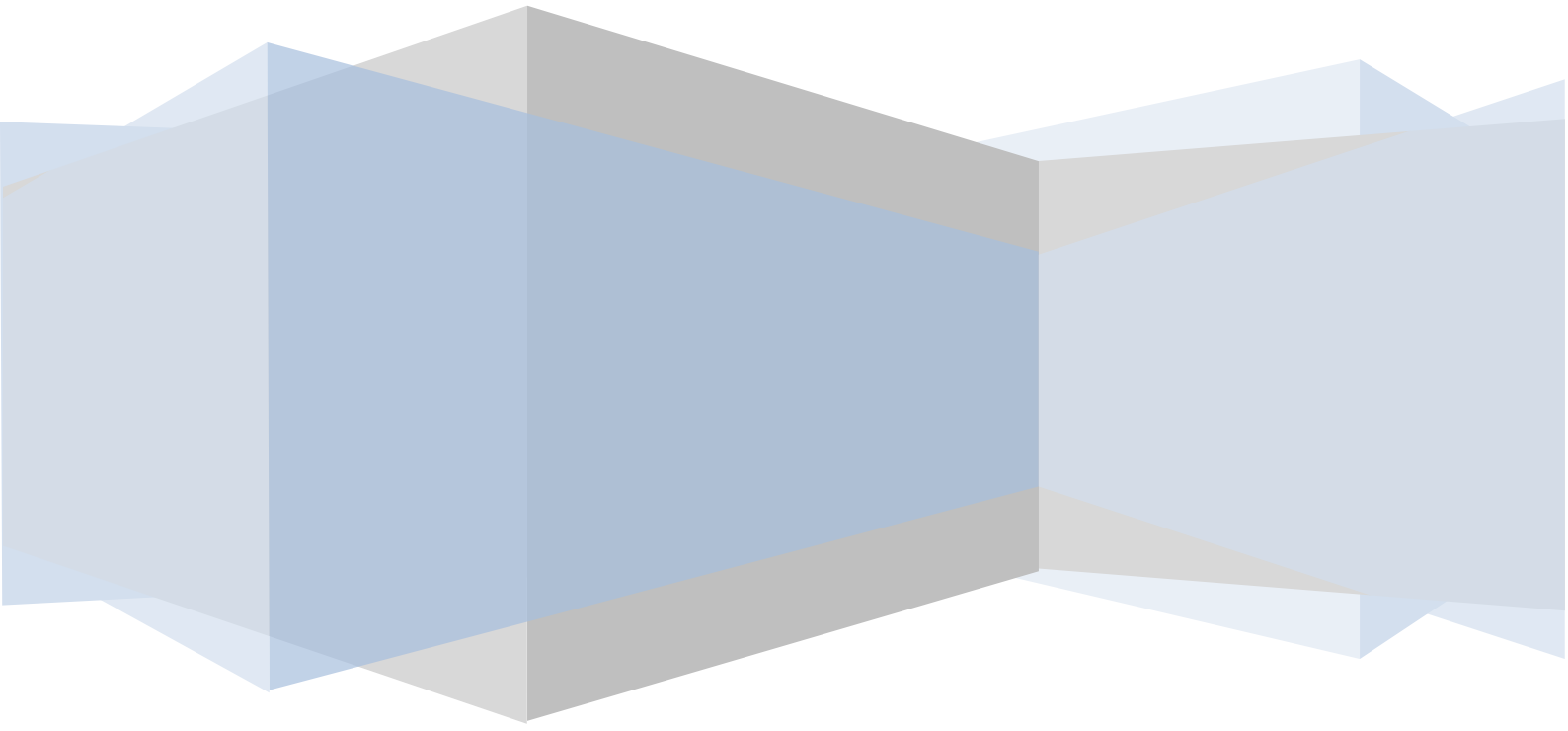
การจัดการองค์ความรู้

(Knowledge Management - KM)

สำนักพัฒนาผู้ฝึกและเทคโนโลยีการฝึก ปี ๒๕๕๘



KM '๒๕๕๘

การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) เป็นเครื่องมือช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายของงาน บุคลากร และความเป็นหมู่คณะ โดยวิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้-สกัดความรู้ออกจากตัวบุคคล-บูรณาการความรู้-ส่งต่อความรู้ระหว่างกัน รวมทั้งเผยแพร่สู่สาธารณะ

ในปี ๒๕๕๘ สำนักพัฒนาผู้ฝึกและเทคโนโลยีการฝึกมีกิจกรรม KM ระดมสมององค์ความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับภารกิจกรมพัฒนาฝีมือแรงงานในมิติการพัฒนาบุคลากร และองค์ความรู้เฉพาะทางด้านการฝึกอบรมตามภารกิจสำนักพัฒนาผู้ฝึกและเทคโนโลยีการฝึก ทั้งนี้สืบเนื่องจากนโยบายการบริหารการเปลี่ยนแปลงบทบาทกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ขณะนี้ได้ปรับน้ำหนักของงาน ๔ บทบาท คือ การเป็นผู้ส่งเสริม/ประสาน (Facilitator) เป็นผู้กำกับดูแล (Regulator) เป็นผู้ขับเคลื่อนนโยบาย (Policy Advisor) และเป็นผู้ดำเนินการ (Operator) รวมทั้งนโยบายส่งเสริมให้บุคลากรมีความเชี่ยวชาญด้านการออกแบบหลักสูตรอิงสมรรถนะ (Competency Based Curriculum) และการฝึกอิงสมรรถนะ (Competency Based Training)

การจัดการองค์ความรู้ของสำนักพัฒนาผู้ฝึกและเทคโนโลยีการฝึกในปีนี้ จึงพิจารณาให้บุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อแปลงนโยบายดังกล่าวสู่การปฏิบัติ ในหัวข้อเรื่อง :

๑. การบูรณาการภารกิจภายในองค์กร กรณีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เรื่อง การพัฒนาบุคลากรรองรับบทบาทใหม่กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน
๒. การพัฒนาบุคลากรฝึก หลักสูตร วิทยากรการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรอิงสมรรถนะ (Competency Based Curriculum : CBC)
๓. รูปแบบการฝึกอิงสมรรถนะ (Competency Based Training : CBT)

การจัดการความรู้ในหัวข้อดังกล่าวข้างต้น ถือเป็นการพัฒนาบุคลากรแต่ละกลุ่มงานของสำนักพัฒนาผู้ฝึกและเทคโนโลยีการฝึกให้มีองค์ความรู้เชิงองค์รวมทางด้านการบริหารจัดการฝึกอบรมตลอดกระบวนงาน มีการแต่งตั้งคณะทำงานจัดการองค์ความรู้ตามคำสั่งสำนักพัฒนาผู้ฝึกและเทคโนโลยีการฝึกที่ ๐๐๓/๒๕๕๘ ลงวันที่ ๑๕ มิถุนายน พ.ศ.๒๕๕๘ โดยมีองค์ประกอบบุคลากรทุกกลุ่มงาน รวมทั้งผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาฝีมือแรงงาน วัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้สภาพการณ์ของงานตามบทบาทภารกิจระดับกรม สำนัก และกลุ่มงานภายในสำนัก แล้วระดมสมองพิจารณารูปแบบแนวทางการบูรณาการและส่งต่องานระหว่างกลุ่มงานให้มีความคล่องตัว มีผลงานโดยรวมในแต่ละปีชัดเจนยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้การออกแบบหลักสูตรอิงสมรรถนะและรูปแบบการฝึกอิงสมรรถนะ ซึ่งปัจจุบันยังคงเป็นองค์ความรู้ฝังลึกในกลุ่มผู้รับผิดชอบ ผลที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และจัดการองค์ความรู้ในครั้งนี้ จะนำไปสู่การขยายผลให้ทุกฝ่ายได้เรียนรู้และสนับสนุนการดำเนินงาน ตลอดจนเผยแพร่ใช้ประโยชน์โดยทั่วไป.

(นางจริยาพร สุวรรณมงคล)
ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาผู้ฝึกและเทคโนโลยีการฝึก
กรกฎาคม ๒๕๕๘

สารบัญ

๑. การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management – KM) ปี ๒๕๕๘ หน้า ๑ - ๒

๒. การบูรณาการภารกิจภายในองค์กร กรณีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เรื่อง การพัฒนาบุคลากรรองรับบทบาทใหม่กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน หน้า ๓ - ๙

- (๑) ความสำคัญ / ความหมาย
- (๒) กฎหมาย / ระเบียบที่เกี่ยวข้อง
- (๓) ขั้นตอนการดำเนินการ
- (๔) ปัญหา / อุปสรรค
- (๕) ปัจจัยความสำเร็จ
- (๖) ตัวอย่าง / แบบฟอร์ม
- (๗) Flow Chart ขั้นตอนการดำเนินการ
- (๘) การอ้างอิง

๓. รูปแบบการฝึกอิงสมรรถนะ (Competency Based Training : CBT) หน้า ๑๐ - ๑๗

- (๑) ความสำคัญ / ความหมาย
- (๒) กฎหมาย / ระเบียบที่เกี่ยวข้อง
- (๓) ขั้นตอนการดำเนินการ
- (๔) ปัญหา / อุปสรรค
- (๕) ปัจจัยความสำเร็จ
- (๖) ตัวอย่าง / แบบฟอร์ม
- (๗) Flow Chart ขั้นตอนการดำเนินการ
- (๘) การอ้างอิง

๔. การพัฒนาบุคลากรฝึก หลักสูตร วิทยากรการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรอิงสมรรถนะ (Competency Based Curriculum : CBC) หน้า ๑๘ - ๒๔

- (๑) ความสำคัญ / ความหมาย
- (๒) กฎหมาย / ระเบียบที่เกี่ยวข้อง
- (๓) ขั้นตอนการดำเนินการ
- (๔) ปัญหา / อุปสรรค
- (๕) ปัจจัยความสำเร็จ
- (๖) ตัวอย่าง / แบบฟอร์ม
- (๗) Flow Chart ขั้นตอนการดำเนินการ
- (๘) การอ้างอิง

๕. ภาพกิจกรรมคณะทำงานจัดการองค์ความรู้ ปีงบประมาณ ๒๕๕๘ หน้า ๒๕ - ๒๖

๖. รายชื่อคณะทำงานจัดการองค์ความรู้ ปีงบประมาณ ๒๕๕๘ หน้า ๒๗

๑. การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management - KM)
ปีงบประมาณ ๒๕๕๘
สำนักพัฒนาผู้ฝึกและเทคโนโลยีการฝึก กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน

๑. การจัดการองค์ความรู้

การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management - KM) คือ การรวบรวม สร้าง จัดระเบียบ แลกเปลี่ยน และประยุกต์ใช้ความรู้ในองค์กร โดยพัฒนาระบบจากข้อมูลไปสู่สารสนเทศเพื่อให้เกิดความรู้และปัญญาในที่สุด

การจัดการความรู้ประกอบไปด้วยชุดของการปฏิบัติงานที่ถูกใช้โดยองค์กรต่าง ๆ เพื่อที่จะระบุ สร้าง แสดงและกระจายความรู้ เพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้และการเรียนรู้ภายในองค์กร อันนำไปสู่การจัดการสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการดำเนินการธุรกิจที่ดี องค์กรขนาดใหญ่โดยส่วนมากจะมีการจัดสรรทรัพยากรสำหรับการจัดการองค์ความรู้ โดยมักจะเป็นส่วนหนึ่งของแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศหรือแผนกการจัดการทรัพยากรมนุษย์

รูปแบบการจัดการองค์ความรู้โดยปกติจะถูกจัดให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรและประสงค์ที่จะได้ผลลัพธ์เฉพาะด้าน เช่น เพื่อแบ่งปันภูมิปัญญา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน หรือเพื่อเพิ่มระดับนวัตกรรมให้สูงขึ้น

๒. ประเภทของความรู้

ความรู้ความสามารถแบ่งออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้สองประเภท คือ ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้แฝงเร้น หรือความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge) ความรู้ชัดแจ้งคือความรู้ที่เขียนอธิบายออกมาเป็นตัวอักษร เช่น คู่มือปฏิบัติงาน หนังสือ ตำรา เวปไซต์ Blog ฯลฯ ส่วนความรู้แฝงเร้นคือความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน ไม่ได้ถอดออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร หรือบางครั้งก็ไม่สามารถถอดเป็นลายลักษณ์อักษรได้ ความรู้ที่สำคัญส่วนใหญ่ มีลักษณะเป็นความรู้แฝงเร้น อยู่ในคนทำงาน และผู้เชี่ยวชาญในแต่ละเรื่อง จึงต้องอาศัยกลไกแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้คนได้พบกัน สร้างความไว้วางใจกัน และถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันและกัน

๓. ความรู้แบบฝังลึก

ความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ไม่สามารถอธิบายโดยใช้คำพูดได้ มีรากฐานมาจากการกระทำและประสบการณ์ มีลักษณะเป็นความเชื่อ ทักษะ และเป็นอัตวิสัย (Subjective) ต้องการการฝึกฝนเพื่อให้เกิดความชำนาญ มีลักษณะเป็นเรื่องส่วนบุคคล มีบริบทเฉพาะ (Context-specific) ทำให้เป็นทางการและสื่อสารยาก เช่น วิจารณญาณ ความลับทางการค้า วัฒนธรรมองค์กร ทักษะเชี่ยวชาญในเรื่องต่าง ๆ การเรียนรู้ขององค์กร ความสามารถในการชิมรสไวน์ หรือกระทั่งทักษะในการสังเกตเปลวควันจากปล่องโรงงานว่ามีปัญหาในกระบวนการผลิตหรือไม่

๔. ความรู้ชัดแจ้ง

ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่รวบรวมได้ง่าย จัดระบบและถ่ายโอนโดยใช้วิธีการดิจิทัล มีลักษณะเป็นวัตถุดิบ (Objective) เป็นทฤษฎี สามารถแปลงเป็นรหัสในการถ่ายทอดโดยวิธีการที่เป็นทางการ ไม่จำเป็นต้องอาศัยการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นเพื่อถ่ายทอดความรู้ เช่น นโยบายขององค์กร กระบวนการทำงาน ซอฟต์แวร์ เอกสาร และกลยุทธ์ เป้าหมายและความสามารถขององค์กร

ความรู้ยิ่งมีลักษณะไม่ชัดแจ้งมากเท่าไร การถ่ายโอนความรู้ยิ่งกระทำได้ยากเท่านั้น ดังนั้น บางคนจึงเรียกความรู้ประเภทนี้ว่าเป็นความรู้แบบเหนียว (Sticky Knowledge) หรือความรู้แบบฝังอยู่ภายใน (Embedded Knowledge) ส่วนความรู้แบบชัดแจ้งมีการถ่ายโอนและแบ่งปันง่าย จึงมีชื่ออีกชื่อหนึ่งว่า ความรู้แบบรั่วไหลได้ง่าย (Leaky Knowledge) ความสัมพันธ์ของความรู้ทั้งสองประเภทเป็นสิ่งที่แยกจากกันไม่ได้ ต้องอาศัยซึ่งกันและกัน (Mutually Constituted) (Tsoukas, ๑๙๙๖) เนื่องจากความรู้แบบฝังลึกเป็นส่วนประกอบของความรู้ทั้งหมด (Grant, ๑๙๙๖) และสามารถแปลงให้เป็นความรู้แบบชัดแจ้งโดยการสื่อสารด้วยคำพูด

ตามรูปแบบของเซซี (SECI Model) (ของ Nonaka และ Takeuchi) ความรู้ทั้งแบบแฝงเร้นและแบบชัดแจ้งจะมีการแปรเปลี่ยนถ่ายทอดไปตามกลไกต่าง ๆ เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การถอดความรู้ การผสานความรู้ และการซึมซับความรู้

การจัดการความรู้นั้นมีหลายรูปแบบ มีหลากหลายโมเดล แต่ที่น่าสนใจ คือ การจัดการความรู้ ที่ทำให้คนเคารพศักดิ์ศรีของคนอื่นเป็นรูปแบบการจัดการความรู้ที่เชื่อว่า ทุกคนมีความรู้ปฏิบัติในระดับความชำนาญที่ต่างกัน เคารพความรู้ที่อยู่ในคน เพราะหากถ้าเคารพความรู้ในตำราวิชาการอย่างเดียวนั้นก็เท่ากับว่าเป็นการมองว่าคนที่ไม่ได้เรียนหนังสือเป็นคนที่ไม่มีความรู้

๕. ระดับของความรู้

หากจำแนกระดับของความรู้ สามารถแบ่งออกได้เป็น ๔ ระดับ คือ

ความรู้เชิงทฤษฎี (Know-What) เป็นความรู้เชิงข้อเท็จจริง รู้อะไร เป็นอะไร จะพบในผู้ที่สำเร็จการศึกษามาใหม่ ๆ ที่มีความรู้โดยเฉพาะความรู้ที่จำมาได้จากความรู้ชัดแจ้งซึ่งได้จากการได้เรียนมาก แต่เวลาทำงานก็จะไม่มั่นใจมักจะปรึกษารุ่นพี่ก่อน

ความรู้เชิงทฤษฎีและเชิงบริบท (Know-How) เป็นความรู้เชื่อมโยงกับโลกของความจริงภายใต้สภาพความเป็นจริงที่ซับซ้อนสามารถนำเอาความรู้ชัดแจ้งที่ได้มาประยุกต์ใช้ตามบริบทของตนเองได้ มักพบในคนที่ทำงานไปหลาย ๆ ปี จนเกิดความรู้ฝังลึกที่เป็นทักษะหรือประสบการณ์มากขึ้น

ความรู้ในระดับที่อธิบายเหตุผล (Know-Why) เป็นความรู้เชิงเหตุผลระหว่างเรื่องราวหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ผลของประสบการณ์แก้ปัญหาที่ซับซ้อน และนำประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น เป็นผู้ทำงานมาระยะหนึ่งแล้วเกิดความรู้สึกฝังลึก สามารถถ่ายทอดความรู้ฝังลึกของตนเองมาแลกเปลี่ยนกับผู้อื่นหรือถ่ายทอดให้ผู้อื่นได้พร้อมทั้งรับเอาความรู้จากผู้อื่นไปปรับใช้ในบริบทของตนเองได้

ความรู้ในระดับคุณค่า ความเชื่อ (Care-Why) เป็นความรู้ในลักษณะของความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ที่ขับดันมาจากภายในตนเองจะเป็นผู้ที่สามารถสกัด ประมวล วิเคราะห์ความรู้ที่ตนเองมีอยู่ กับความรู้ที่ตนเองได้รับมาสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ขึ้นมาได้ เช่น สร้างตัวแบบหรือทฤษฎีใหม่หรือนวัตกรรมขึ้นมาใช้ในการทำงานได้

๖. การถ่ายทอดความรู้

การถ่ายทอดความรู้อันเป็นส่วนประกอบของการจัดการองค์ความรู้ ถูกประพฤติปฏิบัติกันมานานแล้ว ตัวอย่างรูปแบบการถ่ายทอดความรู้ เช่น การอภิปรายของเพื่อนร่วมงานในระหว่างการปฏิบัติงาน การอบรมพนักงานใหม่อย่างเป็นทางการ ห้องสมุดขององค์กร โปรแกรมการฝึกสอนทางอาชีพและการเป็นพี่เลี้ยง ซึ่งรูปแบบการถ่ายทอดความรู้มีการพัฒนารูปแบบโดยอาศัยเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ที่กระจายอย่างกว้างขวางในศตวรรษที่ ๒๐ ก่อให้เกิดเทคโนโลยีฐานความรู้ ระบบผู้เชี่ยวชาญและคลังความรู้ ซึ่งทำให้กระบวนการถ่ายทอดความรู้ง่ายมากขึ้น

ข้อมูลจาก วิกิพีเดีย สารานุกรม

๒. การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management - KM)
ปีงบประมาณ ๒๕๕๘
หัวข้อ การบูรณาการภารกิจภายในองค์กร
กรณีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เรื่อง **การพัฒนาบุคลากรรองรับบทบาทใหม่กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน**

๑. ความสำคัญ/ความหมาย

กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ในบริบทการเปลี่ยนแปลงของสภาวการณ์ปัจจุบัน ประสบปัญหาข้อจำกัดในการบริหารจัดการผลผลิตและบริการให้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรด้วย ดังนั้น การปรับโครงสร้างองค์กรและบทบาทภารกิจให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นประเด็นสำคัญที่ต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วนตั้งแต่ปี ๒๕๕๗ เป็นต้นมา

ขณะเดียวกัน <u>การสร้างความเข้าใจให้บุคลากรมีความคุ้นเคยกับบทบาทใหม่ๆที่เปลี่ยนแปลง เพื่อสามารถขับเคลื่อนงานสู่เป้าหมายได้นั้น นับเป็นประเด็นเร่งด่วนลำดับแรก</u>

สำนักพัฒนาผู้ฝึกและเทคโนโลยีการฝึก ในฐานะหน่วยงานรับผิดชอบภารกิจการฝึกอบรมฝีมือแรงงาน ต้องเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้มีทักษะหลายอย่างประกอบกัน (Multi Skills) เพื่อสามารถปฏิบัติภารกิจในแต่ละบทบาทได้เป็นอย่างดี

เดิมสำนักพัฒนาผู้ฝึกและเทคโนโลยีการฝึกเป็นหน่วยรับผิดชอบเกี่ยวกับหลักสูตร อุปกรณ์ช่วยฝึกและเทคโนโลยีการฝึก ภายใต้ชื่อ “ศูนย์อุปกรณ์ช่วยฝึก” และในเวลาต่อมาเป็นชื่อ “กองพัฒนาเทคโนโลยีการฝึก” จนกระทั่งปี พ.ศ.๒๕๔๕ รัฐบาลมีนโยบายปฏิรูประบบราชการและมีพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม กรมพัฒนาฝีมือแรงงานจึงมีคำสั่งที่ ๕๒๒/๒๕๕๑ ลงวันที่ ๒๔ ตุลาคม พ.ศ.๒๕๕๑ จัดตั้งหน่วยงานและอำนาจหน้าที่ภายในสำนัก ทั้งนี้ ในส่วนสำนักพัฒนาผู้ฝึกและเทคโนโลยีการฝึก ให้มีหน่วยงานภายใต้สำนักจำนวน ๕ กลุ่มงาน ๑ ฝ่าย โดยควบรวมหน่วยงานด้านการพัฒนาบุคลากรฝึกไว้ด้วย ส่งผลให้สำนักพัฒนาผู้ฝึกและเทคโนโลยีการฝึกเป็นหน่วยงานหลักของกรมพัฒนาฝีมือแรงงานที่มีบทบาทในการพัฒนาทรัพยากรบริหาร ๓M ได้แก่ Man : บุคลากรฝึก Materials : หลักสูตร สื่อ เอกสาร อุปกรณ์ช่วยฝึก และ Management : ระบบรูปแบบการฝึก เพื่อตอบสนองภารกิจการฝึกอบรมฝีมือแรงงานได้อย่างครบวงจร

อย่างไรก็ดี <u>การบริหารการเปลี่ยนแปลงบทบาทใหม่ของกรม ต้องเริ่มที่การปรับเปลี่ยนความคิด ความเชื่อ ค่านิยมของคนส่วนใหญ่ในองค์กร ซึ่งต้องเกิดจาก “ความรู้อันหยั่งลึก” ในองค์กรเอง</u> โดยให้กลุ่มบุคคลเป็นหน่วยเรียนรู้พื้นฐาน เรียนรู้ร่วมกันโดยสมัครใจ ตามแนวคิดของ Peter Senge, ๑๙๙๙ และค้นหาสิ่งดีๆทั้งปวงที่ปรากฏอยู่ในสภาวะปัจจุบัน ตลอดจนในปัจเจกบุคคลแต่ละคน (David Cooperider, ๒๐๐๑) เพื่อนำไปสู่ความเป็นไปในอนาคต

นอกจากนี้ การพัฒนาทรัพยากรบริหารตามภารกิจของสำนักพัฒนาผู้ฝึกและเทคโนโลยีการฝึกในปัจจุบัน ดังที่กล่าวข้างต้น ประสบปัญหาในงานที่เป็นรอยต่อระหว่างกัน ส่งผลต่อความลื่นไหลของงาน รวมทั้งฐานข้อมูลที่ไม่ถูกต้องครบถ้วนในสายงานแต่ละกลุ่มอาชีพ บุคลากรมีไม่เพียงพอ ขาดองค์ความรู้/ประสบการณ์ครอบคลุมกิจกรรมในวิชาชีพของตนเองอย่างครบถ้วนตลอดกระบวนการ

ดังนั้น การจัดการองค์ความรู้ของสำนักพัฒนาผู้ฝึกและเทคโนโลยีการฝึกจึงมุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนความคิด ประสบการณ์ ค่านิยม ของบุคลากร และส่งต่อความรู้ระหว่างกัน ตามกระบวนการพัฒนาทรัพยากรบริหารบุคลากร หลักสูตร สื่ออุปกรณ์ สถานฝึก รวมทั้งระบบรูปแบบการฝึกฝีมือแรงงานตามภารกิจและอำนาจหน้าที่ภายในสำนัก

การบูรณาการภารกิจภายในองค์กร กรณีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เรื่อง **การพัฒนาบุคลากรรองรับบทบาทใหม่ กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน** หมายถึง การเชื่อมโยงงานต่างๆ ในระดับกรม พร้อมทั้งระบุสมรรถนะต่างๆที่บุคลากรจำเป็นต้องมี เพื่อให้ทุกฝ่ายมีความเข้าใจตรงกัน และสามารถขับเคลื่อนภารกิจแต่ละด้านให้บรรลุเป้าหมายผลลัพธ์โดยรวมของกรมพัฒนาฝีมือแรงงานได้อย่างกลมกลืน

การพัฒนาบุคลากรรองรับบทบาท Facilitator หมายถึง การระบุสมรรถนะที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสำหรับบุคลากรที่ปฏิบัติงานสายวิชาชีพ ในระดับหน่วยงานภายในกรม ได้แก่ สำนักพัฒนาผู้ฝึกและเทคโนโลยีการฝึก สำนักพัฒนามาตรฐานและทดสอบฝีมือแรงงาน สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาค ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัด รวมทั้งหน่วยปฏิบัติที่มีชื่อเรียกเป็นอย่างอื่น เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่รองรับบทบาทการเป็น ผู้ส่งเสริม/ประสาน การเป็นผู้อำนวยความสะดวกด้านการฝึกอบรม การทดสอบฝีมือแรงงาน ให้แก่ภาคเอกชน

P-ADDIE Model หมายถึง รูปแบบกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่รองรับบทบาทการส่งเสริม/ประสาน เป็นผู้อำนวยความสะดวกหรือที่ปรึกษาด้านการฝึกอบรม เป็นสมรรถนะทั่วไป (Generic Competencies) ด้านบุคลิกภาพ (Personality) และการจัดการฝึกอบรม (Training Process) ๕ ขั้นตอน คือ (๑) การวิเคราะห์ตำแหน่งงาน (๒) การออกแบบหลักสูตรอิงสมรรถนะ (๓) การพัฒนาสื่อ คู่มือ แบบทดสอบ (๔) การจัดการฝึกอิงสมรรถนะ และ (๕) การประเมินผล

PADDIE เป็นชื่อย่อของศัพท์ **P**ersonality, **A**nalysis, **D**esign, **D**evelopment, **I**mplementation และ **E**valuation เป็นสมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากรกรมพัฒนาฝีมือแรงงานในฐานะ “เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม Training Officer: T.O.” ซึ่งต้องมีพื้นฐานองค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดฝึกอบรมตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs) ไปจนถึงการประเมินผลสำเร็จของการจัดการตามระบบประกันคุณภาพการพัฒนาฝีมือแรงงาน เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์การเพิ่มผลิตภาพแรงงานในสถานประกอบกิจการ

รูปแบบการบูรณาการภารกิจรองรับบทบาทส่งเสริม/สนับสนุน (Facilitator) หมายถึง การระบุแนวคิด วิธีการ ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการบูรณาการภารกิจ ในระดับหน่วยงานภายในกรม ที่เกี่ยวข้องในสายวิชาชีพ ได้แก่ สำนักพัฒนาผู้ฝึกและเทคโนโลยีการฝึก สำนักพัฒนามาตรฐานและทดสอบฝีมือแรงงาน สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาค ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัด รวมทั้งหน่วยปฏิบัติที่มีชื่อเรียกเป็นอย่างอื่น เพื่อพัฒนาบุคลากรเป็นกลุ่มอาชีพ ลดประสบปัญหาในงานที่เป็นรอยต่อระหว่างกัน ปัญหาฐานข้อมูลในแต่ละกลุ่มอาชีพ และปัญหาบุคลากร

รูปแบบการบูรณาการภารกิจสำนักพัฒนาผู้ฝึกและเทคโนโลยีการฝึกรองรับบทบาทส่งเสริม/สนับสนุน (Facilitator) หมายถึง การระบุตัวอย่างรูปแบบวิธีการปฏิบัติงานของบุคลากร ในแต่ละกลุ่มงานของสำนักพัฒนาผู้ฝึกและเทคโนโลยีการฝึก เพื่อดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามหลัก P-ADDIE Model ร่วมกันตลอดกระบวนการเริ่มตั้งแต่การจัดทำแผนงานโครงการประจำปีงบประมาณ และเชื่อมโยงการปฏิบัติงานในแต่ละสายวิชาชีพเป็นกระบวนการเดียวกัน

๒. กฎหมาย/ระเบียบที่เกี่ยวข้อง

พระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ.๒๕๔๕

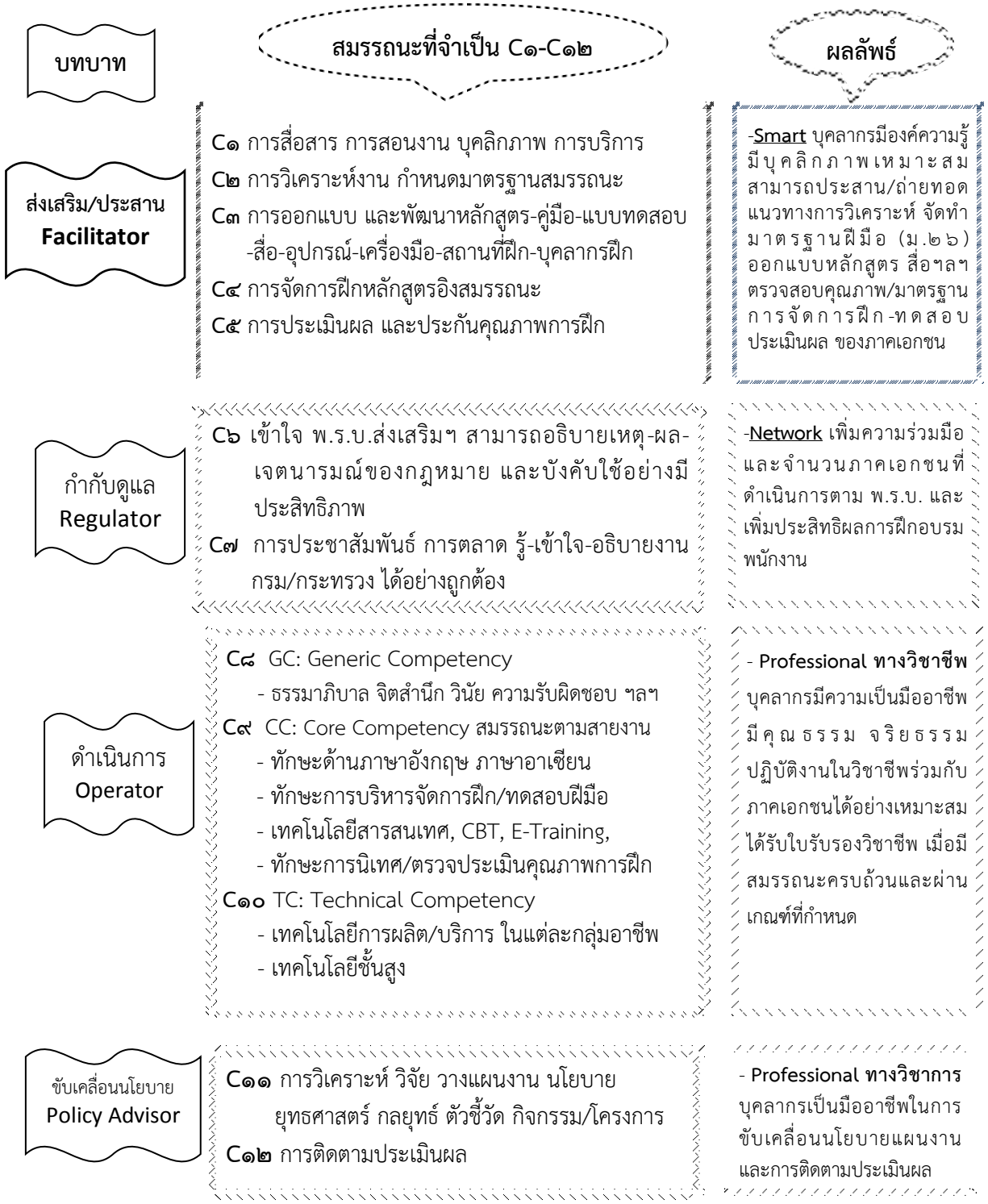
๓. ขั้นตอนการดำเนินการ

๓.๑ วิเคราะห์โจทย์ :

บทบาทใหม่ของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน บุคลากรจำเป็นต้องมีสมรรถนะด้านใด? เมื่อได้รับการพัฒนาแล้ว ผลลัพธ์จะเป็นอย่างไร ?

๓.๒ ผลวิเคราะห์ :

บุคลากรทุกระดับจำเป็นต้องมีสมรรถนะร่วมที่เกี่ยวข้องกัน (Multi Skills) เพื่อขับเคลื่อนภารกิจแต่ละด้านให้บรรลุเป้าหมายผลลัพธ์ที่ต้องการ ดังนี้



๓.๓ ระบุบทบาทที่จะจัดการองค์ความรู้

๑) บทบาท "ส่งเสริม/ประสาน (Facilitator)" สำนักพัฒนาผู้ฝึกและเทคโนโลยีการฝึก เป็นเจ้าภาพหลักในการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะ **C๑-๕** ปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้ส่งเสริม/ประสาน เป็นผู้อำนวยความสะดวก ให้คำปรึกษาแนะนำภาคเอกชนด้านการฝึกอบรม เว้นแต่กรณีมาตรฐานสมรรถนะ (Competency Standard) ซึ่งเป็นข้อมูลกลาง (Hub) ที่ต้องเชื่อมโยง/ส่งต่อสำนักพัฒนามาตรฐานและทดสอบฝีมือแรงงานใช้ประกอบการส่งเสริมมาตรฐานแรงงานของตน ตามมาตรา ๒๖ พระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ. ๒๕๔๕ รวมทั้งการทดสอบฝีมือแรงงาน เพื่อวัดระดับฝีมือ กำหนดเส้นทางอาชีพ (Career Path) และกำหนดค่าจ้างพนักงาน

๒) บทบาท "ดำเนินการ (Operator)" สำนักพัฒนาผู้ฝึกและเทคโนโลยีการฝึก เป็นเจ้าภาพหลักในการพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ในกรณี :

C๙ CC: Core Competency สมรรถนะตามสายงาน อาทิ

- การใช้ภาษาอังกฤษ ภาษาอาเซียน
- การบริหารจัดการฝึกอบรม
- การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ, การฝึกรูปแบบต่างๆ เช่น CBT, E-Training
- การนิเทศ/ตรวจประเมินคุณภาพการฝึก

C๑๐ TC: Technical Competency สมรรถนะในวิชาชีพ ได้แก่ เทคโนโลยีการผลิต/บริการ ในแต่ละกลุ่มอาชีพ และ เทคโนโลยีชั้นสูง

ทั้งนี้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในปี ๒๕๕๘ หัวข้อ เรื่อง การพัฒนาบุคลากรรองรับบทบาทใหม่กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ได้พิจารณา**ให้น้ำหนักบทบาท "ส่งเสริม/ประสาน" เป็นลำดับแรก** ดังรายละเอียดต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ : เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีบุคลิกภาพเหมาะสม และมีสมรรถนะการจัดการฝึกอบรมตามกระบวนการ ADDIE Model ***** โดยใช้รูปแบบฝึกอบรม สัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ มอบหมายงาน และอื่นๆ

C๑ การสื่อข้อความ การสอนงาน บุคลิกภาพ และการบริการ (**P** : Personality)

C๒ การวิเคราะห์ และกำหนดมาตรฐานสมรรถนะ (**A** : Analysis)

C๓ การออกแบบ-พัฒนา หลักสูตรอิงสมรรถนะ คู่มือ แบบทดสอบ สื่อ อุปกรณ์ สถานที่ฝึก (**D** : Design และ **D** : Development)

C๔ การจัดการฝึกอิงสมรรถนะ (**I** : Implementation) โดยนำหลักสูตรอิงสมรรถนะที่ออกแบบไปใช้ในการฝึกรูปแบบอิงสมรรถนะหรือตามความสามารถของผู้เข้ารับการฝึก (Competency Based Training : CBT), รวมทั้งจัดการฝึกหลักสูตรเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม (Training Officer : T.O.) ตามกระบวนการ ADDIE Model ได้

C๕ การประเมินผล (**E** : Evaluation) ตามระบบประกันคุณภาพการพัฒนาฝีมือแรงงาน (Training Quality Assurance)

ผลผลิตที่ได้จากสมรรถนะ ๕ ประการ บุคลากรมีจะองค์ความรู้ มีบุคลิกภาพเหมาะสม สามารถประสาน/ถ่ายทอดแนวทางการวิเคราะห์งาน กำหนดมาตรฐานสมรรถนะ ออกแบบหลักสูตร พัฒนาคู่มือ เอกสาร สื่ออุปกรณ์เครื่องมือ สถานที่ฝึก ตรวจสอบคุณภาพ/มาตรฐานการจัดการฝึก ทดสอบ (Assessment) จัดการฝึกตามหลักสูตรอิงสมรรถนะ และประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงาน

***** ADDIE Model : **A**nalysis, **D**esign, **D**evelopment, **I**mplementation, **E**valuation

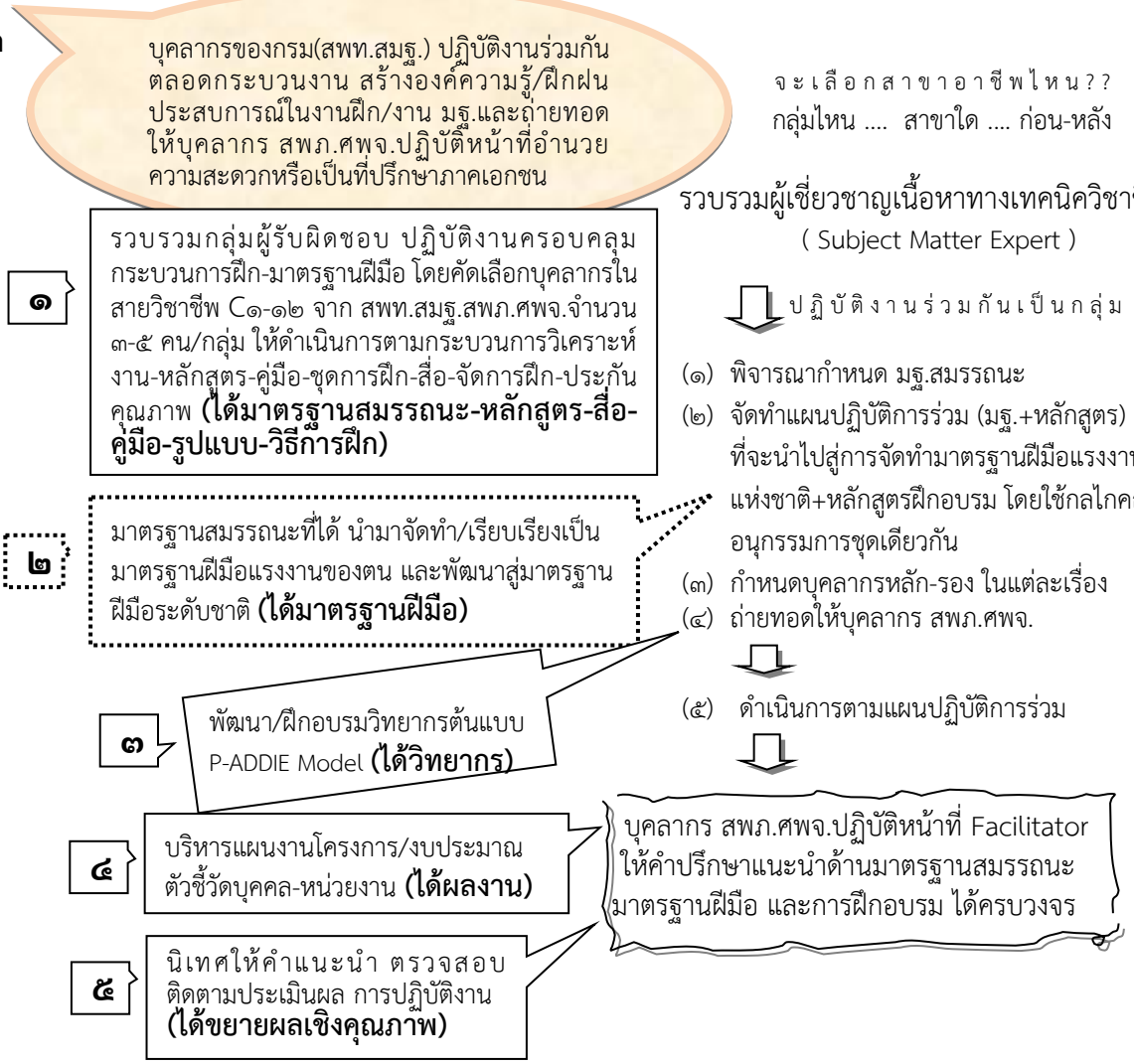
๔. ปัญหา / อุปสรรค

การพัฒนาบุคลากรให้มีบุคลิกภาพเหมาะสม และมีสมรรถนะการจัดการฝึกอบรมตามกระบวนการ ADDIE Model จำเป็นต้องแปลงหลักการ ADDIE Model ๕ ขั้นตอน ให้สอดคล้องวิถีงานจริงของหน่วยฝึก เพื่อให้บุคลากรสามารถนำองค์ความรู้ไปสู่การปฏิบัติงานจริงในพื้นที่ อีกทั้งต้องทำการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับองค์กร (กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน) ให้ครอบคลุมการปฏิบัติงานตามบทบาทใหม่

๕. ปัจจัยความสำเร็จ

การปฏิบัติงานของบุคลากร สพท.ทั้งภายใน (ระหว่างกลุ่มงานที่เกี่ยวข้อง) และภายนอก ได้แก่ หน่วยงานส่วนกลาง (สมฐ.) หน่วยฝึก (สพภ.ศพจ.) แบบผสมผสาน/เชื่อมโยง/ส่งต่องานเป็นกระบวนการเดียวกัน ดังนี้

แผนภูมิการบูรณาการภารกิจการพัฒนาบุคลากรรองรับบทบาท Facilitator



ผลกระทบ

๑. คณะอนุกรรมการแต่ละสาขาจัดทำมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติและหลักสูตรฝึกอบรมไปพร้อมกัน
๒. บุคลากร สพท.สมฐ.สพภ.ศพจ.ในแต่ละกลุ่มอาชีพมีเพียงพอ และมีประสบการณ์ในงานมาตรฐานฝีมือ/งานฝึกอบรมเชิงองค์รวม สามารถปฏิบัติงานร่วมกับภาคเอกชนได้ดี
๓. ภารกิจในแต่ละกลุ่มอาชีพมีความเข้มแข็ง อีกทั้งกระบวนงานของทุกหน่วยงาน (สพท.สมฐ.สพภ.ศพจ.) มีความสอดคล้องต่อเนื่องเชื่อมโยงกัน

หมายเหตุ : สพท. สำนักพัฒนาผู้ฝึกและเทคโนโลยีการฝึก สมฐ. สำนักพัฒนามาตรฐานและทดสอบฝีมือแรงงาน
สพภ. สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาค ศพจ. ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัด

๖. ตัวอย่าง / แบบฟอร์ม - ตัวอย่าง -

รูปแบบการบูรณาการภารกิจกลุ่มงานภายในสำนักพัฒนาผู้ฝึกและเทคโนโลยีการฝึก
รองรับบทบาทส่งเสริม/สนับสนุน (Facilitator)

๖.๑ ทำแล้วส่งต่อ -

๑) แผนงานโครงการ ผู้บริหารและบุคลากรของสำนักพัฒนาผู้ฝึกและเทคโนโลยีการฝึกร่วมประชุมหารือแนวโน้มตลาดแรงงาน นโยบายกรม/กระทรวง ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา แล้วพิจารณากำหนดกรอบแผนงานโครงการร่วมกัน

๒) การวิเคราะห์งาน (Analysis) ฝ่ายสนับสนุนการอำนวยการเป็นหน่วยประสานทุกกลุ่มงานส่งผู้แทนร่วมระดมสมอง วิเคราะห์งาน กำหนดมาตรฐานสมรรถนะ โดยเชิญผู้รู้/ผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมวิเคราะห์ หลังจากนั้น แต่ละกลุ่มงานปฏิบัติภารกิจในขั้นตอนที่เกี่ยวข้องตามระบบงานปกติ และส่งต่องานในขั้นตอนต่อไปตาม ADDIE Model

๓) การออกแบบหลักสูตร (Design) กลุ่มงานพัฒนาหลักสูตรและเทคโนโลยีการฝึก นำมาตรฐานสมรรถนะที่ได้จากการวิเคราะห์งานมากำหนดรายการความสามารถที่แรงงานจำเป็นต้องมี (Task, Sub-Task, Competency) แล้วรวมกลุ่มรายการความสามารถไว้เป็น “หลักสูตร” และกำหนดกรอบเวลาการฝึกที่เหมาะสม

๔) การพัฒนา (Development) เกี่ยวข้องกับงานต่างๆของกลุ่มงาน ดังนี้

กลุ่มงานพัฒนาหลักสูตรและเทคโนโลยีการฝึก จัดทำแบบทดสอบ ประเมินความสามารถก่อน-หลังการฝึกตามหลักสูตรที่ออกแบบ จัดทำรายการสื่อ/อุปกรณ์ช่วยฝึก (อาจจัดทำตัวอย่างบางรายการ)

กลุ่มงานพัฒนาสถานฝึกและครุภัณฑ์การฝึก จัดทำรายการวัสดุ ครุภัณฑ์ สถานที่ฝึก

กลุ่มงานพัฒนาระบบการฝึก จัดทำรูปแบบ-วิธีการฝึก และทดสอบ/ประเมินผล

กลุ่มงานพัฒนาบุคลากรฝึก จัดทำข้อกำหนดคุณสมบัติของผู้สอน/ผู้ถ่ายทอด วิธีการถ่ายทอด

กลุ่มงานอุตสาหกรรมบริการ ทดลองใช้ดำเนินการฝึก (กรณีสมรรถนะทั่วไป เช่น ภาษา คอมพิวเตอร์ ฯลฯ และสมรรถนะในกลุ่มอาชีพอุตสาหกรรมบริการ)

๕) การนำไปใช้ฝึก (Implementation) ฝ่ายสนับสนุนการอำนวยการประสานผู้แทนกลุ่มงานร่วมประชุม ตรวจสอบองค์ประกอบการพัฒนาตามข้อ ๔ ให้มีความกลมกลืนสอดคล้องกัน แล้วเสนอสำนัก/กรมให้ความเห็นชอบ ก่อนส่งต่อหน่วยฝึกนำไปดำเนินการฝึก

๖) การประเมินผล (Evaluation) กลุ่มงานพัฒนาระบบการฝึกประสานผู้แทนทุกกลุ่มงานร่วมนิเทศ ติดตามประเมินผลการฝึกตามระบบประกันคุณภาพการพัฒนาฝีมือแรงงาน จัดทำรายงานเสนอผู้บริหารสำนัก/กรม พร้อมข้อเสนอแนะต่อการปรับปรุงพัฒนา

๖.๒ ทำเป็นกลุ่ม (Teamwork) -

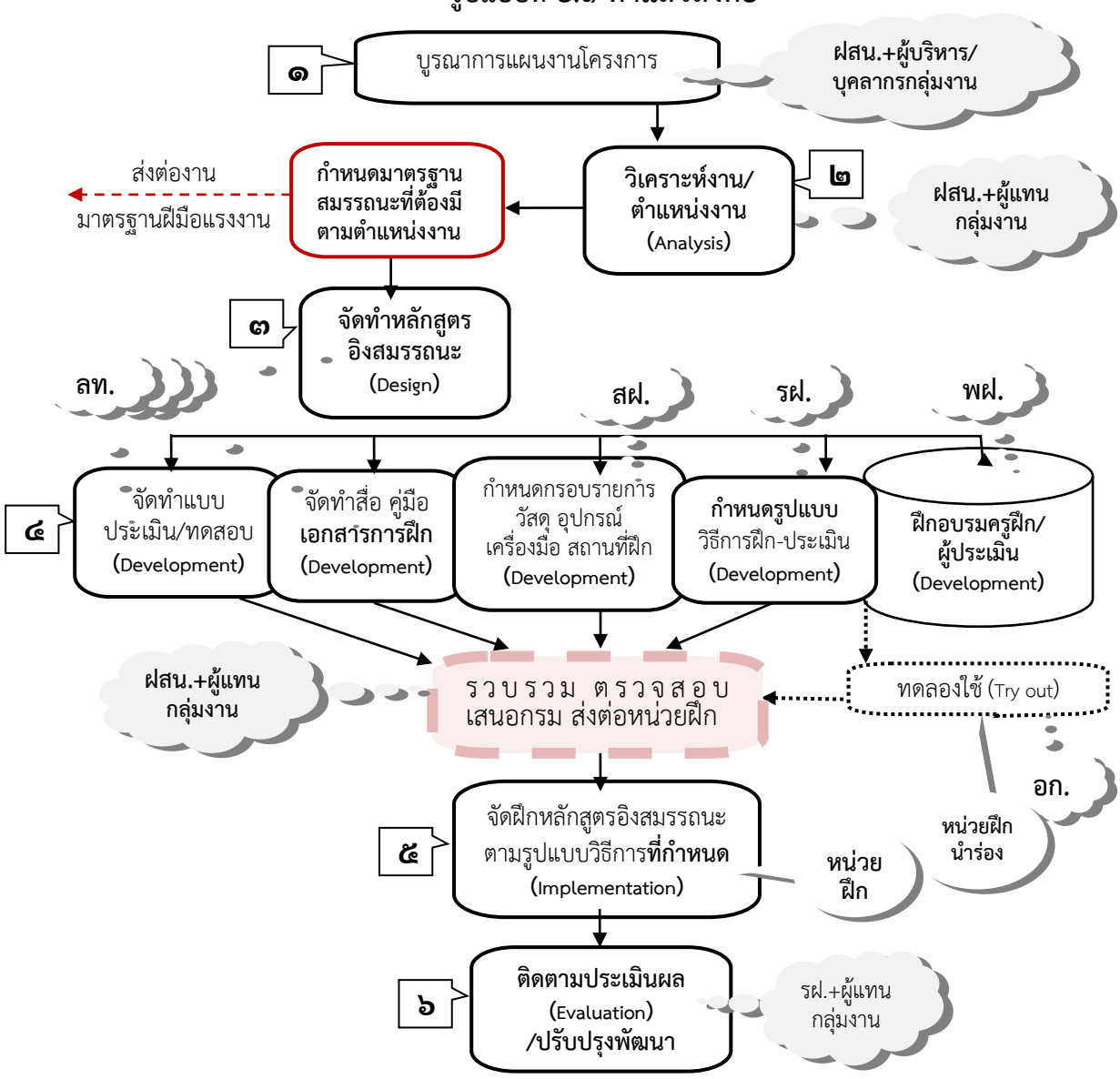
มอบหมายบุคลากรเป็นกลุ่มๆ ในแต่ละวิชาชีพ จำนวน ๓-๕ คน/กลุ่ม ระดมสมอง แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และดำเนินการเบ็ดเสร็จทุกขั้นตอน ADDIE Model ตาม ข้อ ๖ (๒-๖)

- - - - - - - - - - - - - - - - - - - -

๗. Flow Chart ขั้นตอนการดำเนินการ

การบูรณาการภารกิจกลุ่มงานภายในสำนักพัฒนาผู้ฝึกและเทคโนโลยีการฝึกรองรับบทบาท “ส่งเสริม/สนับสนุน”

รูปแบบที่ ๖.๑ ทำแล้วส่งต่อ



ลท. กลุ่มงานพัฒนาหลักสูตรและเทคโนโลยีการฝึก
รฝ. กลุ่มงานพัฒนาระบบการฝึก
อก. กลุ่มงานอุตสาหกรรมบริการ
พฝ. กลุ่มงานพัฒนาบุคลากรฝึก
สฝ. กลุ่มงานพัฒนาสถานฝึกและครุภัณฑ์การฝึก
ฝสน. ฝ่ายสนับสนุนการอำนวยการ

๘. การอ้างอิง

๘.๑ การประชุมคณะทำงานจัดการองค์ความรู้ ตามคำสั่งสำนักพัฒนาผู้ฝึกและเทคโนโลยีการฝึก ที่ ๐๐๓/๒๕๕๘ ลงวันที่ ๑๕ มิถุนายน พ.ศ.๒๕๕๘ ครั้งที่ ๑ วันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๕๘ ครั้งที่ ๒ วันที่ ๑๐ กรกฎาคม ๒๕๕๘ และครั้งที่ ๓ วันที่ ๒๐ กรกฎาคม ๒๕๕๘

๘.๒ เอกสารเพิ่มเติม

๑) กลุ่มงานพัฒนาระบบบริหาร, ๒๕๕๗ การเตรียมความพร้อมเพื่อการปรับบทบาทใหม่กรมพัฒนาฝีมือแรงงานสู่การปฏิบัติ

๒) สำนักพัฒนาผู้ฝึกและเทคโนโลยีการฝึก, ๒๕๕๘ CBC-CBT หลักสูตรและการฝึกครบวงจรสู่สถานประกอบการ: คำตอบสำหรับการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน

๓. การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management - KM)
ปีงบประมาณ ๒๕๕๘
หัวข้อ รูปแบบการฝึกอิงสมรรถนะ (CBT)

๑. ความสำคัญ/ความหมาย

การฝึกอิงสมรรถนะ หรือการฝึกตามความสามารถ (Competency Based Training: CBT)

เป็นรูปแบบการฝึกที่ส่งเสริมให้ผู้รับการฝึกเข้ารับการฝึกตามพื้นฐานความสามารถของตน ในเวลาที่สะดวก และเน้นผลการฝึก ไม่ยึดติดกับกรอบเวลาแต่ยึดความสามารถของผู้รับการฝึกแต่ละคนเป็นสำคัญ โดยมุ่งเน้นให้ผู้รับการฝึกมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานตามที่ตลาดแรงงานต้องการ ดังนั้นการฝึกด้วยระบบ CBT จึงรองรับการฝึกตามความสามารถรายบุคคลตามแนวทางที่สากลใช้พัฒนาฝีมือแรงงาน

การฝึกอบรมตามความสามารถของผู้รับการฝึก เป็นรูปแบบการฝึกที่เน้นการพัฒนาความสามารถของบุคคลในการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมให้ผู้รับการฝึกสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งงานได้ตามมาตรฐานของวิชาชีพ โดยมุ่งพัฒนาทักษะ ความรู้ และทัศนคติของผู้รับการฝึก เพื่อให้บรรลุมาตรฐานสมรรถนะ(Competency Standard) ที่กำหนด ปัจจุบันประเทศในกลุ่มอาเซียนเลือกใช้ระบบการฝึกและการประเมินตามความสามารถ (Competency Based Training and Competency Based Assessment) เพราะเป็นแนวทางที่ช่วยให้สามารถผลิตบุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการของภาคธุรกิจ รวมทั้งช่วยเพิ่มโอกาสในการหางานของผู้ที่ผ่านการฝึกอบรม

กระบวนการฝึกและขั้นตอนการฝึกอิงสมรรถนะ (CBT) ตามเอกสารฉบับนี้ เป็นกระบวนการจัดการฝึกในหน่วยฝึกของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน (Off the Job Training)

๒. กฎหมาย/ระเบียบที่เกี่ยวข้อง

๒.๑ ระเบียบกรมพัฒนาฝีมือแรงงานว่าด้วยการฝึกยกระดับฝีมือแรงงาน พ.ศ. ๒๕๔๗

๒.๒ ระเบียบกรมพัฒนาฝีมือแรงงานว่าด้วยการฝึกเตรียมเข้าทำงาน (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๗

๓. ขั้นตอนการดำเนินการฝึกอิงสมรรถนะ (CBT) มี ๕ ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑. การรับสมัครและคัดเลือก

ขั้นตอนที่ ๒. การแนะแนวการฝึก

ขั้นตอนที่ ๓. การวางแผนการฝึกรายบุคคล

ขั้นตอนที่ ๔. การเข้ารับการฝึกรูปแบบ CBT

ขั้นตอนที่ ๕. การประเมินการฝึกทั้งหลักสูตร (Verify)

๔. ปัญหา/อุปสรรค

๔.๑ ครูฝึกยังขาดความเข้าใจรูปแบบการฝึก CBT

<u>แนวทางการแก้ไขปัญหา/อุปสรรค</u>

- จัดประชุมสัมมนาและฝึกอบรมเจ้าหน้าที่และครูฝึก
- ให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่และครูฝึกในพื้นที่
- จัดทำคู่มือและเอกสารสำหรับเป็นแนวทางในการฝึกรูปแบบ CBT

๔.๒ การบริหารวัสดุ เครื่องมือ เครื่องจักรและอุปกรณ์ให้เพียงพอกับผู้รับการฝึก

<u>แนวทางการแก้ไขปัญหา/อุปสรรค</u>

- จัดจำนวนผู้รับการฝึกเป็นรอบตามปริมาณวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือและเครื่องจักร ที่มี โดยจัดการฝึกในลักษณะโมดูลการฝึกหรือสถานีฝึก และวางแผนการฝึกรายคนเพื่อให้ผู้รับการฝึกแต่ละคนได้ฝึกหมุนเวียนจนครบทุกโมดูลหรือทุกสถานี สำหรับผู้รับการฝึกที่รอเข้าสถานีฝึก จัดห้องให้ศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง มีสื่อการฝึกที่สามารถเรียนรู้ได้เองตามแผนการฝึกแต่ละคน เช่น คู่มือผู้รับการฝึก สื่อวีดิทัศน์ หรือสื่อคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

๔.๓ การประเมินและติดตามความก้าวหน้าผู้รับการฝึกแต่ละคน

<u>แนวทางการแก้ไขปัญหา/อุปสรรค</u>

- จัดทำสมุดบันทึกความก้าวหน้าผู้รับการฝึก (Trainee’s Record Book) เพื่อให้ครูฝึกและผู้รับการฝึกติดตามความก้าวหน้าในการฝึกของผู้รับการฝึกแต่ละคน

๔.๔ จำนวนผู้รับการฝึกมีจำนวนมากการจัดฝึกด้วยรูปแบบการฝึกนี้อาจจะไม่มีประสิทธิภาพ

<u>แนวทางการแก้ไขปัญหา/อุปสรรค</u>

- กำหนดจำนวนผู้รับการฝึกและรุ่นหรือรอบการฝึก โดยแต่ละรุ่นหรือรอบการฝึกต้องมีจำนวนผู้รับการฝึกที่ครูฝึกสามารถดูแลได้ทั่วถึงและมีจำนวนผู้รับการฝึกสอดคล้องกับปริมาณวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือและเครื่องจักร หรือเหมาะสมกับจำนวนโมดูลการฝึกหรือสถานีฝึกที่กำหนด

๕. ปัจจัยความสำเร็จ

๕.๑ ครูฝึกได้นำรูปแบบการฝึก CBT ไปใช้ฝึกฝีมือแรงงาน

๕.๒ วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือและเครื่องจักร มีเพียงพอและสอดคล้องกับหลักสูตรและโมดูลการฝึกที่เปิดฝึก

๕.๓ ครูฝึกมีประสบการณ์ในงานที่ฝึก และมีความรู้ความเข้าใจเกณฑ์การปฏิบัติงานตามหลักสูตรที่ฝึก

๖. ตัวอย่างแบบฟอร์ม

๖.๑ แบบฟอร์มใบรับสมัคร

๖.๒ แบบฟอร์มบันทึกผลการประเมิน

๖.๓ แบบฟอร์มเค้าโครงหลักสูตร

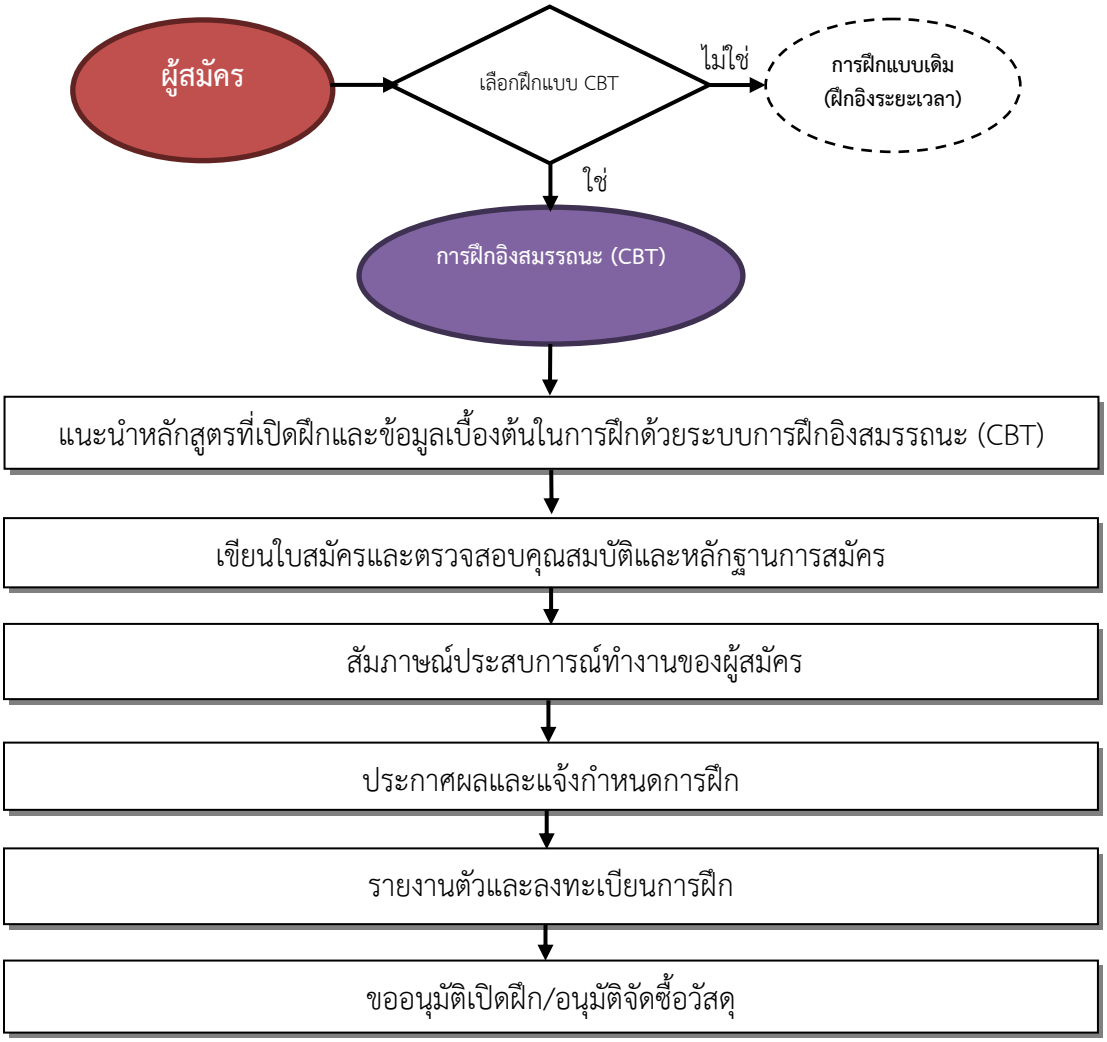
๖.๔ แบบฟอร์มแผนการฝึกรายบุคคล

๖.๕ แบบฟอร์มหนังสือรับรองการเข้ารับการฝึก (กรณีฝึกไม่ครบตามเกณฑ์)

๖.๖ แบบฟอร์มสมุดบันทึกความก้าวหน้าผู้รับการฝึก (Trainee’s Record Book)

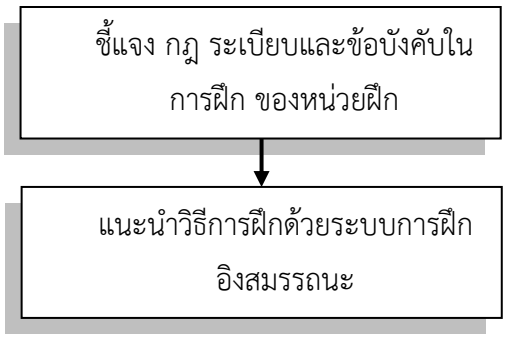
๗. Flowchart

๗.๑ การรับสมัครและคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึก



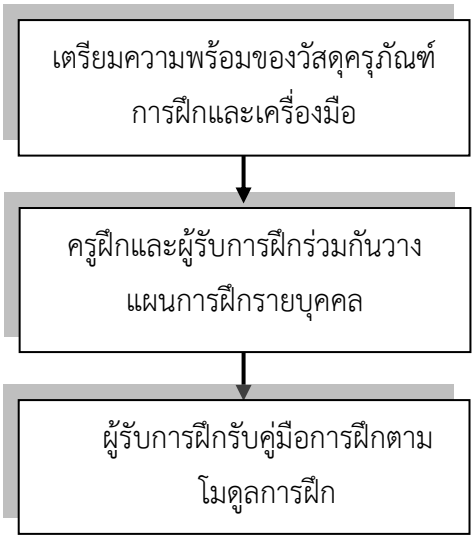
ภาพที่ ๑ แสดงขั้นตอนการรับสมัครและคัดเลือก

๗.๒ การแนะแนวการฝึก (Training Guidance)



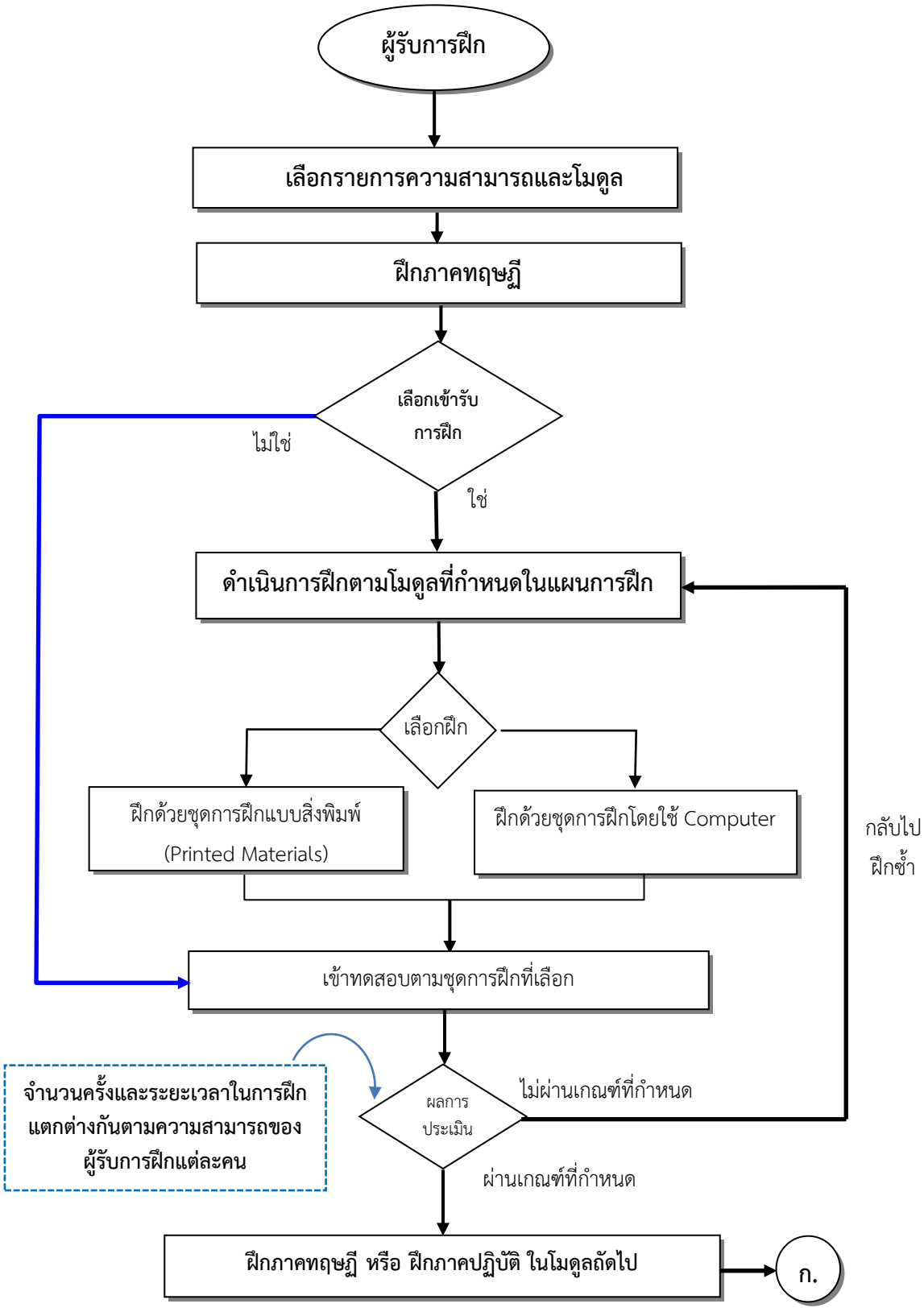
ภาพที่ ๒ แสดงขั้นตอนการแนะแนวการฝึก

๗.๓ การวางแผนการฝึกรายบุคคล

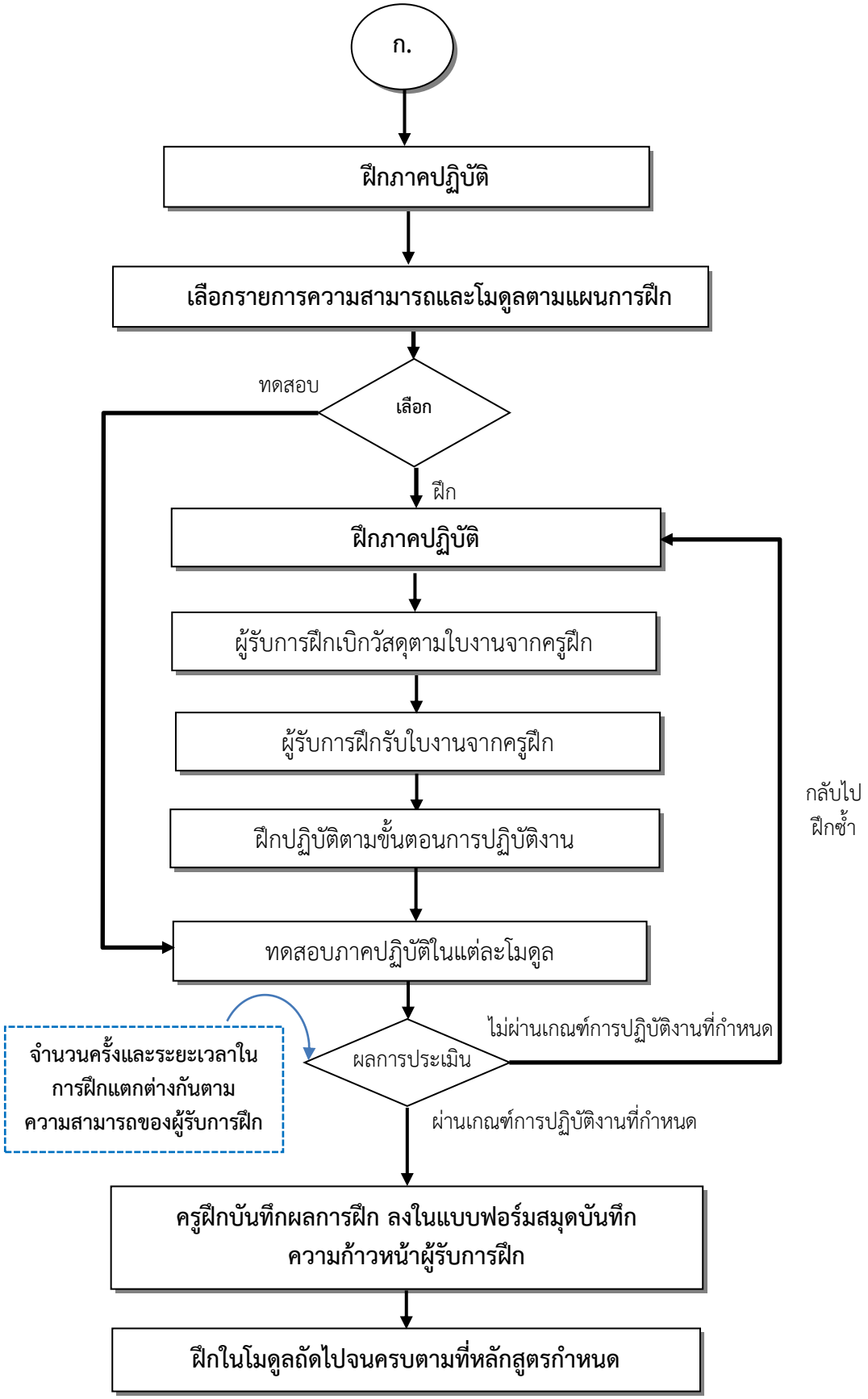


ภาพที่ ๓ แสดงขั้นตอนการวางแผนการฝึกรายบุคคล

๗.๔ การเข้ารับการฝึกรูปแบบอิงสมรรถนะ

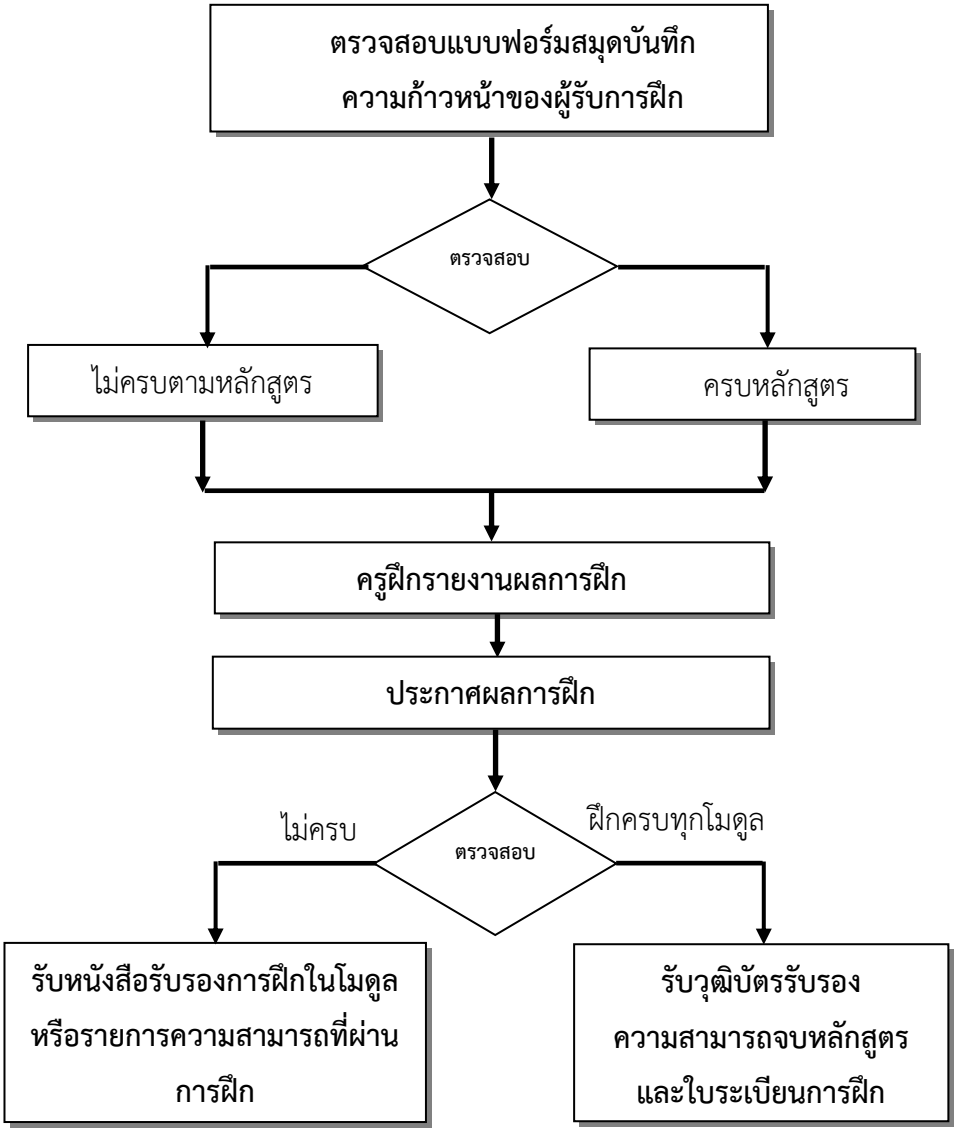


ภาพที่ ๔ แสดงขั้นตอนการฝึกรูปแบบอิงสมรรถนะ



รูปภาพที่ ๕ แสดงขั้นตอนการฝึกภาคปฏิบัติ

๗.๕ การประเมินการฝึกทั้งหลักสูตร (Verify)



ภาพที่ ๖ แสดงขั้นตอนการประเมินการฝึกทั้งหลักสูตร

๘. การอ้างอิง

๘.๑ การประชุมคณะทำงาน

๘.๑.๑ การประชุมคณะทำงานจัดการองค์ความรู้ ครั้งที่ ๑/๒๕๕๘ วันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๕๘

๘.๑.๒ การประชุมคณะทำงานจัดการองค์ความรู้ ครั้งที่ ๒/๒๕๕๘ วันที่ ๑๐ กรกฎาคม ๒๕๕๘

๘.๑.๓ การประชุมคณะทำงานจัดการองค์ความรู้ ครั้งที่ ๓/๒๕๕๘ วันที่ ๒๐ กรกฎาคม ๒๕๕๘

๘.๒ เอกสารอ้างอิง

๘.๒.๑ กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน. (๒๕๕๖). “ขั้นตอนการฝึกของระบบการฝึกตามความสามารถในการฝึกยกระดับฝีมือ”. เอกสารคู่มือการฝึกตามความสามารถ(CBT) ปี ๒๕๕๗ Competency Based Training. (หน้า ๒๐ – ๓๐). สำนักพัฒนาผู้ฝึกและเทคโนโลยีการฝึก. กรุงเทพฯ.

๘.๒.๒ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.(๒๕๕๖). “คำแนะนำการใช้คู่มือผู้เข้ารับการฝึกอบรม”. คู่มือผู้เข้ารับการฝึกอบรม. แผนกแม่บ้าน สมรรถนะตามหน้าที่ พนักงานซักรีด การดำเนินงานอุตสาหกรรมให้บริการซักรีด. (หน้า ๑ – ๑). สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. กรุงเทพฯ.

๘.๓ เว็บไซต์อ้างอิง

กลุ่มงานพัฒนาระบบการฝึก. ๒๕๔๘. จังหวัดกรุงเทพฯ. (ออนไลน์). แหล่งที่มา : http://home.dsd.go.th/techno/trainingsystem/. ๑๐ กรกฎาคม ๒๕๔๘

๔. การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management - KM)
ปีงบประมาณ ๒๕๕๘
หัวข้อ การพัฒนาบุคลากรฝึกหลักสูตรวิทยากรการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรอิงสมรรถนะ

๑. ความสำคัญ / ความหมาย

การออกแบบและพัฒนาหลักสูตรอิงสมรรถนะเป็นองค์ความรู้ที่มีความสำคัญมากต่อกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน จำเป็นที่เจ้าหน้าที่ของกรมพัฒนาฝีมือแรงงานและเครือข่ายสถานประกอบกิจการต้องมีองค์ความรู้ดังกล่าว เพื่อเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงานทั้งด้านกระบวนการจัดทำหลักสูตรอิงสมรรถนะที่ถูกต้อง การจัดฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ การแนะนำสถานประกอบกิจการในการจัดทำหลักสูตรและดำเนินการฝึกอบรมให้แก่ลูกจ้างตามพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ. ๒๕๔๕ อย่างมีคุณภาพ ตลอดจนเป็นองค์ความรู้ที่ใช้ในการจัดทำมาตรฐานอิงสมรรถนะต่อไปได้

ในการนี้ สำนักพัฒนาผู้ฝึกและเทคโนโลยีการฝึก โดยความร่วมมือของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ไดจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อเผยแพร่และส่งเสริมให้ขยายผลหลักสูตรดงกล่าว อย่างไรก็ตาม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และรวบยอดความคิดระหว่างบุคลากรภายในสำนักฯเป็นเรื่องจำเป็นที่ต้องจัดการองค์ความรู้เติมเต็มกระบวนการปฏิบัติงานและสร้างการยอมรับร่วมกันในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

บุคลากรฝึก หมายถึง เจ้าหน้าที่ของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ตำแหน่งครูฝึกฝีมือแรงงาน ระดับ ๑ – ๓ พนักงานราชการตำแหน่งครูฝึกฝีมือแรงงาน ข้าราชการตำแหน่งนักวิชาการพัฒนาฝีมือแรงงาน และบุคลากรฝ่ายบุคคลหรือผู้ทำหน้าที่จัดฝึกอบรมของสถานประกอบการ

วิทยากรการออกแบบและพัฒนาหลักสูตร หมายถึง บุคลากรฝึกผู้มีความรู้ในการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรอิงสมรรถนะ การจัดทำมาตรฐานอิงสมรรถนะ มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้และแนะนำการจัดทำหลักสูตรอิงสมรรถนะร่วมกับสถานประกอบกิจการ

หลักสูตรอิงสมรรถนะ หมายถึง หลักสูตรที่ประกอบด้วยโมดูลเล็ก ๆ ที่แต่ละโมดูลประกอบด้วยสมรรถนะย่อย ๆ ตามตำแหน่งงาน การพัฒนาบุคลากรฝึกหลักสูตรนี้ใช้แนวคิด A-D-D-I-E Model (Analysis-Design-Development-Implementation-Evaluation) คือ มีการวิเคราะห์อาชีพ วิเคราะห์งาน วิเคราะห์ประชากรกลุ่มเป้าหมาย จัดทำมาตรฐานสมรรถนะ ออกแบบ พัฒนาหลักสูตร เครื่องมือประเมินผล จัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ สื่อการฝึกอบรม ครูฝึกและผู้เข้ารับการฝึก

วิทยากรต้นแบบ (Master Trainer) หมายถึง ผู้ได้รับการแต่งตั้งจากกรมพัฒนาฝีมือแรงงานให้ทำหน้าที่วิทยากรต้นแบบถ่ายทอดความรู้ด้านการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรอิงสมรรถนะให้กับบุคลากรฝึก

๒. กฎหมาย / ระเบียบที่เกี่ยวข้อง

๒.๑ พระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ. ๒๕๔๕

๒.๒ พระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๗

๒.๓ ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม การจัดงาน และการประชุมระหว่างประเทศ (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๕๕ แก้ไขเพิ่มเติม

๒.๔ ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๔

๓. ขั้นตอนการดำเนินการ

การพัฒนาบุคลากรฝึกหลักสูตรวิทยากรการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรอิงสมรรถนะ ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

๓.๑ วางแผนและเตรียมการพัฒนาบุคลากรฝึก

๓.๒ ดำเนินการพัฒนาบุคลากรฝึกโดยใช้วิธีการฝึกอบรม

๓.๓ ประเมินผลและจัดทำรายงานผลการพัฒนา

๔. ปัญหา / อุปสรรค

๔.๑ บุคลากรฝึกขาดความรู้ ความชำนาญในการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรอิงสมรรถนะ

<u>แนวทางการแก้ไขปัญหา/ อุปสรรค</u>

- สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคลากรฝึก
- จัดทำรายชื่อและรายละเอียดเกี่ยวกับวิทยากรต้นแบบ (Master Trainer) ผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญ เพื่อประสานขอรับการสนับสนุน ให้คำแนะนำปรึกษา
- พัฒนาบุคลากรฝึกให้มีความรู้โดยการเข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มเติม

๔.๒ การทำกิจกรรมเป็นกลุ่ม ยากต่อการประเมินผลความรู้ของบุคลากรฝึกรายบุคคล

<u>แนวทางการแก้ไขปัญหา/ อุปสรรค</u>

- ติดตามประเมินผลการฝึกอบรมรายบุคคลภายหลังจากจบฝึก ๓ เดือน ๖ เดือน เพื่อประเมินความรู้ และทักษะของบุคลากรฝึกได้จริง นำไปปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรหรือกำหนดกิจกรรมการฝึกอบรมให้เหมาะสมต่อไป

๔.๓ ระยะเวลาดำเนินกิจกรรมการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรอิงสมรรถนะมีจำกัด ทำให้บุคลากรฝึกไม่สามารถปฏิบัติตามกระบวนการและขั้นตอนในการฝึกอบรมได้ทั้งหมด

<u>แนวทางการแก้ไขปัญหา/ อุปสรรค</u>

- กำหนดเวลาของแต่ละหัวข้อเรื่องให้เหมาะสม ตามความสำคัญ
- การจัดและสร้างหลักสูตร ให้เกิดยืดหยุ่น
- จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐาน เพื่อให้บุคลากรฝึกศึกษาเรียนรู้และนำไปใช้ด้วยตนเองได้ในภายหลัง

๔.๔ บุคลากรฝึกไม่คุ้นเคยรูปแบบการฝึกอบรมหลักสูตรวิทยากรการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรอิงสมรรถนะ อาจมีผลกระทบต่อการนำรูปแบบการฝึกไปใช้ในแต่ละพื้นที่

<u>แนวทางการแก้ไขปัญหา/ อุปสรรค</u>

- จัดทำคู่มือการปฏิบัติ เพื่อกำหนดขั้นตอนการทำงานในเรื่องต่าง ๆ ที่ชัดเจน ได้มาตรฐาน เป็นไปในแนวทางเดียวกันทั่วประเทศ

๔.๕ วิทยากรต้นแบบ (Master Trainer) ขาดความเชี่ยวชาญในขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมฝึกอบรมครบถ้วนทั้ง ๕ โมดูล และขาดเทคนิคในการถ่ายทอดความรู้

<u>แนวทางการแก้ไขปัญหา/อุปสรรค</u>

มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างวิทยากรต้นแบบ (Master Trainer) ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงวุฒิ ตลอดจนมีการศึกษาดูงาน เพื่อพัฒนาความเชี่ยวชาญ ความสามารถด้านการถ่ายทอดความรู้ การให้คำปรึกษาในขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมฝึกอบรม ครบถ้วนทั้ง ๕ โมดูล

๕. ปัจจัยความสำเร็จ

๕.๑ ผู้บริหารให้ความสำคัญ โดยกำหนดเป็นข้อสั่งการ นโยบาย แผนการปฏิบัติงานประจำปีของทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

๕.๒ วิทยากรต้นแบบ (Master Trainer) และบุคลากรฝึก มีความสามารถปฏิบัติงานด้านการฝึกอบรม มีประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญในขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมการฝึกอบรมครบถ้วน ทั้ง ๕ โมดูล

๕.๓ คู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ครบถ้วน เพื่อการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรฝึกหลักสูตรวิทยากรการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรอิงสมรรถนะเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศ

๕.๔ ฐานข้อมูลคณะ MT ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงวุฒิและบุคลากรฝึกเพื่อการติดต่อประสานงานให้คำแนะนำปรึกษา

๖. ตัวอย่าง / แบบฟอร์ม

๖.๑ วางแผนและเตรียมการพัฒนาบุคลากรฝึก

๖.๑.๑ ตัวอย่างโครงการ ตัวอย่างหนังสือขออนุมัติโครงการ

๖.๑.๒ ตัวอย่างหนังสือเชิญวิทยากร

๖.๑.๓ ตัวอย่างหนังสือเชิญผู้เข้าอบรม

๖.๑.๔ ตัวอย่างหนังสือเชิญประธาน แขกผู้มีเกียรติ ผู้ร่วมงาน

๖.๑.๕ ร่างคำกล่าวรายงาน คำกล่าวประธาน ในพิธีเปิดและพิธีปิด

๖.๑.๖ ตัวอย่างขออนุมัติยืมเงิน ตัวอย่างใบสำคัญรับเงิน ตัวอย่างเอกสารลงทะเบียนและอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

๖.๑.๗ เอกสารประกอบการฝึกอบรม

๖.๑.๘ ตัวอย่างเอกสารแบบประเมินวิทยากร แบบประเมินโครงการ

๖.๒ ดำเนินการพัฒนาบุคลากรฝึกโดยใช้วิธีการฝึกอบรม

๖.๒.๑ แบบฟอร์มการวิเคราะห์อาชีพ

๖.๒.๒ คู่มือการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรที่อิงสมรรถนะ

๖.๒.๓ คู่มือการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่การออกแบบและพัฒนาหลักสูตรอิงสมรรถนะ

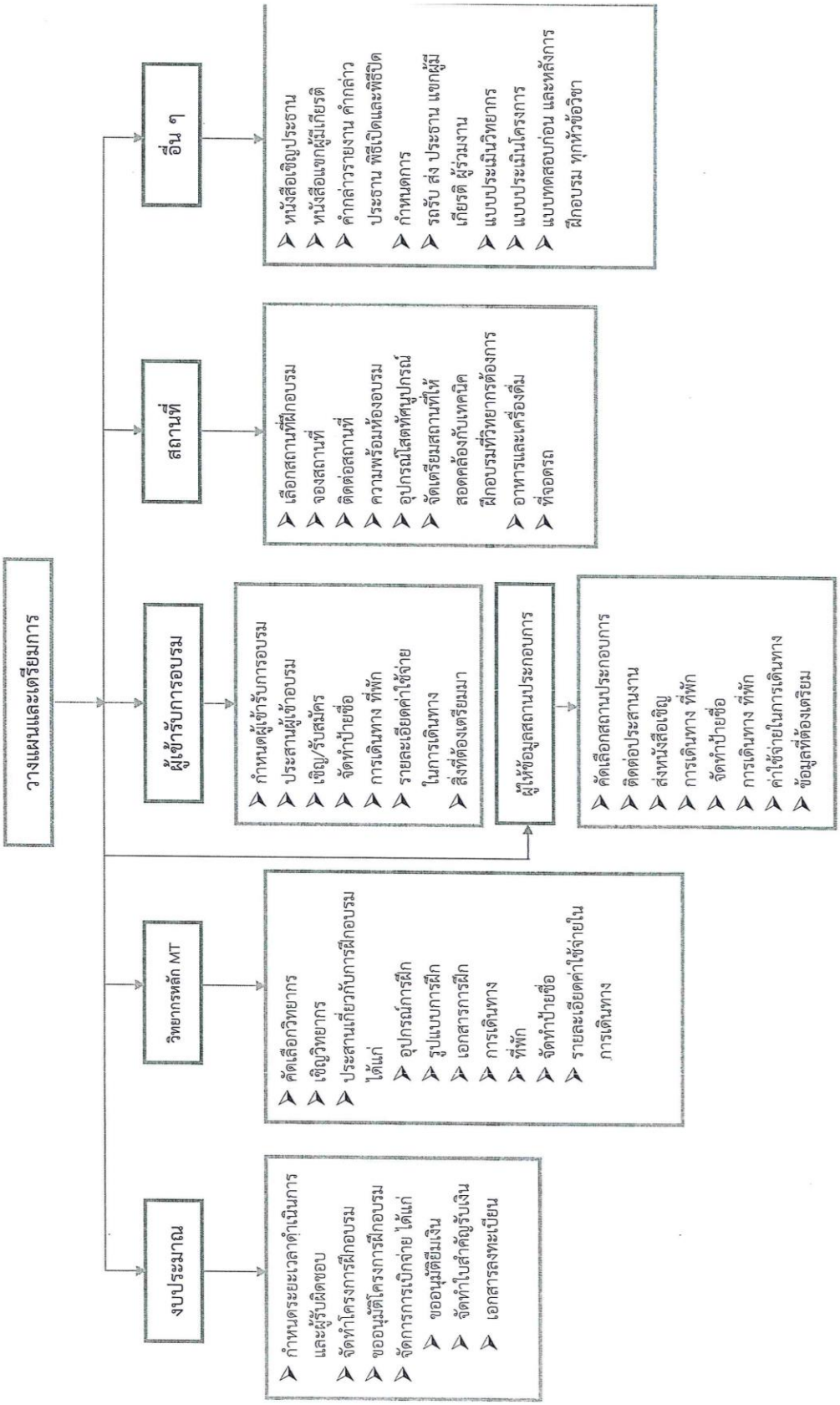
๖.๓ ประเมินผลและจัดทำรายงานผลการฝึกอบรมพัฒนา

๖.๓.๑ รูปแบบหลักสูตรของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน

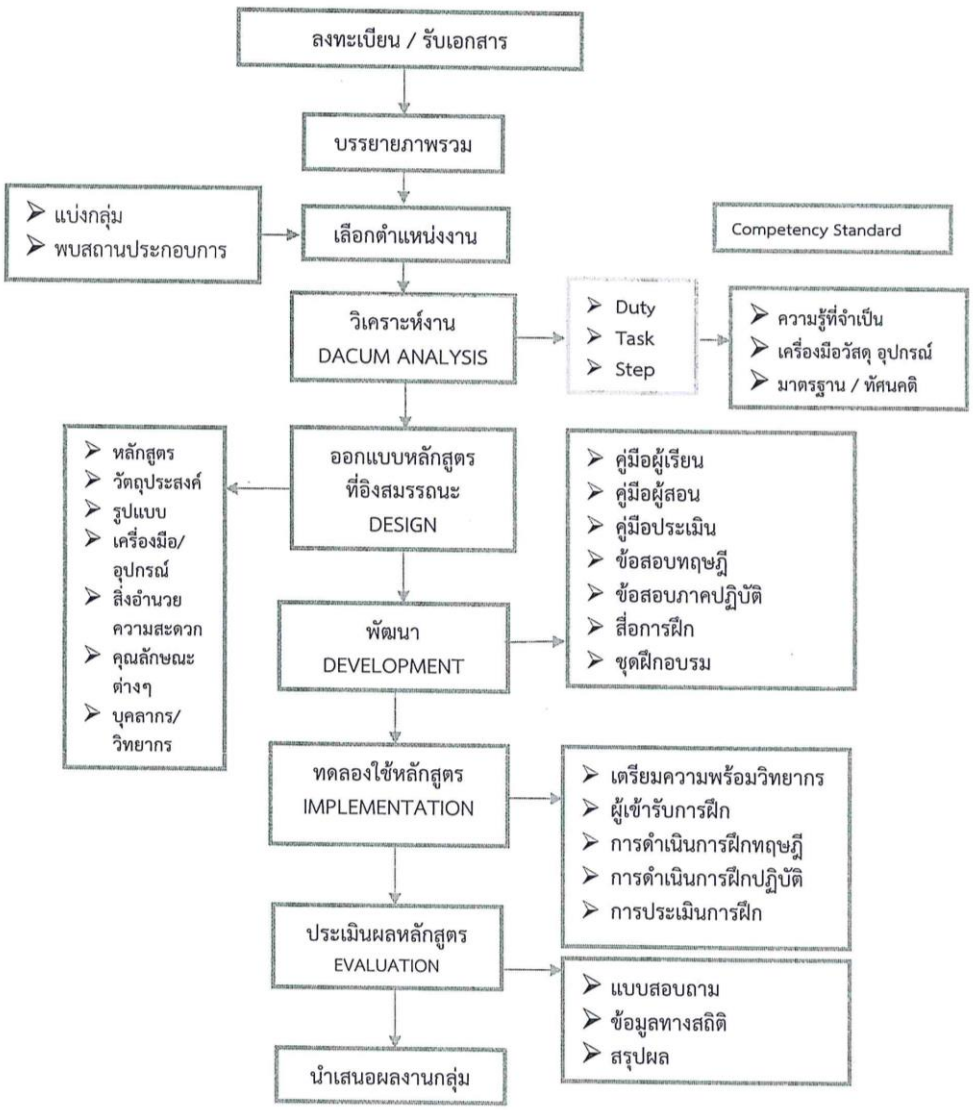
๖.๓.๒ แบบฟอร์มรายงานสรุปผลโครงการ

๗. Flow Chart ขั้นตอนการดำเนินการ

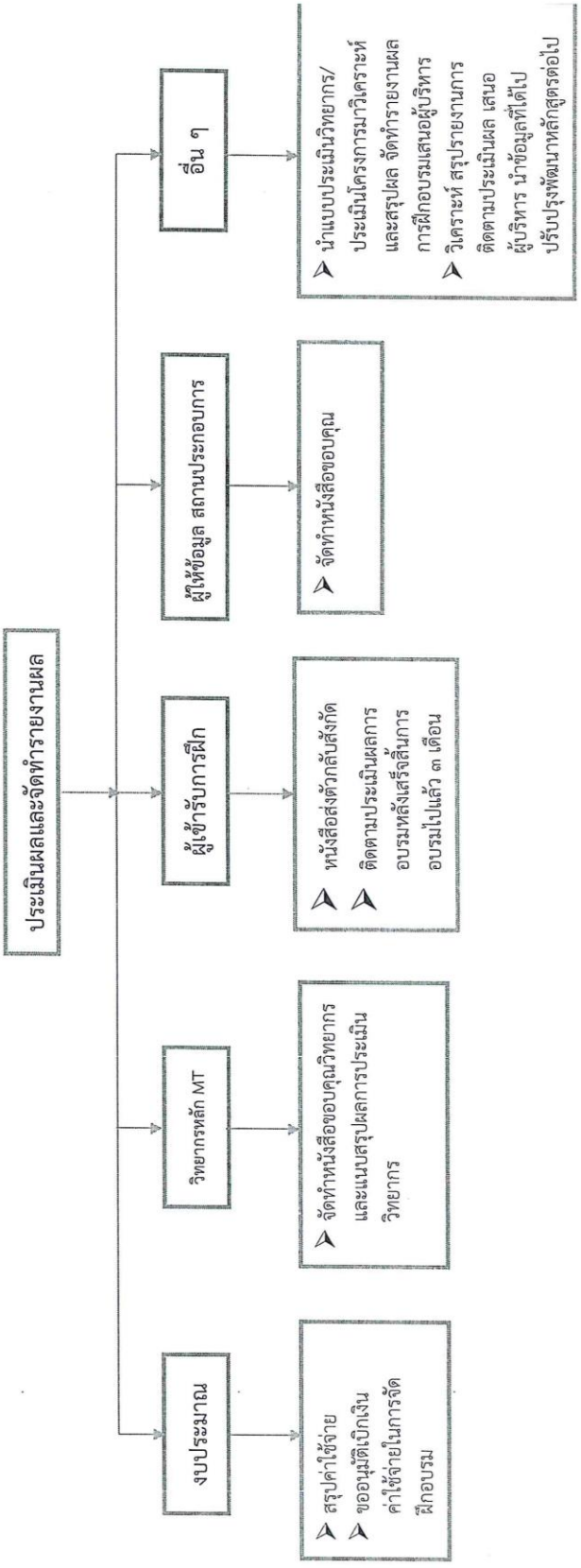
๗.๑ วางแผนและเตรียมการพัฒนาบุคลากรฝึก



๗.๒ การดำเนินการพัฒนาบุคลากรฝึกโดยใช้วิธีการฝึกอบรม



๗.๓ ประเมินผลและจัดทำรายงานผลการพัฒนา



๘. การอ้างอิง

๘.๑ การประชุมคณะทำงาน

๘.๑.๑ การประชุมคณะทำงานจัดการองค์ความรู้ ครั้งที่ ๑/๒๕๕๘ วันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๕๘

๘.๑.๒ การประชุมคณะทำงานจัดการองค์ความรู้ ครั้งที่ ๒/๒๕๕๘ วันที่ ๑๐ กรกฎาคม ๒๕๕๘

๘.๑.๓ การประชุมคณะทำงานจัดการองค์ความรู้ ครั้งที่ ๓/๒๕๕๘ วันที่ ๒๐ กรกฎาคม ๒๕๕๘

๘.๒ เอกสารอ้างอิง

๘.๒.๑ กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน. (๒๕๕๗). “คู่มือการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรที่อิงสมรรถนะ (Manual For Design and Development of Competency – Based Curriculum)”. สำนักพัฒนาผู้ฝึกและเทคโนโลยีการฝึก. กรุงเทพฯ.

๘.๒.๒ กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน. (๒๕๕๘). “คู่มือการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่การออกแบบและพัฒนาหลักสูตรอิงสมรรถนะให้กับสถานประกอบกิจการ”. สำนักพัฒนาผู้ฝึกและเทคโนโลยีการฝึก. กรุงเทพฯ.

๕. ภาพกิจกรรมคณะทำงานจัดการองค์ความรู้

(Knowledge Management – KM)

ปีงบประมาณ ๒๕๕๘

สำนักพัฒนาผู้ฝึกและเทคโนโลยีการฝึก กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน

๖. รายชื่อคณะทำงานจัดการองค์ความรู้ ปี ๒๕๕๘

๑.	นางจริยาพร สุวรรณมงคล ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาผู้ฝึกและเทคโนโลยีการฝึก	ประธานคณะทำงาน
๒.	นางอัญชนา เกษกานดา ผู้อำนวยการกลุ่มงานอุตสาหกรรมบริการ	คณะทำงาน
๓.	นางสาวประภาพร ชุลีลัง ผู้อำนวยการกลุ่มงานพัฒนาระบบการฝึก	คณะทำงาน
๔.	นายบุญคง ทิพย์กูล ผู้อำนวยการกลุ่มงานพัฒนาสถานฝึกและครุภัณฑ์การฝึก	คณะทำงาน
๕.	นายบุญชัย ศิริสนธิวรรธน ผู้อำนวยการกลุ่มงานพัฒนาหลักสูตรและเทคโนโลยีการฝึก	คณะทำงาน
๖.	นางสาวพิมพ์ฤทัย กัลยาณวัจน์ หัวหน้าฝ่ายสนับสนุนการอำนวยการ	คณะทำงาน
๗.	นางคนึงนิจ โกศัลวัฒน์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาฝีมือแรงงาน	คณะทำงาน
๘.	นายปฏิภาณ เลิศสุวานนท์ นักวิชาการพัฒนาฝีมือแรงงานปฏิบัติการ	คณะทำงาน
๙.	นายโอภาส คำอ่อน ครูฝึกฝีมือแรงงาน ระดับ ช3	คณะทำงาน
๑๐.	นายสุชาติ หลิมรัตน์ ผู้อำนวยการกลุ่มงานพัฒนาบุคลากรฝึก	คณะทำงานและเลขานุการ
๑๑.	นางสาวกอบกุล มะลิวัลย์ นักวิชาการพัฒนาฝีมือแรงงานชำนาญการพิเศษ	คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๒.	นางภารินี หงษ์แพง นักวิชาการพัฒนาฝีมือแรงงานชำนาญการ	คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๓.	นางสาวสรีรา คงตะแบก นักวิชาการพัฒนาฝีมือแรงงาน	คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ

ผู้แทนคณะทำงาน

๑.	นายปกรณ์ ศรีเพชร	นิติกรชำนาญการ รักษาการในตำแหน่งนักวิชาการพัฒนาฝีมือแรงงานชำนาญการพิเศษ
๒.	นายปัญญา ถาวรเจริญ	นักจัดการทั่วไปชำนาญการ
๓.	นายคมธัช รัตนคช	นักวิชาการพัฒนาฝีมือแรงงานชำนาญการ
๔.	นางสาวจันทร์เพ็ญ ติยะรัตนชัย	เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน
๕.	นางสาวธิดา เดชะรัฐ	นักวิชาการพัฒนาฝีมือแรงงาน