

การติดตามประเมินผลและการสังเคราะห์ความรู้: บทเรียนการพัฒนาผู้จัดการความรู้ท้องถิ่น
ในโครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข (สรส.) ภาคกลาง

เนาวรัตน์ พลายน้อย*

ศุภวัลย์ พลายน้อย*

บทคัดย่อ

การวิจัยติดตามประเมินผลครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อระบุผลลัพธ์สังเคราะห์ความรู้และบทเรียนการพัฒนา
ผู้จัดการความรู้ในโครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุขภาคกลาง การวิจัยดำเนินการโดยการมีส่วนร่วม
ของผู้วิจัยตั้งแต่ขั้นการพัฒนาโครงการ การดำเนินงานตามโครงการจนโครงการในระบะแรกสิ้นสุดลง ผล
การวิจัยพบว่า โครงการมีศักยภาพตั้งต้นในการพัฒนาผู้จัดการความรู้ท้องถิ่น เพื่อไปสร้างกระบวนการเรียนรู้
ให้เกิดการพัฒนานโยบายสาธารณะที่ดีในพื้นที่ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ความรู้และบทเรียนเพื่อดำเนินโครงการ
ในลักษณะเช่นนี้ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ABSTRACT

This evaluation research aims to identify the outcome and synthesis the knowledge and lesson learned from the Program of Promoting Learning Process for the Rural Communities' Happiness by using Knowledge Management facilitators. The Program was implemented in the rural central region of Thailand. The evaluation methodology conducted by the full participation of the researchers along the development process from the beginning until the program finished. It was found that the program had some certain potentials, especially in producing the qualify Knowledge Management facilitators to empower the policy process in the rural areas. In addition, the researchers has synthesized the knowledge and lessons learned from the program and contribute some suggestions to improve the program design in order to make this kind of activities more efficient.

1. บทนำ

นโยบายสาธารณะที่ดี (Healthy Public Policy) นอกจากต้องอาศัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของภาคีที่เกี่ยวข้องแล้ว ยังต้องมีการเรียนรู้ที่ดีในกระบวนการนโยบาย (Policy process) มีการพัฒนากระบวนการและระบบการเคลื่อนไหวตื่นตัวของผู้คนในสังคม มีการจัดการความรู้เพื่อให้เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกันนั้นบรรลุผล มีการเรียนรู้ปรับตัวประเมินตนเองเป็นระยะอย่างทันการณ์ เพื่อให้ปฏิบัติการทางสังคมยกระดับพัฒนาคุณภาพยิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่ด้วยเหตุที่การยกระดับคุณภาพการรับรู้ความเข้าใจและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของภาคีผู้เกี่ยวข้องนั้น ต้องมีการออกแบบการเรียนรู้ที่ดี จึงจะเอื้ออำนวยให้ภาคีต่างๆ มาร่วม

*คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

สร้างและใช้ประโยชน์ความรู้ รวมทั้งร่วมผลักดันนโยบายสาธารณะที่ดีร่วมกันได้ ฐานความคิดที่สำคัญแนวทางหนึ่งคือการจัดให้มีผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือผู้เอื้ออำนวยให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ดังที่เรียกว่า “**นักจัดการความรู้**”

โครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข (สรส.) ดำเนินการในพื้นที่ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคกลางในช่วงปี พ.ศ. 2546-2548 โดยการสนับสนุนของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) และสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อพัฒนาระบบและกลไกการดำเนินงานเชิงสถาบันในการเสริมสร้างการเรียนรู้ สร้างและพัฒนาคนทำงานเพื่อสังคม โดยเน้นศักยภาพการส่งเสริมการเรียนรู้เชิงประเมินตนเองของชุมชน สร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ ทั้งแนวคิดกระบวนการชุดความรู้ ชุดเครื่องมือและกลไกการจัดการที่นำไปสู่ภาวะการสร้างสรรค์ชุมชนเป็นสุข นอกจากนี้ยังมุ่งให้มีการสรุปบทเรียนและสังเคราะห์องค์ความรู้เพื่อขยายผลไปสู่ระดับนโยบายที่กว้างขวางขึ้นอีกด้วย

กล่าวเฉพาะโครงการ สรส. ที่ดำเนินการในพื้นที่ภาคกลางนั้น เนื่องจากได้พบสภาพปัญหาว่ามีแผนงานโครงการและการทำงานสนับสนุนความเข้มแข็งของชุมชนท้องถิ่นในภูมิภาคนี้อยู่เป็นจำนวนมาก โดยการดำเนินงานของภาคีและองค์กรฝ่ายต่างๆ อย่างไรก็ตามกลับปรากฏว่าท้องถิ่นภาคกลางมักขาดบุคลากรที่ทำหน้าที่รับผิดชอบงานทางสังคมที่จะเป็นกลไกประสานผลักดันให้การดำเนินในพื้นที่บรรลุเป้าหมาย บุคลากรเท่าที่มีอยู่บางส่วนใหญ่เริ่มมีอายุมากขึ้น ขาดการปรับตัวและเรียนรู้ที่ทันการเปลี่ยนแปลง ขาดการพัฒนาศักยภาพอย่างจริงจังต่อเนื่องและขาดชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices) ในอีกด้านหนึ่งก็พบว่าบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาใหม่ที่เป็นบุตรหลานของคนในท้องถิ่นอยู่ในสภาวะว่างงานอยู่ไม่น้อย เช่น กรณีบัณฑิตอาสาสมัครกองทุนหมู่บ้านและบัณฑิตในโครงการต่างๆ ที่จบสิ้นโครงการไปแล้ว บัณฑิตเหล่านี้ส่วนหนึ่งเป็นทุนทางสังคมที่มีศักยภาพน่าจะเป็นกำลังในการพัฒนาท้องถิ่นที่สำคัญ แต่พบว่ายังขาดฐานอาชีพรองรับและขาดการพัฒนาศักยภาพที่เหมาะสม

โครงการ สรส. ภาคกลางจึงได้ออกแบบโครงการที่มุ่งสร้างกิจกรรมการเรียนรู้ที่ก่อให้เกิดกระบวนการพัฒนาคนรุ่นใหม่ที่เป็นบุตรหลานของคนในชุมชนมาทำหน้าที่ประสานการจัดการความรู้ เสริมสร้างให้เกิดกระบวนการเรียนรู้สร้างสรรค์ทั้งระหว่างชุมชนและกับภาคีที่เกี่ยวข้องอื่นๆ โดยการใช้ทุนทางสังคมที่มีอยู่ในพื้นที่รวมทั้งการจัดการความรู้ที่เป็นเครื่องมือในการสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายในพื้นที่

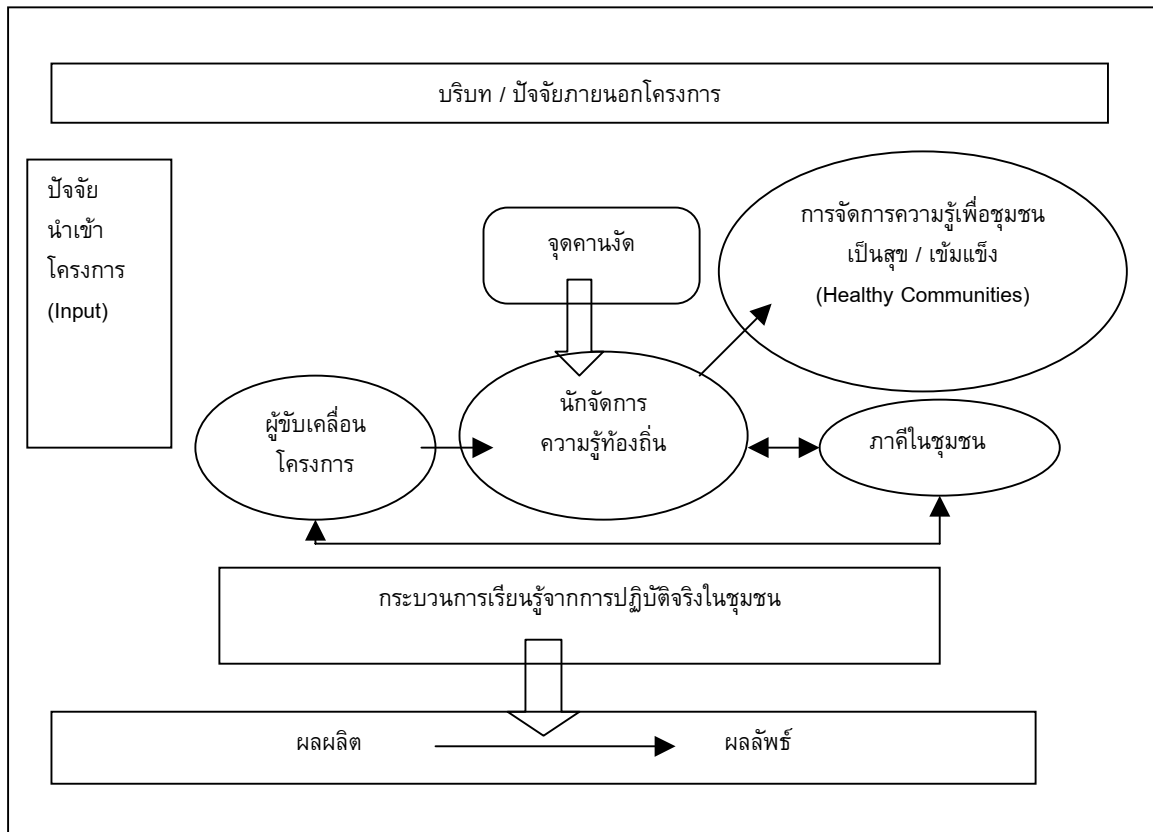
โครงการนี้ดำเนินการในบางพื้นที่ของจังหวัดอ่างทอง สิงห์บุรี ชัยนาท อุทัยธานีและสุพรรณบุรี หน่วยดำเนินการคือพื้นที่ระดับตำบล โดยมีนักจัดการความรู้ที่ผ่านการคัดเลือกเข้าร่วมโครงการในระยะ 18 เดือน รวมทั้งสิ้น 23 คน

2. วัตถุประสงค์การติดตามประเมินผล

การติดตามประเมินผลและการสังเคราะห์ความรู้ครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อระบุผลลัพธ์โครงการและเพื่อสังเคราะห์สรุปบทเรียนการพัฒนาศักยภาพนักจัดการความรู้ท้องถิ่น ตลอดจนให้ข้อเสนอเชิงนโยบายทางเลือกต่อการดำเนินงานโครงการในลักษณะเช่นนี้ต่อไปในอนาคต

3. วิธีดำเนินการ

การติดตามประเมินผลและการสังเคราะห์ความรู้ครั้งนี้มีลักษณะของการดำเนินงานวิจัย (Social research) เพื่อเสริมสร้างนโยบายและปฏิบัติการทางสังคม (Social action) คณะผู้ติดตามประเมินผลมีบทบาทดำเนินการทั้งระบบ ตั้งแต่ศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า กระบวนการปฏิบัติงานขับเคลื่อนโครงการ ผลสัมฤทธิ์และผลกระทบ นอกจากนี้ยังทำหน้าที่เป็นผู้สื่อสารให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายทางเลือกและเสริมสร้างพลัง (Empowerment) ต่อโครงการเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง โดยมีกรอบแนวคิดดังนี้



สำหรับระเบียบวิธีที่ใช้ คือแนวทางแบบผสมผสานวิธี (Mixed methodology) ซึ่งเป็นการผสมทั้งวิธีคิดและระเบียบวิธีเชิงปริมาณและคุณภาพ ใช้การสังเกตกิจกรรม การร่วมกิจกรรมในพื้นที่ การเก็บข้อมูลเป็นระยะๆ จากนักวิจัยและภาคีที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารโครงการ และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) รวมทั้งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้กำหนดนโยบาย ผู้รับผิดชอบ และภาคีที่ดำเนินงานโครงการนี้ในพื้นที่ปฏิบัติการด้วย

4. ผลการติดตามประเมินผลการสังเคราะห์องค์ความรู้และบทเรียน

4.1 การคัดเลือกและการพัฒนาการสนับสนุนนักจัดการความรู้ท้องถิ่น

โครงการ สรส. ภาคกลางคัดเลือกนักจัดการความรู้ท้องถิ่นจากบัณฑิตที่ยังว่างงานอยู่ โดยใช้เกณฑ์ที่กำหนดขึ้นชุดหนึ่ง โดยมีการหาหรือผู้ทำงานพัฒนาที่เกี่ยวข้องในแต่ละพื้นที่ด้วย บัณฑิตที่ได้รับการคัดเลือกจากโครงการได้รับการพัฒนาศักยภาพให้มีความพร้อมด้านความรู้ ทักษะที่จำเป็นโดยผ่านกิจกรรมการเรียนรู้การจัดเวทีนักจัดการความรู้ เวทีเดือน เวทีตำบล การฝึกจัดทำบันทึกชุมชน สัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตลอดโครงการ ให้โอกาสเข้าร่วมประชุมเวทีวิชาการที่เกี่ยวข้อง และยังสามารถจัดให้มีงบประมาณค่าตอบแทนเพื่อยังชีพเดือนละ 7,000 บาท /คน /โครงการ และได้รับงบประมาณดำเนินโครงการเพื่อให้เกิดพัฒนาการและกิจกรรมการเรียนรู้ในชุมชน จำนวน 40,000 บาท/คน/โครงการ

เพื่อระดมการรับรู้และการสนับสนุนจากพื้นที่โครงการได้จัดให้มีการประชุมผู้นำชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อชี้แจงทำความเข้าใจโครงการนี้ในระดับหนึ่งด้วย

นักจัดการความรู้ได้ดำเนินโครงการในพื้นที่ อันเป็นการสร้างพื้นที่การเรียนรู้และขับเคลื่อนนโยบายท้องถิ่นดังตัวอย่างเช่น

- โครงการพัฒนาธุรกิจเกษตรทางเลือก
- โครงการโรงเรียนเกษตรกรเพื่อพัฒนาระบบเกษตรกรยั่งยืน
- โครงการเกษตรกรลดต้นทุน
- โครงการพัฒนาเตาเผาแบบบูรณาการ
- โครงการพาน้องเรียนรู้สู่การพัฒนาด้านเกษตร
- โครงการพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้

ฯลฯ

4.2 ผลลัพธ์ของโครงการในด้านการสร้าง/พัฒนาการจัดการความรู้ท้องถิ่น

4.2.1 การพัฒนาการจัดการความรู้ท้องถิ่น

โครงการสามารถพัฒนาการจัดการความรู้ท้องถิ่นให้มีฐานคิด ความรู้ความสามารถ เข้าใจหลักการของการจัดการความรู้ มีทักษะเป็นที่ไว้วางใจ ได้รับความศรัทธาจากชุมชนที่จะสามารถดำเนินงานชุมชนในท้องถิ่นอย่างค่อนข้างเข้มแข็งได้ 20 คน (อีก 3 คน มีปัญหาส่วนตัว ไม่สามารถอยู่ร่วมโครงการจนสิ้นสุดได้)

4.2.2 ผลการพัฒนาการจัดการความรู้และกลไกเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้เพื่อนำไปสู่เป้าหมายชุมชนเป็นสุขโดยมีผลลัพธ์ระดับเบื้องต้นดังนี้

- ด้านฐานคิด ทักษะคิด เห็นคุณค่าของตนเอง เห็นความสำคัญของชุมชน มีจิตสำนึกที่จะร่วมสร้างการเปลี่ยนแปลงในชุมชน มีความมั่นใจในตนเอง รู้จุดอ่อนจุดแข็งของตนเองและชุมชน
- ด้านความรู้ รู้จักชุมชนของตนเอง รู้ปัญหา-สาเหตุของปัญหา รู้ถึงสิ่งดี ๆ ที่มีอยู่ในชุมชน รู้ยุทธศาสตร์จังหวัด มีความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการสร้างกระบวนการเรียนรู้และการจัดการความรู้ การพัฒนาโครงการ และการถอดบทเรียน
- ด้านทักษะต่างๆ เช่น การคิด การพูด การตั้งคำถาม การเขียนและการจัดประชุม รวมทั้งทักษะในการเชื่อมโยงและการสร้างความเชื่อถือไว้วางใจ

4.2.3 สมรรถนะของนักจัดการความรู้ท้องถิ่น

มีผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้ในระดับเบื้องต้นดังนี้

- เป็นผู้นำการเรียนรู้สู่ชุมชน
- เป็นผู้ประสานงานทั้งภายในและภายนอกชุมชน
- เป็นผู้บริหารจัดการโครงการ
- เป็นผู้กระตุ้นกิจกรรมที่นำสู่นโยบายระดับพื้นที่
- เป็นผู้นำด้านความรู้ , การเรียนรู้จากการปฏิบัติ

4.3 ผลกระทบของโครงการ

นักจัดการความรู้ได้วางแผนดำเนินกิจกรรมต่อเนื่องไปในอนาคต โดยเฉพาะเรื่องกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ในชุมชนต่อไป และมีศักยภาพในการนำโครงการเข้าสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเมื่อโครงการสิ้นสุด

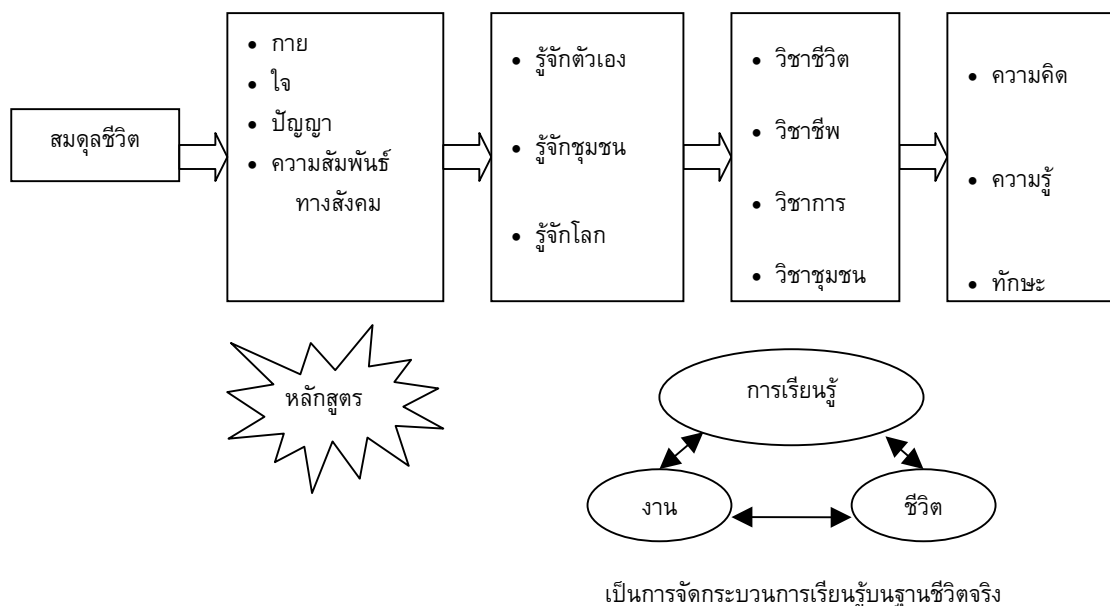
4.4 ผลลัพธ์ของโครงการในด้านการใช้กระบวนการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์

- การพยายามปรับระบบความสัมพันธ์ใหม่ทางสังคมโดยผ่านการร่วมแก้ไขปัญหา มีส่วนร่วมดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในชุมชน การนำความรู้ที่ได้มาแบ่งปันกับชุมชนและการวางแผนยุทธศาสตร์ร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งการนำเสนอสิทธิในชุมชนไปศึกษาดูงานนอกพื้นที่
- การใช้ความรู้ / สร้างความรู้เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในท้องถิ่น
- การมีส่วนร่วมสร้างการเปลี่ยนแปลงในชุมชนและการเพิ่มทุนทางสังคม รวมทั้งการมีทักษะที่ดีต่อกันจัดการความรู้ท้องถิ่นจากชุมชน

5. ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาองค์ความรู้

- การพยายามปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ โดยการมุ่งเน้นการจัดเวทีให้มีปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันเป็นประจำ โดยมีการออกแบบการเรียนรู้และกำหนดอย่างก้าวของการเรียนรู้ที่มีระบบ ทำให้สามารถกล่าวได้ว่า โครงการมีองค์ความรู้ในการสร้างนักจัดการความรู้ท้องถิ่นขึ้นในระดับเบื้องต้น
- หน่วยงานภายนอกและการเข้ามามีบทบาทร่วมหนุนเสริมพัฒนาองค์ความรู้ มีสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) และสถาบันระดับอุดมศึกษาหลายแห่งเข้ามาเกี่ยวข้อง เป็นผลให้สถาบันเหล่านั้นมีแนวทางในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการวิจัยในอีกแนวทางหนึ่ง องค์ความรู้ด้านการจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่ผ่านการทดลองใช้ในโครงการนี้แสดงได้ดังแผนภูมิดังต่อไปนี้

ฐานคิดในการจัดการกระบวนการเรียนรู้



5.1 ผลลัพธ์ด้านการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง

- โครงการได้มีการสื่อสารหลักคิดแนวปฏิบัติโครงการทั้งภายในและภายนอกชุมชน
- โครงการพยายามสร้างให้เกิดการเรียนรู้ข้ามเครือข่ายของบุคคลภายนอกที่เข้ามาเรียนรู้ปฏิบัติการของนักจัดการความรู้ท้องถิ่น

5.2 ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาศักยภาพผู้สถาบันส่งเสริมการเรียนรู้ของชุมชน

- โครงการได้พัฒนานักจัดการความรู้ท้องถิ่นที่มีฐานคิด ความรู้ความสามารถ เข้าใจหลักการของการจัดการความรู้ และส่วนใหญ่ได้รับความไว้วางใจ ความศรัทธาจากชุมชน
- โครงการได้พัฒนาองค์ความรู้บางด้านจากปฏิบัติการในโครงการ เช่น ความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรพัฒนานักจัดการความรู้ ความรู้ด้านเกษตรกรรมยั่งยืน ครอบครัวยั่งยืน ประวัติศาสตร์ท้องถิ่น และวัฒนธรรมประเพณี

6. การสังเคราะห์องค์ความรู้และบทเรียนโครงการ

คณะผู้ติดตามประเมินผลได้เข้าร่วมกระบวนการนี้ตั้งแต่เริ่มวางแผนพัฒนาโครงการจนโครงการในช่วงแรกที่กำหนดไว้ 18 เดือนสิ้นสุดลง และได้ทำการสังเคราะห์องค์ความรู้และบทเรียนโครงการ ปรากฏผลโดยสรุป ดังนี้

บทเรียนที่ 1 เป้าหมายโครงการ : ตัวชีวิตชุมชนเป็นสุข

- ความสุขของคนในชุมชนคือการไม่มีหนี้สิน การดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้ใดๆ หากไม่เกี่ยวกับเรื่องหนี้สินจะได้รับความสนใจจากประชาชนน้อย
- ชาวบ้านและชุมชนมีได้ “ปลอดภัยนิยม” หากแต่ถูกครอบงำจากอิทธิพลและปัจจัยรอบด้าน ดังนั้น นักจัดการความรู้ท้องถิ่นต้องมีวิจักษณ์ญาณ มีความสามารถในตีความปรากฏการณ์และสามารถจัดการความแตกต่างหลากหลายได้

บทเรียนที่ 2 ความเข้าใจในความหมายและบทบาทของนักจัดการความรู้ท้องถิ่น

- คำว่า “นักจัดการความรู้ท้องถิ่น” กับความเข้าใจของชาวบ้านนั้นไม่เหมือนกัน และยังไม่ตรงกัน ว่าเหมือนหรือแตกต่างจากนักพัฒนาชุมชนคนอื่นๆ ที่ทำงานในชุมชนที่ผ่านมาอย่างไร ปรากฏการณ์ชี้ให้เห็นปัญหาเรื่องความหมายและอำนาจของภาษารวมถึงความศรัทธาในการใช้ข้อมูลความรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง
- การประชาสัมพันธ์หรือการเปิดตัวของนักจัดการความรู้ยังไม่กระจ่างชัด หรือเข้าถึงชุมชนยังไม่ทั่วถึงในลักษณะของการยึดพื้นที่เป็นตัวตั้ง (Area – based) เพราะมักใช้วิธีเริ่มจากบุคคลใกล้ตัวและขยายเป็นวงกว้างสู่บุคคลอื่น ๆ ซึ่งในหลายพื้นที่มีปัญหาการสื่อสารทำความเข้าใจ ทำให้นักจัดการความรู้ดำเนินงานได้ในวงจำกัด
- การให้ค่าตอบแทนรายเดือนแก่นักจัดการความรู้ นับเป็นการทำงานบนฐานเศรษฐกิจจริงในยุคทุนนิยมโลกาภิวัตน์ แต่สิ่งนี้ต้องสร้างการรับรู้ในชุมชนอย่างถูกต้องเสียแต่แรกด้วย ควรพิจารณากิจกรรมที่

ช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้นักจัดการความรู้รับรู้ว่าจะต้องปฏิบัติงานเชิงความรู้โดยใช้ชุมชน ขณะเดียวกันชุมชนก็รับรู้เห็นประโยชน์และเป็นธุระในการโอบอุ้มสนับสนุนใช้ประโยชน์นักจัดการความรู้เพื่อส่วนรวม

บทเรียนที่ 3 การคัดเลือกนักจัดการความรู้ท้องถิ่น

- การคัดเลือกนักจัดการความรู้ที่จะเข้ามาทำงานในชุมชนควรให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์คัดเลือกและร่วมคัดเลือก ควรสื่อสารเรื่องการคัดเลือกให้ผ่านกระบวนการหลายช่องทาง เช่น ผู้นำชุมชน การประชาสัมพันธ์ในสถาบันการศึกษา สมาคมศิษย์เก่า เป็นต้น
- ต้องมีการกำหนดคุณสมบัติและเกณฑ์ในการคัดเลือกร่วมกันอย่างชัดเจน
- การทำงานในชุมชนไม่ใช่การทำงานเพียงลำพัง อย่างน้อยแต่ละพื้นที่ควรมีนักจัดการความรู้ 2 คนขึ้นไป หรือมีพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำปรึกษาทั้งเป็นรายคนและรายจังหวัด

บทเรียนที่ 4 การพัฒนาศักยภาพนักจัดการความรู้ท้องถิ่น

- การพัฒนานักจัดการความรู้จะได้ผลเมื่อนักจัดการความรู้มีฉันทะ ต้องการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและมองเห็นว่าการอยู่ในโครงการนี้เป็นการทำงานเพื่อเรียนรู้ (working for learning) และทำงานรับใช้ชุมชนของตน มิใช่อยู่ในฐานะเพียงลูกจ้างโครงการ
- การมีกัลยาณมิตรในการเรียนรู้จะยกระดับการเรียนรู้ของนักจัดการความรู้ท้องถิ่นได้ดี กรณีโครงการ สรส. ภาคกลาง ผู้รับผิดชอบโครงการเป็นกัลยาณมิตรในการเรียนรู้ที่ดีมีความมุ่งมั่นและหาผู้ทำซ้ำหรือมีคุณลักษณะรับผิดชอบเช่นนี้ได้ยาก

บทเรียนที่ 5 กระบวนการเรียนรู้ของนักจัดการความรู้ท้องถิ่น

- การพัฒนานักจัดการความรู้ต้องมีการกำหนดคุณลักษณะที่จำเป็นและพอเพียง มีการออกแบบกิจกรรมและประสบการณ์การเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อคุณลักษณะที่ต้องการพัฒนา โดยมีขั้นตอนการเรียนรู้ (sequence) ความต่อเนื่อง (continuity) และการบูรณาการ (integration) การเรียนรู้ที่ผนวกหลักการเข้ากับปฏิบัติการจริง และมีการเรียนรู้ทั้งแบบปัจเจกบุคคล เรียนรู้เป็นกลุ่ม รวมทั้งการเรียนรู้ข้ามกลุ่ม ซึ่งนับว่าเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่มีความสำคัญในการพัฒนานักจัดการความรู้
- นักจัดการความรู้ในบางคนในบางเรื่องบางโอกาสมีก้าว่างของการเรียนรู้ (pace of learning) และการรับรู้ที่แตกต่างกัน ดังนั้นการมีกลไกการจัดการเรื่องนี้โดยผู้มีความสันทัดด้านการจัดการกระบวนการเรียนรู้จึงนับเป็นเรื่องที่สำคัญ

บทเรียนที่ 6 การเตรียมชุมชนและพี่เลี้ยงนักจัดการความรู้

- การมีพี่เลี้ยงที่มุ่งมั่นทุ่มเทและมีศักยภาพต่อพันธกิจการพัฒนาจัดการความรู้มีความสำคัญมาก แต่พี่เลี้ยงเช่นนี้ก็หาได้ยาก และหากได้มีการเตรียมชุมชนหรือสร้างการเรียนรู้ในชุมชน มีการออกแบบโครงการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่แรกน่าจะเป็นแนวทางสำคัญของการใช้ทุนและศักยภาพในชุมชนที่ส่งผลต่อผลลัพธ์โครงการได้ตามสภาพจริงและน่าจะมีคามยั่งยืน

บทเรียนที่ 7 กระบวนการเรียนรู้ของภาคีที่เกี่ยวข้องและชุมชน

- การประชาสัมพันธ์โครงการกับบุคคลและหน่วยงานภายนอกจะเป็นกลไกช่วยยกระดับผลลัพธ์ของโครงการได้
- การมีวิธีคิดที่เชื่อมโยง และมีใจเปิดโอกาส เปิดรับการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับชุมชน การหาโอกาสเชื่อมโยงหน่วยงานภาคีที่เกี่ยวข้องเป็นโอกาสสำคัญ ขณะเดียวกันกลไกภายนอกหากมีการพูดคุยกันแบบไม่เป็นทางการหรือไม่ใช้ความสัมพันธ์เชิงอำนาจมาครอบงำ จะทำให้นักจัดการความรู้พัฒนาตนเองได้เร็วขึ้น

บทเรียนที่ 8 การติดตามและประเมินผลภายในโครงการ

- โครงการที่มีลักษณะนวัตกรรมสูง จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีฝ่ายติดตามประเมินผลภายในทำหน้าที่ติดตามเพื่อสะท้อนว่าโครงการได้ดำเนินการตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้หรือไม่ หากฝ่ายติดตามประเมินผลภายในดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทันเวลา มีผลงานที่เชื่อถือได้เชิงวิชาการและได้รับการยอมรับจากผู้บริหารโครงการจะช่วยเป็นกลไกขับเคลื่อนโครงการได้ดียิ่งขึ้น

บทเรียนที่ 9 เป้าหมายอนาคตของนักจัดการความรู้ท้องถิ่น

- ภายใต้ภาวะที่มีการกระจายอำนาจและงบประมาณไปสู่ชุมชนมากขึ้นนั้น นับเป็นบรรยากาศที่นำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ และนโยบายสาธารณะระดับพื้นที่ที่สอดคล้องกับชุมชน ภาวะเช่นนี้นำไปสู่ความจำเป็นของการมีบุคลากร เช่น นักจัดการความรู้ท้องถิ่น
- นักจัดการความรู้ที่มีทักษะจัดการให้ชาวบ้านมาพูดคุยกันได้อย่างสมานฉันท์จะมีศักยภาพต่ออนาคตและกระบวนการนโยบายในชุมชน
- หากชุมชนใดมองเห็นว่าในการดำเนินกิจกรรมสาธารณะใดๆ นั้นต้องมีข้อมูลความคิดเรื่องการจัดการความรู้ประกอบการตัดสินใจอยู่ด้วย จะทำให้วัฒนธรรมเรื่องการจัดการความรู้เป็นบรรทัดฐานในการตัดสินใจดำเนินกิจกรรมด้วยฐานความรู้ในชุมชนนั้นๆ
- การมีวัฒนธรรมการจัดการความรู้ การสร้าง ถ่ายทอด ใช้ประโยชน์ความรู้ในชุมชนนั้นจำเป็นต้องเกิดขึ้นก่อน ส่วนเรื่องการพัฒนาสถาบันหรือองค์กรนั้นตามมาภายหลังได้

7. ข้อเสนอแนะ

7.1 สิ่งดี ๆ ที่ควรรักษาไว้ของโครงการ สรส. : ภาคกลาง

กระบวนการจัดการเรียนรู้ในโครงการซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการทางนโยบายที่ดี อาทิเช่น

- การจัดประสบการณ์เรียนรู้ที่หลากหลายมาพัฒนานักจัดการความรู้เพื่อให้มีศักยภาพ (Competency) ในการปฏิบัติงานในชุมชน เช่น การอบรมพัฒนาศักยภาพ (เรื่องจิตวิญญาณ) การพัฒนาความรู้ทางด้านเทคนิคต่างๆ (ทักษะการพูด การเขียนเชิงวิชาการ) ผ่านวิธีการและรูปแบบของการจัดการความรู้โดยใช้วิธีการต่างๆ เช่น การฝึกอบรม การให้ได้พบกับวิทยากรที่มีความสามารถ การมีประสบการณ์จากแหล่งเรียนรู้ การจัดเวทีเสริมศักยภาพ เป็นต้น

- การให้คำปรึกษา การให้กำลังใจ การให้โอกาส ความรัก ความเป็นกันเองของทีมผู้ดำเนินงาน ที่ผูกพัน การเรียนรู้ด้วยความเป็นกัลยาณมิตร

การสร้างนักจัดการความรู้ท้องถิ่นที่มีคุณภาพและมีจิตสำนึกของการเป็นนักพัฒนา โดยเรียนรู้ผ่านการทำงานบนสถานการณ์จริงที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ที่ปรับเปลี่ยน โดยดำรงจุดมุ่งหมาย/จุดยืนไว้ ประกอบกับการสร้างนักจัดการความรู้ท้องถิ่นให้เรียนรู้ตนเอง-ชุมชน-สังคม เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมใหม่ให้กับชุมชน จนสามารถเปลี่ยนแปลงได้จริง

ผลลัพธ์สำคัญยิ่งที่หากมีการเสริมต่ออีกระยะหนึ่งอาจนำไปสู่การค้นพบรูปแบบวิธีการและกระบวนการชัดเจนให้บัณฑิตจากท้องถิ่น หันมาให้ความสำคัญรับใช้ท้องถิ่นอันเป็นการรองรับแนวทางกระจายอำนาจตามรัฐธรรมนูญ ซึ่งจะสำเร็จไม่ได้หากท้องถิ่นขาดการกระจายความรู้และต้นทุนทางสติปัญญา

โครงการ สรส. ภาคกลาง มีผลกระทบ (Spill over effect) ที่สำคัญหลายด้าน เช่น ผลกระทบให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานพัฒนาหลายพื้นที่ และผู้บริหารระดับสูงบางพื้นที่สนใจแนวทางสร้างคนหรือทุนมนุษย์ในลักษณะเช่นนี้ และมีแนวโน้มที่จะถือว่าเรื่องนี้เป็นการลงทุนทางกลยุทธ์ (Strategic investment) ขององค์กรเหล่านั้น

อันหนึ่งโครงการได้สร้างผลกระทบพอสมควรต่อสถาบันการศึกษา โดยเฉพาะเครือข่ายระดับอุดมศึกษารวม 8 แห่งได้เข้ามาเกี่ยวข้องและมีแนวโน้มว่าจะมีกลไกสร้างความร่วมมือในลักษณะเครือข่าย (Consortium Programme) หรือโครงการเฉพาะแห่งของสถาบันนั้นๆ โดยคณาจารย์ที่สนใจ การพัฒนาบัณฑิตในแนวทางเช่นนี้

7.2 ข้อเสนอเชิงนโยบายด้านโครงสร้าง (Structure) ของโครงการ

เพื่อให้โครงการมีโครงสร้างการดำเนินงานที่เอื้อต่อการบรรลุเป้าหมาย มีข้อควรพิจารณา ดังนี้

การจัดให้มีฝ่ายการศึกษาหรือฝ่ายพัฒนาการเรียนรู้

ในโครงการโดยที่นักจัดการความรู้จะต้องมีสมรรถนะและทักษะในการเรียนรู้หลายด้าน เช่น เรื่องเนื้อหาสาระ ทักษะ ค่านิยม ทศนคติ ความสามารถเชื่อมโยงและสร้างความไว้วางใจจากชุมชน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative thinking) ความสามารถเชิงวิพากษ์ (Critical ability) ความกล้าหาญเชิงจริยธรรม (Moral Courage) และ ความละเอียดอ่อนซาบซึ้ง (Appreciation) จึงจำเป็นต้องมีผู้รับผิดชอบหลักเพื่อพัฒนาเรื่องเหล่านี้อย่างเต็มเวลา ตัวอย่างภารกิจของฝ่ายนี้เช่น

- การกุมสภาพ การเป็นผู้นำทางความคิดและการปฏิบัติด้านการพัฒนาศักยภาพ (competency) ของนักจัดการความรู้ท้องถิ่น เพื่อนำไปสู่เป้าหมายการก่อรูปสถาบันหรือศูนย์การเรียนรู้ของชุมชน
- การออกแบบการเรียนรู้ (learning design) ตลอดโครงการที่คำนึงถึงประสบการณ์การเรียนรู้ที่เป็นระบบพิจารณาก้าวทางการเรียนรู้ (phasing) ลำดับการเรียนรู้ ความต่อเนื่อง และบูรณาการการเรียนรู้ รวมถึงกำหนดก้าวทางวันช่วงเวลาเพื่อให้เกิดการปฏิบัติจริง โดยอยู่บนฐานของกระบวนการ

การเรียนรู้ที่เน้นลักษณะการมีส่วนร่วม ความสัมพันธ์แนวระนาบ การมีปฏิสัมพันธ์และการพิจารณาปรากฏการณ์แบบองค์รวมทั้งนี้เพื่อยกระดับสมรรถนะของนักจัดการความรู้ท้องถิ่น

- สร้างหลักสูตรการเรียนรู้ที่เน้นภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติการที่มีมาตรฐานหมวดวิชา รายวิชา กำหนดสังเขปและรายละเอียดเนื้อหา แนวการวัดประเมินผลผลลัพธ์การเรียนรู้ที่ชัดเจนเหมาะสมกับบริบทนักจัดการเรียนรู้ที่มีมาตรฐานและได้รับการยอมรับ มีผลในการถ่ายโอนหน่วยกิต ผลลัพธ์การเรียนรู้ไปสู่สถาบันการศึกษานั้นจะมีผลให้นักจัดการความรู้มีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (career-path) ที่ได้รับการยอมรับ มีการเติบโต ก้าวหน้า ส่วนตนได้แนวทางหนึ่ง
- ประสานงานสร้างความเชื่อมโยงกับสถาบันการศึกษา สถาบันภาครัฐ เอกชน (Institutional Linkage) เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักจัดการความรู้ โดยบุคลากรฝ่ายนี้ ควรต้องศึกษาวิเคราะห์หลักสูตรที่ใกล้เคียงและเกี่ยวข้องของสถาบันการศึกษาต่างๆ ที่มีศักยภาพ/ช่องทางที่จะเข้าเป็นพันธมิตรกับโครงการในระยะต่อไป
- ออกแบบหลักสูตรที่จำเป็นในภาพรวมที่นักจัดการความรู้ทุกคนที่ควรเรียนรู้ตัวอย่าง เช่น การวิจัยชุมชน (Community- Action Research) การวางแผนระดับจุลภาค (Micro Planning) การพัฒนาโครงการ (Program development) การจัดการความรู้ กระบวนการจัดการเครือข่ายชุมชน การประเมินเพื่อเสริมสร้างพลัง การสร้างตัวชี้วัดแนวใหม่ การถอดบทเรียน และการสังเคราะห์ความรู้ เป็นต้น

นอกจากนี้บุคลากรฝ่ายนี้ จะต้องร่วมพัฒนาโปรแกรมการเรียนรู้ส่วนบุคคล หรือกลุ่มบุคคลของนักจัดการความรู้ที่ต้องการบรรลุวัตถุประสงค์ในพื้นที่เชิงรูปธรรมที่ต่างกัน ตลอดจนช่วยนักจัดการความรู้ให้สามารถนำสิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปปฏิบัติ นำข้อค้นพบประสบการณ์ที่ได้มาแลกเปลี่ยนเป็นระยะ ฯลฯ บุคลากรฝ่ายนี้นับว่าสำคัญยิ่งเนื่องมาจากเอกลักษณ์ของโครงการที่มุ่งเน้นการเรียนรู้

จัดให้มีฝ่ายสนับสนุนทางวิชาการ (Technical Support)

ฝ่ายนี้ทำหน้าที่ค้นคว้ารวบรวมทางวิชาการ จัดดำเนินการผลิตสื่อ ใบความรู้เอกสารคู่มือ ตำรา คู่มือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ จัดทำหนังสือประเภทต่างๆ คู่มืออธิบายโครงการง่ายๆ ให้ชุมชนเข้าใจเพื่อเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ สื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลงแนวคิดและกิจกรรมการเรียนรู้ของโครงการสู่สาธารณะ (เช่น อบต. อบจ. เทศบาล)

ฝ่ายติดตามประเมินผลภายใน (Internal Evaluation)

เป็นฝ่ายที่ช่วยให้การปฏิบัติการและกิจกรรมการเรียนรู้ที่ดำเนินการในโครงการเป็นไปตามยุทธศาสตร์โครงการอย่างมีความรู้ใหม่ จากการปฏิบัติจริง ให้ข้อเสนอแนะเชิงพัฒนาและเป็นเครื่องมือที่ผลักดันโครงการสู่เป้าหมาย ตามยุทธศาสตร์ของโครงการ

การพัฒนาผู้จัดการความรู้ท้องถิ่นดังที่กล่าวมาแล้วชี้ให้เห็นว่า หากโครงการเช่นนี้ได้รับการสนับสนุนให้ขยายผลดำเนินการกว้างขวางขึ้นในบริบทของสังคมไทย ย่อมมีส่วนทำให้ชุมชนท้องถิ่นมีปฏิบัติการทางสังคมที่อยู่บนฐานความรู้ และน่าจะมีโอกาสการพัฒนา นโยบายสาธารณะที่ดีบนฐานของการจัดการความรู้ได้

บรรณานุกรม

โครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข. **ปันความรู้สู่กระบวนการทศน์ใหม่**. ปีที่ 1 ฉบับที่ 7 (ตุลาคม พฤศจิกายน 2547).

โครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข ภาคกลาง. **หลักสูตรนำร่อง เพื่อการพัฒนาผู้จัดการความรู้ท้องถิ่น** (1 กรกฎาคม 2546 – 30 กันยายน 2547). เอกสารเผยแพร่ในโครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข.

ฝ่ายติดตามและประเมินผลภายใน. **รายงานการติดตามและประเมินผลในโครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข : ภาคกลางครั้งที่ 1** (มกราคม 2547 - กรกฎาคม 2547). (เอกสารอัดสำเนา)

ฝ่ายติดตามและประเมินผลภายใน. **รายงานการติดตามและประเมินผลในโครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข : ภาคกลางครั้งที่ 2** (กรกฎาคม 2547 - มกราคม 2548). (เอกสารอัดสำเนา)

Nawarat Phlanoi et al. (2002). **Expost Evaluation of The Programmer on Preventing Child Labour and Forced Child Prostitution in Northern Parts of Thailand**. Bangkok : ILO-IPEC.