

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ขององค์กรชุมชน สรุปผลการวิจัยตามลำดับหัวข้อ ดังนี้

1. ความมุ่งหมายการวิจัย
2. สรุปผล
3. อภิปรายผล
4. ข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อพัฒนาแผนการจัดการความรู้และแผนกิจกรรมขององค์กรชุมชนที่สอดคล้องกับบริบทสภาพท้องถิ่น
2. เพื่อพัฒนาและทดลองใช้รูปแบบการจัดการความรู้ขององค์กรชุมชนควบคู่กับแผนกิจกรรมขององค์กรชุมชน
3. เพื่อศึกษาความพึงพอใจในการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กรชุมชน
4. เพื่อศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ขององค์กรชุมชน

สรุปผล

1. ผลจากการพัฒนาแผนการจัดการกิจกรรมการเรียนรู้การดำเนินงานการจัดการความรู้ควบคู่กับการพัฒนากลุ่มองค์กรชุมชนที่สอดคล้องกับบริบทสภาพท้องถิ่น ผู้วิจัยได้ทำแผนกิจกรรมการเรียนรู้ควบคู่กับการจัดการความรู้ขององค์กรชุมชน ตามการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมและรูปแบบการพัฒนาการจัดการความรู้ขององค์กรชุมชน แบ่งออกเป็น 5 ระยะ คือ 1) การเตรียมชุมชน 2) การสร้างแรงจูงใจ จิตสำนึก ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและสร้างวิสัยทัศน์ 3) การจัดทำแผน/พัฒนาศักยภาพทีม 4) นำแผนไปปฏิบัติและพัฒนางานและ 5) ประเมินสรุปผล หลังจากนั้นได้นำเสนอให้อาจารย์ควบคุมวิทยานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบความสมบูรณ์ ได้มีการปรับปรุงกิจกรรมในการดำเนินการ ขึ้นสร้างทีมและแกนนำ โดยให้มีการสมัครเข้าร่วมเป็นอันดับแรก ในเรื่อง อุปกรณ์เครื่องมือ สื่อควรให้ความสำคัญในเรื่องวิถีชีวิตวิถีศึกษากลุ่มที่ดีเด่นเป็นอันดับแรก แล้วนำมาปรับปรุง



ให้มีความสมบูรณ์ส่งผลให้นำไปใช้จัดกิจกรรมการเรียนรู้ควบคู่กับการจัดการความรู้ตามแผนพัฒนา
กลุ่มได้จริง แต่ในการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนสามารถยืดหยุ่นตามช่วงเวลาของแต่ละฤดูกาล

2. การพัฒนาและทดลองใช้รูปแบบการจัดการความรู้ขององค์กรชุมชน

2.1 การพัฒนาโดยการสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ (Conceptual Model)

เป็นรูปแบบการจัดการความรู้ขององค์กรชุมชนชั่วคราว (Tentative Conceptual Model) โดยนำแนวคิด
การดำเนินการจัดการความรู้ของโนนากะและทาเกชิ วิจารณ์ พานิช และกระบวนการจัดการความรู้
วีกิต แล้วนำเอารูปแบบผ่านอาจารย์ควบคุมวิทยานิพนธ์และเสนอผู้เชี่ยวชาญ เพื่อพิจารณาความ
เหมาะสม ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติและความสอดคล้องของแผนดำเนินการกับรูปแบบ
การจัดการความรู้ขององค์กรชุมชน ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า 1) ความเหมาะสมของรูปแบบ
การจัดการความรู้โดยรวมอยู่ในระดับเหมาะสมมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.80 2) ความเป็นไปได้ในทาง
ปฏิบัติของรูปแบบการจัดการความรู้ขององค์กรชุมชนโดยรวมอยู่ในระดับเป็นไปได้มากที่สุด มีค่าเฉลี่ย
4.61 และ 3) ความสอดคล้องระหว่างแผนดำเนินการกับรูปแบบการจัดการความรู้ขององค์กรชุมชน
โดยรวมอยู่ในระดับสอดคล้องมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.64

2.2 ดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการจัดการความรู้ขององค์กรชุมชนและปรับปรุงแก้ไข
แบ่งเป็น 2 ช่วง คือ ช่วงที่ 1 การดำเนินการตามแผนกิจกรรมกลุ่มควบคู่กับการจัดการความรู้ 1)
เตรียมชุมชน เป็นการเตรียมความพร้อมให้กับคน กลุ่มคนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วม
2) สร้างแรงจูงใจ จิตสำนึก ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและสร้างวิสัยทัศน์ เป็นการเรียนรู้ร่วมกันและ
พัฒนาการของการมีส่วนร่วมในขั้นเบื้องต้นจนถึงขั้นการมีส่วนร่วมด้วยความเต็มใจใน 3) จัดทำ
แผน/พัฒนาศักยภาพทีม เป็นการเรียนรู้ร่วมกันและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาศักยภาพของทีมและ
แกนนำให้เกิดความตระหนัก 4) นำแผนไปปฏิบัติด้วยการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เพื่อ
สร้างกระบวนการเรียนรู้และการจัดการความรู้ในประเด็นกิจกรรมที่ใกล้เคียงกันก่อนทั้งบ้านน้ำเกลี้ยง
และบ้านเหล่าราษฎร์พัฒนา คือ ทดลองผลิตปุ๋ยชีวภาพไปใช้กับการปลูกข้าวทดลองเปรียบเทียบกับ
การใช้ปุ๋ยเคมี 5. ยกระดับความรู้ ปรับปรุงแผน และปฏิบัติจริงตามข้อตกลงในประเด็นที่กลุ่มองค์กร
ชุมชนสนใจ ได้แก่ กิจกรรมพัฒนางานของกลุ่มชมรมจินตมุนไพร บ้านเหล่าราษฎร์พัฒนาทดลองผลิต
แป้งหมักขนมจีนของตนเอง ส่วนกลุ่มสหกรณ์การเกษตรประชาคมน้ำเกลี้ยงเวียงชัย บ้านน้ำเกลี้ยง
ทดลองเพาะชำกล้าหม่อนพันธุ์ แม่ลูกดอกเพื่อใช้ในการปลูกหม่อนนำใบและผลมาใช้เป็นวัตถุดิบใน
การผลิตสินค้า และช่วงที่ 2 ประเมินผลสรุป เพื่อเป็นการประเมินผลกระบวนการจัดการความรู้และ
การเรียนรู้ในระดับ บุคคล กลุ่ม องค์กรชุมชน และหมู่บ้าน ส่งเสริมให้กลุ่มองค์กรชุมชนได้ทบทวน
ชิ้นงานดีเด่น และเผยแพร่ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น แผ่นพับ เว็บไซต์ จากการทดลองใช้รูปแบบการ
จัดการความรู้ขององค์กรชุมชนตามขั้นตอน แผนงานกิจกรรม ระยะเวลา ความพร้อมของทีม ผู้ร่วมวิจัย
ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์การวิจัยอย่างมีคุณภาพส่งผลต่อการพัฒนาคน พัฒนางานและองค์กรชุมชน



ผลการทดลองใช้รูปแบบการจัดการความรู้ขององค์กรชุมชน จำแนกตามลักษณะของประเภทกิจกรรม ขนาดขององค์กรชุมชนโดยรวม พบว่า

1) การสร้างความรู้ ก่อนการดำเนินการการสร้างหรือแสวงหาความรู้ให้กลุ่ม องค์กรของตนเองที่เป็นจริงและให้เกิดความยั่งยืน ทำงานต่อเนื่องนั้น มีองค์ความรู้ที่เด่นและเป็น เอกลักษณะเป็นจุดขายยังมองไม่รอบด้าน และยังไม่เกิดกระบวนการปฏิบัติและผลิตที่เป็นจริงยังขาด ความรู้เรื่องการใช้และเชื่อมโยงข้อมูลด้านคอมพิวเตอร์ หลังการดำเนินการวิจัย มีประสบการณ์ใน การไปศึกษาดูงาน ฝึกอบรมจากกลุ่มเครือข่ายมีผลงานดีเด่น เรื่องเล่ากรณีศึกษาวิเศษ ทำให้เกิดความ มุ่งมั่นที่จะปรับปรุงผลิตภัณฑ์ การบริหารจัดการและการให้บริการแก่ผู้ใช้บริการมีความประทับใจ มากขึ้น มีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ของกลุ่มองค์กรตนเองที่เป็นเอกลักษณ์ ตลอดทั้งการสร้าง เครือข่ายแห่งความร่วมมือที่มองถึงเป้าหมายระยะยาว เช่น สหกรณ์การเกษตรประชามน้ำเกลี้ยง เวียงชัย สร้างองค์ความรู้ผลิตน้ำผลไม้และเกิดเครือข่ายการปลูกหม่อนพันธุ์แม่ลูกดกเป็นวัตถุดิบ ป้อนการผลิต กลุ่มขนมจีนสมุนไพรต้องการลดค่าใช้จ่ายจึงผลิตแป้งหมักขนมจีนขึ้นใช้เอง ส่วนกลุ่มออมทรัพย์แสวงหาความรู้และเตรียมการจัดตั้งธนาคารหมู่บ้านเพื่อคนในชุมชน

2) การจำแนกความรู้ ก่อนการดำเนินการวิจัย มีการจัดระบบองค์ความรู้ของ กลุ่มอยู่บ้าง อาศัยนักวิชาการจากภายนอกกลุ่มจะเป็นผู้เชื่อมโยงองค์ความรู้และสะท้อนผลถึงความ เหมาะสมของผลิตภัณฑ์ของกลุ่มที่จะสามารถแข่งขันได้ ยังไม่สามารถลดค่าใช้จ่ายที่จะซื้อวัตถุดิบ จากภายนอก ไม่มีการจัดระบบความสำคัญขององค์ความรู้เด่นและแสวงหาความรู้เป็นไปตามกระแส นิยม มีการลอกเลียนแบบ แต่มีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย หลังการดำเนินการวิจัย มีการจัดระบบองค์ ความรู้เด่นชัดเจนขึ้นว่าผลิตภัณฑ์ หรือวิธีการอะไรที่จะเป็นเอกลักษณ์ของชุมชน มีการร่วมคิดร่วม ปฏิบัติในแต่ละกระบวนการผลิต เพื่อให้ได้สูตร วิธีการปฏิบัติที่ดี และมีการจดบันทึกข้อมูลเป็น รายบุคคลเพิ่มขึ้น

3) การจัดเก็บความรู้ ก่อนการดำเนินการวิจัย มีการจัดเก็บความรู้ของสื่อบุคคล และสื่อของกลุ่มในลักษณะสื่อเอกสารทั่วไป และสิ่งพิมพ์อยู่บ้าง แต่ยังไม่นำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการ จัดเก็บข้อมูล มีการสรุปผลการดำเนินงานและองค์ความรู้เป็นครั้งคราว โดยอาศัยนักวิชาการ จากภายนอก หลังการดำเนินการวิจัย มีการจัดเก็บความรู้ของกลุ่มเป็นเอกสารและสิ่งพิมพ์ เอกสาร อิเล็กทรอนิกส์เพิ่มขึ้น มีการจดบันทึกลงในสมุดเป็นรายบุคคลตามบทบาทหน้าที่และมีผู้บันทึก ข้อมูลตามประเภทกิจกรรม มีการจัดเก็บลงในฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ และมีการบันทึกลงในเว็บไซต์ ของกลุ่มตนเอง

4) การนำความรู้ไปใช้ ก่อนการดำเนินการวิจัย มีการนำความรู้ไปใช้ทั้งลักษณะ สื่อบุคคลและสื่อเอกสารทั่วไป ยังไม่มีการนำเอาสื่ออิเล็กทรอนิกส์ไปใช้ การเชื่อมโยงความรู้จาก ภายนอกอยู่ในขีดจำกัด หลังการดำเนินการวิจัย มีการนำความรู้ไปใช้ทั้งในสื่อบุคคล เอกสารทั่วไป



เอกสารอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มมากขึ้น เชื่อมโยงติดต่อสื่อสารกับเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกชุมชนได้มากขึ้น ชุมชนมีศูนย์จัดการความรู้ขององค์กรชุมชนแต่ละหมู่บ้าน มีสถานที่ตั้งศูนย์ที่ชัดเจนและสามารถให้บริการแก่สมาชิกกลุ่ม ตลอดจนประชาชน นักเรียนนักศึกษาในหมู่บ้านที่สนใจ

5) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ก่อนการดำเนินการวิจัย มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สอนงานของกลุ่มในลักษณะของเวทีจริง คือการพูดคุย ชักถาม สาทิต ลงมือปฏิบัติ ณ สถานที่ตั้งของกลุ่มองค์กรชุมชน หลังดำเนินการมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคนในชุมชนและนอกชุมชนทั้งเวทีจริง และเวทีเสมือน โดยผ่านอินเทอร์เน็ตหรือเว็บไซต์ได้มากขึ้น ง่ายต่อการเข้าถึงข้อมูลและองค์ความรู้ในประเด็นที่สนใจ

6) การประเมินความรู้ ก่อนดำเนินการวิจัย คนในกลุ่มองค์กรที่เป็นบุคคลเรียนรู้ทำงานเดี่ยว ๆ ตัวใครตัวมัน ต่างคนต่างคิดต่างตัดสินใจ รอการสั่งการจากผู้นำกลุ่ม ไม่มีมาตรฐานในการทำงาน ไม่มีอินเทอร์เน็ต ไม่มีเครื่องคอมพิวเตอร์ในการเชื่อมโยงข้อมูล ทำงานร่วมกันเป็นครั้งคราวและยึดถือข้อมูลของตนเองไม่ยอมแลกเปลี่ยน ไม่มีศูนย์การจัดการความรู้ขององค์กรชุมชนที่ชัดเจน หลังการดำเนินการวิจัย คนในกลุ่มองค์กรชุมชนเป็นบุคคลที่ใฝ่เรียนรู้มากขึ้น มีการทำงานเป็นทีมทำงานอย่างมีเป้าหมายและมีมาตรฐานการทำงาน มีเครื่องคอมพิวเตอร์ในการบันทึกข้อมูลและเชื่อมโยงข้อมูลจากภายในชุมชนและภายนอกชุมชนได้มากขึ้น มีศูนย์การจัดการความรู้ขององค์กรชุมชนในแต่ละหมู่บ้าน มีโครงสร้างการบริหาร ร่วมกันคิด กำหนดการวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ทำงานร่วมกันอย่างชัดเจน มีการทำงานร่วมกันทั้งในส่วนของกลุ่มองค์กรชุมชนและสมาชิกการบริหารส่วนตำบลประจำหมู่บ้านเป็นการเชื่อมต่อการทำงานของชุมชนให้เกิดความยั่งยืนได้

จากการจัดการความรู้ที่นำไปพัฒนาคน พัฒนางานและพัฒนาองค์กร สามารถจำแนกองค์ความรู้ เป็นบุคคล กลุ่มองค์กรชุมชนและหมู่บ้าน ดังนี้

1) บุคคลมีการดึงความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวเอง มาผสมผสานกับความรู้ที่ได้จากภายนอก นำเอาไปปฏิบัติ ปรับปรุงพัฒนางานจนได้ข้อสรุป และมีการจดบันทึกเป็นเอกสารหลักฐานใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งเวทีจริงและเวทีเสมือน จะเห็นได้จากผู้ปฏิบัติงานกลุ่ม ผู้อำนวยการ สหกรณ์ ผู้จัดการศูนย์และประธานงาน ได้ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่เกิดเป็นบุคคลใฝ่เรียนรู้ควบคู่กับการปฏิบัติเป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้

2) กลุ่มองค์กรชุมชนมีการบริหารจัดการโครงสร้าง การคิดวิเคราะห์ กำหนดเป้าหมาย การทำงานร่วมกัน มาตรฐานการทำงาน และการปฏิบัติงานควบคู่กับการจัดการความรู้จากประเด็นที่ง่าย มองเห็นความสำเร็จแล้วมีการตั้งโจทย์คำถามที่ทำนายเพื่อปรับปรุงพัฒนางานให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ นำไปสู่การพึ่งตนเองในด้านวัตถุดิบ การปรับสภาพของดิน การจัดอันดับความสำคัญ



รู้เท่าทันไม่เสียเปรียบภายนอก นำไปสู่การรู้จักตนเอง การรู้จักทรัพยากร และสามารถจัดการทรัพยากรขั้นพื้นฐานได้ในบางส่วน ในด้านเทคนิคการผลิตและการบริหารจัดการองค์กร

3) หมู่บ้านมีศูนย์จัดการความรู้ขององค์กรชุมชนในแต่ละหมู่บ้าน พื้นที่เป้าหมายเป็นกลไกหนุนเสริมให้มีการติดตามผลการดำเนินงานของกลุ่ม และบุคคลที่เข้าร่วมกิจกรรมเกิดความต่อเนื่องและใช้ประโยชน์ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของกลุ่มองค์กรชุมชนเป้าหมาย ประชาชนผู้สนใจ ได้เข้ามาใช้บริการการสื่อสารผ่านอินเทอร์เน็ต และเว็บไซต์

3. กลุ่มองค์กรชุมชนมีความพึงพอใจการดำเนินการจัดการความรู้องค์กรชุมชน โดยรวมอยู่ในระดับมาก แยกตามระดับหมู่บ้าน พบว่า 1) กลุ่มองค์กรชุมชนบ้านน้ำเกลี้ยงโดยรวมมีความพึงพอใจอยู่ระดับปานกลาง โดยกลุ่มสหกรณ์การเกษตรประชาคมน้ำเกลี้ยงเวียงชัย นวนคแผนไทย และกลุ่มปลูกหม่อนเลี้ยงไหม มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ส่วนกลุ่มปุยชีวภาพมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง และ 2) กลุ่มองค์กรชุมชนบ้านเหล่าราษฎร์พัฒนามีความพึงพอใจการดำเนินการจัดการความรู้โดยรวมและจำแนกตามกลุ่มอยู่ในระดับมาก

4. ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้องค์กรชุมชน พบว่า

4.1 การใช้ภาวะผู้นำของผู้วิจัย เป็นทั้งผู้เรียนรู้ ผู้สอนงาน ผู้บริหารจัดการจากภายนอก เป็นผู้เสริมพลัง กระตุ้นยั่วยุให้เกิดการทำงานแบบมีส่วนร่วมมีความต่อเนื่อง ซึ่งผู้วิจัยเรียกตนเองว่า ผู้อำนวยความสะดวก

4.2 คนสำคัญในการจัดการความรู้องค์กรชุมชน เมื่อดำเนินการวิจัยในระยะสุดท้าย ทีมผู้ร่วมวิจัยมุ่งมั่น มีบรรยากาศในการทำงานเพื่อให้สำเร็จตามบทบาทหน้าที่ในการจัดการความรู้ การวิจัยครั้งนี้ เรียกว่า ผู้ร่วมวิจัย เรียกตนเองว่าผู้อำนวยความสะดวก 2 แทนผู้วิจัย ผู้ปฏิบัติงานกลุ่ม คือนักจัดการความรู้ ผู้ประสานที่สอดคล้องกับบริบทของชุมชน มีหน้าที่ประสานงาน เชื่อมโยงกลุ่มและสมาชิกให้เข้าร่วมกิจกรรมในหมู่บ้านในการวิจัยครั้งนี้ เป็นกลุ่มบุคคลสำคัญในการจัดการความรู้ให้สำเร็จ

4.3 การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมวิจัยได้มีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มแรก คือ ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมตรวจสอบ และร่วมรับผิดชอบในการดำเนินการวิจัยเกิดบรรยากาศในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดเป็นเจ้าของเครือข่าย การเป็นสมาชิกมีความคิดริเริ่ม วิสัยทัศน์การทำงานแบบมีส่วนร่วม การบริหารจัดการที่ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ เกิดความต่อเนื่อง และมีพันธะทางใจที่จะดำเนินการด้วยตนเองและเกิดความเชื่อมั่นในองค์ความรู้ขององค์กรชุมชนตนเองและมีการพึ่งพาตนเองมากขึ้น

4.4 การเรียนรู้ด้วยวิธีปฏิบัติ ปรับปรุงพัฒนางาน การตั้งคำถามใหม่และนำไปปฏิบัติ ให้บรรลุเป้าหมายเป็นผลจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) ถือเป็นวิถีชีวิตส่งผลให้เกิดปฏิบัติสัมพันธ์ซึ่งกันและกันทั้งกลุ่มตนเองและกลุ่มอื่น ๆ ในหมู่บ้าน มีความเห็นอกเห็นใจเกิดความ



รักเอื้ออาทรต่อกัน มีความภาคภูมิใจในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ถือเป็นการจัดการความรู้ขององค์กรชุมชนแบบบูรณาการทั้งชุมชนและกลุ่มเครือข่าย

4.5 บุคคลที่เป็นทีมผู้ร่วมวิจัย มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ การปฏิบัติงานในกลุ่มของตนเองและร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับ บุคคล กลุ่ม และหมู่บ้าน มีความพยายามที่จะนำความรู้จากภายในตัวเอง (Tacit) ที่ผ่านการปฏิบัติ ทดลองใช้จนเกิดความมั่นใจ มีการสรุปถอดบทเรียน จัดบันทึกเป็นเอกสารหลักฐาน (Explicit) ถือเป็นองค์ความรู้ขององค์กรชุมชนที่มีความหมายและมีความเป็นเอกลักษณ์ชุมชน

อภิปรายผล

จากสรุปผลการวิจัย มีประเด็นที่น่าสนใจที่นำมาอภิปรายผล ได้ดังนี้

1. ผลการทดลองใช้รูปแบบการจัดการความรู้ขององค์กรชุมชน เป็นรูปแบบที่พบว่ามีความสำเร็จบังเกิดผลตามที่คาดหวังไว้ ทั้งนี้เนื่องจาก ในการพัฒนารูปแบบผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดมาจากการวิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิดและผลการวิจัยของผู้ทรงคุณวุฒิในระดับสากล ทั้งในส่วนของจัดการความรู้และในส่วนของเทคนิคการพัฒนา เช่น ใช้แนวคิดการจัดการความรู้ของโนนากะและทาเกอุชิ วิจารณ์ พานิช และกระบวนการจัดการความรู้ของวิก (Wiig) บูรณาการกับเทคนิคการพัฒนา ได้แก่ ใช้หลักการทรงงานในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เกี่ยวกับการพึ่งตนเอง การมีส่วนร่วม และการรู้ รัก สามัคคี (สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ. ม.ป.ป. : 2-32) ร่วมกับหลักการอื่น ๆ เช่น มีการเตรียมชุมชน การจัดบันทึกหลังการปฏิบัติ (AAR) การตั้งคำถาม การแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งเวทีจริงและเวทีเสมือน ประกอบกับการมีกลไกหนุนเสริมการจัดการความรู้ คือ ศูนย์จัดการความรู้ในระดับหมู่บ้าน ทั้งในรูปศูนย์ที่เป็นแหล่งดำเนินการและในรูปเว็บไซต์ ทำให้เกิดการบริหารจัดการความรู้ขององค์กรชุมชนแบบบูรณาการหลักฐานสำคัญบางส่วนของซึ่งความสำเร็จสมควรนำมาวิจารณ์ ได้แก่

1.1 เกิดบุคคลสำคัญในการเรียนรู้ ทุกองค์กรมีนักจัดการความรู้ในชุมชน 4 กลุ่ม ได้แก่ ผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ผู้ปฏิบัติงานกลุ่ม (Practitioner) ผู้จัดบันทึก (Note Taker) และผู้ประสานงาน (Network Manager) สอดคล้องกับ โนนากะและทาเกอุชิ (Nonaka and Takeuchi. 1995 : 20-25) การสร้างทีมจัดการเริ่มที่ตัวบุคคลเป็นหลัก สมาชิกในองค์กรเข้าใจบทบาทหน้าที่ในการจัดการความรู้ คือ ผู้จัดการความรู้ตัวจริงเป็นเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานหลัก กลุ่มผู้บริหารระดับกลางเป็นพวกดีความ แปลงความรู้ให้เป็นความรู้ในกระดาษ กลุ่มผู้บริหารความรู้ ทำหน้าที่กำหนดเป้าหมาย สร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนและคอยสกัดความรู้ให้เกิดมูลค่า สอดคล้องกับ วิจารณ์ พานิช (2548 : 23-48) บุคคลสำคัญในการจัดการความรู้ในองค์กร ได้แก่ คุณอำนวย



เป็นผู้ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ในเชิงกิจกรรม ระบบและวัฒนธรรม คุณกิจ เป็นผู้ปฏิบัติงานกลุ่ม ถือเป็นนักจัดการความรู้หรือผู้ดำเนินกิจกรรมประมาณร้อยละ 90 ของทั้งหมด คุณลิขิต เป็นผู้จดบันทึกข้อมูลในกิจกรรมการจัดการความรู้ เรื่องเล่า สรุปแก่นความรู้ บันทึกการประชุม และคุณประสาน เป็นผู้ทำหน้าที่ประสานเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างกลุ่มองค์กร

1.2 เกิดการเรียนรู้ควบคู่การปฏิบัติซึ่งมีที่มาของความรู้ได้จากปัญหา การตั้งคำถาม การแก้ปัญหาด้วยการปฏิบัติจริงจนเกิดองค์ความรู้ที่เหมาะสม นำไปสู่การจัดการความรู้ตามประเด็นที่สนใจประกอบด้วย การสร้างความรู้ การจำแนก การจัดเก็บ การนำไปใช้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการประเมินผล สอดคล้องกับ หลักการทรงงานในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช (สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ. ม.ป.ป. : 32) ทรงมีพระราชดำริ ความว่า รู้ รัก สามัคคี ซึ่งบุคคลและกลุ่มคนจะต้องรู้ รู้ว่าการจะลงมือทำสิ่งใดนั้น จะต้องรู้เสียก่อน รู้ถึงปัจจัยทั้งหมด รู้ถึงปัญหาและรู้ถึงวิธีการแก้ปัญหา มีความรัก ที่จะต้องพิจารณาเข้าไปที่ลงมือปฏิบัติแก้ปัญหานั้น ๆ และ ความสามัคคีที่จะปฏิบัติลงไปในนั้น ควรคำนึงเสมอว่าเราจะทำงานคนเดียวไม่ได้ ต้องทำงานร่วมมือร่วมใจเป็นองค์กรเป็นหมู่คณะ จึงจะมีพลังเข้าไปแก้ปัญหาให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี สอดคล้องกับ ประเวศ วะสี (2545 : 21) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งไม่เพียงพอที่จะทำให้เรื่องนั้นสำเร็จ เพราะคนอื่น ๆ องค์กรและสถาบันที่เกี่ยวข้องไม่ได้เรียนรู้ การเรียนรู้ร่วมกันในการปฏิบัติเท่านั้นจะบังเกิดผลสำเร็จซึ่งต้องจัดการความรู้ผ่านการปฏิบัติเป็นชุดความรู้ของแต่ละกลุ่มองค์กร และสอดคล้องกับ เนาวรัตน์ พลายน้อย (2546 : 2-5) ที่กล่าวว่า การจดบันทึกหลังการปฏิบัติ (AAR) ถือเป็นการเรียนรู้ที่สำคัญในการสกัดแก่นของความรู้ ข้อค้นพบของบุคคลหรือองค์กรที่เหมาะสม

1.3 เกิดศูนย์จัดการความรู้ที่เป็นตัวขับเคลื่อนให้กลุ่มได้พบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของแต่ละหมู่บ้านดำเนินงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยมีคณะกรรมการบริหารศูนย์ติดตามความก้าวหน้าในการพัฒนางาน โดยผ่านเวทีประชุมประจำเดือน และเวทีเสมือนซึ่งมีเว็บไซต์ในระบบใช้อินเทอร์เน็ตเป็นแหล่งเผยแพร่ผลการจัดการความรู้และเป็นแหล่งเก็บ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สอดคล้องกับ แนวคิดของโนนากะและทาเกอุชิ (Nonaka and Takeuchi. 1995 : 71-72) และวิจารณ์ พานิช (2548 : 1-4) ในส่วนที่ว่าใน การจัดการความรู้ต้องอาศัยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสนับสนุนและเครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดการความรู้

2. กลุ่มองค์กรชุมชนโดยรวมมีความพึงพอใจในการดำเนินการจัดการความรู้องค์กรชุมชนโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามหมู่บ้าน พบว่า กลุ่มองค์กรชุมชนบ้านน้ำเกลี้ยงมีความพึงพอใจการดำเนินการจัดการความรู้ในระดับมาก 3 กลุ่ม ระดับปานกลาง 1 กลุ่ม การที่มีความพึงพอใจในระดับปานกลางนั้น ทั้งนี้เพราะผู้นำชุมชนซึ่งเป็นหัวหน้าศูนย์การจัดการความรู้ ยังมองไม่



เห็นความสำคัญในการรวมกลุ่มและการทำงานแบบมีส่วนร่วมเท่าที่ควร รวมทั้งเข้าร่วมกิจกรรมไม่ต่อเนื่อง ส่วนกลุ่มองค์กรชุมชนบ้านเหล่าราษฎร์พัฒนามีความพึงพอใจการดำเนินการจัดการความรู้ทุกกลุ่มอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะผู้นำชุมชนได้ให้ความสนใจและมีการบริหารงานแบบส่วนร่วมกระจายงานให้ทุกคนได้ทำงานตามบทบาทหน้าที่ของศูนย์จัดการความรู้ นำไปสู่การดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ

3. ปัจจัยแห่งความสำเร็จของรูปแบบการจัดการความรู้ขององค์กรชุมชนที่สำคัญบางปัจจัยสมควรนำมาอภิปราย คือ

3.1 บุคคลสำคัญในการจัดการความรู้ขององค์กรชุมชน เมื่อดำเนินการวิจัยในระยะสุดท้าย ทีมผู้ร่วมวิจัยมีความมุ่งมั่นทำงานเพื่อส่วนรวมให้เกิดผลสำเร็จตามบทบาทหน้าที่ แสดงออกถึงความเป็นเจ้าของกิจกรรมและแผนงาน มีการแสวงหาความร่วมมือจากบุคคล องค์กรทั้งภายในชุมชนและภายนอกชุมชนมากขึ้น

3.2 การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมวิจัยได้มีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มแรก คือ ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมตรวจสอบ และร่วมรับผิดชอบในการดำเนินการวิจัย สอดคล้องกับ ไพฑูรย์สินลาร์ตัน (2542 : 22-24) หลักการบริหารของผู้นำองค์กรที่ให้ความไว้วางใจผู้นำมีปารมี อิทธิพลต่อองค์กรสูง ดังนั้นหากสร้างใจและร่วมกำหนดข้อตกลงในการทำงานร่วมกันแบบมีส่วนร่วมแล้วส่งผลถึงการทำงานร่วมกัน ความพึงใจในการทำงานและมีบรรยากาศในการทำงานที่ดีและผลักดันให้งานบรรลุผลสำเร็จ

3.3 การเรียนรู้ด้วยวิธีปฏิบัติเป็นวิถีชีวิต มีการปฏิบัติลงมือกระทำจริง เกิดประสบการณ์องค์ความรู้ใหม่ ซึ่งเอื้ออำนวยต่อการนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง เกิดความเชื่อมโยงสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของบุคคลและกลุ่มองค์กร เกิดการจัดการความรู้แบบบูรณาการและการวิจัยแบบมีส่วนร่วม และสอดคล้องกับงานวิจัยของยุวนุช ทินนะลักษณ์ (2549 : 1-17) ที่ได้ศึกษา เรื่องการสร้างความรู้ในสังคมไทยเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน พบว่า การสร้างความรู้ที่สอดคล้องเหมาะสมกับสังคมไทย ถือเป็นวิถีในการพึ่งพาตนเอง ปฏิบัติพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ในสิ่งที่ตนถนัดสามารถสร้างองค์ความรู้ เพื่อแก้ปัญหาและอยู่ในสังคมอย่างมีความสุขและมีแนวโน้มถึงการพัฒนาที่ยั่งยืน

3.4 เกิดกลไกหนุนเสริมการทำงานร่วมกัน คือ ศูนย์การจัดการความรู้ขององค์กรชุมชน โดยการบริหารจัดการของทีมผู้ร่วมวิจัย เพื่อติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานของกลุ่มองค์กรชุมชนให้เกิดความต่อเนื่องและมีความเชื่อมสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน มีเว็บไซต์ ระบบใช้อินเทอร์เน็ตเป็นแหล่งแสวงหาความรู้และเผยแพร่ผลงานการจัดการความรู้ เป็นแหล่งจัดเก็บและแลกเปลี่ยนความรู้ของคนในชุมชน



ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำเอารูปแบบไปใช้

1.1 การนำรูปแบบการจัดการความรู้ขององค์กรชุมชนที่พัฒนาขึ้นไปใช้ให้ได้ผลเต็มที่ควรดำเนินการให้ครบถ้วนตาม 5 ขั้นตอนและ 18 กิจกรรมหลัก กรณีที่กลุ่มองค์กรชุมชนดำเนินงานที่ต่อเนื่อง สามารถเริ่มดำเนินงานจากกิจกรรมที่ 11

1.2 ทีมผู้ร่วมวิจัย ที่ถือเป็นนักจัดการความรู้ตัวจริงในชุมชน ทั้งผู้อำนวยการความสะดวก ผู้ปฏิบัติงานกลุ่ม ผู้จัดบันทึกข้อมูลและผู้ประสานงาน ควรมีการเตรียมความพร้อมด้านวิชาการ คือ การวางแผนแบบมีส่วนร่วม แผนแม่บทชุมชน การเรียนรู้ควบคู่กับการปฏิบัติ การใช้อินเทอร์เน็ต และเว็บไซต์

1.3 ศูนย์จัดการความรู้ขององค์กรชุมชน ที่ถือเป็นกลไกขับเคลื่อนให้ทีมผู้ร่วมวิจัยมาแลกเปลี่ยนความรู้ในสิ่งที่ตนเองค้นพบและการสรุปบทเรียนที่ได้ข้อสรุป ควรนำการบันทึกหลังการปฏิบัติ(AAR) มาสรุปเป็นองค์ความรู้ของกลุ่มองค์กรที่ได้จากการปฏิบัติอย่างเหมาะสมทั้งในเวทีจริงและเวทีเสมือน

1.4 สนับสนุนส่งเสริมให้กลุ่มองค์กรชุมชนใช้แผนชุมชนเป็นแผนกำหนดทิศทางการพัฒนาชุมชนตามวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การพัฒนาที่พื้นที่กำหนด และมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ขององค์กรชุมชนที่เป็นรูปธรรม

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษากระบวนการเรียนรู้ควบคู่กับการปฏิบัติของกลุ่มองค์กรเป็นรายบุคคล และเป็นรายกลุ่มอย่างเป็นระบบและมีการสรุป เรื่องเล่า ถอดบทเรียน แลกเปลี่ยนความรู้และการจดบันทึกมากขึ้นและใช้ระยะเวลาในการวิจัยยาวมากขึ้น

2.2 ควรวิจัยและพัฒนาหลักสูตรกิจกรรมในการพัฒนาสมรรถนะให้แก่ผู้นำชุมชน ผู้นำกลุ่มองค์กร นักจัดการความรู้ท้องถิ่น ให้มีประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ และการเป็นวิทยากรกระบวนการ ผู้อำนวยการความสะดวกในชุมชนให้เกิดการเรียนรู้สู่หมู่บ้านอยู่ดีมีสุข

2.3 ควรมีการวิจัยและพัฒนา เพื่อยกระดับศูนย์การจัดการความรู้ขององค์กรชุมชน เครือข่ายองค์กรชุมชน เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของนักจัดการความรู้ไปสู่การเทียบโอนประสบการณ์ และมาตรฐานการทำงานถือเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนวิชาต่าง ๆ ในการจัดการศึกษา

