

พงศ์ศิริ สุขประวิทย์

บทความวิจัย

มหาบัณฑิตโครงการปริญญาโททางบริหารธุรกิจ เน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ ดร.มณฑล สรไกรกิติกุล
อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารองค์การ การประกอบการ และทรัพยากรมนุษย์
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ : บทบาทในการสร้างเสริม การเรียนรู้องค์การภาครัฐ

บทคัดย่อ

งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการรับรู้บทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ขององค์การภาครัฐ ในฐานะเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ที่องค์กรได้จัดตั้งขึ้น เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) จำนวน 10 ท่าน รวมทั้งรวบรวมข้อมูลจากเอกสารภายในองค์กร เช่น คำสั่ง ประกาศ คู่มือการปฏิบัติงาน รายงานต่างๆ นำมาใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ร่วมกัน

ผลการวิจัยพบว่า บทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) สามารถสรุปได้เป็น 6 บทบาท โดยมี 4 บทบาทที่สอดคล้องกับบทบาทของ Facilitator ในระดับกลุ่ม ได้แก่ บทบาทตัวกลางผู้ประสานงาน บทบาทผู้กระตุ้นแรงจูงใจ บทบาทนักประชาสัมพันธ์ และบทบาทการเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ สำหรับบริบทขององค์การภาครัฐมีการค้นพบเพิ่มเติมอีก 2 บทบาท ได้แก่ บทบาทของการเป็นจิตอาสา และบทบาทในการติดตามการดำเนินงาน ทั้งนี้ มีสาเหตุมาจากการทำงานภาครัฐกำหนดให้ตำแหน่งผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) เป็นสายงานสนับสนุน โดยอาศัยความเสียสละของพนักงานในการให้ความร่วมมือทำหน้าที่ดังกล่าว จึงเกิดเป็นที่มาของจิตอาสา ส่วนบทบาทการติดตามผลการดำเนินงานมาจากการทำงานที่ยึดติดขั้นตอนที่ต้องรายงานให้กับผู้บังคับบัญชาครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอ

คำสำคัญ : บทบาท ผู้อำนวยการเรียนรู้ ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ องค์การภาครัฐ องค์การแห่งการเรียนรู้

The Learning Organization Agent : Roles of Facilitating Learning in a State-Enterprise Organization

Abstract

This research aims to study the perception toward roles of the Learning Organization Agents (LO Agent) in a State-Enterprise organization which involving in the learning activities. A qualitative research method was employed. Data was collected from an in-depth interview with ten LO Agents. A secondary data such as internal announcements, standard operating procedures and reports in an organization were also analyzed to verify and support the finding.

The finding shows that the facilitator performs eight roles, which are Coordinator, Stimulator, Communicator, Learning Guidance, Volunteer, Monitoring, Compromiser, and Observer. By the way, the LO Agent performs six roles. The four roles are considered as group facilitation including Coordinator, Stimulator, Communicator, and Learning Guidance. In a State-Enterprise Organization, the results reveal two additional roles including Volunteer, and Monitoring. As LO Agent in this sample organization is considered as a supporting position, so volunteer roles are emerged. In the realm of bureaucracy procedure, updating and reporting to supervisor are regular process, so monitoring role are needed.

Keywords : Roles, Facilitator, Learning Organization Agent, State-Enterprise Organization, Learning Organization

บทนำ

ในยุคปัจจุบันการดำเนินงานขององค์กร ไม่ว่าจะ เป็นของภาครัฐหรือภาคเอกชนต่างได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ที่มีความก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว (Farazmand, 1999) เพื่อให้เกิดการปรับตัวได้อย่างทันที่ ทั้งองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนจึงหันมาให้ความสำคัญกับการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก องค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องหาหนทางในการปรับตัวให้เข้ากับปัจจัยภายนอกต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยประเด็นหลักที่มีการนำมาใช้ในการปรับตัวคือการสร้างให้องค์กรกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อที่จะทำให้ทุกคนในองค์กรเกิดความเข้าใจ และค้นหาหนทางในการปรับเปลี่ยนบริบทการดำเนินงานขององค์กรให้ตอบรับกับสภาพการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินกิจการได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

การสร้างให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กรสามารถเกิดขึ้นได้จากการเรียนรู้ในสิ่งที่ประสบผลสำเร็จและความผิดพลาด สำหรับการดำเนินงานขององค์กรที่ประสบผลสำเร็จ อันเนื่องจากการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามแผน ย่อมจะส่งผลให้องค์กรเกิดการรับรู้ถึงความสำเร็จที่ได้รับ และเกิดเป็นการเรียนรู้ในที่สุด (Single-loop Learning) นอกจากการเรียนรู้จากผลสำเร็จที่ได้รับแล้ว การเรียนรู้จากความผิดพลาดเป็นอีกหนึ่งเรื่องสำคัญที่สร้างให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในองค์กร การเรียนรู้จากความผิดพลาดหรือการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (Double-loop Learning) การเรียนรู้ดังกล่าวจะเป็นการเรียนรู้ในเชิงลบที่เกิดขึ้น และพยายามหาแนวทางเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานต่อไปเพื่อให้องค์กรสามารถกลับมาบรรลุเป้าหมายได้อีกครั้ง (Robert M. Fulmer, 1994) การสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กรเป็นสิ่งจำเป็น สำหรับองค์กรภาครัฐที่มีการปฏิบัติงานโดยยึดถือกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด มีรูปแบบการทำงานที่แตกต่างจากหน่วยงานภายนอกอื่นๆ ได้รับการกล่าวว่าเป็นองค์กรที่ให้บริการล่าช้า

และไม่ทันสมัย (Farazmand, 2015) ควรที่จะนำลักษณะการเรียนรู้ในบริบทต่างๆ เข้าไปปรับใช้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานแบบเดิม อันเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้น เป็นองค์การภาครัฐยุคใหม่ที่มุ่งเน้นและใส่ใจการบริหารคุณภาพให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องถาวร

เพื่อเป็นการตอบสนองต่อการยกระดับคุณภาพ องค์การภาครัฐจึงได้มีการจัดตั้งเกณฑ์การประเมินคุณภาพ องค์การภาครัฐขึ้น ซึ่งหนึ่งในเกณฑ์การประเมินที่มีการกำหนดเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ขององค์กร ในการสร้างให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจเป็นผู้ดำเนินการประเมิน องค์การภาครัฐ ติดตามกระบวนการทำงาน การพัฒนาในมิติต่างๆ เพื่อให้การปรับปรุงตามข้อเสนอแนะช่วยให้องค์การ ภาครัฐดังกล่าวสามารถไปปรับปรุงพัฒนาจัดการองค์การ ในการสร้างควมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถใช้งบประมาณลงทุนภาครัฐได้อย่างคุ้มค่า เกิดประโยชน์กับประชาชนส่วนใหญ่ สำหรับเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินองค์การ ภาครัฐที่องค์การผู้ตรวจประเมินได้กำหนดขึ้นประกอบไปด้วย 7 หมวด โดยหมวดที่ 1 เกี่ยวข้องกับการนำองค์การ หมวดที่ 2 เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ที่องค์การนำมาใช้ หมวดที่ 3 เกี่ยวข้องกับลูกค้า หมวดที่ 4 เกี่ยวข้องกับการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวดที่ 5 เกี่ยวข้องกับบุคลากร หมวดที่ 6 เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการ และหมวดที่ 7 เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์โดยรวม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2557 และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 2556.) จากเกณฑ์การประเมินทั้ง 7 หมวด องค์การภาครัฐมีความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการรายงานผล ให้กับองค์การผู้ตรวจประเมินเพื่อที่จะประเมินการพัฒนาการ ทั้ง 7 หมวดที่กำหนด

จากเกณฑ์การประเมินในหมวดที่ 4 ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการประเมินการเรียนรู้ขององค์กรอันจะช่วยให้ องค์การเกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน ทำให้หน่วยงานภาครัฐ

หันมาให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ มีการดำเนินงาน โดยการจัดตั้งคณะทำงานเกี่ยวกับการสร้างให้เกิดบรรยากาศ ในการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร เพื่อตอบสนองเกณฑ์ ดังกล่าว รวมทั้งยังเป็นการสร้างให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง สามารถพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งกลุ่มผู้ทำงาน ดังกล่าวเป็นกลุ่มที่มีชื่อเรียกว่า Facilitator ทำหน้าที่ในการสร้าง ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร สำหรับในบริบทภาษาไทยมีการแปลความหมายของ Facilitator ไว้หลายคำ เช่น กระบวนกร วิทยากร กระบวนการ ผู้อำนวยการเรียนรู้ หรือ ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ เป็นต้น ดังนั้น ผู้ที่เข้ามาทำหน้าที่สำคัญ ดังกล่าวให้กับองค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจบทบาท หน้าที่ของตนเอง เพื่อที่จะส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร ให้ประสบผลสำเร็จตามที่องค์กรต้องการ

เพื่อให้ตระหนักและเข้าใจถึงบทบาทที่มีความสำคัญ ของคณะผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในหน่วยงาน ช่วยให้ การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย การศึกษาบทบาทของตำแหน่งที่ เข้ามาทำหน้าที่รับผิดชอบส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร จึงมีความสำคัญ เพราะองค์ความรู้ที่สามารถสร้างความ ได้เปรียบเชิงการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นองค์ความรู้ที่ มา จากตัวบุคคลซึ่งเป็นแรงงานที่มีความรู้ ทำให้ปัจจัยด้านบุคคล จึงเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้า ได้ อย่างรวดเร็ว (วีระชัย คล้ายทอง, 2550) นอกจากนี้ ประเด็น ทางด้านบุคคลยังเป็นส่วนประกอบสำคัญที่จะช่วยสร้างเสริม ให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ สร้างสรรค์ความรู้ คิดพัฒนาต่อยอด และนำความรู้ไปใช้ในที่สุด ซึ่งจะช่วยส่งผลให้ประสิทธิภาพ ขององค์กรดีขึ้น ทำให้องค์กรสามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืน (Garavan, 1997)

เนื่องจากการส่งเสริมการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัย สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมที่เกิดจากตัวบุคคลกร ต้องไม่ เป็น การบังคับซึ่งเป็นเหตุผลของการต่อต้าน การส่งเสริม การเรียนรู้จึงควรที่จะเป็นความสมัครใจที่จะทำ ดังนั้น บุคคลที่รับบทบาทหน้าที่ในการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ จึงต้องมีใจรัก มีความสมัครใจ มีความต้องการที่จะเรียนรู้

(Lombardo & Eichinger, 2001) ต้องการที่จะเห็นองค์การ เกิดการเปลี่ยนแปลง แต่อย่างไรก็ตาม หากบทบาทในการ ส่งเสริมการเรียนรู้ได้ถูกมอบหมายให้กับบุคคลที่ไม่ได้มีความ เต็มใจที่จะเรียนรู้ อาจเป็นเพราะมีสาเหตุมาจากบทบาทที่ ได้รับไม่สอดคล้องกับความคาดหวังส่วนบุคคล หรือมีความ เข้าใจในบทบาทที่ไม่สอดคล้องกัน ย่อมที่จะส่งผลเสียต่อ การปฏิบัติงาน และยังเป็นการเสียเวลาสำหรับการพัฒนา ตัวบุคคลให้เกิดความรู้ใหม่ที่จะนำไปส่งเสริมให้เกิดการพัฒนา ในองค์กรต่อไป ดังนั้น การรับทราบซึ่งบทบาทของผู้ที่จะ เข้ามาทำหน้าที่ในการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร จึงเป็น สิ่งที่ทุกคนในองค์กรควรทราบ เพื่อที่จะได้ตรวจสอบกับ ความต้องการ ความคาดหวังของตนเอง มีเวลาทำความเข้าใจ ในบทบาท และทำความเข้าใจในหน้าที่ของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ ให้เกิดความเข้าใจการทำงานด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ จวบจนสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนเองได้เป็นอย่างดีสามารถ เข้าไปมีส่วนช่วยสร้างสรรค์องค์การให้กลายมาเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีคุณภาพ สะท้อนออกมาเป็น ผลลัพธ์ตามที่องค์กรคาดหวัง งานวิจัยนี้จึงมุ่งที่จะศึกษา บทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ขององค์กร ภาครัฐ ในประเด็นการรับรู้บทบาทของการเป็นผู้ปฏิบัติงาน ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร ที่มีส่วนช่วยผลักดัน ให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ในองค์กร

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่

จากการที่บทบาทเป็นตัวกำหนดพฤติกรรม สถานะ หน้าที่ ที่บุคคลต้องยึดถือหรือปฏิบัติตามขอบเขตที่สังคม เป็นผู้กำหนด อันหมายรวมถึงประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการ ดำรงตำแหน่งหน้าที่การทำงาน มีการพิจารณาถึงขอบเขต ของการรับผิดชอบ นอกจากนี้ บทบาทสามารถขยายความ ได้ถึงบรรทัดฐานทางสังคมที่แสดงให้เห็นถึงการอยู่ร่วมกัน มีการปฏิสัมพันธ์ร่วมกันภายในสังคม เพื่อใช้เป็นตัวกลางใน การประสานความเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน (ไพบูลย์ ช่างเรียน, 2516) จากการศึกษาในเรื่องของบทบาทของ Biddle (1986)

ได้ให้คำนิยามถึงบทบาทเป็นเรื่องของความเป็นฉันทามติ (Consensus) ความเห็นพ้องต้องกันทางสายกลาง ความคาดหวังเดียวกันที่ยึดถือโดยคนในสังคม สิ่งสำคัญของแนวคิดนี้คือบทบาททางสังคมเกิดขึ้นจากการที่มนุษย์มีบรรทัดฐานร่วมกันทำให้ส่งผลสำคัญต่อสมาชิกที่มีตำแหน่งต่างๆ ในสังคม (Gordon, 1937 ; Cohen, 1979) นอกจากความเห็นพ้องต้องกันแล้วบทบาทยังต้องแสดงถึงความเข้าใจ ความสอดคล้อง (Conformity) ที่สามารถอธิบายได้ถึงความยินยอมพร้อมใจในรูปแบบของพฤติกรรมที่มีร่วมกัน ซึ่งจะทำให้เกิดความร่วมมือทางสังคมและความประทับใจระหว่างระดับของบุคคลเพิ่มมากขึ้น เพราะกลุ่มคนมีความสอดคล้องในความคาดหวังร่วมกัน แต่อย่างไรก็ตาม ความสอดคล้องนี้ไม่ได้เกิดขึ้นตลอด ในกรณีที่ความคาดหวังเปลี่ยนแปลงไป อาจส่งผลต่อความสอดคล้องเช่นกัน (Gordon, 1937 ; Broom & Selnick, 1977)

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในบทบาทมากยิ่งขึ้น การเข้ามาสวมบทบาท (Role Taking) จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เพราะการสวมบทบาทจะช่วยให้เกิดการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และการเข้าไปมีส่วนร่วมในสังคมซึ่งเป็นลักษณะที่สำคัญของการสวมบทบาท (Mead, 1934) ทั้ง 2 องค์ประกอบนี้ต่างเป็นส่วนสำคัญของการสวมบทบาท (การรับบทบาทของผู้อื่น) การสวมบทบาทจึงมุ่งเน้นที่ความสำคัญในส่วนของความคาดหวัง เพื่อพิจารณาว่าผู้อื่นมีมุมมองและคาดหวังในตนเองอย่างไร การสวมบทบาทที่ประสบผลสำเร็จจะทำให้บุคคลสามารถพัฒนาตนเอง และเพิ่มระดับความร่วมมือในสังคมได้ โดยการปฏิบัติตามบทบาทเพื่อแสดงออกถึงความเป็นเจ้าของสถานภาพตามที่ตั้งใจคาดหวัง (Gordon, 1937) นอกจากนี้ การที่บุคคลจะปฏิบัติตามบทบาทที่ติดตัวออกมาได้หรือไม่ นั้น จะขึ้นอยู่กับระดับการยอมรับบทบาทของทั้งตนเองและสังคมรอบข้าง ซึ่งจะส่งผลกลับมาถึงความสอดคล้องกับบทบาทตามความคาดหวังของสังคมและการรับบทบาทของตนเอง

จากความเข้าใจที่เกิดขึ้นจากการสวมบทบาทที่ได้รับ มีความสอดคล้องจากการรับบทบาทที่ได้กำหนดไว้ให้ทราบโดยทั่วกัน ซึ่งจะทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ความขัดแย้งของบทบาท (Role Conflict) จึงไม่เกิดขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อสิ่งที่คิดไม่มีความสอดคล้อง หรือมีส่วนร่วม หรือมีความคาดหวังร่วมกับพฤติกรรมของบุคคลอื่น (Cohen, 1979) ซึ่งหมายถึง ความคาดหวังระหว่างบุคคลมีความแตกต่างและเข้ากันไม่ได้ มีการโต้แย้ง ได้รับแรงกดดันจากความขัดแย้งทำให้เกิดความเครียด เกิดความขัดแย้งทางบทบาท ซึ่งสามารถอธิบายได้จากความคาดหวังที่แสดงออกมาพร้อมกัน ในปัจจุบันที่เข้ากันไม่ได้กับพฤติกรรมของตนเอง แนวความคิดนี้มีแรงดึงดูด และจะปรากฏเป็นปัญหาในระดับสังคมที่ซับซ้อน มีการศึกษาว่าความขัดแย้งในบทบาทส่งผลต่อแรงกดดันและความเครียด และส่งผลต่อการทำงาน เช่น มีผลการดำเนินงานที่ต่ำ ความผูกพันในองค์การต่ำ และส่งผลด้านลบอื่นๆ ตามมา (Tett & Meyer, 1993)

เพื่อที่จะให้เข้าใจถึงบทบาทอย่างลึกซึ้งจึงต้องมีความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างกันขององค์ประกอบด้านต่างๆ ซึ่งจะช่วยให้อ่านปฏิบัติตามบทบาทได้เป็นอย่างดี ส่งผลต่อการทำงานเกิดขึ้นอย่างราบรื่น การสร้างให้ทุกคนในองค์การรับทราบถึงบทบาทที่ตรงกันในลักษณะบทบาทต่างๆ จึงเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้บุคลากรทุกๆ คนในองค์การได้เข้ามารับรู้และรับทราบ เข้าใจความหมายของตำแหน่ง หน้าที่การทำงานที่ต้องรับผิดชอบ รวมถึงสามารถนำไปเปรียบเทียบกับความสอดคล้องของตนเอง วิเคราะห์พิจารณาถึงความสอดคล้องในระดับเบื้องต้น และพร้อมที่จะเข้าไปสวมบทบาท อันจะส่งผลต่อการทำงานที่ราบรื่นต่อไป แต่อย่างไรก็ตาม หากไม่เกิดความสอดคล้องกัน ผู้สวมบทบาทสามารถหลีกเลี่ยงการเข้าไปสวมบทบาทดังกล่าวได้ ส่งผลให้คนที่เข้ามาดำเนินงานดังกล่าวทดแทนสามารถปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี และส่งผลดีต่อองค์การ รวมถึงสามารถหลีกเลี่ยงการเกิดความขัดแย้งของบทบาท เพราะมีการรับทราบถึงบทบาท และ

ดำเนินการวิเคราะห์ความสอดคล้องร่วมกันของบทบาทกันมาก่อน ทำให้ผู้ที่เข้ามาทำงานสามารถดำเนินการสวมบทบาทได้เป็นอย่างดี และส่งผลให้การทำงานดีขึ้น

ความหมายและบทบาทหน้าที่ของ Facilitator

Facilitator คือ ผู้ที่เข้าใจในระบบของการเรียนรู้ สามารถค้นหาวิธีที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้ในระดับกลุ่ม เพื่อที่จะทำให้กลุ่ม/องค์การสามารถใช้ระบบการเรียนรู้มาใช้ในการสร้างและพัฒนาการทำงานที่เป็นอยู่ให้เกิดผลที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Pedler, 1996) พร้อมกันนี้เป็นผู้ให้การสนับสนุนทั้งร่างกายและแรงใจในการสร้างสังคมรอบข้างให้ใส่ใจต่อการเรียนรู้ พร้อมยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดี อันจะนำไปสู่เป้าหมายที่มีร่วมกันของทุกคนในกลุ่มหรือองค์การ (ทวิศักดิ์ นพเกษตร, 2545)

สำหรับรายงานในประเทศไทยจากการศึกษา ค้นคว้า ตำรา บทความวิชาการ และงานวิจัยต่างๆ พบว่ามีการให้ความหมายของคำว่า Facilitator ออกมาหลากหลายรูปแบบ มีทั้งการเรียกตามคำศัพท์เดิมในลักษณะของคำย่อ เช่น ฟา และการบัญญัติคำขึ้นมาใช้ใหม่ เช่น ผู้ดำเนินการสนทนา วิทยากรกระบวนการ กระบวนกร ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ ผู้อำนวยการกลุ่ม และผู้อำนวยการเรียนรู้ เป็นต้น

บทบาทของ Facilitator เป็นบทบาทที่มาจากการประยุกต์ทักษะด้านต่างๆ มารวมกัน ไม่ว่าจะเป็นทักษะในการบริหารจัดการ ทักษะด้านการดำเนินกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทักษะด้านความเป็นผู้นำ ที่จะต้องเข้าใจความต้องการของสมาชิกในกลุ่ม กระตุ้นให้สมาชิกแสดงความคิดเห็น หรือทักษะในการสื่อสาร เพื่อจัดการกับการสื่อสารที่สื่อออกไปให้มีความชัดเจนและเข้าใจถูกต้องตรงกัน ทักษะในการวิเคราะห์บุคคล เพื่อหาสาเหตุของพฤติกรรมที่สมาชิกในทีมแสดงออกมา มาจากสาเหตุใดและสามารถจัดการสาเหตุเหล่านั้นได้ บทบาทของ Facilitator จึงเป็นบทบาทที่ต้องได้รับการฝึกฝน โดยบทบาทของ Facilitator แบ่งออกเป็น 6 บทบาท (สถาบัน

พัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2545 ; กลุ่มส่งเสริมการถ่ายทอดวัฒนธรรม สำนักส่งเสริมและเผยแพร่วัฒนธรรม สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ กระทรวงวัฒนธรรม, 2551) ประกอบไปด้วย

1) บทบาทการเป็นผู้ประสานงาน (Role of Coordinator) โดยดำเนินการจัดกระบวนการหรือกิจกรรมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นทั้งผู้ให้ความรู้และผู้รับความรู้ พร้อมกับขยายขอบเขตการเรียนรู้ ให้สมาชิกได้นำไปปฏิบัติจริง

2) บทบาทการเป็นผู้กระตุ้นเร้า (Role of Stimulator) เป็นผู้ดำเนินการกระตุ้นเร้ากลุ่มให้คิดและแสดงความคิดเห็น คิดทบทวนใคร่ครวญ ถึงประเด็นที่กำลังพูดคุย รวมถึงการวางแผนลงมือปฏิบัติ

3) บทบาทในการเป็นผู้สังเกตการณ์ (Role of Observer) เป็นผู้ดำเนินกิจกรรมด้วยความเป็นกลาง ไม่ถืออคติ ไม่ให้ความสนใจกับแรงกดดันต่างๆ ให้ความสนใจในการฟังการสนทนาของกลุ่ม สังเกตความเป็นไปของกระบวนการที่เกิดขึ้นกับกลุ่ม

4) บทบาทในการเป็นผู้สร้างบรรยากาศ (Role of Learning Creator) ทำหน้าที่ในการรับผิดชอบดูแลกระบวนการ พร้อมกับปรับสถานการณ์ในแต่ละช่วง มุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้ สร้างให้มีการสื่อสารอย่างเปิดเผยและเท่าเทียมกัน รวมถึงการให้กำลังใจภายในกลุ่ม

5) บทบาทในการเป็นผู้ช่วยสื่อสาร (Role of Communicator) ช่วยชี้แนะหรือตั้งคำถามสะท้อนความคิด แสดงความคิดเห็น ประสพการณ์เมื่อกำลังดำเนินมาถึงจุดที่สมาชิกเกิดการแสดงความคิดเห็นกันน้อยลง

6) บทบาทในการเป็นพี่เลี้ยงให้เกิดการเรียนรู้ (Role of Learning Guidance) ให้คำแนะนำ รวมถึงสะท้อนให้ผู้เข้าร่วมกระบวนการเรียนรู้ ได้เห็นและยอมรับศักยภาพของตนเองและผู้อื่น รวมถึงชี้ให้เห็นประเด็นที่จะพัฒนาและสร้างการเปลี่ยนแปลง

วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ทำการศึกษาในองค์การภาครัฐที่ให้บริการด้านระบบสาธารณูปโภคพลังงาน โดยผู้วิจัยจัดเก็บข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับ Facilitator ขององค์การ ซึ่งมาจากการแต่งตั้งคณะทำงานในการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ขององค์การ มีตำแหน่งที่เรียกว่า “ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้” หรือ “The Learning Organization Agent : LO Agent” เป็นคณะทำงานดังกล่าว คำถามวิจัยในครั้งนี้ คือ บทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ในหน่วยงานเป็นอย่างไร ซึ่งมุ่งค้นหาความเข้าใจในบทบาทที่สะท้อนออกมาเป็นความรู้สึกของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) โดยมีคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เป็นคำถามเกี่ยวกับประเด็นด้านการรับรู้บทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) โดยมีการเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ดำเนินการสัมภาษณ์ ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเป็นระยะเวลาไม่ต่ำกว่า 3 ปี จากการวิเคราะห์ข้อมูลไปพร้อมกับการเก็บข้อมูล พบว่า ข้อค้นพบจากการวิเคราะห์มีความอิมตัว โดยไม่พบประเด็นใหม่ จากการสัมภาษณ์ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ในรายชื่อ 10 สำหรับรายละเอียดของผู้ให้ข้อมูลปรากฏดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 รายละเอียดผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์แบบรายบุคคล

ผู้ให้ข้อมูล	รายละเอียด			
	อายุ	อายุงาน	ตำแหน่ง	ระยะเวลาดำรงตำแหน่ง LO Agent
ผู้ให้ข้อมูล 1	54 ปี	25 ปี	นักบริหาร 8 หัวหน้าแผนก	5 ปี
ผู้ให้ข้อมูล 2	27 ปี	04 ปี	นักบริหารงานพัสดุ 5	3 ปี
ผู้ให้ข้อมูล 3	49 ปี	13 ปี	นักบริหาร 7 ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก	4 ปี
ผู้ให้ข้อมูล 4	29 ปี	04 ปี	วิศวกรคอมพิวเตอร์ 5	3 ปี
ผู้ให้ข้อมูล 5	27 ปี	04 ปี	นักบัญชี 5	3 ปี
ผู้ให้ข้อมูล 6	55 ปี	24 ปี	นักบริหาร 9 ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง	4 ปี
ผู้ให้ข้อมูล 7	56 ปี	30 ปี	นักบริหาร 8 หัวหน้าแผนก	5 ปี
ผู้ให้ข้อมูล 8	46 ปี	21 ปี	นักบริหาร 9 ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง	5 ปี
ผู้ให้ข้อมูล 9	30 ปี	04 ปี	นักประมวลผลข้อมูล 5	3 ปี
ผู้ให้ข้อมูล 10	25 ปี	04 ปี	นักบัญชี 5	3 ปี

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) อันได้แก่ รายงานการประชุม คำสั่งที่เกี่ยวข้องกับผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ที่ได้รับอนุญาตจากองค์การนำมาใช้วิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลปฐมภูมิที่ได้รับเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างกันของข้อมูล และสนับสนุนให้ข้อมูลที่ได้รับมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

การตรวจสอบความเที่ยงตรงของข้อมูลจากการวิจัยมีการถอดบทสัมภาษณ์เป็นความเรียงบันทึกลงในกระดาษพร้อมกับจัดส่งให้กับผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ทำการพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องตรงตามประเด็นที่ได้เคยให้ข้อมูลไว้ รวมถึงการใช้วิธีการตรวจสอบสามเส้าของข้อมูล (สุภางค์ จันทรวาณิช, 2553) เป็นการตรวจสอบแหล่งเวลา แหล่งสถานที่ และแหล่งบุคคล เพื่อเพิ่มความเที่ยงตรงจากข้อมูลที่ได้รับในแต่ละรายบุคคล และลดปัญหาที่เกิดจากการนำข้อมูลมาเพียงแหล่งเดียว (Yeasmin & Rahman, 2012) สำหรับแหล่งเวลาตรวจสอบโดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบความแตกต่างในรูปแบบของข้อมูล แหล่งสถานที่ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลที่มีภาระหน้าที่การปฏิบัติงานในหน่วยงานที่ต่างกัน เพื่อตรวจสอบข้อมูลที่ได้รับจากหน่วยงานที่ต่างกันมีความแตกต่างกันหรือไม่ และด้านแหล่งบุคคล ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบผู้ให้ข้อมูลโดยการเก็บข้อมูลมีช่วงวัยที่ต่างกัน เพื่อเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้รับจากกลุ่มผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ในวัยที่ต่างกันมีความเหมือนหรือต่างกันอย่างไร

สำหรับกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยมุ่งเน้นการวิเคราะห์เนื้อหาที่ได้รับจากการถอดบทสัมภาษณ์ พร้อมก็นำมาวิเคราะห์จัดหารูปแบบ (Pattern) ของข้อมูล เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลบนรูปแบบของการวิเคราะห์จัดหมวดหมู่ของเนื้อหา (Thematic Analysis) เพื่อที่จะสามารถนำมาสรุปเป็นรูปแบบของข้อมูลที่ค้นพบ ซึ่งจะเป็นคำตอบของคำถามการวิจัย (Braun & Clarke, 2006)

ผลการศึกษา

จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) และการสืบค้นเอกสารคำสั่งขององค์การในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) มีเนื้อความที่กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ว่า “...มีหน้าที่ความรับผิดชอบถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) สนับสนุน ประสานกิจกรรมการพัฒนาทีมงานหน่วยงานด้วยเครื่องมือขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization Tool) และสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ของหน่วยงาน...” โดยคำสั่งดังกล่าวเป็นการกำหนดบทบาทหน้าที่โดยกว้างของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent)

จากคำสั่งดังกล่าวสามารถสรุปบทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ออกเป็น 4 บทบาทด้วยกันประกอบไปด้วย 1) บทบาทในการสนับสนุนงานด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ 2) บทบาทในการประสานงานด้านการประสานงานด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ 3) บทบาทในการถ่ายทอดประชาสัมพันธ์ และ 4) บทบาทในการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น จากคำสั่งดังกล่าวเป็นคำสั่งที่ได้ประกาศออกมาให้รับทราบโดยทั่วกันทั้งองค์การ

ผลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ สามารถสรุปลักษณะบทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ได้เป็น 6 บทบาท ได้แก่ 1) บทบาทในการเป็นตัวกลางผู้ประสานงาน 2) บทบาทของผู้กระตุ้นเร่งเร้า 3) บทบาทนักประชาสัมพันธ์ 4) บทบาทในการเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ 5) บทบาทของการเป็นจิตอาสา และ 6) บทบาทในการติดตามการดำเนินงาน ตามภาพที่ 1

ภาพที่ 1 สรุปบทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent)



1. บทบาทในการเป็นตัวกลางผู้ประสานงาน เป็นบทบาทที่ทำหน้าที่ในการเป็นตัวกลางคอยประสานงานทั้งในระดับบุคคล ระดับหน่วยงาน และในระดับนโยบาย เป็นผู้ทำความเข้าใจทั้ง 2 ฝ่ายทำหน้าที่เป็นสื่อกลางในการรับส่งสาร ให้มีความเข้าใจที่ถูกต้อง รวมถึงรับผิดชอบดูแลเรื่องการส่งเสริมการเรียนรู้ ถ่ายทอดนโยบายที่ได้รับมาไปสู่การปฏิบัติของหน่วยงานของผู้ประสานงาน พร้อมทั้งรับฟังผลตอบรับจากผู้รับนโยบายไปปฏิบัติ เพื่อนำไปคิดค้น หากกระบวนการ วิธีการปรับปรุงแก้ไขให้การทำงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ตามตัวอย่างคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลดังต่อไปนี้

“...จะเหมือนกับเป็นคนที่เป็นตัวกลางคอยสอบถามหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแล้วก็นำมาแจ้งเขา...” ผู้ให้ข้อมูล 1

“...เราก็จะเป็นคนคอยประสานงานว่า รูปแบบมันถูกต้องไหม หรือเราควรจะต้องปรับเปลี่ยนแก้ไขอย่างไร และก็จะมีเรื่องเป็นแกนนำในการหาที่พัฒนาทีม ทำกิจกรรมต่างๆ ...” ผู้ให้ข้อมูล 4

“...เป็นตัวเชื่อมระหว่างหน่วยงาน ระหว่างผู้บริหารกับพนักงานทั่วไปเลย ทุกระดับ ทั้งพนักงานออฟฟิศ พนักงานที่เป็นผู้ปฏิบัติ พนักงานภาคสนาม เป็นตัวเชื่อมระหว่างพนักงานกับนโยบายที่องค์กรต้องการ โดยใช้ LO Agent เป็นเครื่องมือหลัก เป็นตัวแทน...” ผู้ให้ข้อมูล 8

2. บทบาทของผู้กระตุ้นแรงจูงใจ บทบาทที่เกี่ยวข้องกับผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ในการสร้างแรงจูงใจในการทำกิจกรรมให้เกิดขึ้นกับพนักงานในองค์กร สำหรับขอบเขตความรับผิดชอบของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ภายในหน่วยงานเป็นการกระตุ้นเพื่อให้เกิดการดำเนินงานหรือเข้าร่วมการทำกิจกรรมให้สำเร็จตามแผนที่ได้กำหนด และเกิดการเรียนรู้จากกิจกรรมที่เกิดขึ้น ตามตัวอย่างลักษณะข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลอธิบายดังต่อไปนี้

“...มีหน้าที่รายงานความคืบหน้าในที่ประชุมทีมของเขตทุกเดือน เหมือนเราที่ต้องคอยกระตุ้นด้วย...” ผู้ให้ข้อมูล 1

“...สร้างการกระตุ้นให้เกิดขึ้น ให้คนในองค์กรเกิดการเรียนรู้ทั้งองค์กร แล้วจะทำอย่างไรให้เกิดการกระตุ้นกับพนักงานให้เกิดการเรียนรู้ เลยกลายเป็นว่ามันต้องมีผู้แทนของพนักงานซึ่งมาจากการคัดเลือก...” ผู้ให้ข้อมูล 7

“...ก็เลยแนะนำไปว่าพี่ลองคิดว่าพี่มีน้องมาขอคำปรึกษาหรือคำแนะนำเรื่องอะไรบ่อยที่สุด เหมือนเราไปจุดประเด็นให้เขา พี่เขาก็มาบอกว่าเป็นเรื่องของการจัดตารางกะ เขาก็เลยทำเรื่องนี้มาเขียน แล้วก็ไปช่วยเขาหาข้อมูลว่า จะเขียนเรื่องนี้ขอบเขตต้องประมาณไหน ก็ได้ความรู้ผู้เขียนออกมา...” ผู้ให้ข้อมูล 9

3. บทบาทนักประชาสัมพันธ์ เป็นบทบาทในการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างผู้รับสารกับผู้ส่งสาร โดยมุ่งเน้นที่การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นระหว่างผู้รับสารและผู้ส่งสาร พร้อมกันนี้บทบาทด้านการประชาสัมพันธ์ของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้เป็นการส่งสารเดียวกันให้กับบุคคลในหลายระดับ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจผู้รับสารในแต่ละระดับ เพื่อที่จะเลือกวิธีการสื่อสารได้ตรงกับลักษณะของบุคคล อันจะส่งผลให้เกิดความเข้าใจในสารที่รับได้อย่างถูกต้องเข้าใจ ตามตัวอย่างคำกล่าวของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ในบทบาทของนักประชาสัมพันธ์ต่อไปนี้

“...และอะไรก็แล้วแต่ที่ LO Agent เรียนรู้มารับทราบมา ต้องมีการนำเสนอผู้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน...” ผู้ให้ข้อมูล 3

“...เป็นการประชาสัมพันธ์ เวลาเราไปประชุมหรือรับนโยบายมาก็จะให้ LO Agent มาประชาสัมพันธ์เสียงตามสายในเขตว่ามีเรื่องแบบนี้ละ เป็นแบบนี้ละ ให้ความรู้ไปเลย ให้ความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบอะไรอย่างนี้ไปเลย...” ผู้ให้ข้อมูล 5

“...เพื่อเป็นคนกระจายในส่วนของการเรียนรู้ในองค์กร มีการใช้เครื่องมืออะไรในการเรียนรู้ เพราะจะให้มาสอนคนทั้งองค์กรมันไม่ได้ เรา LO Agent ซึ่งเป็นตัวแทนก็ไปกระจายต่อในหน่วยงาน” ผู้ให้ข้อมูล 9

4. บทบาทในการเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ เปรียบเสมือนกับบทบาทในการเป็นวิทยากร เป็นผู้ให้ความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการใช้เครื่องมือของการจัดการความรู้ แต่บทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) มิใช่ทำหน้าที่ในการให้ข้อมูลแต่เพียงอย่างเดียว ยังมีเรื่องของการเข้าไปดูแล กระตุ้น ส่งเสริมให้สมาชิกในกลุ่มเกิดแนวความคิด

ที่จะเรียนรู้ต่อยอด และพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ต่อไป ทำให้บทบาทในด้านของวิทยากรอย่างเดียวไม่เพียงพอสำหรับผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ต้องมีการสนับสนุนอย่างเต็มที่ ตามตัวอย่างคำกล่าวที่ได้รับจากผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“...เพื่อมาสนับสนุน เพื่อกระตุ้นให้พนักงานในองค์กร ในหน่วยงานของเรา เกิดการเรียนรู้ อยากที่จะ Alert อยากที่จะมีความรู้เพิ่มขึ้น โดยผ่าน LO Agent คือ LO Agent เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และสนับสนุนอยู่เบื้องหลัง...” ผู้ให้ข้อมูล 7

“...เราก็จะเหมือนคนคนหนึ่งที่ต้องไปสอนให้เขาใช้เครื่องมือ สอนเขาให้รับรู้ว่าการเก็บความรู้ไม่ได้มีแค่การเล่าเรื่องเพียงอย่างเดียว ยังมีวิธีการอื่นๆ อีกมาก...” ผู้ให้ข้อมูล 9

“...เราก็ต้องเข้าไปอยู่ในกระบวนการทำงานของเขา และบทบาทของการเป็นวิทยากรในการให้คำแนะนำเอาเครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้มาใช้ในการทำงาน...” ผู้ให้ข้อมูล 10

5. บทบาทของการเป็นจิตอาสา เป็นบทบาทในการอาสาเข้ามารับหน้าที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) เป็นเรื่องของความเสียสละที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) เอง เพื่ออาสาเข้ามารับหน้าที่เพิ่มเติมจากงานประจำที่ได้รับมอบหมาย แสดงให้เห็นถึงความตั้งใจในการทำงานของส่วนรวมเสมือนกับงานประจำของตนเอง มีความต้องการให้งานด้านการส่งเสริมการเรียนรู้เกิดทั่วทั้งองค์กร ให้ความร่วมมือเข้าร่วมประชุมวางแผนอย่างเต็มที่ เพื่อให้เกิดการพัฒนาในองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าประสงค์เดียวกันขององค์กร คือการสร้างให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ความเสียสละที่เกิดจากจิตอาสาของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความผูกพันระหว่างพนักงานด้วยกัน และระหว่างพนักงานกับองค์กรได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับงานวิจัยของ Green B.C. & Chulip L. (2004) ที่สรุปได้ว่าความผูกพันระหว่างกันของพนักงานกับองค์กร และพนักงานกับพนักงานเกิดจากการทำกิจกรรมหรือการทำงานร่วมกัน บทบาทในการเป็น

ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) เป็นบทบาทที่เพิ่มขึ้นจากหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก ไม่ได้รับผลตอบแทนเพิ่มเติม การเข้ามาทำหน้าที่ดังกล่าวจึงเป็นเรื่องของอาสาสมัครอย่างแท้จริง ดังตัวอย่างข้อมูลที่สะท้อนมาจากผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ดังต่อไปนี้

“...งาน LO Agent มา นายก็ขอมมา พี่ก็ตัดสินใจเข้าไปช่วย เข้ามาแล้วก็โอเคนะ แต่ภาระงานก็ตามมามากขึ้น ก็อย่างที่บอก เราเสียสละมาแล้วก็ต้องทำให้ดี ให้เป็นหน้าเป็นตาของหน่วยงาน...” ผู้ให้ข้อมูล 9

“...ดูๆ แล้วมันก็เป็นงานที่ต้องอาศัยในเรื่องของความเสียสละจิตอาสาส่วนหนึ่งด้วยเหมือนกัน เพราะตอนแรกๆ ก็ยังไม่รู้สึกอะไรหรอกนะ แต่พอทำไปเรื่อยๆ ก็รู้เลยว่าคนที่เข้ามาทำแล้วเขาทำอย่างตั้งใจจริงๆ นี้อาสาตัวเองมาก ๆ อันนั้นตอบตามที่ได้เห็นนะ...” ผู้ให้ข้อมูล 2

“...สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ จิตอาสา...พอให้ความสำคัญกับ LO Agent เวลาเราปฏิบัติงานอะไรก็จะไม่ติดขัด อีกอย่างหนึ่งที่ไม่มีการร้องเรียน งาน LO Agent ที่เราทำ เราทำด้วยจิตอาสานะครับ ไม่ได้ทำด้วยการบังคับ...” ผู้ให้ข้อมูล 3

“...ต้องมีจิตอาสาที่จะทำด้วย เพราะถ้าเราไม่มีตรงนี้แล้วเราก็ไม่สามารถที่จะทำมันได้ พี่เชื่อว่า LO Agent ขององค์การเราหลาย ๆ คนจะคิดแบบพี่ อย่างเช่นเขตพี่ พี่ที่สังเกตเวลาทำอะไรมันจะร่วมมือกันดี และประสบผลสำเร็จด้วย มันคล้าย ๆ กันว่าทุกคนมีจิตอาสา คิดไปทางเดียวกัน อยากที่จะทำ อยากที่จะช่วย...” ผู้ให้ข้อมูล 5

6. บทบาทในการติดตามการดำเนินงาน เป็นบทบาทที่สืบเนื่องจากหลายๆ บทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ที่เริ่มต้นงานจากการวางแผนการปฏิบัติงาน การนำแผนไปปฏิบัติ รวมถึงการรายงานผลที่ต้องส่งให้กับหน่วยงานอื่นสำหรับทุก ๆ กระบวนการที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) เข้าไปมีส่วนร่วม เป็นการตรวจสอบถึงความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน และในกรณีที่เกิดความผิดพลาด ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) สามารถที่จะเข้าไปช่วยดำเนินการแก้ไขได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้การที่ได้จัดทำ

ระบบการรายงานผลการจัดกิจกรรม ก็เป็นอีกส่วนหนึ่งของการติดตามผลการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบดูแล เห็นภาพรวมของกิจกรรมการส่งเสริมการเรียนรู้ที่ได้จัดขึ้น และสามารถตรวจสอบได้อย่างสะดวกมากขึ้น ตามตัวอย่างข้อมูลที่ได้รับการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“...ทำตั้งแต่ คิด นำเสนอ และก็ต้องรายงาน ตั้งแต่ กระตุ้น ติดตาม และก็รายงานด้วย เพราะทุกอย่างมันต้อง Control ทุกอย่าง เราต้องคอยบอกนายว่าตอนนี้กิจกรรมนี้มันไปถึงไหนแล้ว อะไรที่เราต้องการให้นายช่วย หรือตอนนี้ อะไรที่นายต้องทำ...” ผู้ให้ข้อมูล 1

“...แล้วหลังจากที่มีการวางแผนว่าจะทำกิจกรรมอะไรๆ เราก็ต้องติดตามการจัดทำกิจกรรมนั้น ซึ่งจริงๆ ก็เป็นคนะทำงานกับเขาด้วย...” ผู้ให้ข้อมูล 2

“...ที่เป็นส่วนการติดตามงานด้วยครับ เพราะส่วนใหญ่หน่วยงานที่อยู่คนละที่ บท. (แผนกบริหารทั่วไป) ก็อยู่คนละที่กัน ทำให้บางครั้งการดำเนินการหรือทำกิจกรรมอะไรที่เกี่ยวข้องกับ LO Agent ที่ต้องมีการส่งแผน การส่งผล และอะไรพวกนี้ LO Agent ก็ต้องติดตามด้วย...” ผู้ให้ข้อมูล 3

“คิดว่าต่อไป LO Agent ต้องคอยติดตามงานกับ บท. ด้วย ไม่เช่นนั้นจะมีผลกับงบประมาณในปีถัดไป อาจถูกตัดหรือลดลง” ผู้ให้ข้อมูล 6

จากข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ขององค์การภาครัฐที่ได้รับ สามารถสรุปบทบาทที่รับรู้ได้เป็น 6 บทบาท โดยแต่ละบทบาทมีความสอดคล้องกับกระบวนการดำเนินงานในการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ขององค์การ และส่งผลให้องค์การกลายมาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไป

อภิปรายและสรุปผลการวิจัย

จากบทบาทในแต่ละบริบทที่ได้ทำการศึกษามารถสรุปผลได้ดังต่อไปนี้ บทบาทจากการทบทวนวรรณกรรมประกอบไปด้วย 6 บทบาท ได้แก่ 1) บทบาทการเป็นผู้ประสานงาน 2) บทบาทการเป็นผู้กระตุ้นเร่งเร้า 3) บทบาทในการเป็นผู้สังเกตการณ์ 4) บทบาทในการเป็นผู้สร้างบรรยากาศ 5) บทบาทในการเป็นผู้ช่วยสื่อสาร และ 6) บทบาทในการเป็นพี่เลี้ยงให้เกิดการเรียนรู้

สำหรับบทบาทที่ได้มีการระบุในคำสั่งขององค์การเรื่องการแต่งตั้งผู้แทนหน่วยงานด้านการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ประกอบไปด้วย 4 บทบาท ได้แก่ 1) บทบาทในการสนับสนุนงานด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ 2) บทบาทในการประสานงานด้านการประสานงานด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ 3) บทบาทในการถ่ายทอดประชาสัมพันธ์ และ 4) บทบาทในการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น

สุดท้ายบทบาทที่เกิดขึ้นจากการรับรู้ของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ที่ได้รับการสัมภาษณ์ ประกอบไปด้วย 6 บทบาท ได้แก่ 1) บทบาทในการเป็นตัวกลางผู้ประสานงาน 2) บทบาทของผู้กระตุ้นเร่งเร้า 3) บทบาทนักประชาสัมพันธ์ 4) บทบาทในการเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ 5) บทบาทของการเป็นจิตอาสา และ 6) บทบาทในการติดตามการดำเนินงาน ซึ่งสามารถสรุปเปรียบเทียบบทบาทที่ได้รับในแต่ละแหล่งที่มาตามตารางที่ 2 และตารางที่ 3

ตารางที่ 2 ตารางแสดงการเปรียบเทียบลักษณะของบทบาทระหว่างคำสั่งขององค์การเรื่องการแต่งตั้งผู้แทนหน่วยงานด้านการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และการรับรู้ของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent)

บทบาท	แหล่งที่มาของบทบาท	คำสั่งขององค์การเรื่องการแต่งตั้งผู้แทนหน่วยงานด้านการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	การรับรู้ของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent)
	บทบาทในการเป็นผู้ประสานงาน	✓	✓
	บทบาทในการเป็นผู้กระตุ้นเร่งเร้า	✓	✓
	บทบาทในการเป็นพี่เลี้ยงให้เกิดการเรียนรู้	✗	✓
	บทบาทในการเป็นผู้ช่วยสื่อสาร	✓	✓
	บทบาทในการเป็นผู้สร้างบรรยากาศ	✓	✗
	บทบาทในการเป็นผู้สังเกตการณ์	✗	✗
	บทบาทของการเป็นจิตอาสา	✗	✓
	บทบาทในการติดตามการดำเนินงาน	✗	✓
คำอธิบายสัญลักษณ์			
✓ หมายถึง มีการกล่าวถึง/รับรู้/กำหนดบทบาทดังกล่าวในแหล่งที่มา			
✗ หมายถึง ไม่มีการกล่าวถึง/รับรู้/กำหนดบทบาทดังกล่าวในแหล่งที่มา			

จากตารางแสดงผลการเปรียบเทียบลักษณะของบทบาทในแต่ละแหล่งที่มา เมื่อพิจารณาลักษณะของบทบาทที่มาจากคำสั่งขององค์การเรื่องการแต่งตั้งผู้แทนหน่วยงานด้านการพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้และบทบาทที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) รับรู้ สามารถอธิบายได้ในมิติด้านความเป็นฉันทามติและความสอดคล้องตามแนวคิดของ Bidle ที่ได้ให้แนวคิดของบทบาทที่มีความเป็นฉันทามติไว้ว่าเป็นสิ่งที่ต้องรับทราบโดยทั่วกัน ทั้งนี้ ในบริบทขององค์การที่ได้ทำการศึกษามีการระบุในคำสั่งเรื่องการแต่งตั้งผู้แทนหน่วยงานด้านการพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ถึงลักษณะของบทบาทที่เกิดขึ้น และมีความเป็นฉันทามติคือมีการประกาศให้รับรู้โดยทั่วกัน ได้แก่ 1) บทบาทในการสนับสนุนงานด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ 2) บทบาทในการประสานงานด้านการประสานงานด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ 3) บทบาทในการถ่ายทอดประชาสัมพันธ์ และ 4) บทบาทในการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น

ถึงแม้ว่าจะมีคำสั่งขององค์การเรื่องการแต่งตั้งผู้แทนหน่วยงานด้านการพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) โดยภาพรวม แต่เมื่อมีการศึกษาถึงการรับรู้ถึงบทบาทที่แท้จริงของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) พบว่าผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) มีการรับรู้รับทราบบทบาทจากการที่ได้ดำเนินกิจกรรม ทำงานด้านการสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ทั้งสิ้น 6 บทบาท ได้แก่ 1) บทบาทในการเป็นตัวกลางผู้ประสานงาน 2) บทบาทของผู้กระตุ้นเร่งเร้า 3) บทบาทนักประชาสัมพันธ์ 4) บทบาทในการเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ 5) บทบาทของการเป็นจิตอาสา และ 6) บทบาทในการติดตามการดำเนินงาน

จากแหล่งที่มาของบทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ทั้ง 2 แหล่ง คือ จากคำสั่งขององค์การเรื่องการแต่งตั้งผู้แทนหน่วยงานด้านการพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ และการรับรู้ของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ พบว่าในมิติด้านความสอดคล้องปรากฏความสอดคล้องตรงกันอยู่ 3 บทบาท

คือ 1) บทบาทในการเป็นผู้ประสานงาน 2) บทบาทในการเป็นผู้กระตุ้นเร่งเร้า และ 3) บทบาทในการเป็นผู้ช่วยสื่อสาร และมีบทบาทที่ไม่สอดคล้องตรงกันอยู่ 4 บทบาท โดยมี 1 บทบาทที่ได้รับการประกาศในคำสั่ง แต่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ไม่เกิดการรับรู้ ได้แก่ บทบาทในการเป็นผู้สร้างบรรยากาศ และอีก 3 บทบาทเป็นบทบาทที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) รับรู้ขึ้นเองจากการที่ได้เข้ามาสัมผัสมาดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ขององค์การ ได้แก่ บทบาทในการเป็นพี่เลี้ยงให้เกิดการเรียนรู้ บทบาทของการเป็นจิตอาสา และบทบาทในการติดตามการดำเนินงาน

สำหรับบทบาทในการสร้างบรรยากาศที่มีการประกาศในคำสั่งฯ แต่ไม่เกิดความสอดคล้องกับการรับรู้ของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) มีสาเหตุมาจากการกำหนดการทำงานในประเด็นด้านการจัดการความรู้เป็นอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง ทำให้รูปแบบของการดำเนินงานมีแบบแผนที่แน่นอน ประกอบกับบทบาทการประชาสัมพันธ์ของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ที่มีการสื่อสารอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ทำให้พนักงานในองค์การเกิดการรับทราบกิจกรรมหรือสิ่งที่จะต้องดำเนินการต่อไปทันที ดังนั้น บทบาทในการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ขององค์การจึงไม่ถูกกล่าวถึง นอกจากนี้ ยังมีลักษณะของการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาที่ได้สั่งการลงมา เป็นสิ่งที่ไม่สะท้อนให้เห็นถึงการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ได้อย่างชัดเจน รวมถึงบทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ไม่ควรที่จะนำลักษณะของการบังคับบัญชาเข้ามาเกี่ยวข้อง เพราะทำให้การสังเกตพฤติกรรมการเรียนรู้มีความลำบากขึ้น และไม่สะท้อนถึงความเป็นจริงที่ได้รับจากผลลัพธ์ในกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์การ ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) จึงควรที่จะหาวิธีการที่สร้างสรรค์และแปลกใหม่ในการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับองค์การสำหรับบทบาทที่ไม่มีความสอดคล้องกันกับความเป็นฉันทามติ แต่เป็นบทบาทที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) รับรู้และรู้สึกได้ ได้แก่ บทบาทการเป็นพี่เลี้ยงแห่งการเรียนรู้ ซึ่ง

เป็นบทบาทที่เกิดขึ้นตามความเข้าใจของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ที่มีความตระหนักรับรู้ว่าตนเองต้องทำหน้าที่กระตุ้น สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น ผ่านการสอน การแนะนำ การแลกเปลี่ยนถ่ายโอนความรู้ซึ่งกันและกัน

ในส่วนของบทบาทของการเป็นจิตอาสา เป็นบทบาทของการเสียสละในการเข้ามาทำหน้าที่ของส่วนรวม เพื่อให้องค์กร สามารถดำเนินการตามแผน และบรรลุวัตถุประสงค์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ซึ่งเกิดจากการที่ผู้รับหน้าที่ในการ ส่งเสริมการเรียนรู้มีความพึงพอใจกับความสามารถของตนเอง มุ่งที่จะอาสาทำงานเพื่อส่วนรวม และเต็มใจที่จะแสดงศักยภาพ ของตนเองออกมา ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความผูกพันต่อองค์กรได้อย่างชัดเจน (Haivas, Hofmans & Pepermans, 2013.) และ เป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากจิตใจภายในของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) โดยที่องค์กรมิได้กำหนดไว้ในคำสั่งขององค์กร วมถึงในบริบทขององค์การภาครัฐ การทำงานที่เพิ่มเติมจากหน้าที่งานหลักที่ได้รับ นอกจากนี้ไม่ได้รับค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นแล้ว ยังเป็นการเพิ่มภาระหน้าที่ แต่บทบาทของจิตอาสาที่เกิดขึ้นเป็นเครื่องยืนยันถึงความผูกพันที่เกิดขึ้นกับองค์กร ที่แสดงให้เห็น ถึงความเสียสละในการทำงานเพื่อส่วนรวมได้เป็นอย่างดี

สำหรับบทบาทในการติดตามการดำเนินงานเป็นบทบาทที่เกิดขึ้นของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ที่ต้องทำหน้าที่ ดูแล การส่งเสริมการเรียนรู้ในระดับหน่วยงานและระดับองค์กร ทั้งนี้ เป็นเพราะการดำเนินงาน/กิจกรรม/โครงการแต่ละอย่าง มีแผนการดำเนินงานเป็นตัวกำกับ หากมีการกระทำที่นอกเหนือจากแผนการทำงาน ต้องมีการชี้แจงที่ซับซ้อนและยุ่งยาก ดังนั้น การดำเนินกิจกรรมการส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์กรภาครัฐจึงควรที่จะมีการติดตามแผนการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ เพื่อที่จะ ตรวจสอบให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนมากที่สุด และในกรณีที่เกิดปัญหาจะทำให้สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้โดยเร็ว

ตารางที่ 3 ตารางแสดงการเปรียบเทียบลักษณะของบทบาทระหว่างการทบทวนวรรณกรรม และการรับรู้ของผู้ส่งเสริม การเรียนรู้ (LO Agent)

แหล่งที่มา ของบทบาท	การทบทวนวรรณกรรม	การรับรู้ของผู้ส่งเสริม การเรียนรู้ (LO Agent)
บทบาทในการเป็นผู้ประสานงาน	✓	✓
บทบาทในการเป็นผู้กระตุ้นเร่งเร้า	✓	✓
บทบาทในการเป็นพี่เลี้ยงให้เกิดการ เรียนรู้	✓	✓
บทบาทในการเป็นผู้ช่วยสื่อสาร	✓	✓
บทบาทในการเป็นผู้สร้างบรรยากาศ	✓	✗
บทบาทในการเป็นผู้สังเกตการณ์	✓	✗
บทบาทของการเป็นจิตอาสา	✗	✓
บทบาทในการติดตามการดำเนินงาน	✗	✓
คำอธิบายสัญลักษณ์		
✓ หมายถึง มีการกล่าวถึง/รับรู้/กำหนดบทบาทดังกล่าวในแหล่งที่มา		
✗ หมายถึง ไม่มีการกล่าวถึง/รับรู้/กำหนดบทบาทดังกล่าวในแหล่งที่มา		

ความสอดคล้องระหว่างบทบาทที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) รับรู้ เปรียบเทียบกับบทบาทจากการทบทวนวรรณกรรมในตารางที่ 3 พบว่ามีบทบาทที่สอดคล้องตรงกัน 4 บทบาท ได้แก่ บทบาทในการเป็นผู้ประสานงาน บทบาทในการเป็นผู้กระตุ้นเร่งเร้า บทบาทในการเป็นพี่เลี้ยงให้เกิดการเรียนรู้ และบทบาทในการเป็นผู้ช่วยสื่อสาร ทั้ง 4 บทบาท เป็นบทบาทที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) รับรู้จากการที่ได้ปฏิบัติงาน ซึ่งเกิดความสอดคล้องขึ้นเองจากการดำเนินงานด้านการดูแลจัดการเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร

สำหรับบทบาทในการเป็นผู้สร้างบรรยากาศและบทบาทในการเป็นผู้สังเกตการณ์เป็นบทบาทที่ค้นพบในการทบทวนวรรณกรรม ที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ไม่รับรู้ ในประเด็นบทบาทในการสร้างบรรยากาศที่มีการกล่าวถึงมาก่อนหน้านี้ คือ การบริหารงานภาครัฐที่มีรูปแบบการทำงานที่แน่นอน มีแผนการดำเนินงาน ทำให้เกิดความรู้สึกว่าเป็นการทำงานตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ซึ่งถือเป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ บทบาทในการสร้างบรรยากาศจึงไม่เกิดขึ้นกับผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) สำหรับในส่วนของบทบาทผู้สังเกตการณ์ เป็นบทบาทที่พบในการทบทวนวรรณกรรมที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ฟังมี แต่อย่างไรก็ตามไม่มีการระบุถึงบทบาทดังกล่าวในคำสั่งองค์กรเรื่องการแต่งตั้งผู้แทนหน่วยงานด้านการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สาเหตุที่ทำให้ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ไม่ตระหนักถึงบทบาทดังกล่าว เป็นเพราะบทบาทการเป็นผู้สังเกตการณ์เป็นบทบาทที่มุ่งเน้นการส่งเสริมการเรียนรู้ในรูปแบบกลุ่มขนาดเล็ก ทำให้ผู้สังเกตการณ์จะสามารถควบคุมและดูแลผู้เข้าร่วมได้อย่างใกล้ชิดและทั่วถึง แต่สำหรับในบริบทของหน่วยงานที่มีจำนวนบุคลากรเป็นจำนวนมาก ประกอบกับสถานที่ของหน่วยงานบางหน่วยงานไม่ได้อยู่ในพื้นที่หรือบริเวณเดียวกัน ทำให้บทบาทของผู้สังเกตการณ์ทำหน้าที่ได้ไม่ชัดเจน เพราะผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) จะสามารถสังเกตการณ์ได้เฉพาะพื้นที่ที่ตนเองประจำการอยู่ จึงทำให้ไม่เกิดความรับรู้

ในบทบาทของการสังเกตการณ์ ในส่วนของบทบาทการเป็นจิตอาสา และบทบาทในการติดตามการดำเนินงานยังคงเป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากการรับรู้ของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ขององค์การภาครัฐที่ได้ทำการศึกษา มีบริบทมาจากการเป็นองค์การภาครัฐ เพราะมีการขออาสาสมัครช่วยเหลือในการทำงานและการติดตามแผนการดำเนินงานตามรูปแบบการปฏิบัติงานภาครัฐที่ได้กล่าวมาก่อนหน้า

จากการชี้แจงบทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ให้รับทราบโดยทั่วกันภายในองค์กร เป็นการสร้างความเห็นพ้องกันในตัวบทบาทที่เกิดขึ้น ซึ่งจะส่งผลทำให้บุคลากรสามารถพิจารณาถึงความสอดคล้องระหว่างบทบาทที่ตนเองคาดหวังกับบทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ที่ได้มีการกำหนดไว้ ด้วยวิธีการนี้จะช่วยให้การสวมบทบาทในการเป็นผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) เกิดขึ้นจนสามารถปฏิบัติงานด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ได้อย่างราบรื่น เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ ความเชี่ยวชาญ ข้อผิดพลาด และประสบการณ์ในการทำงาน และช่วยพัฒนาคุณภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้น เกิดการกระตุ้นและพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิด ความรู้ที่มีประโยชน์ระหว่างกัน (ระบิล พันภัย, วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ และจันทนา แสนสุข, 2559) อันจะส่งผลต่อการพัฒนาในระดับองค์กรต่อไป แต่อย่างไรก็ตาม หากบทบาทที่รับทราบจากการประกาศขององค์กรเกี่ยวกับผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) มีความชัดเจน แต่บุคลากรที่เข้ามาทำหน้าที่ไม่สามารถทำการสวมบทบาทได้ เพราะมีความไม่สอดคล้องเกิดขึ้นกับลักษณะส่วนบุคคล การฝืนเข้ามารับบทบาทผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) เพราะไม่กล้าที่จะปฏิเสธผู้บังคับบัญชา ประเด็นดังกล่าวจะส่งผลด้านลบในการสนับสนุนกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับองค์กร เป็นเพราะผู้ที่เข้ามาทำหน้าที่ไม่มีความเต็มอกเต็มใจในการดำเนินงานดังกล่าว การทำงานจึงสะท้อนออกมาในรูปแบบของการทำด้วยความไม่มุงานะ ไม่ได้สมัครใจทำ ไม่ได้ทำด้วยจิตอาสา แต่ทำด้วยความบังคับ ซึ่งจะทำให้เกิดความขัดแย้งในตัวบทบาท และส่งผลให้การ

ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรเกิดขึ้นในช่วงเวลาสั้น ๆ เมื่อไม่ได้ให้ความสำคัญ กิจกรรมเหล่านั้นก็จะหายไปจนทำให้พนักงานในองค์กรไม่เห็นถึงความสำคัญและไม่เกิดการเรียนรู้ขององค์กรอย่างแท้จริง

บทสรุป

สรุปผลจากการทบทวนวรรณกรรม สำหรับบทบาท Facilitator สามารถสรุปเป็น 6 บทบาท ได้แก่ 1) บทบาทในการเป็นผู้ประสานงาน 2) บทบาทในการเป็นผู้กระตุ้นเร่งเร้า 3) บทบาทในการเป็นพี่เลี้ยงให้เกิดการเรียนรู้ 4) บทบาทในการเป็นผู้ช่วยสื่อสาร 5) บทบาทในการเป็นผู้สร้างบรรยากาศ และ 6) บทบาทในการเป็นผู้สังเกตการณ์ และบทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ในองค์กรภาครัฐสามารถสรุปออกมาได้เป็น 6 บทบาทเช่นกัน ประกอบด้วย 1) บทบาทการเป็นผู้ประสานงาน 2) บทบาทการเป็นผู้กระตุ้นเร่งเร้า 3) บทบาทของนักประชาสัมพันธ์ 4) บทบาทในการเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ 5) บทบาทของการเป็นจิตอาสา และ 6) บทบาทในการติดตามการดำเนินงาน ที่มาของบทบาทจากการทบทวนวรรณกรรมและจากการรับรู้ของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) สามารถนำมาสรุปรวมได้เป็น 8 บทบาท ดังภาพที่ 2 คือ 1) บทบาทของตัวกลางผู้ประสานงาน 2) บทบาทของผู้กระตุ้นเร่งเร้า 3) บทบาทของนักประชาสัมพันธ์/เป็นผู้ช่วยสื่อสาร 4) บทบาทของการเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้/เป็นพี่เลี้ยงให้เกิดการเรียนรู้ 5) บทบาทของการเป็นจิตอาสา 6) บทบาทในการติดตามการดำเนินงาน 7) บทบาทในการเป็นผู้สังเกตการณ์ 8) บทบาทในการเป็นผู้สร้างบรรยากาศ

ภาพที่ 2 บทบาทของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้



จากการทำงานด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ทำให้เกิดการรับรู้บทบาทของการเป็นจิตอาสา และบทบาทในการติดตามการดำเนินงานเป็นบทบาทที่ค้นพบเพิ่มเติมจากการศึกษาในบริบทของการบริหารงานภาครัฐที่กำหนดให้มีผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) และจัดให้เป็นงานด้านการสนับสนุนองค์การ มีการขออาสาสมัครเข้ามาดำเนินการ บทบาทด้านจิตอาสาของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) จึงเกิดขึ้น รวมถึงกระบวนการทำงานที่ยึดถือลำดับขั้นตอน ต้องได้รับการพิจารณาหรือความคิดเห็นจากหัวหน้างาน พร้อมกับการรายงานผลการดำเนินงานอยู่ตลอดเวลา จึงเกิดเป็นบทบาทของการติดตามการดำเนินงานแต่อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานขององค์การภาครัฐยังคงขาดบทบาทในการเป็นผู้สังเกตการณ์ และบทบาทในการเป็นผู้สร้างบรรยากาศซึ่งเป็นข้อจำกัดในระบบการทำงานของภาครัฐ เกิดจากการยึดถือกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

จากการศึกษาเรื่อง ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ : บทบาทในการสร้างเสริมการเรียนรู้ขององค์การภาครัฐ ทำให้ทราบถึงบทบาทที่ขาดหายไป และบทบาทเพิ่มเติมเข้ามาของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ในองค์การภาครัฐ โดยทั้ง 8 บทบาท ต่างเป็นบทบาทที่คอยสนับสนุนซึ่งกันและกัน ช่วยสร้างให้เกิดการเรียนรู้ภายในหน่วยงาน สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ อันจะส่งผลให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์การตามมา นอกจากนี้ ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ซึ่งเป็นกลุ่มบุคคลสำคัญที่ดำเนินงานด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์การ จะเป็นผู้ที่ช่วยให้้องค์การเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้การพัฒนาบุคลากรในการเข้ามาเป็นผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ตรงกับวัตถุประสงค์ และส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ (CANIA, 2014) การกำหนดนโยบายด้านการสรรหาบุคลากรจึงควรที่จะมีระบบการคัดเลือกที่มีศักยภาพ สามารถสร้างความมั่นใจได้ว่าบุคคลที่รับเข้ามาทำหน้าที่ดังกล่าวมีความสนใจและมีความสามารถตามบริบทของการส่งเสริมการเรียนรู้ โดยการ

คัดเลือกเข้ามาทำงานดังกล่าว บุคคลเหล่านั้นต้องแสดงให้เห็นถึงความรู้และความสามารถที่เกิดการพัฒนาจากการทำงาน (มงคลชัย วิริยะพินิจ และพลุ เดชะรินทร์, 2551) พร้อมกันนี้ การคัดเลือกต้องสามารถสรรหาบุคลากรที่แสดงบทบาทที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ได้อย่างครบถ้วนทั้ง 8 บทบาทที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ รวมถึงหาวิธีการสร้างหรือพัฒนาบทบาทที่ขาดหายไปของผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ในกลุ่มปัจจุบันให้เกิดขึ้น อันได้แก่ บทบาทในการเป็นผู้สังเกตการณ์ และบทบาทในการเป็นผู้สร้างบรรยากาศ โดยการเข้ารับการฝึกอบรม หลักสูตรในการเป็น Facilitator หรือการเข้าร่วม Workshop ในการจำลองสถานการณ์การเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ ซึ่งจะทำให้ผู้เข้าร่วมได้สัมผัสกับประสบการณ์จริง และสามารถสร้างบทบาทในการสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ซึ่งบทบาทดังกล่าวเป็นบทบาทที่มีความสำคัญและจำเป็นสำหรับการส่งเสริมการเรียนรู้ ถึงแม้ว่าองค์การที่ทำการศึกษาจะเป็นองค์การภาครัฐ มีการสั่งงานที่มุ่งอาศัยการบังคับบัญชาเป็นหลัก แต่สำหรับการสั่งหรือการบังคับบัญชาในการส่งเสริมการเรียนรู้เป็นสิ่งที่ไม่ก่อให้เกิดผลดี บทบาททั้ง 2 ที่ขาดหายไปจึงควรที่จะสร้างขึ้นมาทดแทนให้เกิดกับผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) ขององค์การภาครัฐ เพื่อที่จะช่วยสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในหน่วยงานและองค์การ รวมถึงสร้างให้พนักงานรู้สึกถึงความเสรี ไม่ปิดกั้นทางความคิด ยอมรับแนวคิดใหม่ๆ เข้ามา พร้อมกันนี้บทบาทในการสังเกตการณ์จะช่วยให้ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจากการส่งเสริมด้านการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว ส่งผลให้สามารถจัดการแก้ไขปัญหาได้อย่างทันท่วงที รวมถึงการทำงานเกิดความราบรื่น มีความต่อเนื่อง และเกิดความยั่งยืนในที่สุด

เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาในบริบทขององค์การภาครัฐที่มีรูปแบบลักษณะการทำงานแบบเป็นขั้นเป็นตอน มีกฎระเบียบที่ต้องปฏิบัติตามหลากหลายวิธี ทำให้บทบาทที่ค้นพบเป็นบทบาทที่ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ (LO Agent) รับรู้จากการที่ได้ดำเนินการแบบเป็นขั้นเป็นตอน ทำตามคำสั่งผู้บังคับบัญชา หรือทำตามกฎระเบียบข้อบังคับ ผลการวิจัย

ที่ได้รับจึงอธิบายได้ในบริบทที่เฉพาะเจาะจง อาจมีความแตกต่างในด้านการทำงานในองค์กรรูปแบบอื่นๆ การนำผลการวิจัยในครั้งนี้ไปอธิบายบทบาทหน้าที่ของ Facilitator ในภาพรวมควรพึงระวัง ดังนั้น หากมีการศึกษาในองค์กรภาคเอกชนเพิ่มขึ้น ที่มีกระบวนการทำงานที่ต่างกันมีโครงสร้างขององค์กร ลำดับขั้นตอนการบังคับบัญชา การทำงานที่เน้นการตัดสินใจด้วยความรวดเร็ว มีรูปแบบการวัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจน เทียบตรง ประเด็นดังกล่าวจึงอาจที่จะช่วยให้การรับรู้บทบาทของ Facilitator ในองค์กรภาคเอกชนได้เพิ่มมากขึ้น ซึ่งอาจจะมีบทบาทเพิ่มขึ้น หรือลดลงตามบริบทขององค์กร และเป็นประเด็นที่น่าสนใจเพื่อนำผลมาทำการศึกษาและเปรียบเทียบต่อไป **A**

เอกสารอ้างอิง

- กลุ่มส่งเสริมการถ่ายทอดวัฒนธรรม สำนักส่งเสริมและเผยแพร่วัฒนธรรม สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ กระทรวงวัฒนธรรม. (2551). *คู่มือวิทยากรกระบวนการ ค่านิยมที่พึงประสงค์ สำหรับชุมชน/หมู่บ้าน*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, สำนักงาน. *ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (เกณฑ์วิธีการประเมิน)*. สืบค้นจาก http://www.sepo.go.th/tiny_mce/plugins/filemanager/thumbs/SEPA/เอกสารเผยแพร่/1.pdf
- คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สำนักงาน. *เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558*. สืบค้นจาก <http://www.opdc.go.th/uploads/files/2557/2.1.pdf>
- ทวิศักดิ์ นพเกสร. (2545). *วิทยากรกระบวนการ : พัฒนาสุขภาวะชุมชน*. เชียงใหม่ : วนิตการพิมพ์.
- ไพบุลย์ ช่างเรียน. (2516). *สารานุกรมศัพท์ทางสังคมวิทยา*. กรุงเทพฯ : แพร่วิทยา.
- มงคลชัย วิริยะพินิจ และ พลุ เดชะรินทร์ (2551). Transforming the Organizations in Thai Public Sector into Learning Organizations : An Explanatory Case Study Research. *จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*, 117-118, 58 - 72. (in Thai)
- ระบิล พันภัย, วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ และ จันทนา แสนสุข (2559). ความสามารถในการแบ่งปันความรู้และผลการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ไทย. *จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*, 147, 25 - 63.
- วีระชัย คล้ายทอง. (2550). *รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550*. กรุงเทพมหานคร : ก. พล (1996).
- สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. (2545). *การพัฒนาโดยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด สำนักพิมพ์ฟิลิกส์เซ็นเตอร์
- สุภาวงศ์ จันทวานิช. (2553). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Biddle, B.J. (1986). Recent Development in Role Theory. *Annual Review of Sociology*, 12, 67-92
- Braun, V & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology 2016*, 3, 77-101.
- Broom, L, and Selnick, P. (1977). *Sociology*. NewYork : Harper & Row, 34 - 35.
- CANIA, L. (2014). The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance. *Economia Seria Management*, 17 (2), 373-383.
- Cohen, B J. (1979). *Introduction to Sociology*. New York : McGraw-Hill.
- Farazmand, A. (1999). Globalization and Public Administration. *Public Administration Review*, 59 (6), 509-522.
- Farazmand, A. (2015). Governance in the Age of Globalization : Challenges and Opportunities for South and Southeast Asia. *Springer International Publishing Switzerland*, (11) DOI 10.1007/978-3-319-15218-9_2
- Garavan, T.N. (1997). Training, development, education and learning : different or the same?, *Journal of European Industrial Training*, 21 (2), 39-50.
- Gordon, A. (1937). *Personality : A psychological interpretation*. New York : Holt, Rinehart, & Winston.

- Green, B. C., & Chalip, L. (2004). Paths to volunteer commitment : Lessons from the Sydney Olympic Games. *Volunteering as leisure/leisure as volunteering : An international assessment*, 49-67.
- Haivas, S., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2013). Volunteer engagement and intention to quit from a self-determination theory perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 43 (9), 1869-1880.
- Lombardo, M.M., and Eichinger, R.W., (2001). High Potentials as High Learners. *Human Resource Management Winter*, 39 (4), 321-330.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, Self and Society*. Chicago : Univ. Chicago Press.
- Pedler, M. (1996). *Action Learning for Managers*. Lemons and Crean Publishing.
- Robert M. Fulmer, (1994). A model for changing the way organizations learn. *Planning Review*, 22, 20-24.
- Tett, R.P. & Meyer, J.P. (1993). Job Saticfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover : Path Analysis Based on Meta-Analysis Findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Yeasmin, S. & Rahman, K. F. (2012). Triangulation' Research Method as the Tool of Social Science Research. *BUP Journal*, 1 (1), 154-163.