานได้รับรู้ร่วมกัน เนื้อหาที่จะสื่อในวารสารนั้นจะต้องมีการวางแผนและเตรียมการไว้ล่วงหน้าว่า ในแต่ละฉบับนั้นจะต้องสื่อความรู้ในเรื่องใดบ้าง

3. กระบวนการติดตามผลการเรียนรู้ – ศูนย์การเรียนรู้นอกจากจะทำหน้าที่ในการหาช่องทางทางการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กรแล้ว ศูนย์การเรียนรู้จะต้องทำหน้าที่ในการออกแบบระบบเพื่อติดตามผลว่าพนักงานมีการเรียนรู้ขึ้นจริง (Learning Monitoring) ซึ่งกระบวนการติดตามผลการเรียนรู้มีหลากหลายวิธีการ ได้แก่

3.1การจัดทำรายงาน – ช่องทางการเรียนรู้บางเรื่องสามารถใช้วิธีการติดตามได้จากการจัดทำรายงาน ซึ่งอาจจะจัดทำเป็นรายงานเดี่ยวหรือรายงานกลุ่ม เช่น ภายหลังจากการฝึกอบรมหรือจากการดูงานภายนอกองค์กรอื่นแล้ว ผู้เรียนจะต้องกลับมาจัดทำเป็นรายงานนำเสนอให้กับผู้ดูแลศูนย์การเรียนรู้

3.2การจัดแบบทดสอบ/แบบสำรวจ – การสร้างแบบทดสอบก่อนและหลังหรือการทดสอบหลังการเรียนรู้ รวมถึงการจัดทำแบบสำรวจความรู้หลังจากที่ผู้เรียนได้เรียนรู้แล้ว ข้อพึงระวังก็คือ ความน่าเชื่อถือได้ของแบบทดสอบและแบบสำรวจที่สร้างขึ้น บางครั้งอาจจะต้องให้ผู้เชี่ยวชาญเข้ามาตรวจสอบหาความน่าเชื่อถือของแบบ ทดสอบและแบบสำรวจที่จัดทำขึ้น

3.3การจัด Focus Group – หมายถึงการจัดกลุ่มย่อยภายในระหว่างผู้เรียนเอง หรือจัดสัมมนาในกลุ่มย่อยกับหัวหน้างานของผู้เรียน เพื่อพูดคุยถึงการนำสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ไปใช้ปฏิบัติอย่างไร อะไรคือปัญหาและอุปสรรคจากการนำเอาสิ่งที่เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้

3.4 การ สัมภาษณ์ผู้เรียน/หัวหน้างาน – เป็นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) เพื่อสอบถามรายละเอียดว่าผู้เรียนมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานบ้างหรือไม่ แนวทางการติดตามผลด้วยวิธีการนี้จะมีลักษณะคล้ายกับ Focus Group สิ่งที่แตกต่างกันก็คือ การติดตามผลด้วยวิธีการนี้เป็นการสอบถามแบบตัวต่อตัว ที่ไม่ใช่การสอบถามเป็นกลุ่ม

3.5 การสังเกตการทำงาน – วิธีการติดตามผลด้วยการสังเกตนั้นจะใช้ระยะเวลาค่อนข้างนาน รวมถึงผู้สังเกตจะต้องใกล้ชิดกับผู้เรียนพอสมควร ดังนั้นการที่จะให้นักพัฒนาบุคลากรทำหน้าที่เป็นผู้สังเกตผลการดำเนินงานของลูกน้องนั้นจะได้ผลไม่เท่ากับหัวหน้า

งานโดยตรงที่ทำหน้าที่สังเกตพฤติกรรมการทำงานของผู้คน และแจ้งให้นักพัฒนาบุคลากรที่อยู่ ศูนย์การเรียนรู้รับรู้บ้างครั้ง

ดังนั้นการศูนย์การเรียนรู้ในองค์กรให้เกิดขึ้น ย่อมทำให้มั่นใจได้ว่า กระบวนการเรียนรู้ได้เกิดขึ้นแล้วในองค์กร ซึ่งความรู้ที่นั่นจะเกิดขึ้นมากหรือน้อยนั้นขึ้นอยู่กับ ความเอาใจจริงเอาใจของ ผู้บริหารระดับ CEO ว่าเขาจะเอาใจมากเพียงใด รวมถึงขึ้นอยู่กับ หัวหน้างานที่จะสนับสนุนและผลักดันให้พนักงานมีการเรียนรู้ อย่างจริงจัง และที่สำคัญตัว พนักงานเองที่จะต้องใส่ใจในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองด้วยเช่นกัน และจากความรู้ที่เกิดขึ้นใน ตัวพนักงานคนหนึ่งหากมีการถ่ายทอดไปสู่พนักงานอีกคน ในที่สุดย่อมจะเกิดกระบวนการ การเรียนรู้ขึ้นในองค์กร หรือที่เรียกว่า Organization Learning

นอกจากนี้ยังมีศูนย์การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานเอกชนอีก อยู่ภายใต้การดูแล ของรัฐบาลโครงการนำร่องส่งเสริมการจัดการศึกษาของสถานประกอบการในรูปศูนย์ การเรียนรู้ ซึ่งเป็นโครงการที่เปิดโอกาสให้สถานประกอบการต่างๆที่สนใจเปิดศูนย์การเรียนรู้ใน สถานประกอบการตนเอง โดยจะเป็นสถานประกอบการต้นแบบ ที่มีศูนย์การเรียนรู้ เปิดโอกาสให้ พนักงานในองค์กรเรียนการศึกษาภาคบังคับหรือพื้นฐานได้ โดยสถานประกอบการเหล่านี้จะเป็น ตัวอย่างให้ให้สถานประกอบการอื่นๆต่อไป โดยสถานประกอบการที่เข้าร่วมโครงการนี้จะได้รับความช่วยเหลือจากรัฐบาลในการก่อสร้าง ได้รับการแนะนำ ให้ความช่วยเหลือตลอดระยะเวลา จนกว่าศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการนั้นจะเรียบร้อยในเรื่องของการจัดการและหลักสูตร ภายในศูนย์การเรียนรู้ ซึ่งโครงการนี้เป็นโครงการที่แสดงให้เห็นถึงความพยายามของภาครัฐในการ เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนของประเทศมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 3 ประเภทอย่าง แท้จริง โดยมีสถานประกอบการเอกชนที่เข้าร่วมโครงการนำร่องนี้ด้วยกัน 7 แห่ง คือ บริษัทในกลุ่ม สมบูรณ์ บริษัทไดสตาร์อิลเคทริก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) บริษัทซี.พี. เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) บริษัทเทรนไทม์เทสต์ จำกัด บริษัทกลุ่มเหล็กสหวิริยา จำกัด บริษัทเอส แอนด์ พี ซินดิ เคท จำกัด(มหาชน) และโรงแรมรอยัล คลิฟ บีช รีสอร์ท เป็นโครงการที่สร้างขึ้นตามแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 – 2554) แนวทางการพัฒนาคนมีคุณธรรมนำ ความรู้ เกิดภูมิคุ้มกัน ข้อ (3) การพัฒนาสมรรถนะและทักษะแรงงานให้รองรับการแข่งขันของ ประเทศในข้อ (3.2) จัดระบบการเรียนรู้ในการประกอบอาชีพทั้งในด้านความรู้ ความสามารถและ ทักษะ ข้อย่อยที่ (2) ได้กล่าวไว้ว่า ผลักดันองค์กรต่างๆในสังคม เช่น องค์กรชุมชน สถาน ประกอบการ สถาบันทางการแพทย์ สถานสงเคราะห์ เป็นต้น ให้จัดการศึกษาในรูปศูนย์การเรียนรู้

มุ่งจัดการเรียนขั้นพื้นฐานและวิชาการด้านต่างๆเพื่อพัฒนาศักยภาพคนไทย เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ,2542)

แต่ศูนย์การเรียนข้างต้นในโครงการนี้เป็นศูนย์การเรียนในสถานประกอบการ ตามที่ระบุกฎกระทรวงได้ระบุไว้ว่า ด้วยสิทธิของสถานประกอบการในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศูนย์การเรียน พ.ศ. 2547 ข้อที่ 7 ได้กล่าวว่า ศูนย์การเรียนอาจจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในรูปแบบของการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ หรือการศึกษาตามอัธยาศัย ทั้งนี้ เพื่อให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว สนองตอบวัตถุประสงค์ของศูนย์การเรียน (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ, 2545) โดยโครงการนำร่องการส่งเสริมการจัดการศึกษาของสถานประกอบการในรูปแบบศูนย์การเรียนที่ได้กล่าวมาแล้วนั้นเป็นโครงการที่มีรูปแบบการจัดศูนย์การเรียนเพื่อส่งเสริมการศึกษาขั้นพื้นฐานแบบการศึกษานอกระบบโรงเรียนของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา(สทศ.) กระทรวงศึกษาธิการ โดยมีข้อกำหนดบางตอนที่เกี่ยวข้องเช่น เรียนเพื่อให้ได้วุฒิการศึกษาหรือถ่ายโอนหน่วยกิตได้ หรือเรียนแล้วผู้เรียนหรือพนักงานนั้นๆจะได้ใบประกาศนียบัตร ศูนย์การเรียนนั้นๆจะต้องอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.)และสำนักงานเขตพื้นที่ ต้องได้รับการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอก จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(สมศ.) เจ้าของสถานประกอบการจะต้องยื่นคำขอจัดตั้งศูนย์การเรียนเป็นหนังสือต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่สถานประกอบการตั้งอยู่รวมทั้งจัดทำแผนการจัดการศึกษาของศูนย์การเรียนร่วมกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือสถานศึกษาที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามอบหมาย และศูนย์การเรียนมีสิทธิจัดการศึกษาเฉพาะระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานตามที่กฎกระทรวงกำหนดเท่านั้น ซึ่งการยื่นขอจัดตั้งศูนย์การเรียนต้องมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้ให้พิจารณา (คู่มือการจัดตั้งศูนย์การเรียนของสถานประกอบการกรุงเทพฯ, 2550)

1. **ชื่อศูนย์การเรียน** สามารถกำหนดชื่อได้เองตามสมควร
2. **วัตถุประสงค์** สามารถตั้งได้เองตามความต้องการของสถานประกอบการ
3. **ที่ตั้งศูนย์การเรียน** ระบุที่ตั้งให้ชัดเจน สามารถเลือกสถานที่ได้ตามความเหมาะสม
4. **รูปแบบการจัดการศึกษา** ต้องระบุให้ชัดเจนว่าเป็นรูปแบบใด สามารถจัดได้ทั้งสามรูปแบบหรือรูปแบบใดแบบหนึ่ง คือ การศึกษาในระบบ นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย และมุ่งเน้นจัดให้พนักงานและประชาชนที่อยู่ใกล้เคียง

5. **ระดับการศึกษาที่จัด** ระบุให้ชัดเจนว่าเป็นการศึกษาระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น ตอนปลาย สายสามัญศึกษาหรือสายอาชีพ จะจัดหลายระดับหรือระดับเดียวนั้นแล้วแต่ความเหมาะสม แต่ต้องเป็นการศึกษาขั้นพื้นฐานตามกฎหมายกระทรวงระบุเท่านั้นจะสูงกว่าการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่ได้

6. **หลักสูตร** ระบุหลักสูตรที่เห็นภาพชัดเจนว่าจัดตามหลักสูตรใด

7. **ระบบประกันคุณภาพ** ระบุประกันคุณภาพการศึกษาที่จะจัดให้มีขึ้นเพื่อเป็นการประกันในระดับหนึ่งว่า การจัดการศึกษาของสถานประกอบการจะมีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดและได้รับการตรวจสอบจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาด้วย (สมศ.)

8. **บุคลากรทางการศึกษาของศูนย์การเรียนรู้** คือ ผู้บริหารศูนย์การเรียนรู้ ผู้บริหารสถานประกอบการ ผู้สนับสนุนการศึกษา ผู้ที่ทำหน้าที่ให้บริการหรือปฏิบัติงานเกี่ยวกับกระบวนการเรียนการสอน การนิเทศและการบริหารการศึกษาของศูนย์การเรียนรู้ เพื่อการติดต่อประสานงานและพิจารณาว่ามีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ

9. **ข้อกำหนดเกี่ยวกับคณะกรรมการศูนย์การเรียนรู้** ว่าประกอบด้วยผู้ใดบ้าง อาจอยู่ในหรือนอกสถานประกอบการก็ได้ตามกฎหมายกระทรวงข้อที่ 9

นอกจากนี้ยังมี**ศูนย์การเรียนรู้ชุมชน**ที่มีองค์ประกอบของศูนย์การเรียนรู้ที่ชัดเจนซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ สำนักงาน กศน. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ(2552) บทบาท กศน. ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง เป็นบทบาทสำคัญที่จะต้องผลักดันให้การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยไป สู่เป้าหมายที่กำหนดไว้และภารกิจที่สำคัญยิ่งประการหนึ่ง คือสำนักงาน กศน.ต้องมีบทบาทสำคัญในการสร้างแหล่งการเรียนรู้ยุคใหม่ให้เกิดขึ้นอย่างมี คุณภาพ ซึ่งหนึ่งในนั้นเป็นโครงการ กศน.ตำบล เป็นโครงการหนึ่งที่ส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยให้เกิดขึ้นในชุมชน เป็นโครงการในระดับตำบลที่สอดคล้องกับโครงการการศึกษาในระบบคือ โครงการโรงเรียนดีระดับตำบล โครงการ กศน.ตำบลมีเป้าหมายที่จะต้องยกระดับศูนย์การเรียนรู้ในชุมชนให้เกิดขึ้นในทุกตำบลพร้อมกันทั่วประเทศ โดย กศน.ตำบลเป็นศูนย์การเรียนรู้ระดับตำบลยุคใหม่ที่มีเครื่องมือทันสมัย กศน.ตำบล จึงนับได้ว่าเป็นภารกิจที่สำคัญที่ กศน.ได้ดำเนินการเพื่อบูชาเป้าหมาย ให้คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพตามที่รัฐบาลได้กำหนดไว้ในการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง ทั้งนี้ในการดำเนินงาน กศน.ตำบล จะต้องมีส่วนประกอบอย่างน้อย 7 ประการ ได้แก่

1. **บุคลากร** ผู้ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ในกศน.ตำบล ซึ่งในแต่ละตำบลจะประกอบด้วย หัวหน้ากศน.ตำบล และครูกศน.จำนวนประมาณ 1-4 คน ในสัดส่วนตามปริมาณงานของแต่ละกศน.ตำบล ทั้งนี้บุคลากรเหล่านี้จะผ่านกระบวนการอบรมพัฒนาเพื่อให้สามารถดำเนินงานในกศน.ตำบลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. **สถานที่** พัฒนาจากศูนย์การเรียนรู้ชุมชนที่ดำเนินการปัจจุบันเป็นรากฐานสำคัญแต่ในอนาคต มีนโยบายที่ชัดเจนในการหารือกับหน่วยงานอื่นของกระทรวงศึกษาธิการ เช่น ในบางหมู่บ้าน/ ตำบล ที่มีอาคารสถานที่ของหน่วยงานสังกัดอื่นที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์เต็มที่อาจนำมา ใช้ประโยชน์ร่วมกัน โดยให้กศน.ตำบล สามารถเข้าไปใช้อาคารสถานที่เหล่านั้นได้ด้วย

3. **วัสดุ/ครุภัณฑ์** ต้องเดินหน้าเพื่อทำกศน.ตำบลให้มีความทันสมัยยิ่งขึ้น โดยจะจัดให้มีคอมพิวเตอร์ครบถ้วนตามสมควรอย่างน้อย กศน.ตำบลละ 6 ชุด พร้อมอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงเพื่อเป็นแหล่งการเรียนรู้และแหล่งค้นความรู้ของผู้เรียนในชุมชน และประชาชนทุกคนในตำบลสามารถเข้าไปใช้ประโยชน์ได้ พร้อมทั้งจะจัดให้มีมุมห้องสมุดเล็กๆ เกิดขึ้นเป็นแหล่งการเรียนรู้อีกแห่งหนึ่งในกศน.ตำบลตลอดจนมีศูนย์บริการ Tutor Channel ในกศน.ตำบลเพื่อบริการและเติมเต็มความรู้ให้กับนักเรียน ทั้งในระบบและนศึกษานอกระบบได้นำกลับไปใช้ประโยชน์ในการทบทวนการเรียนรู้ต่อไปในอนาคต

4. **ภาคีเครือข่าย** กศน.ตำบลจะต้องสร้างภาคีเครือข่ายให้เกิดขึ้นทั้งในส่วนของ การจัดตั้งอาสาสมัคร กศน. โดยต้องมีการขึ้นทะเบียนให้ครบถ้วนชัดเจนเพื่อเข้ามาช่วยเสริมเติมเต็มงานของกศน.ตำบล ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น รวมทั้งแสวงหาการมีส่วนร่วมทางการศึกษา และการสร้างภาคีเครือข่ายร่วมกับหน่วยงานอื่นเช่น หน่วยงานปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้นำชุมชน ตลอดจนสถาบันอื่นๆในชุมชน เช่น สถาบันศาสนาและหน่วยงานต่างๆ

5. **คลังวิทยากร** ต้องมีการจัดตั้งคลังวิทยากรให้เกิดขึ้นทั้งในส่วนกลางและในแต่ละตำบล โดยอาจขอความร่วมมือเพื่อใช้ทะเบียนปราชญ์ชาวบ้าน ปราชญ์ชุมชน หรือครูภูมิปัญญาไทยท้องถิ่นที่สภาคการศึกษาได้ขึ้นทะเบียนไว้มาร่วมใช้ประโยชน์ให้บุคคลเหล่านี้ได้เข้ามาช่วยเสริมความรู้ให้กับผู้เรียนทั้งการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย เพื่อสนองตอบต่อความต้องการความรู้ใหม่ๆของผู้เรียน

6. องค์ความรู้ ที่จะมีการถ่ายทอดไปยังผู้เรียนประชาชนทุกคนในหมู่บ้าน/ตำบล ภายใต้ความรับผิดชอบของกศน. ซึ่งสำนักงาน กศน. ส่วนกลางจะต้องมีบทบาทสำคัญในการช่วย เป็นพี่เลี้ยงหรือเป็นตัวหลักในการจัดองค์ความรู้ ที่ได้คุณภาพมาตรฐานดั่งนั้นสำนักงาน กศน. จะต้องทำและพัฒนากอบมาตรฐานคุณภาพขององค์ความรู้ในแต่ละสาระการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น

7. กิจกรรม การจัดกิจกรรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนและการศึกษาตาม อุตสาหกรรม จะเข้ามามีบทบาทสำคัญยิ่งสำหรับ กศน. ตำบลทุกแห่ง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องให้ ความสำคัญกับการคิดค้นกิจกรรมใหม่ๆ เป็นนวัตกรรมเพื่อใช้ในการดำเนินงานของกศน. ตำบลให้ เกิดขึ้น ซึ่งภารกิจดังกล่าวต้องเป็นภารกิจทั้งสำนักงาน กศน. ส่วนกลาง และกศน. ตำบล ที่จะต้อง ช่วยกันออกแบบกิจกรรมใหม่ๆเพื่อให้งานกศน. ตำบลที่จะต้องช่วยกันออกแบบกิจกรรมใหม่ๆ เพื่อให้งานของกศน. ตำบลมีความสมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์และให้เกิดผลเป็นรูปธรรมต่อไป

จากการศึกษาวิจัยเบื้องต้นของผู้วิจัยพบว่า มีสถานประกอบการในประเทศไทย จำนวนไม่น้อยที่เริ่มระบบการพัฒนาคุณภาพของพนักงานในองค์กร โดยการให้พนักงานเรียนรู้ ด้วยตนเองผ่าน “ศูนย์การเรียนรู้” โดยอาจอยู่ในรูปของชื่อที่อาจเรียกแตกต่างกันไป เช่น ศูนย์การ เรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Access Learning Center) ซึ่งเป็นการเรียนรู้ตามอัตรยาศัย หรือโรงเรียน ในโรงงานซึ่งเป็นการศึกษานอกระบบโรงเรียน

บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) มีการจัดระบบฐานข้อมูลความรู้ องค์กร(Knowledge Center) คือรวบรวม จัดเก็บและนำไปใช้ เป็นชุมชนให้พนักงานสามารถ แลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547)

บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน) ซึ่งเป็นแบบอย่างของการจัดการความรู้ ในองค์กรและองค์กรแห่งการเรียนรู้(สภาพที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ) โดยบริษัท ปูนซีเมนต์ได้จัดตั้ง ศูนย์การจัดการความรู้ในองค์กรขึ้นมีวัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการ ฐานข้อมูลสารสนเทศในองค์กรทั้งหมด รวบรวมให้อยู่ในที่เดียวกันในระบบอินทราเน็ตขององค์กร (อินทราเน็ต) กระตุ้นให้พนักงานมีความอยากที่จะเรียนรู้ แสดงให้เห็นประโยชน์ที่จะได้รับ แล้วผู้ การเรียนรู้เข้ากับความก้าวหน้าในสายงาน การยกย่องชมเชย หรือให้รางวัล ศูนย์การจัดการ ความรู้จะต้องสร้างระบบจัดเก็บและระบบค้นหา เพื่อให้พนักงานเข้าถึงได้ง่าย โดยเมื่อปี 2536 ได้ นำระบบ Computer Based Training เพื่อแทนการสอนแบบ Classroom Training ผลที่พบคือ ในระยะแรกเริ่มที่พนักงานยังไม่เกิดลักษณะนิสัยการเรียนรู้ด้วยตนเองระบบนี้ไม่ค่อยประสบ ผลสำเร็จ บทเรียนในระยะนั้นไม่ได้รับความสนใจเพราะไม่ใช่ความรู้ในองค์กรอย่างแท้จริง

นำไปใช้ได้ทันที เป็นต้น และ Computer และ Network ขณะนั้นยังไม่พร้อม ระยะเวลาในการสร้างบทเรียนก็ใช้เวลานาน ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นมาก จึงต้องปรับเปลี่ยนเป็นใช้ความรู้ในองค์กร สั้นๆรวมไปถึงสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ด้วยตนเองให้เกิดขึ้นก่อน และต้องพิจารณาเป็นรายหลักสูตรว่า บทเรียนใดออนไลน์ บทเรียนใดจัดในห้องอบรม หรือต้องผสมกันจึงจะเหมาะสม เป็นต้น (รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์โครงการศึกษาวิเคราะห์เพื่อการวางแผนและการดำเนินการตามยุทธศาสตร์สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ. 2548 – 2551 สำหรับปีงบประมาณ 2549, 2549) ซึ่งในหลายองค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และมีการจัดการความรู้ในองค์กร จัดตั้ง ศูนย์การจัดการความรู้ เป็นแหล่งการเรียนรู้ในองค์กรหรืออาจอยู่ในรูปอื่น ช่องทางอื่น ชื่ออื่นตามความเหมาะสมขององค์กร เช่น เว็บไซต์ บล็อก ระบบสืบค้นข่าวสาร ฯลฯ โดยมีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นกำลังสำคัญ ในการดึงความรู้จากการปฏิบัติงานออกจากบุคคล (Tacit Knowledge) แม้ในบางองค์กร ผู้บริหารจัดตั้งทีมในการรวบรวมองค์ความรู้โดยเฉพาะก็มีในบางบริษัท (KM Team)

จากที่ผู้วิจัยศึกษามา เช่น แพรนด้าจิวเวลรี่ S&P และ The Mariot Hotel ฯลฯ ยังมีอีกหลายสถานประกอบการในประเทศไทยที่ยังไม่ได้ริเริ่มพัฒนาคอนในองค์กรด้วยศูนย์การเรียนรู้ แต่ส่วนมากมีแหล่งการเรียนรู้ตามอัธยาศัยหรือระบบการพัฒนาคนในองค์กรอยู่แล้ว เช่น ห้องสมุด มุมพักผ่อนอ่านหนังสือ มุมคอมพิวเตอร์ ฯลฯ ซึ่งสามารถให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์พัฒนาต่อยอดเป็นศูนย์การเรียนรู้ในองค์กรได้ง่าย เป็นต้น แต่ศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการประเภทโรงแรมที่มีอยู่แล้วในปัจจุบันอาจอยู่ในรูปหรือชื่อที่แตกต่างกันไป ผู้วิจัยจึงสรุปทุกแห่งให้อยู่ในรูปของตาราง โดยเรียกว่า แหล่งการเรียนรู้ในสถานประกอบการก่อนในเบื้องต้น แม้แต่ชื่อ วัตถุประสงค์ ที่อยู่ ภายในก็มีความแตกต่างกัน แล้วแต่ระบบของแต่ละโรงแรม ซึ่งจากการค้นคว้าเบื้องต้นของผู้วิจัย สามารถสรุปเป็นตารางที่ 4 แสดงภาพรวมของศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการประเภทโรงแรมที่บอกจำนวนพนักงานของแต่ละโรงแรม

จากตารางที่ 3 ชี้ให้เห็นว่ามีหลายโรงแรมที่สนับสนุนการพัฒนาพนักงานโรงแรมของตนเองด้วยการให้เรียนรู้ด้วยตนเองผ่านศูนย์การเรียนรู้ที่ทางโรงแรมกำหนดให้ ซึ่งสื่อที่อยู่ในภายในในแต่ละโรงแรมก็มีความแตกต่างกัน สถานที่ที่ตั้งศูนย์การเรียนรู้ก็มีความแตกต่างกัน แต่ชี้ให้เห็นว่า มีโรงแรมจำนวนมากที่มี ศูนย์การเรียนรู้ ในโรงแรมอยู่แล้วในปัจจุบัน จากการทำการค้นคว้าเบื้องต้นของนักวิจัยพบว่า ศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ มีปัญหาคือ ยังไม่สามารถดึงดูดพนักงานให้มาใช้บริการได้เท่าที่ควร สื่อในศูนย์การเรียนรู้ไม่ทันต่อเหตุการณ์ไม่หมุนเวียน ขาดการเอาใจใส่จากพนักงานฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการดูแลศูนย์การเรียนรู้

เนื่องจากมีภาระงานอย่างอื่นมาก บ้างจัดไว้เพื่อให้เล่นอินเทอร์เน็ตเท่านั้นไม่มีสื่อการเรียนรู้ประเภทอื่น และยังไม่สามารถดึงความรู้ขององค์กรมาใช้ไว้ในศูนย์การเรียนรู้ได้นอกจากพยายามหาหนังสือเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานโรงแรมมาใช้ไว้หรือความรู้จำกัดอยู่ในขอบเขตเรื่องภาษาอังกฤษเท่านั้น หรือสื่อความรู้ที่มียังไม่ตรงกับความต้องการของพนักงาน ฯลฯ ศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการประเภทโรงแรมที่มีอยู่ในปัจจุบันก็ต้องพัฒนาเพื่อให้มีองค์ประกอบของศูนย์การเรียนรู้ที่ครบถ้วนถูกต้องตามแนวคิดการศูนย์การเรียนรู้โดยนำเอาองค์ประกอบของศูนย์การเรียนรู้ชุมชนและศูนย์การเรียนรู้ในโครงการนำร่องสังเคราะห์เป็นแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการประเภทโรงแรม เพื่อให้แนวองค์ประกอบศูนย์การเรียนรู้ที่เหมาะสม

ชื่อโรงแรม	จำนวนพนักงาน	ที่ตั้งแหล่งการเรียนรู้	ชื่อของแหล่งการเรียนรู้	สื่อที่อยู่ในแหล่งการเรียนรู้ของสถานประกอบการ
แกรนด์ไฮแอท เอราวัณ	592	ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์(ปรับปรุงอยู่)	-	คอมพิวเตอร์ 3 เครื่อง
คราวน์ พลาซ่า กรุงเทพฯ	356	โรงอาหารพนักงาน	-	Internet หนังสือ
แชงกรีล่า กรุงเทพฯ	821	โรงอาหารพนักงาน	Sabai Sabai Lounge	โทรทัศน์ หนังสือ หนังสือพิมพ์ และคอมพิวเตอร์ 2 เครื่อง
เพนนินซูล่า กรุงเทพฯ	666	ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	RCA (Resources Center for Advancement)	หนังสือ คอมพิวเตอร์ สื่อการเรียนด้วยตนเอง, ซีดี, โปรแกรม e-learning
แมนดาริน โอเรียลเต็น กรุงเทพฯ	738	ชั้นสอง(ปรับปรุงอยู่)	-	หนังสือ คอมพิวเตอร์ สื่อการเรียนด้วยตนเอง, ซีดี
แมริออท ริสอร์ท แอนด์ สปา	563	ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	-	หนังสือพิมพ์ และนิตยสาร
มิลเลเนียม ฮิลตัน กรุงเทพฯ	529	ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	Relaxation Room	คอมพิวเตอร์ 6เครื่อง นิตยสาร สื่อการเรียนรู้ Hilton University เป็นศูนย์การเรียนรู้ภาษาอังกฤษด้วยตนเอง
รอยัล ออคิด เชอราตัน	596	บริเวณฝึกอบรม (ปรับปรุงอยู่)	Success Center	หนังสือและสื่อการเรียนภาษาอังกฤษด้วยตนเอง
เชอราตัน แกรนด์	482	ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	Recreation Room	คอมพิวเตอร์ 4 เครื่อง โซฟา โทรทัศน์ และหนังสือ
ไฟว์ซีชั่น	535	ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ห้องสมุด	สื่อการเรียนรู้ด้วยตนเองภาษาอังกฤษ
สุโขทัย	337	ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	-	หนังสือและสื่อการเรียนด้วยตนเองเรื่องภาษาอังกฤษ

ตารางที่ 3 : แสดงภาพรวมของศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการประเภทโรงแรม

ตอนที่ 5 : การจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ

องค์กรได้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทุกๆด้านภายใต้ขอบเขตของการเป็นโลกาภิวัตน์ ซึ่ง Dumphy (1997) Smith (1998) และ Fulmer (1998) สถานประกอบการ จึงจะต้องทำการเรียนรู้เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนอง และอยู่รอดได้อย่างมั่นคงท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว โดยสถานประกอบการจะต้องสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ซึ่งอาจจะเป็นการเรียนรู้จากแหล่งทรัพยากรความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรก็ได้ รวมทั้งการส่งเสริมและกระตุ้นให้พนักงานทุกคนในองค์กร ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ของตนอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นจึงเกิดแรงผลักดันให้สถานประกอบการต่างๆจำเป็นต้องสร้างสรรค์พัฒนาแนวทางการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ขึ้นภายในองค์กรของตน โดยให้สอดคล้องกับเป้าหมายและความต้องการร่วมกันระหว่างองค์กรและพนักงานร่วมกัน นอกจากนี้ Senge (1990) ยังได้กล่าวไว้ในหนังสือเรื่อง The Fifth Discipline ว่า การเรียนรู้จะทำให้บุคคลสามารถคิดริเริ่มได้ด้วยตนเอง และสามารถทำในสิ่งที่ไม่เคยทำได้มาก่อน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการสร้างความสำเร็จให้แก่บุคคลและองค์กรได้ เช่นเดียวกับ Drucker (1974) และ Knowles (1980) ที่มองว่าการพัฒนาที่แท้จริงของพนักงานในสถานประกอบการนั้น จะต้องเกิดจากการพัฒนาของตน โดยเรียนรู้ในสิ่งที่ตนต้องการและใช้ได้จริงในการปฏิบัติงาน

อย่างไรก็ตามงานวิจัยของ Wick (1993) ได้พบว่าปัจจุบันนี้ การฝึกอบรมในชั้นเรียนไม่ช่วยให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆได้อย่างแท้จริง เพราะจะถูกฝึกให้ทำในสิ่งที่กำหนดไว้แล้วซึ่งต่างจากการส่งเสริมให้พนักงานได้มีการเรียนรู้ในสถานประกอบการ เช่นเดียวกับที่ Bradford & Cohen (1984) เห็นว่าการเรียนรู้ของพนักงานที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง จะมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อปฏิบัติงานในองค์กร เพราะจะทำให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง

5.1 ความรู้ในสถานประกอบการ

Prahalad and Hamel (1990) ได้กล่าวว่าความรู้เป็นขีดความสามารถของหลักองค์กรที่นำมาใช้ในการแข่งขันได้โดยตรง ดังนั้นองค์กรจึงต้องแสวงหาวิธีที่จะทำให้เกิดความรู้ขึ้นในองค์กร ซึ่ง Nonaka and Takeuchi (1995) ได้นำเสนอถึงวิธีการต่างๆที่องค์กรจะได้ความรู้มาคือ

1. **การควบกิจการอื่น**ซึ่งจะทำให้ได้รับความรู้พื้นฐานในการดำเนินธุรกิจต่างๆขององค์กรนั้นติดตัวมาด้วย แต่ก็อาจจะต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบของความรู้พอสมควร

2. **การจัดตั้งศูนย์พัฒนาความรู้ของตนเองขึ้นมา** ซึ่งเป็นความรู้ที่จะมาตอบสนองความต้องการในด้านต่างๆ เพื่อให้เกิดความสามารถในการดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. **การใช้บริการความรู้ของผู้ให้คำปรึกษาจากองค์กรหรือบุคคลภายนอก**ซึ่งจะเป็นวิธีการที่รวดเร็วกว่าการสร้างหรือค้นหาเอง แต่จะมีต้นทุนสูงและไม่สามารถครอบคลุมความต้องการขององค์กรได้ รวมทั้งอาจไม่สามารถถ่ายโอนความรู้มาสู่องค์กรได้อย่างแท้จริง

4. **การรวมกลุ่มสร้างเครือข่ายระหว่างบุคคลภายในหรือภายนอกองค์กร** เพื่อร่วมกันในการแก้ปัญหาใดๆ ซึ่งสารพัดดำเนินการทั้งในรูปแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นการผสมผสานความรู้เดิมของบุคคล เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์มากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นการนำเอาความรู้ที่มีอยู่แล้วมาขยายขอบเขตและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น และใช้ประโยชน์ในการแก้ปัญหาต่างๆขององค์กร โดยวิธีนี้ Allee (1997) ว่าเป็นวิธีที่สอดคล้องกับแนวทางการจัดการความรู้ที่ดำเนินการอยู่ในองค์กรต่าง

Rogers (1983) และ Winter (1987) ได้แบ่งความรู้ในสถานประกอบการ เป็น 2 ประเภทคือ

1. **ความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง** สามารถแปลความระบุได้ชัดเจน มีเอกสารอ้างอิงยืนยันความถูกต้องของรู้นั้น (Explicit or Codified Knowledge)

2. **ความรู้ที่ซ่อนเร้น** เป็นความรู้ที่พนักงานแต่ละคนมีอยู่ในตัวแล้ว แต่ไม่ได้ระบุปรากฏออกมาชัดเจนในรูปของเอกสารหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานใดๆ เช่น ประสบการณ์การทำงาน (Tacit Knowledge) ซึ่งจากผลการวิจัยของ William (1991) เรื่องความรู้ที่ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) พบว่าสามารถจะสังเกตได้จากพฤติกรรมการปฏิบัติงานในประจำวันของแต่ละบุคคลและจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับปัจจัยต่างๆทางด้านพื้นฐานการศึกษา ประสบการณ์ของบุคคล นอกจากนี้ Allee (1997) ยังพบว่าความรู้ส่วนใหญ่ของสถานประกอบการจะอยู่ในรูปแบบของความรู้ที่ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) มากกว่าความรู้ที่ปรากฏชัด (Codified

Knowledge) ซึ่งต้องอาศัยการประมวลและแปรรูปออกมาให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถสื่อสารเผยแพร่ไปยังบุคคลอื่นในองค์กรได้ต่อไป

Weick (1995) ได้นำเสนอถึงลักษณะของความรู้ที่ซ่อนเร้น ซึ่งเกิดขึ้นโดยการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กรว่า สามารถแบ่งออกเป็นลักษณะต่างๆได้ดังนี้คือ

1. ความรู้จากประสบการณ์ที่บุคคลได้สั่งสมมากขึ้น ตามเวลาของการปฏิบัติงานมาตั้งแต่ในอดีต เป็นความจริงพื้นฐานจากการทำงานในละวัน
2. ความรู้พื้นฐานที่มาจากกระบวนการเรียนการสอนที่บุคคลได้รับ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร และบุคคลได้นำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานมาโดยตลอด
3. ความรู้ที่เกิดจากกระบวนการการตัดสินใจภายใต้แนวทางเลือกต่างๆของบุคคล เมื่อต้องพบกับภาวะความยุ่งยากสลับซับซ้อน
4. ความรู้ที่เกิดจากการทดลองเรียนผิดเรียนถูก ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันด้วยตนเองของแต่ละบุคคล
5. ความรู้ที่เกิดขึ้นจากกรอบความคิดภายใต้ค่านิยมและความเชื่อของบุคคล ซึ่งทำให้เกิดการรับรู้ที่แตกต่างกันไปด้วย

สรุป/ ความรู้ในสถานประกอบการนั้นประกอบไปด้วย ความรู้ที่เห็นได้ชัดเจน เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ที่เกี่ยวข้องกับงานในสถานประกอบการนั้นๆโดยตรงและความรู้ที่ไม่เห็นชัดเจนเป็นรูปธรรมแต่ปรากฏอยู่ในตัวบุคคลที่ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นความรู้ความชำนาญที่เกิดจากการปฏิบัติพบปัญหาและแก้ไขสำเร็จหรือผ่านพ้นมาได้ ซึ่งสิ่งที่ได้เป็นความรู้อย่างหนึ่งในองค์กร ซึ่งต้องอาศัยกระบวนการในการดึงความรู้ประเภทนี้ออกมาจากบุคลากรต่างๆในองค์กร

5.2 การจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ

การศึกษาของ Kinney (1998) พบว่าการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการได้รับอิทธิพลโดยตรงมาจากกระแสความต้องการพัฒนาความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ โดยการใช้ทุนความรู้หรือทุนสติปัญญา (Intellectual Capital) เป็นปัจจัยในการพัฒนาซึ่งหมายถึงการนำเอาชุดของความรู้ใดๆในองค์กร ที่สามารถส่งผลให้เกิดคุณค่าสำหรับองค์กรนั้นมาเป็นทรัพยากรใน

การแข่งขันทางธุรกิจ โดย Cunningham (1993) ซึ่งศึกษาถึงกระบวนการจัดการเรียนรู้ในองค์กรได้พบว่ามีลักษณะความมุ่งหมายที่ต้องการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องในเรื่องที่ต้องการเรียนรู้ โดยเป็นการเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหาหรือสนองความต้องการขององค์กรนั้นๆ

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

อรุณ รักรธรรม (2534) ได้จำแนกรูปแบบการเรียนรู้ในสถานประกอบการได้ดังนี้คือ

1. การเรียนรู้โดยการจำเป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนพยายามรวบรวมหรือเก็บเนื้อหาสาระจากสิ่งที่ต้องการจะเรียนรู้ให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะมาได้ เช่น การเรียนรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบ แนวปฏิบัติต่างๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่กำหนดไว้ตายตัวชัดเจนอยู่แล้ว แต่อย่างไรก็ตาม วิธีการเรียนรู้โดยการจำก็จะมีข้อจำกัดที่อาจจะทำให้ผู้เรียนเกิดการประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่างๆ และไม่เกิดความคิดริเริ่มได้อีกด้วย ทั้งนี้วิธีการสอนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้โดยการจำนั้น สามารถทำได้ดังนี้คือ

- 1.1 พยายามให้ผู้เรียนได้กระทำซ้ำๆ เพราะจะทำให้เรียนรู้ได้โดยอัตโนมัติ
- 1.2 พยายามให้ผู้เรียนได้เกิดความเข้าใจและนำไปใช้บ่อยๆ
- 1.3 พยายามให้ผู้เรียนได้ได้เชื่อมโยงความรู้ใหม่ๆ เข้ากับความจำเดิม

2. การเรียนรู้จากการเลียนแบบเป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นโดยที่ผู้เรียนพยายามลอกเลียน หรือกระทำตามต้นแบบที่ตนเห็นว่าดีเป็นประโยชน์แก่ตน ซึ่งหากได้ต้นแบบที่ดีก็จะทำให้การเรียนรู้ดีตามไปด้วย เช่น การเรียนแบบจากหัวหน้างาน ผู้ที่ทำงานได้ดีคุณภาพ แต่อย่างไรก็

ตามบุคคลแต่ละคนนั้นมีความแตกต่างกันในหลายๆด้าน จึงเป็นไปได้ยากที่บุคคลจะพยายามทำให้มีพฤติกรรมเหมือนต้นแบบได้ง่าย รวมทั้งสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมต่างๆมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา พฤติกรรมที่เกิดจากการเลียนแบบอาจจะนำไปใช้ในบริบทอื่นๆไม่ได้ผลก็ได้

3. การเรียนรู้โดยการหยั่งรู้เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการที่พนักงานองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อยของเหตุการณ์ว่าเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกันอย่างไร แนะนำไปสู่การทำความเข้าใจถึงสถานการณ์หรือภาพรวมได้ทั้งหมด เช่น การเรียนรู้จากการวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหาและตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งจำเป็นต้องเรียนรู้จากความสัมพันธ์ของสาเหตุต่างๆอย่างเป็นเหตุเป็นผล

4. การเรียนรู้แบบลองผิดลองถูกเป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนพยายามใช้ทางเลือกหลายๆทางแก้ปัญหา หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน โดยการแก้ปัญหาจะไม่ได้ใช้เกณฑ์หรือเหตุผลใดๆประกอบการตัดสินใจ แต่จะเป็นการลองผิดลองถูกไปจนกว่าจะพบวิธีการแก้ปัญหานั้นได้ ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนมักจะเลือกใช้เป็นวิธีสุดท้ายเมื่อมีวิธีการอื่นที่ดีกว่านี้ จึงจำเป็นต้องเสี่ยงเลือกเอาวิธีใดวิธีหนึ่ง หากใช้ไม่ได้ผลก็เปลี่ยนต่อไปเรื่อยๆ

5. การเรียนรู้โดยการสร้างมโนคติเป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนร่างลักษณะความคิดรวบยอดของสิ่งหนึ่งสิ่งใดขึ้นมาก่อน จากนั้นจึงพิจารณาลักษณะเฉพาะของสิ่งนั้นต่อไป เช่น การที่ผู้เรียนเริ่มต้นแยกแยะมองคุณภาพของชิ้นงานว่าแตกต่างกันอย่างไร ขึ้นใดมีหรือไม่มีคุณภาพ แล้วพิจารณาถึงคุณลักษณะที่แตกต่างกันระหว่างคุณภาพของชิ้นงานทั้งสอง

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

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

5. การเรียนรู้เกิดจากความต้องการของบุคคลเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

Hansen , Nohria และ Tierney (1999) ได้ทำการศึกษารูปแบบการจัดการเรียนรู้ของสถานประกอบการในอุตสาหกรรมต่างๆ ได้พบว่า ส่วนใหญ่ได้ใช้รูปแบบดังกล่าวได้ดังในตารางที่ 5

ตารางที่ 4 : การเปรียบเทียบรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ

ประเด็นที่แตกต่าง	การเรียนรู้จากระบบฐานข้อมูล ความรู้ขององค์กร	การเรียนรู้จากการถ่ายทอด ระหว่างบุคคล
1. คุณลักษณะ	ให้ความรู้ได้เร็วมีคุณภาพน่าเชื่อถือ โดยใช้ความรู้ที่เตรียมไว้อย่างมีระบบ	ช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และได้รับคำนำในการแก้ปัญหาได้อย่างมีวิจารณญาณจากผู้มีความรู้
2. คุณค่าทางเศรษฐกิจ	ลงทุนครั้งเดียวแต่สามารถเข้าถึงได้ตลอดไป และใช้กับคนจำนวนมากในเวลาเดียวกัน	สามารถให้ความรู้เฉพาะในระดับกลุ่มเล็กๆเท่านั้น แต่ได้ผลตอบแทนคุ้มค่าจากความรู้ที่ความลึกซึ้งกว่า
3. วิธีการจัดการความรู้	ใช้ระบบการจัดการความรู้จากบุคคลไปสู่สารสนเทศ โดยการจักระบบเก็บรักษา เผยแพร่	จะใช้ระบบการจัดการความรู้จากบุคคลไปสู่บุคคล เป็นเครือข่ายของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร
4. เทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้	ต้องใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพเพียงพอและต้องให้เหมาะสมกับความรู้ต่างๆ	ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศน้อยมาก เพราะว่าจะเป็นเพียงแค่การสนทนาระหว่างกันเท่านั้น

1. วิธีการจัดการเรียนรู้ให้อยู่ในระบบฐานข้อมูลกลางขององค์กรซึ่งผู้เรียนสามารถจะเข้าถึงข้อมูลได้โดยตรงจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ได้จัดไว้ (Codification Approach) หรือรูปแบบบุคคลสู่เอกสาร (People to Document) เช่น วิธีการถ่ายทอดความรู้ต่างๆขององค์กรไปสู่พนักงาน ซึ่งปฏิบัติงานประจำอยู่ในสาขาต่างๆโดยใช้ความรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ขององค์กร

2. **วิธีการใช้บุคคลเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้** ซึ่งเป็นความรู้ที่มีลักษณะเป็นประสบการณ์ตรงของแต่ละบุคคล (Personalization Approach) หรือรูปแบบจากบุคคลสู่บุคคล (People to People) เช่น การฝึกอบรม การประชุมสัมมนาระหว่างพนักงานโดยตรง ซึ่งจะเป็นการให้ความรู้ความเข้าใจที่ชัดเจนและมีความกว้างขวางลึกซึ้งยิ่งขึ้น

สรุป การจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ สามารถสรุปคร่าวๆ ได้ 3 วิธีการคือ จัดการอบรมขึ้นในองค์กรหรือส่งไปอบรมนอกองค์กร หรือรวบรวมความรู้ ข้อมูลต่างๆ ที่ใช้ปฏิบัติงานลงบนสารสนเทศส่วนกลางที่พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงได้และเข้าไปศึกษาค้นคว้ากันเอง และจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนประสบการณ์คือ จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ของพนักงานแต่ละคนเช่น พี่สอนน้อง การฝึกงานข้ามแผนก การฝึกงานข้ามองค์กร ประชุมทีม จัดกลุ่มแลกเปลี่ยนความเห็นและประสบการณ์เป็นครั้งคราว เป็นต้น

ตอนที่ 6 : สถานประกอบการประเภทโรงแรม

ตามพระราชบัญญัติโรงแรม พุทธศักราช 2478 ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า “โรงแรม” ในมาตรา 3 ว่า “โรงแรม หมายความว่า บรรดาสถานที่ทุกชนิดที่จัดตั้งขึ้นเพื่อรับสินจ้างสำหรับคนเดินทางหรือบุคคลที่ประสงค์จะหาที่อยู่หรือที่พักชั่วคราว” และ “มาตรา 25 เคหะสถานใดใช้เป็นบ้านพัก กล่าวคือ ใช้เฉพาะเป็นที่รับบุคคลที่ประสงค์จะไปพักอาศัยอยู่ชั่วคราว เวลานานอย่างน้อยหนึ่งเดือน โดยผู้มีสิทธิให้ใช้มิได้ขายอาหารหรือเครื่องดื่มใด ๆ แก่ผู้มาพัก เป็นปกติธุระหรือแก่ประชาชน ไม่ถือว่าเป็นโรงแรมตามความหมายแห่งพระราชบัญญัตินี้

ปรีชา แดงโรจน์(2553) กล่าวว่า การจัดโรงแรมหมวดหมู่โรงแรมนั้นอาจทำได้ยากเนื่องจากว่ากิจการโรงแรมมีความหลากหลาย จึงมีบางโรงแรมที่ไม่อาจจัดเข้าไว้ในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง เพราะมีลักษณะบางอย่างไม่ตรงกับข้อกำหนดของแต่ละกลุ่ม ปัจจุบันจึงมีการจัดกลุ่มประเภทโรงแรมเป็นภาพรวม ในที่นี้จะแบ่งกลุ่มโรงแรมตามขนาด กลุ่มเป้าหมายในเชิงการตลาด ระดับมาตรฐานของบริการ และลักษณะการบริหารที่ดำเนินการโดยเจ้าของเองหรือโดยเครือข่ายโรงแรม โดยโรงแรมหนึ่ง ๆ อาจจัดอยู่ในกลุ่มโรงแรมมากกว่า 1 กลุ่มก็ได้

6.1 การแบ่งกลุ่มโรงแรมตามขนาด

ขนาดหรือจำนวนห้องพักที่โรงแรมมีอยู่เป็นวิธีจัดกลุ่มหรือแยกประเภทโรงแรมได้ง่าย ๆ วิธีหนึ่ง โดยทั่วไปนิยมจัดกลุ่มโรงแรมออกเป็น 4 กลุ่มตามจำนวนห้องพักที่มีมากน้อยกว่ากัน ดังนี้

6.1.1 ต่ำกว่า 150 ห้อง

6.1.2 150 – 299 ห้อง

6.1.3 300 – 600 ห้อง

6.1.4 มากกว่า 600 ห้อง

การแบ่งกลุ่มโรงแรมตามจำนวนห้องพักนี้ช่วยให้สามารถเปรียบเทียบผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ระหว่างโรงแรมที่มีขนาดใกล้เคียงกันได้ง่าย

6.2 การแบ่งกลุ่มโรงแรมตามกลุ่มเป้าหมายทางการตลาด

โรงแรมสมัยใหม่จะต้องหาทางกำหนดกลุ่มเป้าหมายทางการตลาด (target markets) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือจะต้องกำหนดว่าจะขายให้แก่แขกประเภทใดหรือมาจากที่ไหน ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการวิจัย ตลอดจนใช้เครื่องมือและกลยุทธ์ทางด้านการตลาดเข้ามาช่วย แล้วจึงพยายามเจาะตลาดของกลุ่มเป้าหมายนั้นการแบ่งประเภทของโรงแรมตามกลุ่มเป้าหมายทางการตลาดดังกล่าวจะสามารถแข่งอย่างกว้าง ๆ ได้ดังนี้

6.2.1 โรงแรมประเภทธุรกิจ (Commercial Hotels) โรงแรมประเภทธุรกิจโดยทั่วไปจะตั้งอยู่ในตัวเมืองหรือเขตที่มีร้านค้า /บริษัทธุรกิจตั้งอยู่หนาแน่น ซึ่งเป็นบริเวณที่สะดวกต่อการติดต่อกันของแขกซึ่งคือนักธุรกิจ โรงแรมประเภทนี้มีจำนวนโรงแรมมากกว่าประเภทอื่น ๆ และมุ่งขายห้องพักแก่นักธุรกิจเป็นหลัก อย่างไรก็ตาม นักท่องเที่ยวที่มาเป็นกลุ่ม นักท่องเที่ยวทั่วไป และกลุ่มประชุมสัมมนา ก็ชอบโรงแรมประเภทนี้ด้วยเหมือนกัน ในสมัยก่อนโรงแรมประเภทธุรกิจนี้ถือว่าเป็นโรงแรมประเภทที่พักชั่วคราว หรือ transient hotels เพราะระยะเวลาพักของแขก (length of guest stays) สั้นกว่าในโรงแรมประเภทอื่น

6.2.2 โรงแรมประจำท่าอากาศยาน (Airport Hotels) ตั้งอยู่ใกล้กับท่าอากาศยาน โดยเฉพาะท่าอากาศยานนานาชาติ ลูกค้าส่วนใหญ่จะเป็นผู้โดยสารเครื่องบินที่

จำเป็นต้องเข้าพักเพราะมีการยกเลิกเที่ยวบิน หรือเครื่องบินมีปัญหาขัดข้องต้องเลื่อนกำหนดออกเดินทางผู้โดยสารที่จำเป็นต้องพักรอเพื่อต่อเที่ยวบินอื่น ตลอดจนเจ้าหน้าที่สายการบินต่างๆ โรงแรมประเภทนี้จะมีรถบริการรับส่งแขกระหว่างสนามบินกับโรงแรม และส่วนใหญ่จะห้องประชุมเพื่อบริการแก่แขกที่เดินทางมาประชุมแต่ไม่ต้องการเสียเวลาในการเดินทางเข้าเมือง ซึ่งจะประหยัดทั้งค่าใช้จ่ายและเวลาโดยที่โรงแรมประเภทนี้มุ่งเน้นรับแขกที่เป็นผู้โดยสารเครื่องบินที่จำเป็นต้องแวะพักระหว่างเดินทาง หรือที่เรียกว่า layover passengers

6.2.3 โรงแรมประเภทห้องชุด (Suite Hotels) นับว่าเป็นโรงแรมประเภทที่เพิ่งได้รับการพัฒนาขึ้นมาล่าสุดและกำลังได้รับความนิยมอย่างมาก โรงแรมประเภทนี้จะมีห้องพักที่เป็นห้องชุดล้วน ๆ คือ เป็นห้องพักที่มีห้องรับแขกแยกออกจากห้องนอน บางแห่งก็อาจจะมีห้องครัวเล็ก ๆ ให้ โดยมีตู้เย็นและเครื่องต้มต่างๆ จัดให้พร้อมอยู่ในห้องพักนั่นเอง การที่ออกแบบให้พื้นที่ใช้สอยภายในห้องพักมากขึ้น ทำให้มีพื้นที่ที่แขกใช้ร่วมกัน (public areas) ภายในโรงแรมน้อยลงกว่าปกติโรงแรมประเภทนี้ได้รับความนิยมจากแขกหลายกลุ่ม กลุ่มหนึ่งก็พวกที่กำลังเปลี่ยนที่อยู่โดยใช้โรงแรมเป็นที่พักชั่วคราว ส่วนกลุ่มคนที่ต้องเดินทางบ่อย ๆ ก็ชอบโรงแรมประเภทนี้เพราะเห็นว่าให้ความรู้สึกเหมือนอยู่บ้าน พวกที่มาพักผ่อนก็ชอบเพราะรู้สึกว่ามีความเป็นส่วนตัวและก็สะดวกดี ส่วนคนทำงานที่เป็นนักบัญชี ทนายความ หรือนักบริหารก็ชอบโรงแรมประเภทนี้ตรงที่มีห้องรับแขกอยู่ใกล้ห้องนอน ซึ่งเขาจะใช้เป็นที่ทำงานหรือรับแขกก็ได้ บางโรงแรมถึงกับให้บริการด้านอาหารเช้าหรือเครื่องดื่มฟรีในการเลี้ยงรับรองแขกด้วย ซึ่งการที่ได้มีโอกาสพบปะผู้คนบ้างก็เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับแขกที่พักรอนาน

6.2.4 โรงแรมประเภทพักอาศัย (Residential Hotels) ได้แก่โรงแรมประเภทที่ให้เข้าพักช่วงยาวแก่แขกที่ส่วนใหญ่มาพักคนเดียว โดยมีบริการต่าง ๆ ที่ค่อนข้างจำกัดกว่าโรงแรมทั่ว ๆ ไป โรงแรมประเภทนี้ส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในประเทศสหรัฐอเมริกา แต่ในระยะหลังนี้ได้รับความนิยมลดลง เนื่องจากมีที่พักประเภทคอนโดมิเนียมและโรงแรมแบบห้องชุดเข้ามาแทนที่ห้องพักของโรงแรมประเภทนี้จะมีลักษณะใกล้เคียงกับโรงแรมประเภท suite hotels มากทีเดียวในทางปฏิบัติ โรงแรมประเภทนี้ก็ยินดีรับแขกที่พักรอนานด้วยเช่นกัน

6.2.5 โรงแรมเพื่อการพักผ่อน (Resort Hotels) บุคคลที่ต้องการไปพักผ่อน หรือใช้เวลาช่วงวันหยุดพักผ่อนประจำปี จะเลือกไปพักยังโรงแรมประเภท resort hotels ซึ่งจะตั้งอยู่ใกล้ภูเขา บนเกาะใดเกาะหนึ่ง หรือในทำเลที่อยู่ห่างไกลจากชุมชน และมีทิวทัศน์สวยงาม บริการต่างๆ ของโรงแรมจะเน้นกิจกรรมด้านบันเทิงมากเป็นพิเศษ เช่น จัดให้มีงาน

เดินร่ำ เล่นกอล์ฟ เทนนิส ขี่ม้า เดินป่า สกี และว่ายน้ำ โดยเน้นที่มีบรรยากาศแบบสบาย ๆ และให้แขกติดใจกับกิจกรรมที่สนุกสนานต่างๆ เพื่อจะได้กลับมาพักอีกและแนะนำคนอื่นให้มาพักด้วยแบบ “ปากต่อปาก” โรงแรมประเภทนี้มักจะจ้างเจ้าหน้าที่ตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายสังคม (Social Director) ไว้หลายคนเพื่อคอยวางแผน จัดและอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับกิจกรรมพิเศษต่างๆ ดังกล่าว

6.2.6 โรงแรมประเภทให้บริการที่พักกับอาหารเช้า (Bed and Breakfast Hotels) หรือ B & B ได้แก่บ้านหรืออาคารขนาดเล็กที่มีไม่กี่ห้องนำมาดัดแปลงเป็นที่พักค้างคืนของคนเดินทาง เจ้าของสถานที่ก็พักอยู่ในโรงแรมนั่นเอง และเป็นผู้จัดอาหารเช้าให้แก่แขกด้วยตนเอง ส่วนอาหารมื้ออื่นโดยมากจะไม่ค่อยมีบริการให้ ด้วยบริการแบบง่าย ๆ เช่นนี้ ราคาค่าห้องจึงค่อนข้างจะย่อมเยาว่าโรงแรมทั่วไปแขกส่วนหนึ่งก็ชอบโรงแรมประเภทนี้เพราะรู้สึกว่ามีความเป็นกันเองดี

6.2.7 โรงแรมประเภทแบ่งเวลาและประเภทคอนโดมิเนียม (Time-Share and Condominium Hotels) โรงแรมประเภทนี้กำลังขยายตัวได้แก่โรงแรมแบบแบ่งเวลา (time-share hotels) ซึ่งมีลักษณะเป็นการซื้อความเป็นเจ้าของห้องพักในบางช่วงเวลา (purchase the ownership of accommodations for a specific period of time) ซึ่งปกติจะเป็นระยะเวลา 1 หรือ 2 สัปดาห์ต่อปีในช่วงเวลาดังกล่าว คนที่เป็นเจ้าของจะมีสิทธิครอบครองห้องพักของตน ซึ่งส่วนใหญ่ก็จะเป็นห้องพักในคอนโดมิเนียม เจ้าของห้องอาจจะนำห้องพักของตนไปให้คนอื่นเช่าก็ได้โดยผ่านบริษัทที่บริหารโรงแรมนั้นอยู่ โดยที่บริการต่างๆ ก็เหมือนในโรงแรมทั่วไปนั่นเอง ทำให้แขกไม่ทราบว่าที่ตนมาพักอยู่นั้นเป็นโรงแรมประเภท time-share โรงแรมประเภทนี้จะเป็นที่นิยมมากเป็นพิเศษในกรณีที่ตั้งอยู่ในท้องที่ห่างไกล ซึ่งเจ้าของห้องอาจจะไปพักเพียงปีละ 2-3 สัปดาห์เท่านั้น วิธีนี้จึงคุ้มกว่าการที่จะซื้อห้องไว้เป็นเจ้าของคนเดียวโรงแรมแบบคอนโดมิเนียมก็คล้ายคลึงกับประเภทแบ่งเวลา จะต่างกันก็ตรงสภาพความเป็นเจ้าของห้องคือแบบคอนโดมิเนียมแต่ละห้องจะมีเจ้าของคนเดียว ในขณะที่แบบแบ่งเวลาจะมีเจ้าของหลายคน ในกรณีของคอนโดมิเนียมเจ้าของห้องจะบอกผู้บริหารอาคารว่าตนเองจะมาพักวันไหนบ้าง และวันที่เหลือออกนั้นก็ให้เช่าแก่บุคคลอื่น

6.2.8 โรงแรมกาสิโน (Casino Hotels) โรงแรมที่มีบริการด้านการพนันจะจัดอยู่ในกลุ่มโรงแรมกาสิโน แม้ว่าห้องพักและห้องอาหารของโรงแรมประเภทนี้จะค่อนข้างหรูหรา แต่ก็ยังเป็นกิจการส่วนที่ยังเป็นรองกิจการด้านการพนัน ในสมัยก่อนแผนกห้องพักและห้องอาหารไม่จำเป็นต้องทำกำไรก็ได้ แต่ทุกวันนี้ทุกกิจการในโรงแรมล้วนจะต้องทำกำไรให้ได้ทั้งนั้นโรงแรมกาสิโนดึงแขกมาพักได้ด้วยการพนันและกิจการบันเทิง ส่วนใหญ่จะมี

ห้องอาหารพิเศษต่าง ๆ และการแสดงฟลอร์โชว์ชั้นดี และบางแห่งอาจจัดเที่ยวบินเหมาลำไปรับแขกที่ประสงค์จะมาเล่นการพนัน กิจกรรมด้านการพนันของโรงแรมบางแห่งเปิดวันละ 24 ชั่วโมงและปีละ 365 วัน โดยไม่มีวันหยุด ซึ่งย่อมมีผลต่อการดำเนินงานของโรงแรมทั้งฝ่ายห้องพักและฝ่ายอาหารเครื่องดื่มด้วย โรงแรมกาสิโนบางแห่งใหญ่โตมากขนาดมีห้องพักถึง 4,000 ห้องก็มี โดยห้องพักทั้งหมดอยู่ในอาคารหลังเดียวกัน

6.2.9 ศูนย์การประชุม (Conference Centres) ธุรกิจของศูนย์การประชุมมุ่งที่การจัดประชุมกลุ่มใหญ่ ๆ ส่วนมากก็จะมีบริการด้านที่พักด้วย และมีสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการประชุม เช่น บริการทางวิชาการ โสตทัศนอุปกรณ์ที่มีคุณภาพสูง ศูนย์บริการธุรกิจ แก้อัศจรรย์ที่นั่งสบาย ฯลฯ ศูนย์การประชุมมักจะไปตั้งอยู่นอกตัวเมือง และมีบริการด้านความบันเทิงและการพักผ่อนต่างๆ ให้ด้วย เช่น มีสนามกอล์ฟ สระว่ายน้ำทั้งแบบในร่มและกลางแจ้ง ศูนย์สุขภาพ ห้องอาบน้ำแร่ ที่วิ่งออกกำลังกาย ฯลฯ สำหรับค่าบริการก็มักจะคิดราคาแบบเหมารวมทุกอย่างซึ่งได้แก่ ค่าห้อง ค่าอาหาร ค่าใช้ห้องประชุม ค่าเช่าอุปกรณ์ต่างๆ และบริการที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ แต่สิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับแขกจะมีไม่มากอย่างโรงแรม เพราะจะมุ่งสนองความต้องการของผู้จัดประชุมมากกว่าผู้เข้าประชุม

6.2.10 โรงแรมเพื่อการประชุม (Convention Hotels) โรงแรมเพื่อเข้าประชุมเป็นโรงแรมประเภทหนึ่งที่กำลังเติบโต โดยปกติโรงแรมประเภทนี้จะมีขนาดใหญ่กว่าโรงแรมทั่วไปมาก คืออาจจะมีจำนวนห้องพักถึง 2,000 ห้องก็ได้ เพื่อให้บริการอย่างเพียงพอสำหรับการประชุมขนาดใหญ่ที่มีผู้เข้าร่วมประชุมจำนวนมากตามปกติ โรงแรมประเภทนี้จะมีห้องนิทรรศการ ห้องจัดเลี้ยงขนาดใหญ่ (ball rooms) และห้องประชุมขนาดกลางและเล็กอีกจำนวนมาก มีบริการห้องอาหารแบบต่างๆ ทั้ง แบบบริการตนเอง (self-serve restaurants or cafeterias) และแบบมีคนมาบริการถึงโต๊ะ ลูกค้าส่วนใหญ่ได้แก่นักธุรกิจ ดังนั้นจึงมีบริการอำนวยความสะดวกแก่นักธุรกิจในด้านต่างๆ ด้วย เช่น การประชุมทางโทรศัพท์ (teleconferencing) บริการด้านเลขานุการ การแปลเอกสาร และเครื่องส่งโทรสาร (facsimile machines) และอันที่จริงโรงแรมกาสิโนก็มีบริการคล้ายคลึงกันนี้เหมือนกัน โดยทั่วไปลูกค้าที่มาประชุมจะเป็นสมาคมสโมสร และบริษัทต่าง ๆ ที่จัดประชุมเจ้าหน้าที่หรือเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหลายจังหวัด ระดับภาค ระดับประเทศ หรือระดับนานาชาติ การวางแผนหรือการจองบริการของโรงแรมประเภทนี้จะต้องกระทำล่วงหน้าเป็นปี ถ้ายังเป็นงานประชุมที่มีขนาดใหญ่มาก ยิ่งต้องจองล่วงหน้าเวลาหลายปี

6.2.11 ที่พักประเภทอื่น ๆ นอกจากโรงแรมประเภทต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว ในต่างประเทศยังมีที่พักแบบอื่นๆ อีกเช่น สวนสาธารณะสำหรับจอดรถพักค้างคืน (vehicle parks) พื้นที่สำหรับตั้งแคมป์ (camp grounds) และสวนสาธารณะสำหรับจอดรถที่ดัดแปลงเป็นบ้าน (mobile home parks) ซึ่งล้วนมีลักษณะคล้ายโรงแรมตรงที่ให้เช่าพื้นที่เพื่อพักค้างคืน และมีส่วนกระทบกระเทือนรายได้ของโรงแรมแท้ ๆ ในละแวกใกล้เคียงไม่น้อย เนื่องจากมีบรรยากาศดีเพราะอยู่ในสวนสาธารณะ แคมราคาก็ถูกกว่า

นอกจากนั้น อนุพันธ์ กิจพันธ์พานิช (2552) อธิบายเรื่องของประเภทโรงแรมไว้ดังนี้ชนิดของโรงแรมมาตรฐานสากล มี 2 ชนิด คือ

1. โรงแรมที่ผู้เข้าพักชั่วคราว (Transient Hotel) ได้แก่ โรงแรมสำหรับท่องเที่ยวและนักธุรกิจทั่วไป
2. โรงแรมที่ผู้เข้าพักประจำเป็นเดือน ๆ หรือ ปี (Residential Hotel or Service Apartment) โรงแรมแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ตามระดับความหรูหรา (Classification by Luxury) และตามทำเลที่ตั้ง (Classification by Location)

สรุป/ สถานที่ประกอบการประเภทโรงแรมคือสถานที่ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้าใช้บริการสามารถพักค้างคืนในสถานที่นั้นได้โดยมีการเรียกเก็บค่าใช้จ่ายจากการพักค้างคืนของผู้เข้าใช้บริการนั้นๆ โดยประเภทของโรงแรมก็มีวิธีการแบ่งได้หลายวิธีการ อาทิเช่น แบ่งตามจำนวนของห้องพัก แบ่งตามวัตถุประสงค์ของการพัก แบ่งตามกลุ่มเป้าหมาย เป็นต้น ซึ่งหนึ่งโรงแรมสามารถเป็นได้หลายประเภทในเวลาเดียวกันก็ได้

6.3 ระบบบริหารโรงแรม Hotel Management System

อนุพันธ์ กิจพันธ์พานิช (2552) ได้อธิบายถึงระบบบริหารโรงแรมรูปแบบต่างๆ รูปแบบการจัดการหรือการบริหารโรงแรมนั้นเป็นปัจจัยอีกอย่างหนึ่งที่แบ่งกลุ่มประเภทของโรงแรม หากพิจารณาตามพื้นฐานหรือที่มาของผู้บริหารแล้ว พอจะแบ่งอย่างกว้างๆ ได้เป็น 2 ประเภท คือ

- 6.3.1 โรงแรมอิสระ (Independent hotels)
- 6.3.2 โรงแรมในระบบเครือข่าย (Chain hotels)

6.3.1 โรงแรมอิสระ ประเภทโรงแรมอิสระ หมายถึงโรงแรมที่ไม่มีความเป็นเจ้าของร่วมหรือข้อผูกพันทางด้านบริหารกับโรงแรมอื่น กล่าวคือไม่มีความสัมพันธ์กับโรงแรมอื่นในด้านนโยบายการบริหารหรือข้อผูกพันทางการเงิน จึงสามารถกำหนดนโยบายและวิธีบริหารของตนเอง โดยอิสระ ตัวอย่างของโรงแรมประเภทนี้ที่เห็นได้ชัดคือโรงแรมที่เจ้าของกิจการดำเนินงาน ซึ่งไม่จำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของใครทุกอย่างขึ้นอยู่กับดุลพินิจและความพอใจของเจ้าของโรงแรมเป็นสำคัญข้อได้เปรียบประการสำคัญของโรงแรมประเภทนี้ก็คือความมีอิสระหรือความคล่องตัวในการบริหาร เพราะสามารถตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ที่จำเป็นและเหมาะสมกับโรงแรมของตนได้ทันทีโดยไม่ต้องรอหารือหรือขออนุมัติจากผู้บริหารของเครือข่ายใดๆ ดังนั้น จึงสามารถปรับนโยบายได้ทันที โดยไม่ต้องรอหารือหรือขออนุมัติจากผู้บริหารของเครือข่ายใดๆ ดังนั้น จึงสามารถปรับนโยบายเมื่อสถานการณ์ทางการตลาดเปลี่ยนแปลงไปได้โดยง่ายและอย่างรวดเร็วกลุ่มโรงแรมอิสระนี้ยังแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ ประเภทที่ว่าจ้างบริษัทรับจ้างบริหาร (management company) มาบริหารกิจการในนามของตน โดยไม่เข้าระบบเครือข่ายกับอีกประเภทหนึ่งที่กำลังกล่าวมาแล้ว คือเจ้าของกิจการเป็นผู้ดำเนินงานเอง

ข้อดี

1. เสียค่าใช้จ่ายน้อย เพราะผู้บริหารที่เป็นเจ้าของมักจะมีแนวโน้มไปในทางประหยัด
2. ควบคุมทั่วถึง ถ้าเป็นกิจการขนาดเล็กและเจ้าของหรือญาติพี่น้องจำนวนมากที่สามารถส่งไปควบคุมทุกแผนกงานได้ โอกาสที่เงินทองจะรั่วไหลก็มีน้อย หรือถ้ามีการรั่วไหลก็มักจะเกิดการกระทำโดยญาติของเจ้าของ
3. การดำเนินงานจะมีรูปแบบและลักษณะตามที่เจ้าของต้องการ คือถ้าเจ้าของต้องการให้โรงแรมของตนเป็นอย่างไร ก็จะสั่งการให้ทำอย่างนั้นได้เลย

ข้อเสีย

1. ในบางครั้ง ด้วยเหตุที่มุ่งประหยัดอย่างเดียว เจ้าของหรือลูกหลานจะตัดสินใจซื้อสินค้าที่มีราคาถูกที่สุดไว้ก่อน ซึ่งอาจทำให้บริษัทได้สินค้าที่ไม่ดี

2. ในส่วนของบุคลากร นโยบายประหยัดนี้ทำให้จ้างคนจำนวนน้อยและจ้างด้วยอัตราค่าจ้างต่ำ กรณีจ้างคนจำนวนน้อยกว่าที่ควร พนักงานย่อมต้องทำงานหนักมากและเกิดความเครียด อารมณ์ไม่ดีเพราะเหนื่อย และให้บริการแก่แขกได้ไม่ทั่วถึง ส่วนการจ้างคนด้วยเงินเดือนต่ำนั้นย่อมไม่ได้คุณภาพ คนดีมีฝีมือที่ค่าตัวถูกนั้นหาไม่ได้ง่าย ๆ นัก ถึงโชคดีหาได้ก็อาจจะไม่สามารถรักษาเขาไว้ได้นาน เพราะจะถูกโรงแรมอื่นแย่งตัวไปด้วยเงินเดือนที่สูงกว่าเดิม การเข้าออกงานที่สูงย่อมมีผลต่อค่าใช้จ่ายขององค์กรที่จะสูงตามไปด้วย แม้ว่าเจ้าของโรงแรมอาจไม่ตระหนักก็ตาม

3. สำหรับโรงแรมขนาดเล็กการควบคุมการรั่วไหลอาจจะทำให้ทั่วถึง แต่ถ้าเป็นโรงแรมขนาดใหญ่ซึ่งมีบุคลากรจำนวนมาก และการดำเนินงานซับซ้อนขึ้น ระบบครบครันจะใช้ไม่ได้ผลเพราะเจ้าของโรงแรมควบคุมไม่ถึงทุกจุด

6.3.2 โรงแรมในระบบเครือข่าย โรงแรมประเภทนี้มีที่มาหรือสาเหตุที่ทำให้เครือข่ายโรงแรมเป็นผู้บริหารที่แตกต่างกัน ซึ่งพอจะแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรกพัฒนามาจากประเภทแรก คือแต่เดิมเจ้าของกิจการบริหารงานเอง หรือจ้างมืออาชีพมาบริหารภายใต้การกำกับดูแลของตนแล้วไม่ประสบความสำเร็จ ส่วนอีกกลุ่มหนึ่ง เจ้าของอาจจะเป็นคนมีหัวคิดทันสมัยหน่อย คือเชื่อว่ากิจกรรมอะไรก็ตาม ถ้าให้คนที่เขามีความรู้ความชำนาญเป็นคนทำจะให้ผลดีกว่า และเริ่มเจรจาติดต่อเครือข่ายโรงแรมให้มาบริหารโรงแรมของตนตั้งแต่ระหว่างก่อสร้างอาคาร ซึ่งนับว่าเป็นวิธีการที่ถูกต้องที่สุด เนื่องจากการดำเนินงานโรงแรมให้ได้ผลดีนั้น จำเป็นต้องมีการออกแบบและกำหนดพื้นที่ใช้สอยของแผนกต่างๆ ที่ถูกต้องตั้งแต่แรก ซึ่งสามารถช่วยให้งานทำงานของแต่ละแผนกและการประสานงานระหว่างแผนกเป็นไปโดยมีประสิทธิภาพสูงสุด

ข้อดี

1. **ด้านการตลาด** ข้อได้เปรียบประการสำคัญของระบบเครือข่ายคือการตลาด ซึ่งครอบคลุมกิจกรรมหลายด้าน ได้แก่การโฆษณาประชาสัมพันธ์ที่สามารถทำพร้อมกันและแบ่งเฉลี่ยค่าใช้จ่ายไปให้ทุกโรงแรมในเครือและทำให้ค่าใช้จ่ายสำหรับแต่ละโรงแรมถูกลง จึงสามารถลงโฆษณาหรือออกข่าวดีกว่าโรงแรมประเภทเดี่ยวๆ และยังสามารถซื้อสื่อโฆษณาที่มีประสิทธิภาพแม้ว่าราคาอาจจะแพงก็ตาม เรื่องการขายก็เช่นกัน หากผู้ส่งจัดการฝ่ายขายไป “ขายโรงแรม” ในต่างประเทศ ไปเพียงเที่ยวเดียวก็สามารถขายพร้อมกันหลายโรงแรม นอกจากนี้ แต่ละโรงแรมในเครือข่ายเดียวกันยังมีส่วนช่วยเหลือซึ่งกันและกันในเชิงการขายอีกด้วย เช่น แขกที่พักในโรงแรมหนึ่งแล้วพอใจในบริการก็ย่อมจะมีความมั่นใจที่จะพักที่โรงแรมอื่น

ในเครือเดียวกันที่อยู่อีกเมืองหนึ่ง โดยเชื่อว่าน่าจะมีมาตรฐานของบริการในระดับเดียวกัน เท่ากับโรงแรมแรกได้ช่วยทำการขายโดยสร้างความเชื่อมั่นของแขกต่อโรงแรมหลังไปโดยปริยาย ยิ่งกว่านั้นในกรณีที่โรงแรมใดโรงแรมหนึ่งมีห้องพักเต็มหมด ก็อาจโอนแขกไปพักที่โรงแรมอื่นในเครือเดียวกันที่อยู่ใกล้เคียงกันได้ไม่ยาก เพราะถือว่ามีมาตรฐานอย่างเดียวกัน

2. **ด้านบุคลากร**พนักงานที่ทำงานโรงแรมส่วนใหญ่จะนิยมทำงานในโรงแรมภายใต้การบริหารของระบบเครือข่าย ด้วยเหตุที่มักจะได้รับค่าจ้างสูงกว่าและสวัสดิการตลอดจนผลประโยชน์ตอบแทนอย่างอื่นที่ดีกว่า มีโอกาสได้เรียนรู้เพิ่มเติมจากการฝึกอบรมและมาตรฐานการทำงานที่ดีกว่า มีระเบียบวิธีปฏิบัติที่วางไว้ชัดเจนรัดกุม จึงทำงานและปฏิบัติตนได้สะดวกกว่า ไม่ต้องคอยคิดเดาให้เจ้าของโรงแรมว่าจะชอบแบบไหน อีกทั้งมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้มากกว่าถ้าเขามีความสามารถ เพราะไม่มีญาติหรือตัวแทนของเจ้าของกิจการไปจ้องตำแหน่งสูงๆ ไว้ล่วงหน้า มีโอกาสโยกย้าย (บางครั้งพร้อมกับการเลื่อนตำแหน่ง) ไปยังโรงแรมอื่นถ้าตนเองมีความต้องการหรือจำเป็น เหตุผลที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งก็คือความมั่นคงในด้วยความเชื่อมั่นที่มีต่อฝ่ายจัดการขององค์กรดังกล่าว ส่งผลให้พนักงานมีกำลังขวัญในการทำงานดีกว่า ทำงานด้วยความตั้งใจมากกว่าและทำงานได้นานกว่าอีกด้วย โดยสรุป ก็คือโรงแรมในระบบเครือข่ายสามารถดึงดูดคนดี ๆ ให้มาร่วมงานด้วยได้มากกว่า

3. **ด้านการบริหารระบบการดำเนินงานบุคคล**ที่มีมาตรฐานและเป็นธรรมจะส่งผลดีต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพและบริการที่ดี การกำหนดความรับผิดชอบเป็นขั้นๆ หัวหน้าแต่ละฝ่าย แต่ละระดับ จึงรู้สึกว่าเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของตนที่ต้องควบคุมดูแลกิจการในแผนกหรือหน่วยงานของตนให้ดี (โดยไม่ต้องรอให้ใครมาสั่ง) เท่ากับว่าองค์กรนั้นมีผู้รับผิดชอบหลายคนแทนที่จะเป็นเจ้าของกิจการคนเดียวเหมือนในระบบที่เจ้าของเป็นผู้บริหารเอง ระบบงานที่วางไว้เป็นมาตรฐานรัดกุมโดยผู้มีความรู้ความชำนาญนั้นมีส่วนช่วยป้องกันการรั่วไหล

4. **กิจการโตได้ ขยายได้**เป็นผลจากการสร้างคนให้มีความรับผิดชอบเป็นขั้นๆ ทำให้มีผู้ที่สามารถรับผิดชอบงานได้หลายคน จึงขยายกิจการได้ง่าย

ข้อเสีย

1. การบริหารในระบบเครือข่ายทำให้แต่ละโรงแรมหมดความสำคัญเฉพาะตัวหรือสภาพความคงอยู่ (entity) เพราะใครเป็นเจ้าของโรงแรมก็ไม่ได้สำคัญเท่าเครือข่าย
2. การแต่งตั้งชาวต่างประเทศซึ่งส่วนใหญ่เป็นชาวยุโรปมาเป็นผู้จัดการโรงแรม แม้ว่าการจ้างผู้จัดการเป็นชาวต่างประเทศจะมีข้อดีอยู่ไม่น้อย ความแตกต่างทางวัฒนธรรมระหว่างผู้จัดการฝรั่งกับพนักงานไทย และการไม่พยายามทำความเข้าใจกับวัฒนธรรมไทยของผู้จัดการฝรั่งเป็นสำคัญ ทำให้เกิดความไม่พอใจ การไม่ยอมรับ จนถึงการต่อต้านในหมู่พนักงานขึ้นได้
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าของโรงแรมกับเครือข่ายโรงแรม บางครั้งไม่ราบรื่นและไม่ยืนยาว สาเหตุหลักๆ ได้แก่ความขัดแย้งทางด้านผลประโยชน์

สรุป/ ระบบบริหารโรงแรมสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆคือ ระบบบริหารโรงแรมอิสระคือไม่มีข้อจำกัดตายตัว มักเป็นโรงแรมที่เจ้าของกิจกรรมเป็นผู้กำหนดและดูแลตัดสินใจทุกอย่างด้วยตนเอง ซึ่งจะทำให้ยืดหยุ่นได้มากจึงมีความคล่องตัว สามารถบริหารจัดการได้อย่างรวดเร็ว ขณะเดียวกันก็อาจทำให้ขาดระบบขั้นตอนกระบวนการเนื่องจากว่าอำนาจการตัดสินใจมากเด็ดขาดอยู่ที่ท่านประธาน และระบบเครือข่าย คือผู้บริหารแตกต่างกันเพราะใช้ความเป็นเครือข่ายคือมีบริษัทแม่เป็นผู้ดูแลระบบให้ ท่านประธานผู้บริหารจึงเป็นผู้รับทราบในภาพรวมเป็นส่วนใหญ่ ปล่อยให้การบริหารจัดการเป็นส่วนของเครือข่ายดำเนินการ เป็นมืออาชีพในการดูแลบริหาร ซึ่งจะทำให้การตัดสินใจทุกอย่างมีขั้นตอนกระบวนการชัดเจน มีมาตรฐานเหมือนกันในโรงแรมเครือเดียวกัน อาจมีปัญหาก็ในกรณีที่เจ้าของเป็นชาวต่างชาติหรือระดับหัวหน้าเป็นชาวต่างชาติว่าจ้างมา อาจมีปัญหาในเรื่องของวัฒนธรรมของพนักงานที่เป็นคนในท้องถิ่นได้ ต้องมีการปรับในเรื่องของความเข้าใจทางด้านวัฒนธรรมให้มากเพื่อการทำงานที่ราบรื่น

6.4 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล(Human Resources Division)ในสถานประกอบการประเภทโรงแรม

อนุพันธ์ กิจพันธ์พานิช (2552)ได้อธิบายถึงฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการประเภทโรงแรมหรือบุคคลไว้ดังนี้ โรงแรมเป็นธุรกิจบริการ (Service Business) ต้อง

อาศัยบุคคลากรเป็นหลักในการดำเนินงานความสำเร็จของธุรกิจโรงแรมจึงขึ้นอยู่กับพนักงาน ซึ่งได้รับการคัดเลือกอบรมฝึกฝนเป็นอย่างดี และมีความพึงพอใจที่จะทำงานให้กับโรงแรม

ฝ่ายทรัพยากรบุคคล แบ่งออกเป็น 2 แผนก คือ แผนกบุคคล (Personnel Department) และ แผนกฝึกอบรม (Training Department) บางแห่งอาจรวมแผนรักษาความปลอดภัย (Security Department) ด้วย

แผนกบุคคล มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการคัดเลือกพนักงาน การรวบรวมประวัติ การบริหารเงินเดือน สวัสดิการและค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง การจูงใจ การให้รางวัล การย้าย การลาออก การเลิกจ้าง รวมทั้งจัดการให้พนักงานชาวต่างประเทศในการขอใบอนุญาตทำงาน (Working Permit) และการเสียภาษีอากรต่าง ๆ การขอและต่อใบอนุญาตดำเนินงาน โรงแรม ไนต์คลับ ชายสุราอาหาร ฯลฯ

แผนกฝึกอบรม มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการให้ความรู้เกี่ยวกับกฎเกณฑ์ระเบียบต่าง ๆ ของโรงแรม ปฐมนิเทศพนักงานใหม่ จัดทำหลักสูตรการฝึกอบรม แนะนำให้พนักงานใหม่รู้จักงานในแผนก และหน้าที่ทุกฝ่ายทั้งหมดของโรงแรม หลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานทราบถึงมาตรฐานการให้บริการแก่ลูกค้าในระดับที่โรงแรมกำหนด การฝึกอบรมนั้นพนักงานจะได้รับจากแผนกฝึกอบรม และ/หรือสถาบันหน่วยงานอื่นก็ได้ เพื่อพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงาน โรงแรมบางแห่ง แผนกฝึกอบรมอาจจัดหลักสูตรให้หัวหน้าแผนกต่าง ๆ ไปฝึกอบรมพัฒนาพนักงานในแผนกของคนเพิ่มเติมอีกก็ได้ โดยแต่ละตำแหน่งมีหน้าที่และบทบาทดังต่อไปนี้

ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล(Human Resources Director)

หน้าที่ความรับผิดชอบ รับผิดชอบในการจัดหาว่าจ้างบุคคลกร ฝึกอบรมพัฒนาและดูแลสวัสดิการของพนักงาน รวมทั้งให้คำปรึกษาหัวหน้าแผนก รักษากฎระเบียบข้อบังคับของโรงแรม

ผู้บังคับบัญชาโดยตรง ผู้จัดการทั่วไป

ความสัมพันธ์กับแผนกอื่น หัวหน้าทุกฝ่ายทุกแผนก พนักงานโรงแรมและลูกจ้างทุกคน

การปฏิบัติงาน

1. ดูแลให้พนักงานทุกคนปฏิบัติตามแนวนโยบายของโรงแรม
2. ควบคุมผู้จัดการแผนกบุคคลในการจัดหารับสมัครพนักงาน และหน้าที่ตาม ความต้องการของแผนกต่างๆ ทั้งนี้รวมถึงการทำประกาศรับสมัครงานการคัดเลือกบุคคล ตรวจสอบแหล่งอ้างอิงและทำบันทึกการจ้างงาน การทำวีซ่า (Visa) เข้าประเทศ ใบอนุญาตทำงาน (Working Permit) และการชำระภาษี ให้กับพนักงานโรงแรมและนักแสดงชาวต่างประเทศ ที่มาแสดงในโรงแรม การจัดทำและดำเนินการต่ออายุใบอนุญาตต่าง ๆ ของโรงแรม
3. ติดตามอัตราเงินเดือนในตลาดแรงงาน อัตราค่าจ้าง ภาวะ การจ้างงาน และเงื่อนไขการจ้างงาน
4. ควบคุมดูแลอัตราเงินเดือนในการรับ พิจารณาอัตราค่าจ้างให้ดีพอที่จะพัฒนาเงินเดือนที่ได้รับ การอนุมัติ รักษาพนักงานที่มี ในขณะที่เดียวกันก็สามารถดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถสูงเข้ามาร่วมงานด้วย
5. จัดเตรียมภาระงาน และคุณสมบัติของบุคลากรทุกตำแหน่ง
6. จัดเตรียมข้อมูลเกี่ยวกับเงื่อนไขข้อกำหนดการจ้างงาน รวมไปถึงอัตราเงินเดือน ผลประโยชน์และการจัดการอบรมฝึกงานพนักงาน ให้กับหัวหน้าแผนกทุกแผนกของ โรงแรม
7. ประสานงานกับหัวหน้าแผนกต่าง ๆ ในการจัดเตรียมมาตรฐานการ ให้บริการ การปฏิบัติงานตามมาตรฐาน และการประเมินผลงานโดยวัดจากมาตรฐาน
8. ควบคุมดูแลการพัฒนา และการปฏิบัติงานในการจัดหลักสูตรการ ฝึกอบรมที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรของโรงแรม ประสานงานในการจัดทำคู่มือปฏิบัติการสำหรับ พนักงาน และแจกจ่ายให้กับพนักงานทุก ๆ คน ดูแลสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับพนักงาน อาทิ เช่น ที่พัก การนำเสนองานข่าวสารต่างๆ การรับส่ง และโภชนาการ
9. พัฒนาการจัดระบบฐานข้อมูลทรัพยากรบุคคล ให้พร้อมสำหรับการ บันทึกการลา การฝึกงาน เงินเดือน และสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ของบุคลากร
10. พัฒนารูปแบบการทำงานและกลยุทธ์ต่างๆ ให้พนักงานมีความพร้อมสำหรับ การทำงานทั้งในภาวะปัจจุบันและอนาคต

11. เป็นตัวแทนโรงแรมในการเจรจากับสหภาพแรงงานและกลุ่มผู้จ้างงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่โรงแรม
12. ดูแลให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎหมายแรงงานและระเบียบปฏิบัติต่างๆ
13. เสริมภาพพจน์ที่ดีแก่โรงแรม โดยการประสานงานกับบุคคลกรแผนกต่างๆ ของโรงแรม ให้มีส่วนร่วมในโครงการต่าง ๆ เช่น การกีฬา การพัฒนาชุมชน
14. จัดหาข้อมูลด้านสถานที่ท่องเที่ยว และแหล่งดึงดูดนักท่องเที่ยว ภัตตาคารร้านอาหาร สถานที่พักผ่อนหย่อนใจ และเทศกาลในท้องถิ่นที่ทันสมัยให้กับเจ้าหน้าที่แผนกบุคคล ซึ่งมีลักษณะงานฝึกอบรมพนักงานในการให้คำแนะนำแก่ลูกค้าที่พักในโรงแรม
15. จัดหาข้อมูลทันสมัยเกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวกของโรงแรม การบริการและเทศกาลพิเศษให้กับผู้จัดการแผนกฝึกอบรม ซึ่งมีหน้าที่ฝึกอบรมพนักงาน ในการให้คำแนะนำแก่ลูกค้าผู้เข้าพักเกี่ยวกับการบริการของโรงแรม
16. แจกแจงความจำเป็นในการฝึกอบรมต่างๆ อนุมัติหลักสูตรและอุปกรณ์การฝึกอบรม
17. ให้ความร่วมมือในการจัดประชุม และการอบรมบุคคลกรตามแผนที่วางไว้
18. จัดหาและจัดเก็บข้อมูลที่ทันสมัยเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติในเหตุการณ์ฉุกเฉินต่างๆ เช่นเพลิงไหม้ โจรกรรม อุบัติเหตุ การเจ็บป่วยฉุกเฉินภัยอันตรายต่อโรงแรม และความปลอดภัยต่อลูกค้าที่พักในโรงแรม
19. ควบคุมดูแลให้พนักงานมีภาพลักษณ์ที่งดงาม มีสุขอนามัย และแต่งเครื่องแบบเรียบร้อยพร้อมติดป้ายชื่อตามที่ระบุไว้ในคู่มือพนักงาน
20. จัดประเมินหน้าที่ พนักงานอาวุโส ของแผนกต่างๆ พร้อมทั้งจัดทำแนวทางในการปรับปรุงการทำงานและกำหนดกรอบเวลาในการปรับปรุงการทำงาน
21. สัมภาษณ์ก่อนออกจากงาน (Exit Interview) พนักงานทุกระดับที่ลาออก เพื่อรับทราบและหาข้อมูลที่เป็นประโยชน์ด้วยตนเอง หรือ มอบหมายให้ผู้จัดการแผนกบุคคลทำการแทน

22. ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ผู้จัดการทั่วไปมอบหมาย

ผู้จัดการแผนกบุคคล(Personnel Manager)

หน้าที่ความรับผิดชอบ รับผิดชอบในการประสานงานด้านการจัดหาว่าจ้าง พัฒนา ผลตอบแทน และความเป็นอยู่ของบุคลากรของโรงแรม ให้เป็นไปตามนโยบาย และวิธีปฏิบัติงานที่ได้กำหนดไว้

ผู้บังคับบัญชาโดยตรง ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล (Human Resources Director)

ความสัมพันธ์กับแผนกอื่น หัวหน้าทุกฝ่ายทุกแผนก พนักงานโรงแรม และลูกค้าทุกคน

การปฏิบัติงาน

1. จัดการเรื่องวีซ่า (Visa) เข้าประเทศ ใบอนุญาตทำงาน (Working Permit) และการชำระภาษี ให้กับพนักงานโรงแรมช่างต่างประเทศ ตลอดจนนักแสดงที่มาแสดงในโรงแรม
2. จัดทำและดำเนินการต่ออายุใบอนุญาตต่อไปนี้ กิจการห้องพัก ในตึกคลับ ห้องอาหาร การขายสุขา ใบอนุญาตการใช้เครื่องขยายเสียง การจุดดอกไม้ไฟ และอื่น ๆ
3. พัฒนาและจัดเก็บข้อมูลงานบุคคลให้เป็นระบบ พร้อมทั้งจะใช้ในการให้คำปรึกษาแก่ฝ่ายบริหาร
4. จูงใจ (Motivation) บุคลากรในการทำงานให้บรรลุจุดหมายโดยการใช้ทักษะของความเป็นผู้นำ (leadership)
5. ควบคุมดูแล การปฏิบัติงานของแผนกบุคคล (Personnel Dept.)
6. ดูแลประเมินผลงานด้านนโยบายบุคคล วิธีการปฏิบัติงาน หลักสูตรการบริหารงานบุคคล และกิจกรรมต่าง ๆ ของงานบริหารบุคคล
7. ตรวจสอบตราความต้องการด้านกำลังบุคคลกรตามคำขอของหัวหน้าแผนก

ต่าง ๆ

8. ดูแลจัดการเกี่ยวกับการโอนย้ายงาน การคัดเลือกบุคคล การตรวจสอบหลักฐานอ้างอิง และทำบันทึกการจ้างงาน
9. ควบคุมดูแลการประกาศจัดหางาน การคัดเลือกบุคคล การตรวจสอบหลักฐานอ้างอิง และทำบันทึกการจ้างงาน
10. จัดประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพิจารณาเงินเดือน
11. ติดต่อประสานงาน กับหัวหน้าแผนกต่าง ๆ ในการพิจารณาความต้องการด้านกำลังบุคลากร การวางแผนซึ่งในการคัดเลือกและบรรจุพนักงานใหม่
12. ดำรวจอัตราเงินเดือนในตลาดแรงงานเพื่อเสนอแนะแก่ฝ่ายบริหาร
13. ประสานงานกับองค์กรต่าง ๆ ในท้องถิ่น ในการจัดกิจกรรมทางสังคมให้กับพนักงาน
14. สอดส่องดูแลสภาวะการจ้างงานด้านต่าง ๆ เช่น เงินเดือน ค่าจ้างความเป็นอยู่ สุขภาพและความปลอดภัย
15. คอยตรวจตราป้ายประกาศสำหรับพนักงานให้มีข้อมูลที่จำเป็นเกี่ยวกับนโยบายของโรงแรม ระเบียบต่าง ๆ และกิจกรรมของพนักงาน
16. ให้ความช่วยเหลือแก่พนักงานในการแก้ไขปัญหา โดยการให้คำปรึกษา แนะนำ หรือ จัดหาหน่วยบริการให้คำแนะนำ
17. ประสานงานกับหน่วยงานของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เช่น กรมแรงงาน กองตรวจคนเข้าเมือง เพื่อให้โรงแรมทราบหลักปฏิบัติตามข้อกำหนดทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานโดยไม่ผิดพลาด
18. ให้ความช่วยเหลือแก่หัวหน้าแผนกต่าง ๆ ในการพัฒนาส่งเสริมให้มีการติดต่อสื่อสารที่ดีระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ดีต่อกัน
19. จัดหาข้อมูลที่ทันสมัยเกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวกในโรงแรม การบริการและเทศกาลพิเศษ ต่าง ๆ พร้อมทั้งจะให้คำแนะนำแก่ลูกค้าที่พักในโรงแรม

20. เข้าร่วมการประชุมพนักงาน และการฝึกอบรม ตามที่ได้รับมอบหมายจากฝ่ายบริหาร
21. ดูแลความสะอาดและความเรียบร้อยของพนักงานให้อยู่ในระดับมาตรฐานตามที่ได้ระบุไว้ในคู่มือพนักงาน
22. จัดหาและจัดเก็บข้อมูลที่ทันสมัยเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติยามฉุกเฉินในกรณีเพลิงไหม้ โจรกรรม อุบัติเหตุ และภัยอันตรายต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นกับทางโรงแรม และลูกค้าผู้พัก
23. ให้ความช่วยเหลือแก่ลูกค้าที่พักในโรงแรม ในกรณีที่ต้องย้ายออกจากโรงแรมโดยรีบด่วน หรือมีการเจ็บป่วยฉุกเฉินเกิดขึ้น
24. รายงานต่อผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับภัยอันตรายต่อสุขภาพ หรือความปลอดภัย
25. ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล

เจ้าหน้าที่อาวุโสแผนกบุคคล (Senior Personnel Officer)

หน้าที่ความรับผิดชอบ รับผิดชอบในการดำเนินการของแผนกบุคคล เพื่อให้การปฏิบัติงาน มีประสิทธิภาพตามที่กำหนดไว้ในนโยบาย

ผู้บังคับบัญชาโดยตรง ผู้จัดการแผนกบุคคล (Personnel Manager)

ความสัมพันธ์กับแผนกอื่น หัวหน้าทุกฝ่ายทุกแผนก พนักงานโรงแรมและลูกจ้างทุกคน

การปฏิบัติงาน

1. ดูแลให้พนักงานทุกคนปฏิบัติงานตามแนวนโยบายของโรงแรม
2. ช่วยเหลือผู้จัดการแผนกบุคคลในการคัดเลือกบุคลากร
3. จัดทำประกาศรับสมัครงาน โดยการอนุมัติจากผู้จัดการแผนกบุคคลและหัวหน้าแผนกที่เกี่ยวข้อง

4. ดูแลพนักงานใหม่ อาทิเช่น จัดหาเครื่องแบบ การลงบัตรเวลา แบบฟอร์ม บันทึกการทำงานและคู่มือพนักงาน
5. ปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดกับผู้จัดการแผนกบุคคล และหัวหน้าแผนกต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและดำเนินการในการจัดหาบุคลากร
6. จัดรวบรวมสถิติ และรายงานเกี่ยวกับสถานะของพนักงาน การเลื่อนขั้น การโอนย้าย การลาออก การทำงานล่วงเวลา การวิเคราะห์การหมุนเวียนของพนักงาน รายงาน อุบัติเหตุ การลาป่วย และลาพักร้อนเพื่อนำเสนอฝ่ายบริหาร
7. สอดส่องดูแลสถานอำนวยความสะดวกของพนักงาน และการบริการที่โรงแรมจัดหาให้พนักงาน เช่นบ้านพัก คุณภาพอาหารในห้องอาหารพนักงานให้อยู่ในระดับมาตรฐาน
8. ร่วมมือกับหัวหน้าแผนกต่าง ๆ ในการประมวลคำร้องทุกข์ของพนักงาน เพื่อนำเสนอต่อผู้จัดการแผนกบุคคล
9. ตรวจสอบรายปีประกาศสำหรับพนักงานให้พนักงานทั้งหมดได้รับข่าวสาร ข้อมูลเกี่ยวกับนโยบาย และแนวทางการทำงานของโรงแรม รวมทั้งสภาพการจ้างงาน และข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการกิจกรรม และความเป็นไปของโรงแรมอย่างทั่วถึง
10. ตรวจสอบดูแลที่พักของพนักงาน และบริเวณต่าง ๆ ของโรงแรม ให้อยู่ในสภาพดีและปลอดภัย ตรวจสอบปลั๊กเกอร์ (Lockers) ของพนักงานสัปดาห์ละหนึ่งครั้ง
11. จัดหาและแจกจ่าย ข้อมูลให้แก่พนักงานในเรื่องที่เกี่ยวกับระเบียบ ปรกติยามฉุกเฉิน เช่น กรณีเพลิงไหม้ โจรกรรม อุบัติเหตุ การเจ็บป่วยอย่างกะทันหัน และเหตุฉุกเฉินอื่นใดที่จะเป็นอันตรายต่อตรงโรงแรมและลูกค้าที่พักในโรงแรม ข้อควรระวัง อื่น ๆ แก่โรงแรมที่อาจเกิดขึ้น
12. หาความรู้เกี่ยวกับสถานที่ท่องเที่ยว ร้านอาหาร แหล่งบันเทิง และเทศกาลต่าง ๆ ในท้องถิ่น พร้อมทั้งจะให้ข้อมูลแก่ลูกค้า
13. จัดหาข้อมูลที่ทันสมัยเกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวกภายในโรงแรม การบริการ และเทศกาลสำคัญต่าง ๆ เพื่อแนะนำแก่ลูกค้า

14. ให้ความช่วยเหลือแก่ลูกค้าที่พักในโรงแรม เมื่อมีการเคลื่อนย้ายหนักรถ และวิธีการปฐมพยาบาลเมื่อมีเหตุฉุกเฉิน
15. เข้าร่วมการประชุมพนักงาน และฝึกอบรมตามที่ได้รับมอบหมายจากฝ่ายบริหาร
16. ดูแลพนักงานด้านการแต่งกายและความสะอาดตามมาตรฐานที่ระบุไว้ในคู่มือพนักงานโรงแรม
17. รายงานแก่ผู้จัดการแผนกบุคคลในเรื่องความไม่ปลอดภัยทั้งทางด้านสุขภาพและร่างกาย
18. ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้จัดการแผนกบุคคล

เจ้าหน้าที่แผนกบุคคล (Personnel Officers)

หน้าที่และความรับผิดชอบ ช่วยเหลือผู้จัดการแผนกบุคคลและเจ้าหน้าที่อาวุโสในทุกเรื่อง การจัดการเรื่องวีซ่าเข้าประเทศ (Visa) ใบอนุญาตทำงาน (Working permit) ของชาวต่างประเทศ ที่เป็นพนักงานโรงแรม นักแสดงที่มาแสดงในโรงแรม และดำเนินการในเรื่อง ชำระภาษี

ผู้บังคับบัญชาโดยตรง ผู้จัดการแผนกบุคคล

ความสัมพันธ์กับแผนกอื่น หัวหน้าทุกฝ่ายทุกแผนก พนักงานโรงแรมและลูกจ้างทุกคน

การปฏิบัติงาน

1. จัดการเรื่องวีซ่าเข้าประเทศ ใบอนุญาตทำงานในประเทศ และการชำระภาษีให้กับพนักงานโรงแรมที่เป็นชาวต่างประเทศ ตลอดจนนักแสดงที่มาแสดงในโรงแรม
2. จัดทำและดำเนินการต่ออายุใบอนุญาตต่อไปนี้เป็น กิจการห้องพัก ในดีคลับ ห้องอาหาร การขายสุรา การขายอาหารและเครื่องดื่มในระหว่างเวลาห้ามขาย ใบอนุญาตการใช้เครื่องขยายเสียง การจุดดอกไม้ไฟ การใช้เครื่องจักรบาง ชนิด และอื่น ๆ
3. ตรวจสอบล็อกเกอร์ (Locker) ของพนักงานชายสัปดาห์ละหนึ่งครั้ง
4. จัดทำรายงานสรุปผลการทำงานของพนักงานในรอบสัปดาห์

5. ประสานงานในเรื่องกิจกรรมทางด้านกีฬาของพนักงาน
6. ดูแลแผนป้ายประกาศของโรงแรม
7. งานพิเศษอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา

ยามรักษาความปลอดภัย “ผู้รักษาเวลา”(Security Guards “Time Keeper”)

หน้าที่ความรับผิดชอบ ประสานการปฏิบัติงานการรักษาเวลาทำงานกับแผนกบุคคล (Personnel Dept.) และประสานงานกับผู้ควบคุมยามรักษาความปลอดภัย (Security Supervisors)

ผู้บังคับบัญชาโดยตรง ผู้จัดการแผนกบุคคล (Personnel Manager) ความสัมพันธ์กับแผนกอื่น ทุกฝ่ายทุกแผนก บุคคลภายนอกที่มาติดต่อกับโรงแรมหรือพนักงานโรงแรม

การปฏิบัติงาน

1. เปลี่ยนบัตรลงเวลาทำงาน (Time Cards) ตามกำหนดเวลาที่วางไว้ โดยปกติเดือนละหนึ่งครั้ง
2. ควบคุมให้พนักงานปฏิบัติตามกฎระเบียบของโรงแรม
3. ควบคุมการเข้าออกของบุคคลภายนอกต่างๆ และผู้ที่มาติดต่อธุรกิจกับโรงแรม หรือพนักงานโรงแรม
4. ตรวจสอบตราดูแลอย่างใกล้ชิดมิให้พนักงานนำสิ่งของ หรือทรัพย์สินของโรงแรมออกไปจากโรงแรม โดยมีได้รับอนุญาตจากผู้มีอำนาจสั่งการ (Authority)
5. ในกรณีที่พนักงานมีความประพฤติเสียหาย หรือพฤติกรรมส่อพิรุณให้รายงานให้ผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดทราบโดยทันที
6. ลงบันทึกและเก็บรักษาสมุดรายงานประจำวัน (Logbook)

ผู้จัดการแผนกฝึกอบรม (Training Manager)

หน้าที่ความรับผิดชอบ รับผิดชอบในการประสานงาน เพื่อพัฒนา ดำเนินการ และการวัดผลของหลักสูตรฝึกอบรมที่ได้รับการอนุมัติให้ดำเนินการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานตามที่ระบุไว้ในนโยบายของฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ผู้บังคับบัญชาโดยตรง ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล (Human Resources Director)

ความสัมพันธ์กับแผนกอื่น หัวหน้าทุกฝ่ายทุกแผนก พนักงานโรงแรมและลูกค้าทุกคน

การปฏิบัติงาน

1. ดูแลให้พนักงานทุกคนปฏิบัติงานตามนโยบายของโรงแรม
2. สอดส่องดูแลการปฏิบัติของพนักงาน โดยการสังเกตการณ์ ปรึกษาและวิเคราะห์ความต้องการ เพื่อช่วยให้ทราบถึงความจำเป็นในการจัดฝึกอบรม และการพัฒนา
3. พัฒนา และดำเนินการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมให้เป็นไปตามความจำเป็นและสอดคล้องกับงบประมาณ
4. ศึกษาและบันทึกความรู้ในการปฏิบัติงานของแผนกต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการร่างหลักสูตรฝึกอบรม
5. ให้ความช่วยเหลือแก่หัวหน้าแผนก และหัวหน้างานในการแจกแจงความต้องการในการฝึกอบรม
6. พัฒนาหลักสูตร และจัดให้มีการฝึกอบรมในแผนกต่าง ๆ ของโรงแรม ติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมวิชาชีพ และที่ปรึกษาด้านการโรงแรมอยู่เสมอเพื่อเลือกสรรโครงการอบรมที่มีคุณภาพให้แก่โรงแรม
7. ดูแลรักษาจัดการเอกสารและวัสดุการสอนสำหรับการฝึกอบรมรวมทั้งคู่มือวิดิทัศน์ และสื่อการสอน
8. ติดต่อกับโรงเรียน วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยที่สอนวิชาการโรงแรม เพื่อที่จะได้มีการประสานงานเกี่ยวกับการรับนักศึกษาฝึกงาน รวมถึงการจัดทำโครงการฝึกอบรม และจัดให้มีวิธีการประเมินผล

9. จัดประเมินผลโครงการฝึกอบรมต่าง ๆ ด้วยวิธีการใช้แบบสอบถาม การทดสอบ และการสังเกตการณ์ เพื่อให้แน่ใจว่าการฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์
10. ใฝ่หาความรู้เกี่ยวกับสถานที่ท่องเที่ยว ภัตตาคาร สถานที่พักผ่อนหย่อนใจ และเทศกาลต่าง ๆ ในท้องถิ่น เพื่อความพร้อมในการฝึกอบรมแนะนำลูกค้านักท่องเที่ยว
11. จัดประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แนวทางและระยะเวลาที่จะเปิดโอกาสพนักงานในการปรับปรุงการทำงานของตนเอง
12. เข้าร่วมประชุมพนักงานและการประชุมเตรียมการอบรม ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล
13. รายงานเรื่องที่อาจนำไปสู่ปัญหาสุขภาพ และความปลอดภัยของพนักงานต่อผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล
14. ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล

เจ้าหน้าที่แผนกฝึกอบรม (Training Officers)

หน้าที่ความรับผิดชอบ รับผิดชอบในการจัดฝึกอบรม และช่วยผู้จัดการแผนกฝึกอบรม เพื่อให้เจ้าหน้าที่แผนกฝึกอบรมดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์

ผู้บังคับบัญชาโดยตรง ผู้จัดการแผนกฝึกอบรม (Training Manager) ความสัมพันธ์กับแผนกอื่น หัวหน้าทุกฝ่ายทุกแผนก พนักงานโรงแรมและลูกจ้างทุกคน

การปฏิบัติงาน

1. ร่วมมือกับหัวหน้าแผนกต่างๆ ดำเนินการบรรจุ ปฐมนิเทศพนักงานใหม่ ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารและการปฏิบัติงานของโรงแรม อย่างครบถ้วน พนักงานใหม่ทุกคน
2. ประสานงานจัดปฐมนิเทศกับผู้จัดการทุกแผนก โดยที่ผู้จัดการเหล่านั้นจะต้องทราบกำหนดการ และรายชื่อของผู้ที่จะต้องเข้าอบรม

3. คอยดูแลการฝึกอบรมของทุกแผนก
4. จัดเตรียมและเสนอรายงานการฝึกอบรมประจำเดือน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของรายงานเกี่ยวกับกิจการ
5. เอาใจใส่ดูแลการฝึกอบรม และพัฒนาการของพนักงานในช่วง 3 เดือนแรกของการจ้างงาน
6. จัดเก็บ บันทึกกิจกรรมการฝึกอบรมให้ถูกต้อง
7. ประสานงานโครงการฝึกอบรมระดับผู้บริหารของโรงแรม จัดเตรียมรายงานและประเมินผล
8. ประสานงานเกี่ยวกับการจัดโครงการฝึกงาน และจัดทำรายงานและการประเมินผล
9. ประสานงานกับหัวหน้าแผนกต่าง ๆ ในการวางเป้าหมายของโครงการฝึกอบรม
10. รวบรวม และจัดส่งรายงานการประเมินผล การฝึกอบรม ของพนักงาน เสนอไปยังหัวหน้าแผนกที่เกี่ยวข้อง
11. รวบรวมข้อมูลล่าสุดที่เกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวกในโรงแรมการบริการและรายงานพิเศษของโรงแรม เพื่อให้คำแนะนำแก่ลูกค้าผู้เข้าพักเกี่ยวกับการบริการของโรงแรม
12. ช่วยในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคน และให้แนวทางและระยะเวลาที่จะให้โอกาสพนักงานปรับปรุงการทำงานของตนเอง
13. เข้าร่วมประชุมพนักงานและการประชุมเตรียมการอบรม ตามที่ผู้จัดการแผนกฝึกอบรมมอบหมาย
14. ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้จัดการแผนกฝึกอบรม

สรุป ฝ่ายทรัพยากรบุคคลในสถานประกอบการประเภทโรงแรมประกอบไปด้วยสองแผนกคือ แผนกบุคคลซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับการคัดเลือกพนักงาน รวบรวมประวัติ การบริหาร

เงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การจูงใจให้รางวัล ดูแลเอกสารที่เกี่ยวข้องกับบุคคลทั้งหมดตั้งแต่สมัครจนไปถึงลาออกจากองค์กร และแผนกฝึกอบรม มีหน้าที่รับผิดชอบในการให้ความรู้กับพนักงานในองค์กรทั้งหมด ทั้งจัดการอบรมให้เกิดขึ้นภายในองค์กรหรือส่งพนักงานไปอบรมนอกองค์กร หรือกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้หรือพัฒนาพนักงานอื่นๆที่เกี่ยวข้องของแผนกฝึกอบรมจะเป็นผู้ดูแลทั้งหมด

ตอนที่ 7 : งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเบื้องต้นเกี่ยวกับแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม ส่งผลให้ได้ข้อสรุปที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยดังต่อไปนี้

ดวงสุดา แสงสุดา (2542) ศึกษาการพัฒนาารูปแบบศูนย์วิทยบริการของศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอในภาคเหนือตอนบน เสนอว่า การจัดพื้นที่ภายในศูนย์วิทยบริการ ควรคำนึงถึงเรื่องต่อไปนี้

1. ศูนย์วิทยบริการควรอยู่ในสถานที่เป็ศูนย์กลาง ถ้าอยู่ร่วมกับหน่วยงานอื่นควรอยู่ชั้นล่างของอาคาร
2. เมื่อศูนย์วิทยบริการมีมากกว่า 1 ชั้นขึ้นไป ควรมีลิฟต์ที่ทำไว้เพื่อขนส่งวัสดุที่มีน้ำหนักมาก
3. ทางเข้าออกของศูนย์วิทยบริการควรอยู่ใกล้ถนน ควรมีทางเข้าออกสองทาง
4. มีทางเข้าพิเศษสำหรับเจ้าหน้าที่ของศูนย์วิทยบริการ เพื่อทำงานได้สะดวกขึ้น
5. บริเวณรับจ่ายวัสดุอุปกรณ์ควรอยู่ตรงกลาง เพื่อสะดวกในการตรวจหาวัสดุอุปกรณ์ และให้บริการต่างๆ ซึ่งควรเป็นห้องที่มองเห็นได้ง่าย บริเวณที่เก็บวัสดุอุปกรณ์ควรอยู่ใกล้ที่รับส่งวัสดุอุปกรณ์
6. ที่ทำงานเกี่ยวกับแคตตาล็อก ตรวจรับวัสดุ ที่จ่ายรับวัสดุ ที่เก็บวัสดุควรอยู่ในบริเวณที่ใกล้เคียงหรืออยู่ร่วมกันบริเวณที่สำหรับอ่านหนังสือและวารสารต่างๆ ควรอยู่บริเวณ ใกล้เจ้าหน้าที่ที่พอจะควบคุมได้สื่อโสตทัศนวัสดุ อุปกรณ์ควรจัดแยกเป็นหมวดหมู่

7. โต๊ะตอบคำถามควรอยู่ใกล้ทางเข้า หรืออยู่ในสถานที่ที่มองเห็นได้ง่าย
8. ส่วนที่ทำให้เกิดเสียง เช่น บริเวณผลิตวัสดุกราฟิก หรือซ่อมแซมวัสดุอุปกรณ์ควรแยก ให้อยู่ห่างจากห้องอ่านหนังสือ
9. ห้องน้ำ ควรแยกเฉพาะเจ้าหน้าที่ศูนย์วิทยบริการจากผู้ใช้บริการศูนย์วิทยบริการ

จากการศึกษางานวิจัยดังกล่าวเรื่องการจัดพื้นที่ชี้ให้เห็นว่า การจัดพื้นที่นั้นหากเพียงแต่แบ่งว่ากิจกรรมใดอยู่ตรงส่วนใดแต่เพียงอย่างนั้นยังไม่เพียงพอ ยังต้องแสดงให้เห็นถึงพื้นที่ในการใช้เก็บวัสดุอุปกรณ์ ทางเข้า ทางออก ก็เป็นเรื่องที่สำคัญที่ศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการประเภทโรงแรมก็ต้องออกแบบแล้วอย่างเหมาะสม เพราะว่าภายในศูนย์การเรียนรู้จะต้องประกอบไปด้วยสื่อการเรียนการสอนประเภทต่างๆ บริเวณในการทำกิจกรรมกลุ่ม กิจกรรมรายบุคคล พื้นที่ในการเรียนรู้ด้วยตนเอง รวมไปถึงการจัดสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ดังนั้นการจัดพื้นที่ในศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมจะต้องมีการวางแผนผังให้เหมาะสมและเอื้อประโยชน์ต่อการใช้สอยของพนักงานให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องสูงสุด

ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ (2543) ได้ศึกษาการนำเสนอรูปแบบศูนย์วิทยบริการสำหรับศูนย์วิทยบริการสำหรับศูนย์ศึกษาพระพุทธศาสนาวันอาทิตย์ เสนอแนวทางในการจัดศูนย์วิทยบริการสำหรับศูนย์ศึกษาพระพุทธศาสนาวันอาทิตย์ ในรูปของ Self-Learning Center ไว้ดังนี้

1. ควรมีการจัดสถานที่สำหรับการศึกษารายบุคคล หรือกลุ่มย่อย โดยมีอุปกรณ์ที่ครบถ้วน เช่น หูฟัง เทปโทรทัศน์
2. ควรมีการจัดเครื่องคอมพิวเตอร์สำหรับค้นคว้าข้อมูลผ่านอินเทอร์เน็ต

จากการศึกษางานวิจัยฉบับนี้ทำให้พบว่า กิจกรรมต้องแบ่งให้ชัดเจนระหว่างกิจกรรมรายบุคคลและรายกลุ่ม โดยสื่อการเรียนรู้อะไรก็ตามที่ขาดไม่ได้ พบอยู่ทุกงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับศูนย์การเรียนรู้ แต่ในศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตที่ตั้งบนแนวคิดการจัดการความรู้ในองค์กร คอมพิวเตอร์ต้องเป็นมากกว่าสารสนเทศเพื่อการค้นคว้าผ่านอินเทอร์เน็ต อย่างไรก็ตามจากการศึกษางานวิจัยฉบับนี้ชี้ให้เห็นว่า สื่อการเรียนการสอนที่อยู่ในศูนย์การเรียนรู้จะต้องมีการแบ่งประเภทสื่อการเรียนการสอนไว้อย่างเป็นระบบ เช่น สื่อคอมพิวเตอร์ สื่อสิ่งพิมพ์ เป็นต้น

สมชัย วรรณกุลรักษ์ (2545) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ พบว่าระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ พนักงานมี

ความพึงพอใจและเห็นด้วยว่าตนเองจะได้รับความรู้จากการศึกษาด้วยตนเองที่ศูนย์การเรียนรู้ โดยปัจจัยที่จะเอื้ออำนวยให้ศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการสำเร็จคือ นโยบายของผู้บริหารที่สนับสนุนพนักงานตนเองให้มีแรงจูงใจและแสดงพฤติกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง บทบาทของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานต้องเอื้อต่อการเรียนรู้ของพนักงาน บุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ในศูนย์การเรียนรู้ต้องมีประสิทธิภาพเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเองและอำนวยความสะดวกพนักงานเกิดการเรียนรู้ รวมทั้งทรัพยากรที่อยู่ในศูนย์การเรียนรู้ต้องใช้ได้จริง ตรงกับบริบทของสถานประกอบการ รวมทั้งทันสมัย จากการศึกษางานวิจัยดังกล่าวทำให้เข้าใจว่า ศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการจะประสบความสำเร็จต้องเกิดจากเบื้องบน ผู้มีอำนาจในสถานประกอบการที่เห็นด้วยกับการเรียนรู้ในองค์กร รวมทั้งเจ้าหน้าที่เข้าใจบทบาทและหน้าที่ตนเองในศูนย์การเรียนรู้ ประกอบกับสื่อการเรียนการสอนหลากหลายที่ทันสมัยตอบสนองความต้องการจะทำให้ศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการประสบความสำเร็จได้ และประเด็นสำคัญคือ ศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการเนื้อหาความรู้ที่อยู่ภายในศูนย์การเรียนรู้ต้องมาจากความรู้ของพนักงานที่เกิดจากการปฏิบัติงานหรือความรู้ฝังลึก(Tacit Knowledge) เป็นส่วนใหญ่ เพราะเป็นความรู้ที่สำคัญ มีค่ายากที่จะระบุชี้ชัดเป็นรูปธรรม ดังนั้นการที่สามารถนำความรู้เหล่านี้แปรเป็นทรัพย์สินที่สามารถจับต้องได้ เช่น เป็นบันทึก เป็นคู่มือ เป็นนิทรรศการ จะทำให้พนักงานเรียนรู้ที่จะพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองให้ดีขึ้นจากการเรียนรู้ด้วยตนเองได้ องค์กรได้มากขึ้น สะท้อนให้เห็นถึงแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการรวมไปถึง ช่องทางของสถานประกอบการที่เอื้อต่อแนวคิดการศึกษาตลอดชีวิต

ธนพล อเนกสิทธิสิน (2547) ได้ศึกษาเรื่อง การนำเสนอรูปแบบศูนย์การเรียนรู้ในโรงพยาบาลสำหรับเด็กเจ็บป่วย โดยได้ศึกษาสภาพ ปัญหา ความต้องการก่อนแล้วจึงศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการจัดศูนย์การเรียนรู้ในโรงพยาบาลสำหรับเด็กเจ็บป่วย จากนั้นจึงนำเสนอรูปแบบดังกล่าวที่ได้จากการเก็บข้อมูลจากนักเรียน ครูผู้สอน และเจ้าหน้าที่จากโรงพยาบาล กับผู้เชี่ยวชาญจำนวน 20 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและแบบสอบถามเทคนิคเดลฟาย โดยขอบเขตของการวิจัยได้ระบุว่า ศึกษารูปแบบศูนย์การเรียนรู้อันประกอบไปด้วย กิจกรรมการเรียนรู้ในศูนย์การเรียนรู้(กิจกรรมรายบุคคลและรายกลุ่ม) ประเภทสื่อการเรียนการสอน(ประเภทสิ่งพิมพ์ สื่อคอมพิวเตอร์ วัสดุอุปกรณ์ และชุดการสอน)และการจัดพื้นที่ในศูนย์การเรียนรู้(พื้นที่ทำกิจกรรม พื้นที่สำหรับสื่อคอมพิวเตอร์ และมุมความรู้ภายในศูนย์การเรียนรู้) ซึ่งชี้ให้เห็นว่า รูปแบบที่ผู้วิจัยศึกษาเรื่องแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมต้องครอบคลุมในเรื่องของ กิจกรรมการเรียนรู้ในศูนย์การเรียนรู้

ประเภทสื่อการเรียนการสอนและการจัดพื้นที่เป็นสำคัญ ซึ่งจากการศึกษางานวิจัยฉบับนี้พบว่า รูปแบบศูนย์การเรียนจะต้องแบ่งประเภทสื่อการเรียนการสอนที่อยู่ในศูนย์เรียนออกเป็น ประเภทสิ่งพิมพ์ คอมพิวเตอร์ วัสดุอุปกรณ์และชุดการสอน

ศุภดา เอกรินทร์กุล(2549) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการจัดโปรแกรมการฝึกอบรมภาษาอังกฤษของพนักงานโรงแรมเขตกรุงเทพมหานคร โดยศึกษา สภาพปัญหา และความต้องการของพนักงานด้านการเรียนภาษาอังกฤษในโรงแรมด้วยการใช้เครื่องมือแบบสอบถามทั้งหมด 350 คน ของโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าพนักงานต้องการเรียนอย่างมากเนื่องจากเชื่อว่า การเรียนภาษาอังกฤษโดยตรงกับทางโรงแรมจะสามารถใช้ได้จริง ตรงกับชีวิตการทำงานจริงและเชื่อว่าเมื่อภาษาอังกฤษของตนเองดีขึ้น การงานก็จะเจริญก้าวหน้าขึ้นตาม โดยการเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอความต้องการทางการเรียน ร่วมออกแบบร่วมวางแผนจะทำให้การจัดโปรแกรมการฝึกอบรมภาษาอังกฤษนั้นสอดคล้องตรงความต้องการของพนักงาน รวมทั้งทำให้จำนวนพนักงานในการเข้าร่วมการอบรมและให้ความร่วมมือก็มีมากขึ้นตามลำดับ ซึ่งจากการศึกษางานวิจัยฉบับนี้ทำให้เห็นว่า การที่จัดโปรแกรมการฝึกอบรมสอดคล้องกับความต้องการของพนักงานในโรงแรมย่อมต้องได้รับการตอบรับจากพนักงานดี เนื่องจากโปรแกรมหรือกิจกรรมนั้นๆสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน ปัญหาที่พบและความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย และยังชี้ให้เห็นว่าบริษัทโรงแรมยังไม่มีการจัดการความรู้หรือเน้นการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน แต่เน้นเรื่องการเรียนรู้ภาษาอังกฤษด้วยตนเองเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งแต่ละสถานประกอบการก็มีความพร้อมในการจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ด้วยตนเองที่แตกต่างกัน เช่น ส่งไปเรียนสถาบันด้านนอก เรียนกับวิทยากรที่องค์กรจ้างมา เรียนด้วยตนเองแบบจากสื่อสิ่งพิมพ์และเสียง หรือเป็นระบบห้องปฏิบัติการทางภาษาก็มี(Lab) ซึ่งการสนใจของพนักงานนั้นเป็นเพราะภาษาเป็นหัวใจหลักของการทำงานโรงแรมจึงไม่เป็นเรื่องยากที่พนักงานจะมีความต้องการในการพัฒนาตนเองในเรื่องของภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร

วิว วงศ์ดารมย์ (2551) ได้ศึกษาเรื่อง การนำเสนอรูปแบบศูนย์การเรียนรู้ดนตรีในสถาบันอุดมศึกษา โดยศึกษาความคิดเห็นของอาจารย์ นิสิตและนักศึกษา จากนั้นศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบศูนย์การเรียน และนำเสนอรูปแบบศูนย์การเรียนกับผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน เพื่อรับรองรูปแบบชิ้นงานวิจัย โดยผู้วิจัยมีขอบเขตการวิจัยคือ ศึกษาเรื่องการบริหาร ด้านสื่อการเรียนการสอน ด้านกิจกรรมการเรียนรู้ และด้านการจัดพื้นที่ งานวิจัยฉบับนี้เป็นงานวิจัยที่รูปแบบวิธีการกระบวนการวิจัยที่คล้ายคลึงกับอีกหลายงานวิจัยที่เป็นวิจัยเชิง

คุณภาพ และศึกษารูปแบบศูนย์การเรียนรู้ โดยรูปแบบจะมีการแบ่งประเภทสื่อที่อยู่ในศูนย์การเรียนรู้ เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ ฯลฯ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยฉบับอื่นที่ศึกษาเรื่องรูปแบบศูนย์การเรียนรู้

สรุป/ จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทำให้พบว่าลักษณะของศูนย์การเรียนรู้แต่ละที่นั้นจะมีลักษณะที่ต่างกันสอดคล้องไปตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง และกลุ่มเป้าหมายที่ใช้บริการ ที่จะส่งผลทำให้รายละเอียดในศูนย์การเรียนรู้แต่ละที่นั้นมีความแตกต่างกันไป โดยหลักแล้วที่มีความคล้ายคลึงกันคือ มีพื้นที่สำหรับการอ่านและค้นคว้าต่างๆ และพื้นที่สำหรับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอาทิเช่นคอมพิวเตอร์ในการค้นหาข้อมูลหรือเพื่อศึกษาค้นคว้า โดยเน้นหลักทางด้านสื่อการเรียนรู้ที่สามารถเรียนรู้และค้นคว้าได้ด้วยตนเอง โดยหากเป็นศูนย์การเรียนรู้ในสถานที่ทำงานเนื้อหาที่อยู่ภายในศูนย์การเรียนรู้นั้นจะต้องรวบรวมความรู้ชัดแจ้งและความรู้ฝังลึกตามแนวคิดการจัดการความรู้ในองค์กรเป็นหลัก และสถานที่ต้องอยู่ในจุดที่กลุ่มเป้าหมายเข้าถึงหรือเข้าใช้บริการได้ง่าย มีบรรยากาศที่เอื้อให้กลุ่มเป้าหมายอยากเข้าใช้บริการ เป็นต้น

ตอนที่ 8 : กรอบแนวคิดงานวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมดทำให้ผู้วิจัยสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดการวิจัยเป็นตารางด้านล่างดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5 : ผลการสังเคราะห์กรอบแนวคิดการวิจัยการนำเสนอแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม

องค์ประกอบ	กคน.	สพฐ.	สังเคราะห์	ข้อ
ชื่อศูนย์การเรียนรู้	-	✓	-	-
วัตถุประสงค์	-	✓	✓	1
บุคลากรทางการศึกษา	✓	✓	✓	2
สถานที่	✓	✓	✓	3
องค์ความรู้ / หลักสูตร	✓	✓	✓	4
วัสดุครุภัณฑ์	✓	-	✓	5
กิจกรรม	✓	✓	✓	6
ภาคีเครือข่าย	✓	-	✓	6
คลังวิทยากร	✓	-	✓	4
ระบบประกันคุณภาพภายใน	-	✓	-	-
ข้อกำหนดคณะกรรมการ	-	✓	-	-
ระดับการจัดการศึกษา	-	✓	✓	6

ผลการสังเคราะห์กรอบแนวคิดการวิจัยการนำเสนอแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม

จากการศึกษาขององค์ประกอบศูนย์การเรียนรู้ชุมชนและโครงการนำร่องการจัดการศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการของสทศ. ตามกฎกระทรวง พบว่าในบางองค์ประกอบมีบางส่วนที่มีความทับซ้อนกันแต่อาจใช้ชื่อองค์ประกอบที่แตกต่างกัน บางองค์ประกอบสามารถนำมารวมกันเป็นองค์ประกอบเดียวได้ บางองค์ประกอบไม่สามารถใช้กับหน่วยงานเอกชนได้ เมื่อนำมาจัดกลุ่มองค์ประกอบที่ กศน. มี และองค์ประกอบที่ สพฐ. มี สามารถสังเคราะห์เป็นแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมได้ทั้งหมด 6 ข้อ โดยมีรายละเอียดดังนี้

8.1 วัตถุประสงค์

แนวคิด : การจัดการความรู้ในองค์กร

รายละเอียด : สร้างขึ้นเพื่อเป็นเป้าหมายของศูนย์การเรียนรู้ตามวิสัยทัศน์ของผู้บริหารหรือองค์กร ซึ่งจากแนวคิดการจัดการความรู้การตั้งเป้าหมาย วิสัยทัศน์ หรือพันธกิจให้สอดคล้องกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรถือเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง

8.2 บุคลากร (กศน. บุคลากร + สพฐ. บุคลากรทางการศึกษา)

แนวคิด : การเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการจัดการความรู้ในองค์กร

รายละเอียด : หน้าที่และคุณลักษณะที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรในการจัดการความรู้ในองค์กรและในฐานะที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตและพัฒนาตนเองในสถานที่ทำงาน เช่น แนะนำพนักงานให้เข้าอบรมหรือแหล่งการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้อง คิดค้นเครื่องมือที่ช่วยในการรวบรวมความรู้ เข้าถึงความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ เช่น เพิ่มสะสมงาน สมุดบันทึกความรู้ ฯลฯ เสริมแรงด้วยการให้รางวัล คำชม และเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพแก่พนักงานเป็นรายบุคคลเพื่อส่งเสริมให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการค้นคว้าและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสร้างกระบวนการที่ช่วยสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานให้เกิดขึ้นในโรงแรม เป็นต้น

8.2.1 หน้าที่และคุณลักษณะของเจ้าหน้าที่ประจำการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิต : ผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ของพนักงาน

8.2.2 บทบาทและหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิต

8.3 สถานที่ (กศน.สถานที่ + สพฐ. ที่ตั้ง)

แนวคิด : ศูนย์การเรียนรู้และแนวคิดการจัดการความรู้ในองค์กร

รายละเอียด : การเลือกสถานที่ที่เหมาะสมในสถานประกอบการ ประเภทโรงแรมที่พนักงานโรงแรมสามารถเข้าถึงศูนย์การเรียนรู้ได้ดีที่สุด อาจจะเป็นพื้นที่ทางกายภาพหรือเป็นพื้นที่เสมือนก็ได้ ว่าควรมีภาพรวมเป็นลักษณะเช่นไร

8.3.1 ระบุสถานที่ที่เหมาะสมในการจัดตั้ง

8.3.2 ลักษณะภาพรวมของการจัดตั้ง

8.4 องค์ความรู้ (กศน. องค์ความรู้ + สพฐ. หลักสูตร + กศน. คลังวิทยากร)

แนวคิด : การจัดการความรู้ในองค์กรและแนวคิดสถานประกอบการ ประเภทโรงแรม

รายละเอียด : เพื่อการชี้ระบุชัดเจนถึงองค์ความรู้ที่เห็นสมควรต้องมีสำหรับพนักงานโรงแรมในการพัฒนาตนเองให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นในสถานประกอบการประเภทโรงแรม การระบุเป็นประเภทตามบริบทโรงแรมให้ชัดเจน ทั้งนี้ตามแนวคิดการจัดการความรู้ในองค์กรจะสามารถแยกประเภทของความรู้ในองค์กรเป็น ความรู้ชัดแจ้ง และ ความรู้ฝังลึก โดยเพิ่มคลังวิทยากรเข้าไปเพื่อให้รายละเอียดในส่วนของวิทยากรภายในองค์กร การสร้างวิทยากรภายในองค์กรให้มากขึ้นจะเป็นการจัดการความรู้ในองค์กรที่อยู่ในตัวบุคคลให้เป็นระบบได้วิธีการหนึ่ง

8.4.1 ความรู้ชัดแจ้ง(Explicit Knowledge)

8.4.2 ความรู้ฝังลึก(Tacit Knowledge)

8.4.3 คลังวิทยากร

8.5 สื่อการเรียนรู้ (กศน. วัสดุ/ครุภัณฑ์)

แนวคิด : ศูนย์การเรียนรู้และแนวคิดการจัดการความรู้ในองค์กร

รายละเอียด : เมื่อสามารถระบุความรู้ที่ควรมีในองค์กรได้ ต้องมีการออกแบบให้ความรู้นั้นอยู่เป็นระบบเพื่อให้สามารถเข้าถึงง่าย ซึ่งแบ่งเป็นสื่อการเรียนการสอนประเภทต่างๆตามแนวคิดศูนย์การเรียนรู้ โดยเน้นสื่อการเรียนการสอนที่เน้นการเรียนรู้แบบนำตนเองเป็นหลักคือสามารถเรียนรู้ ศึกษาได้ด้วยตนเองในเวลาว่างที่พนักงานสะดวกและต้องการ

8.5.1 สื่อการเรียนการสอนประเภทสิ่งพิมพ์

8.5.2 สื่อการเรียนการสอนประเภทสื่อคอมพิวเตอร์

8.5.3 สื่อการเรียนการสอนประเภทวัสดุและอุปกรณ์

8.5.4 สื่อการเรียนการสอนประเภทชุดการสอน

8.6 รูปแบบกิจกรรม (กศน. กิจกรรม + สพฐ. รูปแบบการจัดการศึกษา+ สพฐ. ระดับการศึกษา+ สพฐ. ภาคีเครือข่าย)

แนวคิด : การศึกษาตลอดชีวิตและแนวคิดการจัดการความรู้ในองค์กร

รายละเอียด : ภาพรวมของกิจกรรมในศูนย์การเรียนรู้หรือแหล่งการเรียนรู้ในสถานประกอบการประเภทโรงแรมแบ่งกิจกรรมออกเป็นตามแนวคิดการศึกษาตลอดชีวิตคือต้องประกอบไปด้วย กิจกรรมทางการศึกษาในระบบโรงเรียนซึ่งอาจเป็นการทำงานร่วมกับภาคีเครือข่ายกับสถาบันทางการศึกษาก็ได้หากความพร้อมของโรงแรมนั้นๆเอื้ออำนวย กิจกรรมทางการศึกษานอกระบบโรงเรียน เช่น กิจกรรมการฝึกอบรมทั้งในและนอกโรงแรม และกิจกรรมการศึกษาตามอัธยาศัย เช่น ชุดการเรียนการสอนที่พนักงานสามารถศึกษาได้ด้วยตนเอง

8.6.1 การศึกษาในระบบโรงเรียน

8.6.2 การศึกษานอกระบบโรงเรียน

8.6.3 การศึกษาตามอัธยาศัย

กรอบแนวคิดในการวิจัย

- 1.แนวคิดการศึกษาตลอดชีวิต
- 2.แนวคิดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่
- 3.แนวคิดการจัดการความรู้ในองค์กร
- 4.เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ
5. แนวคิดสถานประกอบการประเภทโรงแรม
6. แนวคิดศูนย์การเรียนรู้
7. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้อง
8. สภาพ ปัญหาและความต้องการของสถานประกอบการประเภทโรงแรมเรื่องศูนย์การเรียนรู้ฯ

แนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม

- 1.วัตถุประสงค์
- 2.บุคลากร
 - หน้าที่และลักษณะของเจ้าหน้าที่ประจำการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิต
 - บทบาทและหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
- 3.สถานที่
 - ระบุสถานที่ที่เหมาะสมในการจัดตั้ง
 - ลักษณะในภาพรวม
- 4.องค์ความรู้
 - ความรู้ชัดแจ้ง(Explicit Knowledge)
 - ความรู้ฝังลึก(Tacit Knowledge)
 - คลังวิทยาการ
- 5.สื่อการเรียนรู้
 - สื่อการเรียนการสอนประเภทสิ่งพิมพ์
 - สื่อการเรียนการสอนประเภทสื่อคอมพิวเตอร์
 - สื่อการเรียนการสอนประเภทวัสดุและอุปกรณ์
 - สื่อการเรียนการสอนประเภทชุดการสอน
- 6.รูปแบบกิจกรรม(ในองค์กรและภาคีเครือข่าย)
 - การศึกษาในระบบโรงเรียน
 - การศึกษานอกระบบโรงเรียน
 - การศึกษาตามอัธยาศัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การนำเสนอแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม เป็นการ **วิจัยเชิงคุณภาพ** ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนการวิจัยเป็น 2 ขั้นตอนตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาสภาพ ปัญหาและความต้องการเกี่ยวกับการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม

ขั้นที่ 2 นำเสนอแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม

ขั้นที่ 1 ศึกษาสภาพ ปัญหาและความต้องการเกี่ยวกับการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม

เพื่อเป็นการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับ ศูนย์การเรียนรู้หรือแหล่งการเรียนรู้ และสภาพ ปัญหา และความต้องการในปัจจุบันเรื่องศูนย์การเรียนรู้หรือแหล่งการเรียนรู้ของสถานประกอบการประเภทโรงแรม มีข้ออยู่ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1.1 ศึกษา สภาพ ปัญหา ความต้องการจากบุคลากรในสถานประกอบการประเภทโรงแรมด้วยแบบสัมภาษณ์

ขั้นตอนที่ 1.2 ศึกษาแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมด้วยเทคนิคเดลฟาย

ขั้นตอนที่ 1.1 ศึกษา สภาพ ปัญหา และความต้องการจากบุคลากรในสถานประกอบการประเภทโรงแรมด้วยแบบสัมภาษณ์

ผู้วิจัยเริ่มจากศึกษาเอกสาร ข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวข้องผ่านเอกสาร ตำรา วารสาร หนังสือ และอินเทอร์เน็ต ทั้งทางทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งศึกษาองค์ประกอบศูนย์การเรียนรู้เพื่อสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม เพื่อสร้างกรอบแนวคิดในการศึกษาข้อมูลด้าน สภาพ ปัญหา และความต้องการของศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม โดยศึกษาข้อมูลจากสถานประกอบการประเภทโรงแรมทั้งหมด 9 แห่ง สัมภาษณ์จากบุคลากรในแต่ละโรงแรมรวม 30 คน ซึ่งเป็นสถานประกอบการประเภทโรงแรมที่มีศูนย์การเรียนรู้อยู่แล้วในสถานประกอบการ(หรือมีแหล่งการเรียนรู้สำหรับพนักงานในองค์กร)

ขั้นตอนที่ 1.1 : กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ใช้เก็บข้อมูลด้าน สภาพ ปัญหา และความต้องการ ซึ่งเป็นสถานประกอบการประเภทโรงแรม รวมทั้งสิ้น 9 แห่ง เก็บข้อมูลกับเจ้าหน้าที่ดูแลศูนย์การเรียนรู้หรือแหล่งการเรียนรู้ นั้น ซึ่งเป็นการสุ่มอย่างเฉพาะเจาะจง 1-2 คน และพนักงานที่ใช้บริการศูนย์การเรียนรู้ ซึ่งเป็นการสุ่มแบบโควต้าโรงแรมละ 2 - 5 คน โดยผู้วิจัยมีเกณฑ์ในการเลือกกลุ่มตัวอย่างดังนี้

เกณฑ์ในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างโรงแรมเพื่อศึกษา สภาพ ปัญหา และความต้องการ

1. เป็นโรงแรมในประเทศไทยมาตรฐานระดับ 4 ดาวขึ้นไป โดยเป็นมาตรฐานที่ได้รับจากหน่วยงานสากลที่เป็นที่ยอมรับ เช่น มูลนิธิพัฒนามาตรฐานและบุคลากร ในอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยว การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย สมาคมโรงแรมไทย สมาคมไทยธุรกิจการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยรังสิต มหาวิทยาลัยมหิดล ร่วมกันดำเนินการตรวจสอบ เป็นต้น

2. เป็นโรงแรมที่มีศูนย์การเรียนรู้หรือแหล่งการเรียนรู้ให้พนักงานในองค์กรของตนเองเรียนรู้ตามอัธยาศัยมาแล้วมากกว่า 1 ปี

3. เป็นโรงแรมที่พร้อมและสมัครใจในการให้ข้อมูลองค์กรเกี่ยวกับ ศูนย์การเรียนรู้หรือวิธีพัฒนาคนในองค์กรด้วยแหล่งการเรียนรู้ของตนเอง

เกณฑ์ในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างเจ้าหน้าที่ที่ดูแลศูนย์การเรียนรู้หรือ แหล่งการเรียนรู้

1. เป็นเจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้า หรือ เป็นผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง โดยตรงกับการดำเนินงานของศูนย์การเรียนรู้หรือแหล่งการเรียนรู้ในโรงแรมนั้นๆ

2. มีระยะเวลาในการทำงานที่ศูนย์การเรียนรู้หรือแหล่งการเรียนรู้ใน องค์กรอย่างน้อย 1 ปีขึ้นไป

เกณฑ์ในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างพนักงานที่ใช้บริการศูนย์การเรียนรู้ หรือแหล่งการเรียนรู้

1. เป็นพนักงานประจำของโรงแรมนั้นที่มีอายุการทำงานเกิน 6 เดือน

2. เป็นพนักงานที่ใช้บริการศูนย์การเรียนรู้หรือแหล่งการเรียนรู้ อย่างน้อยเฉลี่ยเดือนละ 2-3 ครั้งขึ้นไป

ขั้นตอนที่ 1.1 : เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างโรงแรมเพื่อศึกษา สภาพ ปัญหา และความต้องการใช้เครื่องมือวิจัยดังนี้

1. นำข้อสรุปที่ได้จากการศึกษาข้อมูล จากเอกสาร ตำรา พบ. อินเทอร์เน็ต และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้เป็น สภาพ ปัญหา ความต้องการ ศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม เพื่อนำมาสร้างเป็น เครื่องมืองานวิจัย

2. สร้างแบบสัมภาษณ์จากข้อสรุปที่ได้ศึกษามา

3. นำแบบสัมภาษณ์ฉบับร่างเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อขอ คำแนะนำและพิจารณาตรวจสอบแก้ไขตามความเหมาะสม จากนั้นนำแบบสอบถามให้

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษานอกระบบโรงเรียน 1 ท่าน ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการวิจัย 1 ท่าน ผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษาตลอดชีวิต 1 ท่าน ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านสถานประกอบการ ประเภทโรงแรม 1 ท่าน ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 1 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้อง การใช้ภาษา การตั้งข้อความ ฯลฯ ได้ผลการตรวจสอบแก้ไขในภาพรวมดังนี้คือ

- ข้อคำถามบางข้อควรระบุให้ชัดเจนว่าสามารถตอบได้มากกว่าหนึ่งคำตอบ เช่น สื่อการเรียนรู้อะไรที่ได้รับความนิยม ควรระบุให้ชัดว่าสามารถตอบได้มากกว่า 1 สื่อการเรียนรู้

- ปรับเปลี่ยนภาษาให้ไม่ขึ้นเป็นลบมากเกินไป จากที่ขึ้นต้นด้วย ปัญหา ควรเปลี่ยนเป็น อุปสรรคในการปฏิบัติหน้าที่

- ข้อคำถามที่มีศัพท์เฉพาะภาษาอังกฤษควรรีเสกกำกับในวงเล็บเช่น สมรรถนะ (สมรรถนะ (Competency))

- ควรต่อท้ายข้อคำถามด้วยคำว่า เพราะเหตุใด โปรดอธิบายหรือยกตัวอย่างต่อท้ายคำถามเสมอ และไม่ใช้คำว่าจงอธิบาย ควรใช้คำว่าโปรดอธิบาย เป็นต้น

โดยดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม (Item-Objective Congruency Index : IOC) มีค่ามากกว่า 0.5 ทุกรายข้อคำถาม สามารถนำเครื่องมือไปเก็บข้อมูลงานวิจัยได้

4. นำแบบสัมภาษณ์ที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว นำไปทดลองใช้ (Try out) กับพนักงานโรงแรมจำนวน 1 คน นักการศึกษานอกระบบ 1 คน เจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม 1 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเพื่อดูความถูกต้อง ความเหมาะสมในการใช้ และความครอบคลุมเนื้อหาที่ต้องการ(รวมทั้งสิ้นจำนวน 3 ท่าน ในการทดลองใช้แบบสัมภาษณ์) พบว่าภาษามีความชัดเจน สื่อความได้ ความยาวของเครื่องมือมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง

5. ปรับปรุงแก้ไข แล้วสร้างแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์เพื่อดำเนินการเก็บข้อมูล

ขั้นตอนที่ 1.1 : วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย

การศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างโรงแรมมีวิธีการเก็บข้อมูลดังนี้ ผู้วิจัยนำเครื่องมือ แบบสัมภาษณ์ไปสอบถามด้วยตนเองทั้ง 9 โรงแรมที่ได้คัดเลือกตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ โดยใช้แบบสอบถาม 1-2 ชุดสำหรับเจ้าหน้าที่ดูแลศูนย์การเรียนหรือแหล่งการเรียนรู้ นั้น ซึ่งเป็นการสุ่มอย่างเฉพาะเจาะจง 1-2 คน ตามเกณฑ์ที่ได้ระบุไว้ และกับพนักงานที่ใช้บริการศูนย์การเรียน ซึ่งเป็นการสุ่มแบบโควต้าโรงแรมละ 2-5 คนตามเกณฑ์ที่ได้ระบุไว้ เพื่อให้ได้ข้อมูลด้านสภาพ ปัญหาและความต้องการ

ขั้นตอนที่ 1.1 : การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย

การศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างโรงแรมมีวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้ ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการบันทึกการสัมภาษณ์ และข้อมูลที่ได้จากแถบบันทึกเสียงระหว่างการสัมภาษณ์(สำหรับโรงแรมที่อนุญาตให้บันทึกเสียงได้) มาทำการวิเคราะห์สรุปข้อมูลตามแนวทางที่สุภางศ์ จันทวานิช, 2543 และชาย โพธิ์สิตา, 2550 เสนอไว้ ด้วยเทคนิคการตัดปะ (Scissor and Sort Technique) จากนั้นตีความ จัดหมวดหมู่ และเปรียบเทียบคำตอบของแต่ละโรงแรม โดยทำการวิเคราะห์เนื้อหาด้านความจริง (Pragmatically Content Analysis) และวิเคราะห์เนื้อหาด้านความหมายของคำพูด (Semantically Content Analysis)

ขั้นตอนที่ 1.2 : ศึกษาแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้อัตนอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมด้วยเทคนิคเดลฟาย

เมื่อได้ข้อมูล สภาพ ปัญหาและความต้องการจากสถานประกอบการประเภทโรงแรมทั้งหมด 9 แห่ง ซึ่งเป็นสถานประกอบการประเภทโรงแรมที่มีศูนย์การเรียนอยู่แล้วในสถานประกอบการหรือมีแหล่งเรียนรู้สำหรับพนักงานในองค์กรทำให้ทราบสภาพ ปัญหาและความต้องการในปัจจุบันของศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการประเภทโรงแรมแล้ว ผู้วิจัยจึงทำการศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้วยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านถึงแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้อัตนอดชีวิตในสถานประกอบการโรงแรม ประเด็นในการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบศูนย์การเรียนในสถานประกอบการประเภทโรงแรมในประเด็นดังต่อไปนี้

- ตลอดชีวิต
มนุษย์
1. **วัตถุประสงค์**
 2. **บุคลากร**
 - 2.1 หน้าที่และคุณลักษณะของเจ้าหน้าที่ประจำการศูนย์การเรียนรู้
 - 2.2 บทบาทและหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในฝ่ายทรัพยากร
 3. **สถานที่**
 - 3.1 ระบุสถานที่ที่เหมาะสมในการจัดตั้ง
 - 3.2 ลักษณะในภาพรวม
 4. **องค์ความรู้**
 - 4.1 ความรู้ชัดแจ้ง(Explicit Knowledge)
 - 4.2 ความรู้ฝังลึก(Tacit Knowledge)
 - 4.3 คลังวิทยาการ
 5. **สื่อการเรียนรู้**
 - 5.1 สื่อการเรียนการสอนประเภทสิ่งพิมพ์
 - 5.2 สื่อการเรียนการสอนประเภทสื่อคอมพิวเตอร์
 - 5.3 สื่อการเรียนการสอนประเภทวัสดุและอุปกรณ์
 - 5.4 สื่อการเรียนการสอนประเภทชุดการสอน
 6. **รูปแบบกิจกรรม(ในองค์กรหรือเครือข่ายพันธมิตร)**
 - 6.1 การศึกษาในระบบโรงเรียน
 - 6.2 การศึกษานอกระบบโรงเรียน
 - 6.3 การศึกษาตามอัธยาศัย

ซึ่งวิธีดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ 1.2 มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1.2 : กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 9 ท่าน เป็นโรงแรมละ 1 ท่าน ทั้งหมด 9 โรงแรม เพื่อให้ได้ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อสร้างแนวทางการจัดการบนพื้นฐานของสภาพ ปัญหาและความต้องการ โดยผู้วิจัยมีเกณฑ์ในการเลือกผู้เชี่ยวชาญดังนี้

เกณฑ์ของผู้วิจัยในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญเพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม

1. เป็นผู้ที่มีผลงานหรือการปฏิบัติงานดี และเป็นที่รู้จักในธุรกิจโรงแรมหรือวงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในธุรกิจโรงแรมหรือวงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่า 5 ปีขึ้นไป
3. เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ตรงมากกว่า 2 ปี ด้านการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้หรือแหล่งการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กรในสถานประกอบการ โดยอาจจะเป็นในบริบทโรงแรมหรือบริบทอื่นก็ได้ หรือมิใช่สถานประกอบการก็ได้ เช่น สถานศึกษา เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 1.2 : เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม ผู้วิจัยใช้ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือวิจัยดังนี้

1. ข้อมูล จากเอกสาร ตำรา พบ. อินเทอร์เน็ต และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ และจากการศึกษากลุ่มตัวอย่างสถานประกอบการประเภทโรงแรมทั้ง 9 ที่ เพื่อนำมาสร้างเป็นเครื่องมืองานวิจัย
2. สร้างแบบสัมภาษณ์ปลายเปิด จากข้อสรุปที่ได้ศึกษามา
3. นำแบบสัมภาษณ์ฉบับร่างเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อขอคำแนะนำและพิจารณาตรวจสอบแก้ไขตามความเหมาะสม จากนั้นนำแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษานอกระบบโรงเรียน 1 ท่าน ผู้ทรงคุณวุฒิทางการวิจัย 1 ท่าน ผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษาตลอดชีวิต 1 ท่าน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 1 ท่าน และผู้ทรงคุณวุฒิทางสถานประกอบการประเภทโรงแรมโดย 1 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้องการใช้ภาษา การตั้งข้อความ ฯลฯ สามารถสรุปภาพรวมสิ่งที่ปรับแก้ไขได้ดังนี้
 - ข้อคำถามสั้นไปควรยกตัวอย่างให้เห็นภาพที่ชัดเจนมากขึ้น เช่น สื่อการเรียนรู้อื่น ๆ (ยกตัวอย่างเช่น โทรทัศน์ วิทยุ) เป็นต้น

- ปรับเปลี่ยนภาษาให้เป็นรูปประโยคขอร้อง เช่น โปรด
แสดงความคิดเห็น ฯลฯ

- ข้อคำถามเป็นประโยคความซ้อนหลายประโยคควรแยก
ออกเป็นรายข้อย่อย

โดยดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม (Item-Objective
Congruency Index : IOC) มีค่ามากกว่า 0.5 ทุกรายข้อคำถาม สามารถนำเครื่องมือไปเก็บ
ข้อมูลงานวิจัยได้

4. นำแบบสัมภาษณ์ที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว นำไปทดลองใช้ (Try out)
กับพนักงานโรงแรมจำนวน 1 คน นักการศึกษาอนุรักษนิยม 1 คน เจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์ของโรงแรม 1 คน เพื่อดูความถูกต้อง ความเหมาะสมในการใช้ และความครอบคลุมเนื้อหา
ที่ต้องการ พบว่า ภาษามีความชัดเจน สื่อความได้ ความยาวของเครื่องมือมีความเหมาะสมที่จะ
นำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง

5. ปรับปรุงแก้ไข แล้วสร้างแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์เพื่อ
ดำเนินการเก็บข้อมูล โดยมีรายละเอียดการใช้แบบสัมภาษณ์ขั้นที่ 1.2 ด้วยเทคนิคเดลฟาย
(Delphi) ดังนี้

5.1 แบบสัมภาษณ์ปลายเปิดครั้งที่ 1 ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้
จากการแบบสอบถามที่ศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการในการ มาวิเคราะห์ สังเคราะห์
เพื่อใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นในการกำหนดหัวข้อคำถาม วิเคราะห์เรียบเรียงเป็นแบบสัมภาษณ์
ปลายเปิดรอบที่ 1 ข้อคำถามครอบคลุมเรื่องแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถาน
ประกอบการประเภทโรงแรม โดยมีประเด็นครอบคลุมทั้ง 6 ประเด็นตามกรอบแนวคิดงานวิจัย นำ
แบบสอบถามฉบับร่างเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอคำแนะนำ จากนั้นนำแบบสอบถามให้
ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษานอกกระบวนโรงเรียน 1 ท่าน ผู้ทรงคุณวุฒิทางการวิจัย 1 ท่าน
ผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษาตลอดชีวิต 1 ท่าน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 1
ท่าน และผู้ทรงคุณวุฒิทางสถานประกอบการประเภทโรงแรมโดย 1 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้อง
การใช้ภาษา การตั้งข้อคำถาม ฯลฯ จากนั้นสร้างแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อดำเนินการเก็บ
ข้อมูล

5.2 **แบบสอบถามครั้งที่ 2** เป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยมีวิธีการสร้างเครื่องมือดังนี้ เริ่มจากนำแบบสอบถามครั้งที่ 1 มาวิเคราะห์เนื้อหา เพื่อสร้างเป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่าครอบคลุมเรื่องแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม โดยมีประเด็นครอบคลุมทั้ง 6 ประเด็นตามกรอบแนวคิดงานวิจัย และนำแบบสอบถามฉบับร่างเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอคำแนะนำ จากนั้นสร้างแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ที่ได้แก้ไขปรับปรุงแล้วเพื่อดำเนินการเก็บข้อมูล

5.3 **แบบสอบถามครั้งที่ 3** เป็นแบบสอบถามฉบับเดียวกันกับแบบสอบถามครั้งที่ 2 ข้อคำถามครอบคลุมเรื่องแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม โดยมีประเด็นครอบคลุมทั้ง 6 ประเด็นตามกรอบแนวคิดงานวิจัย โดยผู้วิจัยได้แสดงช่วงพิสัยระหว่างควอไทล์ ค่าฐานนิยม ของผู้เชี่ยวชาญได้ตอบคำถามในครั้งที่ 2 มาด้วย โดยมีวิธีในการสร้างเครื่องมือ ดังนี้ นำคำตอบที่ได้จากแบบสอบถามรอบที่ 2 มาคำนวณหาค่าฐานนิยม และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของคำถามแต่ละข้อ และนำมาสร้างเป็นแบบสอบถามฉบับที่ 3 โดยใช้ข้อคำถามเหมือนเดิม แต่เพิ่มช่วงค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ค่าฐานนิยมของครั้งที่ 2 ลงไป และนำแบบสอบถามที่ได้ ส่งให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันคำตอบว่ามีความคิดเห็นสอดคล้องหรือแตกต่างจากผู้เชี่ยวชาญท่านอื่นๆอย่างไร ยังคงยืนยันที่จะตอบคำถามเช่นเดิมหรือไม่

ขั้นตอนที่ 1.2 : วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย

ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยใช้เทคนิคเดลฟาย(Delphi) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมด 3 รอบ ซึ่งรอบที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์ปลายเปิด ในช่วงเดือนมิถุนายน 2554 ในรอบที่ 2 – 3 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า ในช่วงกรกฎาคม และสิงหาคม พ.ศ. 2554 ตามลำดับ โดยดำเนินการเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ ทั้งหมด 9 คนจาก 9 สถานประกอบการที่ได้ทำการคัดเลือกตามเกณฑ์ในการคัดเลือกที่กำหนด โดยวิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง และบางส่วนใช้การส่งและรับแบบสอบถามทางไปรษณีย์

ขั้นตอนที่ 1.2 : การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย

ผู้วิจัยจะดำเนินการศึกษาความเห็นของผู้เชี่ยวชาญมีสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ

1. **ค่ามัธยฐาน** นำมาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาค่าความเหมาะสมที่นำมาใช้ในแบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 2 และรอบที่ 3
2. **ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์** นำมาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาค่าความสอดคล้องกันของคำตอบที่นำมาใช้ในแบบสอบถามรอบที่ 2 และรอบที่ 3

โดยมีเกณฑ์ในการแปลความหมายคะแนนสำหรับแบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญ เป็นความหมายคะแนนทางสถิติที่ใช้ดังนี้

เกณฑ์ในการแปลความหมายค่ามัธยฐาน ค่ากลางของข้อมูล เมื่อทำการเรียงลำดับข้อมูลแล้ว โดยจะแปลความหมายดังนี้

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.50 ขึ้นไป หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับมากที่สุด

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 – 4.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับมาก

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 2.50 – 3.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับปานกลาง

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 1.50 – 2.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับน้อย

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 1.50 ลงไป หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์ในการพิจารณาค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ พิสัยระหว่างควอไทล์คือ ระยะจากควอไทล์ที่ 3 ถึง ควอไทล์ที่ 1 ของคะแนนชุดหนึ่ง การคำนวณหาพิสัยระหว่างควอไทล์ สามารถแปลความหมายได้ดังนี้

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตั้งแต่ 0.01 -1.50 แสดงว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกัน

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตั้งแต่ 1.50 ขึ้นไป แสดงว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นไม่สอดคล้องกัน

ดังนั้น คำตอบรอบสุดท้ายที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมมากที่สุด (ค่ามัธยฐาน 3.5 ขึ้นไป) และมีความสอดคล้องกันของคำตอบ(ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.5)นำมาสังเคราะห์กับข้อมูลเบื้องต้นซึ่งได้จากขั้นตอนแรก และนำมาปรับปรุงเพื่อให้ได้แนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม ในส่วนของคำตอบของผู้เชี่ยวชาญที่ไม่มีความเหมาะสมคือ ไม่ผ่านเกณฑ์ดังกล่าว(ค่ามัธยฐานน้อยกว่า 3.5) หรือไม่มีความสอดคล้อง (ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์มากกว่า 1.5) จะไม่นำมาใช้ในการกำหนดเป็นรูปแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม

ขั้นที่ 2 นำเสนอแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม

เมื่อได้แนวทางที่มาจากการศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด ก็สรุปเป็นแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมนั้นๆให้อยู่ในรูปของตารางและความเรียง โดยนำเสนอแนวทางที่ได้นั้นในการสนทนากลุ่ม เพื่อตรวจสอบแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมโดยการสนทนากลุ่มจัดขึ้นตามแนวความคิดการจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management : KM) คือเป็นเวทีอิสระในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจากผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการปฏิบัติอย่างแท้จริง (CoP) ในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันเพื่อตรวจสอบแนวทางที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญ

ประเด็นในการสนทนากลุ่มเพื่อนำเสนอการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมใน 6 ประเด็นต่อไปนี้

1. **วัตถุประสงค์**
2. **บุคลากร**
 - 2.1 หน้าที่และคุณลักษณะของเจ้าหน้าที่ประจำการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิต
 - 2.2 บทบาทและหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
3. **สถานที่**
 - 3.1 ระบุสถานที่ที่เหมาะสมในการจัดตั้ง
 - 3.2 ลักษณะในภาพรวม
4. **องค์ความรู้**
 - 4.1 ความรู้ชัดแจ้ง(Explicit Knowledge)
 - 4.2 ความรู้ฝังลึก(Tacit Knowledge)
 - 4.3 คลังวิทยาการ
5. **สื่อการเรียนรู้**
 - 5.1 สื่อการเรียนการสอนประเภทสิ่งพิมพ์
 - 5.2 สื่อการเรียนการสอนประเภทสื่อคอมพิวเตอร์
 - 5.3 สื่อการเรียนการสอนประเภทวัสดุและอุปกรณ์
 - 5.4 สื่อการเรียนการสอนประเภทชุดการสอน
6. **รูปแบบกิจกรรม(ในองค์กรและภาคีเครือข่าย)**
 - 6.1 การศึกษาในระบบโรงเรียน
 - 6.2 การศึกษานอกระบบโรงเรียน
 - 6.3 การศึกษาตามอัธยาศัย

ซึ่งวิธีดำเนินการวิจัยในขั้นที่ 2 มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 2 : กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง(Purposive Sampling) จำนวน 10 ท่าน ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มสนทนาตามแนวคิดของ Stewart and Shamdasani (1990) และชาย โพธิ์สิตา (2550) ซึ่งเสนอว่าขนาดของผู้ทรงคุณวุฒิควรมีประมาณกลุ่มละ 6 – 12 คน เพื่อให้ได้รับคำตอบที่เพียงพอต่อประเด็นคำถามที่ต้องการวิจัยโดยผู้วิจัยมีเกณฑ์ในการเลือกผู้เข้าร่วมสัมมนาตามแนวคิดการจัดการความรู้ในองค์กรดังนี้

เกณฑ์ของผู้วิจัยในการคัดเลือกผู้เข้าร่วมกลุ่มสนทนาเพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม

1. **กลุ่มผู้กำหนดนโยบาย หรือระดับผู้บริหาร** ซึ่งเป็นบุคคลที่ตรงตามเกณฑ์อย่างใดอย่างหนึ่งต่อไปนี้จำนวน รวม 3 คน

1.1 เป็นผู้ทำงานในระดับบริหารในธุรกิจโรงแรมในระดับผู้บริหารโรงแรมมาตรฐาน 4 ดาวขึ้นไป โดยเป็นมาตรฐานที่ได้รับจากหน่วยงานสากลที่เป็นที่ยอมรับ เช่น สมาคมโรงแรมไทย เป็นต้น

1.2 เป็นผู้ทำงานในระดับบริหารในธุรกิจโรงแรมที่มีศูนย์การเรียนรู้หรือแหล่งการเรียนรู้ให้พนักงานในองค์กรของตนเองเรียนรู้ตามอัธยาศัยมาแล้วมากกว่า 1 ปี

1.3 เป็นผู้บริหารที่มีความพร้อมและความตั้งใจในการแสดงความคิดเห็นเพื่อพัฒนาเกี่ยวกับ ศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการประเภทโรงแรม

2. **กลุ่มผู้ที่ปฏิบัติงานในศูนย์การเรียนรู้** ซึ่งเป็นบุคคลที่ตรงตามเกณฑ์ต่อไปนี้จำนวน รวม 4 คน

2.1 เป็นเจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้า หรือ เป็นผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินงานของศูนย์การเรียนรู้หรือแหล่งการเรียนรู้ในโรงแรมนั้นๆ

2.2 มีระยะเวลาในการทำงานที่ศูนย์การเรียนรู้หรือแหล่งการเรียนรู้ในองค์กรอย่างน้อย 2 ปีขึ้นไป

2.3 มีความพร้อมและความตั้งใจในการแสดงความคิดเห็นเพื่อพัฒนาเกี่ยวกับ ศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการประเภทโรงแรม

3. **กลุ่มผู้ใช้บริการศูนย์การเรียนรู้** ซึ่งเป็นบุคคลที่ตรงตามเกณฑ์ต่อไปนี้
จำนวน รวม 3 คน

- 3.1 เป็นพนักงานประจำของโรงแรมที่มีอายุการทำงานเกิน 2 ปี
- 3.2 เป็นพนักงานที่ใช้บริการศูนย์การเรียนรู้หรือแหล่งการเรียนรู้อย่างน้อยเฉลี่ยเดือนละ 2-3 ครั้งขึ้นไป
- 3.3 มีความพร้อมและความตั้งใจในการแสดงความคิดเห็นเพื่อพัฒนาเกี่ยวกับ ศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการประเภทโรงแรม

ขั้นตอนที่ 2 : เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การนำเสนอแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม ผู้วิจัยใช้เครื่องมือวิจัยดังนี้

การกำหนดแนวทางการสนทนากลุ่ม(Guidelines) โดยใช้ผลจากการศึกษาวิจัยขั้นตอนที่ 1.1 และ 1.2 มาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดแนวทางการสนทนากลุ่ม จากนั้นนำแนวทางการสนทนากลุ่มให้ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านโรงแรมจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความตรงของเนื้อหา(Content Validity)และความเหมาะสมในการเรียงข้อความหลักและคำถามรอง จากนั้นนำข้อเสนอที่ได้จากผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านโรงแรมไปปรับปรุงแนวทางการสนทนากลุ่ม ซึ่งจากการตรวจสอบของผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า เกณฑ์ดัชนีวัดค่าความสอดคล้องระหว่างข้อความกับวัตถุประสงค์(Item-Objective Congruency Index : IOC)มากกว่าหรือเท่ากับ 0.05 ขึ้นไป ซึ่งถือว่ามี ความสอดคล้องกับเนื้อหา(ดวงกมล ไตรวิจิตรคุณ, 2550)

1. ติดต่อประสานงานกับผู้ร่วมสนทนา โดยผู้วิจัยทำหนังสือถึง คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเพื่อเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มและแจ้งสถานที่ในการสนทนากลุ่ม ซึ่งก็คือห้องบุษบา โรงแรมเพนนินซูล่า กรุงเทพฯ เมื่อวันที่ 7 กันยายน พ.ศ. 2554 เวลา 12.00-14.00 น.

2. จัดทำเอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม โดยเนื้อหาภายในคือ สรุปภาพรวมการวิเคราะห์สภาพ ปัญหา และความต้องการเกี่ยวกับศูนย์การเรียนรู้ในสถาน

ประกอบการประเภทโรงแรม และรูปแบบศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการประเภทโรงแรมที่เกิดขึ้นจากการศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยจัดส่งล่วงหน้าไปทางไปรษณีย์ 1 สัปดาห์

3. จัดเตรียมสถานที่และอุปกรณ์ที่จำเป็นในการสนทนากลุ่ม ซึ่งได้แก่แนวทางการสนทนากลุ่ม แบบจดบันทึกข้อมูลการสนทนา เทปบันทึกเสียงการสนทนา รวมทั้งเครื่องดื่ม อาหารว่าง เสื้อประกอบการสนทนา ของที่ระลึกและอุปกรณ์โสตทัศนูปกรณ์ที่จำเป็นตามแนวคิดการจัดการความรู้ในองค์กรและชุมชนนักปฏิบัติ(CoP)

4. ชักซ้อมความเข้าใจระหว่างผู้วิจัยและผู้ช่วยวิจัยในการทำหน้าที่จดบันทึกการสนทนา(Note Taker)เพื่อให้เข้าใจขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลและการประสานงานต่างๆที่เกิดขึ้นระหว่างการสนทนา

5. จากนั้นเมื่อจบการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะ ประเด็นที่น่าสนใจที่เกิดจากการสนทนากลุ่ม สรุปออกมาเป็นความเรียงและตารางตามความเหมาะสม

ขั้นตอนที่ 2 : การเก็บรวบรวมข้อมูล

การนำเสนอแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมด้วยการจัดการสนทนากลุ่ม โดยคัดเลือกผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ จำนวน 10 คนในเวลาและสถานที่ตามความเหมาะสม

ขั้นตอนที่ 2 : การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการบันทึกการสนทนากลุ่ม และข้อมูลที่ได้จากแถบบันทึกเสียงระหว่างการสนทนากลุ่ม มาทำการวิเคราะห์สรุปข้อมูลตามแนวทางที่ สุภาวงศ์ จันทวานิช, 2543 และชาย โพธิ์สิตา, 2550 เสนอไว้ ด้วยเทคนิคการตัดปะ (Scissor and Sort Technique) จากนั้นตีความ จัดหมวดหมู่ และเปรียบเทียบคำตอบของแต่ละโรงแรม โดยทำการวิเคราะห์เนื้อหาด้านความจริง (Pragmatically Content Analysis) และวิเคราะห์เนื้อหาด้านความหมายของคำพูด (Semantically Content Analysis)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์

การวิจัยเรื่องการนำเสนอแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการเกี่ยวกับการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม และเพื่อนำเสนอแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม โดยผู้วิจัยแบ่งผลการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ สภาพ ปัญหาและความต้องการเกี่ยวกับการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม สามารถแยกเป็นข้อย่อยได้ดังนี้

ตอนที่ 1.1 ผลการวิเคราะห์สภาพ ปัญหาและความต้องการเกี่ยวกับการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมของพนักงานที่เข้าใช้บริการและเจ้าหน้าที่ดูแลศูนย์การเรียนรู้หรือแหล่งการเรียนรู้ในสถานประกอบการประเภทโรงแรม

ตอนที่ 1.2 ผลการวิเคราะห์แนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมของผู้เชี่ยวชาญด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi)

ตอนที่ 2 ผลการนำเสนอแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม

ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละตอนดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ สภาพ ปัญหาและความต้องการเกี่ยวกับการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม

เพื่อเป็นการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับศูนย์การเรียนรู้หรือแหล่งการเรียนรู้และสภาพ ปัญหา และความต้องการในปัจจุบันเรื่องศูนย์การเรียนรู้หรือแหล่งการเรียนรู้ของสถานประกอบการจึงได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นดังกล่าวดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1.1 ผลการวิเคราะห์สภาพ ปัญหาและความต้องการ
 เกี่ยวกับการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมของพนักงานที่
 เข้าใช้บริการและเจ้าหน้าที่ดูแลศูนย์การเรียนรู้หรือแหล่งการเรียนรู้ในสถานประกอบการประเภท
 โรงแรม

1. **ด้านวัตถุประสงค์** ศูนย์การเรียนรู้หรือแหล่ง
 การเรียนรู้ในแต่ละโรงแรมโดยส่วนใหญ่จะมีวัตถุประสงค์เป็นไปในทิศทางเดียวกันเป้าหมาย พันธ
 กิจของโรงแรม โดยยังคำนึงถึงความต้องการของผู้บริหารโรงแรมและความต้องการของพนักงานที่
 ใช้บริการเพิ่มเติมด้วย เน้นหนักไปทางพัฒนาหรือเพิ่มศักยภาพในการทำงานของพนักงานใน
 องค์กร เป็นพื้นที่ในการทำกิจกรรมของพนักงาน อาทิ ฝึกอบรม ประชุมกลุ่ม เป็นต้น และเป็นแหล่ง
 รวบรวมความรู้ขององค์กรเป็นหลัก พบว่าในด้านของวัตถุประสงค์แต่ละโรงแรมมีความเหมาะสม
 ดีแล้ว

2. **ด้านบุคลากร** ศูนย์การเรียนรู้หรือแหล่งการ
 เรียนรู้ในแต่ละโรงแรมในปัจจุบันโดยมากยังไม่มีบุคลากรที่ดูแลศูนย์การเรียนรู้ ยังไม่มีผู้รับผิดชอบ
 หลัก ประจำการ มักเป็นหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการร่วมกันดูแล

ปัญหาที่พบคือ ภาระงานที่ฝ่ายทรัพยากร
 มนุษย์ต้องดูแลของทั้งองค์กรก็มีจำนวนมากทำให้การดูแลศูนย์การเรียนรู้ในองค์กรนั้นลด
 ความสำคัญลงไป การดูแลจึงไม่ทั่วถึงทำให้พบสื่อการเรียนการสอนที่ชำรุด เก่า ไม่ทันต่อ
 เหตุการณ์ ศูนย์การเรียนรู้ที่มีพนักงานเข้าใช้บริการจำนวนน้อยเพราะยังไม่ได้รับการส่งเสริมหรือ
 ประชาสัมพันธ์ และเมื่อไม่มีเจ้าหน้าที่ดูแลโดยตรงทำให้อาจจะต้องปิดไม่ให้เข้าใช้บริการเมื่อ
 เจ้าหน้าที่ไม่อยู่ ทำให้พนักงานไม่สามารถเข้าใช้บริการศูนย์การเรียนรู้ได้ตลอดเวลาตามต้องการ
 อย่างแท้จริง

ความต้องการที่พบคือ ต้องการบุคลากรที่มี
 ภาระหน้าที่ในการดูแลศูนย์การเรียนรู้เต็มตัวอย่างน้อย 1 ท่านเพื่อดำเนินกิจกรรมส่งเสริมการเข้า
 ใช้บริการกับพนักงานในโรงแรมและทำนุบำรุง รักษา จัดสรรจัดหา อุปกรณ์ สื่อการเรียนเข้าสู่ศูนย์
 การเรียนดังกล่าว ซึ่งเป็นความต้องการหลักในด้านบุคลากรที่ดูแลศูนย์การเรียนรู้ในแต่ละโรงแรม

3. ด้านสถานที่ ศูนย์การเรียนรู้หรือแหล่งการเรียนรู้

เรียนรู้ในโรงแรมปัจจุบันมักเป็นหนึ่งในห้องฝึกอบรมของโรงแรม หรือ อยู่ในบริเวณของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรืออยู่ในรูปของบอร์ดประชาสัมพันธ์ บอร์ดประจำฝ่าย บอร์ดประจำแผนก ซึ่งทางโรงแรมมองว่าเป็นจุดที่ช่วยให้พนักงานเกิดการเรียนรู้กับพนักงานขณะทำงานได้เช่นกัน ถือเป็นศูนย์การเรียนรู้หรือแหล่งการเรียนรู้หนึ่งของโรงแรม หรืออาจอยู่ในรูปของชื่อเรียกอื่นเช่น เป็นห้องสมุด ห้องพักผ่อนพนักงาน ซึ่งมักมีเครื่องอำนวยความสะดวกอาทิเช่น คอมพิวเตอร์ สื่อสิ่งพิมพ์ ทั้งที่เกี่ยวข้องกับงานโรงแรมและที่ไม่เกี่ยวข้องเพื่อการพักผ่อนของพนักงานรวมอยู่ในสถานที่เดียวกัน แต่มักเป็นสถานที่ที่พนักงานเข้าถึงได้ง่าย หรือในบางโรงแรมเป็นพื้นที่เสมือนในการพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างพนักงานบนพื้นที่ออนไลน์ เป็นต้น

สภาพปัญหาที่พบคือแม้สถานที่จะอยู่ในจุดที่พนักงานเข้าถึงได้ง่ายแล้วก็ตามแต่การเข้าใช้ของพนักงานยังน้อยอยู่ ทำให้ต้องคำนึงถึงเรื่องของกระบวนการประชาสัมพันธ์ให้พนักงานเข้าใช้งานมากขึ้น

ความต้องการทางโรงแรมต้องการที่จะจัดพื้นที่ทางกายภาพให้ดูสบายๆมากขึ้น ตกแต่งสวยงามเพื่อดึงดูดพนักงานให้กล้าเข้ามาใช้บริการหรืออยากเข้ามาใช้บริการมากขึ้น และจัดเตรียมสถานที่ให้สามารถเปิดให้บริการได้ตลอดเวลาเพื่อพนักงานในโรงแรมสามารถเข้าใช้บริการในเวลาที่ต้องการได้ทุกเมื่อแม้ว่าจะทำงานกะเข้าป้ายหรือค่ำ

4. ด้านองค์ความรู้ เนื้อหาและความรู้ที่อยู่ใน

ศูนย์การเรียนรู้หรือแหล่งการเรียนรู้อาทิเช่น คู่มือประกอบการทำงาน บทเรียนภาษาอังกฤษ หรือหากเป็นบอร์ดความรู้ ประชาสัมพันธ์ประจำฝ่าย ก็จะเป็นศัพท์ภาษาอังกฤษหรือความรู้ที่จำเป็นของแต่ละฝ่ายเพื่อให้ทำได้อย่างสมบูรณ์มีประสิทธิภาพ เช่น ขนบบังคับที่ประเภท วิธีการพับผ้า วิธีการจัดวางอาหาร เป็นต้น เป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นศูนย์การเรียนรู้จะเน้นหนักไปทางความรู้ทางด้านภาษาอังกฤษและความรู้ของแต่ละฝ่าย

สภาพปัญหา พบว่าความรู้ไม่มีการปรับเปลี่ยนให้ทันสมัยอยู่เสมอ ทำให้พนักงานจึงไม่ได้ให้ความสนใจที่จะเข้าศึกษาความรู้เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง

ความต้องการ พนักงานเองก็มีความต้องการทางการเรียนรู้ อาทิเช่น ต้องการความรู้ทางด้านภาษาอื่นนอกเหนือจากภาษาอังกฤษ เนื่องจาก ผู้เข้ามาใช้บริการห้องพักที่โรงแรมเป็นชาวญี่ปุ่น ชาวจีน เป็นต้น ทำให้พนักงานมีความต้องการอยากเรียนรู้ภาษาอื่นๆเพิ่ม ซึ่งทางเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ก็อาจจะสามารถตอบสนองความต้องการทางการเรียนของพนักงานให้ได้มากขึ้น และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีความต้องการที่จะนำความรู้อื่นๆในองค์กรที่อยู่ในรูปของดิจิทัลอยู่แล้วนำไปไว้ส่วนกลางให้พนักงานเข้าถึง ความรู้ที่นั่นแต่ยังไม่มีเจ้าหน้าที่คนใดลงมือทำหรือรวบรวมให้เป็นระบบ และส่งเสริมให้พนักงานโรงแรมเข้าถึงข้อมูลเหล่านั้น

5. ด้านสื่อการเรียนรู้ ปัจจุบันสื่อการเรียนรู้

สำหรับพนักงานในโรงแรมมี อาทิเช่น คอมพิวเตอร์ เพื่อศึกษาชุดการเรียนรู้จากบริษัทแม่ ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง อาทิ ภาษาอังกฤษ บทเรียน โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) และ ซีดี ต่างๆ บทเรียนออนไลน์ที่ทางโรงแรมจัดไว้ให้ มีสื่อสิ่งพิมพ์ อาทิเช่น คู่มือประกอบการทำงาน มาตรฐานการทำงานโรงแรม ความรู้เรื่องไวยากรณ์ภาษาอังกฤษ เน้นหนักไปทางความรู้เรื่องภาษาอังกฤษ เป็นส่วนใหญ่

สภาพปัญหาที่พบคือ มักเป็นสื่อการเรียนรู้เดิมที่มีมานานแล้ว ไม่มีการนำเข้าหรือผลิตสื่อการเรียนรู้ใหม่ที่เหมาะสมกับพนักงานหรือทันต่อสภาพปัญหา เหตุการณ์ในปัจจุบันขององค์กร รวมไปถึงสื่อการเรียนรู้บางประเภทมีซ้ำชุด หรือไม่ สามารถใช้งานได้เต็มประสิทธิภาพ

ความต้องการ ทางฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ อาจจะตอบสนองความต้องการของพนักงานส่วนหนึ่งในโรงแรมที่ต้องการสื่อการเรียนรู้ บางอย่าง ที่ทางโรงแรมยังไม่ได้ตอบสนอง หรือควรจัดหามาให้ และทางฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีความต้องการที่จะส่งเสริมให้พนักงานได้เข้าถึงสื่อการเรียนรู้ของโรงแรมจำนวนมากขึ้นกว่านี้ เพราะทางฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เชื่อว่าได้เตรียมสื่อการเรียนรู้ไว้จำนวนมากแล้วแต่ขาดการประชาสัมพันธ์หรือกระบวนการส่งเสริมการเข้าถึงและเข้าใช้บริการของพนักงานทำให้ยังมีจำนวนพนักงานที่เข้าใช้บริการศูนย์การเรียนรู้จำนวนน้อยอยู่

6. ด้านรูปแบบกิจกรรม กิจกรรมการศึกษาใน

ระบบโรงเรียน ปัจจุบันโรงแรมส่วนใหญ่สนับสนุนเรื่องของการศึกษาให้กับพนักงานโรงแรม โดยเน้นไปทางให้ข้อมูลเรื่องการศึกษาต่อ หรือส่งพนักงานที่มีความสามารถโดดเด่นเพื่อไปศึกษาต่อยังระดับการศึกษาที่สูงขึ้น เช่นปริญญาโทและปริญญาเอก แต่การส่งเสริมการศึกษากลับมาบังคับหรือพื้นฐานยังไม่ชัดเจนเท่าไรนักในบริบทโรงแรม กิจกรรมการศึกษานอกระบบโรงเรียน โรงแรมให้การดูแลและตอบสนองพนักงานอย่างดีในรูปแบบของกิจกรรมฝึกอบรมในองค์กรและนอกองค์กรอย่างสม่ำเสมอเป็นแผนงานเป็นระบบชัดเจน ครอบคลุมทั้งเนื้อหาเกี่ยวกับสถานที่ทำงาน เชิงความรู้ เชิงทักษะและเชิงเจตคติ รวมไปถึงเนื้อหาที่ไม่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานโดยตรง อาทิเช่น สอนทำขนมของหวาน เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการจัดกิจกรรมเรียนรู้ภาษาอังกฤษในที่ทำงานอย่างต่อเนื่องอีกด้วย และกิจกรรมการเรียนรู้ตามอัธยาศัย อยู่ในรูปของห้องสมุด การสอนงาน การฝึกงานข้ามแผนก ศึกษาดูงานนอกสถานที่ บอร์ดสาระความรู้ ประชาสัมพันธ์ บทเรียนออนไลน์ ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดการเรียนรู้จากบริษัทแม่ ซึ่งมีอยู่หลากหลายประเภทที่ทางโรงแรมเตรียมไว้ให้กับพนักงานเป็นจำนวนมากและหลายช่องทางเป็นส่วนใหญ่

ปัญหาที่พบคือ ทางโรงแรมไม่ค่อยให้การสนับสนุนเรื่องของการศึกษาในระบบเท่าไรนักเนื่องจากว่าปกติพนักงานที่รับมามากจะจบการศึกษาขั้นบังคับแล้ว หากต้องการศึกษาต่อ หลายๆโรงแรมมองว่าจะเป็นการสิ้นเปลืองทรัพยากรทางด้านเงิน คนและเวลาเพื่อการศึกษาโดยพนักงานผู้นั้นอาจจะอยู่หรือออกไปหลังจากสำเร็จการศึกษาก็ได้ จึงไม่นิยมส่งเสริมการศึกษาในระบบให้พนักงานเท่าไรนัก ยกเว้น พนักงานที่มีความสามารถโดดเด่นหรือพันธสัญญาร่วมกันองค์กรไว้แล้วว่าจะตอบคืนให้กลับบริษัท เป็นต้น ทางโรงแรมจึงจะสนับสนุนและส่งเสริมการศึกษาในระบบโรงเรียนกับพนักงานผู้นั้น การศึกษาตามอัธยาศัยที่ส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้ด้วยตนเองพบว่า ทางโรงแรมไม่มีคนผลักดัน สร้างกระแสในเรื่องนี้ที่จะคอยกระตุ้นพนักงานให้อยากเรียนรู้ อยากเข้าอ่าน อยากพัฒนาตนเองอยู่เสมอ วัฒนธรรมและค่านิยมยังไม่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้พนักงานเรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา ดังนั้นแม้ทางโรงแรมจะมีสื่อการเรียนรู้ มีชุดการเรียนรู้ หากไม่มีการบังคับ หรือคำสั่ง หรือสร้างแรงจูงใจหรือการประเมินเกิดขึ้น พนักงานก็จะไม่เรียนรู้เพิ่มเติมนอกเหนือจากคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

ความต้องการที่เกิดขึ้นคือ ทางโรงแรมต้องการให้คนที่มีความสามารถโดดเด่น หรือเชี่ยวชาญในบางเรื่องมีแลกเปลี่ยนประสบการณ์ มาสอนผู้อื่น

มากขึ้น สอนด้วยใจมากกว่าสอนด้วยหน้าที่ คำสั่งหรือเก็บชั่วโมงให้ครบ เพื่อสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างวิทยากรภายในให้มากขึ้น เป็นต้น

ตอนที่ 1.2 ผลการวิเคราะห์แนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมของผู้เชี่ยวชาญด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi)

ตารางที่ 6 แสดงค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านวัตถุประสงค์ของศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม

ด้านวัตถุประสงค์ข้อที่	ค่ามัธยฐาน	ระดับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์	ความสอดคล้องกันของคำตอบ
1	5	มากที่สุด	0.5	สอดคล้องกัน
2	5	มากที่สุด	0.5	สอดคล้องกัน
3	4	มาก	1.5	สอดคล้องกัน
4	5	มากที่สุด	1.0	สอดคล้องกัน
5	5	มากที่สุด	1.0	สอดคล้องกัน

จากตารางที่ 6 ผลการวิจัยพบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นในด้านวัตถุประสงค์สอดคล้องกันทั้ง 5 ข้อ โดยมีระดับความคิดเห็น มากที่สุด 4 ข้อ ระดับความคิดเห็นระดับ มาก 1 ข้อ โดยแต่ละข้อมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มากที่สุด และสอดคล้องกัน มีดังนี้

ข้อที่ 1 เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานด้วยการพัฒนา ความรู้ ทักษะ และเจตคติของพนักงานโรงแรมให้มีมากขึ้นผ่านศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม

ข้อที่ 2 เพื่อเป็นสถานที่หรือพื้นที่รวบรวมความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในโรงแรมของท่านเองเป็นระบบ สามารถค้นหาสืบค้นได้ง่าย

ข้อที่ 4 เป็นสถานที่หรือพื้นที่ช่วยให้เข้าถึงแหล่งข้อมูล ทำกิจกรรม หรือ
คำแนะนำปรึกษาเพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงานที่มีความสามารถโดดเด่น (Talent) หรือ
พนักงานที่มีความต้องการอยากพัฒนาตนเอง

ข้อที่ 5 วัตถุประสงค์ควรสอดคล้องกับเป้าหมายหรือพันธกิจของโรงแรม
ท่าน ความคิดเห็นของผู้บริหารและความต้องการของพนักงานในโรงแรมของตน

**ข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก และ
สอดคล้องกัน มีดังนี้**

ข้อที่ 3 เพื่อเป็นสถานที่พักผ่อน นันทนาการ สันทนาการ ประชุมทีม
หรือพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นของพนักงานในโรงแรมของท่าน

ตารางที่ 7 แสดงค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของคะแนน
ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านบุคลากรของศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการ
ประเภทโรงแรม

ด้านบุคลากร ข้อที่	ค่ามัธยฐาน	ระดับความเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ	ค่าพิสัยระหว่างควอ ไทล์	ความสอดคล้อง กันของคำตอบ
1	5	มากที่สุด	1.0	สอดคล้องกัน
2	5	มากที่สุด	1.0	สอดคล้องกัน
3	5	มากที่สุด	1.0	สอดคล้องกัน
4	4	มาก	1.0	สอดคล้องกัน
5	5	มากที่สุด	0.5	สอดคล้องกัน
6	4	มาก	1	สอดคล้องกัน
7	5	มากที่สุด	1	สอดคล้องกัน
8	4	มาก	0.5	สอดคล้องกัน

ด้านบุคลากร ข้อที่	ค่ามัธยฐาน	ระดับความเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ	ค่าพิสัยระหว่างควอ ไทล์	ความสอดคล้อง กันของคำตอบ
9	5	มากที่สุด	1.0	สอดคล้องกัน
10	5	มากที่สุด	0.5	สอดคล้องกัน
11	5	มากที่สุด	1.0	สอดคล้องกัน
12	5	มากที่สุด	1.0	สอดคล้องกัน
13	5	มากที่สุด	1.0	สอดคล้องกัน
14	5	มากที่สุด	1	สอดคล้องกัน
15	5	มากที่สุด	0.5	สอดคล้องกัน
16	5	มากที่สุด	0	สอดคล้องกัน
17	5	มากที่สุด	0	สอดคล้องกัน
18	5	มากที่สุด	1.0	สอดคล้องกัน
19	5	มากที่สุด	0.5	สอดคล้องกัน
20	5	มากที่สุด	0	สอดคล้องกัน
21	5	มากที่สุด	0	สอดคล้องกัน
22	5	มากที่สุด	0	สอดคล้องกัน

จากตารางที่ 7 ผลการวิจัยพบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นในด้านบุคลากรสอดคล้องกันทั้ง 22 ข้อ โดยมีระดับความคิดเห็น มากที่สุด 19 ข้อ ระดับความคิดเห็น มาก 3 ข้อ โดยแต่ละข้อมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มากที่สุด และสอดคล้องกัน มีดังนี้

ข้อที่ 1 ควรมีเจ้าหน้าที่ที่ดูแลเฉพาะ หรือมีภาระหน้าที่หลักที่จะมีหน้าที่รับผิดชอบหรือทำงานในศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในโรงแรมอย่างน้อย 1 คน

ข้อที่ 2 บุคลากรที่ดูแลศูนย์การเรียนรู้ควรมีหน้าที่ทำนุบำรุง รักษา อุปกรณ์ เทคโนโลยี บอร์ดให้ข้อมูลข่าวสาร สื่อการเรียนทั้งหมดของศูนย์การเรียนรู้ให้สามารถใช้งานได้เต็มประสิทธิภาพ

ข้อที่ 3 บุคลากรที่ดูแลศูนย์การเรียนรู้ควรมีหน้าที่ **คัดสรร จัดหา** สื่อการเรียนที่เหมาะสม ทันต่อเหตุการณ์ให้กับพนักงานในโรงแรมของตน ให้มีจำนวนหลากหลาย ประเภทอยู่เสมอ รวมไปถึงข้อมูลบนบอร์ดข้อมูลข่าวสาร พื้นที่พบปะออนไลน์ (เว็บไซต์ , อินทราเน็ต และ ฐานข้อมูลส่วนกลาง)ถ้ามี

ข้อที่ 5 บุคลากรที่ดูแลศูนย์การเรียนรู้ควรมีหน้าที่ **ให้คำแนะนำเกี่ยวกับสื่อการเรียนรู้ หรือบุคลากรในองค์กรที่เหมาะสม**แก่พนักงานที่เข้าใช้บริการในศูนย์การเรียนรู้ให้ได้เหมาะสม ตรงตามความต้องการของพนักงานในการเข้ามาเรียนรู้หรือหาข้อมูลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในตนเอง

ข้อที่ 7 บุคลากรที่ดูแลศูนย์การเรียนรู้ควรมีหน้าที่ในการทำงานร่วมกับหัวหน้าแต่ละฝ่ายของโรงแรมท่าน หรือ **ครูฝึก (Trainer) ประจำแผนก** ในการร่วมค้นหาความต้องการ ความจำเป็นในการเรียนรู้ของพนักงานแต่ละฝ่าย เพื่อให้ข้อมูล สาระในศูนย์การเรียนรู้เป็นไปในทิศทางที่แต่ละฝ่ายต้องการ สอดคล้องกับปัญหา ณ ปัจจุบัน

ข้อที่ 9 ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรรายงานผลการสำรวจหรือ**ความต้องการ หรือความจำเป็น**ของพนักงานในโรงแรมในการจัดอบรม(Training/Learning Need) จัดกิจกรรมที่ตอบสนองต่อผลการสำรวจนั้นกับทางศูนย์การเรียนรู้ให้จัดกิจกรรมสอดคล้องกับความต้องการดังกล่าวในรูปแบบต่างๆ เช่น บอร์ด อบรม ฯลฯ

ข้อที่ 10 ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควร**ร่วมคัดสรร และจัดหาสื่อการเรียน**ที่เหมาะสมกับพนักงานในโรงแรมของตนให้ ตรงสภาพปัญหาและทันต่อเหตุการณ์

ข้อที่ 11 ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควร**ร่วมคิดกิจกรรม หรือกระบวนการ**ที่จะช่วยส่งเสริม หรือสร้างค่านิยมให้พนักงานเข้าใช้บริการศูนย์การเรียนรู้ หรือหมั่นพัฒนาตนเองอยู่เสมอ **สร้างวัฒนธรรมโรงแรม**ให้รักที่จะชวนชวน แลกเปลี่ยนเรียนรู้เสมอ

ข้อที่ 12 ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควร**สร้างช่องทางในการพัฒนาตนเอง**ของพนักงานอย่างน้อยหลักๆคือ 1) จัดอบรมในโรงแรม ส่งอบรมนอกโรงแรม 2) ส่งเสริม

ยกระดับการศึกษาของพนักงาน(เช่นระดับ มัธยมศึกษา ปวช. ปวส. ปริญญาตรี)และ3) ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านห้อง LAB ภาษา เว็บไซต์ Internet อินเทอร์เน็ต ชุดการเรียนการสอนด้วยตนเอง เป็นต้น

ข้อที่ 13 ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรเป็นศูนย์กลางข้อมูลเรื่องของการเรียนรู้ของพนักงานในโรงแรมตน ทั้งหัวข้ออบรม ศึกษาต่อที่สถานศึกษา หรือสื่อการเรียนรู้ใหม่ๆขององค์กรโดยตามติดความคืบหน้ากับ ครูฝึก (Trainer)ประจำแผนกเสมอ

ข้อที่ 14 ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการศึกษาของพนักงานในโรงแรมร่วมกับภาคีเครือข่าย อาทิเช่น สถาบันการศึกษา ปวช. ปวส. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช วิทยาลัยบริหารธุรกิจและการท่องเที่ยวกรุงเทพ (สถาบันการศึกษาของรัฐบาล) สถาบันสอนภาษาอังกฤษ หรือระดับมหาวิทยาลัยสำหรับพนักงานที่มีความสามารถโดดเด่น (Talent) อาจอยู่ในรูปของให้ข้อมูลข่าวสารรับสมัคร จัดห้องเรียน โอนหน่วยกิต นำอาจารย์เข้ามาสอน ส่งพนักงานไปเข้าศึกษา เป็นต้น

ข้อที่ 15 ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรมีความเชื่อพื้นฐานว่า พนักงานทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อยู่เสมอ ทุกคนเป็นคนที่มีความเป็นของตนเอง มีความถนัดเป็นของตนเอง

ข้อที่ 16 บุคลากรที่ดูแลศูนย์การเรียนรู้ควรมีมนุษยสัมพันธ์ดีกับพนักงาน รู้จักและเข้าถึงพนักงานในโรงแรมจำนวนมาก (เช่น จำชื่อ ฝ่ายหรือสิ่งที่คนๆนั้นทำได้ดี ถนัดได้ดีได้)

ข้อที่ 17 บุคลากรที่ดูแลศูนย์การเรียนรู้ควรมีจิตวิทยาในการสื่อสารกับพนักงานให้อยากเรียนรู้ อยากรหาคำตอบ ให้กำลังใจ สร้างความมั่นใจกับคู่สนทนาด้วยคำพูดเชิงบวกได้ เข้าใจความต้องการของพนักงานในโรงแรมตนเอง

ข้อที่ 18 บุคลากรที่ดูแลศูนย์การเรียนรู้ควรเข้าใจสมรรถนะแต่ละตำแหน่งของโรงแรมตนเองรวมถึงสายความก้าวหน้าในงานด้วยเพื่อจะได้สามารถแนะนำแก่พนักงานให้พัฒนาตนเองเป็นไปตาม สมรรถนะ (Competency) และ เส้นทางอาชีพ (Career Path) ได้

ข้อที่ 19 บุคลากรที่ดูแลศูนย์การเรียนรู้ควรรู้จักและเข้าใจสื่อการเรียนทุกประเภทที่อยู่ในศูนย์การเรียนรู้เป็นอย่างดี

ข้อที่ 20 บุคลากรที่ดูแลศูนย์การเรียนรู้ควรรักการเรียนรู้ หาข้อมูลใหม่ๆมาหาอ่านในตนเองตลอดเวลา ไม่หยุดที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

ข้อที่ 21 บุคลากรที่ดูแลศูนย์การเรียนรู้ควรมี**ความคิดสร้างสรรค์** ในการสร้างสื่อใหม่ๆ หรือวิธีการใหม่ๆ เพื่อดึงดูดให้พนักงานเรียนรู้เสมอ

ข้อที่ 22 บุคลากรที่ดูแลศูนย์การเรียนรู้ควรมี**จิตบริการ** อยากอำนวยความสะดวกพนักงานในโรงแรมตนในการเรียนรู้ ในการเข้าใช้บริการ

ข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีระดับความคิดเห็น มาก และสอดคล้องกัน มีดังต่อไปนี้

ข้อที่ 4 บุคลากรที่ดูแลศูนย์การเรียนรู้ควรมีหน้าที่**จัดกิจกรรมหรือสร้างกระบวนการประชาสัมพันธ์** รวมไปถึง**สร้างกระแสบรรยากาศแห่งการเรียนรู้** เพื่อดึงดูดให้พนักงานเข้าใช้บริการศูนย์การเรียนรู้ในโรงแรมของท่านอยู่เสมอ

ข้อที่ 6 บุคลากรที่ดูแลศูนย์การเรียนรู้ควรมีหน้าที่**ให้คำแนะนำ** เกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพในการทำงานของพนักงานที่เข้าใช้บริการกับสื่อการเรียนรู้ในศูนย์การเรียนรู้ในโรงแรมของท่านได้ตรงตาม**หลักสมรรถนะ**แต่ละตำแหน่งที่ทางโรงแรมท่านกำหนด

ข้อที่ 8 **ระบุสมรรถนะของแต่ละตำแหน่ง ตัวชี้วัด วิธีการวัดการประเมินผล**พนักงานในโรงแรมให้ชัดเจน ในการชี้ให้เห็นว่าพนักงานคนไหนขาดทักษะ ความรู้ หรือเจตคติใดในตำแหน่งนั้นๆที่เขาทำอยู่หรือตำแหน่งที่กำลังจะทำหรือได้รับการเลื่อนขั้นต่อไป เช่นคะแนนภาษาอังกฤษเพื่อชี้สมรรถนะในการสื่อสาร

ตารางที่ 8 แสดงค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านสถานที่ของศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการ ประเภทโรงแรม

ด้านสถานที่ ข้อที่	ค่ามัธยฐาน	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์	ความสอดคล้องกันของคำตอบ
1	4	มาก	1.0	สอดคล้องกัน
2	3	ปานกลาง	2.0	ไม่สอดคล้องกัน
3	5	มากที่สุด	1.0	สอดคล้องกัน
4	4	มาก	1.5	สอดคล้องกัน
5	4	มาก	1.5	สอดคล้องกัน
6	4	มาก	0.5	สอดคล้องกัน

ด้านบุคลากร ข้อที่	ค่ามัธยฐาน	ระดับความเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ	ค่าพิสัยระหว่างควอ ไทล์	ความสอดคล้อง กันของคำตอบ
7	5	มากที่สุด	1.0	สอดคล้องกัน
8	5	มากที่สุด	0.5	สอดคล้องกัน

จากตารางที่ 8 ผลการวิจัยพบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นในด้านสถานที่สอดคล้องกัน 7 ข้อ และไม่สอดคล้องกัน 1 ข้อ โดยมีระดับความคิดเห็น มากที่สุด 3 ข้อ ระดับความคิดเห็น มาก 4 ข้อ ระดับความคิดเห็น ปานกลาง 1 ข้อ โดยแต่ละข้อมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มากที่สุด และสอดคล้องกัน มีดังนี้

ข้อที่ 3 ศูนย์การเรียนรู้ของโรงแรมควรจัดแยกเป็นเอกเทศไม่ใช่หนึ่งในห้องฝึกอบรมและอยู่ในจุดที่พนักงานเข้าถึงได้ง่าย

ข้อที่ 7 บทเรียนออนไลน์ต่างๆ (อาจได้รับการมอบหมายจากหัวหน้างานหรือตามความสมัครใจในการเข้าเรียน)ซึ่งเป็น เว็บไซต์ ปกติสามารถเข้าเรียนได้แม้ไม่อยู่ในสถานที่ทำงาน

ข้อที่ 8 ระบบ อินทราเน็ต หรือ ฐานข้อมูลส่วนกลาง ของโรงแรมที่บรรจุข้อมูลที่ทางฝ่ายฝึกอบรมได้ทำไว้อย่างเป็นระบบ อาทิเช่น เอกสารประกอบการอบรม (Microsoft Powerpoint) ที่ใช้ในการนำเสนอในการฝึกอบรมของพนักงานในโรงแรมหรือเอกสารการนำเสนออื่นๆที่ต้องการให้พนักงานเข้าถึง โดยให้พนักงานสามารถเข้าอ่าน ทบทวน **สืบค้น** **คำค้น**ที่ตนเองต้องการ พิมพ์เอกสาร อย่างอิสระ

ข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีระดับความคิดเห็น มาก และสอดคล้องกัน มีดังต่อไปนี้

ข้อที่ 1 หนึ่งในห้องจัดฝึกอบรมของโรงแรมท่านเป็นศูนย์การเรียนรู้ ประกอบไปด้วยมุมอ่านหนังสือ มุมคอมพิวเตอร์และพื้นที่พักผ่อนจัดกิจกรรมตามอัธยาศัยของพนักงาน

ข้อที่ 4 ศูนย์การเรียนรู้ควรมีอยู่ในทุกฝ่าย(หากมีพื้นที่เพียงพอ) ประกอบไปด้วยมุมอ่านหนังสือ มุมคอมพิวเตอร์และมุมพักผ่อน หรือปรับตามความเหมาะสม

ข้อที่ 5 **ศูนย์การเรียนรู้หลัก**คือที่ฝ่ายฝึกอบรมที่เดียวมีมุมต่างๆครบ (มุมอ่านหนังสือ มุมคอมพิวเตอร์ และมุมพักผ่อน) โดยมีสาขาย่อยเป็นมุมให้ความรู้ประจำแต่ละฝ่าย มี ครูฝึก (Trainer) ประจำแต่ละฝ่ายดูแลมุมความรู้ประจำฝ่ายนั้นๆ

ข้อที่ 6 **พื้นที่พบปะออนไลน์**ของพนักงานในโรงแรมท่านท่านเหมือนเว็บไซต์ เป็นระบบปิด อินทราเน็ต มี ระบบข้อมูลการใช้งานของพนักงาน (User Account) เช่น ระบุพนักงานเข้าใหม่แนะนำตัว ระบุขอคำปรึกษา ระบุระบายความในใจจากการปฏิบัติงาน ระบุบอกเล่าเทคนิคและประสบการณ์จากการปฏิบัติงานที่น่าสนใจ ระบุออกเรื่องแต่มีสาระ ที่มีระบบการค้นหากิจกรรม เป็นต้น

ข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีระดับความคิดเห็น ปานกลาง และไม่สอดคล้องกัน มีดังต่อไปนี้

ข้อที่ 2 ศูนย์การเรียนรู้ของโรงแรมท่าน(มีมุมอ่านหนังสือ มุมคอมพิวเตอร์ และมุมพักผ่อน)อยู่ในห้องรับประทานอาหารของพนักงาน

ตารางที่ 9 แสดงค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านองค์ความรู้ของศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม

ด้านองค์ความรู้ ข้อที่	ค่ามัธยฐาน	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์	ความสอดคล้องกันของคำตอบ
1	5	มากที่สุด	1.0	สอดคล้องกัน
2	5	มากที่สุด	1.0	สอดคล้องกัน
3	5	มากที่สุด	1.0	สอดคล้องกัน
4	5	มากที่สุด	1.0	สอดคล้องกัน
5	5	มากที่สุด	1.0	สอดคล้องกัน

จากตารางที่ 9 ผลการวิจัยพบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นในด้านองค์ความรู้สอดคล้องกัน 5 ข้อ โดยมีระดับความคิดเห็น มากที่สุดทั้ง 5 ข้อ โดยแต่ละข้อมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มากที่สุด และ สอดคล้องกัน มีดังนี้

ข้อที่ 1 ความรู้ในโรงแรมท่านบางอย่างสามารถนำไปใช้ข้อมูล ส่วนกลาง ให้พนักงานเข้าถึงศึกษาอ่านได้ด้วยตนเองทุกเมื่อ เช่น ข้อมูลจำพวก กฎระเบียบ ข้อเท็จจริงบางอย่างของโรงแรม ผลการประเมินงาน

ข้อที่ 2 ความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติของพนักงานแต่ละคน สามารถ นำมาแลกเปลี่ยนกันและบันทึกเพื่อการค้นในอนาคตได้ในรูปของพื้นที่ออนไลน์ เว็บบอร์ด หรือระบบ อินทราเน็ต เช่น กระตุ้นแชร์ประสบการณ์โดนติ กระตุ้นแชร์ความคำชมที่คุณได้รับ ภาษาอังกฤษวันละคำ ภาพของพวกเรา บอร์ดขอคำปรึกษาเพื่อนๆโรงแรม... เป็นต้น ซึ่งคนในองค์กรเข้ามาอ่านได้ ใ้คำค้นหาได้ (Search) และพนักงานที่เข้ามาตอบพนักงานคนอื่น ให้ความรู้ เขียน (Post) สิ่งดีดีลงพื้นที่ออนไลน์นี้จะได้รับชื่อเรียก (เช่น เป็น The Most Active Member ,Guru of English in Hotel เป็นต้น)

ข้อที่ 3 ความรู้ที่จะทำให้ปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่งในโรงแรมให้มี ประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น ขนบบังคับที่ประเภท วิธีการพับผ้าแบบต่างๆ ความปลอดภัยในการ ทำงานแต่ละตำแหน่ง ประโยคภาษาอังกฤษที่มักใช้ในตำแหน่งนั้นๆ สามารถทำให้อยู่ในรูปของสื่อ การเรียนในรูปแบบใดแบบหนึ่งได้ แต่ควรจะต้องอยู่ที่จุดที่พนักงานโรงแรมตำแหน่ง ๆ นั้นต้องพบ เห็นตลอดเวลาที่ปฏิบัติงานอยู่ มากกว่าที่จุดส่วนกลาง เช่น มุมความรู้ประจำฝ่าย ประเภทบอร์ดบริเวณฝายนั้นๆ

ข้อที่ 4 ข้อมูล ความรู้ ที่มีหรือมาจากห้องอบรมของโรงแรมที่อยู่ใน รูปของดิจิทัล (Microsoft Word and Powerpoint) สามารถนำไปใช้ส่วนกลางให้พนักงานเข้าถึง ได้ด้วยตนเองได้เกือบทุกหัวข้ออบรม เพื่อรวบรวมให้เป็นระบบ ง่ายต่อการค้น (ทั้งในรูปแบบของ สิ่งพิมพ์และรูปแบบดิจิทัลบนพื้นที่ออนไลน์)

ข้อที่ 5 ความรู้ประเภทสามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น ไวยากรณ์ ภาษาอังกฤษ ควรอยู่ในรูปของดิจิทัลบนพื้นที่ออนไลน์ส่วนกลางหรือสื่อที่สามารถยืมเข้าออกได้

ตารางที่ 10 แสดงค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของคะแนน ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านสื่อการเรียนรู้ของคุณ์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถาน ประกอบการประเภทโรงแรม

ด้านสื่อการ เรียนรู้ ข้อที่	ค่ามัธยฐาน	ระดับความเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ	ค่าพิสัยระหว่างควอ ไทล์	ความสอดคล้อง กันของคำตอบ
1	5	มากที่สุด	0	สอดคล้องกัน
2	5	มากที่สุด	0.5	สอดคล้องกัน
3	5	มากที่สุด	0	สอดคล้องกัน
4	4	มาก	1.5	สอดคล้องกัน
5	5	มากที่สุด	0.5	สอดคล้องกัน
6.1	5	มากที่สุด	0	สอดคล้องกัน
6.2	5	มากที่สุด	0	สอดคล้องกัน
6.3	5	มากที่สุด	0.5	สอดคล้องกัน
6.4	5	มากที่สุด	1	สอดคล้องกัน
7.1	5	มากที่สุด	0	สอดคล้องกัน
7.2	5	มากที่สุด	0	สอดคล้องกัน
8.1	5	มากที่สุด	0	สอดคล้องกัน
8.2	5	มากที่สุด	0	สอดคล้องกัน
8.3	5	มากที่สุด	0	สอดคล้องกัน
9	5	มากที่สุด	1	สอดคล้องกัน

จากตารางที่ 10 ผลการวิจัยพบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นในด้านการ
การเรียนรู้สอดคล้องกัน 9 ข้อ โดยมีระดับความคิดเห็น มากที่สุด 8 ข้อ ระดับความเห็น มาก 1 ข้อ
โดยแต่ละข้อมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มากที่สุด และ สอดคล้องกัน มีดังนี้

ข้อที่ 1 **มุมมองหนังสือ :** พื้นที่สบายๆในการอ่านสิ่งพิมพ์เช่น หนังสือพิมพ์ นิตยสาร แบบเรียนภาษาอังกฤษ ประวัติโรงแรม เป็นต้น

ข้อที่ 2 **มุมมองหนังสือ** ควรจัดแบ่งพื้นที่อย่างน้อยดังนี้ 1. ข้อมูลพื้นฐานของโรงแรมท่าน ประวัติ กฎระเบียบข้อบังคับ 2. ข้อมูลเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นตามแบ่งตามแผนก 3. สารระอื่นๆอาจเพื่อความบันเทิงหรือไม่เกี่ยวข้องกับงานโรงแรมโดยตรง

ข้อที่ 3 **มุมมองคอมพิวเตอร์ :** มุมที่มีคอมพิวเตอร์สำหรับศึกษาค้นคว้า บนพื้นที่ออนไลน์ที่โรงแรมกำหนด เช่น ชุดการเรียนภาษา, ฐานข้อมูลส่วนกลาง และสำหรับเพื่อความบันเทิงที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น เฟสบุ๊ก (Facebook)

ข้อที่ 5 **บอร์ดให้ข้อมูล** อาจอยู่ในห้องศูนย์การเรียนรู้หรือจุดที่เหมาะสมตามแต่ละฝ่าย โดยเน้นให้ข้อมูลเช่น ข่าวทันเหตุการณ์ที่น่าสนใจทั้งในและนอกโรงแรม ท่าน ผลการประเมินการปฏิบัติงานของโรงแรมท่าน เรื่องการยกระดับการศึกษาของพนักงาน เช่น มสธ. ข่าวอบรมใหม่ๆ (ของฝ่ายฝึกอบรม)คนคนดีคนเก่ง (ส่งเสริมคนดี คนเก่งเป็นรางวัลทางจิตใจ)ผังผู้บริหาร พันธกิจโรงแรม หรือความรู้ประจำของแต่ละฝ่ายนั้นๆ

ข้อที่ 6 **สื่อการเรียนการสอนประเภทสิ่งพิมพ์ ควรมีสิ่งพิมพ์ เนื้อหาอย่างน้อยดังต่อไปนี้**

ข้อที่ 6.1 ประวัติและข้อมูลพื้นฐานของโรงแรมตนเอง กฎระเบียบ รวมไปถึงสิทธิประโยชน์ มาตรการต่างๆ

ข้อที่ 6.2 ภาษาอังกฤษที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานโรงแรม

ข้อที่ 6.3 ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับแต่ละตำแหน่งงาน อาทิเช่น ความรู้เรื่องไวน์

ข้อที่ 6.4 ความรู้ที่น่ารู้ไม่จำแนกตามตำแหน่งหรือฝ่ายของโรงแรม

ข้อที่ 7 **สื่อการเรียนการสอนประเภทสื่อคอมพิวเตอร์ ควรแบ่งประเภทการใช้งานอย่างน้อยดังต่อไปนี้**

ข้อที่ 7.1 คอมพิวเตอร์เพื่อเข้าพื้นที่พบปะออนไลน์หรือเข้าเรียน ชุดการเรียนของบริษัท หรืออื่นๆที่ทางโรงแรมมอบให้(อินทราเน็ต/เว็บไซต์/ฐานข้อมูลส่วนกลาง)

ข้อที่ 7.2 สำหรับการเข้าอินเทอร์เน็ตหรือทำเอกสารดิจิทัล

ข้อที่ 8 **สื่อการเรียนการสอนประเภทชุดการสอน ควรมีเนื้อหา อย่างน้อยต่อไปนี้**

ข้อที่ 8.1 บทเรียน แบบฝึกหัด ภาษาอังกฤษ

ข้อที่ 8.2 ชุดการเรียนจากบริษัทแม่

ข้อที่ 8.3 เอกสารและการนำเสนอประกอบการอบรมในหัวข้อที่

สามารถให้พนักงานเข้าถึงได้ทุกคน

ข้อที่ 9 สำหรับสื่อการเรียนการสอนประเภทวัสดุอุปกรณ์ สมควร
อยู่บนพื้นที่การปฏิบัติงานจริงของพนักงานแต่ละฝ่ายมากกว่าอยู่ในศูนย์การเรียนรู้

**ข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก และ
สอดคล้องกัน มีดังนี้**

ข้อที่ 4 มีมุมพักผ่อน : มุมพักผ่อนของพนักงานให้ใช้สอยตามความ
สะดวก อาจเป็นที่พบปะพูดคุย ประชุมทีม แผนก ซ่อมกิจกรรม จัดห้องเรียน โดยที่เครื่องดื่มหรือ
อุปกรณ์อำนวยความสะดวกที่จำเป็นไว้พร้อมสรรพ และสามารถติดต่อเจ้าหน้าที่เพื่อจองพื้นที่
สำหรับทำกิจกรรมบางอย่างตามต้องการของพนักงานตามเหมาะสม

ตารางที่ 11 แสดงค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของคะแนน
ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านรูปแบบกิจกรรมของศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถาน
ประกอบการประเภทโรงแรม

ด้านรูปแบบ กิจกรรม ข้อที่	ค่ามัธยฐาน	ระดับความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ	ค่าพิสัยระหว่างควอ ไทล์	ความสอดคล้องกัน ของคำตอบ
1	5	มากที่สุด	1	สอดคล้องกัน
2	5	มากที่สุด	1	สอดคล้องกัน
3	5	มากที่สุด	1	สอดคล้องกัน

จากตารางที่ 11 ผลการวิจัยพบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นในด้าน
รูปแบบกิจกรรมสอดคล้องกัน 3 ข้อ โดยมีระดับความคิดเห็น มากที่สุดทั้ง 3 ข้อ โดยแต่ละข้อมี
รายละเอียดดังต่อไปนี้

**ข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มากที่สุด และ
สอดคล้องกัน มีดังนี้**

ข้อที่ 1 **ส่งเสริมระดับการศึกษาของพนักงานในโรงแรม** ในรูปของการให้ข้อมูลข่าวสารศึกษาต่อ การทำงานร่วมกับภาคีเครือข่ายเช่น สถานศึกษา มหาวิทยาลัย การโอนหน่วยกิตของพนักงาน เป็นต้น

ข้อที่ 2 **ส่งเสริมการพัฒนาพนักงานด้วย** การส่งเสริมให้พนักงานเข้าร่วมกิจกรรมฝึกอบรมต่างๆหรือ กิจกรรมอื่นที่เป็นชั้นเรียน เช่น เปิดติว เปิดสอนภาษาอังกฤษ หรือเนื้อหาอื่นๆที่พนักงานสนใจและสามารถรวมกลุ่มกันได้

ข้อที่ 3 **ส่งเสริมกิจกรรมที่ทำให้พนักงานแต่ฝ่าย แต่ละแผนกได้พบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างสม่ำเสมอ** เช่น การพบปะของ ครูฝึก (Trainer) ประจำแผนกทุกเดือน เวทีให้คนเก่ง มีความสามารถได้แสดงความสามารถ ได้สอน แลกเปลี่ยนความคิดในองค์กร ในแผนก ระหว่างแผนก

ตอนที่ 2 ผลการนำเสนอแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม

เมื่อได้แนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมแล้วผู้วิจัยได้นำเสนอผลดังกล่าวกับผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการปฏิบัติอย่างแท้จริง (CoP) ตามแนวคิดการจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management) ในลักษณะของสนทนากลุ่ม (Focus Group) กลุ่มผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มจะเป็นผู้ที่อยู่ในระดับนโยบาย การคิด การวางแผนระดับปฏิบัติการและระดับเข้าใช้บริการของศูนย์การเรียนรู้หรือแหล่งการเรียนรู้ในโรงแรมทั้งหมด 10 ท่าน ณ ห้องบุษบา โรงแรมเพนินซูล่า กรุงเทพ ในวันที่ 7 กันยายน พ.ศ. 2554 ได้ผลการสนทนากลุ่มสามารถสรุปเป็นประเด็นที่น่าสนใจได้ดังต่อไปนี้

2.1 แนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมเป็นแนวทางที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงแต่แต่ละโรงแรม หากแต่ต้องมีการ **ปรับเปลี่ยนให้ยืดหยุ่น สอดคล้องไปตามบริบทและกลุ่มเป้าหมายของแต่ละโรงแรม** เช่น กลุ่มเป้าหมายเป็นพนักงานวัยใด ทัศนการใช้สารสนเทศ คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีมากน้อยเพียงใด ควรส่งเสริมให้เขาเกิดการเรียนรู้ในเรื่องนี้ หรือควรหาวิธีการอื่นที่ไม่ใช่เทคโนโลยีเพื่อให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ เพราะลักษณะนิสัยของผู้ใหญ่ที่เป็นนักการโรงแรมอายุ 40 ปีขึ้นไปจะชอบการพบกลุ่มแบบเผชิญหน้ามากกว่าพบปะบนพื้นที่ออนไลน์ ในขณะที่เดียวกันหากเป็นโรงแรมที่มีอายุการทำงานยังไม่มากนักจะมีพนักงานเป็นคนรุ่นใหม่จำนวนมากส่งผลให้ชอบการใช้เทคโนโลยี

และมีลักษณะความเป็นส่วนตัวสูง จึงไม่ชอบพบปะเท่าไรนัก การเรียนรู้ผ่านพื้นที่ออนไลน์หรือเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศน่าจะเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายมากกว่า แต่ถ้าหากโรงแรมนั้นๆมีทั้งสองกลุ่มเป้าหมาย อาจจะต้องมีการยืดหยุ่นปรับให้สอดคล้องต่อไป อาจมีทั้งพบปะเผชิญหน้าเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ควบคู่กับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้บนพื้นที่ออนไลน์ไปพร้อมๆกัน เป็นต้น

2.2 เจ้าหน้าที่หรือบุคลากรที่จะเข้ามารับผิดชอบศูนย์การเรียนรู้

ดังกล่าวนี้ จะต้องมีความสามารถสูงมากและอุทิศตนเพื่อพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ มิเช่นนั้น ศูนย์การเรียนรู้ดังกล่าวก็จะตายได้ เพราะบทบาทภาระหน้าที่เดิมของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการประเภทโรงแรม แม้จะเป็นสถานประกอบการประเภทอื่นก็ตาม มีภาระงานทางด้านเอกสารและการจัดการเรื่องของคนค่อนข้างมากอยู่แล้ว ดังนั้นการที่จะดึงกำลังคน และความสนใจดังกล่าว ไปที่ศูนย์การเรียนรู้ย่อมเป็นเรื่องหนักและจะกลายเป็นหน้าที่รองต่อจากภาระงานอื่นๆของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ทำยที่สุดคือการละทิ้งศูนย์การเรียนรู้หรือแหล่งการเรียนรู้ใดๆได้ง่าย ดังนั้น จึงมีความเห็นด้วยที่จะมีเจ้าหน้าที่หรือบุคลากรที่รับผิดชอบเรื่องนี้โดยตรง เป็นภาระงานหลัก โดยบุคคลดังกล่าวจำเป็นมากที่ต้องรู้เรื่องหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Andragogy) และมีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) คิดค้นวิธีการ สร้างสื่อการเรียนรู้ใหม่ๆให้กับพนักงาน จูงใจให้พนักงานเข้าใช้บริการได้อยู่เสมอ หากเจ้าหน้าที่หรือบุคลากรคนนี้เก่ง แม้จะมีคอมพิวเตอร์จำนวนน้อยเครื่อง สื่อการเรียนรู้ยังไม่หลากหลาย บุคลากรคนนี้ก็สรรหา คัดสรร สร้างสรรค์แหล่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพขึ้นมาได้ หากเพียงบุคคลดังกล่าวนี้มีแรงปรารถนา (Passion) ในการให้พนักงานพัฒนาตนเอง ได้เรียนรู้อยู่เสมอ ความสุขคือการได้เห็นพนักงานก้าวหน้า ย่อมจะเป็นแรงผลักดันที่ดีที่จะทำให้ศูนย์การเรียนรู้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นการคัดเลือกบุคลากรที่จะเข้ามาทำงาน ณ ตำแหน่งนี้ จะต้องค้นหาบุคคลที่เข้าใจธรรมชาติของผู้เรียน เข้าใจวิธีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ กล่าวที่จะสร้างความแตกต่าง มีความคิดสร้างสรรค์และมีแรงปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะช่วยคนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

2.3 ความร่วมมือจากทุกฝ่ายของโรงแรม ความท้าทายสำคัญในเรื่องของ

การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ แม้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรจะเป็นหัวเรี่ยวหัวแรงในการผลักดันองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็ตาม ก็จะเป็นเพียงช่วงแรกเริ่มเท่านั้นเพราะการจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายทุกแผนกของโรงแรม จึงจะประสบความสำเร็จ และเรียกว่าเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง ไม่ใช่ว่าความดีความชอบที่พนักงานเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองเป็นของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์แต่เพียงฝ่ายเดียว เพราะเมื่อผ่านพ้นยุค

แรกเริ่มของโรงแรมในการส่งเสริมพนักงานให้หมั่นพัฒนาตนเองเรียนรู้แล้ว ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมจะต้องทำหน้าที่เป็นเหมือนผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) เป็นเหมือนผู้ประสานงานกับแต่ละฝ่ายแต่ละแผนก เพราะแต่ละฝ่ายแต่ละแผนกเขาจะมีวิธีการสอน วิธีการเรียนรู้ของเขาเอง ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะมีหน้าที่ติดตามความก้าวหน้า คุพัฒนาการ ส่งเสริมและอำนวยความสะดวก หรือแม้กระทั่งให้กำลังใจ รางวัล ยกยอ หรือร่วมแก้ปัญหา อุปสรรคให้กับแต่ละฝ่ายและแผนกให้จัดการเรียนรู้ได้อย่างราบรื่นมีประสิทธิภาพและต่อเนื่องอย่างยั่งยืน จึงจะเห็นได้ว่าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มีใช้พระเอกหรือนางเอกที่จะรับบทบาทหรือความดีความชอบแต่เพียงผู้เดียว เพราะหากเป็นเช่นนั้น กระแสการเรียนรู้ของพนักงานก็จะอยู่เพียงชั่วคราวหรือกลุ่มกลุ่มคนใดกลุ่มคนหนึ่ง หรือฝ่ายใด ฝ่ายหนึ่งหรืออาจเกิดแม้กระทั่งกลุ่มต่อต้านจากบางส่วนในองค์กรด้วยความอคติส่วนตัวเพราะการได้หน้าก็สามารถเกิดขึ้นได้ หากสามารถจัดตั้งเป็นกรรมการศูนย์การเรียนรู้เป็นตัวแทนของแต่ละฝ่ายมาทำงานร่วมกันเพื่อผลักดันฝ่ายของตนเองให้พนักงานเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ น่าจะมีค่ายั่งยืนกว่า ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ดูแลรับผิดชอบ บริหารและผลักดันอยู่เพียงฝ่ายเดียว

2.4 ปัจจัยทางการเงิน ความท้าทายที่สำคัญอีกประการหนึ่งของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการประเภทโรงแรมคือ เป็นฝ่ายที่ไม่ได้สร้างรายได้แต่เอาแต่สร้างรายจ่าย การพัฒนาคนเป็นการลงทุน ไม่ว่าจะเป็เครื่องมือ อุปกรณ์สารสนเทศ สื่อการเรียนรู้ เม็ดเงินที่ลงทุนไปกับพนักงาน โดยเฉพาะเวลา เพราะเวลาที่พนักงานโรงแรมที่ได้หายไปกับการเข้าร่วมฝึกอบรม หรือกิจกรรมอื่นที่เกิดขึ้นในโรงแรม เพราะการทำงานที่เป็นกะ ทำให้ต้องมีการดึงพนักงานออกจากสถานที่ปฏิบัติงานเพื่อเข้าร่วมกิจกรรมในบางครั้ง สิ่งก็ตามมาคือปริมาณการบริการที่ลดลง ยอดรายรับที่จะได้ลดลงตามมา ดังนั้นการปฏิบัติงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์อาจถูกมองว่าทำให้เสียเวลาปฏิบัติงาน ใช้เงินขององค์กรฟุ่มเฟือย ดังนั้นการทำงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในช่วงแรกเริ่มในการจัดการความรู้และสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ยังไม่ควรลงทุนทางการเงินจำนวนมากในครั้งเดียว ยกตัวอย่างเช่น เริ่มแรกมีคอมพิวเตอร์ 5 ตัว เมื่อพนักงานมีวัฒนธรรมการเข้าใช้บริการคอมพิวเตอร์เพื่อหาความรู้มากขึ้น จนคอมพิวเตอร์ 5 เครื่องไม่พอ ต้องต่อคิวใช้ เมื่อนั้นจึงทำการลงทุนเพิ่มเพื่อตอบสนองตามความต้องการของพนักงานโรงแรมเป็นต้น รวมไปถึงควรทำหน้าที่เหมือนผู้สนับสนุน (Funding) เช่นพนักงานรวมกลุ่มกันมาอยากเรียนรู้เรื่องการอบขนมปัง ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์วิเคราะห์แล้วว่าเป็นประโยชน์ ค่าใช้จ่ายไม่สูงจนเกินไป จึงมอบจำนวนเงินเพื่อสร้างเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน หรืออำนวยความสะดวกในด้านอื่นเช่น จัดเตรียมสถานที่ จัดหาวิทยากร หรือทำการประชาสัมพันธ์ เป็นต้น หากทำเช่นนี้ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะไม่ถูกมองว่าใช้เงินฟุ่มเฟือย เพราะฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ทำหน้าที่เหมือน

อำนวยความสะดวก สนองความต้องการของพนักงานในโรงแรมและพิจารณาอบทุนสนับสนุนให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ในองค์กรเป็นหลัก สร้างหลักฐานของการลงทุนที่คุ้มค่าอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าการจัดการความรู้ในองค์กรอาจไม่ได้เป็นเรื่องของจำนวนเงินมหาศาลที่ต้องลงทุนสร้างเสมอไป เพราะไม่มีอะไรที่สร้างเกินความจำเป็นหรือเกินความต้องการของพนักงานในโรงแรมเลย ทุกอย่างเกิดขึ้นเพราะความต้องการของพนักงานในโรงแรมของตนเองทั้งสิ้น รวมไปถึงส่งเสริมการสร้างรายได้ให้โรงแรมบ้างจากกิจกรรมของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ อาทิเช่น อบรมอบขนมปังแล้วลองทำขายที่บริเวณห้องอาหารพนักงาน 2 สัปดาห์ เป็นต้น

2.5 สถานประกอบการกับการส่งเสริมการศึกษาในระบบให้กับพนักงานโรงแรม การพัฒนาคนเป็นเรื่องของการลงทุนที่ไม่เห็นผลชัดเจนรวดเร็ว เป็นรูปธรรม แต่การมอบการศึกษาเป็นเครื่องมือที่ดีที่สุดในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร แม้ปัจจุบันโรงแรมที่มีมาตรฐาน 4 ดาวขึ้นไป จะไม่พบปัญหาพนักงานไม่จบการศึกษาภาคบังคับ แต่จะพบพนักงานที่ต้องการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นจากการศึกษาภาคบังคับเป็นส่วนใหญ่ หนึ่งในกิจกรรมที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรส่งเสริมให้มีคือ กิจกรรมทางการศึกษาในระบบโรงเรียน ซึ่งอาจอยู่ในรูปของให้ข้อมูลข่าวสารเรื่องการศึกษาต่อ แทนการจัดชั้นเรียน โอนหน่วยกิต การประสานงานให้กับหน่วยงานหรือสถาบันทางการศึกษาในระบบโรงเรียน หรือส่งเสริมการศึกษาที่สูงขึ้นสำหรับในพนักงานเป็นรายบุคคลที่เห็นศักยภาพแล้วว่าสมควรลงทุนพัฒนาเขาต่อไป หรือมีพันธสัญญาว่าต้องร่วมงานเป็นเวลากี่ปี เป็นต้น เพราะการส่งเสริมระดับการศึกษาอาจจะมองในแง่ของการตอบแทนให้กับสังคม และเป็นพันธผูกพันตลอดระยะเวลาที่พนักงานศึกษาเล่าเรียนกับทางโรงแรม ซึ่งมักจะมากกว่า 1 ปีขึ้นไป แม้เมื่อสำเร็จการศึกษาแล้วพนักงานคนนั้นถูกซื้อตัวไปทำงานที่โรงแรมอื่นแต่ขอให้มองว่าอย่างน้อยก็ได้มอบการศึกษาให้กับมนุษย์คนหนึ่ง ซึ่งถ้าเป็นนักการโรงแรมปกติก็仍将อยู่ในวงการโรงแรมข้างเคียงกันนั้น ทำที่สุดเราจะได้เครือข่าย (Connection) ผลที่ได้คือบุคลากรโรงแรมประเทศไทยโดยรวมที่มีศักยภาพเพิ่มขึ้นหรือเมื่อบุคคลเหล่านี้สำเร็จการศึกษาและไปทำงานที่โรงแรมอื่นมักจะกลับที่โรงแรมเดิมมักพบว่าความสามารถและศักยภาพของบุคลากรคนคนนั้นเพิ่มกว่ามากกว่าตอนสำเร็จการศึกษาใหม่ๆ ทั้งนี้ทั้งนั้นประเด็นการส่งเสริมการศึกษาในระบบโรงเรียนให้กับพนักงานขอให้ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ และวิสัยทัศน์ของผู้บริหารเป็นหลักว่าจะส่งเสริมการศึกษาในระบบโรงเรียนกับพนักงานในรูปแบบใด

2.6 การลงเนื้อหาความรู้ของโรงแรมลงฐานข้อมูลส่วนกลางเพื่อให้พนักงานสามารถเข้าถึงได้ด้วยตนเอง ประโยชน์ของการกระทำเช่นนี้คือเพื่อรวบรวมความรู้เอกสาร การนำเสนอของโรงแรมตนเองไว้อย่างเป็นระบบ อยู่ที่เดียวกัน สามารถสืบค้นในภายหลัง

ได้ ไม่ได้เป็นความลับพนักงานที่สนใจสามารถเข้าถึงได้ทุกคน ดังนั้นพนักงานอาจจะเข้ามาเพื่อ ทบทวนความรู้ความเข้าใจการนำเสนอที่เคยรับฟังไปแล้วจากการฝึกอบรม หรือมาศึกษาเอกสาร และการนำเสนออื่นๆที่ตนเองสนใจและคิดว่าน่าจะเป็นประโยชน์ต่อตนเองได้เอง หรือเอกสารและ การนำเสนอบางอย่างที่สามารถศึกษาได้ด้วยตนเองโดยไม่ต้องเข้าร่วมชั้นเรียนหรือพบกันใน ห้องฝึกอบรม โดยศึกษาตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา เช่น พนักงานไปดาวโหลดและอ่าน กฎระเบียบการปฏิบัติงานด้วยตนเองแล้วกรอกเอกสารรายงานผลการศึกษาแก่ผู้บังคับบัญชา เป็น ต้น ในการสนทนากลุ่มที่ประชุมพบว่า ในกรณีหลังนี้ต้องพิจารณาให้ดีว่า แม้เนื้อหาบางอย่างจะมี ข้อความซ้ำเหมือนเดิม สามารถอ่านได้ด้วยตนเองได้ แต่ไม่ใช่ว่าเนื้อหาทุกเรื่องสามารถอ่านได้ด้วย ตนเองทั้งหมด อย่างเช่น การปฐมนิเทศ แม้ค่าใช้จ่ายและเวลาในการจัดปฐมนิเทศจะเป็นอุปสรรค ทำให้ต้องรวบรวมคนเป็นจำนวนมากแล้วค่อยจัดหนึ่งครั้ง ทำให้พนักงานหลายคนเริ่มงานไปโดย ยังไม่ได้รับการปฐมนิเทศนานหลายเดือน ดังนั้นการศึกษาก่อนด้วยตนเองจะเป็นประโยชน์ เป็น การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในขณะรอจำนวนและระยะเวลาที่เหมาะสมได้ดี แต่ไม่ใช่ว่าพนักงานคน นั้นจะไม่ต้องเข้ารับการปฐมนิเทศแล้ว เพราะการปฐมนิเทศเป็นเรื่องของความรู้สึกที่มีต่อโรงแรมที่ ทำงานด้วยเหมือนเป็นความประทับใจแรก (First Impression) ดังนั้นควรต้องมาเข้าร่วม ปฐมนิเทศแม้จะอ่านศึกษาเอกสารในส่วนกลางแล้วก็ตาม ดังนั้นการนำเนื้อหาไว้ส่วนกลางนั้นดี แต่ ไม่ได้หมายความว่าบางเนื้อหาศึกษาอ่านด้วยตนเองแล้วจึงไม่ควรร่วมฝึกอบรมเนื้อหาจริง เป็น ต้น

2.7 การสร้างแรงจูงใจ การให้การตอบแทนผู้ดูแลการเรียนรู้ประจำ ฝ่ายหรือแผนก(ครูฝึก) ตามที่ได้กล่าวไปแล้วว่า การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการ ความรู้ในองค์กรต้องอาศัยความร่วมมือจากแต่ละฝ่ายแต่ละแผนกภายในโรงแรม ฝ่ายทรัพยากร มนุษย์เป็นเหมือนผู้ประสานงาน ผู้ช่วยอำนวยความสะดวกให้ทุกภาคส่วนของโรงแรมจัดการ เรียนรู้ให้พนักงานอย่างต่อเนื่อง มีคุณภาพ และด้วยความที่ทุกโรงแรมมีผู้ดูแลการเรียนรู้ประจำ ฝ่ายหรือแผนกอยู่แล้ว ซึ่งอาจอยู่ในชื่อเรียกที่แตกต่างไป เช่น ครูฝึก (Trainer) พี่เลี้ยง ครูประจำ ฝ่ายหรือแผนก หัวหน้างาน (Supervisor) ฯลฯ บุคคลเหล่านี้จะมีภาระหน้าที่หลักในการสอน บุคลากรในฝ่ายหรือแผนกของตนเอง ดังนั้นตามธรรมชาติ เขาอาจจะคิดนวัตกรรมใหม่ๆ ตกแต่ง บอร์ดประจำฝ่ายของเขา หรือมีกิจกรรมอะไรที่น่าสนใจอยู่ในฝ่ายตลอดเวลา บุคคลเหล่านี้เองที่ ช่วยทำให้องค์กรแห่งการเรียนรู้สัมฤทธิ์ผล เพราะบุคคลเหล่านี้จะกระจายตัวอยู่ทั่วจุดจุดในโรงแรม หน้าที่ของบุคคลเหล่านี้จึงมีมากกว่าการทำงานปกติเพราะต้องดูแลการเรียนรู้ของบุคลากรในฝ่าย ในแผนกของตนเองด้วย รวมไปถึงดูแลบอร์ดประจำแต่ละฝ่ายแต่ละแผนก โดยมากในแต่ละ โรงแรมไม่ได้มีเงินเพิ่มเติมจากการกระทำตรงนี้ บางโรงแรมระบุเป็นหน้าที่อยู่แล้วที่ต้องสอน

โดยหลายคนเหล่านี้จะมีแรงปรารถนาส่วนตัว (Passion) ที่จะสร้างสรรค์อะไรใหม่ๆ ให้พนักงานในฝ่ายหรือแผนกของเขาเรียนรู้อะไรใหม่ๆ เสมอ และยิ่งตามแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในงานวิจัยฉบับนี้ เขาอาจจะต้องเป็นคณะกรรมการร่วมพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ฯ อีกด้วย ภาระหน้าที่เหล่านี้ ในบางโรงแรมอาจมีค่าตอบแทนเป็นเงิน บางโรงแรมอาจไม่มีค่าตอบแทนอะไร ในที่ประชุมเห็นว่าควรให้สิ่งตอบแทนแก่พนักงานที่มีหน้าที่ดังกล่าวนี้ หากไม่เป็นในรูปของตัวเงินก็เป็นในรูปของนามธรรม เช่น เป็นรางวัล ความภาคภูมิใจ ความได้รับการยกย่อง เช่น ได้รับการยกย่องจากผู้บริหาร ได้รับเกียรติบัตรแสดงตนว่าเป็นครู เป็นอาจารย์ เป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านใดด้านหนึ่ง เป็นผู้อุทิศตนเพื่อโรงแรมเป็นต้น มีการประกวดและเขาได้รางวัล (The Best Change Agent) เป็นต้น เพราะคนเหล่านี้เหมือนประกอบอาชีพครู แม้จะไม่ได้อะไรตอบแทน แต่การที่มีคนเห็นคุณค่าในผลงานของเขา ผู้บริหารให้ความสนใจ มีคนให้เกียรติการทำงานของเขา เห็นพนักงานไหว้ พนักงานเคารพ แม้ไม่มีเงินเป็นการตอบแทน สิ่งเหล่านี้ก็เป็นแรงจูงใจ ผลักดันให้เขาสร้างสรรค์สิ่งดีดีให้องค์กรต่อไป แต่ในขณะเดียวกันบางโรงแรมก็ให้ค่าใช้จ่ายรองรับตามจำนวนชั่วโมงที่สอนเช่นกัน แล้วแต่ความพร้อมและความเหมาะสมของแต่ละโรงแรมด้วย

2.8 การสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองหรือเข้าใช้บริการศูนย์การเรียนรู้ฯ แม้เราจะมีผู้ดูแลการเรียนรู้กระจายอยู่ทุกจุดในโรงแรมอยู่แล้ว การมีกระบวนการส่งเสริมกระตุ้น สร้างกระแสให้พนักงานกระตือรือร้น อยากอ่าน อยากรู้ อยากพัฒนาตนเอง จะช่วยให้การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้เร็วขึ้น นอกจากจะเป็นคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาในการเข้าถึงสื่อการเรียนรู้ประเภทต่างๆ แล้ว เป็นตัวชี้วัดประกอบการดูผลการทำงานเพื่อเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้นให้กับพนักงาน พนักงานบางคนที่มีความต้องการในการเรียนด้วยตนเอง หัวหน้างานและผู้ดูแลการเรียนรู้นั้นก็ควรส่งเสริมสนับสนุนอำนวยความสะดวกเต็มที่ โดยมากอาจมีความต้องการในการเพิ่มคะแนนภาษาอังกฤษเพื่อเลื่อนตำแหน่งหรือขึ้นเงินเดือน หรือหัวหน้างานอาจเล็งเห็นว่าสมรรถนะอะไรที่ยังขาดควรส่งเสริมให้เข้าศึกษาสื่อการเรียนรู้ใด หรือไปปรึกษาใคร หาผู้เชี่ยวชาญคนใด เพื่อพัฒนาสมรรถนะดังกล่าวให้มี หรือมีให้สูงขึ้น เพื่อให้สามารถทำงานได้เต็มศักยภาพมากขึ้น เพียงแค่สิ่งเหล่านี้ก็จะส่งเสริมให้พนักงานเข้าถึงสื่อการเรียนรู้ในศูนย์การเรียนรู้ได้แล้ว แต่หากต้องการผลักดันอย่างสมบูรณ์ ควรมีสิ่งที่จะช่วยจูงใจเช่น เรียนรู้ครบคอร์ส เรียนรู้ครบสื่อการเรียนรู้ที่ระบุในตำแหน่ง ใช้เวลาในการเรียนรู้เร็วที่สุด เข้าใช้บริการจำนวนครั้งเยอะที่สุด เป็นต้น จะได้รับบัตรรับประทานอาหารที่ห้องอาหารของโรงแรม บัตรใช้บริการห้องพักโรงแรมฟรี 1 คืน บัตรทำสปาของโรงแรมฟรี 1 ครั้ง บัตรส่วนลดห้องพักที่หัวหิน เป็นต้น เพราะธรรมชาติของคนโรงแรมจะเป็นคนชอบไลฟ์สไตล์ ชอบความสวยงาม ดังนั้นการให้ของรางวัลเป็นบัตรที่พัก ทำสปา รับประทานอาหารในภัตตาคารโรงแรม (Voucher) จะเป็น

แรงผลักดันและสร้างกระแสการเรียนรู้ในโรงแรมได้อย่างดีบวกกับบรรยากาศที่ส่งเสริมให้พัฒนาตนเองอยู่เสมอจากเพื่อนร่วมงาน จากหัวหน้างานจะเป็นแรงผลักดันพนักงานโรงแรมได้ดียิ่งขึ้น

2.9 การนับยอด นับชั่วโมงการสอน การฝึกอบรมของ ครูฝึก (Trainer) แต่ละฝ่ายและแผนก อาจจะทำให้เป็นการทำให้ครบยอด ทำให้ครบชั่วโมง เป็นหุ่นยนต์ ในกรณีที่ใช้กระบวนการนับชั่วโมง นับหัวข้อกิจกรรมการเรียนรู้ของแต่ละฝ่ายแต่ละแผนก ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นที่ต้องระมัดระวังคือ การกระทำเพื่อให้ครบ เป็นไปตามยอด เพื่อให้ผ่านพ้นไป อาจทำให้เกิดการเรียนรู้ที่ไม่มีคุณภาพ การตั้งกิจกรรมหลอกไม่ได้สอนจริง เป็นต้น ต้องระมัดระวังอย่าให้การเรียนรู้และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ของแต่ละฝ่ายแต่ละแผนกเป็นหุ่นยนต์ ทำยอดอย่างเดียว แล้วไม่ได้ซึ่งคุณภาพ การประชุมนักปฏิบัติ (Cop) แนวคิดการจัดการความรู้ (Knowledge Management) จะช่วยให้แต่ละฝ่ายแต่ละแผนกตื่นตัว เกิดแรงปรารถนาที่จะทำให้อุดมคติ (Passion) เพราะเห็นเพื่อนต่างฝ่ายต่างแผนกจัดกิจกรรมอะไรใหม่ๆ บรรยากาศที่ทำงานรอบข้างมีแต่คนเรียนรู้ อะไรใหม่ๆ ยกย่องคนที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนในองค์กร อย่างเช่น ประชุมนักปฏิบัติ เดือนละครั้งเพื่อแลกเปลี่ยนกัน อธิบายว่าครูฝึก (Trainer) แต่ละคนดำเนินการอะไรอยู่ วางแผนจะทำอะไร พบปัญหาอะไรในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะสร้างแรงบันดาลใจให้สร้างสรรคกิจกรรมหรือสื่อการเรียนรู้ที่ดี ลดการกระทำให้ครบยอดครบชั่วโมงได้เป็นอย่างดี

2.10 ในอนาคตข้างหน้าโครงสร้างการบริหาร (Manager) จะลดลงในสายงานโรงแรม เพราะเป็นทางตันไม่มีสูงไปกว่านี้ ตำแหน่งที่จะมีเพิ่มขึ้นแทนคือผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้าน (Specialist) เป็นโครงสร้างการบริหารแบบแนวราบ ด้วยความที่เราจะส่งเสริมและสร้างบรรยากาศการทำงานเอื้อให้พนักงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่งเสริมให้พนักงานสอนกันเองอย่างเป็นระบบ จึงเกิดครู จึงเกิดผู้สอน และทวีเพิ่มขึ้นเพราะต่อไปจะมีพนักงานก็อยากเป็นผู้สอน อยากได้รับการยกย่องมากขึ้น กลายเป็นคลังวิทยากรภายใน เมื่อจำนวนชั่วโมงคนเหล่านี้มากขึ้นเพราะสอนจำนวนหลายชั่วโมง ผ่านมาเป็นระยะเวลาหนึ่งจึงทำให้เกิดตำแหน่งใหม่คือเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านในโรงแรมแทนตำแหน่งสายงานบริหาร (Manager) ในอนาคต

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การนำเสนอแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัย วิธีการดำเนินการวิจัยและผลการวิจัยโดยสรุปได้ดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการเกี่ยวกับการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม
2. เพื่อนำเสนอแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม

วิธีการดำเนินการวิจัย

ขั้นที่ 1 ศึกษาสภาพ ปัญหาและความต้องการเกี่ยวกับการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม

ขั้นที่ 2 นำเสนอแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม

ขั้นที่ 1 ศึกษาสภาพ ปัญหาและความต้องการเกี่ยวกับการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม

เพื่อเป็นการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับ ศูนย์การเรียนรู้หรือแหล่งการเรียนรู้ และสภาพ ปัญหา และความต้องการในปัจจุบันเรื่องศูนย์การเรียนรู้หรือแหล่งการเรียนรู้ของสถานประกอบการประเภทโรงแรม มีข้อย่อ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1.1 ศึกษา สภาพ ปัญหา ความต้องการจากบุคลากรในสถานประกอบการประเภทโรงแรมด้วยแบบสัมภาษณ์

ขั้นตอนที่ 1.2 ศึกษาแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมด้วยเทคนิคเดลฟาย

ขั้นตอนที่ 1.1 ศึกษา สภาพ ปัญหา และความต้องการจากบุคลากรในสถานประกอบการประเภทโรงแรมด้วยแบบสัมภาษณ์ เพื่อหาข้อมูลด้าน สภาพ ปัญหา และความต้องการของศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม โดยศึกษาข้อมูลจากสถานประกอบการประเภทโรงแรมทั้งหมด 9 แห่ง จำนวนทั้งหมดรวม 30 คน ซึ่งเป็นสถานประกอบการประเภทโรงแรมที่มีศูนย์การเรียนรู้อยู่แล้วในสถานประกอบการ(หรือมีแหล่งการเรียนรู้สำหรับพนักงานในองค์กร)

ขั้นตอนที่ 1.1 : กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง(Purposive Sampling) คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ใช้เก็บข้อมูลด้าน สภาพ ปัญหา และความต้องการ ซึ่งเป็นสถานประกอบการประเภทโรงแรม รวมทั้งสิ้น 9 แห่ง เก็บข้อมูลกับเจ้าหน้าที่ที่ดูแลศูนย์การเรียนรู้หรือแหล่งการเรียนรู้ นั้น ซึ่งเป็นการสุ่มอย่างเฉพาะเจาะจง 1-2 คน และพนักงานที่ใช้บริการศูนย์การเรียนรู้ ซึ่งเป็นการสุ่มแบบโควต้าโรงแรมละ 2 - 5 คน ตามเกณฑ์ที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้น

ขั้นตอนที่ 1.1 : เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย นำข้อสรุปที่ได้จากการศึกษาข้อมูล จากเอกสาร ตำรา พบ. อินเทอร์เน็ต และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้เป็น สภาพ ปัญหา ความต้องการ ศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม เพื่อนำมาสร้างแบบสัมภาษณ์จากข้อสรุปที่ได้ศึกษามาให้ครบทั้ง 6 ด้านตามกรอบแนวคิดการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1.1 : วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย การศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างโรงแรมมีวิธีการเก็บข้อมูลดังนี้ ผู้วิจัยนำเครื่องมือ แบบสัมภาษณ์ไปสอบถามด้วยตนเองทั้ง 9 โรงแรมที่ได้คัดเลือกตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ โดยใช้แบบสอบถาม 1-2 ชุด สำหรับเจ้าหน้าที่ที่ดูแลศูนย์การเรียนรู้หรือแหล่งการเรียนรู้ นั้น ซึ่งเป็นการสุ่มอย่างเฉพาะเจาะจง 1-2 คน ตามเกณฑ์ที่ได้ระบุไว้ และกับพนักงานที่ใช้บริการศูนย์การเรียนรู้ ซึ่งเป็นการสุ่มแบบโควต้าโรงแรมละ 2-5 คนตามเกณฑ์ที่ได้ระบุไว้ เพื่อให้ได้ข้อมูลด้าน สภาพ ปัญหาและความต้องการ

ขั้นตอนที่ 1.1 : การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย การศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างโรงแรมมีวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้ ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการบันทึกการสัมภาษณ์ และข้อมูลที่ได้จากแบบบันทึกเสียงระหว่างการสัมภาษณ์ (สำหรับโรงแรมที่อนุญาตให้บันทึกเสียงได้) มาทำการวิเคราะห์สรุปข้อมูลตามแนวทางที่ สุภาวงศ์ จันทวานิช, 2543 และชาย โพธิสิตา, 2550 เสนอไว้ ด้วยเทคนิคการตัดปะ (Scissor and Sort Technique) จากนั้นตีความ จัดหมวดหมู่ และเปรียบเทียบคำตอบของแต่ละโรงแรม โดยทำการวิเคราะห์เนื้อหาด้านความจริง (Pragmatically Content Analysis) และวิเคราะห์เนื้อหาด้านความหมายของคำพูด (Semantically Content Analysis)

ขั้นตอนที่ 1.2 : ศึกษาแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมด้วยเทคนิคเดลฟาย

เมื่อได้ข้อมูล สภาพ ปัญหาและความต้องการจากสถานประกอบการประเภทโรงแรมทั้งหมด 9 แห่ง ซึ่งเป็นสถานประกอบการประเภทโรงแรมที่มีศูนย์การเรียนรู้อยู่แล้วในสถานประกอบการหรือมีแหล่งเรียนรู้สำหรับพนักงานในองค์กรทำให้ทราบสภาพ ปัญหาและความต้องการในปัจจุบันของศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการประเภทโรงแรมแล้ว ผู้วิจัยจึงทำการศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้วยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านถึงแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการโรงแรม ประเด็นในการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการประเภทโรงแรมในประเด็นที่เกี่ยวข้องทั้ง 6 ด้าน

ขั้นตอนที่ 1.2 : กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 9 ท่าน เป็นโรงแรมละ 1 ท่าน ทั้งหมด 9 โรงแรม ตามเกณฑ์ที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้น เพื่อให้ได้ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อสร้างแนวทางการจัดการบนพื้นฐานของสภาพ ปัญหาและความต้องการ

ขั้นตอนที่ 1.2 : เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์ขั้นที่ 1.2 ด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi) ดังนี้

แบบสัมภาษณ์ปลายเปิดครั้งที่ 1 ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้

จากการแบบสอบถามที่ศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการในการ มาวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อให้เป็นข้อมูลเบื้องต้นในการกำหนดหัวข้อคำถาม วิเคราะห์เรียบเรียงเป็นแบบสัมภาษณ์ปลายเปิดรอบที่ 1 ข้อคำถามครอบคลุมเรื่องแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม โดยมีประเด็นครอบคลุมทั้ง 6 ประเด็นตามกรอบแนวคิดงานวิจัย

แบบสอบถามครั้งที่ 2 เป็นแบบสอบถามแบบมาตรา

ประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยมีวิธีการสร้างเครื่องมือดังนี้ เริ่มจากนำแบบสอบถามครั้งที่ 1 มาวิเคราะห์เนื้อหา เพื่อสร้างเป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า ครอบคลุมเรื่องแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม โดยมีประเด็นครอบคลุมทั้ง 6 ประเด็นตามกรอบแนวคิดงานวิจัย

แบบสอบถามครั้งที่ 3 เป็นแบบสอบถามฉบับ

เดียวกันกับแบบสอบถามครั้งที่ 2 ข้อคำถามครอบคลุมเรื่องแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม โดยมีประเด็นครอบคลุมทั้ง 6 ประเด็นตามกรอบแนวคิดงานวิจัย โดยผู้วิจัยได้แสดงช่วงพิสัยระหว่างควอไทล์ ค่าฐานนิยมโดยมีวิธีในการสร้างเครื่องมือ ดังนี้ นำคำตอบที่ได้จากแบบสอบถามรอบที่ 2 มาคำนวณหาค่าฐานนิยม และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของคำถามแต่ละข้อ และนำมาสร้างเป็นแบบสอบถามฉบับที่ 3 โดยใช้ข้อคำถามเหมือนเดิม แต่เพิ่มช่วงค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ค่าฐานนิยม ในครั้งที่ 2 ลงไป และนำแบบสอบถามที่ได้ ส่งให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันคำตอบว่าท่านจะยืนยันคำตอบเดิมของท่านหรือไม่ หรือ มีความคิดเห็นสอดคล้องหรือแตกต่างจากผู้เชี่ยวชาญท่านอื่นๆอย่างไร

ขั้นตอนที่ 1.2 : วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ดำเนินการ

เก็บข้อมูลโดยใช้เทคนิคเดลฟาย(Delphi) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมด 3 รอบ ซึ่งรอบที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์ปลายเปิด ในช่วงเดือนมิถุนายน 2554 ในรอบที่ 2 – 3 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า ในช่วงกรกฎาคม และสิงหาคม พ.ศ. 2554 ตามลำดับ โดยดำเนินการเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ ทั้งหมด 9 คนจาก 9 สถานประกอบการที่ได้ทำการคัดเลือกตามเกณฑ์ในการคัดเลือกที่กำหนด โดยวิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง(Purposive Sampling)โดยผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง และบางส่วนใช้การส่งและรับแบบสอบถามทางไปรษณีย์

ขั้นตอนที่ 1.2 : การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย ผู้วิจัยจะดำเนินการศึกษาความเห็นของผู้เชี่ยวชาญมีสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ **ค่ามัธยฐาน** นำมาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาค่าความเหมาะสมที่นำมาใช้ในแบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 2 และรอบที่ 3 **ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์** นำมาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาค่าความสอดคล้องกันของคำตอบที่นำมาใช้ในแบบสอบถามรอบที่ 2 และรอบที่ 3

ดังนั้น คำตอบรอบสุดท้ายที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมมากที่สุด (ค่ามัธยฐาน 3.5 ขึ้นไป) และมีความสอดคล้องกันของคำตอบ (ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.5)นำมาสังเคราะห์กับข้อมูลเบื้องต้นซึ่งได้จากขั้นตอนแรก และนำมาปรับปรุงเพื่อให้ได้แนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม ในส่วนของคำตอบของผู้เชี่ยวชาญที่ไม่มีความเหมาะสมคือ ไม่ผ่านเกณฑ์ดังกล่าว (ค่ามัธยฐานน้อยกว่า 3.5) หรือไม่มีความสอดคล้อง (ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์มากกว่า 1.5) จะไม่นำมาใช้ในการกำหนดเป็นรูปแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม

ขั้นที่ 2 นำเสนอแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม

เมื่อได้แนวทางที่มาจากการศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด ก็สรุปเป็นแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมนั้นๆให้อยู่ในรูปของตารางและความเรียง โดยนำเสนอแนวทางที่ได้นั้นในการสนทนากลุ่ม เพื่อตรวจสอบแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมโดยการสนทนากลุ่มจัดขึ้นตามแนวความคิดการจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management : KM) คือเป็นเวทีอิสระในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจากผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการปฏิบัติอย่างแท้จริง (CoP) ในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันเพื่อตรวจสอบแนวทางที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญ

ประเด็นในการสนทนากลุ่มเพื่อนำเสนอการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมใน 6 ประเด็นต่อไปนี้

1. **วัตถุประสงค์**
2. **บุคลากร**
 - 2.1 หน้าที่และคุณลักษณะของเจ้าหน้าที่ประจำการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิต
 - 2.2 บทบาทและหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
3. **สถานที่**
 - 3.1 ระบุสถานที่ที่เหมาะสมในการจัดตั้ง
 - 3.2 ลักษณะในภาพรวม
4. **องค์ความรู้**
 - 4.1 ความรู้ชัดแจ้ง(Explicit Knowledge)
 - 4.2 ความรู้ฝังลึก(Tacit Knowledge)
 - 4.3 คลังวิทยาการ
5. **สื่อการเรียนรู้**
 - 5.1 สื่อการเรียนการสอนประเภทสิ่งพิมพ์
 - 5.2 สื่อการเรียนการสอนประเภทสื่อคอมพิวเตอร์
 - 5.3 สื่อการเรียนการสอนประเภทวัสดุและอุปกรณ์
 - 5.4 สื่อการเรียนการสอนประเภทชุดการสอน
6. **รูปแบบกิจกรรม(ในองค์กรและภาคีเครือข่าย)**
 - 6.1 การศึกษาในระบบโรงเรียน
 - 6.2 การศึกษานอกระบบโรงเรียน
 - 6.3 การศึกษาตามอัธยาศัย

ซึ่งวิธีดำเนินการวิจัยในขั้นที่ 2 มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 2 : กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง(Purposive Sampling) จำนวน 10 ท่าน ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มสนทนาตามแนวคิดของ Stewart and Shamdasani (1990) และชาย โพธิสิตา (2550) ซึ่งเสนอว่าขนาดของผู้ทรงคุณวุฒิควรมีประมาณกลุ่มละ 6 – 12 คน เพื่อให้ได้รับคำตอบที่เพียงพอต่อประเด็นคำถามที่

ต้องการวิจัย โดยผู้วิจัยคัดเลือกผู้เข้าร่วมสนทนาตามเกณฑ์ที่กำหนดแบ่งเป็นกลุ่มนโยบายหรือผู้บริหาร กลุ่มผู้ปฏิบัติและกลุ่มผู้เข้าใช้บริการ

ขั้นตอนที่ 2 : เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การนำเสนอแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม ผู้วิจัยใช้เครื่องมือวิจัยดังนี้ การกำหนดแนวทางการสนทนากลุ่ม(Guidelines) โดยใช้ผลจากการศึกษาวิจัยขั้นตอนที่ 1.1 และ 1.2 มาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดแนวทางการสนทนากลุ่ม

ขั้นตอนที่ 2 : การเก็บรวบรวมข้อมูล การนำเสนอแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมด้วยการจัดการสนทนากลุ่ม โดยคัดเลือกผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ จำนวน 10 คนที่ห้องบุษบา โรงแรมเพนินซูล่า กรุงเทพฯ ในวันที่ 7 กันยายน พ.ศ. 2554 ตั้งแต่เวลา 12.00 น. – 14.00 น.

ขั้นตอนที่ 2 : การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการบันทึกการสนทนากลุ่ม และข้อมูลที่ได้จากแถบบันทึกเสียงระหว่างการสนทนากลุ่ม มาทำการวิเคราะห์สรุปข้อมูลตามแนวทางที่ สุกางค์ จันทวานิช, 2543 และชาย โพธิสิตา, 2550 เสนอไว้ ด้วยเทคนิคการตัดปะ (Scissor and Sort Technique) จากนั้นตีความ จัดหมวดหมู่ และเปรียบเทียบคำตอบของแต่ละโรงแรม โดยทำการวิเคราะห์เนื้อหาด้านความจริง (Pragmatically Content Analysis) และวิเคราะห์เนื้อหาด้านความหมายของคำพูด (Semantically Content Analysis)

สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยจะสรุปผลการวิจัยจำแนกตามรายวัตถุประสงค์ โดยได้ข้อสรุปเป็นดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ศึกษา สภาพ ปัญหา ความต้องการจากบุคลากรในสถานประกอบการประเภทโรงแรมด้วยแบบสัมภาษณ์

1. **ด้านวัตถุประสงค์** ศูนย์การเรียนรู้หรือแหล่งการเรียนรู้ในสถานประกอบการประเภทโรงแรมมีวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งหรือสร้างศูนย์การเรียนรู้หรือแหล่งการเรียนรู้นั้นๆเป็นไปตามเป้าหมาย พันธกิจของโรงแรมอยู่แล้ว อีกทั้งสอดคล้องกับความต้องการของผู้บริหารและพนักงานอีกด้วย

2. **ด้านบุคลากร** ปัจจุบันศูนย์การเรียนรู้หรือแหล่งการเรียนรู้ในสถานประกอบการประเภทโรงแรมยังไม่มีเจ้าหน้าที่หรือบุคลากรที่ดูแลโดยตรง แต่เป็นหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์โดยรวมในการดูแลในภาพรวมของศูนย์การเรียนรู้ต่างๆ ก่อน ซึ่ง **ปัญหาที่พบ** คือโดยปกติแล้วภาระหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะมีจำนวนมากอยู่แล้ว ทั้งงานทางด้านเอกสารและการจัดคนทั้งองค์กร จึงมีเวลาจำนวนไม่มากที่จะเข้ามาดูแลศูนย์การเรียนรู้ ทำให้พบปัญหาคือพบสื่อวัสดุอุปกรณ์ สื่อการเรียนรู้ที่ชำรุด หรือเก่า เนื้อหาบทเรียนไม่สอดคล้องไปกับบริบทปัจจุบันหรือทันต่อเหตุการณ์แล้ว เป็นต้น **ความต้องการที่เกิดขึ้น** คือ ต้องการคัดสรรเจ้าหน้าที่ที่เหมาะสมมาดูแลเฉพาะหรือมีภาระหน้าที่หลักคือดูแลบริเวณส่วนศูนย์การเรียนรู้ของพนักงานในองค์กรนี้ เพื่อให้การทำงานของศูนย์การเรียนรู้มีประสิทธิภาพ มีอุปกรณ์ เนื้อหาความรู้ สื่อการเรียนรู้ทันต่อเหตุการณ์มากขึ้น รวมไปถึงช่วยคิดกระบวนการส่งเสริม ประชาสัมพันธ์ถึงดึงดูดให้พนักงานเข้าใช้บริการให้มากขึ้น

3. **ด้านสถานที่** ศูนย์การเรียนรู้หรือแหล่งการเรียนรู้ของพนักงานในสถานประกอบการประเภทโรงแรมมีทั้งห้องที่เป็นกายภาพและเป็นพื้นที่ออนไลน์ โดยห้องที่เป็นกายภาพอาจอยู่ในรูปของห้องสมุด ห้อง LAB ภาษา มุมคอมพิวเตอร์สำหรับพนักงาน เป็นต้น ซึ่งมักจะอยู่ในบริเวณพื้นที่ของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือเป็นหนึ่งในห้องจัดกิจกรรมฝึกอบรม หรืออยู่ในรูปของบอร์ดข้อมูลข่าวสารประชาสัมพันธ์ซึ่งอยู่กระจายทุกจุดที่พนักงานปฏิบัติงาน เช่น บอร์ดประจำฝ่าย บอร์ดประจำแผนก เป็นต้น และแบบพื้นที่ออนไลน์คือไม่มีสถานที่ทางกายภาพ เป็นพื้นที่เสมือน เช่น เว็บไซต์ของพนักงาน เฟสบุ๊ก(Facebook)ของโรงแรม เว็บไซต์ ฐานข้อมูลส่วนกลาง เป็นต้น **ปัญหาที่พบ** คือ แม้สถานที่ทางกายภาพจะอยู่ในจุดที่พนักงานจะเข้าถึงได้ง่าย แต่การเข้าใช้ของพนักงานก็ยังน้อยอยู่ รวมไปถึงพื้นที่ออนไลน์ที่ต้องใช้คอมพิวเตอร์เป็นสื่อกลางในการเข้า พบว่าพนักงานบางคนยังใช้คอมพิวเตอร์ไม่ถนัดและไม่ใช้ทุกตำแหน่งในโรงแรมที่จะได้ใช้คอมพิวเตอร์ทำให้จำนวนการเข้าใช้บริการยังน้อยอยู่ **ความต้องการคือ** ทางโรงแรมต้องการการตกแต่งพื้นที่ห้องทางกายภาพ หรือพื้นที่ออนไลน์ ให้ดูน่าเข้ามาใช้บริการ บรรยากาศดูสบายๆ ตกแต่งสวยงามมากกว่านี้เพื่อดึงดูดการเข้ามาใช้บริการของพนักงานโรงแรมมากขึ้นและสามารถเปิดรองรับพนักงานได้ตลอดเวลา

4. **ด้านองค์ความรู้** ปัจจุบันความรู้ที่อยู่ในศูนย์การเรียนรู้หรือแหล่งการเรียนรู้สำหรับพนักงานในโรงแรมจะเน้นหนักไปทางความรู้ด้านภาษาอังกฤษทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ และในรูปของ ซีดี,โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง บทเรียนออนไลน์และความรู้เฉพาะทางในการปฏิบัติหน้าที่ เช่นตามบอร์ดข้อมูลข่าวสารประจำฝ่าย ประจำแผนก และมี

สิ่งพิมพ์ที่ให้ข้อมูลพื้นฐานโรงแรมเช่น กฎระเบียบ ประวัติโรงแรม เป็นต้น สภาพปัญหาที่พบคือ สื่อการเรียนรู้หรือข้อมูลที่อยู่ในศูนย์การเรียนรู้จะเก่า ไม่ทันต่อเหตุการณ์ อัตราการนำเข้าสื่อการเรียนรู้ใหม่ก็ยังน้อยอยู่ถึงไม่มีเลย ความต้องการคือ ความต้องการในการเรียนรู้ของแต่ละโรงแรมก็มีแต่ทางฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ยังไม่ได้มีเวลาตอบสนองความต้องการเหล่านั้นเนื่องจากภาระงานหลักที่มีจำนวนมากอยู่แล้ว ทางฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จึงต้องการที่จะตอบสนองความต้องการของพนักงานตรงส่วนนี้ให้มากขึ้น และทางฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีความต้องการที่จะรวบรวมองค์ความรู้ขององค์กรให้เป็นระบบในรูปของดิจิทัลแล้วไว้ส่วนกลางเพื่อให้พนักงานเข้าถึงความรู้ได้โดยง่าย

5. **ด้านสื่อการเรียนรู้** ปัจจุบันสื่อการเรียนรู้ในศูนย์การเรียนรู้หรือแหล่งการเรียนรู้สำหรับพนักงานในสถานประกอบการประเภทโรงแรมมีสื่อการเรียนรู้ประเภทคอมพิวเตอร์สำหรับการเข้าถึงอินเทอร์เน็ต หรือศึกษาชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง สื่อสิ่งพิมพ์ อาทิเช่น ข้อมูลพื้นฐานของโรงแรม กฎระเบียบ มาตรฐานของโรงแรม ความรู้เรื่องไวยากรณ์ภาษาอังกฤษ และสื่อการเรียนรู้ประเภทชุดการเรียนรู้ เช่นชุดการเรียนรู้ด้วยตนเองจากบริษัทแม่ เป็นต้น สภาพปัญหาที่พบคือ เป็นสื่อการเรียนรู้ที่มีมานานแล้ว ไม่มีการนำเข้าหรือผลิตสื่อการเรียนรู้ใหม่ที่ทันต่อเหตุการณ์ สภาพปัญหาของโรงแรม สื่อการเรียนรู้บางสื่อมีชำรุด เป็นต้น ความต้องการคือ ทางฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่อยากจะจัดหาสื่อการเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานโรงแรมมากกว่านี้ และอยากจะส่งเสริมให้พนักงานเข้าใช้บริการสื่อการเรียนรู้มากกว่านี้ เพราะทางฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เชื่อว่าได้จัดเตรียมสื่อการเรียนรู้ที่น่าสนใจแล้วแต่พนักงานมาเข้าใช้บริการสื่อการเรียนรู้ยังน้อยอยู่

6. **ด้านรูปแบบกิจกรรม** ปัจจุบันศูนย์การเรียนรู้หรือแหล่งการเรียนรู้ของพนักงานในสถานประกอบการประเภทโรงแรมดังนี้ กิจกรรมการศึกษาในระบบในรูปแบบของการให้ข้อมูลข่าวสารเรื่องการศึกษาต่อของพนักงานเป็นหลัก กิจกรรมการศึกษานอกระบบโรงเรียน ในรูปแบบของกิจกรรมการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกโรงแรม อบรมภาษาอังกฤษและกิจกรรมทางการศึกษาตามอัธยาศัยในรูปแบบของชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง สื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ การสอนงานแบบพี่เลี้ยงในองค์กร บทเรียนออนไลน์ บอร์ดข้อมูลข่าวสารตามจุดต่างๆในโรงแรม เป็นต้น สภาพปัญหาที่พบ กิจกรรมทางการศึกษาในระบบยังอยู่แค่ในขอบเขตของการให้ข้อมูลศึกษาต่อแต่การลงทุนยกระดับการศึกษาพนักงานยังเป็นประเด็นที่ถกเถียงกันว่าจะเป็นการถูกซื้อตัวพนักงานที่มีคุณภาพไปในภายหลัง และกิจกรรมการเรียนรู้ตามอัธยาศัยนั้น นอกจากการสอนงานแบบพี่เลี้ยงแล้วการเข้าถึงสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง การเข้ามาอ่านหนังสือ การเข้ามาใช้บริการทาง

อินเทอร์เน็ตเพื่อการเรียนรู้ยังพบได้น้อยมาก หากไม่มีคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาหรือเป็นกิจกรรมบังคับ พนักงานยังไม่เข้ามาเรียนรู้ด้วยตนเองเท่าไรนัก *ความต้องการคือ*ทางโรงแรมต้องการคนที่มีความสามารถโดดเด่นหรือเชี่ยวชาญในบางเรื่องเรื่องปฏิบัติมาเป็นเวลานานมาสอนพนักงานคนอื่นมากขึ้น เหมือนเป็นวิทยากรภายในแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับพนักงานด้วยตนเองจากการปฏิบัติงานจริงเพราะทางโรงแรมเชื่อว่าความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นความรู้ที่สำคัญที่ควรดึงออกมาและนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน เป็นการส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้ตามอัธยาศัย สร้างองค์ความรู้ปฏิบัติในองค์กร

จากสภาพ ปัญหาและความต้องการเมื่อนำไปศึกษาแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมด้วยเทคนิคเดลฟายสามารถสรุปผลแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมได้ดังนี้

ตารางที่ 12 แสดงภาพรวมของแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญด้วยเทคนิคเดลฟาย

รายละเอียด \ สถานที่	ใช้พื้นที่ส่วนหนึ่งของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	จัดตั้งแยกเป็นเอกเทศ	จัดตั้งเป็นพื้นที่พบปะออนไลน์ (เช่น เว็บบอร์ด/ เว็บไซต์/ อินทราเน็ต/ฐานข้อมูลส่วนกลาง)	จัดตั้งแบบผสมผสานทั้งกายภาพและพื้นที่พบปะออนไลน์
รายละเอียดเพิ่มเติม	จัดตั้งห้องศูนย์การเรียนรู้ภายในบริเวณฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โดยอาจเป็นหนึ่งในห้องจัดกิจกรรมฝึกอบรมหรือไม่ก็ได้เพราะเชื่อว่าเป็นจุดที่พนักงานต้องมาข้องเกี่ยวกับมากที่สุด ในโรงแรม	การจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้แยกเป็นเอกเทศเนื่องจากว่าต้องการพื้นที่และการจัดสรรสื่อการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและเชื่อว่าจะต้องรองรับพนักงานที่เข้าใช้บริการจำนวนมาก จึงควรจัดตั้งแยกให้เป็นเอกเทศ	การจัดตั้งเป็นพื้นที่เสมือนเพื่อให้พนักงานเรียนรู้และพบปะกันทางพื้นที่ออนไลน์ โดยอาจอยู่ในรูปของ เว็บบอร์ด/ เว็บไซต์/ อินทราเน็ต/ อินทราเน็ต/ ฐานข้อมูลส่วนกลาง ของโรงแรม	จัดตั้งทั้งห้องทางกายภาพและสร้างพื้นที่เสมือนพบปะออนไลน์ ทั้งนี้ห้องทางกายภาพอาจเป็นห้องหนึ่งห้องหรือเป็นบอร์ดความรู้ประจำแต่ละฝ่าย โดยมีจุดติดตั้งคอมพิวเตอร์เพื่อเข้าถึงพื้นที่ออนไลน์ของทางโรงแรม
ข้อดี	<ol style="list-style-type: none"> เป็นจุดที่พนักงานต้องเข้าถึงและติดต่ออยู่เสมอมักอยู่ใกล้ทางเข้าออกของพนักงาน เป็นจุดตั้งศูนย์การเรียนรู้ในระยะแรกเริ่มที่ดีที่สุดสำหรับโรงแรม 	<ol style="list-style-type: none"> เป็นหลักฐานองค์กรแห่งการเรียนรู้และรวบรวมความรู้ไว้เป็นระบบชัดเจน มีพื้นที่ใช้สอย รองรับสื่อการเรียนรู้จำนวนมาก รองรับการเข้าใช้บริการของพนักงานได้จำนวนมาก 	<ol style="list-style-type: none"> ไม่ต้องใช้พื้นที่ใช้สอยเท่าการจัดตั้งห้องแบบกายภาพ รวมไปถึงลดปริมาณการใช้กระดาษ ค้นหาข้อมูลได้รวดเร็ว เป็นระบบ ใส่ข้อมูลได้จำนวนมากและดูทันสมัย ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพนักงานแบบไม่ต้องเผชิญหน้าได้ดี 	<ol style="list-style-type: none"> ปรับได้ตามบริบทของแต่ละโรงแรม มีความยืดหยุ่นสูง ตอบโจทย์พนักงานที่ชอบแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบเผชิญหน้า และแบบไม่เผชิญหน้า ทั้งถนัดและไม่ถนัดคอมพิวเตอร์ มีและไม่มีคอมพิวเตอร์ได้ในระดับหนึ่ง

ตารางที่ 12 แสดงภาพรวมของแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญด้วยเทคนิคเดลฟาย

รายละเอียด \ สถานที่	ใช้พื้นที่ส่วนหนึ่งของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	จัดตั้งแยกเป็นเอกเทศ	จัดตั้งเป็นพื้นที่พบปะออนไลน์ (เช่น เว็บบอร์ด/ เว็บไซต์/ อินทราเน็ต/ฐานข้อมูลส่วนกลาง)	จัดตั้งแบบผสมผสานทั้งกายภาพและพื้นที่พบปะออนไลน์
ข้อจำกัด	<p>1.อาจเบียดเบียนการใช้พื้นที่หรือห้องเพื่อจัดกิจกรรมฝึกอบรมของโรงแรมได้</p> <p>2.สามารถเปิดและรองรับพนักงานเข้าใช้บริการตลอด 24 ชั่วโมงได้หรือไม่</p>	<p>1.ต้องใช้บุคลากร พื้นที่และงบประมาณรองรับ</p> <p>2.เป็นจุดที่พนักงานเข้าถึงได้ง่ายอย่างแท้จริง</p>	<p>1.ต้องลงทุนในเรื่องของระบบสารสนเทศ</p> <p>2.ปิดกั้นพนักงานที่ไม่ถนัดการใช้งานคอมพิวเตอร์หรือไม่มีคอมพิวเตอร์</p> <p>3.ต้องระแวงระวังเนื้อหาไม่เหมาะสมอยู่เสมอ</p>	<p>1.หากมีพื้นที่ทางกายภาพหลายจุดย่อมเป็นการเพิ่มความรับผิดชอบในการดูแลมากขึ้น</p> <p>2.ต้องลงทุนในเรื่องระบบสารสนเทศ</p> <p>3.ต้องระแวงระวังเรื่องเนื้อหาไม่เหมาะสม</p>
ด้านวัตถุประสงค์	<p>วัตถุประสงค์ต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกับเป้าหมายหรือพันธกิจของแต่ละโรงแรม โดยคำนึงถึงความต้องการของผู้บริหารและพนักงานผู้ให้บริการด้วย โดยวัตถุประสงค์หลักควรมีอย่างน้อย ดังนี้ 1. เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานของพนักงานโรงแรม 2. เพื่อเป็นพื้นที่รวบรวมความรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบ สืบค้นนำไปใช้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ง่าย 3. เพื่อเป็นพื้นที่ช่วยพัฒนาศักยภาพพนักงานที่มีความสามารถโดดเด่น หรือพนักงานที่อยากพัฒนาตนเอง 4. เพื่อเป็นสถานที่พักผ่อน นันทนาการ ประชุมทีม หรือพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพนักงานในโรงแรม เป็นต้น</p>			

ตารางที่ 12 แสดงภาพรวมของแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญด้วยเทคนิคเดลฟาย

รายละเอียด \ สถานที่	ใช้พื้นที่ส่วนหนึ่งของ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	จัดตั้งแยกเป็นเอกเทศ	จัดตั้งเป็นพื้นที่พบปะออนไลน์ (เช่น เว็บบอร์ด/เว็บไซต์/ อินทราเน็ต/ฐานข้อมูลส่วนกลาง)	จัดตั้งแบบผสมผสานทั้งกายภาพ และพื้นที่พบปะออนไลน์
ด้านบุคลากร	อย่างน้อย 1 คน มีหน้าที่หลักคือ 1.ดูแลรักษาอุปกรณ์ สื่อทั้งหมด 2. สร้างกระบวนการบรรยายภาคติดตั้ง พนักงานมาใช้บริการ คัดสรรสื่อการเรียน 3. ทำงานร่วมกับ Trainer ประจำฝ่าย ทุกฝ่าย และ HR ของโรงแรม	มากกว่า 5 คนขึ้นไป มีหน้าที่หลักคือ 1.ดูแลรักษาอุปกรณ์ สื่อทั้งหมด 2. สร้างกระบวนการบรรยายภาคติดตั้ง พนักงานมาใช้บริการ คัดสรรสื่อการเรียน 3. ทำงานร่วมกับ Trainer ประจำฝ่าย ทุกฝ่าย และ HR ของโรงแรม	อย่างน้อย 2 คน มีหน้าที่หลักคือ 1.ดูแลทางเทคนิค และ ภาพรวม (Technician & Webmaster) 2. สร้างกระบวนการบรรยายภาคติดตั้ง พนักงานมาใช้บริการ คัดสรรสื่อการเรียน 3. ทำงานร่วมกับ Trainer ประจำฝ่ายทุก ฝ่าย และ HR ของโรงแรม	มากกว่า 2 คนขึ้นไป มีหน้าที่หลักคือ 1.ดูแลรักษาอุปกรณ์ สื่อทั้งหมด 2. ดูแลทางเทคนิค และ ภาพรวม (Technician & Webmaster) 2. สร้างกระบวนการบรรยายภาคติดตั้ง พนักงานมาใช้บริการ คัดสรรสื่อการเรียน 3. ทำงานร่วมกับ Trainer ประจำฝ่ายทุก ฝ่าย และ HR ของโรงแรม
ด้านองค์ความรู้	1.ข้อเท็จจริงความรู้พื้นฐานของโรงแรม ความรู้ชัดเจน เช่น ประวัติโรงแรม ระเบียบ ข้อบังคับ มาตรฐาน ฯลฯ 2. ความรู้เกิดจากการปฏิบัติงาน (Best Practice)3. ความรู้ที่ เฉพาะฝ่าย เช่น ประเภทของขนมปัง รูปแบบการจัดวางอาหารเสิร์ฟลูกค้า ฯลฯ 4. ความรู้ข้อมูลจากการฝึกอบรม เช่น การนำเสนอวิธีการบริหารงานเมื่อมีเจ้านายเป็น ชาวต่างชาติ 5. ความรู้ที่อยู่ในรูปสื่อที่สามารถศึกษาด้วยตนเอง เช่น ชุดการเรียนการสอนจากบริษัทแม่ ชุดการเรียนไวยากรณ์ภาษา			
ด้านสื่อการเรียนรู้ สิ่งพิมพ์	ในรูปของเอกสาร หนังสือและบอร์ด	ในรูปของเอกสาร หนังสือและบอร์ด	ในรูปของ Powerpoint,PDF,รูปภาพ	ในรูปของเอกสาร หนังสือ บอร์ด Powerpoint,PDF และ รูปภาพ
	อาทิเช่น ประวัติโรงแรม ข้อมูลพื้นฐานโรงแรม กฎระเบียบ มาตรฐานโรงแรม/ ไวยากรณ์ภาษาอังกฤษ/ ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับแต่ละตำแหน่งงาน/ ความรู้ที่น่าสนใจ			

ตารางที่ 12 แสดงภาพรวมของแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญด้วยเทคนิคเดลฟาย

รายละเอียด \ สถานที่	ใช้พื้นที่ส่วนหนึ่งของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	จัดตั้งแยกเป็นเอกเทศ	จัดตั้งเป็นพื้นที่พบปะออนไลน์ (เช่น เว็บบอร์ด/ เว็บไซต์/ อินทราเน็ต/ฐานข้อมูลส่วนกลาง)	จัดตั้งแบบผสมผสานทั้งกายภาพและพื้นที่พบปะออนไลน์
ด้านสื่อการเรียนรู้ สื่อคอมพิวเตอร์	มุ่มคอมพิวเตอร์ จำนวนตามความเหมาะสม เพื่อให้บริการชุดการเรียนรู้ด้วยตนเองต่างๆ หรือใช้สื่อการเรียนรู้ประเภท ซีดี/โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) หรือทำรายงาน การนำเสนอ และเพื่อการพักผ่อน	มุ่มคอมพิวเตอร์ จำนวนตามความเหมาะสม เพื่อให้บริการชุดการเรียนรู้ด้วยตนเองต่างๆ หรือใช้สื่อการเรียนรู้ประเภท ซีดี/โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) หรือทำรายงาน การนำเสนอ และเพื่อการพักผ่อน	มุ่มคอมพิวเตอร์ จำนวนตามความเหมาะสม เพื่อเข้าใช้บริการ Webboard/ เว็บไซต์/อินทราเน็ต/ฐานข้อมูลส่วนกลาง เพื่ออ่านเอกสาร ดูการนำเสนอต่างๆ หรือเพื่อให้บริการชุดการเรียนรู้ด้วยตนเองต่างๆ หรือใช้สื่อการเรียนรู้ประเภท ซีดี/โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) หรือทำรายงาน การนำเสนอ และเพื่อการพักผ่อน	มุ่มคอมพิวเตอร์ จำนวนตามความเหมาะสม เพื่อเข้าใช้บริการ Webboard/ เว็บไซต์/อินทราเน็ต/ฐานข้อมูลส่วนกลาง เพื่ออ่านเอกสาร ดูการนำเสนอต่างๆ หรือเพื่อให้บริการชุดการเรียนรู้ด้วยตนเองต่างๆ หรือใช้สื่อการเรียนรู้ประเภท ซีดี/โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) หรือทำรายงาน การนำเสนอ และเพื่อการพักผ่อน
ด้านสื่อการเรียนรู้ ชุดการสอน\การเรียนรู้	1.บทเรียน แบบฝึกหัด ภาษาอังกฤษ หรือภาษาอื่นๆตามความเหมาะสม 2. ชุดการเรียนจากบริษัทแม่	1.บทเรียน แบบฝึกหัด ภาษาอังกฤษ หรือภาษาอื่นๆตามความเหมาะสม 2. ชุดการเรียนจากบริษัทแม่	1.บทเรียน แบบฝึกหัด ภาษาอังกฤษหรือภาษาอื่นๆตามความเหมาะสม 2. ชุดการเรียนจากบริษัทแม่ 3. เอกสาร การนำเสนอในการจัดกิจกรรมฝึกอบรมของโรงแรม	1.บทเรียน แบบฝึกหัด ภาษาอังกฤษหรือภาษาอื่นๆตามความเหมาะสม 2. ชุดการเรียนจากบริษัทแม่ 3. เอกสาร การนำเสนอในการจัดกิจกรรมฝึกอบรมของโรงแรม
ด้านรูปแบบกิจกรรม	ควรมีอย่างน้อย 3 ประเภทของกิจกรรมคือ กิจกรรมการศึกษาในระบบ (ส่งเสริมการยกระดับการศึกษาของพนักงาน อาจอยู่ในรูปข้อมูล ข่าวสาร การประสานงาน การโอนหน่วยกิต หรือมอบทุนการศึกษา) นอกบบ (ส่งเสริมให้พนักงานเข้ารับการอบรมอย่างสม่ำเสมอทั้งภายในและนอกโรงแรม) และตามอัธยาศัย (มีสื่อการเรียนรู้ที่หลากหลายสามารถศึกษาได้ด้วยตนเอง กิจกรรมพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างพนักงาน เวทีคนเก่ง ส่งเสริมคนมีความสามารถบอกเล่าประสบการณ์ Best Practice กิจกรรมส่งเสริมการสร้างวิทยากรภายใน สร้างผู้เชี่ยวชาญ specialist) อาจมีรูปแบบของการจัดกิจกรรมที่แตกต่างกันตามลักษณะของศูนย์การเรียนรู้			

ตารางที่ 12 แสดงภาพรวมของแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญด้วยเทคนิคเดลฟาย

จากตารางที่ 12 แสดงภาพรวมของแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญด้วยเทคนิคเดลฟาย สามารถสรุปเป็นข้อความตามกรอบแนวคิดการวิจัยได้ดังนี้

ด้านวัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์ของศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมควรเป็นไปในทิศทางเดียวกับพันธกิจของโรงแรม อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้บริหารโรงแรมและพนักงานของโรงแรมที่เป็นกลุ่มเป้าหมายหลักด้วย ตัวอย่างวัตถุประสงค์ที่เหมาะสมกับศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมมีดังนี้

ข้อที่ 1 เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานด้วยการพัฒนา ความรู้ ทักษะ และเจตคติของพนักงานโรงแรมให้มากขึ้นผ่านศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม

ข้อที่ 2 เพื่อเป็นสถานที่หรือพื้นที่รวบรวมความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในโรงแรมของท่านเองเป็นระบบ สามารถค้นหาสืบค้นได้ง่าย

ข้อที่ 3 เพื่อเป็นสถานที่พักผ่อน นันทนาการ สันทนาการ ประชุมทีม หรือพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นของพนักงานในโรงแรมของท่าน

ข้อที่ 4 เป็นสถานที่หรือพื้นที่ช่วยให้เข้าถึงแหล่งข้อมูล ทำกิจกรรม หรือคำแนะนำปรึกษาเพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงานที่มีความสามารถโดดเด่น (Talent) หรือพนักงานที่มีความต้องการอยากพัฒนาตนเอง

ด้านบุคลากร เนื่องจากภาระงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่มีจำนวนมากทำให้มีความจำเป็นที่จะต้องคัดสรรบุคลากรเพิ่มเพื่อดูแลศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตนี้จำนวนอย่างน้อย 1 คน ที่มีลักษณะเฉพาะ อาทิเช่น มีความคิดสร้างสรรค์ รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองเสมอ เชื่อว่าทุกคนสามารถพัฒนาตนเองได้เสมอ เป็นต้น โดยหน้าที่หลักคือทำนุบำรุงรักษา คัดสรร จัดหาสื่อการเรียนรู้ใหม่ๆ และคิดกระบวนการดึงพนักงานเข้ามาใช้บริการ และพัฒนาศูนย์การเรียนรู้โดยประสานงานกับ ครูฝึก (Trainer) แต่ละฝ่ายและฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ผลการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตตอบใจพนักงานทั้งโรงแรมอย่างแท้จริงทั่วถึง และถูกต้องตามหลักการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมนั้นๆ โดยมีรายละเอียดด้านบุคลากรที่ผู้เชี่ยวชาญเลือกในแต่ละข้อดังต่อไปนี้

- **ควรมีเจ้าหน้าที่ดูแลเฉพาะ** หรือมีภาระหน้าที่หลักที่จะมีหน้าที่รับผิดชอบหรือทำงานในศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในโรงแรมอย่างน้อย 1 คน
- บุคลากรที่ดูแลศูนย์การเรียนรู้ควรมี**หน้าที่ทำนุบำรุง รักษา** อุปกรณ์เทคโนโลยี บอร์ดให้ข้อมูลข่าวสาร สื่อการเรียนทั้งหมดของศูนย์การเรียนรู้ให้สามารถใช้งานได้เต็มประสิทธิภาพ
- บุคลากรที่ดูแลศูนย์การเรียนรู้ควรมีหน้าที่ **คัดสรร จัดหา** สื่อการเรียนที่เหมาะสม ทันต่อเหตุการณ์ ให้กับพนักงานในโรงแรมของตน ให้มีจำนวนหลากหลายประเภทอยู่เสมอ รวมไปถึงข้อมูลบนบอร์ดข้อมูลข่าวสาร พื้นที่พบปะออนไลน์ (เว็บไซต์, อินทราเน็ต และฐานข้อมูลส่วนกลาง)ถ้ามี
- บุคลากรที่ดูแลศูนย์การเรียนรู้ควรมีหน้าที่ **ให้คำแนะนำเกี่ยวกับสื่อการเรียนรู้ หรือบุคลากรในองค์กรที่เหมาะสม**แก่พนักงานที่เข้าใช้บริการในศูนย์การเรียนรู้ให้ได้อย่างเหมาะสม ตรงตามความต้องการของพนักงานในการเข้ามาเรียนรู้หรือหาข้อมูลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในตนเอง
- บุคลากรที่ดูแลศูนย์การเรียนรู้ควรมีหน้าที่**ในการทำงานร่วมกับหัวหน้าแต่ละฝ่ายของโรงแรมท่าน หรือ ครูฝึก (Trainer) ประจำแผนก** ในการร่วมค้นหาความต้องการ ความจำเป็นในการเรียนรู้ของพนักงานแต่ละฝ่าย เพื่อให้ข้อมูล สาระในศูนย์การเรียนรู้เป็นไปในทิศทางที่แต่ละฝ่ายต้องการ สอดคล้องกับปัญหา ณ ปัจจุบัน
- **ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรรายงานผลการสำรวจหรือความต้องการหรือความจำเป็น**ของพนักงานในโรงแรมในการจัดอบรม(Training/Learning Need) จัดกิจกรรมที่ตอบสนองต่อผลการสำรวจนั้นกับทางศูนย์การเรียนรู้ให้จัดกิจกรรมสอดคล้องกับความต้องการดังกล่าวในรูปแบบต่างๆ เช่น บอร์ด อบรม ฯลฯ
- **ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรร่วมคัดสรร และจัดหาสื่อการเรียน**ที่เหมาะสมกับพนักงานในโรงแรมของตนให้ ตรงสภาพปัญหาและทันต่อเหตุการณ์
- **ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรร่วมคิดกิจกรรม หรือกระบวนการ**ที่จะช่วยส่งเสริม หรือสร้างค่านิยมให้พนักงานเข้าใช้บริการศูนย์การเรียนรู้ หรือหมั่นพัฒนาตนเองอยู่เสมอ **สร้างวัฒนธรรมโรงแรม**ให้รักที่จะชวนชววย แลกเปลี่ยนเรียนรู้เสมอ
- **ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรสร้างช่องทางในการพัฒนาตนเอง**ของพนักงานอย่างน้อยหลักๆคือ 1) จัดอบรมในโรงแรม ส่งอบรมนอกโรงแรม 2) ส่งเสริมยกระดับการศึกษาของพนักงาน(เช่นระดับ มัธยมศึกษา ปวช. ปวส.ปริญญาตรี)และ 3) ส่งเสริมการเรียนรู้

ด้วยตนเองผ่านห้องปฏิบัติการทางภาษา(LAB) ภาษา เว็บไซต์ Internet อินเทอร์เน็ต ชุดการเรียนการสอนด้วยตนเอง เป็นต้น

- ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรเป็นศูนย์กลางข้อมูลเรื่องของการเรียนรู้ของพนักงานในโรงแรมตน ทั้งหัวข้ออบรม ศึกษาต่อที่สถานศึกษา หรือสื่อการเรียนรู้ใหม่ๆขององค์กรโดยตามติดความคืบหน้ากับครูฝึกประจำแผนกเสมอ

- ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการศึกษาของพนักงานในโรงแรมร่วมกับภาคีเครือข่าย อาทิเช่น สถาบันการศึกษา ปวช. ปวส. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช วิทยาลัยบริหารธุรกิจและการท่องเที่ยวกรุงเทพ (สถาบันการศึกษาของรัฐบาล) สถาบันสอนภาษาอังกฤษ หรือระดับมหาวิทยาลัยสำหรับพนักงานที่มีความสามารถโดดเด่น (Talent) อาจอยู่ในรูปของให้ข้อมูลข่าวสารรับสมัคร จัดห้องเรียน โอนหน่วยกิต นำอาจารย์เข้ามาสอน ส่งพนักงานไปเข้าศึกษา เป็นต้น

- ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรระบุสมรรถนะของแต่ละตำแหน่ง **ตัวชี้วัดวิธีการวัดการประเมินผล**พนักงานในโรงแรมให้ชัดเจน ในการชี้ให้เห็นว่าพนักงานคนไหนขาดทักษะ ความรู้หรือเจตคติใดในตำแหน่งนั้นๆที่เขาทำอยู่หรือตำแหน่งที่กำลังจะทำหรือได้รับการเลื่อนขั้นต่อไป เช่นคะแนนภาษาอังกฤษเพื่อชี้สมรรถนะในการสื่อสาร

- บุคลากรที่ดูแลศูนย์การเรียนรู้ควรมี**ความเชื่อพื้นฐาน**ว่า พนักงานทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อยู่เสมอ ทุกคนเป็นคนที่มีความศักยภาพเป็นของตนเอง มีความถนัดเป็นของตนเอง

- บุคลากรที่ดูแลศูนย์การเรียนรู้ควรมี**มนุษยสัมพันธ์**ดีกับพนักงาน รู้จักและเข้าถึงพนักงานในโรงแรมจำนวนมาก (เช่น จำชื่อ ฝ่ายหรือสิ่งที่คนๆนั้นทำได้ดี ถนัดได้ดีได้)

- บุคลากรที่ดูแลศูนย์การเรียนรู้ควรมี**จิตวิทยาในการสื่อสาร**กับพนักงานให้อยากเรียนรู้ อยากหาคำตอบ ให้กำลังใจ สร้างความมั่นใจกับคู่สนทนาด้วยคำพูดเชิงบวกได้ เข้าใจความต้องการของพนักงานในโรงแรมตนเอง

- บุคลากรที่ดูแลศูนย์การเรียนรู้ควร**เข้าใจสมรรถนะ**แต่ละตำแหน่งของโรงแรมตนเองรวมถึง**สายความก้าวหน้าในงาน**ด้วยเพื่อจะได้สามารถแนะนำแก่พนักงานให้พัฒนาตนเองเป็นไปตาม สมรรถนะ (Competency) สายความก้าวหน้าในงาน (Career Path) ได้

- บุคลากรที่ดูแลศูนย์การเรียนรู้ควรรู้**จักและเข้าใจสื่อการเรียน**ทุกประเภทที่อยู่ในศูนย์การเรียนรู้เป็นอย่างดี

- บุคลากรที่ดูแลศูนย์การเรียนรู้ควรรัก**การเรียนรู้**หาข้อมูลใหม่ๆมาหาอ่านในตนเองตลอดเวลา ไม่หยุดที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

- บุคลากรที่ดูแลศูนย์การเรียนรู้ควรมี**ความคิดสร้างสรรค์** ในการสร้างสื่อใหม่ๆ หรือวิธีการใหม่ๆ เพื่อดึงดูดให้พนักงานเรียนรู้เสมอ
- บุคลากรที่ดูแลศูนย์การเรียนรู้ควรมี**จิตบริการ** ยากอำนาจความสะดวกพนักงานในโรงแรมตนในการเรียนรู้ ในการเข้าใช้บริการ
- บุคลากรที่ดูแลศูนย์การเรียนรู้ควรมีหน้าที่**จัดกิจกรรมหรือสร้างกระบวนการประชาสัมพันธ์ รวมไปถึงสร้างกระแสบรรยากาศแห่งการเรียนรู้** เพื่อดึงดูดให้พนักงานเข้าใช้บริการศูนย์การเรียนรู้ในโรงแรมของท่านอยู่เสมอ
- บุคลากรที่ดูแลศูนย์การเรียนรู้ควรมีหน้าที่ให้**คำแนะนำเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพในการทำงาน**ของพนักงานที่เข้าใช้บริการกับสื่อการเรียนรู้ในศูนย์การเรียนรู้ในโรงแรมของท่านได้ตรงตาม**หลักสูตร**ของแต่ละตำแหน่งที่ทางโรงแรมท่านกำหนดไว้

ด้านสถานที่ ศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญสามารถอยู่ในพื้นที่ส่วนของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ หรือจะจัดแยกออกไปต่างหากเป็นเอกเทศก็สามารถทำได้ จะไม่มีพื้นที่ห้องทางกายภาพก็สามารถทำได้ และเป็นพื้นที่เสมือนคือพื้นที่พบปะออนไลน์ (เว็บบอร์ด/อินเทอร์เน็ต/อินทราเน็ต/เว็บไซต์/ฐานข้อมูลส่วนกลาง)อย่างเดียวกันได้ หรือจะเป็นการผสมผสานคือมีทั้งพื้นที่ทางกายภาพ อาจเป็นห้องหรือเป็นมุม หรือเป็นบอร์ด ประกอบกับพื้นที่พบปะออนไลน์ก็สามารถทำได้ตามความพร้อมและความเหมาะสม โดยมีรายละเอียดข้อสรุปที่เกี่ยวกับด้านสถานที่ที่ผู้เชี่ยวชาญเลือกดังนี้

- ศูนย์การเรียนรู้ของโรงแรมควร**จัดแยกเป็นเอกเทศ**ไม่ใช่หนึ่งในห้องฝึกอบรมและอยู่ในจุดที่พนักงานเข้าถึงได้ง่าย
- **หนึ่งในห้องจัดฝึกอบรม**ของโรงแรมท่านเป็นศูนย์การเรียนรู้ ประกอบไปด้วยมุมอ่านหนังสือ มุมคอมพิวเตอร์และพื้นที่พักผ่อนจัดกิจกรรมตามอัธยาศัยของพนักงาน
- ศูนย์การเรียนรู้**ควรมีอยู่ในทุกฝ่าย**(หากมีพื้นที่เพียงพอ)ประกอบไปด้วยมุมอ่านหนังสือ มุมคอมพิวเตอร์และมุมพักผ่อน หรือปรับตามความเหมาะสม
- **ศูนย์การเรียนรู้ที่หลัก**คือที่ฝ่ายฝึกอบรมที่เดี๋ยวมุมต่างๆครบ (มุมอ่านหนังสือ มุมคอมพิวเตอร์ และมุมพักผ่อน) โดยมี**สาขาย่อย**เป็นมุมให้ความรู้ประจำแต่ละฝ่าย มี ครูฝึก (Trainer) ประจำแต่ละฝ่ายดูแลมุมความรู้ประจำฝ่ายนั้นๆ
- **พื้นที่พบปะออนไลน์**ของพนักงานในโรงแรมท่านท่านเหมือน เว็บบอร์ด เป็นระบบปิด อินทราเน็ต มี ระบบข้อมูลพนักงาน (User Account) เช่น กระตุ้นพนักงานเข้าใหม่ แนะนำตัว กระตุ้นขอคำปรึกษา กระตุ้นระบายความในใจจากการปฏิบัติงาน กระตุ้นบอกเล่าเทคนิค

และประสบการณ์จากการปฏิบัติงานที่น่าสนใจ กระตุ้นออกเรื่องแต่มีสาระ ที่มีระบบการค้นหา กระทำ เป็นต้น

- **บทเรียนออนไลน์ต่างๆ** (อาจได้รับการมอบหมายจากหัวหน้างานหรือตามความสมัครใจในการเข้าเรียน)ซึ่งเป็น เว็บไซต์ ปกติสามารถเข้าเรียนได้แม้ไม่อยู่ในสถานที่ทำงาน

- **ระบบ อินทราเน็ต หรือ ฐานข้อมูลส่วนกลาง ของโรงแรมที่บรรจุข้อมูล**ที่ทางฝ่ายฝึกอบรมได้ทำไว้อย่างเป็นระบบ อาทิเช่น เอกสารประกอบการอบรม (Microsoft Powerpoint) ที่ใช้ในการนำเสนอในการฝึกอบรมของพนักงานในโรงแรมหรือเอกสาร การนำเสนออื่น ๆ ที่ต้องการให้พนักงานเข้าถึง โดยให้พนักงานสามารถเข้าอ่าน ทบทวน **สืบค้นคำค้น**ที่ตนเองต้องการ พิมพ์เอกสาร อย่างอิสระ

ด้านองค์ความรู้ จากผลการวิจัยสามารถสรุปได้ว่า องค์ความรู้ที่ควรมีอยู่ในศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมมีดังนี้ 1) ความรู้ประเภทข้อเท็จจริง ข้อมูลพื้นฐานของโรงแรม ระเบียบ มาตรฐาน 2) ความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงแรม 3) ความรู้ ข้อมูลที่อยู่ในกิจกรรมฝึกอบรมของโรงแรม 4) ความรู้ประเภทที่สามารถศึกษาเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง โดยมีรายละเอียดแต่ละข้อที่ผู้เชี่ยวชาญเลือกดังนี้

- ความรู้ในโรงแรมบางอย่างสามารถนำไปใช้ข้อมูลส่วนกลาง ให้พนักงานเข้าถึงศึกษาอ่านได้ด้วยตนเองทุกเมื่อ เช่น ข้อมูลจำพวก กฎระเบียบ ข้อเท็จจริง บางอย่างของโรงแรม ผลการประเมินงาน

- **ความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติ**ของพนักงานแต่ละคน สามารถนำมาแลกเปลี่ยนกันและบันทึกเพื่อการค้นในอนาคตได้ในรูปของพื้นที่ออนไลน์ เว็บบอร์ด หรือระบบ อินทราเน็ต (เช่นกระดานแชร์ประสบการณ์โดนติ กระดานแชร์ความคำชมที่คุณได้รับภาษาอังกฤษวันละคำ ภาพของพวกเรา บอร์ดขอคำปรึกษาเพื่อนๆโรงแรม.... เป็นต้น ซึ่งคนในองค์กรเข้ามาอ่านได้ ป้อนคำค้นหาได้ และพนักงานที่เข้ามาตอบพนักงานคนอื่น ให้ความรู้ เขียน (Post)สิ่งดี เป็นประโยชน์ลงพื้นที่ออนไลน์นี้จะได้รับชื่อเรียกเช่น เป็น The Most Active Member ,Guru of English in Hotel เป็นต้น)

- **ความรู้ที่จะทำให้ปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่งในโรงแรมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น** เช่น ขนบบังคับก็ประเภท วิธีการพับผ้าแบบต่างๆ ความปลอดภัยในการทำงานแต่ละตำแหน่ง ประโยคภาษาอังกฤษที่มักใช้ในตำแหน่งนั้นๆ สามารถทำให้อยู่ในรูปของสื่อการเรียนในรูปแบบใดแบบหนึ่งได้ **แต่ควรจะต้องอยู่ที่จุดที่พนักงานโรงแรมตำแหน่ง ๆ นั้นต้องพบ**

เห็นตลอดเวลาที่ปฏิบัติงานอยู่ มากกว่าที่จุดส่วนกลาง เช่น มุมความรู้ประจำฝ่าย ประเภทบอร์ดบริเวณฝ่ายนั้นๆ

- **ข้อมูล ความรู้** ที่มีหรือมาจากห้องอบรมของโรงแรม (ที่อยู่ในรูปของ Microsoft Word and Powerpoint)สามารถนำไปไว้ส่วนกลางให้พนักงานเข้าถึงได้ด้วยตนเองได้เกือบทุกหัวข้ออบรม เพื่อรวบรวมให้เป็นระบบ ง่ายต่อการค้น (ทั้งในรูปแบบของสิ่งพิมพ์และรูปแบบดิจิทัลบนพื้นที่ออนไลน์)

- **ความรู้ประเภทสามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง** ควรอยู่ในรูปของดิจิทัลบนพื้นที่ออนไลน์ส่วนกลางหรือสื่อที่สามารถยืมเข้าออกได้ อาทิเช่น วิทยากรภาษาอังกฤษ

ด้านสื่อการเรียนรู้ สื่อการเรียนรู้ที่ควรอยู่ในศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมสามารถแบ่งประเภทได้ดังนี้ 1) สื่อสิ่งพิมพ์ อาทิเช่น ข้อมูลพื้นฐานโรงแรม กฎระเบียบ ข้อบังคับ มาตรฐานโรงแรมและความรู้วิทยากรภาษาต่างๆ ความรู้ประจำฝ่าย เช่น ประเภทของผ้าในการซักกรีด เป็นต้น 2) สื่อคอมพิวเตอร์ สำหรับการใช้งานจัดการเอกสาร การเข้าใช้บริการอินเทอร์เน็ตและเข้าอ่านสื่อออนไลน์หรือพื้นที่ที่พบปะออนไลน์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างพนักงานในโรงแรมเดียวกัน 3) สื่อชุดการเรียนรู้การสอนด้วยตนเอง อาทิเช่น ซีดี การเรียนวิทยากรภาษาอังกฤษ ชุดการเรียนรู้จากบริษัทแม่ เอกสารและการนำเสนอจากกิจกรรมฝึกอบรมของทางโรงแรม โดยสื่อการเรียนรู้ประเภทวัสดุอุปกรณ์เหมาะสมที่จะเน้นการปฏิบัติบนสถานที่จริงมากกว่าไม่ต้องนำเข้าไปในศูนย์การเรียนรู้ฯ เป็นต้น รายละเอียดแต่ละข้อที่ผู้เชี่ยวชาญเลือกมีดังนี้

- **มุมอ่านหนังสือ** : พื้นที่สบายๆในการอ่านสิ่งพิมพ์เช่น หนังสือพิมพ์ นิตยสาร แบบเรียนภาษาอังกฤษ ประวัติโรงแรม เป็นต้น

- **มุมอ่านหนังสือ** ควรจัดแบ่งพื้นที่อย่างน้อยดังนี้ 1. ข้อมูลพื้นฐานของโรงแรมท่าน ประวัติ กฎระเบียบข้อบังคับ 2. ข้อมูลเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นตามแบ่งตามแผนก 3. สารอื่นๆอาจเพื่อความบันเทิงหรือไม่เกี่ยวข้องกับงานโรงแรมโดยตรง

- **มุมคอมพิวเตอร์** : มุมที่มีคอมพิวเตอร์สำหรับศึกษาค้นคว้าบนพื้นที่ออนไลน์ที่โรงแรมกำหนด เช่น ชุดการเรียนภาษา, ฐานข้อมูลส่วนกลาง และสำหรับเพื่อความบันเทิงที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น Facebook

- **มีมุมพักผ่อน** : มุมพักผ่อนของพนักงานให้ใช้สอยตามความสะดวก อาจเป็นที่พบปะพูดคุย ประชุมทีม แผนก ซ่อมกิจกรรม จัดห้องเรียน โดยที่เครื่องดื่มหรืออุปกรณ์

อำนวยความสะดวกที่จำเป็นไว้พร้อมสรรพ และสามารถติดต่อเจ้าหน้าที่เพื่อจองพื้นที่สำหรับทำกิจกรรมบางอย่างตามต้องการของพนักงานตามเหมาะสม

- **บอร์ดให้ข้อมูล** อาจอยู่ในห้องศูนย์การเรียนรู้หรือจุดที่เหมาะสมตามแต่ละฝ่าย โดยเน้นให้ข้อมูลเช่น ข่าวทันเหตุการณ์ที่น่าสนใจทั้งในและนอกโรงแรมท่าน ผลการประเมินการปฏิบัติงานของโรงแรมท่าน เรื่องการยกระดับการศึกษาของพนักงาน เช่น มสธ. ข่าวอบรมใหม่ๆ (ของฝ่ายฝึกอบรม) คนคนดีคนเก่ง (ส่งเสริมคนดี คนเก่งเป็นรางวัลทางจิตใจ) ผังผู้บริหาร พันธกิจโรงแรม หรือความรู้ประจำของแต่ละฝ่ายนั้นๆ

- **สื่อการเรียนการสอนประเภทสิ่งพิมพ์ ควรมีสิ่งพิมพ์เนื้อหาอย่างน้อยดังต่อไปนี้**

- ประวัติและข้อมูลพื้นฐานของโรงแรมตนเอง กฎระเบียบ รวมไปถึงสิทธิประโยชน์ มาตรการต่างๆ

- ภาษาอังกฤษที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานโรงแรม

- ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับแต่ละตำแหน่งงาน เช่น ความรู้เรื่องไวน์

- ความรู้จำแนกไม่จำแนกตามตำแหน่งหรือฝ่ายของโรงแรม

- **สื่อการเรียนการสอนประเภทสื่อคอมพิวเตอร์ ควรแบ่งประเภทการใช้งานอย่างน้อยดังต่อไปนี้**

- คอมพิวเตอร์เพื่อเข้าพื้นที่พบบปะออนไลน์หรือเข้าเรียนชุดการเรียนของบริษัท หรืออื่นๆที่ทางโรงแรมมอบให้(อินเทอร์เน็ต/เว็บไซต์/ฐานข้อมูลส่วนกลาง)

- สำหรับการเข้าอินเทอร์เน็ต หรือทำเอกสาร (Word/Powerpoint)

- **สื่อการเรียนการสอนประเภทชุดการสอน ควรมีเนื้อหาอย่างน้อยดังต่อไปนี้**

- บทเรียน แบบฝึกหัด ภาษาอังกฤษ

- ชุดการเรียนจากบริษัทแม่

- เอกสารและการนำเสนอประกอบการอบรมในหัวข้อที่สามารถให้พนักงานเข้าถึงได้ทุกคน

- **สำหรับสื่อการเรียนการสอนประเภทวัสดุอุปกรณ์** สมควรอยู่บนพื้นที่การปฏิบัติงานจริงของพนักงานแต่ละฝ่ายมากกว่าอยู่ในศูนย์การเรียนรู้

ด้านรูปแบบกิจกรรม รูปแบบกิจกรรมที่ควรเกิดขึ้นในศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิต ในสถานประกอบการประเภทโรงแรมควรมีอย่างน้อย 3 รูปแบบกิจกรรมแบ่งได้เป็นประเภทดังนี้ กิจกรรมการศึกษานอกระบบโรงเรียน อาทิเช่น ส่งเสริมยกระดับการศึกษาของพนักงาน ให้ข้อมูลข่าวสารเรื่องการศึกษาต่อ ร่วมกับเครือข่ายภาคีกับสถาบันทางการศึกษา โอนหน่วยกิต มอบทุนการศึกษาให้กับพนักงานที่มีความสามารถโดดเด่น เป็นต้น กิจกรรมการศึกษานอกระบบโรงเรียน เช่น กิจกรรมการฝึกอบรมในโรงแรมและนอกโรงแรม พร้อมทั้งการพัฒนาความรู้ ทักษะ เจตคติในด้านความรู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังมีการอบรมหัวข้อที่นอกเหนือจากการปฏิบัติงาน เช่น อบรมทำขนมหวาน เป็นต้น แต่ที่โดดเด่นคืออบรมภาษาอังกฤษที่มีพนักงานให้ความสนใจมากที่สุด เป็นต้น กิจกรรมการศึกษาตามอัธยาศัย อาทิเช่น เรียนรู้ด้วยตนเองผ่านบทเรียนออนไลน์ ผ่านพื้นที่ออนไลน์ ซีดี/โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) กิจกรรมพบปะกันระหว่างฝ่ายเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์เพื่อนร่วมโรงแรม แลกเปลี่ยนความรู้ปฏิบัติ (Best Practice) เป็นต้น โดยมีรายละเอียดในรายชื่อที่ผู้เชี่ยวชาญเลือกดังต่อไปนี้

- **ส่งเสริมระดับการศึกษาของพนักงานในโรงแรม** ในรูปของการให้ข้อมูลข่าวสารศึกษาต่อ ประสานงานหรือเป็นการทำงานร่วมกับภาคีเครือข่ายสถานศึกษามหาวิทยาลัย การโอนหน่วยกิตของพนักงาน เป็นต้น
- **ส่งเสริมการพัฒนาพนักงานด้วย** การส่งเสริมให้พนักงานเข้าร่วมกิจกรรมฝึกอบรมต่างๆหรือ กิจกรรมอื่นที่เป็นชั้นเรียน เช่น เปิดติว เปิดสอนภาษาอังกฤษ หรือเนื้อหาอื่นที่พนักงานสนใจและสามารถรวมกลุ่มกันได้
- **ส่งเสริมกิจกรรมที่ทำให้พนักงานแต่ฝ่าย แต่ละแผนกได้พบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างสม่ำเสมอ** เช่น การพบปะของ ครูฝึก (Trainer) ประจำแผนกทุกเดือน เวทีให้คนเก่ง มีความสามารถได้แสดงความสามารถ ได้สอน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในองค์กร ในแผนก ระหว่างแผนก

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อนำเสนอแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิต ในสถานประกอบการประเภทโรงแรมด้วยการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) กับกลุ่มผู้บริหารหรือกำหนดนโยบาย ผู้ปฏิบัติและผู้เข้าใช้บริการ ที่โรงแรมเพนนินชูล่า กรุงเทพฯ เมื่อวันที่ 7 กันยายน พ.ศ. 2554 ได้ประเด็นที่น่าสนใจโดยย่อดังนี้

2.1 สถานที่จัดตั้ง ศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม (เป็นพื้นที่ทางกายภาพหรือพื้นที่ออนไลน์ จัดตั้งเอกเทศ ผสมผสานหรืออยู่ในบริเวณฝ่าย

พัฒนาทรัพยากรมนุษย์) ควรปรับให้ยืดหยุ่น สอดคล้องไปตามบริบทและกลุ่มเป้าหมายที่แตกต่างทางด้านวัยและความถนัดให้ได้มากที่สุด

2.2 ความท้าทายในเรื่องของการหาบุคลากรที่เหมาะสมมาเป็นผู้รับผิดชอบดูแลศูนย์การเรียนรู้ เนื่องจากว่าบุคคลคนนี้จะทำหน้าที่เป็นผู้สร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กร (Change Agent) สร้างกระแสความตื่นตัวของพนักงานให้อยากเรียนรู้จนขยายแลกเปลี่ยนประสบการณ์ปฏิบัติ (Best Practice) จึงต้องเป็นบุคคลที่มีแรงปรารถนาแรงกล้า (Passion) ในการสร้างความเปลี่ยนแปลง รักที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเอง และอยากให้คนอื่นพัฒนาตนเองอยู่เสมอเหมือนกัน มีความสุขที่ได้เห็นคนอื่นพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น เข้าใจธรรมชาติการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ มีความคิดสร้างสรรค์สร้างกระบวนการ บรรยากาศ กิจกรรมอะไรใหม่เพื่อดึงดูดพนักงานเข้าใช้บริการศูนย์การเรียนรู้อยู่เสมอ

2.3 ความร่วมมือจากทุกฝ่ายทุกภาคส่วนของโรงแรม การจะสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ในสถานประกอบการประเภทโรงแรมให้ประสบความสำเร็จจะต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานต่างสนับสนุนและเอื้ออำนวยให้ชวนขยายและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ บรรยากาศของการทำงานแบบเปิดกว้างโดยมีผู้ดูแลการเรียนรู้ประจำฝ่ายเป็นหัวหน้า (ครูฝึก) หรือจะจัดตั้งเป็นคณะกรรมการดูแลการเรียนรู้ของโรงแรมก็ได้ โดยมีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์คอยดูแลในภาพรวม เป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ให้เหล่าผู้ดูแลการเรียนรู้ของโรงแรม (Trainer) แต่ละฝ่ายจัดกิจกรรมการเรียนรู้เป็นไปอย่างราบรื่น จึงจะประสบความสำเร็จอย่างแท้จริง

2.4 ปัจจัยทางการเงิน ภาพลักษณ์ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์อาจถูกมองว่า เป็นฝ่ายที่มีค่าใช้จ่ายอยู่เสมอ แต่ไม่สร้างรายได้ให้องค์กร ทั้งการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ ค่าใช้จ่ายจัดซื้อระบบสารสนเทศเพื่อสร้างพื้นที่พบปะออนไลน์ ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นเพื่อจัดกิจกรรมการอบรมให้พนักงาน เป็นต้น ดังนั้นการวางกลยุทธ์ในการดำเนินการตามแนวทางดังกล่าวเพื่อไม่ให้พนักงานเกิดความอคติต่อฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หากช่วยสร้างรายได้ให้กับองค์กรได้บ้างและเป็นผู้มอบปัจจัยเมื่อมีความต้องการเกิดขึ้นในองค์กร สร้างหลักฐานความสำเร็จค้ำค่าของเงินที่ลงทุนไปเสมอ ปัจจัยทางการเงินก็จะไม่เป็นอุปสรรคที่สร้างอคติกับการปฏิบัติงานของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อีกต่อไป

2.5 การส่งเสริมระดับการศึกษาให้กับพนักงานโรงแรม รูปแบบกิจกรรมทางการศึกษานอกระบบโรงเรียนอาจเป็นที่ถกเถียงกันในหมู่นักการโรงแรมว่าควรสนับสนุนให้

เกิดขึ้นหรือไม่เพราะอาจเป็นการลงทุนทางการเงินในตัวพนักงานที่อาจสูญเสียไปเพราะพนักงานอาจออกจากโรงแรมไปเมื่อสำเร็จการศึกษา แต่ถ้าหากคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมแล้วส่งเสริมให้เขาพัฒนาตนเอง ขณะที่พนักงานเรียนพนักงานก็ต้องทำงานกับโรงแรม เขาย่อมใช้สิ่งที่เรียนขณะปฏิบัติงานอยู่แล้วเพราะฉะนั้นก็สามารถถือได้ว่า การส่งเสริมระดับการศึกษาไม่น่าจะเป็นการลงทุนที่เสียเปล่าทั้งหมดเสมอไป หรือแม้แต่ทำพันธสัญญาว่าต้องร่วมงานกับโรงแรมจำนวนกี่ปีก็เป็นหนทางหนึ่งที่จะสามารถทำให้ผู้บริหารมั่นใจว่าการลงทุนทางการศึกษาจะได้รับผลตอบแทนกลับมาในท้ายที่สุด

2.6 ข้อคำนึงในการนำเนื้อหาความรู้ลงพื้นที่ส่วนกลางให้พนักงาน

เข้าถึง เป็นวิธีการที่ช่วยจัดเก็บความรู้ขององค์กรให้เป็นระบบได้อย่างดี สามารถเข้าถึงได้โดยง่าย แต่ต้องคำนึงว่าการที่让员工เข้าถึงได้โดยง่ายไม่ว่าจะทำให้ทุกเนื้อหาเรียนรู้ผ่านการศึกษารองทั้งหมด เพราะเนื้อหาและกิจกรรมบางอย่างให้ผลได้ดีเมื่อพบปะเผชิญหน้า เรียนรู้ผ่านกิจกรรมจริงในห้องอบรมกับเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

2.7 แรงจูงใจสำหรับผู้ดูแลการเรียนรู้ประจำหรือแผนก

หากโรงแรมไม่สามารถให้การตอบแทนในรูปของเงินให้บุคคลเหล่านี้ได้ ก็มีการตอบแทนอื่นๆที่จะช่วยสร้างแรงจูงใจให้ผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงในโรงแรมเหล่านี้มีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานต่อไป สิ่งที่แสดงให้เห็นว่าสิ่งที่เขานำนั้นมีคนเห็นคุณค่า เห็นความสำคัญ เช่น การให้รางวัลผู้ดูแลการเรียนรู้ประจำฝ่ายดีเด่น (ครูฝึก) ผู้บริหารให้ความสนใจกลุ่มคนเหล่านี้เป็นพิเศษ พวกเขาจะได้รับเกียรติจากผู้บริหารในการรับฟังความเห็นหรือการเสนอความคิดอะไรใหม่ๆ ได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารก็จะช่วยเป็นแรงจูงใจให้เขาปฏิบัติงานต่อไป และบรรยากาศการทำงานในองค์กรเช่นนี้จะดึงดูดให้พนักงานที่มีความสามารถในโรงแรมคนอื่นๆแสดงตนว่ามีความสามารถและก้าวเข้ามาเป็นผู้ดูแลการเรียนรู้ (ครูฝึก) เช่นกัน

2.8 แรงจูงใจสำหรับพนักงานโรงแรมในการเข้าใช้บริการศูนย์การเรียนรู้หรือพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

นอกจากคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาแล้ว หรือกิจกรรมบังคับแรงจูงใจ อาทิเช่น บรรยากาศการทำงานที่หัวหน้างานสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเอง ชมเชยเมื่อไปพัฒนาตนเองมา การได้เลื่อนตำแหน่งเมื่อตั้งใจพัฒนาตนเอง สถิติการเข้าใช้บริการศูนย์การเรียนรู้ที่มีผลต่อการได้ขึ้นเงินเดือน การได้รับสิทธิเข้าพักห้องพักรีสอร์ท เข้าใช้บริการสปาฟรี หรือสิทธิพิเศษอะไรบางอย่างที่เกี่ยวกับไลฟ์สไตล์หรือความสวยงามจะดึงดูดและจูงใจพนักงานโรงแรมได้เป็นอย่างดีอีกทางหนึ่งเช่นกัน

อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิจัยจะดำเนินการอภิปรายประเด็นที่น่าสนใจทั้ง 6 ด้านตามกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

ด้านวัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์ของศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมควรเป็นไปในทิศทางเดียวกับพันธกิจของโรงแรม ซึ่งสอดคล้องกับ ประพนธ์ ผาสุขยัต (2549) การจัดการความรู้ในองค์กรตามโมเดลปลาหูต้องขึ้นนำด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรนั้นๆ อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้บริหารโรงแรมและพนักงานของ โรงแรมที่เป็นกลุ่มเป้าหมายหลักด้วย

ด้านบุคลากร บุคลากรที่ดูแลศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมเป็นบุคคลที่มีความสำคัญยิ่งเพราะจะเป็นกลไกสำคัญในการช่วยสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กร ภาระหน้าที่ของบุคลากรที่ดูแลศูนย์การเรียนรู้นี้โดยหลักๆแล้วเหมือน การเป็นบรรณารักษ์ดูแลห้องสมุด สอดคล้องกับ Miller (1971) ได้กล่าวว่า เจ้าหน้าที่ของศูนย์วิทยบริการต้องมีหน้าที่ทำนุบำรุง จัดเตรียม ผลิต นำเข้า ให้คำปรึกษาการใช้สื่อที่เหมาะสมตรง ความต้องการกลุ่มผู้ใช้บริการ ซึ่งก็คือหน้าที่หลักๆของเจ้าหน้าที่ที่ดูแลศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม คุณสมบัติที่ต้องมีแตกต่างออกไปเพราะบุคคลนี้ต้องมีความคิดสร้างสรรค์และรู้วิธีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เพราะตามที่เกียรตินิพนธ์ อมาตยกุล (2552) ได้เขียนถึง คุณสมบัติของนักศึกษานอกระบบโรงเรียนไว้ข้อหนึ่งว่าต้องมีความคิดสร้างสรรค์เพราะกลุ่ม ผู้เรียนมีความแตกต่างกันไม่ว่าเรื่องทักษะ ประสบการณ์ ทักษะคิด ดังนั้นจึงควรมีความคิดสร้างสรรค์ที่จะนำเสนอกิจกรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับกลุ่มผู้เรียนที่หลากหลาย รวมไปถึงเข้าใจ ธรรมชาติการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เพื่อที่จะสามารถออกแบบกิจกรรมกระบวนการได้เหมาะสม

ด้านองค์ความรู้ จากผลการวิจัยสามารถสรุปได้ว่า องค์ความรู้ที่ควรมีอยู่ในศูนย์ การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมมีดังนี้ 1) ความรู้ประเภทข้อเท็จจริง ข้อมูลพื้นฐานของโรงแรม ระเบียบ มาตรฐาน 2) ความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติงานของพนักงานใน โรงแรม 3) ความรู้ ข้อมูลที่อยู่ในกิจกรรมฝึกอบรมของโรงแรม 4) ความรู้ประเภทที่สามารถศึกษา เรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ซึ่งข้อ 1 และข้อ 2 สอดคล้องกับ บุญดี บุญญากิจ และคนอื่นๆ (2547) ที่กล่าวว่าตามแนวคิดการจัดการความรู้ในองค์กรสามารถแบ่งความรู้ได้เป็น ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge : ความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติ) และความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge : ความรู้ที่

เป็นเหตุเป็นผลรวบรวมแล้วอยู่ในรูปของตัวอักษร เป็นหนังสือ เป็นคู่มือ เป็นต้น) ซึ่งถือว่าสอดคล้องกับประเภทของการจัดความรู้ตามแนวคิดการจัดการความรู้ในองค์กร และความรู้ที่เน้นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของพนักงานเป็นเรื่องที่สำคัญมากเพราะตามที่ Knowles (1975) ได้กล่าวไว้ทำนองเดียวกันว่า การเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะเอาประสบการณ์เดิมเป็นฐานนำไปเชื่อมโยงกับประสบการณ์ใหม่ๆ ทำให้ได้ประสบการณ์ใหม่ที่มีความหมายมากขึ้น ดังนั้นการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ควรประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาที่เราพบอยู่ ณ ปัจจุบันจะทำให้ได้ผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ระหว่างกันที่ดีมาก ดังนั้นความรู้ที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน ความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติจะช่วยพัฒนาพนักงานได้โรงแรมได้อย่างยิ่ง และการที่ส่งเสริมให้คนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันมากขึ้นจะเกิดผู้เชี่ยวชาญและเกิดวิทยากรภายในตามมา เมื่อเวลาผ่านไปวิทยากรภายในเหล่านี้จะเพิ่มขึ้นเป็นคลังวิทยากรภายในของโรงแรม (พนักงานโรงแรมที่เชี่ยวชาญและมีความสามารถในการถ่ายทอด) ซึ่งสอดคล้องตามองค์ประกอบศูนย์การเรียนรู้ชุมชน ที่สำนักงานคน.สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2552) ได้กล่าวไว้ว่า คลังวิทยากรเป็นองค์ประกอบหนึ่งของศูนย์การเรียนรู้ชุมชนเพราะ คลังวิทยากรคือการรวบรวมรายชื่อบุคคลที่ได้เข้ามาช่วยเสริมความรู้เพื่อตอบสนองต่อความต้องการในการเรียนรู้ของคนในชุมชนไว้เป็นระบบ

ด้านสถานที่ ศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญสามารถอยู่ในพื้นที่ส่วนของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ หรือจะจัดแยกออกไปต่างหากเป็นเอกเทศก็สามารถทำได้ จะไม่มีพื้นที่ห้องท่างกายภาพเลยก็ได้หรือจะเป็นพื้นที่พบปะออนไลน์ (Internet/อินเทอร์เน็ต/เว็บไซต์/ฐานข้อมูลส่วนกลาง) อย่างเดียวกันก็ได้ หรือจะเป็นการผสมผสานคือมีทั้งพื้นที่ทางกายภาพคือเป็นห้องหรือเป็นมุม หรือเป็นบอร์ด ประกอบกับพื้นที่พบปะออนไลน์ก็สามารถทำได้ตามความพร้อมและความเหมาะสม ในเรื่องของการวิเคราะห์กลุ่มผู้ใช้บริการและเลือกลักษณะของศูนย์การเรียนรู้ให้ตอบโจทย์ผู้ใช้บริการ วิจารย์ พานิช (2549) ได้กล่าวว่า แม้เทคโนโลยีสารสนเทศจะเป็นเครื่องมือในการเชื่อมบุคลากรในองค์กรได้ค้นหา รวบรวม จัดเก็บและเข้าถึงความรู้ได้ง่ายอาจจะเหมาะสมกับองค์กรที่มีขนาดใหญ่กระจายกระจายยากที่จะพบปะเผชิญหน้าเพื่อแลกเปลี่ยน แต่ถ้าหากวัฒนธรรมขององค์กรไม่ตอบรับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ก็เป็นการลงทุนใช้สารสนเทศที่เสียเปล่าเพราะไม่ตอบโจทย์กลุ่มเป้าหมาย เป็นต้น ทำนองเดียวกันกับ จารุพันธ์ อธิธาวัชกุล (2553) ที่กล่าวว่าพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้สามารถเป็นได้ทั้งพื้นที่จริงและพื้นที่เสมือน แล้วแต่ความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย จึงไม่มีสถานที่ใด รูปแบบลักษณะใดของศูนย์การเรียนรู้ที่จะตอบโจทย์ทุกโรงแรมตายตัวอยู่รูปแบบแนวทางเดียว

ทั้งนี้ไม่ว่าสถานที่จะเป็นรูปแบบใดมีห้องหรือไม่มีห้อง หลักการสำคัญคือสามารถเปิดรองรับพนักงานเข้าใช้บริการได้ 24 ชั่วโมง เพราะกิจกรรมการเรียนรู้ของผู้ใหญ่นั้นไม่ควรจะมีข้อจำกัดด้านเวลา ตามที่ Kidd (1973) ได้กล่าวว่าการมีข้อจำกัดในเรื่องของเวลาในการเรียนรู้จะทำให้ประสิทธิภาพการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ลดลง และจากการศึกษาความต้องการของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมที่ต้องการพัฒนาห้องศูนย์การเรียนรู้ให้นำเข้าใช้บริการมากขึ้น ด้วยการจัดบรรยากาศสบายๆ ในศูนย์การเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับอรพรรณ พรสีมา (2552) ที่กล่าวว่าสภาพแวดล้อมภายในศูนย์การเรียนรู้ควรเอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง อาทิ ตกแต่งสวยงาม หยิบใช้สื่อสิ่งต่างๆ ได้ง่าย มีความสว่างพอ บรรยากาศสบายๆ ให้ความรู้สึกอิสระ

ด้านสื่อการเรียนรู้ สื่อการเรียนรู้ที่ควรอยู่ในศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมตามผลการวิจัยสอดคล้องกับ เกศรา รักษาติ (2549) ที่กล่าวไว้ว่า การจัดเก็บความรู้ขององค์กรไว้ในรูปของเอกสาร เช่น งานวิจัย ผลสำรวจ ผลงานประจำปี ซึ่งเป็นวิธีการเรียนรู้ข้อมูลพื้นฐานและวิธีการที่ดีที่สุดผ่านเอกสารได้ไม่ต่างจากการอ่านผ่านระบบสารสนเทศ แต่ถ้าหากใช้ระบบสารสนเทศ เป็นพื้นที่พบปะออนไลน์ อาจอยู่ในรูปของ ฐานความรู้ (Knowledge Base) เก็บข้อมูลขององค์กรผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลา ตรงกับผลวิจัยฉบับนี้เพราะผลวิจัยได้แบ่งประเภทสื่อการเรียนรู้ไว้ดังนี้ 1) สื่อสิ่งพิมพ์ อาทิเช่น ข้อมูลพื้นฐานโรงแรม กฎระเบียบ ข้อบังคับ มาตรฐานโรงแรมและความรู้ไวยากรณ์ภาษาต่างๆ ความรู้ประจำฝ่าย เช่น ประเภทของผ้าในการซักกรีด สื่อประเภทคอมพิวเตอร์ สำหรับการใช้งานจัดการเอกสาร การเข้าใช้บริการอินเทอร์เน็ตและเข้าอ่านสื่อออนไลน์หรือพื้นที่พบปะออนไลน์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างพนักงานในโรงแรมเดียวกัน 3) สื่อชุดการเรียนรู้การสอนด้วยตนเอง อาทิเช่น ซีดี การเรียนไวยากรณ์ภาษาอังกฤษ ชุดการเรียนรู้จากบริษัทแม่ เอกสารและการนำเสนอจากกิจกรรมฝึกอบรมของทางโรงแรม โดยสื่อการเรียนรู้ประเภทวัสดุอุปกรณ์เหมาะสมที่จะเน้นการปฏิบัติบนสถานที่จริงมากกว่าไม่ต้องนำเข้าไปในศูนย์การเรียนรู้

ชี้ให้เห็นว่าผลการวิจัยกล่าวว่า ควรมีสื่อการเรียนรู้หลากหลายประเภทในศูนย์การเรียนรู้ สอดคล้องกับ อารงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2550) ที่กล่าวว่าควรส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้จากแหล่งความรู้ที่ไม่เป็นทางการจำนวนหลากหลายช่องทางเพื่อสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของคนในองค์กร อารมณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2549) ได้กล่าวในทำนองคล้ายคลึงกันว่า การติดบอร์ดตามสถานที่ต่างๆ ในองค์กรก็ถือเป็นช่องทางการเรียนรู้ของศูนย์การเรียนรู้ได้เช่นกัน เหมือนเป็นสื่อการเรียนรู้หนึ่งของศูนย์การเรียนรู้

ด้านรูปแบบกิจกรรม รูปแบบกิจกรรมที่ควรเกิดขึ้นในศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมควรมีอย่างน้อย 3 รูปแบบกิจกรรมแบ่งได้เป็นประเภทดังนี้ กิจกรรมการศึกษานอกระบบโรงเรียน กิจกรรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนและ กิจกรรมการศึกษาตามอัธยาศัย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการศึกษาตลอดชีวิตของ สุนทร สุพันธ์ชัย (2548) และอุดม เขยกิจวงศ์ (2551) ที่กล่าวไว้ว่า การส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิตต้องเป็นการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย และ วิจารย์ พานิช (2549) ได้กล่าวสอดคล้องกันว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Communities of Practice : CoP) หรือการจัดประชุมกลุ่มย่อย (Fogus Group) ซึ่งเป็นรูปแบบกิจกรรมการศึกษาตามอัธยาศัยในผลงานวิจัยฉบับนี้ ว่าเป็นเครื่องมือหนึ่งในการดึงความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) ออกจากตัวบุคคลแล้วแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้เป็นอย่างดี เพราะทำที่สุดแล้วความรู้ในองค์กรที่สำคัญที่สุดคือความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในพนักงานที่ปฏิบัติงานจริงแต่ละคน

หากจะอธิบายแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมให้เห็นเป็นรูปธรรมเพื่อความเข้าใจที่ชัดเจนขึ้น ผู้วิจัยขอเปรียบเทียบการที่พนักงานโรงแรมมาเข้าใช้บริการศูนย์การเรียนรู้ว่าเปรียบเสมือนพนักงานมาใช้บริการที่สนามบิน ดังนี้

การวางแผนเส้นทาง (Itinerary Plan) คือเมื่อพนักงานมาเข้าใช้บริการศูนย์การเรียนรู้เพื่อต้องการพัฒนาศักยภาพตนเอง เช่น อาจเพราะต้องการเลื่อนตำแหน่งไปเป็นผู้จัดการของฝ่ายตนเอง เปรียบเสมือนการเข้าไปซื้อตั๋วเครื่องบิน (Ticketing Service) เพื่อจะได้รับตั๋วเครื่องบินที่ระบุจุดหมายปลายทางว่าไปที่ใด ด้วยสายการบินอะไร ต้องการเป็นสายตรงไม่ต้องเปลี่ยนเครื่องหรืออย่างไร (Direct Flight หรือ Transit Flight) ระยะเวลาบินเท่าไร ค่าใช้จ่ายเท่าไร หรือแม้แต่เลือกเครื่องบินเพื่อให้ตรงกับงบประมาณที่เตรียมไว้ก็สามารถทำได้ *เปรียบเทียบได้*กับการรับคำปรึกษากับเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์การเรียนรู้ซึ่งจะประสานงานกับหัวหน้าของฝ่ายนั้นๆของพนักงาน เพื่อคำนวณสมรรถนะ (Competency) และเส้นทางอาชีพ (Career Path) ว่าควรจะต้องผ่านการอบรมใดบ้าง ใช้สื่อการเรียนรู้อะไรที่เหมาะสมบ้างในการที่จะไปให้ถึงตำแหน่งผู้จัดการ ต้องใช้ระยะเวลาเท่าไร มีทางตรง ทางลัด ทางอ้อมใดให้ไปถึงจุดหมายได้บ้าง สมรรถนะอะไรที่พนักงานคนนี้ขาดหรือต้องเพิ่มให้มีมากขึ้นแล้วจึงได้เป็นแผนการพัฒนาเป็นรายบุคคล (Individual Plan Training Roadmap) เปรียบเสมือนตั๋วเครื่องบินไปยังจุดหมายปลายทาง (Destination) ที่พนักงานต้องการคือ ตำแหน่ง ผู้บริหาร (Manager)

การไปตามเส้นทางที่ระบุในแผน (On Board) ก็เหมือนกับการขึ้นเครื่องบินไปยังเป้าหมาย การขึ้นเครื่องก็คือชั่วโมงบิน หรือชั่วโมงเรียนรู้ที่พนักงานต้องพัฒนาตนเอง ที่อาจจะ

ต้องลงและเปลี่ยนเครื่องเพื่อไปสถานีปลายทาง ก็เหมือนการอบรมและพัฒนาในหลายๆหัวข้อที่ระบุในแผน ผ่านการสอนงาน ผ่านสื่อการเรียนรู้หลากหลายประเภทที่มีเนื้อหาตรงกับความต้องการของพนักงาน โดยมีพนักงานบริการบนเครื่องบิน (Cabin Attendance) ซึ่งเปรียบได้กับเจ้าหน้าที่ดูแลศูนย์การเรียนรู้ที่จะคอยอำนวยความสะดวกตลอดระยะเวลาการเรียนรู้ (On Board) ของพนักงานคนนั้นที่ให้บริการให้ไม่มีอุปสรรค โดยไม่ได้เป็นผู้สอนเสียเองเพราะปล่อยให้นักบิน (Captain) ซึ่งก็คือวิทยากรเป็นผู้ให้ความรู้ (ซึ่งก็คือวิทยากรภายใน ภายนอก ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ล้วนเป็นวิทยากรได้ทั้งสิ้น) โดยมีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้คำแนะนำ ประสานงาน จนกว่าพนักงานจะถึงจุดหมายปลายทางตามที่ระบุในตัวเครื่องบิน

ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะดูแลภาพรวมการเรียนรู้ของคนทั้งโรงแรมเปรียบได้กับ หอบันทึกการบิน (Air Traffic Control) ที่ทราบทุกการเคลื่อนไหวของทุกรอบการบิน ระยะเวลา ระยะเวลาที่จะใช้ สถานีปลายทางของแต่ละรอบบินทั้งหมดในสายการบิน ซึ่งก็คือภาระหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรมที่ต้องรู้ภาพรวมและประสานงานแต่ละหน่วยย่อยการเรียนรู้ในองค์กร ในแต่ละฝ่ายแต่ละแผนก ทุกการอบรม ทุกสื่อการเรียนรู้ ในภาพรวม เพราะฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องสามารถตอบได้ ว่าใครทำอะไรที่ไหน จัดการเรียนรู้อะไรอยู่ ด้วยสื่ออะไร เส้นทางใด ใช้ระยะเวลาเท่าไร ไม่ให้ชนทับซ้อนเส้นทางการบิน เครื่องบินก็คือหัวข้อฝึกอบรมในโรงแรมต่างๆ เส้นทางการบินก็คือสายความก้าวหน้าในงานของพนักงานคนนั้นๆ

การอธิบายข้างต้นจะชี้ให้เห็นใจความสำคัญว่า ไม่จำเป็นที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นฝ่ายเดียวที่จัดหัวข้อการเรียนรู้ให้พนักงานโรงแรมแต่เพียงผู้เดียวเสมอไป สามารถเป็นผู้จัดก็ได้แต่เน้นหลักที่เป็นผู้ประสานงานและดูแลภาพรวมของการเรียนรู้ของคนในองค์กรทั้งหมดมากกว่า ที่จะคอยตรวจสอบว่าทุกกิจกรรม ทุกสื่อการเรียนรู้ ที่ครูฝึกแต่ฝ่ายจัดสอดคล้องและเป็นไปตามเป้าหมายของโรงแรมตนเองหรือไม่

นอกเหนือจากผลงานวิจัยที่ค้นพบตามกรอบแนวคิดของงานวิจัยแล้ว ผู้วิจัยมองว่ากิจกรรมประชุมกลุ่มหรือการจัด Focus Group ที่ใช้แนวคิดการจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management ในงานวิจัยฉบับนี้นั้น ได้ผลวิจัยอีกส่วนหนึ่งที่สามารถนำมาอภิปรายเป็นรายชื่อได้ดังต่อไปนี้

1. **ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) ที่จัดขึ้นตามแนวคิดการจัดการความรู้นั้น** ผลที่ได้้นอกเหนือจากกรอบแนวคิดวิจัยคือ สถานที่ที่จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการประเภทโรงแรมอาจไม่อยู่ในรูปของห้องที่มีลักษณะทางกายภาพ หรือพื้นที่เสมือนแบบพบปะออนไลน์เลยก็ได้ อาจอยู่ในรูปของการจัดตั้งแบบไม่ถาวรเปลี่ยนรูป

เปลี่ยนลักษณะ เปลี่ยนสถานที่ได้ตามความเหมาะสม เหมือนกับการจัดประชุมกลุ่มย่อยในงานวิจัยฉบับนี้ ที่ทำให้เห็นชัดเจนว่า เมื่อรวบรวมคนที่มีประสบการณ์ มีความรู้และทักษะที่เกิดจากการปฏิบัติเข้าด้วยกันแล้ว การแลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้นจะหลั่งไหลออกมาโดยธรรมชาติข้อมูลที่นำมาแลกเปลี่ยนกันตรงกลาง นอกจากจะเป็นการสร้างความรู้ใหม่ให้กลุ่มคนนั้นๆทั้งหมดแล้ว ในรายบุคคลยังเกิดการเปลี่ยนแปลงเรียนรู้ที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์นั้นๆอีกด้วย จากที่ผู้วิจัยสังเกตได้ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การประชุมกลุ่มย่อยตามแนวคิดการจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จมีดังนี้

1.1 กลุ่มคนผู้เข้าร่วมสนทนา ต้องเป็นกลุ่มคนที่มีประสบการณ์ มีทักษะที่เกิดจากการปฏิบัติอยู่จริง เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะได้ผลัดกันแลกเปลี่ยนผลัดกันให้ ไม่มีใครที่รับ หรือ ให้ แต่เพียงอย่างเดียว การที่หนึ่งท่านจะได้มีโอกาสทั้งรับ และทั้งให้ ทำให้บรรยากาศการสนทนาเป็นไปอย่างราบรื่น ต่อเนื่อง เป็นธรรมชาติ การสนทนายาวนานถึงสองชั่วโมงก็ทำให้ผู้เข้าร่วมสนทนาที่กำลังรับและกำลังแลกเปลี่ยนยังไม่รู้สึกเหนื่อยที่จะฟังหรือเหนื่อยที่จะพูดในห้องสนทนาแม้แต่เล็กน้อย ในทางกลับกัน หากมีใครที่ต้องฟังอย่างเดียว หรือ พูดอย่างเดียวเป็นระยะเวลาสองชั่วโมงคงเป็นไปได้น่ายาก การฟังอย่างลึกซึ้งจะเป็นอีกแนวคิดที่จะช่วยให้การประชุมกลุ่มย่อยตามแนวคิดการจัดการความรู้ในองค์กรเป็นไปอย่างราบรื่นและเป็นธรรมชาติ

1.2 ผู้ควบคุมประเด็นการสนทนา การประชุมกลุ่มย่อยตามแนวคิดการจัดการความรู้แม้ความสำคัญจะอยู่ที่เนื้อหาสาระ ประสบการณ์ที่ถูกต้องและจัดเก็บไปมาในห้องสนทนา แต่เนื้อหาสาระที่จะถูกต้องออกมานั้นหากขาดการตั้งคำถามที่ถูกต้องเพื่อควบคุมทิศทางหรือเพื่อสรุปหรือชี้ประเด็น ก็อาจทำให้การสนทนาที่มีบรรยากาศกันเอง ความรู้สึกสนิทสนม พาดึงเอาเรื่องที่ไม่เกี่ยวข้องมามากขึ้นและยากที่จะหยุดความไหลลื่นทางการสนทนานั้นได้ ดังนั้นผู้ควบคุมการสนทนานั้นจึงมีบทบาทสำคัญที่จะต้องทราบวัตถุประสงค์ของการมารวมตัวกันครั้งนี้ ใช้จิตวิทยาในการตั้งคำถาม พิจารณาจุดจริตของผู้ร่วมสนทนาแต่ละท่าน พยายามเปิดโอกาสให้ได้แสดงความคิดเห็นอย่างทั่วถึง ให้ทุกคนได้มีความสำคัญอย่างเท่าเทียมกัน แต่ต้องมีใช้การสั่งเพราะผู้ควบคุมการสนทนาจึงต้องไม่ไต่ใหญ่ไปกว่าผู้ร่วมสนทนาในห้องเช่นกัน สร้างบรรยากาศที่สบายๆไม่กดดันกันเองให้เกิดขึ้นในห้องสนทนาให้ได้ และสุดท้ายผู้คุมประเด็นการสนทนาจะต้องเป็นผู้สรุปความรู้หรือสาระที่ได้จากการประชุมนั้นๆให้เป็นรูปธรรม เป็นประเด็นให้เป็นข้อมูลที่พร้อมเข้าถึงในภายหลังต่อไปด้วย

1.3 ลักษณะการจัดห้องประชุมกลุ่มย่อย บรรยากาศเป็นเรื่องที่สำคัญมากของการสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ดังนั้นการจัดลักษณะห้องเป็นห้องประชุมธรรมดาอันเป็นเรื่องที่ไม่สมควรอย่างยิ่ง เพราะการที่มีโต๊ะเป็นของแต่ละบุคคลจะ

เป็นดั่งบ่ออมปราการตามหลักจิตวิทยา เป็นพื้นที่เขตส่วนตัวทำให้รู้สึกปิดกั้นได้ง่าย จึงไม่มีโต๊ะ หากจะมีจะเป็นโต๊ะวางของที่อยู่ต่ำกว่าเราไม่สามารถใช้เป็นบ่ออมปราการได้ แก้อั้วผู้วิจัยเลือกแบบหนา นุ่มเพื่อให้รู้สึกสบาย กันเอง เป็นโซฟา ออบอุ่นเหมือนอยู่บ้าน การอยู่ในที่นั่งที่กันเอง สบาย จะทำให้จิตใจพร้อมเปิดรับและแลกเปลี่ยนเรียนรู้มากขึ้น จัดให้ทุกคนได้เห็นหน้ากันหมดเป็นวง รวมทั้งมองเห็นการนำเสนอผ่านจอทางด้านหน้าห้องสนทนาด้วย โดยด้านหลังที่นั่งผู้ร่วมสนทนาจะเป็น โซนอาหารแบบเลือกตัก โดยผู้ร่วมสนทนาสามารถลุกไปตักหรือจะไปยืนรับประทานส่วนไหนของ ห้องก็สามารถทำได้ ไม่โครโฟน ตอนแรกผู้วิจัยก็ใช้แต่เมื่อผู้ร่วมสนทนาติดลม การรอรับส่ง ไม่โครโฟนดูจำไม่ทันการ ทุกคนเห็นร่วมกันว่าไม่ต้องใช้ไม่โครโฟนดูจะตอบสนองการสนทนาได้ เท่าทันท่วงท่ามากกว่า ผู้วิจัยจึงมองว่าหากไม่มีไม่โครโฟนเป็นรายคนก็งดไปเลยเสียดีกว่าเพื่อไม่ให้ ขาดตอนอันจะส่งผลต่อบรรยากาศในการสนทนา

1.4 สร้างบรรยากาศที่สวมบทบาทเดียวกันเท่ากันทั้งห้องสนทนา เนื่องจากผู้วิจัยคำนึงถึงว่า ผู้เข้าร่วมสนทนาแต่ละท่านที่มาจากต่างวัฒนธรรมต่างองค์กร หลายท่านไม่เคยพบหน้า เป็นบริษัทคู่แข่งกัน อย่างไรก็ตาม หน้าที่ของนักวิจัยคือ เพื่อให้ทุกคนมาเพื่อเรียนรู้ ไม่มีใคร ตำแหน่งสูงกว่าใคร ทุกคนเท่าเทียมกัน ไม่ได้มาจากต่างถิ่น ต่างที่ ไม่ได้เป็นคนพรรคคนละพวก ต้องหาจุดยืนที่มีร่วมกัน อาทิเช่น ทีมเดียวกัน ฝ่ายเดียวกัน โรงแรมเดียวกัน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ของโรงแรมเหมือนกัน เป็นต้น จากนั้นผู้วิจัยมอบเสื้อให้ทุกท่านคนละ 1 ตัวให้สวมใส่ โดยบอก ผู้เข้าร่วมสนทนาว่า ให้ลืมนามก่อน ณ ห้องสนทนาแห่งนี้ว่าท่านองค์กรใด ตอนนี้เป็นกลุ่ม เดียวกัน ทำงานสิ่งเดียวกัน เป้าหมายเดียวกันคือพัฒนาคนในองค์กรของท่าน เราสวมเสื้อทีม เดียวกัน ถ้าเช่นนั้นเรามาลงแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่มีร่วมกัน เพื่อที่เราจะได้แนวคิดอะไรใหม่ๆ กลับไปใช้ของแต่ละตัวท่านเอง เป็นต้น ซึ่งผู้วิจัยมองว่าไม่จำเป็นต้องเป็นเสื้อ อาจเป็นเข็มกลัด เดียวกัน หมวกเดียว อะไรก็ได้ที่เมื่อขณะที่สนทนาจะเห็นได้ทันทีว่าเราและเขาต่างมีเหมือนกันเรา เป็นพวกเดียวกันทันทีที่เห็น จะได้รู้สึกปลอดภัยที่จะพูดและแสดงความคิดเห็นความรู้สึกให้กับคนคอ เดียวกัน อุดมการณ์เดียวกัน ทีมเดียวกัน เป็นต้น

2. สิ่งที่ได้จากงานวิจัยฉบับนี้คือแนวทางของแต่ละโรงแรมที่มีจะมีศูนย์ การเรียนรู้ตามแนวคิดการศึกษาตลอดชีวิตในโรงแรมของตนเอง เพราะหลายสิ่งเป็นสิ่งที่แต่ โรงแรมมีอยู่แล้ว ทำอยู่แล้ว แต่ยังไม่ได้ถูกจัดเป็นระบบหรือใช้ประโยชน์ของสิ่งนั้นอย่างสูงสุด เท่านั้น อาทิเช่น มีทรัพยากรคนที่เก่งมีความสามารถในองค์กรแต่ยังไม่ได้ดึงเขาเป็นวิทยากร ภายนอก เป็นครูสอนพนักงาน ทรัพยากรทางเนื้อหาความรู้ที่ยังกระจายกระจายในโรงแรมเป็น รูปธรรม แต่ไม่ได้นำมาจัดสรรเก็บเข้าให้เป็นระบบเพื่อพร้อมให้การเข้าถึงค้นหา นำไปใช้และ บันทึกลงผลการนำไปใช้อย่างเป็นวัฏจักร ผลของงานวิจัยฉบับนี้นับจุดแรกเริ่มที่ดีที่ไม่ได้เน้น

เทคโนโลยีหรือค่าใช้จ่ายลงทุนเป็นสำคัญ ก็สามารถสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้เช่นกัน แต่ประเด็นที่เกิดขึ้นคือ ณ ปัจจุบัน หากมองในมุมมองของนักการศึกษา หรือนักวิชาการ ทำயที่สุดแล้ว นักการศึกษาหรือนักวิชาการย่อมคาดหวังให้ศูนย์การเรียนรู้แต่ละโรงแรมนี้เชื่อมโยงเข้าหากัน เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ของสถานประกอบการประเภทโรงแรมในประเทศไทย ข้อมูลใดที่สามารถเปิดเผยได้ เชื่อมโยงถึงกันได้ อยากให้ศูนย์การเรียนรู้ของแต่ละโรงแรมเปิดกว้างแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างโรงแรม ให้คนภายนอกที่สนใจหรือคนต่างโรงแรมเข้าถึงข้อมูลได้ ทำยที่สุดสถานประกอบการประเภทโรงแรมจะเป็นบริบทแรกในประเทศไทยที่สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ได้เป็นรูปธรรมที่สุด เรียกได้ว่าเป็นสถานประกอบการนำร่อง แต่อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันข้อมูลความรู้ต่างๆ ที่แต่ละโรงแรมมีเก็บทั้งสิ้นเป็นทรัพย์สินทางปัญญาที่สร้างเอกลักษณ์และอัตลักษณ์ของแต่ละโรงแรมทั้งยังสร้างเม็ดเงินให้กับโรงแรมนั้นๆอีกด้วย คงยังไม่สามารถผลักดันให้ไปถึงจุดสังคมแห่งการเรียนรู้ในบริบทสถานประกอบการประเภทโรงแรม ดังนั้นงานวิจัยฉบับนี้ทำได้ในส่วนของแนวทางที่จะเริ่มต้นแต่การขยายผลให้เชื่อมกันในบริบทของสถานประกอบการประเภทโรงแรม อาจจะต้องใช้เวลาศึกษาหาข้อมูลเพิ่มเติมรวมทั้งบริบทแวดล้อมอื่นๆที่เป็นปัจจัยต่อไป

3. การวัดและประเมินผลศูนย์การเรียนรู้ ประเด็นเรื่องการวัดและประเมินผลไม่ได้กล่าวไว้ในงานวิจัยฉบับนี้เนื่องจากไม่ได้อยู่ในกรอบแนวคิดของงานวิจัย แต่อย่างไรก็ตามผู้วิจัยมองว่าในเรื่องของกระบวนการเรียนรู้ จะสำคัญก็ผลได้ก็ต่อเมื่อพฤติกรรมเปลี่ยนแปลง ซึ่งก็หมายถึงเกิดการเรียนรู้ ซึ่งจะต้องอาศัยเครื่องมือในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ดังกล่าวด้วย โดยสามารถสรุปสั้นๆในประเด็นของการประเมินจากที่ได้จากการประชุมกลุ่มย่อยดังต่อไปนี้

3.1 การประเมินศูนย์การเรียนรู้ สามารถทำด้วยวิธีการต่างๆไปคือแบบสอบถามระดับความพึงพอใจ รวมไปถึงการเช็คจำนวนปริมาณการเข้าใช้บริการว่าสูงขึ้นมากน้อยเพียงใด มีความต้องการของพนักงานในการใช้บริการสูงขึ้นบ้างหรือไม่ ศูนย์การเรียนรู้ตอบความต้องการของผู้บริหารหรือพนักงานหรือไม่ ศูนย์การเรียนรู้ช่วยเพิ่มความรู้ ทักษะ และเจตคติของผู้มาเข้าใช้บริการได้จริงหรือไม่ เป็นต้น

3.2 การประเมินการครูฝึกประจำแผนก กระทำด้วยการทำรายงานส่งจำนวนชั่วโมงและผลการจัดกิจกรรม รายงานผลความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของพนักงานในทีมของตนว่าดีขึ้นมากน้อยเพียงใด ประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มขึ้นหรือไม่ ได้ส่งเสริมให้ใช้สื่อการเรียนรู้ในศูนย์การเรียนรู้ของโรงแรมมากน้อยเพียงใด ซึ่งจะช่วยทำให้สามารถดูได้ว่าสื่อใดที่ตอบโจทย์การสอนงานของครูฝึกด้วย หรือวิธีการสอนงานของครูฝึกสามารถเอาสื่ออะไรใน

ศูนย์การเรียนรู้เข้าไปช่วยได้บ้าง ข้อมูลตรงนี้ทำให้สามารถวิเคราะห์ความต้องการของพนักงานที่มีต่อศูนย์การเรียนรู้ได้อีกทาง และผู้เรียนก็ต้องประเมินการสอนงานของครูฝึกด้วยเช่นกัน

3.3 กิจกรรมการอบรม รายวิชา ที่ต้องเข้าร่วมอาจเป็นกิจกรรมหลัก กิจกรรมเสริม เลือกละสิ่งที่จะต้องเข้ามาเรียนรู้ด้วยตนเองในศูนย์การเรียนรู้ ฯลฯ ที่สามารถเขียนเป็นรายการได้ จะถูกนำมาเรียบเรียงเพื่อให้พนักงานจัดตารางการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆเองว่าจะเข้าร่วมรอบใด จะเข้าศึกษาเองเมื่อไหร่ จะไปคู่มือการสาธิตนั้นๆเองเมื่อไร โดยการประเมินผลจะถูกกำหนดขึ้นเป็นรอบๆเช่นกัน พนักงานจะได้รับการแจ้งก่อนว่าจะได้รับการประเมินในเรื่องนี้ ซึ่งเป็น การสุ่มตรวจว่าสามารถตอบได้หรือไม่ แก้ปัญหาได้หรือไม่ หรือประเมินในลักษณะของการสอบ ข้อเขียนหรือกาบาท การสอบออนไลน์ หรือจำนวนครั้งที่เข้าร่วม เป็นต้น โดยพนักงานจะต้องผ่าน ครบทั้งรายการภายในเวลาที่กำหนดจะจึงผ่านได้รับการว่าจ้าง ต่อสัญญา หรือเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น และข้อมูลนี้จะต้องถูกนำไปเก็บเป็นแฟ้มประจำตัวของพนักงานแต่ละคน ซึ่งบางโรงแรมก็ทำ เป็นสมุดประจำตัวเหมือนหนังสือเดินทาง สมุดพก เป็นต้น

3.4 กิจกรรมบนพื้นที่เสมือน หรือออนไลน์ การเข้าระบบนั้นจะทำให้สามารถบันทึกเวลาการเข้าออก จำนวนชั่วโมง อ่านสิ่งที่เขียน สิ่งที่ได้ตอบได้ ดังนั้นการประเมินจะอยู่ในรูปของการนับชั่วโมงที่ใช้งาน นับจำนวนที่ตอบ นับคะแนนสอบออนไลน์ เน้นไปทางตัวเลขเป็นสำคัญ และอยู่ในรูปของชื่อในระบบจะเปลี่ยนไปอัตโนมัติเช่น เข้าระบบมีจำนวนชั่วโมงรวมมากขึ้น จะเปลี่ยนจากสมาชิกใหม่ เป็นสมาชิกประจำ เป็นต้น สถิติการตอบกระทู้ให้ความช่วยเหลือ พนักงานในกระทู้ภาษามากเป็นพิเศษ ชื่อสมาชิกจะเปลี่ยนเป็น เชี่ยวชาญพิเศษด้านภาษาอังกฤษ ระดับ 1 ดาว เป็นต้น

อย่างไรก็ตามประเด็นการประเมินการเรียนรู้ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีรูปแบบการประเมินการเรียนรู้ของพนักงานอย่างเป็นระบบอยู่แล้วดังนั้นการประเมินการเรียนรู้ของพนักงานที่ใช้บริการศูนย์การเรียนรู้คือการวัดและประเมินผลพนักงานด้วยวิธีการอาทิเช่น แบบสอบ แบบสังเกต แบบสัมภาษณ์ ข้อสอบวัดความรู้ข้อมูลพื้นฐาน เป็นต้นเพื่อดูว่าเมื่อเข้าใช้งาน ศูนย์การเรียนรู้แล้วมีความรู้ ทักษะและเจตคติเพิ่มขึ้นบ้างหรือไม่ หรือในกรณีที่ต้องการแค่เน้นการเข้า การปรากฏตัว ก็นับเป็นจำนวนครั้งก็พอ อาจมีตราประทับแต่ละครั้งที่เข้าใช้บริการ แต่การนับจำนวนครั้งหรือจำนวนชั่วโมงจะไม่สามารถบอกได้ว่าพนักงานได้เกิดการเรียนรู้ได้เท่าแบบสอบ แบบวัด แบบสังเกต ความรู้ ทักษะ และเจตคติสามารถทำได้ ดังนั้นครูฝึกทุกคนต้องใช้ศูนย์การเรียนรู้ เป็นสื่อหนึ่ง เครื่องมือตัวหนึ่งที่ทำให้พนักงานเข้าศึกษาเรียนรู้ เข้าศึกษาด้วยตนเองและวัดผล พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงหลังจากนั้นว่ามีพัฒนาการในด้านที่ต้องการต่างๆมากขึ้นเพียงใด ส่งผลให้ย้อนกลับมาที่ตัวเนื้อหา สื่อการเรียนรู้ในศูนย์การเรียนรู้ต้องมีเนื้อหาที่ตอบโจทย์การพัฒนา

พนักงานตามหลักสมรรถนะของแต่ละตำแหน่ง มิเช่นนั้นครูฝึกก็ไม่สามารถส่งเสริมและ
 เอื้ออำนวยให้พนักงานเข้าถึงเนื้อหาศูนย์การเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงานให้ดีขึ้นได้

ข้อเสนอแนะ

1. การนำผลวิจัยของรายงานวิจัยฉบับนี้ไปใช้จำเป็นต้องคำนึงถึงสภาพ
 บริบท ปัจจัยทางการเงิน สถานที่ จำนวนคน ระบบบริหารโรงแรม โครงสร้างการบริหารงานและ
 วัฒนธรรมการเรียนรู้ของแต่ละโรงแรมเป็นอย่างดีเพราะแนวทางดังกล่าวจำเป็นต้องได้รับการ
 ปรับปรุงแก้ไขให้สามารถตอบโจทย์บริบทที่แตกต่างกันในแต่ละโรงแรมมากกว่ายึดเป็นรูปแบบ
 ตายตัว
2. การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารโรงแรมที่เห็นความสำคัญของการ
 จัดการความรู้ในองค์กรและการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้จะทำให้แนวทางดังกล่าวนำไปปฏิบัติ
 ได้ง่ายและเห็นผลรวดเร็วขึ้น
3. การต่อยอดงานวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาเป็นกรณีศึกษาไปในแต่ละ
 โรงแรมว่ารูปแบบใดจะเหมาะสมมากที่สุดของโรงแรมนั้นๆและค้นหากระบวนการ ปัจจัยที่ส่งผล
 และการสร้างบรรยากาศที่ชัดเจน ลงลึกในรายละเอียดว่ากระบวนการอะไรบ้างที่ช่วยสร้าง
 วัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กรอย่างแท้จริง รวมไปถึงขั้นตอนการประเมินและวัดผล
 การเรียนรู้ของพนักงานที่เรียนรู้ผ่านศูนย์การเรียนรู้
4. การศึกษาแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถาน
 ประกอบการประเภทอื่นๆที่น่าสนใจในประเทศไทย เป็นประเด็นที่น่าสนใจศึกษาต่อยอดจาก
 งานวิจัยฉบับต่อไป

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กระทรวง, สำนักงานปลัดกระทรวง สำนักงานกศน. คู่มือการดำเนินงาน กศน.ตำบล.

กรุงเทพมหานคร : พริกหวาน กราฟฟิค, 2552.

กระทรวง, สำนักงานปลัดกระทรวง สำนักงานกศน. กศน.นโยบายและจุดเน้นการ

ดำเนินงานสำนักงาน กศน. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553.

กรุงเทพมหานคร : รัชการพิมพ์, 2553.

กระทรวง, สำนักงานปลัดกระทรวง สำนักงานกศน. ประสบการณ์การศึกษาตาม

อัครยาชัย ข้อเสนอจากที่ประชุมปฏิบัติการวางระบบการพัฒนาการจัดการศึกษา

ตามอัครยาชัย. กรุงเทพมหานคร : สพร, ม.ป.ป.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. รายงานสรุปการสัมมนาการส่งเสริม

การศึกษาตลอดชีวิตในประเทศไทย. สำนักนายกรัฐมนตรี, ม.ป.ป.

กองสุขศึกษากรมสนับสนุนบริการสุขภาพ. แนวทางการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้สุขภาพใน

โรงพยาบาลระดับจังหวัด. กรุงเทพมหานคร : ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่ง

ประเทศไทย, 2552.

การท่องเที่ยวและกีฬา, กระทรวง. นโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนากการท่องเที่ยว.

กรุงเทพมหานคร : กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2552. (เอกสารไม่ตีพิมพ์)

การศึกษานอกโรงเรียน, กรม. แนวทางการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร :

กรมการศึกษานอกโรงเรียน กระทรวงศึกษาธิการ, 2540.

กิดานันท์ มลิทอง. สื่อการสอนและฝึกอบรม : จากสื่อพื้นฐานถึงสื่อดิจิทัล.

กรุงเทพมหานคร : อรุณการพิมพ์, 2544.

เกียรติวรรณ อมาตยกุล. เด็ก โรงเรียนและความสุข โรงเรียนนีโอฮิวแมนนิส มิติใหม่แห่ง

การศึกษาสำหรับเด็ก. กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์, 2530.

เกียรติวรรณ อมาตยกุล. มนุษยนิยมแนวใหม่ ใน สารานุกรมวิชาชีพรุเฉลิมพระเกียรติ

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในโอกาสมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 80 พรรษา.

กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2552.

เกศรา รักชาติ. องค์กรแห่งการตื่นรู้. กรุงเทพมหานคร : เนชั่นมัลติมีเดีย กรุ๊ป, 2549.

โกศล ดีศีลธรรม. การจัดการความรู้แห่งโลกธุรกิจใหม่. กรุงเทพมหานคร :

ธนาเพรส แอนด์ กราฟฟิค, 2546.

- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. รายงานประชุมเครือข่ายการเรียนรู้เพื่อ
การพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิชย์, 2537.
- จรรยาพร ธรณินทร์. ดร. กศน. ยุคใหม่ ปี 2551 : ปฏิรูปงานการศึกษานอกระบบและ
การศึกษาตามอัธยาศัย. กรุงเทพมหานคร : รัชการพิมพ์, 2551.
- เจษฎา นกน้อย. แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย. กรุงเทพมหานคร :
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552.
- จารุพันธ์ อธิธาวัชกุล. บริหารคนเหนือตำรา. กรุงเทพมหานคร :
เนชั่นพริ้นติ้งเซอร์วิส, 2553.
- ชลทิพย์ เอี่ยมสำอางค์. การวิเคราะห์นวัตกรรมทางการศึกษานอกระบบโรงเรียน.
เอกสารประกอบการบรรยายภาควิชาการศึกษานอกระบบโรงเรียน,
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.
- ชัยยศ อิมสุววรรณ. การศึกษาตามอัธยาศัย : จากแนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตสู่แนวปฏิบัติ.
กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริมการศึกษาตามอัธยาศัย กรมการศึกษานอกระบบ
โรงเรียน, 2544.
- ชัยฤทธิ์ โภธิสุววรรณ. การศึกษาผู้ใหญ่ : ปรัชญาตะวันตกและการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2544.
- เชียวศรี วิจิตรศิริ. จิตวิทยาการเรียนรู้ของผู้ใหญ่. กรุงเทพมหานคร :
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร. พิมพ์ครั้งที่ 2, 2534.
- ไชยยศ เรืองสุววรรณ. การบริหารสื่อและเทคโนโลยีการศึกษา. กรุงเทพมหานคร :
ไทยวัฒนาพานิช, 2526.
- ดวงสุดา แสงสุดา. การพัฒนารูปแบบศูนย์วิทยบริการของศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียน
อำเภอในภาคเหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาโสตทัศนศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2542.
- ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ. การนำเสนอรูปแบบศูนย์วิทยบริการสำหรับศูนย์ศึกษาพระพุทธศาสนา
วันอาทิตย์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาโสตทัศนศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2543.
- ทิตนา เขมมณี. 14 วิธีสอนสำหรับครูมืออาชีพ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2550
- ทองอยู่ แก้วไทรยะ. เอกสารการสอนชุดวิชาปรัชญาและหลักการศึกษานอกระบบ, หน่วยที่ 1
นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2544.

ทายาท ศรีปลั่ง. จัดสรรงาน บริหารคน ในยุค... โลกเปลี่ยนงานเปลี่ยน.

กรุงเทพมหานคร : ฐานบุคส์, 2551.

ทิพสุคนธ์ พงษ์สีโอเลิศ. สัมภาษณ์, 29 มิถุนายน 2553.

ธนพล อเนกสิทธิสิน. การนำเสนอรูปแบบศูนย์การเรียนรู้ในโรงพยาบาลสำหรับเด็ก

เจ็บป่วย. กรุงเทพมหานคร : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.

ธาดาศักดิ์ วชิรปรีชาพงษ์. การเลือกและการจัดหาทรัพยากรห้องสมุด. กรุงเทพมหานคร :

บูรพาสาสน์, 2540.

ธำรงค์ดี คงคาสวัสดิ์. ทุนมนุษย์ การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อพัฒนา. กรุงเทพมหานคร :

สำนักพิมพ์ ส.ส.ท., 2550.

ธำรงค์ดี คงคาสวัสดิ์. Training Roadmap ตาม Competency เขาทำกันอย่างไร.

กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ ส.ส.ท., 2551.

นงลักษณ์ ไม่น่ายกิจ. สารนิเทศสาร. กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาบรรณารักษศาสตร์

คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.

นิพนธ์ สุขปรีดี. นวัตกรรมเทคโนโลยีสื่อสารทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร :

นีนารากการพิมพ์, 2540.

นิตา อัดตะนันท์. ผู้อำนวยการฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาโรงแรมเพนินซูล่า กรุงเทพ. สัมภาษณ์.

20 มิถุนายน 2553.

บุญเกื้อ ควรหาเวช. นวัตกรรมทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,

2542.

เบอร์เดน พอล. ยอดกลยุทธ์การจัดการกับชั้นเรียน. แปลโดย อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง.

กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ทบุคส์, 2545.

ปฐม นิคมานนท์. เอกสารประกอบการสอนชุดวิชาการศึกษาตลอดชีวิตและการศึกษานอกระบบ

หน่วยที่ 6 ปรัชญาและหลักการของการศึกษานอกระบบ สาขาวิชาศึกษาศาสตร์.

นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2532.

ประพนธ์ ผาสุขยืด. การจัดการความรู้ KM ฉบับขับเคลื่อน LO. กรุงเทพมหานคร :

สำนักพิมพ์ไยใหม่, 2549.

ประหยัด จิระวรพงศ์. หลักการและทฤษฎีทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : บูรพาสาสน์,

2529.

ปรีชา แดงใจจน์. การบริหารจัดการโรงแรมและปฏิบัติงานโรงแรม ศตวรรษที่ 21.

กรุงเทพมหานคร : เอส อาร์พรีนติ้ง แมสโปรดักส์, 2553.

- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. เอกสารชุดการสอนวิชาการศึกษาตลอดชีวิตและการศึกษานอกระบบหน่วยย่อยที่ 1-7. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2551.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. เอกสารชุดการสอนวิชาการศึกษาตลอดชีวิตและการศึกษานอกระบบหน่วยย่อยที่ 8-15. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2551.
- รัตนา พุ่มไพศาล. ปรัชญาและหลักการของการศึกษานอกระบบ. กรุงเทพมหานคร : อักษรบัณฑิต, 2543.
- ละเมียด ลิมอักษร. เทคนิคการทำงานให้สำเร็จ. กรุงเทพมหานคร : รวมสาส์น, 2527.
- เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. คู่มือจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ของสถานประกอบการ. กรุงเทพมหานคร : พริกหวานกราฟฟิค, 2550.
- เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561). กรุงเทพมหานคร : กระทรวงศึกษาธิการ, 2552.
- วรภัทร์ ภูเจริญ. องค์กรแห่งการเรียนรู้...และการบริหารความรู้. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2537.
- วิจารณ์ พานิช. KM วันละคำ จากนักปฏิบัติ KM สู่นักปฏิบัติ KM. กรุงเทพมหานคร : ตถาตาพับลิเคชั่น, 2549.
- วิชัย นิมทรงธรรม. การนำเสนอรูปแบบการจัดตั้งศูนย์วิทยบริการจากห้องสมุดโรงเรียนมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาโสตทัศนศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2530.
- วิชุดา อมรพันธุ์. หลักการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน. กรุงเทพมหานคร : เพมโปรดักชั่นส์, 2532.
- วิชุดา ปาณปถุณง. การนำเสนอรูปแบบการจัดตั้งศูนย์วิทยบริการจากห้องสมุดโรงเรียนมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาโสตทัศนศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2540.
- วิจิตร อวระกุล. การฝึกอบรม. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.
- วิว วงศ์ดารมย์. การนำเสนอรูปแบบศูนย์การเรียนรู้ดนตรีในสถาบันอุดมศึกษา. กรุงเทพมหานคร : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551.
- วนิดา (นิ่มเสมอ) จึงประสิทธิ์. การบริหารงานและการบริการงานโสตทัศนศึกษา. นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์, 2532.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. คู่มือการดำเนินงาน กศน.ตำบล. กรุงเทพมหานคร : พริกหวานกราฟฟิค, 2552.

- ศึกษาธิการ, กระทรวง. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องและพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.), ม.ป.ป.
- ศุภดา เอกรินทร์กุล. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการจัดโปรแกรมการฝึกอบรมภาษาอังกฤษของพนักงานโรงแรมเขตกรุงเทพมหานคร. กรุงเทพมหานคร : คุรุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.
- สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. โครงการศึกษาวิเคราะห์เพื่อการวางแผนและดำเนินการตามยุทธศาสตร์สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ. 2548-2551 สำหรับปีงบประมาณ 2549. กรุงเทพมหานคร, 2549. (เอกสารไม่ตีพิมพ์)
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : จีรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส, 2547.
- สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์โครงการศึกษาวิเคราะห์เพื่อการวางแผนและดำเนินการตามยุทธศาสตร์สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ. 2548 – 2551 สำหรับปีงบประมาณ 2549 เล่มที่ 2 ดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้. กรุงเทพมหานคร : สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ม.ป.ป.
- สมชัย วรานุกุลรักษ์. การพัฒนากระบวนการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ. กรุงเทพมหานคร : คุรุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- สมบูรณ์ ศาลยาชีวิน. การส่งเสริมเครือข่ายการเรียนรู้ของชาวบ้านในระดับตำบลและหมู่บ้าน. กรุงเทพมหานคร : ลานนาการพิมพ์, 2526.
- สุदारัตน์ จิตตเกษม. ข้อมูลโรงแรม[ออนไลน์], 29 มิถุนายน 2552. แหล่งที่มา http://www.wangchaiya.com/data/hotel_data_46_52.pdf
- สุทธิลักษณ์ อัมพันวงษ์. บรรณารักษ์ศาสตร์ภูมิหลัง. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิชย์, 2525.
- สุนทร สุนันท์ชัย. หลักและปรัชญาของการศึกษาตลอดชีวิต เอกสารคำสอนชุดรายวิชาการศึกษาตลอดชีวิตและการศึกษานอกระบบหน่วยที่ 1. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2532.
- สุนทร สุนันท์ชัย. ความแตกต่างระหว่างการศึกษาในระบบและนอกระบบ. บทความการศึกษา

- นอกเล่มที่ 6. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, 2530.
- สุนทร สุนันท์ชัย. การศึกษานอกโรงเรียน. 2542. (เอกสารอัดสำเนา)
- สุนทร สุนันท์ชัย. การเรียนการสอนการศึกษานอกระบบ เอกสารการสอนชุดวิชาการศึกษาดลอดชีวิตและการศึกษานอกระบบ. หน่วยที่ 1. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2544.
- สุพัฒน์ ส่องแสงจันทร์. สื่อการศึกษาในห้องสมุด และศูนย์สารสนเทศ. กรุงเทพมหานคร : คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2538.
- สุมาลี สังข์ศรี. ยุทธศาสตร์การศึกษาดลอดชีวิตเพื่อสังคมไทยในศตวรรษที่ 21. สถาบันเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาแห่งชาติสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี. กรุงเทพมหานคร : ดีพิมพ์, 2543.
- สุมาลี สังข์ศรี. การจัดการศึกษานอกระบบเพื่อการศึกษาดลอดชีวิตตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542, 2546.(อัดสำเนา)
- สุมาลี สังข์ศรี. การจัดการศึกษานอกระบบเพื่อการศึกษาดลอดชีวิต ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริมการศึกษาตามอัธยาศัย กรมการศึกษานอกโรงเรียน กระทรวงศึกษาธิการ, 2546.
- สุรียพร ท้วมทอง. การนำเสนอรูปแบบศูนย์สื่อการศึกษาในโรงเรียนสอนคนตาบอด. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาโสตทัศนศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2544.
- สุน อมรวินวัฒน์. สมบัติพิพม์ของการศึกษาไทย. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2535.
- สุวัฒน์ วงศ์โชติวัฒนา. สัมภาษณ์. 19 กรกฎาคม 2554.
- อนพันธ์ กิจพันธ์พานิช. ความรู้เกี่ยวกับงานโรงแรม. กรุงเทพมหานคร : ฮิวแมนเฮอริเทจ, 2550.
- อรพรวรรณ พรสีมา. ศูนย์วิทยากร. กรุงเทพมหานคร : โปรดักทีฟบุ๊ก, 2542.
- อรุณ รักรธรรม. เอกสารประกอบการบรรยายวิชาการพัฒนาบุคคล. กรุงเทพมหานคร : คณะรัฐประศาสนศาสตร์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2534.
- อาชัญญา รัตนอุบล. พัฒนาการ การเรียนรู้ และการจัดกิจกรรมสำหรับผู้ใหญ่. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551.
- อาภรณ์ ภูวิทยาพันธ์. กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2551.

อุดม เขยกีวงศ์. การส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ. 2551.
กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แสงดาว , 2551.

ภาษาอังกฤษ

- Alle, V. The Knowledge Evolution : Expanding Organizational Intelligence. Boston : Butterworth- Heinemann, 1997.
- Argyris, C and Schon, D. A Organizational Learning : A Theory of Action Perspective. Redaing, MA : Addison-Wesley, 2003.
- Armstrong. Importance of Hospitality Management Training. [Online]. (n.d.).
Available From <http://www.cookeryonline.com/thesis/training/litreview.html>
[2010,November 29]
- Bradford, D.L. and Cohen, L. R. Managing foe Excellence. New York : John Wiley & Sons,Inc, 1984.
- Brandford,D.L, Program Development for Adult : Challenging the Institutional Approach. San Francisco : Jossey – Bass, 1990.
- Bloomberg M. and Evans G.E. Instructional to public service technician. 5nd ed. Littleton, Colo : Libraries Unlimited, 1985.
- Brown, James W. and others. Admistering educational media : Instructional technology and library service. New York : McGraw – Hill, 1972.
- Christina Evans. Managing for Knowledge HR's Strategic Role. Bangkok : Expertnet, 2552.
- Chris Cooper. Knowledge Management and Tourism. Australia : Great Britain, 2006.
- Cunninggham,J.B. Action Research and Organizational Development. Westport, CT : Praeger, 1993.
- Drucker, P. F. Management. New York : Harper and Row, 1974.
- Dumphy, D., Organizational Learning as the Creation of Corporate Competencies. Journal of Management Development 16 (April 1997): 232-245.
- Edgar Faure. Learning to Be. Paris : UNESCO, 1972.
- Evan David R. The Planning of Non formal Education. Paris : UNESCO International

- Institute for Educational Planning, 1981.
- Ely, D.P., ed. The field of educational technology : A Statement of definition. Audiovisual Instruction. 17,8 (October 1972) : 36-43.
- Fox,C. Ways and Means to Learning Center. [Online]. (n.d.). Available From <http://www.eric.ed.gov> [2010,November 29]
- Fulmer, R. The second Generation Learning Organizations : New tools for Sustaining Competitive Advantage. Organization Dynamics, 27,2 (January 1998) : 6-21.
- Good, C. V. Dictionary of Education. 3rd ed. New York : McGrew-Hill, 1973.
- Grace C.L. Chien,Cathy H.C. Hsu, and Rob Law. Knowledge Management Application in Hotels. International Journal of Knowledge, Culture and Change Management, Volume 3 Malaysia, 2003.
- Hansen, M. T. Knowledge Intregation in Organizations. Doctoral Dissertation, Standford University, 1996.
- Hicks, W.B. and Tillin, A. M. Developing multimedia-media libraries. New York : Bowker, 1970.
- Houle, Cyril O. The Design on Education. San Francisco : Jossey-Bass, 1972.
- John C Maxwell. Talent is never enough. Bangkok : Nation Books, 2008.
- Kidd, J.R. How Adult Learn. New York. : Association Press, 1973.
- Kinney, T. Knowledge Management, Intellectual Capital and Adult Learning. Adult Learning : 2-3, 1998-1999.
- Knowles, M. S. The modern Practices of adult education : Andragogy versus pedagogy. New York : Aossociation Press, 1980.
- Knowles, M. S. Self Directed Learning : A guide for Learners and Teachers. Chicago : Association Press, 1975.
- Mayo, A. Memory Bankers, People Management, 22 : 34-38, 1998.
- Malcolm Knowles S. Self-Directed Learning : A Guide for Learners and Teachers. Chicago : Follett Publishing Company, 1975.
- Malcolm Knowles S. The Modern Practice of Adult Education. New York : Cambridge, The Adult Education Company, 1980.

- McGill, I and Beaty, L. Action Learning : A Practitioner's Guide. London : Kogan Page, 1992.
- McHattie, D. Hotel Training: National Skills Academe for Hospitality Aims to Transform Hotel Training. [Online]. (n.d.). Available From <http://www.hotel-industry.co.uk> [2010, November 29]
- Miller, N. Learning Resource Center its role in education. *Audiovisual Instruction*. (16 May 1976) : 48.
- Nonaka, I and Takeuchi, H. The Knowledge – Creation Company. New York : Oxford University, 1995
- Peterson, G. T Conceptualizing the Learning Center . [Online]. (n.d.). Available from <http://www.eric.ed.gov> [2010, November 29]
- Prager, C. Learning Center for the 1990's. [Online]. (n.d.). Available from <http://www.eric.ed.gov> [2010, November 29]
- Prahalad, C. K. and Hamel, G. (May-June 1990). The Core Competences of the Corporation. *Harvard Business Review* : 79-91.
- R.H. Dave. Foundation of Lifelong Education. Paris : UNESCO, 1976.
- Rogers, E. The Diffusion of Innovations. New York : Free Press, 1983
- Sargant, N. The Learning Devide. Leicester : NIACE, 1997
- Smith, E. Organizational Learning : Diverging Communities of Practice?. Management Learning, 29(1) : 5-20, 1998.
- Van der Krogt, F.J. Learning Network Theory. Human Resource Development Quarterly. 9(2) : 157-177, 1998
- Wick, C.W. The Learning Edge. New York : McGraw – Hill. 1993
- Williams, M. Tacit Knowledge and the Successful Executive(Executive). Doctoral Dissertation, Yale University, 1991
- Winter, S. G. Knowledge and Competence as Strategic Assets. Cambridge : Ballinger, 1970.
- UNESCO. An Introduction to Lifelong Education. Paris : UNESCO, 1970.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิที่ร่วมตรวจสอบเครื่องมือวิจัยเรื่อง แนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม มีดังต่อไปนี้

1. รองศาสตราจารย์ ดร. เกียรติวรรณ อมาตยกุล ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการศึกษาจากระบบ
2. รองศาสตราจารย์ ดร.สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านระเบียบวิจัย
3. ดร. ยิ่ง กীরติบุรณะ ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการศึกษาตลอดชีวิต
4. คุณพรเพ็ญ ดิถีสวัสดิเวทย์ ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านโรงแรม
5. คุณทิพสุคนธ์ พงษ์ลือเลิศ ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ภาคผนวก ข

สำเนาจดหมายขอเชิญผู้ทรงคุณวุฒิร่วมตรวจสอบเครื่องมือวิจัยเรื่อง แนวทางการจัดการ
ศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โทร.82681-2 ต่อ 612
 ที่ ศธ 0512.6(2771)/54-1697 วันที่ มีนาคม พ.ศ. 2554
 เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร. เกียรติวรรณ อมาตยกุล

ด้วย นางสาวประพิมพ์ อัดตะนันท์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษานอก
 ระบบโรงเรียน ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัย
 วิทยานิพนธ์เรื่อง “ การนำเสนอแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภท
 โรงแรม ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรรัตน์ ปทุมเจริญวัฒนา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ใคร่ขอเชิญ
 ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทาง
 วิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนบุล)
 รองคณบดีฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โทร.82681-2 ต่อ 612

ที่ ศธ 0512.6(2771)/54- 1698

วันที่ มีนาคม พ.ศ. 2554

เรื่อง ขออนุญาตเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา

ด้วย นางสาวประพิมพ์ อัคระนันท์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษานอก
ระบบโรงเรียน ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัย
วิทยานิพนธ์เรื่อง “ การนำเสนอแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภท
โรงแรม ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรรัตน์ ปทุมเจริญวัฒนา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ใคร่ขออนุญาต
ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทาง
วิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน



ที่ ศธ 0512.6(2771)/54-1699

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

มีนาคม พ.ศ. 2554

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน คุณพรเพ็ญ คิติสวัสดิเวทย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วยนางสาวประพิมพ์ อัคระนันท์ นิลิตหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษานอก
ระบบโรงเรียน ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัย
วิทยานิพนธ์เรื่อง “การนำเสนอแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภท
โรงแรม” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรรัตน์ ปทุมเจริญวัฒนา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ใคร่ขอเชิญ
ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทาง
วิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 612



ที่ ศษ 0512.6(2771)/54-1700

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

มีนาคม พ.ศ. 2554

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร. ปิ่ง กิรติบุรณะ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวประพิมพ์ อัดตะนันท์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษานอก
ระบบโรงเรียน ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัย
วิทยานิพนธ์เรื่อง “การนำเสนอแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภท
โรงแรม” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรรัตน์ ปทุมเจริญวัฒนา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ใคร่ขอเชิญ
ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทาง
วิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/54- 1701

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

มีนาคม พ.ศ. 2554

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน คุณทิพสุคนธ์ พงษ์ลือเลิศ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวประพิมพ์ อัดตะนันท์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษานอก
ระบบโรงเรียน ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัย
วิทยานิพนธ์เรื่อง “การนำเสนอแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภท
โรงแรม” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรรัตน์ ปทุมเจริญวัฒนา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ใคร่ขอเชิญ
ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทาง
วิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 612

ภาคผนวก ค

สำเนาจดหมายขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัยเรื่อง แนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม มีดังต่อไปนี้



ที่ ศธ 0512.6 (2771)/54-2274

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

เมษายน 2554

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล โรงแรมไพล์ ชีชัน กรุงเทพ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวประพิมพ์ อัคระนันท์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษา นอกระบบโรงเรียน ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัย วิทยานิพนธ์เรื่อง “การนำเสนอแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภท โรงแรม” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรรัตน์ ปทุมเจริญวัฒนา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ นิสิตมีความ จำเป็นต้องขอเก็บข้อมูลวิจัยด้วยแบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเจ้าหน้าที่ฝ่ายอื่นๆ ที่ เกี่ยวข้องของ โรงแรม ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าวเพื่อ ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

รองศาสตราจารย์ ดร. อาชญญา รัตนอุบล

(รองศาสตราจารย์ ดร. อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2681-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6 (2771)54-2277

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

เมษายน 2554

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล โรงแรมแกรนด์ไฮแอท เอราวัณ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวประพิมพ์ อัดตะนันท์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษา นอกระบบโรงเรียน ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัย วิทยานิพนธ์เรื่อง “การนำเสนอแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภท โรงแรม” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรรัตน์ ปทุมเจริญวัฒนา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ นิสิตมีความ จำเป็นต้องขอเก็บข้อมูลวิจัยด้วยแบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเจ้าหน้าที่ฝ่ายอื่นๆ ที่ เกี่ยวข้องของ โรงแรม ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าวเพื่อ ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชัญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2681-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/54- 2273

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

เมษายน 2554

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล โรงแรมมิลเลนเนียม ฮิลตัน กรุงเทพ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวประพิมพ์ อัดตะนันท์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษานอกระบบโรงเรียน ภาควิชาภาษาไทย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การนำเสนอแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรรัตน์ ปทุมเจริญวัฒนา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องขอเก็บข้อมูลวิจัยด้วยแบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเจ้าหน้าที่ฝ่ายอื่นๆที่เกี่ยวข้องของโรงแรม ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร. อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2681-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/54-2276

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

เมษายน 2554

เรื่อง ขอกความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล โรงแรมคราวน์ พลาซ่า กรุงเทพฯ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวประพิมพ์ อัคระนันท์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษานอกระบบโรงเรียน ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “ การนำเสนอแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรรัตน์ ปทุมเจริญวัฒนา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องขอเก็บข้อมูลวิจัยด้วยแบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเจ้าหน้าที่ฝ่ายอื่นๆที่เกี่ยวข้องของโรงแรม ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร. อัจฉัญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2681-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6 (2771)/54-2275

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

เมษายน 2554

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล โรงแรมแวงกรีล่า กรุงเทพ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวประพิมพ์ อัดตะนันท์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษา นอกระบบโรงเรียน ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัย วิทยานิพนธ์เรื่อง “ การนำเสนอแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภท โรงแรม” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรรัตน์ ปทุมเจริญวัฒนา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ นิสิตมีความ จำเป็นต้องขอเก็บข้อมูลวิจัยด้วยแบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเจ้าหน้าที่ฝ่ายอื่นๆ ที่ เกี่ยวข้องของ โรงแรม ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าวเพื่อ ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนบุล)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2681-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6 (2771)/54-2 268

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

เมษายน 2554

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา โรงแรมเพนนินชูล่า กรุงเทพฯ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวประพิมพ์ อัดตะนันท์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษา นอกระบบโรงเรียน ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัย วิทยานิพนธ์เรื่อง “ การนำเสนอแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภท โรงแรม” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรรัตน์ ปทุมเจริญวัฒนา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องขอเก็บข้อมูลวิจัยด้วยแบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเจ้าหน้าที่ฝ่ายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องของ โรงแรม ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าวเพื่อ ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลายเซ็น)

(รองศาสตราจารย์ ดร. อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2681-2 ต่อ 612



ที่ศธ 0512.6(2771)/54- 2272

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

เมษายน 2554

เรื่อง ขอบความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล โรงแรมแมนดาริน โอเรียลเต็ล กรุงเทพ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวประพิมพ์ อัคระนันท์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษานอกระบบโรงเรียน ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การนำเสนอแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรรัตน์ ปทุมเจริญวัฒนา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องขอเก็บข้อมูลวิจัยด้วยแบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเจ้าหน้าที่ฝ่ายอื่นๆที่เกี่ยวข้องของโรงแรม ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2681-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6 (2771)/54-2269

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

เมษายน 2554

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล โรงแรมเมริออท รีสอร์ท แอนด์ สปา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวประพิมพ์ อัดตะนันท์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษานอกระบบโรงเรียน ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “ การนำเสนอแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิต ในสถานประกอบการประเภทโรงแรม ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรรัตน์ ปทุมเจริญวัฒนา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องขอเก็บข้อมูลวิจัยด้วยแบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเจ้าหน้าที่ฝ่ายอื่นๆที่เกี่ยวข้องของ โรงแรม ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะ ได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2681-2 ต่อ 612



ที่ศษ 0512.6 (2771)/54- 2273

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

เมษายน 2554

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล โรงแรมมิเลเนียม ฮิลตัน กรุงเทพ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวประพิมพ์ อัคระนันท์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษา นอกระบบโรงเรียน ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัย วิทยานิพนธ์เรื่อง “ การนำเสนอแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภท โรงแรม” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรรัตน์ ปทุมเจริญวัฒนา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้สืตมีความ จำเป็นต้องขอเก็บข้อมูลวิจัยด้วยแบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเจ้าหน้าที่ฝ่ายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องของ โรงแรม ทั้งนี้สืตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้สืตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าวเพื่อ ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

จ.พ.พร.ร.

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2681-2 ค้อ 612



ที่ ศษ 0512.6(2771)/54-2271

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

เมษายน 2554

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล โรงแรมรอยัล ออคิด เชอราตัน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวประพิมพ์ อัคระนันท์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษานอกระบบโรงเรียน ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “ การนำเสนอแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรรัตน์ ปทุมเจริญวัฒนา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องขอเก็บข้อมูลวิจัยด้วยแบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเจ้าหน้าที่ฝ่ายอื่นๆที่เกี่ยวข้องของโรงแรม ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้ นิสิต ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2681-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/54- 2270

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

เมษายน 2554

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

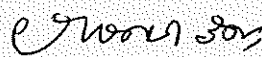
เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล โรงแรมอินเตอร์คอนติเนนตัล กรุงเทพฯ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวประพิมพ์ อัคระนันท์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษา นอกระบบโรงเรียน ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การนำเสนอแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรรัตน์ ปทุมเจริญวัฒนา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องขอเก็บข้อมูลวิจัยด้วยแบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเจ้าหน้าที่ฝ่ายอื่นๆที่เกี่ยวข้องของโรงแรม ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2681-2 ต่อ 612

ภาคผนวก ง

รายนามผู้ที่เข้าร่วมประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) งานวิจัยเรื่อง แนวทางการจัดการ ศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม ณ โรงแรมเพนนินซูล่า กรุงเทพฯ วันที่ 7 กันยายน 2554 เวลา 12.00-14.00 น.มีดังต่อไปนี้

- | | |
|---------------------------------|------------------------------------|
| 1. คุณกนกนาฏ สุทธิศิริ | โรงแรมรอยัล ออคิด เซอวาตัน |
| 2. คุณธันท์ทิวิน คู่เรืองตระกูล | โรงแรมเพนนินซูล่า กรุงเทพฯ |
| 3. คุณนิตา อัดตะนันท์ | โรงแรมเพนนินซูล่า กรุงเทพฯ |
| 4. คุณณัฐริยา เขวงค์กดีสงคราม | โรงแรมคราวน์ พลาซ่า กรุงเทพฯ |
| 5. คุณพันธ์ณรงค์ ตันตะดน้อย | โรงแรมมิลเดเนี่ยม ฮิลตัน กรุงเทพฯ |
| 6. คุณเพชรรัตน์ ลีลาสุนทรกุล | โรงแรมแมริออท วีศอร์ท แอนด์สปา |
| 7. คุณศรัณญา บุญเย็น | โรงแรมอินเตอร์คอนติเนนตัล กรุงเทพฯ |
| 8. คุณสุรเดช ศุภสมบุรณ์ | โรงแรมแซงกรีล่า กรุงเทพฯ |
| 9. คุณอรพินท์ มุสิกนวบุตร | โรงแรมแมริออท วีศอร์ท แอนด์สปา |
| 10. คุณอัจฉริยา เรืองมณีกุล | โรงแรมแซงกรีล่า กรุงเทพฯ |

ภาคผนวก จ

จดหมายขอเชิญร่วมประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) งานวิจัยเรื่อง แนวทางการจัดการ
ศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม ณ โรงแรมเพนนินซูล่า
กรุงเทพ วันที่ 7 กันยายน 2554 เวลา 12.00-14.00 น.



ที่ ศธ 0512.6(2771)/54- ๑๔๕๗

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

31 สิงหาคม 2554

เรื่อง ขอเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group)

เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาโรงแรมแกรนด์ไฮแอท เอราวัณ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวประพิมพ์ อัดตะนันท์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษา นอกระบบ โรงเรียน ภาควิชาการศึกษาตลอดชีวิต อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การนำเสนอแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม” โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรรัตน์ ปทุมเจริญวัฒนา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group) ในวันที่ 7 กันยายน 2554 เวลา 12.20 น. ณ โรงแรมเพนินซูล่า กรุงเทพ บริเวณแผนกต้อนรับ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเข้าร่วมประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ ในวันและเวลาดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/54- 3434

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

31 สิงหาคม 2554

เรื่อง ขอบเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group)

เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล โรงแรมแชงกรีล่า กรุงเทพฯ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวประพิมพ์ อัดตะนันท์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษานอกระบบ โรงเรียน ภาควิชาการศึกษาตลอดชีวิต อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การนำเสนอแนวทางการจัดการ ศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม” โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรรัตน์ ปทุมเจริญวัฒนา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group) ในวันที่ 7 กันยายน 2554 เวลา 12.20 น. ณ โรงแรมเพนนินซูล่า กรุงเทพฯ บริเวณแผนกต้อนรับ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเข้าร่วมประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ ในวันและเวลาดังกล่าวเพื่อ ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 612



ที่ ศษ 0512.6(2771)/54-6477

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

31 สิงหาคม 2554

เรื่อง ขอเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group)

เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา โรงแรมเพนินซูล่า กรุงเทพฯ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวประพิมพ์ อัคระนันท์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษานอกระบบ โรงเรียน ภาควิชาการศึกษาตลอดชีวิต อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การนำเสนอแนวทางการจัดการ ศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม” โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรรัตน์ ปทุมเจริญวัฒนา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group) ในวันที่ 7 กันยายน 2554 เวลา 12.20 น. ณ โรงแรมเพนินซูล่า กรุงเทพฯ บริเวณแผนกต้อนรับ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเข้าร่วมประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ ในวันและเวลาดังกล่าวเพื่อ ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 612



ที่ ศษ 0512.6(2771)/54- 3481

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

31 สิงหาคม 2554

เรื่อง ขอเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group)

เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล โรงแรมแมนดาริน โอเรียลเต็ล กรุงเทพ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวประพิมพ์ อัคระนันท์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษานอกระบบ โรงเรียน ภาควิชาการศึกษาดอกชีวิต อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การนำเสนอแนวทางการจัดการ ศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม” โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรรัตน์ ปทุมเจริญวัฒนา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group) ในวันที่ 7 กันยายน 2554 เวลา 12.20 น. ณ โรงแรมเพนนินชูล่า กรุงเทพ บริเวณแผนกต้อนรับ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเข้าร่วมประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ ในวันและเวลาดังกล่าวเพื่อ ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/54- 3478

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

31 สิงหาคม 2554

เรื่อง ขออนุญาตผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group)

เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล โรงแรมแมริออท รีสอร์ท แอนด์ สปา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวประพิมพ์ อัคระนันท์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษานอกระบบ โรงเรียน ภาควิชาการศึกษาดอกชีวิต อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การนำเสนอแนวทางการจัดการ ศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม” โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรรัตน์ ปทุมเจริญวัฒนา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ใคร่ขออนุญาตท่านเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group) ในวันที่ 7 กันยายน 2554 เวลา 12.20 น. ณ โรงแรมเพนนินซูล่า กรุงเทพฯ บริเวณแผนกต้อนรับ ทั้งนี้มีนิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเข้าร่วมประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ ในวันและเวลาดังกล่าวเพื่อ ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 612



ที่ ศษ 0512.6(2771)/54- 3462

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

31 สิงหาคม 2554

เรื่อง ขอเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group)

เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล โรงแรมมิเลเนียม ฮิลตัน กรุงเทพ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวประทีพ อัคระนันท์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษานอกระบบ โรงเรียน ภาควิชาการศึกษาตลอดชีวิต อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การนำเสนอแนวทางการจัดการ ศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม” โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรรัตน์ ปทุมเจริญวัฒนา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group) ในวันที่ 7 กันยายน 2554 เวลา 12.20 น. ณ โรงแรมเพนินซูล่า กรุงเทพ บริเวณแผนกต้อนรับ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเข้าร่วมประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ ในวันและเวลาดังกล่าวเพื่อ ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ
โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/54-3430

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

31 สิงหาคม 2554

เรื่อง ขอบเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group)

เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล โรงแรมรอยัล ออคิด เซอร์วาตัน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวประพิมพ์ อัคระนันท์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษานอกระบบ โรงเรียน ภาควิชาการศึกษาตลอดชีวิต อยู่ในระหว่างการศึกษาวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การนำเสนอแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม” โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรรัตน์ ปทุมเจริญวัฒนา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group) ในวันที่ 7 กันยายน 2554 เวลา 12.20 น. ณ โรงแรมเพนนินชูล่า กรุงเทพฯ บริเวณแผนกต้อนรับ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเข้าร่วมประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ ในวันและเวลาดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตน์อุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/54- 3479

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

31 สิงหาคม 2554

เรื่อง ขออนุญาตผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group)

เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล โรงแรมอินเตอร์คอนติเนนตัล กรุงเทพฯ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวประพิมพ์ อัดตะนันท์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษานอกระบบ โรงเรียน ภาควิชาการศึกษาตลอดชีวิต อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การนำเสนอแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม” โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรรัตน์ ปทุมเจริญวัฒนา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ใคร่ขออนุญาตท่านเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group) ในวันที่ 7 กันยายน 2554 เวลา 12.20 น. ณ โรงแรมเพนินซูล่า กรุงเทพฯ บริเวณแผนกต้อนรับ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเข้าร่วมประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ ในวันและเวลาดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 612

ภาคผนวก จ

เครื่องมือที่ใช้ใน งานวิจัยเรื่อง แนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม มีดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์สภาพ ปัญหาและความต้องการ
2. แบบสัมภาษณ์ปลายเปิดกับผู้เชี่ยวชาญ
3. เอกสารประกอบการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group)

**แบบสัมภาษณ์บุคลากรในสถานประกอบการประเภทโรงแรม
เพื่อการทําวิทยานิพนธ์เรื่อง การนำเสนอแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตใน
สถานประกอบการประเภทโรงแรม**

ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ : เจ้าหน้าที่ที่ทำงานเกี่ยวข้องกับแหล่งการเรียนรู้ในโรงแรม และ พนักงานที่เข้าใช้
บริการแหล่งการเรียนรู้

คำชี้แจง : แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการของ บุคลากร ในสถาน
ประกอบการประเภทโรงแรม ประกอบไปด้วย เจ้าหน้าที่ที่มีบทบาทและหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับศูนย์การเรียนรู้
หรือแหล่งการเรียนรู้ในสถานประกอบการประเภทโรงแรมและพนักงานที่ใช้บริการศูนย์การเรียนรู้หรือแหล่ง
การเรียนรู้ต่างๆ คำตอบจะเป็นไปตามความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ ไม่มีคำตอบใดถูกหรือผิด ขอความกรุณา
ตอบคำถามให้ครบทุกข้อ คำตอบที่แท้จริงของท่านเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งสำหรับการทํารีวิวในครั้งนี้ ซึ่ง
ผู้วิจัยจะเก็บเป็นความลับและใช้สำหรับการวิจัยเท่านั้น

แบบสัมภาษณ์นี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัว

ตอนที่ 2 สภาพ ปัญหา และความต้องการ ด้านวัตถุประสงค์ บุคลากร สถานที่ องค์ความรู้ สื่อการ
เรียนรู้และรูปแบบกิจกรรม

คำตอบของท่านจะเป็นข้อมูลสำคัญในการศึกษาวิเคราะห์หาแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอด
ชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมต่อไป

ขอขอบพระคุณอย่างสูงในความร่วมมือของท่าน

นางสาวประพิมพ์ อัดตะนันท์

ผู้วิจัย

❖ ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัว

ชื่อโรงแรม _____

ชื่อศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตหรือแหล่งการเรียนรู้ _____

ระยะเวลาเริ่มต้นถึงสิ้นสุดการเรียนรู้ตลอดชีวิต _____

ตำแหน่งของผู้สัมภาษณ์ _____

ระยะเวลาในการทำงานของท่านในโรงแรมแห่งนี้ _____

ช่องทางที่สะดวกในการติดต่อ หมายเลขโทรศัพท์ _____ อีเมล _____

สัมภาษณ์เมื่อวันที่ _____

❖ ตอนที่ 2 สภาพ ปัญหา และความต้องการ ด้านวัตถุประสงค์ บุคลากร สถานที่ ทัศนคติความรู้ สื่อการเรียนรู้และรูปแบบกิจกรรม

2.1 ด้านวัตถุประสงค์

2.1.1 ปัจจุบันศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมของท่านมีวัตถุประสงค์อะไรบ้าง

2.1.2 วัตถุประสงค์ของศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตของโรงแรมท่านนำไปศึกษาเกี่ยวข้องกับพันธกิจหรือเป้าหมายของโรงแรมหรือไม่

2.1.3 ท่านคิดว่าควรเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ของศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตของโรงแรมท่านหรือไม่ อย่างไร สามารถเปลี่ยนแปลงได้หรือไม่ มีข้อจำกัดใดๆหรือไม่

2.2 ด้านบุคลากร

2.2.1 ปัจจุบันศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมของท่านมีบุคลากรจำนวนกี่ท่านและทำหน้าที่อะไรบ้าง

2.2.2 อุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับบทบาทและหน้าที่ของบุคลากรที่ท่านทำงานที่เกี่ยวข้องกับศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตของโรงแรมของท่านมีอะไรบ้าง

2.2.3 ท่านคิดว่าควรเปลี่ยนแปลงหรือปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ของบุคลากรฝ่ายใดของศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตของโรงแรมท่านหรือไม่อย่างไร สามารถปรับเปลี่ยนได้หรือไม่ มีข้อจำกัดใดๆหรือไม่

2.3 ด้านสถานที่

2.3.1 ปัจจุบันศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมของท่านตั้งอยู่ที่ใดและเพราะเหตุใดจึงเลือกสถานที่นั้นในการตั้งศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิต

2.3.2 ชื่อจำกัดทางด้านสถานที่ตั้งของศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในโรงแรมของท่านมีหรือไม่ อย่างไร (เช่น เข้าถึงยาก บรรยากาศ ฯลฯ)

2.3.3 ท่านคิดว่าสถานที่ตั้งของศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตของโรงแรมท่านควรเคลื่อนย้ายหรือปรับเปลี่ยนรูปแบบเป็นทิศทางใดหรือไม่ อย่างไร(เช่น ย้ายสถานที่ เพิ่มพื้นที่ เพิ่มพื้นที่พบบออนไลน์ ฯลฯ) สามารถปรับเปลี่ยนได้หรือไม่ มีข้อจำกัดใดๆหรือไม่

2.4 ด้านองค์ความรู้

2.4.1 ปัจจุบันศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมของท่านมีความรู้หรือเนื้อหาใดในศูนย์การเรียนรู้บ้าง(เช่น เนื้อหาการโรงแรม เนื้อหาภาษาอังกฤษการโรงแรม ฯลฯ)

2.4.2 ปัจจุบันศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมของท่านมีวิธีการดึงความรู้หรือหาความรู้ที่รวบรวมความรู้เหล่านั้นไปเป็นระบบหรือไว้ในศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตได้อย่างไร (เช่น มีเจ้าหน้าที่นำหนังสือใหม่เข้าสู่ศูนย์การเรียนรู้)

2.4.3 **เนื้อหาความรู้**ที่อยู่ในศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตของโรงแรมท่านเพียงพอหรือไม่ ครบตามความต้องการและสมรรถนะ (Competency) หรือไม่

2.4.4 ท่านคิดว่า**ความรู้**เนื้อหาในศูนย์การเรียนรู้ฯของโรงแรมท่านต้องปรับเปลี่ยน เพิ่มหรือลด ส่วนใดหรือไม่อย่างไร (เช่น เพิ่มเนื้อหาที่เกี่ยวข้องแต่ละตำแหน่งมากขึ้น ฯลฯ) สามารถปรับเปลี่ยนได้หรือไม่ มีข้อจำกัดใดๆหรือไม่

2.5 ด้านสื่อการเรียนรู้

2.5.1 ปัจจุบันศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมของท่านมี**สื่อการเรียนรู้**ประเภทใดบ้าง (เช่น สิ่งพิมพ์ CAI คอมพิวเตอร์ ฯลฯ)

2.5.2 ปัจจุบันศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมของท่านมีวิธีการส่งเสริมให้พนักงานเข้าใช้**สื่อการเรียนรู้**นั้นๆอย่างไร (เช่น คำสั่งจากหัวหน้า ตามความสมัครใจ มุ่งใจด้วยความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ฯลฯ)

2.5.3 ปัจจุบันสื่อการเรียนรู้อะไรได้รับความนิยม หรือมีประโยชน์มากที่สุดในศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตเฉพาะเหตุ
ใด

2.5.4 ท่านมีปัญหาด้านสื่อการเรียนรู้อะไรในศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตของโรงเรียนท่านหรือไม่ (เช่น ถ้า ีขาด ไม้
น่าสนใจ ไม่หลากหลาย ตรงตามความต้องการ เรียนด้วยตนเองไม่ได้ ฯลฯ)

2.5.5 ท่านคิดว่าสื่อการเรียนรู้อะไรในศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในโรงเรียนของท่านต้องปรับเปลี่ยน พัฒนา ตรงส่วนใด
เพิ่มหรือไม่ อย่างไร (เช่นหลากหลายประเภทมากขึ้น ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น ฯลฯ) สามารถปรับเปลี่ยนได้
หรือไม่ มีข้อจำกัดใดๆหรือไม่

2.6 ส่วนรูปแบบกิจกรรม

2.6.1 ปัจจุบันกิจกรรมลักษณะใดที่จัดขึ้นในศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตของท่านบ้างจะจัดขึ้นในหรือนอกศูนย์การ
เรียนรู้ก็ได้แก่ศูนย์การเรียนรู้ที่เป็นผู้จัดขึ้น เช่น อานานังลือ เวทีกิจกรรม บอร์ด คอมพิวเตอร์ ฯลฯ)

2.6.2 ปัจจุบันกิจกรรมของศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตของท่านทำงานร่วมกับหน่วยงานใดหรือมีภาคีเครือข่ายช่วยด้วยหรือไม่

2.6.3 ลักษณะของกิจกรรมของศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตที่มีอยู่ในปัจจุบันของท่านเป็นไปตามหลักการจัดการศึกษาสำหรับผู้ใหญ่หรือไม่ เช่น ใช้ประสบการณ์ เรียนรู้แบบนำตนเอง ฯลฯ

2.6.4 ลักษณะกิจกรรมของศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตที่มีอยู่ในปัจจุบันของท่านสามารถช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นรายบุคคลในโรงแรมของท่านได้หรือไม่ และพัฒนาคนอย่างไรต่อเนื่องหรือไม่ อย่างไร

2.6.5 ลักษณะกิจกรรมของศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตที่มีอยู่ในปัจจุบันของท่านสอดคล้องตามหลักการศึกษาลดชีวิตหรือไม่ (เช่น ใช้การศึกษาทั้ง 3 ฐาน) ถ้าใช่ ใ้ต่ออย่างไร ถ้าไม่เพราะเหตุใด

**แบบสัมภาษณ์ปลายเปิดกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม
เพื่อการทําวิทยานิพนธ์เรื่อง การนำเสนอแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตใน
สถานประกอบการประเภทโรงแรม**

ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ : เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

คำชี้แจง : แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อวิเคราะห์หาแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมในเบื้องต้น คำตอบจะเป็นไปตามความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ ไม่มีคำตอบใดถูกหรือผิด ขอความกรุณาตอบคำถามให้ครบทุกข้อ คำตอบที่แท้จริงของท่านเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการทําวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งผู้วิจัยจะเก็บเป็นความลับและใช้สำหรับการวิจัยเท่านั้น

แบบสัมภาษณ์นี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัว

ตอนที่ 2 สภาพ ปัญหา และความต้องการ ด้านวัตถุประสงค์ บุคลากร สถานที่ องค์กรความรู้ สื่อการเรียนรู้อะไรและรูปแบบกิจกรรม

คำตอบของท่านจะเป็นข้อมูลสำคัญในการศึกษาวิเคราะห์หาแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมต่อไป

ขอขอบพระคุณอย่างสูงในความร่วมมือของท่าน

นางสาวประพิมพ์ อัดตะนันท์
ผู้วิจัย

❖ **ตอนที่ 1** ข้อมูลส่วนตัว

ชื่อและนามสกุลผู้ให้สัมภาษณ์ _____

ตำแหน่งของผู้สัมภาษณ์ _____

ช่องทางที่สะดวกในการติดต่อ หมายเลขโทรศัพท์ _____ อีเมล _____

สัมภาษณ์เมื่อวันที่ _____

❖ **ตอนที่ 2** สภาพ ปัญหา และความต้องการ ด้านวัตถุประสงค์ บุคลากร สถานที่ องค์ความรู้ สื่อการเรียนรู้และรูปแบบกิจกรรม**2.1 ด้านวัตถุประสงค์**2.1.1 ท่านคิดว่าศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมควรมี**วัตถุประสงค์**อะไร กรุณาระบุเป็นข้อๆ

2.1.2 ใ้ชื่อใดเป็น**เกณฑ์ในการดี**วัตถุประสงค์ของศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม (เช่น ตามเป้าหมายหรือพันธกิจของโรงแรมนั้นๆ ตามความต้องการของพนักงาน ตามความต้องการของผู้บริหาร)

2.2 ด้านบุคลากร2.2.1 หน้าที่ของ**บุคลากร**ที่ทำงานในศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมควรมีอะไรบ้าง โปรดอธิบาย

2.2.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลของโรงแรมนั้นจะมีหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในโรงแรมตนเอง
อย่างไรบ้าง โปรดอธิบาย

2.2.3 บุคลากรที่ทำงานในศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการโรงแรมควรมีลักษณะเฉพาะเช่นไร เพื่อ
ส่งเสริมให้นักเรียนด้วยตนเองและพัฒนาตนเองเช่น เช่น เชื่อมโยงในศักยภาพของคนทุกคน มีความคิดแก้ปัญหา (ใจเย็น)

2.3 ด้านสถานที่

2.3.1 ท่านคิดว่าสถานที่ที่เหมาะสมที่สุดในการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม
ควรเป็นที่ใด เพราะเหตุใด

2.3.2 ท่านคิดว่าการจัดพื้นที่ทางภาพที่เหมาะสมที่สุดในการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมควรมีเป็นเช่นไร โปรดอธิบาย (เช่น มีมุมอ่านหนังสือ มุมคอมพิวเตอร์ ฯลฯ)

2.3.3 ท่านคิดว่าลักษณะที่เหมาะสมที่สุดในการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมเป็นห้องสี่เหลี่ยมธรรมดา หรือเป็นพื้นที่ที่มีผนังทึบประอบไม้ หรือผสมกัน หรือเป็นลักษณะใด เพราะเหตุใด

2.4 ด้านองค์ความรู้

2.4.1 ท่านคิดว่าความรู้ เนื้อหา ที่อยู่ใ้ศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมควรเป็นเรื่องเกี่ยวกับอะไร เพื่อให้พนักงานมีความเรียนรู้ การบริการเป็นรายชื่อ หรือเหตุผล

2.4.2 ท่านคิดว่าเราสามารถหาความรู้หรือ เนื้อหาที่ไม่ทันนำมาเรียนรู้อยู่ในศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมตามข้อ 4.1 ได้จากที่ใดบ้าง (เช่น หนังสือ วิทยากรภายนอก วิทยากรภายใน ความรู้จากการปฏิบัติของพนักงานในโรงแรมตนเอง การฝึกอบรม ฯลฯ)

2.4.3 ท่านคิดว่าแนวคิด การจัดการความรู้ในองค์กร หรือ Knowledge Management และ องค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือ Learning Organization สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการสร้างแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมได้หรือไม่ อย่างไรในความคิดเห็นของท่าน

2.5 ด้านสื่อการเรียนรู้

ท่านคิดว่าสื่อการเรียนรู้ประเภทต่างๆต่อไปนี้ควรอยู่ในศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมหรือไม่ เพราะเหตุใด และเนื้อหาอะไรที่เหมาะสมกับสื่อการเรียนรู้ประเภทนั้น

2.5.1 ประเภทอิเล็กทรอนิกส์ (ควรมีหรือไม่ เพราะอะไร ควรเป็นเรื่องอะไร)

2.5.2 ประเภทคอมพิวเตอร์(ควรมีหรือไม่ เพราะอะไร ควรเป็นเรื่องอะไร)

2.5.3 ประเภทวัสดุและอุปกรณ์(ควรมีหรือไม่เพราะอะไรควรเป็นเรื่องอะไร)

2.5.4 ประเภทของการสอน(สอนมีหรือไม่มี เพราะอะไร ควรเป็นเรื่องอะไร)

2.5.5 อื่นๆ

2.6 ด้านรูปแบบกิจกรรม

2.6.1 รูปแบบกิจกรรมที่ควรมี ในศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมเพื่อให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาควรมีกิจกรรมอะไรบ้าง โปรดอธิบาย

2.6.2 ท่านคิดว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ที่ศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมจะส่งเสริมการศึกษาพื้นฐาน หรือการศึกษาระดับอื่นๆของพนักงาน (เช่น อาชีวะ มัธยมศึกษา ปริญญาตรี ปริญญาโท ฯลฯ)

2.6.3 ท่านคิดว่ากิจกรรมในศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมจะสามารถตอบสนองความต้องการเรียนรู้เป็นรายบุคคลได้บ้างหรือไม่ เพราะเหตุใด โปรดยกตัวอย่างกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้เป็นรายบุคคล

2.6.4 ท่านคิดว่ากระบวนการใดหรือกิจกรรมใดที่จะช่วยให้พนักงานเข้าร่วมกิจกรรมหรือใช้บริการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในโรงแรมของตนเองอย่างสม่ำเสมอ

2.6.5 ท่านคิดว่าบรรยากาศองค์กรอย่างไรที่เอื้อให้พนักงานหรือกระตุนพนักงานพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันอยู่ตลอดเวลา

2.6.6 ท่านคิดว่าบรรยากาศการจัดกิจกรรมรวมใจสิ่งเจ้าน้ำในศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตควรเป็นอย่างไรที่เอื้อให้พนักงานเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอยากพัฒนาตนเองตลอดเวลา

แบบสอบถามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ (ครั้งที่ 2)

ชื่อวิทยานิพนธ์ : แนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ผู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม

โดย : นางสาวประพิมพ์ ชัยตะนันท์ ระดับปริญญาโท สาขาวิชาการศึกษานอกระบบโรงเรียน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (โทรศัพท์ 0895299977, prapim@picotai.com)

วัตถุประสงค์ของแบบสอบถาม : เพื่อสร้างแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ผู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม

ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ : ผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการคัดเลือกอย่างเฉพาะเจาะจง ตามเกณฑ์ดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้ที่มีผลงานหรือการปฏิบัติงานที่โดดเด่น และเป็นที่รู้จักในธุรกิจโรงแรมหรือวงการศึกษานอกระบบวิชาชีพ หรือ การศึกษานอกระบบโรงเรียน
2. เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในธุรกิจโรงแรมหรือวงการศึกษานอกระบบวิชาชีพมากกว่า 5 ปีขึ้นไป
3. เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ตรงมากกว่า 2 ปี ด้านการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้หรือแหล่งการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กรในสถานประกอบการ โดยอาจจะเป็นในบริษัท โรงแรมหรือบริษัทอื่นก็ได้ หรือมิใช่สถานประกอบการก็ได้ เช่น สถานศึกษา เป็นต้น
4. เป็นผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงของสถานประกอบการที่เข้าร่วมโครงการส่งเสริมการจัดการศึกษาของสถานประกอบการในรูปแบบของศูนย์การเรียนรู้ โดย สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

คำชี้แจง : ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลด้าน สภาพ ปัญหา ความต้องการของพนักงานในสถานประกอบการประเภทโรงแรมและได้ทำการสรุปเป็นประเด็นเป็นรายชื่อในแบบสอบถามฉบับนี้ เพื่อขอความคิดเห็นจากท่านว่า ประเด็นที่ระบุมาในแบบสอบถามเป็นรายชื่อที่สมควรจะนำมาจัดอันดับหรือจัดลำดับความสำคัญหรือจัดลำดับความสำคัญผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน แสดงความคิดเห็นของท่านให้ครบทุกข้อด้วยการเขียนเครื่องหมาย ✓ ในช่องพวงรีว่ามีหรือตรงกับระดับความเห็นของท่านในแต่ละประเด็น

- 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก
- 3 หมายถึง เหนื่อย (เห็นด้วยระดับปานกลาง)
- 2 หมายถึง ไม่ค่อยเห็นด้วย
- 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วย

ความคิดเห็นเพิ่มเติมท่านสามารถเขียนในกระดาษท้ายของแต่ละข้อได้

หมายเหตุ : คำว่า **ศูนย์การเรียนรู้ผู้ตลอดชีวิต** เป็นคำที่ใช้ในทางวิจัยฉบับนี้โดยมีความหมายโดยสรุปคือ เป็นแหล่งการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานโรงแรม เป็นสถานที่หนึ่งในโรงแรม หรืออาจเป็นพื้นที่ออนไลน์ (internet) ที่รวบรวมความรู้ที่ช่วยให้พนักงานแต่ละคนทำงานของตนเองดีขึ้นโดยเน้นส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยปัจจุบันแหล่งการเรียนรู้ระบบคอมพิวเตอร์ของพนักงานในโรงแรม ห้อง LAB ในการเรียนรู้ภาษาอังกฤษของพนักงานโรงแรม เพื่อพื้นที่สำหรับพนักงานในการเข้าถึง internet บนเครื่องในโรงแรมทุกชนิด ระบบ chatbot ในองค์กร (Shared Drive) บทเรียนออนไลน์ที่ทางโรงแรมจัดไว้ให้พนักงานของตน ศูนย์พัฒนาพนักงานที่มีความสามารถ (Talent) เป็นต้น

คำชี้แจง : ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลด้าน สภาพ ปัญหา ความต้องการของพนักงานในสถานประกอบการประเภทโรงแรมและได้ทำการสรุปเป็นประเด็นเป็นรายชื่อในแบบสอบถามฉบับนี้ เพื่อขอความคิดเห็นจากท่านว่า ประเด็นที่ระบุมาในแบบสอบถามเป็นรายชื่อไหน เหมาะสมมากที่สุดเพียงใดในความคิดของท่าน ขอความกรุณาผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน แสดงความคิดเห็นของท่านให้ครบทุกข้อด้วยการเขียนเครื่องหมาย ✓ ในช่องทางขวาเมื่อตรงกับระดับความเห็นของท่านในแต่ละประเด็น

แบบสอบถามแบ่งเป็นตอนได้ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 ประเด็นข้อความคำถามเกี่ยวข้องกับ ด้านวัตถุประสงค์ บุคลากร สถานที่ องค์ความรู้ สื่อการเรียนรู้ และรูปแบบกิจกรรมที่เหมาะสมในศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในโรงแรม

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล (โปรดระบุให้ครบ**)**

ชื่อ.....นามสกุล.....สถานที่ทำงานตำแหน่งงาน.....

ช่องทางที่สามารถติดต่อได้ (เบอร์โทรศัพท์หรืออีเมล)

ตอนที่ 2 ประเด็นข้อความคำถามเกี่ยวข้องกับ ด้านวัตถุประสงค์ บุคลากร สถานที่ องค์ความรู้ สื่อการเรียนรู้และรูปแบบกิจกรรมที่เหมาะสมในศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม

ข้อ	ประเด็นเป็นรายชื่อ	ระดับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ความเห็นเพิ่มเติม
		5	4	3	2	1	
1. ด้านวัตถุประสงค์ (จำนวน 5 ข้อ)							
ท่านมีความคิดเห็นต่อ ประเด็นข้อใดบ้าง โปรดระบุประเด็นที่คิดว่าจะได้มีศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมด้วย (ณ ศูนย์การเรียนรู้ภายในศูนย์หรือภายนอก ห้องสมุด ห้อง LAB หรือพื้นที่บนออนไลน์ : Web/Intranet/Shared Drive ก็ตาม)							
1.1	เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานด้วยการพัฒนา ความรู้ ทักษะ และเจตคติของพนักงานโรงแรมให้มีมากขึ้นผ่านศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม						
1.2	เพื่อเป็นสถานที่หรือพื้นที่รวบรวมความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในโรงแรมของท่านเองเป็นระบบสามารถค้นหาสืบค้นได้ง่าย						
1.3	เพื่อเป็นสถานที่พักผ่อน นันทนาการ สันทนาการ ประชุมทีม หรือพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นของพนักงานในโรงแรมของท่าน						
1.4	เป็นสถานที่หรือพื้นที่ช่วยให้เข้าถึงแหล่งข้อมูล ทำกิจกรรม หรือคำแนะนำปรึกษาเพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงานที่มีความสามารถโดดเด่น (Talent)หรือพนักงานที่มีความต้องการออกพัฒนาตนเอง						
1.5	วัตถุประสงค์ควรสอดคล้องกับเป้าหมายหรือพันธกิจของโรงแรมท่าน ความคิดเห็นของผู้บริหารและความต้องการของพนักงานในโรงแรมของตน						

ตอนที่ 2 ประเด็นข้อคำถามเกี่ยวข้องกับ ด้านวัตถุประสงค์ บุคลากร สถานที่ องค์ความรู้ สื่อการเรียนรู้และรูปแบบกิจกรรมที่เหมาะสมในศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม

ข้อ	ประเด็นเป็นรายข้อ	ระดับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ความเห็นเพิ่มเติม
		5	4	3	2	1	
2. ด้านบุคลากร (จำนวน 22 ข้อ) ผ่านมีความคิดเห็นต่อ ประเด็นข้อนี้เป็นอย่างดี เกี่ยวกับ บทบาทและหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและเจ้าหน้าที่ที่ประจำการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมแต่ละโรงแรม (เมื่อศูนย์การเรียนรู้ฯอยู่ในกลุ่มกึ่งอิมมิเกรชัน ชีตฮิลล์ หรือ LAB หรือพื้นที่บนออนไลน์ Website, Intranet, Shared Drive) ก็ต่าง							
2.1	ควรมีเจ้าหน้าที่ที่ดูแลเฉพาะ หรือมีการระดมเจ้าหน้าที่ที่มีหน้าที่รับผิดชอบหรือทำงานในศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในโรงแรมอย่างน้อย 1 คน						
2.2	บุคลากรที่ดูแลศูนย์การเรียนรู้ควรมีหน้าที่ทำนุบำรุง รักษา อุปกรณ์ เทคโนโลยี บอร์ดให้ข้อมูลข่าวสาร สื่อการเรียนรู้ทั้งหมดของศูนย์การเรียนรู้ให้สามารถใช้งานได้เต็มประสิทธิภาพ						
2.3	บุคลากรที่ดูแลศูนย์การเรียนรู้ควรมีหน้าที่ คัดสรร จัดหา สื่อการเรียนรู้ที่เหมาะสม ทันต่อเหตุการณ์ ให้กับพนักงานในโรงแรมของตน ให้มีจำนวนหลากหลายประเภทอยู่เสมอ รวมไปถึงชื่อบุคลากรหรือชื่อผู้ประสานพื้นที่บนออนไลน์ (Website, Intranet and Shared Drive) ถ้ามี						
2.4	บุคลากรที่ดูแลศูนย์การเรียนรู้ควรมีหน้าที่ จัดกิจกรรมหรือสร้างกระบวนการประชาสัมพันธ์ รวมไปถึงสร้างกระแสบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ เพื่อดึงดูด ให้พนักงานเข้าใช้บริการศูนย์การเรียนรู้ในโรงแรมของท่านอยู่เสมอ						
2.5	บุคลากรที่ดูแลศูนย์การเรียนรู้ควรมีหน้าที่ให้คำแนะนำเกี่ยวกับสื่อการเรียนรู้ หรือบุคลากรในองค์กรที่ เหมาะสม แก่พนักงานที่เข้าใช้บริการในศูนย์การเรียนรู้ให้ได้เหมาะสม ตรงตามความต้องการของพนักงานในการเข้ามาเรียนรู้หรือหาข้อมูลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในตนเอง						
2.6	บุคลากรที่ดูแลศูนย์การเรียนรู้ควรมีหน้าที่ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพในการทำงานของพนักงานที่เข้าใช้บริการกับสื่อการเรียนรู้ในศูนย์การเรียนรู้ในโรงแรมของท่านได้ตรงตาม หลักสมรรถนะ และตำแหน่งที่ทางโรงแรมท่านกำหนดไว้ (Competency)						

ข้อ	ประเด็นเป็นรายข้อ	ระดับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ความเห็นเพิ่มเติม
		5	4	3	2	1	
2. ด้านบุคลากร (จำนวน 22 ข้อ) ท่านมีความคิดเห็นต่อ ประเด็นข้อใดข้อหนึ่ง เกี่ยวกับ บทบาทและหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและเจ้าหน้าที่ที่ประจำการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมแต่ละโรงแรม (เมื่อศูนย์การเรียนรู้ฯ อยู่ในรูปองค์การฝึกอบรม หรือศูนย์เชี่ยวชาญ LAB หรือที่พื้นที่บนออนไลน์ : Website, Intranet, Shared Drive ก็ตาม)							
2.7	บุคลากรที่ดูแลศูนย์การเรียนรู้ฯควรมีหน้าที่ในการทำงานร่วมกับหัวหน้าแต่ละฝ่ายของโรงแรมท่าน หรือ Trainer ประจำแผนก ในการร่วมค้นหาความต้องการ ความจำเป็นในการเรียนรู้ของพนักงานแต่ละฝ่าย เพื่อไปใช้ข้อมูล สาระในศูนย์การเรียนรู้ฯเป็นไปในทิศทางที่แต่ละฝ่ายต้องการ สอดคล้องกับปัญหา ณ ปัจจุบัน						
ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ในโรงแรมควรทำหน้าที่ต่อไปนี้เพื่อเพิ่มศักยภาพของศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในโรงแรมของท่าน(เมื่อศูนย์การเรียนรู้ฯอยู่ในรูปองค์การฝึกอบรม หรือห้อง LAB หรือที่พื้นที่บนออนไลน์ : Website, Intranet, Shared Drive ก็ตาม)							
2.8	ระบุสมรรถนะของแต่ละตำแหน่ง ตัวชี้วัด วิธีการวัดการประเมินผลพนักงานในโรงแรมให้ชัดเจน ในการชี้ให้เห็นว่าพนักงานคนไหนขาดทักษะ ความรู้หรือเจตคติใดในตำแหน่งนั้นๆที่เขาทำอยู่หรือตำแหน่งที่ก้าวถึงจะทำได้หรือได้รับการเลื่อนขั้นต่อไป เช่นคะแนนภาษาอังกฤษเพื่อชี้สมรรถนะในการสื่อสาร						
2.9	รายงานผลการสำรวจหรือความต้องการ หรือความจำเป็นของพนักงานในโรงแรมในการจัดอบรม (Training/Learning Need) จัดกิจกรรมที่ตอบสนองต่อผลการสำรวจนั้นกับทางศูนย์การเรียนรู้ฯให้จัดกิจกรรมสอดคล้องกับความต้องการดังกล่าวในรูปแบบต่างๆ เช่น บทสวด อบรม ฯลฯ						
2.10	ร่วมคิดสรร และจัดหาสื่อการเรียนที่เหมาะสมกับพนักงานในโรงแรมของตนให้ ตรงสภาพปัญหาและต้นตอเหตุการณ์						
2.11	ร่วมคิดกิจกรรม หรือกระบวนการที่จะช่วยส่งเสริม หรือสร้างค่านิยมให้พนักงานเข้าใช้บริการศูนย์การเรียนรู้ฯ หรือหมั่นพัฒนาตนเองอยู่เสมอ สร้างวัฒนธรรมโรงแรมให้รักที่จะช่วยเหลือ แลกเปลี่ยนเรียนรู้เสมอ						
2.12	ควรสร้างช่องทางในการพัฒนาตนเองของพนักงานอย่างน้อยหลักๆคือ 1)จัดอบรมในโรงแรม ส่งอบรม นอกโรงแรม 2)ส่งเสริมยกระดับการศึกษาของพนักงาน(เช่นระดับ มัธยมศึกษา ปวช. ปวส. ปริญญาตรี)และ3) ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านห้อง LAB ภาษา Website Internet Intranet ชุดการเรียนรู้การสอนด้วยตนเอง เป็นต้น						
2.13	เป็นศูนย์กลางข้อมูลเรื่องของการเรียนรู้ของพนักงานในโรงแรมตน ทั้งตัวข้ออบรม ศึกษาต่อที่สถานศึกษา หรือสื่อการเรียนรู้อื่นๆขององค์กรโดยตามติดความคืบหน้ากับ Trainer ประจำแผนกเสมอ						

ข้อ	ประเด็นเป็นรายข้อ	ระดับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ความเห็นเพิ่มเติม
		5	4	3	2	1	
2. ด้านบุคลากร (จำนวน 22 ข้อ) ท่านมีความคิดเห็นต่อ ประเด็นข้อใดบ้างที่ เกี่ยวข้อง บทบาทและหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ฝ่ายวิชาการบนพื้นที่และเจ้าหน้าที่ประจำภาคส่วนด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงเรียนแต่ละโรงเรียน (เมื่อคุณมีการเขียนรายงานอยู่ในรูปของข้อสังเกตบน ข้อสังเกตหรือข้อ LAB หรือพื้นที่บนประเด็น : Website, Intranet, Shared Drive ก็ตาม)							
ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรมควรทำหน้าที่อะไรในเชิงพัฒนาศักยภาพของบุคลากรการเรียนรู้ตลอดชีวิตในโรงแรมของท่าน(เมื่อคุณมีการเขียนรายงานอยู่ในรูปของข้อสังเกตบน ข้อสังเกตหรือข้อ LAB หรือพื้นที่บนประเด็น : Website, Intranet, Shared Drive ก็ตาม)							
2.14	จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการศึกษาของพนักงาน ในโรงแรมร่วมกับภาคีเครือข่าย อาทิเช่น สถานับการศึกษา ปวช. ปวส. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช วิทยาลัยบริหารธุรกิจและการท่องเที่ยวกรุงเทพ (สถาบันการศึกษาของรัฐบาล) สถาบันสอนภาษาอังกฤษ หรือระดับมหาวิทยาลัยสำหรับพนักงานที่มีความสามารถโดดเด่น (Talent) อาจอยู่ในรูปของให้ข้อมูลข่าวสารรับสมัคร จัดห้องเรียน โอนหน่วยกิต นำอาจารย์เข้ามาสอน ส่งพนักงานไปเข้าศึกษา เป็นต้น						
เจ้าหน้าที่ที่ทำงานในศูนย์การเรียนรู้ในโรงแรมของท่าน(เมื่อคุณมีการเขียนรายงานอยู่ในรูปของข้อสังเกตบน ข้อสังเกตหรือข้อ LAB หรือพื้นที่บนประเด็น : Website, Intranet, Shared Drive ก็ตาม)ควรมีลักษณะเฉพาะดังต่อไปนี้							
2.15	มีความเชื่อพื้นฐานว่า พนักงานทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อยู่เสมอ ทุกคนเป็นคนที่มีความภาคภูมิใจของตนเอง มีความถนัดเป็นของตนเอง						
2.16	มีมนุษยสัมพันธ์ดีกับพนักงาน รู้จักและเข้าใจพนักงานในโรงแรมจำนวนมาก (เช่น จำชื่อ ฝ่ายหรือสิ่งทีคนๆ นั้นทำได้ดี ถนัดได้ดี)						
2.17	จัดวิทยาในการสื่อสารกับพนักงานได้อย่างเรียนรู้ อธิบายคำตอบ ไม่กำกวมใจ สร้างความมั่นใจกับคู่สนทนา ด้วยคำพูดเชิงบวกได้ เข้าใจความต้องการของพนักงานในโรงแรมตนเอง						
2.18	เข้าใจสมรรถนะแต่ละตำแหน่งของโรงแรมตนเองรวมไปถึงสายความก้าวหน้าในงานด้วยเพื่อจะได้สามารถแนะนำพนักงานให้พัฒนาศักยภาพเป็นไปตาม Competency and Career Path ได้						
2.19	รู้จักและเข้าใจเรื่องการเรียนทุกประเภทที่อยู่ในศูนย์การเรียนรู้เป็นอย่างดี						
2.20	จัดการเรียนรู้หาข้อมูลใหม่มาอ่านในตนเองตลอดเวลา ไม่หยุดที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเอง						
2.21	มีความคิดสร้างสรรค์ ในการสร้างสื่อใหม่ๆ หรือวิธีการใหม่ๆ เพื่อดึงดูดให้พนักงานเรียนรู้ตนเอง						
2.22	มีจิตบริการ อย่างอำนวยความสะดวกแก่พนักงานในโรงแรมตนในการเรียนรู้ ในการเข้าใช้บริการ						

ข้อ	ประเด็นเป็นรายชื่อ	ระดับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ความเห็นเพิ่มเติม
		5	4	3	2	1	
3. ด้านสถานที่ (จำนวน 8 ข้อ) ท่านมีความคิดเห็นต่อ ประเด็นต่อไปนี้อย่างไร เกี่ยวกับ สถานที่ ในการจัดศูนย์การเรียนรู้ของชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมแห่งใดโรงแรม ซึ่งอาจอยู่ในรูปของห้องสี่เหลี่ยม จำนวน 1 ห้องหรือมากกว่า หรือ พื้นที่พบปะออนไลน์ : Website, Intranet, Shared Drive เพื่อที่แสดงแนวประกอบกันได้							
3.1	หนังสือในห้องจัดฝึกอบรม ของโรงแรมท่านเป็นศูนย์การเรียนรู้ ประกอบด้วยตัวรวมอ่านหนังสือ มุมคอมพิวเตอร์และพื้นที่พักผ่อนจัดกิจกรรมตามอัธยาศัยของพนักงาน						
3.2	ศูนย์การเรียนรู้ของโรงแรมท่าน(มีมุมอ่านหนังสือ มุมคอมพิวเตอร์ และมุมพักผ่อน)อยู่ใน ห้องรับประทานอาหารของพนักงาน						
3.3	ศูนย์การเรียนรู้ของโรงแรม ควรจัดแยกเป็นเอกเทศ ในโซนหนึ่งในห้องฝึกอบรมและอยู่ในจุดที่พนักงานเข้าถึงได้ง่าย						
3.4	ศูนย์การเรียนรู้ ควรมีอยู่ในทุกฝ่าย (หากมีพื้นที่เพียงพอ)ประกอบด้วยมุมอ่านหนังสือ มุมคอมพิวเตอร์ และมุมพักผ่อน หรือปรับความเหมาะสม						
3.5	ศูนย์การเรียนรู้ที่หลักคือ ที่ฝ่ายฝึกอบรมที่เดียวมีมุมต่างๆครบ (มุมอ่านหนังสือ มุมคอมพิวเตอร์ และมุมพักผ่อน) โดยมี สาขาย่อย เป็นมุมให้ความรู้ประจำแต่ละฝ่าย มี Trainer ประจำแต่ละฝ่ายดูแลความรู้ประจำฝ่ายนั้นๆ						
3.6	พื้นที่พบปะออนไลน์ ของพนักงานในโรงแรมท่านท่านเหมือน เว็บบอร์ด เป็นระบบปิด Intranet มี UserID เช่น กระตุ้นพนักงานเข้าใหม่แนะนำตัว กระตุ้นค่ารักษา กระตุ้นระบายความในใจจากการปฏิบัติงาน กระตุ้นยกย่องคนดีและประกาศรางวัลจากการปฏิบัติงานที่น่าชื่นใจ กระตุ้นยกย่องคนดีมีสาระ ที่มีระบบการค้นหา กระตุ้น เป็นต้น						
3.7	บทเรียนออนไลน์ต่างๆ (อาจได้รับการมอบหมายจากหัวหน้างานหรือตามความสนใจในการเข้าเรียน)ซึ่งเป็น Website ปกติสามารถเข้าเรียนได้แม้ไม่อยู่ในสถานที่ทำงาน						
3.8	ระบบ Intranet หรือ Shared Drive ของโรงแรม ที่บรรจุข้อมูลที่ทางฝ่ายฝึกอบรมได้ทำไว้อย่างเป็นระบบ อาทิ เช่น เอกสารประกอบการอบรม Microsoft Powerpoint ที่ใช้ในการนำเสนอในการฝึกอบรมของพนักงานในโรงแรม หรือเอกสาร การนำเสนออื่นๆที่ต้องการให้พนักงานเข้าถึง โดยให้พนักงานสามารถเข้าอ่าน ทบทวน สืบค้น คำค้น ที่ตนเองต้องการ พิมพ์เอกสาร อย่างอิสระ						

ข้อ	ประเด็นเป็นรายข้อ	ระดับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ความเห็นเพิ่มเติม
		5	4	3	2	1	
3. ด้านสถานที่ (จำนวน 3 ข้อ) ท่านมีความคิดเห็นต่อประเด็นต่อไปนี้หรือไม่ สถานที่ ในการจัดศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมแต่ละโรงแรม ซึ่งอาจอยู่ในรูปของห้องเรียน ห้องเรียน 1 ห้องเรียนมากกว่า หรือ พื้นที่พบปะออนไลน์ : Website, Intranet, Shared Drive หรือที่ลงระบบประเภทยาesได้							
3.6	ควรเป็นการผสมกันหลายอย่าง เช่น มีศูนย์การเรียนรู้ในส่วนกลาง : ที่มีสื่อการเรียนอุปกรณ์และเทคโนโลยีครบ มีมุมมองความรู้ในการปฏิบัติงานประจำทุกแผนก และพื้นที่ออนไลน์ในการรวบรวมความรู้ให้เป็นระบบที่พนักงานสามารถสืบค้นได้ด้วยตนเอง						
4. ด้านองค์ความรู้ (จำนวน 5 ข้อ) ท่านมีความคิดเห็นต่อประเด็นต่อไปนี้หรือไม่ ความรู้ ใดที่ควรรวบรวมอยู่ในศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม (ความรู้ที่ชัดแจ้ง : Explicit Knowledge และ ความรู้ที่ฝังลึก : Tacit Knowledge และคำจำกัดความในเชิงภาษาอยู่ในรูปสื่อที่เชื่อมโยงกันเป็นพื้นที่พบปะออนไลน์ : Website, Intranet, Shared Drive หรือที่ลงระบบประเภทยาesได้)							
4.1	ความรู้ ในโรงแรมท่านบางอย่างสามารถนำไปไว้ข้อมูลส่วนกลาง ให้พนักงานเข้าถึงศึกษาอ่านได้ด้วยตนเองทุกเมื่อ เช่น ข้อมูลจำพวก กฎระเบียบ ชื่อเจ้าจึงบางของโรงแรม ผลการประเมินงาน						
4.2	ความรู้ ที่เกิดจากการปฏิบัติของพนักงานแต่ละคน สามารถนำมาแลกเปลี่ยนกันและบันทึกเพื่อการค้นในอนาคตได้ในรูปของพื้นที่ออนไลน์ เว็บบอร์ด หรือระบบ Intranet เช่นกระดานประชาสัมพันธ์ กระดานข่าว ความคืบหน้าที่คุณได้รับ ภาษาอังกฤษวันและคำ ภาพของพวกเรา เบอร์ต๋อคำปรึกษาเกี่ยวกับโรงแรม... เป็นต้น ซึ่งคนในองค์กรเข้ามาอ่านได้ Search คำค้นหาได้ และพนักงานที่เข้ามาตอบพนักงานคนอื่น ให้ความรู้ โทสสิ่งดีดีของพื้นที่ออนไลน์นี้จะได้รับชื่อเรียกเช่น เป็น The Most Active Member ,Guru of English in Hotel เป็นต้น						
4.3	ความรู้ ที่จะทำให้ปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่งในโรงแรมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น ทานยังมีที่ประเภท วิธีการปรับผ้าแบบต่างๆ ความปลอดภัยในการทำงานแต่ละตำแหน่ง ประโยคภาษาอังกฤษที่มีใช้ คำลงม่งนั้นๆ สามารถทำให้อยู่ในรูปของสื่อการเรียนในรูปแบบใดแบบหนึ่งได้ แต่ควรจะมีจุดที่พนักงานโรงแรมตำแหน่งๆนั้นต้องพบเห็นตลอดเวลาที่ปฏิบัติงานอยู่ มากกว่าที่จุดส่วนกลาง เช่น มุมความรู้ประจำฝ่ายประเภทเทอร์คบริเวณฝ้ายนั้นๆ						
4.4	ข้อมูล ความรู้ ที่มีหรือมาจากห้องอบรมของโรงแรมที่อยู่ในรูปของ Microsoft Word and Powerpoint สามารถนำไปไว้ส่วนกลางให้พนักงานเข้าถึงได้ด้วยตนเองได้เกือบทุกหัวข้ออบรม เพื่อรวบรวมให้เป็นระบบง่ายต่อการค้น (ทั้งในรูปแบบของสิ่งพิมพ์และรูปแบบ Digital บนพื้นที่ออนไลน์)						

ข้อ	ประเด็นเป็นรายข้อ	ระดับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ความเห็นเพิ่มเติม
		5	4	3	2	1	
4. ด้านองค์ความรู้ (จำนวน 5 ข้อ) ท่านมีความคิดเห็นต่อประโยคต่อไปนี้ว่าอย่างไร ความรู้เพื่อให้ครูถูกรวบรวมอยู่ในศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม (ความรู้ที่ชัดเจน : Explicit Knowledge และความรู้ที่ลึก : Tacit Knowledge และผลวิจัยทางการศึกษาอยู่ในรูป) ห้องเรียนหรือเป็นพื้นผิวบนออนไลน์ : Website, Intranet, Shared Drive หรือทั้งสองแบบผสมกันได้							
4.5	ความรู้ประเภทสามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น แกรมม่าภาษาอังกฤษ ควบอยู่ในรูปของ Digital บนพื้นที่ออนไลน์ส่วนกลางหรือสื่อที่สามารถเชื่อมโยงออกได้อีก						
5. ด้านสื่อการเรียนรู้ (จำนวน 5 ข้อ) ท่านมีความคิดเห็นต่อประโยคต่อไปนี้ว่าอย่างไร สื่อการเรียนรู้ประเภทองค์ความรู้ที่อยู่ในรูปแบบวีดิทัศน์การเรียนรู้จากอยู่ในรูปสื่อสิ่งพิมพ์หรือเป็นพื้นผิวบนออนไลน์ : Website, Intranet, Shared Drive หรือทั้งสองแบบผสมกันได้							
5.1	มุมอ่านหนังสือ : พื้นที่สบายๆในการอ่านสิ่งพิมพ์เช่น หนังสือพิมพ์ นิตยสาร แบบเรียนภาษาอังกฤษ ประวัติโรงแรม เป็นต้น						
5.2	มุมอ่านหนังสือ ควรจัดแบ่งพื้นที่อย่างน้อยดังนี้ 1. ข้อมูลพื้นฐานของโรงแรมท่าน ประวัติ กฎระเบียบ ข้อบังคับ 2. ข้อมูลเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นตามแบ่งตามแผนก 3. สารบัญๆจากเพื่อความบันเทิงหรือไม่เกี่ยวข้องกับงานโรงแรมโดยตรง						
5.3	มุมคอมพิวเตอร์ : มุมที่มีคอมพิวเตอร์สำหรับศึกษาค้นคว้าบนพื้นที่ออนไลน์ที่โรงแรมกำหนด เช่น ชุดการเรียนภาษา, Shared Drive และสำหรับเพื่อความบันเทิงที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น Facebook						
5.4	มีมุมพักผ่อน : มุมพักผ่อนของพนักงานให้ใช้สอยตามความสะดวก อาจเป็นที่พบปะพูดคุย ประชุมทีม แผนก ชื่องกิจกรรม จัดห้องเรียน โดยที่เครื่องดื่มหรืออุปกรณ์อำนวยความสะดวกที่จำเป็นไว้พร้อมสรรพ และสามารถคิดค้นเจ้าหน้าที่เพียงองค์ที่สำหรับทำกิจกรรมบางอย่างตามต้องการของพนักงานตามเหมาะสม						
5.5	บอร์ดคำให้ข้อมูล อาจอยู่ในห้องศูนย์การเรียนรู้หรือจุดที่เหมาะสมตามแต่ละฝ่าย โดยเน้นให้ข้อมูลเช่น ข่าวทันเหตุการณ์ที่น่าสนใจทั้งในและนอกโรงแรมท่าน ผลการประเมินการปฏิบัติงานของโรงแรมท่าน เรื่องการยกระดับการศึกษาของพนักงาน เช่น มคอ. ข่าวอบรมใหม่ๆ (ของฝ่ายฝึกอบรม)คนคนคิดเก่ง (ส่งเสริมคนดี คนเก่งเป็นรางวัลทางจิตใจ)ถึงผู้บริหาร พนักงานโรงแรม หรือความรู้ประจำองแต่ละฝ่ายนั้นๆ						

ข้อ	ประเด็นเป็นรายชื่อ	ระดับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ความเห็นเพิ่มเติม
		5	4	3	2	1	
5. ด้านองค์ความรู้ (จำนวน 6 ข้อ) ตามนิยามทัศนคติต่อเทคโนโลยีอย่างกว้าง ความรู้หรือทักษะถูกยอมรับอยู่ในคู่มือการเรียนรู้ของศรียกในสถานประกอบการประเภทโรงแรม (ความรู้เชิงจำ : Explicit Knowledge และความรู้เชิงลึก : Tacit Knowledge และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ผู้เรียนได้เก็บประสบการณ์ : Website, Internet, Shared Drive หรือทั้งสองแบบผสมกันได้)							
5.6	สื่อการเรียนการสอนประเภทสิ่งพิมพ์ ควรมีสิ่งพิมพ์เนื้อหาอย่างน้อยดังต่อไปนี้						
	5.6.1 ประวัติและข้อมูลพื้นฐานของโรงแรมตนเอง กฎระเบียบ รวมไปถึงถึงสิทธิประโยชน์ มาตราการต่างๆ						
	5.6.2 ภาษาอังกฤษที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานโรงแรม						
	5.6.3 ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับแต่ละตำแหน่งงาน อาทิเช่น ความรู้เรื่องไวน์						
	5.6.4 ความรู้ปฎิบัติไม่จำแนกตามตำแหน่งหรือฝ่ายของโรงแรม						
5.7	สื่อการเรียนการสอนประเภทสื่อคอมพิวเตอร์ ควรแบ่งประเภทการใช้งานอย่างน้อยดังต่อไปนี้						
	5.7.1 คอมพิวเตอร์เพื่อเข้าถึงพื้นที่บนออนไลน์หรือเข้าเรียนชุดการเรียนของบริษัท หรืออื่นๆที่ทางโรงแรมมอบให้(Intranet/Website/Shared Drive)						
	5.7.2 สำหรับการเข้า Internet หรือทำเอกสาร Word/Powerpoint						
5.8	สื่อการเรียนการสอนประเภทชุดการสอน ควรมีเนื้อหาอย่างน้อยดังต่อไปนี้						
	5.8.1 บทเขียน แบบฝึกหัด ภาษาอังกฤษ						
	5.8.2 ชุดการเรียนจากบริษัทแม่						
	5.8.3 เอกสารและภาคนำเสนอประกอบการอบรมในหัวข้อที่สามารถให้พนักงานเข้าถึงได้ทุกคน						
5.9	สำหรับสื่อการเรียนการสอนประเภทวัสดุอุปกรณ์ สมควรระบุบนพื้นที่การปฏิบัติงานจริงของพนักงานแต่ ละฝ่ายมากกว่าอยู่ในศูนย์การเรียนรู้						
6. ด้านรูปแบบกิจกรรม (จำนวน 3 ข้อ) ตามนิยามทัศนคติต่อเทคโนโลยีอย่างกว้าง กิจกรรมลักษณะใดที่ควรอยู่ในคู่มือการเรียนรู้ของศรียกในสถานประกอบการประเภทโรงแรม (ในรูปของการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตาม วิชาศึกษาอยู่ในรูปหนังสือเรียนที่เป็นที่เก็บประสบการณ์ : Website, Internet, Shared Drive หรือทั้งสองแบบผสมกันได้)							
6.1	ส่งเสริมระดับการศึกษาของพนักงานในโรงแรม ในรูปของการให้ข้อมูลข่าวสารศึกษาต่อ การทำงาน ร่วมกับภาคีเครือข่ายส่วน สถานศึกษา มหาวิทยาลัย การโอนหน่วยกิตของพนักงาน เป็นต้น						

ข้อ	ประเด็นเป็นรายข้อ	ระดับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ความเห็นเพิ่มเติม
		5	4	3	2	1	
6.	<p>ด้านรูปแบบกิจกรรม (จำนวน 3 ข้อ)</p> <p>ท่านมีความคิดเห็นต่อประโยคต่อไปนี้ว่า กิจกรรมลักษณะใดที่ควรอยู่ในศูนย์การเรียนรู้ของโรงเรียนในรูปของสถานประกอบการประเภทโรงแรม ในรูปของสถานศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยซึ่งอาจอยู่ในรูปของสื่อสิ่งพิมพ์หรือเป็นเว็บไซต์บนคอมพิวเตอร์ / Website, internet, Shared Drive หรือทั้งสองแบบผสมกันได้</p>						
6.2	<p>ส่งเสริมการพัฒนาพนักงานด้วย การส่งเสริมให้พนักงานเข้าร่วมกิจกรรมฝึกอบรมต่างๆหรือ กิจกรรมอื่นที่เป็นชั้นเรียน เช่น เปิดตัว เปิดสอนภาษาอังกฤษ หรือเนื้อหาอื่นๆที่พนักงานสนใจและสามารถรวมกลุ่มกันได้</p>						
6.3	<p>ส่งเสริมกิจกรรมที่ทำให้พนักงานแต่ฝ่าย แต่ละแผนกได้พบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างสม่ำเสมอ เช่น การพบปะของ Trainer ประจำแผนกทุกเดือน เพื่อให้คนเก่ง มีความสามารถได้แสดงความสามารถ ได้สอน แลกเปลี่ยนความคิดในองค์กร โน้มน้าว ระหว่างแผนก</p>						

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ขอขอบคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ร่วมอุทิศข้อมูลเป็นประโยชน์ให้กับวงการโรงแรมร่วมกันค่ะ

นางสาวประพิมพ์ อัสตะนันท์

089-529-9977 หรือ prapim@picothai.com

แนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม

Proposed Management Guideline for a Lifelong Learning Center in Hotels

เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ภาควิชาการศึกษาตลอดชีวิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โดย นางสาวประติมาพร ชัยตะนันท์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการศึกษาขั้นสูงระบบโรงเรียน ภาควิชาการศึกษาตลอดชีวิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คำชี้แจงประกอบการประชุมกลุ่ม (Focus Group)

1. กำหนดการ

- 12.00-12.15 น. ลงทะเบียนเข้าร่วมประชุมกลุ่มที่ห้องประชุม ณ โรงแรมเพนนิงฮิลล์เพื่อรับเอกสารประกอบการสนทนาและของที่ระลึก
- 12.15-12.45 น. นำเสนอแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมโดยผู้วิจัย (นางสาวประติมาพร ชัยตะนันท์)
- 12.50-12.55 น. ชักถามและร่วมแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับผลงานวิจัยดังกล่าวว่าสามารถปฏิบัติจริงได้มากน้อยเพียงใด ฯลฯ
- 12.55-13.00 น. กล่าวขอบคุณผู้เข้าร่วมประชุมกลุ่มทุกท่านและกล่าวปิดประชุมกลุ่ม

2. กติกาการเข้าร่วมการประชุมกลุ่ม (Focus Group)

- 2.1 โปรดสวมเสื้อที่ทางเจ้าหน้าที่มอบให้ (ตามความเหมาะสม อาจสวมทับชุดทำงาน ฯลฯ) เพื่อเข้าร่วมการประชุมกลุ่ม
- 2.2 โปรดรอกเอกสาร ประเด็นผลแนวทางการจัดการฯ ให้ครบถ้วนเพื่อแสดงความคิดเห็นของท่านที่มีต่อผลงานวิจัยดังกล่าว
- 2.3 ร่วมแสดงความคิดเห็นในการประชุมกลุ่มเกี่ยวกับการนำผลงานวิจัยไปปฏิบัติจริงเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ให้กับวงการโรงแรมของประเทศไทยร่วมกัน

สรุปผลแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม

การสรุปผลแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมสามารถแยกเป็นประเด็นใหญ่ได้ทั้งหมด 3 ประเด็นดังต่อไปนี้ โดยข้อชี้แจงรายละเอียดแต่ละประเด็นในลำดับต่อไป

- ❖ ทำไม่ต้องมีศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม
- ❖ รูปแบบศูนย์การเรียนรู้ในรูปแบบใดบ้างที่น่าจะเกิดขึ้นในสถานประกอบการประเภทโรงแรม
- ❖ แนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมน่าจะเป็นอย่างไร

❖ ทำไมต้องมีศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม

ในเมื่อมนุษย์เราทุกคนต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาตัวเองอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์ ความเป็นไปของโลก จึงจำเป็นที่มนุษย์จะต้องพัฒนาตนเอง ขวนขวายหาความรู้อยู่เสมอ ดังนั้น **การเรียนรู้ของคนเราจึงไม่สามารถหยุดอยู่ที่โรงเรียน โรงเรียนกวดวิชา เข้าอบรมตาม Workshop ต่างที่สนใจ การอบรมในองค์กร การศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ เข้าร่วมภาพยนตร์หรือพิพิธภัณฑ์ ฯลฯ (ตามแนวคิดการศึกษาตลอดชีวิต : Lifelong Education)**

การเรียนรู้และพัฒนาตนเองของคนควรเกิดขึ้นตลอดเวลา ไม่ว่าบุคคลนั้นจะทำอาชีพอะไร อยู่ที่สถานที่ใดก็ตาม แต่ถ้าหากการเรียนรู้และพัฒนาตนเองของคนนั้น **ส่งผลประโยชน์ให้กับองค์กรที่บุคคลเหล่านั้นทำงานอยู่ด้วย องค์กรเหล่านั้นคงได้ผลดีไปกับบุคคลนั้นไม่มากนักยอทีเดียว**

แต่การเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาจะเกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างไร ในเมื่อฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้มีเวลามานั่งดูการเรียนรู้ของพนักงานแต่ละคนในองค์กร แต่เราก็ไม่ต้องการให้พนักงานของเราหยุดการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เราจะสามารถพัฒนาพนักงานของเราเรื่อยๆ ดึงศักยภาพของพนักงานของเรามาใช้กับองค์กรให้สูงสุดได้อย่างไร

หากเราสามารถให้พนักงานพัฒนาตนเอง จากสื่อการเรียนรู้ที่เราเตรียมไว้ให้ **ความรู้ในองค์กรของเรามีไว้เป็นระบบ(แต่ละองค์กร แต่ละโรงแรมก็ย่อมมีความรู้ในองค์กรที่แตกต่างกัน) ความรู้พร้อมให้เข้าถึง ค้นหา นำไปลงมือใช้ และนำมาแลกเปลี่ยนผลของการปฏิบัติงานร่วมกัน สร้างความรู้ขององค์กรเราไม่หยุดนิ่ง ไม่รู้จบ (ตามแนวคิดการจัดการความรู้ในองค์กร : Knowledge Management) สถานประกอบการประเภทโรงแรมมาตรฐานไม่ต่ำกว่า 4 ดาวในประเทศไทยซึ่งมีชื่อเสียงเรื่องระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่แล้วเป็นทุนเดิมที่จะสานต่อแนวคิดส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาตนเองด้วยตนเองอยู่เสมอได้ไม่ยากอยู่แล้ว อันจะช่วยเป็นแบบอย่างให้สถานประกอบการประเภทอื่นๆต่อไปในการพัฒนาพนักงานในองค์กรตนเอง**

โจทย์ที่เหลือที่ต้องค้นหาคือ **สื่อการเรียนรู้อะไรที่ควรมี ความรู้จะจัดเก็บเป็นระบบพร้อมให้เข้าถึง ค้นหา ใช้งานได้อย่างไร จะดึงความรู้จากการปฏิบัติของพนักงานแต่ละคนออกมาเป็นรูปธรรมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้อย่างไรและกระบวนการส่งเสริมให้พนักงานอยากพัฒนาตนเองควรเป็นอย่างไร** สำหรับบริษัทสถานประกอบการประเภทโรงแรม กระบวนการส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้และขวนขวาย เน้นยกขึ้นไปกับวัฒนธรรมการทำงานของคนโรงแรม การเรียนรู้ของคนโรงแรมเพื่อพัฒนาตนเองในที่ทำงานและการปฏิบัติงานปกติไม่ได้แยกออกจากกันมันควรเป็นอย่างไร

❖ **รูปแบบศูนย์การเรียนรู้แบบโลบข้างที่นำจะเกิดขึ้นในสถานประกอบการประเภทโรงแรม**

เราสามารถสรุปได้จากงานวิจัยว่า การส่งเสริมให้พนักงานโรงแรมเรียนรู้ด้วยตนเองในที่ทำงานจะเกิดขึ้นได้ในสิ่งที่เรียกว่า แหล่งการเรียนรู้ ในโรงแรมของท่าน ในความเป็นจริง ณ ปัจจุบัน อาจอยู่ในรูปของห้องสมุด ห้อง LAB ภาษาอังกฤษ บอร์ดประชาสัมพันธ์ ความรู้ สารสนเทศต่างๆ หรือห้องหรือมุมคอมพิวเตอร์สำหรับพนักงานเพื่อเข้าใช้ตามอัตราค่า ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือเป็นแหล่งการเรียนรู้ขององค์กรที่องค์กรมอบให้พนักงานทุกคน เราสามารถต่อยอดให้แหล่งการเรียนรู้ของท่านเหล่านี้ที่มีอยู่แล้วตอบโจทย์ การพัฒนาคนอย่างต่อเนื่องและการจัดการความรู้ในองค์กรของท่านได้ ด้วยรูปแบบแหล่งการเรียนรู้ต่อไปนี้ที่ได้จากผลงานวิจัย ซึ่งในงานวิจัยฉบับนี้เรียกแหล่งการเรียนรู้ดังกล่าวว่า ศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิต

รูปแบบศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตที่ได้จากการศึกษาวิจัยสามารถแบ่งได้ดังต่อไปนี้

1. **ศูนย์การเรียนรู้ที่เป็นหนึ่งในห้องจัดกิจกรรมฝึกอบรมฝึกอบรมในโรงแรม** เพื่อเป็นการประหยัดพื้นที่ใช้สอย บริเวณการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานคือหนึ่งในห้องจัดฝึกอบรมของโรงแรม แต่ข้อควรระวังคือ จะสามารถเปิดตลอด 24 ชั่วโมงได้หรือไม่ (สำหรับพนักงานทุกกะการทำงาน) และจะเป็นการเปิดเปิดบริการจัดฝึกอบรมของโรงแรมหรือไม่

2. **ศูนย์การเรียนรู้ที่อยู่ในห้องอาหารพนักงาน** เนื่องจากเป็นจุดที่พนักงานเข้าถึงง่ายที่สุดจำนวนมาก เหมาะเป็นจุดพักผ่อนและใช้เวลารว่างอ่านข้อมูล เข้า Internet เพื่อศึกษาอะไรใหม่ๆ หรืออ่านบอร์ดประชาสัมพันธ์ แต่ข้อควรระวังคือ เครื่องมืออุปกรณ์อย่างที่จะรักษาสภาพหรือไม่เพราะอยู่ในจุดที่มีอาหารและเครื่องดื่มจำนวนมากตลอดเวลา

3. **ศูนย์การเรียนรู้ ที่ตั้งแยกเป็นเอกเทศ** เนื่องจากต้องการแยกให้เป็นสัดส่วนเป็นสัดส่วนที่ชัดเจนเหมือนห้องสมุด เหมือนเป็นสถาบัน หรือหน่วยงานย่อยในโรงแรม จึงควรตั้งเป็นเอกเทศในจุดที่พนักงานเข้าถึงง่าย จัดสรรพื้นที่ใช้สอยตามต้องการ แต่ข้อควรระวังคือ ต้องใช้พื้นที่และงบประมาณ รวมไปถึงบุคลากรในการดูแล และจุดที่ตั้งของศูนย์การเรียนรู้ต้องเป็นจุดที่พนักงานเข้าถึงได้อย่างแท้จริง มิเช่นนั้นจะเป็นการสิ้นเปลืองทรัพยากรของโรงแรมได้ง่าย

4. **ศูนย์การเรียนรู้เสมือนบนพื้นที่ออนไลน์** อาทิเช่น Web board Internet/Intranet and Shared Drive เป็นต้น เนื่องจากต้องการลดเอกสารกระดาษ ลดการใช้พื้นที่ที่ไม่จำเป็น สื่อการเรียนรู้ ข้อมูลสารสนเทศ การแลกเปลี่ยนความคิด ประสบการณ์ทำงานของพนักงานสามารถทำบนพื้นที่ออนไลน์ได้เป็นอย่างดี ง่ายสบายและรวดเร็ว แต่ข้อควรระวังคือ ต้องใช้ระบบพื้นที่ออนไลน์ดังกล่าวค่อนข้างอย่างดีเพราะจะเป็นระบบใหญ่ ข้อมูลทั้งหมดควรอยู่ในรูปของ Digital เพื่อให้สามารถนำลงพื้นที่ออนไลน์ได้ทั้งหมดและ

พนักงานทุกคนพร้อมที่จะเข้าถึงคอมพิวเตอร์ มีทักษะพื้นฐานในการใช้คอมพิวเตอร์ และทางโรงแรมมีคอมพิวเตอร์เพียงพอรองรับการใช้งานของพนักงานได้

5. **ศูนย์การเรียนรู้แบบผสมผสานกับพื้นที่พบปะออนไลน์** เป็นรูปแบบที่ยืดหยุ่นมากที่สุด คือ มีติ๊ก ห้องหรือมุมให้พนักงานเรียนรู้ด้วยตนเองในจุดที่พนักงานเข้าถึงได้ง่ายอย่างน้อย 1 จุด ประกอบด้วย พื้นที่พบปะออนไลน์ประเภทอื่นเพื่อเชื่อมโยงพนักงานแต่ละฝ่ายแต่ละแผนกเข้าหากัน หรือเพื่อเข้าถึงข้อมูลอะไรบางอย่างที่เป็น Digital ของโรงแรมร่วมกัน อาทิเช่น บน Website, Shared Drive, Internet และ Intranet **แต่หรือควรระวังคือ** ถ้าหากมีติ๊ก ห้อง หรือมุมให้พนักงานเรียนรู้หลายจุด (เช่น บอร์ดการเรียนรู้ประจำแต่ละแผนก) ย่อมต้องใช้ความรับผิดชอบในการดูแลที่มากขึ้นตามมาในการดูแลสาขาย่อยของศูนย์การเรียนรู้ และการดูแลระบบพื้นที่พบปะออนไลน์ไม่ว่าในรูปแบบใดก็ตาม(Website, Shared Drive, Internet, Intranet)ต้องอาศัยเจ้าหน้าที่ทางเทคนิคดูแลประกอบกัน

ลักษณะของศูนย์การเรียนรู้ควรมีลักษณะโดยรวมดังต่อไปนี้ (ทั้งนี้จะต้องมีการปรับให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริหารและพนักงาน สภาพ วัฒนธรรมการทำงานรวมไปถึงปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเช่น กำลังคน ใช้จ่ายทางการเงิน เป็นต้น)

1. **มุมอ่านสิ่งพิมพ์** บรรยากาศสบายๆ มีสิ่งพิมพ์ อาทิเช่น หนังสือพิมพ์ นิตยสาร หนังสือ คู่มือกฎระเบียบข้อบังคับโรงแรม คู่มือการปฏิบัติงาน ระเบียบการแต่งกาย เป็นต้น

2. **มุมคอมพิวเตอร์** สำหรับการค้นคว้าอิสระ และเพื่อการเข้าถึงบทเรียนออนไลน์ ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง พื้นที่พบปะออนไลน์ หรือ ศึกษาเอกสาร คู่มือต่างๆใน Shared Drive เพื่อเข้าถึงสารสนเทศที่ทางโรงแรมเตรียมไว้ให้

3. **มุมบอร์ดข้อมูลประชาสัมพันธ์** ข้อมูลข่าวสาร ผลการประเมินการดำเนินงาน ความภาคภูมิใจ ภัยอันตราย เรื่องน่ารู้ ทั้งที่เกี่ยวข้องกับงานโรงแรมหรืออื่นๆที่น่าสนใจรวมทั้งข่าวการศึกษาหรือกิจกรรมพัฒนาตนเองสำหรับพนักงานโรงแรมต่างๆ

4. **พื้นที่จัดกิจกรรมอื่นๆ** ที่ใช้กันเป็นส่วนรวมของพนักงานโรงแรมทุกคน เช่น นันทนาการ สันทนาการ ชื่อมเชียร์ ประชุมทีม บริเวณจัดกิจกรรมต่างๆของพนักงาน เป็นต้น

❖ **แนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมน่าจะเป็นอย่างไร**

จากผลการศึกษาวิจัยในประเด็นดังกล่าวกับทั้ง 9 โรงแรมทำให้ได้แนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรมในด้าน วัตถุประสงค์ ด้านบุคลากร ด้านสถานที่ ด้านองค์ความรู้ ด้านสื่อการเรียนรู้และรูปแบบกิจกรรมในศูนย์การเรียนรู้ดังต่อไปนี้

1. **ด้านวัตถุประสงค์** (ซึ่งต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกับเป้าหมายหรือพันธกิจของโรงแรม รวมไปถึงถึงความต้องการของผู้บริหารและพนักงานโรงแรมนั้นๆอีกด้วย)
 - 1.1 **เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน**ด้วยการพัฒนาความรู้ ทักษะ เจตคติของพนักงานโรงแรมให้มีความรู้ผ่านศูนย์การเรียนรู้
 - 1.2 เพื่อเป็นสถานที่หรือพื้นที่รวบรวมความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในโรงแรมของท่านเองอย่างเป็นระบบ สามารถสืบค้นได้ง่าย
 - 1.3 เพื่อเป็นพื้นที่พักผ่อน จัดกิจกรรม ประชุมทีม หรือบริเวณการจัดกิจกรรมต่างๆของพนักงานในโรงแรม
 - 1.4 เพื่อเป็นสถานที่หรือพื้นที่ช่วยให้เข้าถึงแหล่งข้อมูล ทำกิจกรรม หรือคำแนะนำ **ปรึกษา**เพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงานที่มีความสามารถโดดเด่น (Talent) หรือพนักงานที่มีความต้องการในการพัฒนาตนเอง
2. **ด้านบุคลากร** ผู้เชี่ยวชาญของแต่ละโรงแรมเห็นด้วยกับบุคลากรอย่างน้อย 1 คนที่มีภาระหน้าที่รับผิดชอบหลักในการดูแลศูนย์การเรียนรู้ ซึ่งควรมีหน้าที่อย่างน้อยดังต่อไปนี้
 - 2.1 ทำหน้าที่ **ทำนุบำรุงรักษา** อุปกรณ์ เทคโนโลยี บอร์ด สื่อการเรียนการสอนทั้งหมดให้สามารถใช้งานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ
 - 2.2 **คัดสรร จัดหา ประสานงาน**เพื่อหาสื่อการเรียนที่เหมาะสม ทันต่อเหตุการณ์ให้กับพนักงานโรงแรมของตน ให้มีจำนวนหลากหลายประเภทเสมอ รวมไปถึงข้อมูลบนบอร์ดประชาสัมพันธ์ และข้อมูลบนพื้นที่พจนออนไลน์ (Website, Shared Drive, Internet and Intranet)
 - 2.3 **สร้าง ออกแบบกระบวนการประชาสัมพันธ์** รวมไปถึงสร้างกระแสบรรยากาศแห่งการเรียนรู้เพื่อดึงดูดให้พนักงานเข้าใช้บริการศูนย์การเรียนรู้อยู่เสมอ
 - 2.4 **ให้คำแนะนำเกี่ยวกับสื่อการเรียนรู้ หรือบุคลากรในองค์กร**ที่เหมาะสมแก่พนักงานที่เข้าใช้บริการศูนย์การเรียนรู้ให้ได้เหมาะสม ตรงตามความต้องการของพนักงานในการเข้ามาเรียนรู้หรือหาข้อมูลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน เป็นไปตามพลັกสมรรถนะ (Competency) ที่ทางโรงแรมกำหนดไว้
 - 2.5 **ประสานงานกับหัวหน้าฝ่ายหรือ Trainer ประจำแผนก** ในการร่วมค้นหาความต้องการ ความจำเป็นในการเรียนรู้ของพนักงานโรงแรมแต่ละฝ่ายแต่ละแผนก เพื่อให้ข้อมูล สาระเนื้อหาในศูนย์การเรียนรู้เป็นไปในทิศทางที่แต่ละฝ่ายต้องการ สอดคล้องกับสภาพปัญหา ณ ปัจจุบัน

2.6 ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรระบุสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน **ตัวชี้วัด**
วิธีการประเมินผลพนักงานโรงแรมให้ชัดเจนในการชี้ให้เห็นว่าพนักงานคนไหนขาดทักษะอะไร ความรู้หรือ
 เจตคติใดในตำแหน่งนั้นๆที่เขาทำอยู่หรือที่กำลังจะทำหรือเลื่อนขั้นขึ้นไป เช่น คะแนนภาษาอังกฤษเพื่อชี้
 สมรรถนะการสื่อสาร

2.7 ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์รายงานสิ่งที่ได้จากการสำรวจความต้องการหรือความ
 จำเป็นของพนักงานโรงแรมในการจัดการอบรม (Training/Learning Need) กับเจ้าหน้าที่ดูแลศูนย์การ
 เรียนรู้ให้จัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ความต้องการปัจจุบัน ในรูปแบบต่างๆ

2.8 ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ร่วมคัดสรร และจัดหาสื่อการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับ
 พนักงานในโรงแรมของตนให้ตรงกับสภาพปัญหาและทันต่อเหตุการณ์

2.9 ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ร่วมคิดกิจกรรมหรือกระบวนการที่จะช่วยส่งเสริม หรือ
 สร้างค่านิยมให้พนักงานเข้าใช้บริการศูนย์การเรียนรู้ หรือหมั่นพัฒนาตนเองอยู่เสมอ สร้างวัฒนธรรมให้
 โรงแรมรักที่จะชวนช่วย แลกเปลี่ยนเรียนรู้เสมอ

2.10 ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นศูนย์กลางข้อมูลเรื่องการเรียนรู้ของพนักงานใน
 โรงแรมทั้งการเรียนรู้ การสอนงานในแต่ละฝ่ายแต่ละแผนก หัวข้อการจัดฝึกอบรม การส่งพนักงานที่มี
 ศักยภาพสูงในการศึกษาต่อ การเป็นสถานที่ฝึกงาน การโอนหน่วยกิต การสอนภาษาอังกฤษในโรงแรม การ
 เรียนรู้ด้วยชุดการสอน การเรียนระบบออนไลน์ หรือแม้แต่การให้ข้อมูลข่าวสารเรื่องการศึกษาต่อกับพนักงาน
 เป็นต้น

ลักษณะของบุคลากรที่จับมือกับศูนย์การเรียนรู้เป็นดังนี้

- มีความเชื่อพื้นฐานว่าพนักงานสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อยู่เสมอ ทุกคนเป็นคนที่มีความภาคภูมิใจในตนเอง มีความถนัดในของตนเอง
- มนุษยสัมพันธ์ดีกับพนักงาน รู้จักและเข้าถึงพนักงานจำนวนมาก (จำชื่อ ฝ่ายหรือ
 สิ่งของคนนั้นๆทำได้ดีหรือถนัดได้ดี)
- จิตวิทยาในการสื่อสารกับพนักงานให้อยากเรียนรู้ อธิบายคำตอบ ให้กำลังใจ
 สร้างความมั่นใจให้กับผู้สนทนาด้วยคำพูดเชิงบวกได้ เข้าใจความต้องการของพนักงานในโรงแรมตนเอง
- เข้าใจสมรรถนะแต่ละตำแหน่งของโรงแรมตนเองรวมไปถึงสายความก้าวหน้าใน
 งานด้วยเพื่อที่จะได้สามารถแนะนำพนักงานให้พัฒนาตนเองเป็นไปตาม Competency and Career Path ได้
- รู้จักและเข้าใจสื่อการเรียนรู้ทุกประเภทที่อยู่ในศูนย์การเรียนรู้เป็นอย่างดี

- **จัดการเรียนรู้** หาข้อมูลใหม่มาหาอ่านให้ตนเองตลอดเวลา ไม่หยุดที่จะเรียนรู้และพัฒนากันเอง
- **มีความคิดสร้างสรรค์** ในการสร้างสื่อใหม่ๆ วิธีการใหม่ๆ เพื่อดึงดูดพนักงานให้เรียนรู้อยู่เสมอ
- **มีจิตบริการอยากอำนวยความสะดวก** ในพนักงานโรงแรมสนใจในการเรียนรู้และเข้าใช้บริการ

3. **ด้านสถานที่** (กล่าวไปส่วนข้างต้นในหัวข้อรูปแบบของศูนย์การเรียนรู้ฯ)

4. **ด้านองค์ความรู้และ 5. สื่อการเรียนรู้** ประเด็นสำคัญของการจัดการความรู้ในองค์กรคือ ความรู้ที่มีอยู่ ที่เห็นชัดเจน กับ ประสบการณ์ที่เกิดจากการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคน ซึ่งส่วนเป็นความรู้ที่มีค่าขององค์กร ทำอย่างไรจึงจะสามารถรวบรวมความรู้ทั้งสองประเภทนี้ให้เป็นระบบเพื่อให้พนักงานเข้าถึง ค้นคว้าได้ รวมไปถึงโอกาสในการแลกเปลี่ยนความเห็น ความรู้ประสบการณ์ของพนักงานแต่ละคนด้วย ประเภทของความรู้ที่ควรรวบรวมไว้ควรเป็นระบบสามารถระบุได้เป็นประเภทใหญ่ๆ ดังนี้

4.1 **ความรู้ชัดแจ้ง** รวบรวมที่ส่วนกลาง สามารถเข้าศึกษาอ่านเองได้ทุกเมื่อ เช่น กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อเท็จจริงบางอย่างของโรงแรม ประวัติโรงแรม ผลการประเมินการปฏิบัติงาน สุขอนามัย สถานที่ท่องเที่ยวใกล้เคียงโรงแรม เป็นต้น

4.2 **ความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติและประสบการณ์ของพนักงาน** การบันทึกผลการประชุมทีม ผลการปฏิบัติงาน ผลการแก้ปัญหา (หากอยู่ในรูปของ Digital จะทำให้ง่ายต่อการค้นหามากขึ้น) หรือเว็บบอร์ดเมื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ กระตุ้โดนติ กระตุ้โดนชม กระตุ้สืบสนขอความช่วยเหลือ กระตุ้แชร์ ความรู้ดีของโรงแรม (อาจเป็นกระตุ้ หรือ โฟลเดอร์ หรือระบบอื่นแล้วแต่ความเหมาะสม) เน้นประโยชน์ว่าพนักงานสืบค้นได้ ศึกษาได้ สอบถาม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแบ่งปันความรู้ได้ โดยอาจให้รางวัลทางจิตใจเป็นชื่อเรียกเช่น The Most Active User,Guru of the hotel,Guru of English in hotel,Know Best about our history Knowledge Sharing Person in Hotel เป็นต้น

4.3 **ความรู้เฉพาะแต่ละสายงาน** เช่น ชมรมบึงมีก็ประเภท ความรู้เรื่องไวน์ ความรู้เรื่อง การพิบฉ้า ความปลอดภัยในการทำงานตำแหน่งงานนั้น ซึ่งความรู้ประเภทนี้ผู้เชี่ยวชาญมองเห็นว่าควรอยู่ในจุดที่พนักงานสายงานนั้นๆจะพบเห็นบ่อยๆจะเหมาะสมกว่านำมาไว้ส่วนกลางอย่างเดียว

4.4 **ความรู้ที่มาจากกรณีอบรมและศึกษาดูงาน** ข้อมูล ความรู้ รูปภาพ เอกสาร การ นำเสนอ ทั้งในรูปของ Microsoft Powerpoint,word and PDF ควรนำไปไว้ส่วนกลางให้พนักงานสามารถ

เข้าถึงได้ด้วยตัวของเขาเองเพื่ออ่านซ้ำหรือเพื่อทราบความเป็นไปทันต่อเหตุการณ์ว่าควรไปอบรมที่ไหน หรือดูงานที่ไหน หรือทำกิจกรรมอะไรมา (อาทิเช่น กีฬาสี Staff Party เป็นต้น)

4.5 **ความรู้ที่อยู่ในรูปแบบสื่อที่สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง** ประเภทชุดการสอน บทเรียนออนไลน์ เขียนทางไกล CD,CAI Multimedia เช่น บทเรียนภาษาอังกฤษ แบบทดสอบภาษาอังกฤษ เป็นต้น

6. **ด้านรูปแบบกิจกรรม** กิจกรรมที่เกิดขึ้นของศูนย์การเรียนรู้สามารถแบ่งประเภทของกิจกรรมตามแนวคิดการศึกษาตลอดชีวิตคือ การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยได้ดังนี้

6.1 **ส่งเสริมการศึกษาให้กับพนักงาน** ในรูปแบบของข้อมูลข่าวสารเพื่อการศึกษาต่อ การทำงานร่วมกับภาคีเครือข่ายเพื่อจัดกิจกรรมการศึกษาร่วมกัน เช่น ส่งพนักงานที่มีความสามารถสูงศึกษาต่อ เป็นต้น

6.2 **ส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาพนักงาน** เช่น จัดกิจกรรมอบรม ส่งไปอบรมนอกสถานที่ ศึกษาดูงาน จัดคอร์สดีวีดีภาษาอังกฤษเพื่อสอน หรือเนื้อหาอื่นๆที่พนักงานรวมกลุ่มกันมาเรียน

6.3 **ส่งเสริมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างพนักงานด้วยกันในองค์กร** เช่น ส่งเสริมระบบพี่เลี้ยงสอนงาน มีงานแลกเปลี่ยนโรงแรมในเครือ ส่งเสริมการพบปะของ Trainer แต่ละฝ่ายเป็นประจำ สร้างเวทีให้คนเก่งในองค์กรเป็นวิทยากรได้สอนได้แสดงความสามารถ สร้างกิจกรรมสานสัมพันธ์ระหว่างพนักงานแต่ละแผนก เช่น Staff Party กีฬาสี กิจกรรมแข่งขันแสดงความสามารถอื่นๆ เป็นต้น

ทั้งหมดนี้เป็นแนวทางการจัดการศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานประกอบการประเภทโรงแรม เป็นข้อสรุปในภาพรวมโดยการสนทนากลุ่มในครั้งนี้จะนำผลการสนทนาเป็นส่วนหนึ่งของผลการวิจัยว่าแนวทางที่เกิดขึ้นดังกล่าว ในระดับผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติการ และผู้ใช้บริการรู้สึกและคิดเห็นเช่นไร แนวทางนี้สามารถนำไปปฏิบัติจริงมากน้อยเพียงใด

ขอพระคุณที่ท่านให้ความร่วมมือและร่วมสร้างองค์ความรู้ให้กับวงการโรงแรมในประเทศไทยร่วมกัน

ประพิมพ์ อัดตะนันท์
7 กันยายน พ.ศ. 2554

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวประพิมพ์ อัดตะนันท์ เกิดเมื่อวันที่ 29 มิถุนายน พ.ศ. 2529 สำเร็จการศึกษา
ครุศาสตรบัณฑิต เกียรตินิยมอันดับหนึ่งสาขาวิชาการศึกษานอกระบบโรงเรียน วิชาเอกเทคโนโลยี
ทางการศึกษาคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จากนั้นเข้าศึกษาต่อในระดับครุศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษานอกระบบโรงเรียน ภาควิชาการศึกษาตลอดชีวิต คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย