



สัญญาเลขที่ RDC 4640001

รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์

บทสังเคราะห์

โครงการประสานงานเพื่อเสริมสร้างศักยภาพการบริหารจัดการ
เครือข่ายการวิจัยบูรณาการลุ่มน้ำท่าจีน - แม่กลอง

Strengthening Management System of Transdisciplinary Research Network
of the Thachin and Maeklong River Basins

สนับสนุนโดย

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)

และ

มหาวิทยาลัยมหิดล

มีนาคม 2548

บทคัดย่อ

รายงานการวิจัยบทสังเคราะห์ โครงการประสานงานเสริมสร้างศักยภาพการบริหารจัดการ เครือข่ายการวิจัยบูรณาการลุ่มน้ำท่าจีน-แม่กลอง มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอผลการประเมินการดำเนินงานโครงการประสานงานเสริมสร้างศักยภาพการบริหารจัดการ เครือข่ายการวิจัยบูรณาการลุ่มน้ำท่าจีน-แม่กลอง ใน 3 ประเด็น คือ การประเมินยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนโครงการ การประเมินความสามารถในการส่งมอบผลงาน และการประเมินภาพความสำเร็จของโครงการ พร้อมทั้งข้อเสนอแนะในการดำเนินโครงการในระยะต่อไป โดยรายงานฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานกิจกรรมการประเมินภายในโครงการ ซึ่งทำการรวบรวมข้อมูลเมื่อโครงการสิ้นสุดลงในเดือนมีนาคม 2548 รวมระยะเวลาการดำเนินงานทั้งสิ้น 18 เดือน (ตุลาคม 2546 – มีนาคม 2548) ด้วยการสัมภาษณ์นักวิจัยหลักในโครงการ และหัวหน้าโครงการ ร่วมกับการศึกษาจากเอกสารรายงานของโครงการ โดยใช้กรอบแนวคิดจากศาสตร์ต่างๆ เช่น แผนที่ผลลัพธ์การบูรณาการข้ามศาสตร์เป็นกรอบในการวิเคราะห์ เป็นต้น

ผลการศึกษาที่ได้ มีดังนี้ 1) การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนโครงการด้วยกรอบคิดแผนที่ผลลัพธ์ ชี้ให้เห็นว่า โครงการนี้ใช้ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพคนเป็นยุทธศาสตร์หลัก และมียุทธศาสตร์การปรับสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อเอื้อต่อการทำงานวิจัยเชิงพื้นที่และการบูรณาการข้ามศาสตร์เป็นยุทธศาสตร์เสริม ซึ่งแนวทางดังกล่าวช่วยให้โครงการนี้สามารถสร้างและพัฒนาคน โดยเฉพาะภาคีในพื้นที่ที่มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการขับเคลื่อนงานพัฒนาด้วยงานวิจัยยิ่งขึ้น แต่ยังไม่เข้มข้นพอที่จะหนุนเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีมในลักษณะบูรณาการข้ามศาสตร์หรือ Transdisciplinary ได้ 2) การวิเคราะห์ความสามารถของโครงการในการส่งมอบผลงานต่อสังคม ผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า โครงการประสานงานเสริมสร้างศักยภาพการบริหารจัดการ เครือข่ายการวิจัยบูรณาการลุ่มน้ำท่าจีน-แม่กลอง สามารถส่งมอบผลงานที่กำหนดไว้ได้ครบถ้วนเป็นส่วนใหญ่ โดยเฉพาะการพัฒนาและสร้างคน เอกสารความรู้ บทความวิชาการ 3) การวิเคราะห์ภาพความสำเร็จการดำเนินโครงการ จากการจำแนกความสำเร็จออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ผลระดับที่ 1 คือ ผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นได้ (expect to see) ผลระดับที่ 2 คือ ผลที่โครงการอยากให้เกิด (like to see) และ ผลระดับที่ 3 คือ ผลที่หากเกิดขึ้นได้จะดีมาก (love to see) ปรากฏว่า โครงการสามารถดำเนินการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการได้ ระดับหนึ่ง โดยสามารถบรรลุผลในระดับที่ 1 และระดับที่ 2 แต่ยังไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุผลระดับที่ 3 ได้

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบทั้ง 3 ประเด็นในการขับเคลื่อนโครงการ มีบทเรียนที่สำคัญต่อการดำเนินโครงการในระยะต่อไปหลายประการ ประการแรกในด้านการวางกรอบคิดและ

คำนำ

รายงานการวิจัยฉบับนี้เป็นบทสังเคราะห์ในลักษณะของการประเมินผลการดำเนินงานโครงการประสานงานเสริมสร้างศักยภาพการบริหารจัดการ เครือข่ายการวิจัยบูรณาการลุ่มน้ำท่าจีน-แม่กลอง (a summative evaluation) ที่เกิดจากการสัมภาษณ์นักวิจัยหลักในทราสน์ทีม และหัวหน้าโครงการ ประกอบกับการสังเคราะห์และวิเคราะห์จากเอกสารรายงานความก้าวหน้าของโครงการ โดยดำเนินการรวบรวมข้อมูลเมื่อโครงการสิ้นสุดลงในเดือนมีนาคม 2548 รวมระยะเวลาการดำเนินงานทั้งสิ้น 18 เดือน (ตุลาคม 2546 – มีนาคม 2548) ซึ่งในการประเมินและวิเคราะห์โครงการนี้ได้ใช้แนวคิดจากศาสตร์ต่างๆ เป็นกรอบในการวิเคราะห์ โดยมุ่งเน้นไปที่การวิเคราะห์ผลการดำเนินโครงการในมุมมองด้านกระบวนการ และผลผลิตการดำเนินโครงการว่าสนับสนุนวัตถุประสงค์ของโครงการในภาพรวมเพียงใด ทั้งนี้ เพื่อนำไปสู่การสังเคราะห์บทเรียน และการเสนอแนะทิศทางการดำเนินโครงการในอนาคต

รายงานฉบับนี้ประกอบด้วยเนื้อหา 5 ส่วน คือ บทที่ 1 ภาพรวมโครงการประสานงานเสริมสร้างศักยภาพการบริหารจัดการ เครือข่ายการวิจัยบูรณาการลุ่มน้ำท่าจีน-แม่กลอง เป็นการทบทวนความเป็นมา และวัตถุประสงค์หลักของโครงการ รวมทั้งวิธีการดำเนินโครงการ บทที่ 2 การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนกิจกรรม บทที่ 3 ความสามารถของโครงการในการส่งมอบผลงานแก่สังคม เป็นบทสรุปและวิเคราะห์ผลงานที่โครงการนี้สามารถดำเนินการให้เกิดผลเป็นรูปธรรมเพื่อส่งมอบให้แก่สังคม และหน่วยงานให้ทุน บทที่ 4 ภาพความสำเร็จของโครงการประสานงานเสริมสร้างศักยภาพการบริหารจัดการ เครือข่ายการวิจัยบูรณาการลุ่มน้ำท่าจีน-แม่กลอง เป็นการวิเคราะห์ต่อยอดจากบทที่ 2 โดยเน้นที่การวิเคราะห์การดำเนินโครงการในการบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโครงการ และบทที่ 5 บทเรียนและข้อเสนอแนะ เป็นการสรุปบทเรียนและข้อเสนอแนะต่อกระบวนการดำเนินโครงการในภาพรวมตั้งแต่การวางกรอบคิดและการออกแบบโครงการ (concept/program design) การดำเนินโครงการ (program implementation) การบริหารโครงการ (program management) และการประเมินผลโครงการ (program evaluation)

คณะผู้จัดทำ

มีนาคม 2548

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อ	i
คำนำ	iii
สารบัญ	iv
บทที่ 1 ภาพรวมโครงการประสานงานเสริมสร้างศักยภาพการบริหารจัดการ เครือข่ายการวิจัยบูรณาการลุ่มน้ำท่าจีน-แม่กลอง.....	1
1.1 ความสำคัญและความเป็นมาของโครงการ.....	1
1.2 กรอบการดำเนินโครงการ.....	2
1.3 วิธีการดำเนินงาน.....	4
บทที่ 2 การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนโครงการประสานงานเสริมสร้าง ศักยภาพการบริหารจัดการ เครือข่ายการวิจัยบูรณาการลุ่มน้ำท่าจีน-แม่กลอง.....	13
2.1 กรอบการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนโครงการ.....	13
2.2 การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนโครงการ.....	16
2.3 ข้อเสนอแนะต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์โครงการ.....	20
บทที่ 3 ความสามารถของโครงการในการส่งมอบผลงานแก่สังคม.....	23
3.1 ผลงานโครงการที่ต้องส่งมอบ.....	23
3.2 ผลงานโครงการที่สามารถส่งมอบ.....	24

บทที่ 4 ภาพความสำเร็จของโครงการประสานงานเสริมสร้างศักยภาพการบริหารจัดการ	
เครือข่ายการวิจัยบูรณาการลุ่มน้ำท่าจีน-แม่กลอง.....	30
4.1 ความสำคัญและแนวทางในการวิเคราะห์ภาพรวมความสำเร็จของโครงการ.	30
4.2 การวิเคราะห์วัตถุประสงค์เป้าหมายของโครงการเพื่อกำหนดเกณฑ์วัด	
ความก้าวหน้าของโครงการ.....	32
4.3 วิเคราะห์การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ.....	36
บทที่ 5 บทเรียนและข้อเสนอแนะ.....	41
5.1 การวางแผนรอบคิดและการออกแบบโครงการ.....	41
5.2 การดำเนินโครงการ.....	43
5.3 การบริหารโครงการ.....	44
5.4 การประเมินผลโครงการ.....	45

บทที่ 1

ภาพรวมโครงการประสานงานเสริมสร้างศักยภาพการบริหารจัดการ เครือข่ายการวิจัยบูรณาการลุ่มน้ำท่าจีน-แม่กลอง

ในบทที่ 1 เป็นการนำเสนอภาพรวมโครงการประสานงานเสริมสร้างศักยภาพการบริหารจัดการ เครือข่ายการวิจัยบูรณาการลุ่มน้ำท่าจีน-แม่กลอง เพื่อทบทวนฐานคิด ที่มา เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และผลผลิตของโครงการ รวมไปถึงแนวทางในการดำเนินโครงการ ซึ่งเนื้อหาในบทนี้จะเป็นกรอบในการวิเคราะห์ในบทที่ 2 และบทที่ 3 ต่อไป

1.1 ความสำคัญและความเป็นมาของโครงการ

สืบเนื่องจากการพัฒนาประเทศตลอดระยะเวลากว่า 40 ปีที่ผ่านมาที่มุ่งส่งเสริมความทันสมัยจนละเลยการพัฒนาในเรื่องวัฒนธรรม ภูมิปัญญา และกระบวนการเรียนรู้ของคนในสังคม เป็นผลให้ระบบนิเวศทางทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม รวมถึงระบบนิเวศทางสังคมเกิดความอ่อนแอ เสื่อมโทรมลง ไม่สามารถปรับตัวให้สามารถจัดการกับปัญหา และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรู้เท่าทันได้ ดังนั้น เพื่อแก้ไขปัญหาวิกฤตดังกล่าวอย่างยั่งยืน และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จึงสมควรมีนวัตกรรมของการวิจัยและพัฒนาแบบใหม่ที่สร้างองค์ความรู้ซึ่งตั้งอยู่บนฐานทางวัฒนธรรมของสังคมไทย และผลักดันให้เป็นพลังขับเคลื่อนสังคมให้เกิดกระบวนการแก้ปัญหาด้วยปัญญา โดยนัยนี้ มหาวิทยาลัยต่างๆ ในฐานะสถาบันอุดมศึกษาจึงควรถือเป็นภารกิจหลักที่จะต้องยกระดับการวิจัยและพัฒนา และยกระดับตนเองให้เป็น “ผู้นำทางปัญญา” และ “ผู้อำนวยการสร้างการเรียนรู้” ให้แก่สังคมไทย โดยการทุ่มเทพลังความรู้ความสามารถเพื่อให้เกิดชุดความรู้ที่สร้างพลังจินตนาการและความหวังให้แก่คนในสังคม เพื่อนำสังคมออกจากวิกฤติข้างต้น

มหาวิทยาลัยมหิดลตระหนักในภารกิจดังกล่าว จึงได้ริเริ่ม “โครงการประสานงานเพื่อเสริมสร้างศักยภาพการบริหารจัดการ เครือข่ายการวิจัยบูรณาการลุ่มน้ำท่าจีน-แม่กลอง” และรวมกลุ่มนักวิชาการต่างสาขาในมหาวิทยาลัยมหิดลที่มีประสบการณ์การทำงานกับภาคประชาสังคมร่วมกันมาก่อน จัดตั้งเป็น “ทรานส์ทีม” (Trans Team ย่อมาจาก Transdisciplinary Commons for quality of life and peaceful society) โดยเน้นการบูรณาการศาสตร์สาขาความเชี่ยวชาญหลายๆ ด้าน (Transdisciplinary Approach) ร่วมกับการทำงานโดยอาศัยประเด็น

โจทย์หรือปัญหาของพื้นที่หรือชุมชนที่เป็นจริงเป็นที่ตั้ง โดยมีพื้นที่จังหวัดนครปฐมเป็นหน่วยในการวิจัยและพัฒนา (Area-based Approach) และมุ่งสร้างหน่วยจัดการความรู้ ขึ้นในบริบทของมหาวิทยาลัยและชุมชนท้องถิ่น (Knowledge Management) รวมทั้งใช้หลักการบริหารจัดการความแตกต่างหลากหลายขององค์ประกอบในองค์กรการวิจัย (Chaordic Organization) ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างการพัฒนาและการวิจัยให้กลมกลืนกันอย่างเป็นเอกภาพ และเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่เกื้อหนุนกัน อันนำไปสู่การพัฒนาต่อยอด และสร้างความรู้ใหม่ที่ลุ่มลึกและรอบด้านยิ่งขึ้น ที่เกิดจากการปฏิบัติงานจริงร่วมกัน และเป็นความรู้ที่ช่วยให้ชุมชนเกิดการเรียนรู้และนำชุดความรู้ที่ได้ไปสู่การแก้ปัญหาของท้องถิ่นได้จริงทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ในขณะที่เดียวกันก็เป็นการยกระดับมหาวิทยาลัยมหิดลให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถเป็นต้นแบบและสร้างสังคมสันติสุขได้

1.2 กรอบการดำเนินโครงการ

โครงการประสานงานเพื่อเสริมสร้างศักยภาพการบริหารจัดการ เครือข่ายการวิจัยบูรณาการลุ่มน้ำท่าจีน-แม่กลอง มีการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และผลงานที่จะส่งมอบต่อสังคมไว้หลายประการ ซึ่งวัตถุประสงค์และผลงานที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารและแผนปฏิบัติการดังต่อไปนี้จะเป็นกรอบในการวิเคราะห์เพื่อการประเมินและสังเคราะห์ความรู้ในส่วนต่อไป

1.2.1 เป้าหมายการดำเนินโครงการ

เพื่อพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกับชุมชน ด้วยศาสตร์แห่งบูรณาการและนวัตกรรมการจัดการเพื่อนำการเปลี่ยนแปลงสู่คุณภาพชีวิตและสันติสุขในสังคม

1.2.2 วัตถุประสงค์ของโครงการ

1) เพื่อพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาลุ่มน้ำท่าจีน-แม่กลอง ในลักษณะ "หน่วยจัดการความรู้อิสระ" ระหว่างสถาบันการศึกษาในพื้นที่ หน่วยงานราชการทั้งส่วนกลางและท้องถิ่น องค์กรพัฒนา ภาคเอกชน ประชาคมในพื้นที่ ตลอดจนแหล่งทุนสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาโดยมีมหาวิทยาลัยเป็นแกนประสานงาน

2) เพื่อพัฒนากระบวนการสร้างชุดโครงการวิจัยที่มีความเป็นบูรณาการสาขาความรู้ ความเชี่ยวชาญร่วมคณะ และร่วมสถาบัน และเป็นองค์รวม (holism) ภายใต้ “เครือข่ายการวิจัย บูรณาการลุ่มน้ำท่าจีน-แม่กลอง” โดยยึดเอาพื้นที่ (area-based) ลุ่มน้ำทั้งสองแห่งเป็นหน่วยวิจัย พัฒนา

3) เพื่อพัฒนาศักยภาพของระบบการวิจัยให้สามารถตอบสนองต่อปัญหาและความต้องการ ของชุมชนท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านของกระบวนการพัฒนาโจทย์การวิจัย วิจัยวิทยา การมีส่วนร่วมของชุมชนในการวิจัย ตลอดจนสร้างเสริมศักยภาพของนักวิจัยให้เข้มแข็งมากขึ้น

4) เพื่อพัฒนารฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศเพื่อรองรับการเตรียมความรู้และการพัฒนา ให้แก่ชุมชนทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว รวมถึงการพัฒนาระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ (GIS) ของลุ่มน้ำทั้งสองแห่ง

5) เสริมสร้างศักยภาพและความเข้มแข็งของประชาสังคมและกระบวนการพัฒนาแบบ มีส่วนร่วม ตลอดจนการสื่อสารเพื่อการขับเคลื่อนเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์ ยั่งยืน และด้วย สันติวิธีในพื้นที่

1.2.3 ผลผลิตโครงการ

1) โจทย์วิจัยท้องถิ่น ประกอบด้วย

- โจทย์วิจัยท้องถิ่นในลักษณะการวิจัยเชิงสำรวจ (basic research) 20 เรื่อง
- โจทย์วิจัยท้องถิ่นในลักษณะการวิจัยและพัฒนา (R&D) 6-10 เรื่อง

2) เอกสาร ประกอบด้วย

- หนังสือเผยแพร่อย่างน้อย 1 เล่ม
- บทความทางวิชาการอย่างน้อย 6 เรื่อง
- รายงานความก้าวหน้าการดำเนินโครงการอย่างน้อย 5 ฉบับ
- รายงานการวิจัยโครงการอย่างน้อย 8 ฉบับ
- รายงานการวิจัยท้องถิ่นที่ได้รับทุนจากโครงการ 3-5 ฉบับ

3) บุคลากรที่มีศักยภาพ ประกอบด้วย

- กลุ่มแกนนำที่มีศักยภาพและมีจิตสำนึกในการสานต่อกระบวนการทำงานใน พื้นที่ 8-10 คน
- กลุ่มคนที่มีศักยภาพและทักษะในการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

- กลุ่มคนที่สามารถให้ฐานข้อมูลและการจัดเก็บฐานข้อมูล
- นักวิจัยรุ่นใหม่จากส่วนกลางและในชุมชนอย่างน้อย 5 คน
- นักวิจัยจากส่วนกลางและในชุมชนมีศักยภาพในกระบวนการวิจัย
- ทีมนักวิจัยที่สามารถเข้าใจตนเองและทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วยหลักการของ นพลักษณะ

4) ฐานข้อมูล ประกอบด้วย

- ฐานข้อมูลที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 1 ฐาน

5) สื่อประชาสัมพันธ์โครงการ ประกอบด้วย

- ประชาสัมพันธ์โครงการในรูปแบบต่างๆ 13 ครั้ง
- กิจกรรมสื่อสัญจร 2 ครั้ง
- พัฒนาเว็บไซต์โครงการ 1 เว็บไซต์

6) หน่วยจัดการความรู้ ประกอบด้วย

- หน่วยจัดการความรู้ในพื้นที่ 1 แห่ง

1.3 วิธีการดำเนินงานโครงการ

เพื่อให้โครงการดำเนินไปได้ตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และสามารถส่งมอบผลงานให้แก่ สังคมได้ตามแผนงานที่เสนอไว้ โครงการประสานงานเพื่อเสริมสร้างศักยภาพการบริหารจัดการ เครือข่ายการวิจัยบูรณาการลุ่มน้ำท่าจีน-แม่กลอง ได้กำหนดปรัชญาในการดำเนินโครงการ และ ออกแบบวิธีดำเนินการไว้ดังนี้

1.3.1 ปรัชญาในการดำเนินโครงการ

ฐานคิดสำคัญที่โครงการประสานงานเพื่อเสริมสร้างศักยภาพการบริหารจัดการ เครือข่าย การวิจัยบูรณาการลุ่มน้ำท่าจีน-แม่กลอง ยึดเป็นปรัชญาในการขับเคลื่อนงานมีอยู่ 4 ประการด้วยกัน คือ

1) หลักการทำงานด้วยศาสตร์แห่งบูรณาการ (Transdisciplinary Approach)

เพื่อระดมความรู้ ความชำนาญจากนักวิชาการที่มาจากหลากหลายสาขาวิชามา ทำงานร่วมกันแบบข้ามสาขา โดยบูรณาการทั้งปรัชญา แนวคิด วิธีการ และเครื่องมือที่ใช้ในศาสตร์ สาขาต่างๆ เข้าด้วยกัน เพื่อให้สามารถตอบปัญหาที่ซับซ้อนของสังคมและโลกในปัจจุบันได้จริง นอกจากนี้ ยังมีการทดลองทำงานวิจัยข้ามสาขาระหว่างนักวิชาการร่วมกับองค์กรภาคประชาสังคม

ในพื้นที่เป้าหมาย เพื่อก่อเกิดเป็นเครือข่ายการวิจัย และสร้างความร่วมมือเพื่อการพัฒนาพื้นที่อย่างยั่งยืน

2) หลักการบริหารแบบองค์กรเคออร์ดิค (Chaordic Organization)

ใช้หลักการบริหารจัดการองค์กรแบบเคออร์ดิค ซึ่งเป็นรูปแบบการจัดองค์กรที่เหมาะสมกับกลุ่มคนที่มีความแตกต่างหลากหลาย เนื่องจากมีความเชื่อและให้ความสำคัญกับกระบวนการเรียนรู้และการจัดการความแตกต่าง เพื่อสร้างความเข้มแข็งของการทำงานร่วมกัน โดยทุกหน่วยงานย่อยสามารถมีอิสระในการจัดการตนเอง หลีกเลียงการควบคุมหรือสั่งการ ตัดสินใจโดยการประชุมปรึกษาหารือ และเคารพมติขององค์ประชุมเป็นสำคัญ

3) หลักการวิจัยเชิงพื้นที่ (Area-based Research)

มุ่งให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างการพัฒนาและการวิจัยในพื้นที่เดียวกันอย่างกลมกลืน ต่อเนื่อง และเกื้อหนุนกัน เพื่อให้เกิดกระบวนการสร้างความรู้จากการกระทำ อันเป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดการแก้ปัญหาในพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในระยะยาวจะส่งผลให้กลุ่มนักวิจัยและกลุ่มแกนนำรุ่นใหม่ในชุมชนท้องถิ่นสามารถจัดตั้งตนเองเป็นเครือข่ายขับเคลื่อนสังคมไปข้างหน้าอย่างมีทิศทาง

4) หลักการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

มุ่งสร้าง "หน่วยจัดการความรู้" ขึ้นทั้งในบริบทของมหาวิทยาลัยและชุมชนท้องถิ่น เพื่อทำหน้าที่บริหารจัดการเครือข่ายนักวิจัยให้มีความพร้อม และสามารถสร้างกระบวนการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เพื่อเป็นพลังต่อการขับเคลื่อนการพัฒนา และเชื่อมโยงให้เกิดความร่วมมืออย่างหลากหลายจากนักวิชาการ องค์กร และประชาคมต่างๆ ในพื้นที่ รวมทั้งสามารถเป็นจุดเริ่มต้นสำหรับการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนในระบบอีกด้วย

1.3.2 กรอบการดำเนินงาน

โครงการประสานงานเพื่อเสริมสร้างศักยภาพการบริหารจัดการ เครือข่ายการวิจัยบูรณาการกลุ่มน้ำท่าจีน-แม่กลอง ได้ออกแบบแนวทางการบริหารโครงการ และแนวทางการขับเคลื่อนโครงการไว้ให้ตอบสนองต่อหลักปรัชญา และวัตถุประสงค์ของโครงการ ดังนี้

แนวทางการบริหารโครงการมุ่งเน้นที่การบริหารความหลากหลาย และการบูรณาการความแตกต่างจากศาสตร์ความรู้แขนงต่างๆ ดังกรอบคิดที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ดังนั้น การบริหารโครงการนี้จึงให้ความสำคัญกับกระบวนการสร้างการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยโครงการฯ ได้กำหนดให้มีโครงสร้างการทำงาน และแนวทางการทำงานร่วมกัน กล่าวคือ

1.1) โครงสร้างการทำงาน

ในการบริหารโครงการประสานงานเพื่อเสริมสร้างศักยภาพการบริหารจัดการ เครือข่ายการวิจัยบูรณาการลุ่มน้ำท่าจีน-แม่กลอง มีการกำหนดโครงสร้างการทำงานที่ประกอบด้วย

(1) คณะนักวิจัยหลัก ทำหน้าที่

- ประชุมร่วมกันเป็นประจำทุกเดือนเพื่อแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นในการดำเนินงานพร้อมทั้งร่วมกันเสนอข้อคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในกลุ่มงานต่างๆ
- บริหารงานในโครงการย่อย โดยยึดหลักการการทำงานและจัดองค์การที่กำหนดไว้ร่วมกัน เพื่อก้าวเดินสู่ผลสัมฤทธิ์อันเป็นเป้าหมายของโครงการ

(2) คณะแกนทำงานหลัก ทำหน้าที่

- บริหารทิศทางและความเชื่อมโยงของการทำงานร่วมกันด้วยหลักการขององค์กรเคออร์ดิค
- เติมความเข้มแข็งทางวิชาการด้วยกรอบทฤษฎี Transdisciplinary Approach และ Knowledge Management
- สร้างนวัตกรรมองค์การบูรณาการให้เกิดขึ้นในบริบทมหาวิทยาลัย
- ช่วยประสานให้กลุ่มคณะนักวิจัยทราบถึงทิศทางขับเคลื่อนไปโดยคำนึงถึงความสัมพันธ์ของการเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มย่อย
- ผลักดันความเป็น Transdisciplinary กับ Area-based Research

(3) คณะนักวิจัยเครือข่าย ทำหน้าที่

- เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ เป็นครั้งคราวเพื่อเรียนรู้ร่วมกันกับนักวิจัย
- สื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลกับนักวิจัยในกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ

(4) สำนักงานทรานส์ทีม ทำหน้าที่

- จัดการประชุมทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์
- จัดการสื่อสารภายในอย่างมีประสิทธิภาพ
- ประสานงานและช่วยเหลือสนับสนุนการดำเนินงานของคณะนักวิจัย
- ประสานงานกับองค์กรต่างประเทศที่ทำงานในลักษณะใกล้เคียงกัน
- ประชาสัมพันธ์เผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะ
- ดูแลการจัดส่งรายงานและจัดประชุมวิชาการ

2) แนวทางการขับเคลื่อนโครงการ

โครงการประสานงานเพื่อเสริมสร้างศักยภาพการบริหารจัดการ เครือข่ายการวิจัย นุรณาการลุ่มน้ำท่าจีน-แม่กลอง ได้ออกแบบแนวทางการขับเคลื่อนโครงการเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาทีม ด้านการวิจัยเชิงพื้นที่ และด้านการบริหารจัดการ โดยแต่ละด้านประกอบด้วยชุดกิจกรรมดังนี้

2.1) ด้านการสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาทีม

มีวัตถุประสงค์ให้ทรานส์ทีมได้พัฒนาตนเองและทีมสู่การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแนวทางแรกนี้ประกอบด้วยชุดกิจกรรมพัฒนาศักยภาพ และเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้ของคณะนักวิจัยและคณะทำงานในทรานส์ทีม 2 ชุด ดังนี้

(1) กิจกรรมชุดเสริมการพัฒนาทีมและพัฒนาตนเอง ประกอบด้วยกิจกรรมย่อย 4 กิจกรรม คือ

• กิจกรรมเพื่อพัฒนาศักยภาพทีมนักวิจัย

เป็นกิจกรรมการอบรมโดยใช้เทคนิค “นพลักษณ์ (Enneagram)” ที่มุ่งให้ทีมนักวิจัยแต่ละคนสามารถเข้าใจตนเองและเพื่อนร่วมทีมอย่างถ่องแท้ จนก่อเกิดเป็นกลุ่มกัลยาณมิตรที่ร่วมมือกันทำงานอย่างมีความสุข และมีวิธีการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์

• กิจกรรมการศึกษาปฏิสัมพันธ์กลุ่ม

มุ่งศึกษา วิเคราะห์ ประเมินรูปแบบการปฏิสัมพันธ์เชิงสัญลักษณ์ที่เกิดขึ้นในวงประชุม และปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในโครงการภาพรวมตั้งแต่ช่วงการก่อตัว กระบวนการทำงาน และบรรยากาศในการทำงานของทีมนักวิจัย ทั้งนี้ เพื่อรวบรวมเป็นข้อมูลสะท้อนกลับแก่ทีมนักวิจัยเป็นระยะ ให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานของทีมทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ตลอดทั้งพัฒนาเป็นองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับกระบวนการและรูปแบบปฏิสัมพันธ์ที่เหมาะสมสำหรับการทำงานข้ามศาสตร์

- โครงการพัฒนาหลักสูตรการอบรมเพื่อสร้างศักยภาพการวิจัยระดับชุมชน

เพื่อพัฒนาศักยภาพกลุ่มและผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคใหม่ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม โดยจัดการฝึกอบรมวิธีคิดเชิงยุทธศาสตร์เพื่อโลกสมัยใหม่ และจัดอบรมผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงโดยค้นหาผู้มีศักยภาพผ่านโครงการวิจัยในพื้นที่จังหวัดนครปฐม

- การประเมินโครงการ

เป็นการประเมินในลักษณะการประเมินผลภายใน (Internal Evaluation) ที่มุ่งเน้นการวิเคราะห์โครงการในภาพรวมว่าต้องบรรลุเป้าหมายใด ตามระยะเวลาใด เพื่อแบ่งภาระงานให้ชัดเจนตามหน้าที่รับผิดชอบ รวมทั้งจัดทำ Policy sequencing วิเคราะห์ว่างานใดควรทำก่อน ทำหลังอย่างไร และผลผลิต (output) ของงานใด ควรเป็นปัจจัยนำเข้า (input) สู่งานใด เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันตามเป้าหมายของโครงการ

(2) กิจกรรมชุดเสริมความรู้วิชาการ ประกอบด้วยกิจกรรมย่อย 2 กิจกรรม คือ

- เวทีความรู้ "ศาลายายามเย็น"

เป็นเวทีเสวนาแลกเปลี่ยนความรู้เฉพาะนักวิจัยหรือนิสิตที่มติดือนละ 1 ครั้ง โดยมุ่งที่การค้นหาและรวบรวมองค์ความรู้ใหม่ในกรอบทฤษฎีเรื่อง Transdisciplinary และ Knowledge Management เพื่อเสริมสร้างกระบวนการคิดและสร้างความรู้เพื่อเข้าใจโลกใหม่และขับเคลื่อนสังคมให้แก่ทีมนักวิจัย

- การประชุมวิชาการ

จัดขึ้นเป็นประจำทุกรอบการสรุปโครงการช่วง 1 ปี ถึง 1 ปีครึ่ง เพื่อประมวลและนำเสนอความรู้จากงานวิจัยสู่สาธารณชน และเป็นเวทีรับฟังความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อนำมาปรับปรุงงานวิจัยต่อไป

2.2) ด้านการวิจัยเชิงพื้นที่

เป็นการทำงานวิจัยและพัฒนาในพื้นที่จังหวัดนครปฐม ซึ่งถือเป็นจังหวัดนำร่องของโครงการ เนื่องจากเป็นจังหวัดที่ตั้งของมหาวิทยาลัย มีเป้าหมายการทำงานโดยยึดเอาประเด็นปัญหาในชุมชนและความต้องการของชุมชนท้องถิ่นเป็นตัวตั้ง เพื่อมุ่งให้เกิดกระบวนการวิเคราะห์ปัญหาในพื้นที่ ได้องค์ความรู้ที่สามารถใช้ได้จริงกับพื้นที่ และเกิดหน่วยจัดการความรู้ขึ้นในพื้นที่ โดยแนวทางการขับเคลื่อนด้านการวิจัยเชิงพื้นที่ประกอบด้วยชุดกิจกรรม 2 ชุด และแต่ละชุดกิจกรรมประกอบด้วยกิจกรรมย่อยดังนี้

(1) กิจกรรมการค้นหาทุนและศักยภาพท้องถิ่น ประกอบด้วยกิจกรรมย่อย 3 กิจกรรม ดังนี้

- โครงการพัฒนากระบวนการค้นหาคนที่มีคุณค่าต่อชุมชนและศักยภาพท้องถิ่น

เป็นกิจกรรมเพื่อค้นหา "คนดีมีคุณค่าต่อสังคม" ในจังหวัดนครปฐม และทำการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลในลักษณะ "บันทึกชีวิต" โดยมีบัณฑิตอาสาสมัคร ครูและนักเรียนจาก 6 โรงเรียนในจังหวัดนครปฐมเป็นกลุ่มเป้าหมาย และใช้วิธีวิจัยแบบใหม่ คือ การสืบค้นและบันทึกข้อมูล (Photo novella และ Ethnography) เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงเป็นกระบวนการสร้างความรู้ทั้งกับตัวครู นักเรียน และชุมชน อันจะเป็นพลังขับเคลื่อนสังคมให้ได้เรียนรู้ร่วมกัน ในขณะเดียวกันก็เป็นการพัฒนาศักยภาพ และเครือข่ายนักวิจัยรุ่นใหม่

- โครงการวิเคราะห์ศักยภาพด้านทุนในพื้นที่จังหวัดนครปฐม

เป็นกิจกรรมที่ขับเคลื่อนผ่านชนชั้นกลาง และเป็นการดำเนินงานในลักษณะการวิจัยเพื่อปฏิบัติการในสังคม (social research for social action) รวมทั้งเป็นการพัฒนากลไกการจัดการความรู้ (Knowledge Management Unit) จากภาคีที่หลากหลายในจังหวัดนครปฐม โดยกิจกรรมนี้มุ่งหวังที่จะพัฒนาบุคคลและกลุ่มบุคคลที่มีศักยภาพในพื้นที่ในการสร้างองค์ความรู้ในท้องถิ่นเพื่อนำสู่การจัดการความรู้ในเชิงนโยบายเพื่อแก้ปัญหาความยากจนที่มีได้มีความหมายเฉพาะด้านเศรษฐกิจ แต่ครอบคลุมมิติต่างๆ ในพื้นที่ไม่ว่าจะเป็นด้านสุขภาวะเกษตรกรรม การศึกษา ธุรกิจ วัฒนธรรมภูมิปัญญาท้องถิ่น ศาสนา ระบบนิเวศและการท่องเที่ยว สื่อและการบังคับใช้กฎหมาย นอกจากนี้ ยังมุ่งหวังที่จะพัฒนาชุดความรู้เกี่ยวกับศักยภาพทุนท้องถิ่นที่สัมพันธ์กับการแก้ปัญหาความยากจน รวมไปถึงการสังเคราะห์ความรู้ และบทเรียนในการขับเคลื่อนสังคมในประเด็นสาธารณะของพื้นที่ด้วย

- โครงการเพื่อลูกหลานไทย

เป็นการทำงานร่วมกันระหว่างนักวิชาการมหาวิทยาลัยมหิดล กับภาคธุรกิจ และประชาสังคมในจังหวัดนครปฐม เพื่อก่อให้เกิดหน่วยจัดการความรู้ที่ยั่งยืนในพื้นที่ เพื่อขับเคลื่อนชุมชนบนฐานความรู้ อันจะนำไปสู่การเสริมสร้างจิตสาธารณะและคุณภาพชีวิตที่ดีต่อไป

(2) กิจกรรมการพัฒนาข่ายการวิจัยและศักยภาพการวิจัย ประกอบด้วยกิจกรรมย่อย 1 กิจกรรม ได้แก่

- โครงการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับงานวิจัยชุมชนเรื่องศักยภาพและทุนท้องถิ่น

เป็นกิจกรรมขยายผลต่อมาจากงานพัฒนาระบบข้อมูลพื้นฐานและสารสนเทศเพื่อการพัฒนา โดยกิจกรรมนี้มุ่งหวังที่จะให้มีการใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่มีอยู่เดิม และพัฒนาข้อมูลใหม่เพิ่มเติมเกี่ยวกับศักยภาพและทุนในท้องถิ่นจังหวัดนครปฐมที่มีรายละเอียดของข้อมูลที่เฉพาะเจาะจง นอกจากนี้ ยังเป็นกิจกรรมที่มุ่งให้เทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนกระบวนการวิจัย และเสริมศักยภาพการเรียนรู้ของนักวิจัยใน 3 โครงการด้านการวิจัยเชิงพื้นที่ คือ 1) โครงการพัฒนากระบวนการค้นหาคนที่มีคุณค่าต่อชุมชนและศักยภาพท้องถิ่น 2) โครงการวิเคราะห์ศักยภาพด้านทุนในพื้นที่จังหวัดนครปฐม และ 3) โครงการเพื่อลูกหลานไทย ทั้งนี้ เพื่อเพิ่มช่องทางในการติดต่อสื่อสารระหว่างนักวิจัย และเพิ่มความสามารถในการผลิตและจัดเก็บเนื้อหาข้อมูลที่ได้จากงานวิจัย เพื่อนำฐานข้อมูลที่ได้ไปเชื่อมต่อกับฐานข้อมูล GIS ของโครงการทำจีน-แม่กลอง และเปิดเป็นพื้นที่เรียนรู้ร่วมกันระหว่างนักวิจัย ชุมชน และเครือข่ายต่างๆ (Community of Practice) ให้เกิดเป็นการทำงานในลักษณะข้ามศาสตร์ (Transdisciplinary Approach)

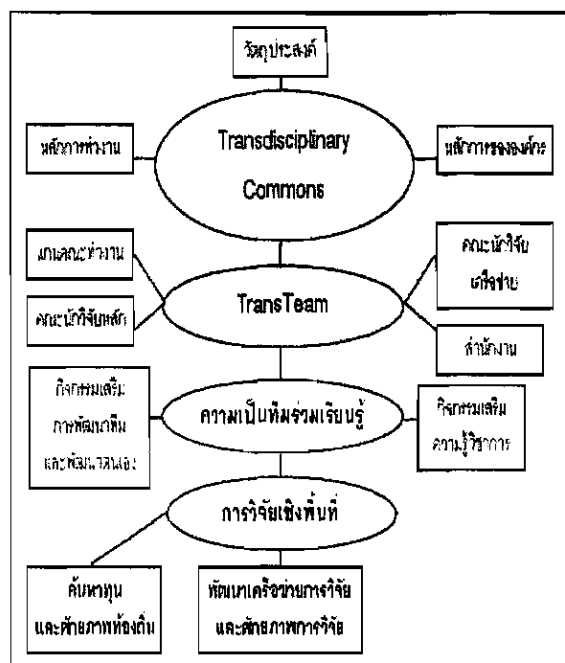
2.3) ด้านการบริหารจัดการ

การดำเนินงานด้านการบริหารจัดการภายใต้โครงการประสานงานเพื่อเสริมสร้างศักยภาพการบริหารจัดการ เครือข่ายการวิจัยบูรณาการลุ่มน้ำทำจีน-แม่กลองได้เริ่มมาตั้งแต่เดือนกันยายน 2545 ซึ่งถือเป็นช่วงเตรียมการก่อตั้งโครงการ ภารกิจส่วนใหญ่ในช่วงแรกจะเน้นที่การจัดประชุมนักวิจัยเพื่อวางกรอบแนวคิดในการดำเนินงาน การกำหนดเค้าโครงงานวิจัย การประสานงานกับภาคีต่างๆ และการปรับแนวคิด และวิธีการทำงานเข้าหากัน ต่อมาภารกิจด้านการบริหารจัดการได้ครอบคลุมหน้าที่ในการประสานงานทั้งภายใน และภายนอกโครงการ

รวมทั้งการสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้แก่การดำเนินโครงการวิจัยในด้านต่างๆ ให้เป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังมีการดำเนินกิจกรรมที่มีส่วนช่วยให้มีการขยายผลและเผยแพร่งานวิจัยออกสู่สาธารณะ โดยกิจกรรมที่ดำเนินงานแบ่งได้เป็น 5 กิจกรรม คือ

- 1) การจัดประชุมนักวิจัย
- 2) การประสานงาน และจัดช่องทางการสื่อสารระหว่างนักวิจัย
- 3) การประชาสัมพันธ์และการสื่อสารสาธารณะ
- 4) การประสานงานกับหน่วยงานต่างประเทศ
- 5) การเก็บรวบรวมข้อมูลโครงการ

กล่าวโดยสรุป การขับเคลื่อนโครงการประสานงานเพื่อเสริมสร้างศักยภาพการบริหารจัดการ เครือข่ายการวิจัยบูรณาการลุ่มน้ำท่าจีน-แม่กลองเกิดขึ้นจากความเชื่อที่ว่า การแก้ไขวิกฤติปัญหาของสังคมไทยในปัจจุบันที่ซับซ้อนและผันแปรอย่างต่อเนื่องจำเป็นต้องคิดค้น และสร้างแนวทางการพัฒนารูปแบบใหม่ขึ้นมา ซึ่งนวัตกรรมดังกล่าวจำเป็นต้องมีการบูรณาการข้ามศาสตร์ให้ท้องถิ่นเป็นที่ตั้ง มีการจัดการความรู้ในบริบทของท้องถิ่นอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง และต้องมีการบริหารจัดการความแตกต่างหลากหลายที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้แล้ว โครงการนี้จึงได้ออกแบบและพัฒนาขึ้นมาโดยมุ่งหวังที่จะปรับและพัฒนากรอบคิดและพฤติกรรมของนักวิชาการในมหาวิทยาลัย รวมถึงเครือข่ายในพื้นที่จังหวัดนครปฐมให้สามารถทำงานวิจัยและพัฒนาโดยใช้พื้นที่และศักยภาพทุนจังหวัดนครปฐมเป็นฐาน ในการพัฒนาเป็นหน่วยจัดการความรู้ที่สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้เอื้อต่อการจัดการความรู้ ในขณะเดียวกันเครือข่ายสมาชิกก็สามารถทำงานร่วมกันอย่างกลมกลืนบนฐานของการยอมรับความแตกต่างหลากหลายจนสามารถหลอมรวมและพัฒนาความรู้ ความเชี่ยวชาญของแต่ละคนให้เกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่สามารถนำไปอธิบาย ปัญหาหรือต่อยอดแนวทางการแก้ไขปัญหาของพื้นที่ได้อย่างสร้างสรรค์และยั่งยืน และเพื่อให้ความมุ่งหวังนั้นเกิดขึ้นได้จริง โครงการจึงได้กำหนดโครงสร้างคือ “ทรานส์ทีม” ให้ดำเนินการขับเคลื่อนโครงการ 3 ด้าน คือ 1) ด้านการสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาทีม ประกอบด้วยชุดกิจกรรมหลัก 2 กิจกรรม คือ กิจกรรมเสริมการพัฒนาทีม และพัฒนาตนเอง และกิจกรรมเสริมความรู้วิชาการ 2) ด้านการวิจัยเชิงพื้นที่ ประกอบด้วยชุดกิจกรรมหลัก 2 ชุดกิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมค้นหาทุนและศักยภาพท้องถิ่น กิจกรรมพัฒนาเครือข่ายการวิจัยและศักยภาพการวิจัย และ 3) ด้านการบริหารจัดการ ซึ่งสามารถสรุปเป็นแผนภาพกระบวนการขับเคลื่อนโครงการประสานงานเพื่อเสริมสร้างศักยภาพการบริหารจัดการเครือข่ายการวิจัยบูรณาการลุ่มน้ำท่าจีน-แม่กลอง ดังนี้



ปรัชญาการทำงาน

1. ศาสตร์แห่งบูรณาการ (Transdisciplinary Approach)
2. การบริหารแบบองค์กรเคออร์ติก (Chaordic Organization)
3. การวิจัยเชิงพื้นที่ (Area-based Research)
4. การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

วัตถุประสงค์โครงการ

1. เพื่อพัฒนา "หน่วยจัดการความรู้อิสระ" ระหว่างสถาบันการศึกษาในพื้นที่ หน่วยงานราชการทั้งส่วนกลาง และท้องถิ่น องค์การพัฒนา ภาคเอกชน ประชาคมในพื้นที่ ตลอดจนแหล่งทุนสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาโดยมีมหาวิทยาลัยเป็นแกนประสานงาน
2. เพื่อพัฒนาระบบการสร้างชุดโครงการวิจัยที่มีความเป็นบูรณาการสาขาความรู้ความเชี่ยวชาญ

ร่วมคณะ ร่วมสถาบัน และเป็นองค์กรร่วม โดยยึดเอาพื้นที่ลุ่มน้ำเป็นหน่วยวิจัย

3. เพื่อพัฒนาศักยภาพของระบบการวิจัยให้สามารถตอบสนองต่อปัญหาความต้องการของชุมชนท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. เพื่อพัฒนาฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศ รวมถึงการพัฒนากระบวนการสารสนเทศภูมิศาสตร์

5. เสริมสร้างศักยภาพและความเข้มแข็งของภาคประชาสังคมและกระบวนการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม ตลอดจนการสื่อสารเพื่อการขับเคลื่อนเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์ ยั่งยืน และด้วยสันติวิธีในพื้นที่

เป้าหมายโครงการ

เพื่อพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกับชุมชน ด้วยศาสตร์แห่งบูรณาการและนวัตกรรมจัดการเพื่อนำการเปลี่ยนแปลงสู่คุณภาพชีวิตและสันติสุขในสังคม

ผลผลิตโครงการ

1. วิทยุวิจัยท้องถิ่น
2. เอกสารความรู้
3. บุคลากรที่มีศักยภาพ
4. ฐานข้อมูล
5. หน่วยจัดการความรู้
6. สื่อประชาสัมพันธ์

บทที่ 2

การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนโครงการประสานงานเสริมสร้าง ศักยภาพการบริหารจัดการเครือข่ายการวิจัยบูรณาการ ลุ่มน้ำท่าจีน-แม่กลอง

ในบทที่ 2 เป็นการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนโครงการจากแนวทางการดำเนินงานโครงการทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาทีม ด้านการวิจัยเชิงพื้นที่ และด้านการบริหารจัดการด้วยกรอบการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ของแนวคิดแผนที่ผลลัพธ์ (Outcome Mapping) เพื่อให้เห็นทิศทางและแนวโน้มการดำเนินงานที่ตอบสนองต่อผลผลิต วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโครงการซึ่งจะวิเคราะห์ต่อไปใน บทที่ 3 และ บทที่ 4

2.1 กรอบการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนโครงการ

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ด้วยวิธีคิดแบบแผนที่ผลลัพธ์ได้รับการคิดค้นและพัฒนาขึ้นโดย The International Development Research Centre (IDRC) เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิด และเครื่องมือสำหรับการวางแผน การติดตาม และประเมินผลเพื่อสร้างการเรียนรู้ในการทำโครงการพัฒนา โดยหลักการก็คล้ายกับการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์แบบอื่นที่มุ่งการดำเนินโครงการให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ หากแต่แบบคิดแผนที่ผลลัพธ์นี้มีกรอบคิด (framework) "การบรรลุเป้าหมาย" ต่างจากแบบคิดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์อื่นๆ กล่าวคือ

การวางแผนทั่วไปมีกรอบคิดความเป็นเหตุเป็นผลแบบตรงไปตรงมา (linear cause-effect framework) คือ เชื่อว่า แผนงานโครงการทำให้เกิดผลกระทบได้ การวางแผนจึงมุ่งไปที่การดำเนินโครงการให้บรรลุเป้าหมายระดับผลกระทบ (impact) คือ การเปลี่ยนแปลงสภาพหรือคุณลักษณะของชุมชน สังคม เช่น คุณภาพชีวิตของประชาชน ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงระดับกว้าง (large-scale change) แต่สำหรับแผนที่ผลลัพธ์กลับมีมุมมองต่อการพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงในระดับผลกระทบว่ามีได้เกิดขึ้นจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง แต่เกิดจากกิจกรรมหลายๆ กิจกรรม ทรัพยากรและความร่วมมือจากฝ่ายต่างๆ (multiple, non-linear events lead to change) การวางแผนแบบ

แผนที่ผลลัพธ์จึงให้ความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมายระดับผลลัพธ์ (outcomes) คือ "การเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม สัมพันธภาพ การทำกิจกรรม หรือการกระทำของคน กลุ่มคน และองค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนงานโครงการ"

โดยคน กลุ่มคน และองค์กรที่เป็นเป้าหมายของแผนที่ผลลัพธ์มี 2 กลุ่มใหญ่ๆ ด้วยกัน คือ 1) คณะทำงานโครงการที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการในฐานะที่เป็นผู้ปฏิบัติการหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง (intervenor or change agent) และ 2) คน กลุ่มคน และองค์กรต่างๆ ในพื้นที่ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการในฐานะที่เป็นภาคีพันธมิตร (boundary partner) ที่โครงการมุ่งหวังว่าจะเข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุนโครงการให้บรรลุผลลัพธ์ที่กำหนดไว้ ด้วยเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของกลุ่มคนเหล่านี้ ร่วมกับแนวทางการดำเนินงานและชุดของกิจกรรมต่างๆ จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับผลกระทบได้นั่นเอง

จากฐานคิดดังกล่าว ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนโครงการพัฒนาจึงแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) ยุทธศาสตร์ที่มีเป้าหมายที่คน กลุ่มคน หรือองค์กร (ต่อไปจะใช้สัญลักษณ์แทนประเภทนี้ด้วย "I") และ 2) ยุทธศาสตร์ที่มีเป้าหมายที่สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับคน กลุ่มคน หรือองค์กร (ต่อไปจะใช้สัญลักษณ์แทนประเภทนี้ด้วย "E") นอกจากนี้ ยุทธศาสตร์ทั้ง 2 ประเภทยังแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มยุทธศาสตร์ตามชนิดความสัมพันธ์ระหว่างแผนงานกับภาคีพันธมิตรของโครงการ นั่นคือ 1) ยุทธศาสตร์ที่เป็นเหตุโดยตรงให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (causal) 2) ยุทธศาสตร์ที่ชักจูงให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (persuasive) และ 3) ยุทธศาสตร์ที่หนุนเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (supportive) ซึ่งสามารถสรุปเป็นตารางแผนที่ยุทธศาสตร์ดังนี้

ยุทธศาสตร์	causal	persuasive	supportive
	I-1	I-2	I-3
มุ่งที่คน กลุ่มคน หรือองค์กร	- ทำให้เกิดผลโดยตรง - ให้ผลผลิต (output) ออกมา เช่น ให้เงินเพื่อให้ได้ผลงานวิจัย หรือเพื่อให้มีการเตรียมจัดทำรายงาน เช่น ให้งบทุนแก่แผนงานวิจัย	- กระตุ้นให้เกิดความคิด ความชำนาญ หรือทักษะใหม่ - มักเกิดจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้รู้ - มีเป้าประสงค์ไม่ซับซ้อน คือ มุ่งพัฒนาศักยภาพ เช่น จัดกิจกรรมพัฒนาศักยภาพทักษะ หรือประชุมปฏิบัติการ หรือการฝึกอบรม	- สร้างเครือข่ายหนุนเสริมการทำงาน - เกิดจากการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอของบุคคล หรือกลุ่มคนที่คอยเป็นที่เลี้ยง และผู้อำนวยความสะดวก - เชื้อให้เกิดการพึ่งตนเอง - มีเป้าประสงค์ครอบคลุมหลายมิติ เช่น มีการพัฒนากลไกการสะท้อนกลับการทำงานอย่างสม่ำเสมอ หรือการว่าจ้างผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญ เฉพาะด้านมาช่วยหนุนเสริมการทำงานในด้านต่างๆ เช่น การบริหารจัดการ การระดมทุน เป็นต้น
	E-1	E-2	E-3
มุ่งที่สภาพแวดล้อม	- เปลี่ยนสภาพแวดล้อมทางกายภาพ หรือนโยบาย - ให้สิ่งจูงใจ กฎระเบียบ หรือคู่มือการทำงาน เช่น ให้เครื่องคอมพิวเตอร์ในการทำงาน หรือกำหนดเงื่อนไขการให้ทุนให้สอดคล้องกับผลลัพธ์ที่ต้องการ	- การเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารสู่สาธารณะ - สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน - ปรับเปลี่ยนระบบการสื่อสาร เช่น การมีวิทยุ โทรศัพท์ อินเทอร์เน็ตให้บริการ หรือการจัดพิมพ์บทความโครงการเผยแพร่ จัดเวทีประชุม สัมมนา	- สร้างเครือข่ายเรียนรู้หรือเครือข่ายชุมชนนักปฏิบัติ - ภาควิชาในพื้นที่ร่วมกันทำงาน และให้การสนับสนุนเกื้อกูลกันและกันอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เช่น ตั้งเครือข่ายการวิจัย หรือพัฒนาโครงการวิจัยแบบมีส่วนร่วมในพื้นที่

ที่มา: แปลและปรับปรุงจาก Earl, Sarah, Fred Carden, and Terry Smutylo. **Outcome Mapping: Building Learning and Reflection into Development Prog**

โดยส่วนใหญ่แล้ว การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายใดก็ตาม จำเป็นต้องอาศัยการขับเคลื่อนด้วยยุทธศาสตร์หลายชนิดผสมผสานกัน อย่างไรก็ดี ขึ้นอยู่กับลักษณะของเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่โครงการนั้นกำหนดไว้ รวมถึงช่วงเวลาในการดำเนินการ โดยแผนที่ยุทธศาสตร์จะเป็นเครื่องมือที่อำนวยความสะดวกให้

1. สร้างความชัดเจนในยุทธศาสตร์ที่โครงการเลือกใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
2. แสดงอิทธิพลของแผนงานโครงการที่มีต่อคน กลุ่มคน หรือองค์กรที่เป็นเป้าหมาย
3. ชี้ให้เห็นช่องโหว่ของแนวทางการขับเคลื่อนโครงการ หรือช่วยบ่งชี้ให้เห็นแนวโน้มของการดำเนินโครงการว่ามีกรขยายตัวในเชิงปริมาณมากเกินไปหรือไม่อย่างไร
4. ช่วยให้คณะทำงานสามารถเลือกใช้วิธีการประเมินผลที่เหมาะสมกับโครงการ

จากข้อตกลงเบื้องต้นของกรอบการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ข้างต้น เมื่อพิจารณาหลักการและเป้าหมายของโครงการประสานงานเพื่อเสริมสร้างศักยภาพการบริหารจัดการ เครือข่ายการวิจัยบูรณาการลุ่มน้ำท่าจีน-แม่กลอง พบว่า กรอบการวิเคราะห์ดังกล่าวเหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การดำเนินโครงการนี้ ด้วยมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการขับเคลื่อนโครงการมุ่งไปที่การสร้างการเรียนรู้ และการปรับเปลี่ยนทางพฤติกรรมของบุคคล กลุ่มคน หรือองค์กร ดังนั้น ในส่วนต่อไปจะเป็นการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนโครงการประสานงานเพื่อเสริมสร้างศักยภาพการบริหารจัดการ เครือข่ายการวิจัยบูรณาการลุ่มน้ำท่าจีน-แม่กลอง ด้วยตารางแผนที่ยุทธศาสตร์

2.2 การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนโครงการ

โครงการประสานงานเพื่อเสริมสร้างศักยภาพการบริหารจัดการ เครือข่ายการวิจัยบูรณาการลุ่มน้ำท่าจีน-แม่กลอง เป็นโครงการพัฒนา (development program) ที่มีเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของการขับเคลื่อนโครงการมุ่งไปที่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวิถีคิด วิธีการทำงานวิจัยของนักวิชาการ และการทำงานพัฒนาของเครือข่ายเรียนรู้ในพื้นที่จังหวัดนครปฐมเป็นสำคัญ

โดยในส่วนของนักวิชาการทราบกันดีอยู่แล้ว โครงการนี้มุ่งหวังที่จะปรับและพัฒนาให้กลุ่มคนเหล่านี้สามารถทำงานวิจัยที่เชื่อมโยงกับงานพัฒนาและทุนศักยภาพของพื้นที่จริง ในขณะเดียวกันก็ปรารถนาที่จะให้กลุ่มนักวิจัยที่มาจากต่างสาขาความเชี่ยวชาญเหล่านี้สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมจนเกิดการยอมรับ และหลอมรวมความรู้ ความเชี่ยวชาญที่หลากหลายนี้เป็นความรู้ใหม่ที่ใช้ในการอธิบายสภาพปัญหาของพื้นที่ที่ไม่หยุดนิ่งได้อย่างต่อเนื่อง จนเกิดเป็นองค์กรเรียนรู้ที่สามารถบริหารจัดการความหลากหลายได้อย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพได้ในที่สุด

สำหรับกลุ่มเป้าหมายในพื้นที่จังหวัดนครปฐมที่ประกอบด้วยนักปฏิบัติภาคประชาสังคม ภาคราชการ ภาคธุรกิจ โครงการนี้ก็มุ่งหวังให้กลุ่มคนเหล่านี้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ให้สามารถเป็นนักจัดการความรู้โดยผ่านกระบวนการวิจัยและพัฒนาร่วมกับนักวิชาการ จนเกิดเป็นหน่วยจัดการความรู้ของท้องถิ่นที่สามารถค้นหา และระบุปัญหาความต้องการของพื้นที่ กำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับนโยบายด้วยกระบวนการวิจัยและพัฒนา และสามารถถอดความรู้และบทเรียนการทำงานเป็นคลังความรู้ (Knowledge Assets) ทั้งในรูปของฐานข้อมูล และชุดความรู้ที่มีการพัฒนาให้ทันต่อเหตุการณ์ อันนำไปสู่การต่อยอดและขยายผลความรู้นั้นอย่างต่อเนื่อง

โดยโครงการมีแนวทางและกลไกการขับเคลื่อนโครงการไปพร้อมกัน 3 ด้าน คือ ด้านกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาทีม ด้านการวิจัยเชิงพื้นที่ และด้านการบริหารจัดการ ดังนี้

1) ด้านกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาทีม

มุ่งที่การพัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความเข้าใจในการทำงานร่วมกันเป็นทีมในลักษณะของการบูรณาการข้ามศาสตร์ของกลุ่มนักวิจัย “ทรานส์ทีม” โดยใช้กลไกการพัฒนาการเรียนรู้และการทำงานเป็นทีมรูปแบบต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการอบรมเชิงปฏิบัติการ (workshops) เช่น กิจกรรมเพื่อพัฒนาศักยภาพทีมนักวิจัย การจัดเวทีเรียนรู้ เช่น กิจกรรมเวทีความรู้ ศาลายายามเย็น และการประชุมวิชาการ การพัฒนากลไกการประเมินปฏิสัมพันธ์ภายใน และการประเมินกระบวนการและประสิทธิภาพการขับเคลื่อนโครงการ เช่น กิจกรรมการศึกษา ปฏิสัมพันธ์กลุ่ม และการประเมินภายใน กิจกรรมและการอบรมเชิงปฏิบัติการทักษะและวิธีคิดเพื่อการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความรู้ เช่น กิจกรรมการพัฒนาหลักสูตรการอบรมเพื่อสร้างศักยภาพการวิจัยระดับชุมชน

2) ด้านการวิจัยเชิงพื้นที่

มุ่งที่การเสริมสร้างศักยภาพของชุมชนในพื้นที่จังหวัดนครปฐม โดยใช้นักวิจัยจาก “ทรานส์ทีม” เป็นผู้อำนวยความสะดวกการเรียนรู้ (learning facilitator) และใช้กลไกการพัฒนาศักยภาพพื้นที่รูปแบบต่างๆ ได้แก่ การพัฒนาฐานข้อมูลและอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น กิจกรรมโครงการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับงานวิจัยชุมชนเรื่อง ศักยภาพและทุนท้องถิ่น และการวิจัยและพัฒนารูปแบบใหม่ ได้แก่ การถอดบทเรียน การวิจัยทางสังคมเพื่อการขับเคลื่อนพลังทางสังคมแบบมีส่วนร่วม ดังเช่นกิจกรรมโครงการวิเคราะห์ศักยภาพทุนในพื้นที่ จังหวัดนครปฐม และโครงการเพื่อลูกหลานไทย และการวิจัยด้วยเทคนิคการสืบค้นและบันทึกข้อมูล ดังเช่นกิจกรรมของโครงการพัฒนากระบวนการค้นหาคนที่มีคุณค่าต่อชุมชนและ ศักยภาพท้องถิ่น เหล่านี้ล้วนเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนานักปฏิบัติภาคประชาสังคม และเครือข่ายอื่นๆ ในพื้นที่จากนักกิจกรรมให้เป็นนักจัดการความรู้ และหน่วยจัดการความรู้ ที่ไม่เพียงสามารถค้นหา ระบุปัญหาของพื้นที่ และจัดกิจกรรมเพื่อแก้ปัญหาได้เท่านั้น แต่สามารถเรียนรู้ที่จะแก้ไขปัญหของพื้นที่ได้ด้วยทุน ความรู้ของพื้นที่ ด้วยกระบวนการวิจัยและพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง และสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้เป็นประโยชน์ต่อการจัดการความรู้ของพื้นที่ได้ด้วย

3) ด้านการบริหารจัดการ

มุ่งไปที่การจัดการความแตกต่างหลากหลายขององค์ประกอบในองค์กร และทำหน้าที่เป็นกลไกสนับสนุนการทำงานของ 2 แนวทางข้างต้น ให้สามารถดำเนินการได้อย่างราบรื่น เชื่อมโยงกัน และมีประสิทธิภาพ ด้วยการสร้างกลไกที่สำคัญ คือ กลไกการประสานเชื่อมโยงการทำงาน เช่น การจัดกิจกรรมการประชุมนักวิจัย การจัดช่องทางสื่อสารระหว่างนักวิจัย และการประสานงานกับหน่วยงานต่างประเทศที่ดำเนินงานในลักษณะใกล้เคียงกัน กลไกการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่โครงการ เช่น กิจกรรมการประชาสัมพันธ์ การจัดทำเว็บไซต์โครงการ และการเก็บรวบรวมข้อมูลการทำงาน

จากกรอบคิดและกลไกต่างๆ ที่สะท้อนให้เห็นในกิจกรรมของโครงการ สามารถสรุปออกมาเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ได้ดังนี้

แผนที่ยุทธศาสตร์โครงการประสานงานเพื่อเสริมสร้างศักยภาพการบริหารจัดการ เครือข่ายการวิจัยบูรณาการการลุ่มน้ำท่าจีน-แม่กลอง

CAUSAL	PERSUASIVE	SUPPORTIVE
I-1	I-2	I-3
• การให้ทุนสนับสนุนการจัดทำกิจกรรมย่อยในโครงการ และการจัดทำเอกสารรายงานความก้าวหน้า และรายงานผลการวิจัย	• จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับเทคนิคการรู้จักตนเองและการพัฒนาทีมด้วยเทคนิค Eneagram ▪ จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเทคนิคการวิจัยรูปแบบใหม่ คือ การวิจัยปฏิบัติการ การถอดบทเรียน การค้นหาประเด็นของสังคม การสืบค้นและบันทึกข้อมูล (Photo novella & Ethnography) ▪ ผูกอบรมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ ▪ จัดการอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะสำหรับการเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีคิดเชิงยุทธศาสตร์	• จัดเวทีเรียนรู้ "ศาลายายามเย็น" เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างนักวิจัยในทราสน์ที่เกี่ยวกับแนวคิดของความรู้ใหม่สำหรับการทำงานบูรณาการข้ามศาสตร์ และการจัดการความรู้ • สร้างกลไกการศึกษา วิเคราะห์รูปแบบปฏิสัมพันธ์ของนักวิจัยทราสน์ และให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อการปรับเปลี่ยนรูปแบบความสัมพันธ์ • สร้างกลไกการประเมินภายใน เพื่อประเมินและสังเคราะห์ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการ และประสิทธิภาพการดำเนินงานโครงการ • จัดประชุมนักวิจัยในทราสน์เพื่อสื่อสารความก้าวหน้า แลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงาน และเชื่อมโยงการทำงานระหว่างกัน ▪ จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างนักวิจัยหลักกับชุมชนและนักวิจัยเครือข่ายในพื้นที่
E-1	E-2	E-3
• การกำหนดให้กิจกรรมวิจัยต้องใช้ฐานข้อมูลและปัญหาของพื้นที่จังหวัดนครปฐมเป็นตัวตั้ง (area-based research)	• จัดเวทีสัมมนาวิชาการเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะ • จัดทำเว็บไซต์เผยแพร่โครงการ • จัดพิมพ์เอกสารความรู้ บทความ หนังสือเกี่ยวกับการทำงานข้ามศาสตร์เชิงบูรณาการ • จัดสื่อสัญจร และประชาสัมพันธ์โครงการ ▪ จัดเวทีนำเสนอผลการวิจัยต่อบทบาทที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายท้องถิ่น เพื่อผลักดันสู่การเป็นนโยบายสาธารณะของท้องถิ่น	• จัดทำฐานข้อมูลทุน ศักยภาพของจังหวัดนครปฐมที่เชื่อมโยงกับระบบปฏิบัติการ GIS เพื่อเป็นพื้นที่เรียนรู้ของเครือข่ายชุมชนนักปฏิบัติในพื้นที่ • สนับสนุนการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับหน่วยงานต่างประเทศที่ดำเนินงานในลักษณะเดียวกัน ▪ สนับสนุนการสร้างเครือข่ายนักวิจัยรุ่นใหม่ และนักวิจัยท้องถิ่น ▪ สนับสนุนการสร้างเครือข่ายพลเมืองอาสา

***หมายเหตุ: • หมายถึงยุทธศาสตร์ร่วม • หมายถึงยุทธศาสตร์ที่ใช้เฉพาะกับนักวิจัยทราสน์ที่

จากแผนที่ยุทธศาสตร์ข้างต้น ชี้ให้เห็นว่าโครงการประสานงานเพื่อเสริมสร้างศักยภาพการบริหารจัดการ เครือข่ายการวิจัยบูรณาการลุ่มน้ำท่าจีน-แม่กลองใช้ยุทธศาสตร์ชนิดกระตุ้น ชักจูง (persuasive) และหนุนเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (supportive) เป็นหลัก โดยมุ่งไปที่การปรับเปลี่ยนทั้งตัวนักวิจัยหรือนักสังคม ภาควิชาในพื้นที่ และสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มคนเหล่านี้ไปพร้อมกัน และเมื่อพิจารณาเพิ่มเติมจะพบว่า ในส่วนของยุทธศาสตร์ที่ใช้กับนักวิจัยหรือนักสังคมที่โครงการนี้มุ่งหวังที่จะให้เกิดการข้ามผ่านความเป็นตัวตน หรือยึดมั่นเฉพาะความเชี่ยวชาญเฉพาะตน (transcend) โครงการจะเน้นไปที่ยุทธศาสตร์ชนิดหนุนเสริมและมุ่งไปที่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม วิธีคิด และความสัมพันธ์ของหรือนักสังคมโดยตรง สังเกตได้จากกิจกรรมส่วนมากจะเป็นการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน และการสะท้อนกลับของข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบความสัมพันธ์ของสมาชิกในการทำงานร่วมกัน เพื่อการปรับรูปแบบความสัมพันธ์ให้เอื้อต่อการทำงานข้ามศาสตร์ตามปรัชญาของโครงการนี้ ซึ่งแตกต่างจากยุทธศาสตร์ที่โครงการนี้ใช้กับภาควิชาในพื้นที่ กล่าวคือ โครงการมุ่งที่จะใช้ยุทธศาสตร์การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้วยการจัดอบรม การประชุมปฏิบัติการเทคนิค ความรู้ต่างๆ ให้แก่ภาควิชาในพื้นที่ที่ร่วมในโครงการ ในขณะเดียวกันก็สนับสนุนการจัดสภาพแวดล้อมในพื้นที่ให้เกื้อหนุนต่อการรวมตัวกันเป็นเครือข่ายทำงาน เครือข่ายวิจัย เช่น มีการจัดทำทำเนียบผู้มีจิตสาธารณะในพื้นที่เพื่อให้เกิดการติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และทำกิจกรรมร่วมกันในอนาคตในกิจกรรมโครงการวิเคราะห์ศักยภาพทุนในพื้นที่ จังหวัดนครปฐมและโครงการเพื่อลูกหลานไทย เป็นต้น

อย่างไรก็ดี แม้โดยหลักการแล้ว โครงการนี้จะมีการออกแบบยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนโครงการที่มีแนวโน้มและทิศทางที่ดีที่อาจจะนำพาสู่การสร้างผลงานและการเปลี่ยนแปลงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ กล่าวคือ ใช้ยุทธศาสตร์ชนิด I-2 I-3 E-2 และ E-3 เป็นหลัก ซึ่งเป็นชนิดยุทธศาสตร์ที่เชื่อว่าจะช่วยหนุนเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนได้ โดยโครงการมิได้เน้นเฉพาะการสร้างผลงานด้วยยุทธศาสตร์ชนิด I-1 และ E-1 แต่เพียงอย่างเดียวเช่นโครงการพัฒนาส่วนใหญ่ในอดีต ถึงกระนั้น ภายหลังจากที่นำยุทธศาสตร์เหล่านี้ไปใช้ในการขับเคลื่อนโครงการจริง มีข้อสังเกตที่ควรพิจารณา ดังจะได้อภิปรายในส่วนต่อไป

2.3 ข้อสังเกตต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์โครงการ

- 1) ข้อสังเกตต่อยุทธศาสตร์ที่ใช้เฉพาะกับนักวิจัยหรือนักสังคม

ยุทธศาสตร์ที่ใช้เฉพาะกับนักวิจัยในทรานส์ทีมชัดเจนว่าเป็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งส่งเสริมให้เกิดการสื่อสาร แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน รวมถึงจัดให้มีการให้ข้อมูลสะท้อนกลับแก่ทีมนักวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบความสัมพันธ์ กระบวนการทำงาน ตลอดจนประสิทธิผลการขับเคลื่อนโครงการ แต่การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ดังกล่าวยังไม่อาจทำให้นักวิจัยทรานส์ทีมสามารถยอมรับและหลอมรวมความรู้ ความเชี่ยวชาญและทำงานร่วมกันเป็นทีมได้เท่าที่ควร ดังที่นักวิจัยส่วนมากสะท้อนว่าทีมยัง “ไม่เชื่อมั่นกัน” “ยังไม่เปิดรับกัน” ดังเช่นปรากฏในกลไกการสะท้อนกลับเกี่ยวกับรูปแบบการมีปฏิสัมพันธ์ของนักวิจัยที่ไม่ได้รับการตอบรับและนำผลการศึกษานั้นไปปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม หรือดังเหตุการณ์ที่ปรากฏในการประชุมประจำของนักวิจัยทรานส์ทีม ที่มักมีการแย้งชิงทางความคิดระหว่างกัน หรือเกิดการเกรงใจกัน ประกอบกับนักวิจัยไม่มีเวลา หรือเกิดอาการเหนื่อยล้าเกินไปจากภาระงานประจำ ทำให้ไม่อาจแสดงความกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในวงสนทนาได้ ปรากฏการณ์ดังกล่าวได้สะท้อนให้เห็นว่ายุทธศาสตร์และกลไกที่ใช้ โดยเน้นที่ยุทธศาสตร์ชนิด 1-3 อาจยังไม่เข้มข้น หรือเพียงพอที่จะก่อให้เกิดการ “ก้าวข้ามตัวตน” (transcend) หรือการทำงานเป็นทีมได้ โครงการอาจจำเป็นต้องเพิ่มยุทธศาสตร์ชนิด E-1 E-2 และ E-3 ที่มุ่งปรับสภาพแวดล้อมของนักวิจัยทรานส์ทีมให้มากขึ้น เช่น การผลักดันให้มีการปรับนโยบาย หรือระเบียบการทำงานวิจัยในมหาวิทยาลัย โดยเอื้อต่อการทำงานร่วมกันของต่างสาขา ต่างคณะ หรือการผลักดันให้มหาวิทยาลัยยอมรับกระบวนการทำงานของนักวิจัยทรานส์ทีมและภาคีดังกล่าวให้เป็นชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) ด้วยการผสมผสานกลไกหรือโครงสร้างดังกล่าวให้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารมหาวิทยาลัย และสนับสนุนทุน หรือเวลาในการทำงานของชุมชนดังกล่าว ให้ชุมชนดังกล่าวมีสิทธิมีเสียงในการตัดสินใจต่อการดำเนินงานของฝ่ายปฏิบัติการ และมีการพัฒนาระบบการบริหารภายในองค์กรที่เอื้อต่อการนำความรู้และนวัตกรรมที่ชุมชนนี้สร้างและพัฒนาขึ้นมาไปปรับใช้ในองค์กรอย่างกว้างขวาง เป็นต้น

2) ข้อสังเกตต่อยุทธศาสตร์ที่ใช้เฉพาะกับภาคีในพื้นที่

ในส่วนของยุทธศาสตร์ที่ใช้กับภาคีในพื้นที่ นอกจากจะเน้นไปที่ยุทธศาสตร์ชนิด 1-2 และ E-3 แล้ว โครงการควรให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชนิด 1-3 ร่วมด้วย เช่น การคัดเลือกหรือสนับสนุนให้บุคคลเครือข่ายที่มีศักยภาพในพื้นที่เข้ามามีส่วนร่วมในการเป็นผู้ประเมินและให้ข้อมูลสะท้อนกลับต่อการดำเนินงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นการหนุนเสริมให้บุคลากรในพื้นที่สามารถพึ่งตนเองได้ และพัฒนาเป็นนักจัดการความรู้ท้องถิ่น เป็นต้น

3) ข้อสังเกตต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์โครงการโดยรวม

จากวิธีการดำเนินโครงการตลอด 18 เดือนที่ผ่านมา สะท้อนให้เห็นว่า โครงการให้น้ำหนักและความสำคัญของแต่ละยุทธศาสตร์เท่ากันหมด ทำให้ทรัพยากร กำลังคน เวลาการทำงานถูกกระจายไปในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ต่างๆ พร้อมกัน ยังผลให้การขับเคลื่อนโครงการขาดพลัง เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสร้างเครือข่ายชุมชนนักปฏิบัติ หรือการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับสากล หรือกลไกการประเมินภายใน กลไกการประชุมนักวิจัยที่ทีมไม่สามารถดำเนินการได้เต็มประสิทธิภาพดังที่คาดหวังไว้ ดังนี้แล้ว โครงการในลักษณะที่เป็นนวัตกรรม และมีวิธีดำเนินการที่ซับซ้อน เกี่ยวโยงกับกลุ่มคนที่หลากหลาย อาจจำเป็นต้องมีการจัดลำดับความสำคัญ และความจำเป็นของยุทธศาสตร์ให้เหมาะสมกับช่วงเวลา ทรัพยากร และศักยภาพความพร้อมของบุคลากร และเครือข่าย เช่น ในระยะเริ่มต้นอาจใช้ยุทธศาสตร์ 1-2 และ 1-3 เป็นยุทธศาสตร์หลักในการขับเคลื่อนก่อน ด้วยการมุ่งสร้างแรงจูงใจ และกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีคิด ทักษะคิดระหว่างกันก่อน โดยมียุทธศาสตร์ E-2 และ E-3 เป็นยุทธศาสตร์หนุนเสริมด้วยการจัดเวทีเรียนรู้ระหว่างกัน หลังจากนั้นจึงเพิ่มยุทธศาสตร์อื่นมาหนุนเสริม ทั้งนี้ หากพิจารณาจากฐานคิดของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (adult learning) และการหลุดพ้นความเป็นตัวตนของนักวิจัย (Transcend) เชื่อว่า การที่จะทำให้บุคคลที่มีความคิด มุมมอง ความเชื่อ ความเชี่ยวชาญที่ต่างกัน เกิดความปรารถนา (passion) ที่จะทำงานแบบบูรณาการร่วมกันได้นั้น (Transdisciplinary Thinking) จำเป็นต้องให้กลุ่มคนเหล่านี้จัดตั้งตัวเอง (self-organizing) ซึ่งเงื่อนไขหนึ่งของการหนุนเสริมให้เกิดกระบวนการนี้คือการให้กลุ่มคนเหล่านี้มีเวลา มีช่องทาง หรือพื้นที่ในการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความสนใจ ความรู้ การตัดสินใจร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

บทที่ 3

ความสามารถของโครงการในการส่งมอบผลงานแก่สังคม

ในบทที่ 3 เป็นการวิเคราะห์ต่อยอดจากบทที่ 2 โดยในบทนี้มุ่งอธิบายความสามารถของโครงการในการส่งมอบผลงานที่กำหนดไว้ในแผนงานโครงการที่เสนอต่อสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) พร้อมเหตุปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการส่งมอบผลงานของโครงการ

3.1 ผลงานโครงการที่ต้องส่งมอบ

จากการสังเคราะห์แผนงานโครงการและแผนปฏิบัติการโครงการที่เสนอต่อสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) สามารถสรุปผลงานที่โครงการประสานงานเพื่อเสริมสร้างศักยภาพการบริหารจัดการ เครือข่ายการวิจัยบูรณาการลุ่มน้ำท่าจีน-แม่กลองจะต้องดำเนินการส่งมอบ ดังต่อไปนี้

1) บุคลากรที่มีศักยภาพ ประกอบด้วย

- กลุ่มแกนนำที่มีศักยภาพและมีจิตสำนึกในการสานต่อกระบวนการทำงานในพื้นที่ 8-10 คน

- กลุ่มคนที่สามารถใช้ฐานข้อมูลและการจัดเก็บฐานข้อมูล
- นักวิจัยรุ่นใหม่อย่างน้อย 5 คน
- นักวิจัยในชุมชนมีศักยภาพในกระบวนการวิจัย
- นักวิจัยทรานส์ทีมสามารถเข้าใจตนเองและทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วยหลักการของ

นพลักษณ์

2) เอกสารความรู้ ประกอบด้วย

- หนังสือเผยแพร่อย่างน้อย 1 เล่ม
- บทความทางวิชาการอย่างน้อย 6 เรื่อง
- รายงานความก้าวหน้าการดำเนินโครงการอย่างน้อย 5 ฉบับ
- รายงานการวิจัยโครงการอย่างน้อย 8 ฉบับ

- รายงานการวิจัยท้องถิ่นที่ได้รับทุนจากโครงการ 3-5 ฉบับ

3) สื่อประชาสัมพันธ์โครงการ ประกอบด้วย

- ประชาสัมพันธ์โครงการในรูปแบบต่างๆ 13 ครั้ง
- กิจกรรมสื่อสาร 2 ครั้ง
- เว็บไซต์โครงการ 1 เว็บไซต์
- เวทีสัมมนาวิชาการ

4) ฐานข้อมูล ประกอบด้วย

- ฐานข้อมูลที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 1 ฐาน

5) หน่วยจัดการความรู้ ประกอบด้วย

- หน่วยจัดการความรู้ในพื้นที่ 1 แห่ง

6) โจทย์วิจัยท้องถิ่นที่เกิดจากการเชื่อมการทำงานระหว่าง 3 กิจกรรมย่อย คือ กิจกรรมโครงการพัฒนาระบบการค้นหาค้นหาคนที่มีคุณค่าต่อชุมชนและศักยภาพท้องถิ่น โครงการวิเคราะห์ศักยภาพทุนในพื้นที่ จังหวัดนครปฐม และโครงการเพื่อลูกหลานไทย ประกอบด้วย

- โจทย์วิจัยท้องถิ่นในลักษณะการวิจัยเชิงสำรวจ (basic research) 20 เรื่อง
- โจทย์วิจัยท้องถิ่นในลักษณะการวิจัยและพัฒนา (R&D) 6-10 เรื่อง

3.2 ผลงานที่โครงการสามารถส่งมอบ

จากการสัมภาษณ์หัวหน้าโครงการ และนักวิจัยหลักของแต่ละกิจกรรมย่อย ประกอบกับการสังเคราะห์จากเอกสารรายงานความก้าวหน้า รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์ 3 เล่ม ได้แก่ ด้านกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาทีม ด้านการวิจัยเชิงพื้นที่ และด้านการบริหารจัดการ โดยภาพรวมโครงการสามารถส่งมอบผลงานแก่สังคมได้ตามแผนงานโครงการ ดังต่อไปนี้

1) บุคลากรที่มีศักยภาพ

บุคลากรที่มีศักยภาพแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

- (1) กลุ่มนักวิจัยทรานส์ทีม
- (2) กลุ่มภาคีในพื้นที่

โดยโครงการสามารถส่งมอบบุคลากรที่มีศักยภาพทั้ง 2 กลุ่มได้ในระดับหนึ่ง

โดยบุคลากรที่มีศักยภาพที่เห็นได้ชัด คือ กลุ่มภาคในพื้นที่ ที่สามารถดำเนินกระบวนการวิจัยและพัฒนาได้ มีความรู้ด้านการใช้ฐานข้อมูล การใช้ระบบปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ และอาสาเข้ามาสานต่อกิจกรรมในพื้นที่ของตนเอง รวมไปถึงการเกิดนักวิจัยรุ่นใหม่ในพื้นที่เพิ่มมากขึ้น ที่เป็นเช่นนี้ได้ เพราะโครงการนี้ใช้ยุทธศาสตร์การอบรมพัฒนาศักยภาพเป็นหลักในการขับเคลื่อนงานกับกลุ่มนี้ (1-2) ไม่ว่าจะเป็นการอบรมระเบียบการวิจัย การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น ยิ่งไปกว่านี้ โครงการยังสนับสนุนงบประมาณให้พื้นที่ดำเนินการวิจัยตามความสนใจของแต่ละกลุ่มด้วย (1-1) โครงการยังจัดกลไกสนับสนุนเช่น จัดเวทีแลกเปลี่ยนระหว่างกัน และเวทีนำเสนอผลการศึกษาของพื้นที่ต่อสาธารณะ ทำให้เกิดการรวมกลุ่ม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผลการศึกษาของแต่ละกลุ่มด้วย

ในส่วนของกลุ่มนักวิจัยทรานส์ทีม แม้จะได้รับการพัฒนาด้านการเข้าใจตนเองและการเข้าใจผู้อื่นเพื่อทำงานเป็นทีม จนรู้ลักษณะของทีมแต่ละคนแล้ว แต่ความรู้กลับไม่นำไปสู่การทำงานร่วมกันได้ เพราะไม่เกิดการเรียนรู้ที่จะเข้าใจและปรับวิธีการทำงานเข้าหากัน แต่กลับใช้นพลักษณ์ในการตัดสินทีม

2) เอกสารความรู้

โครงการนี้ได้ผลิตเอกสารความรู้ได้เป็นจำนวนมาก (สามารถอ่านรายละเอียดได้จากรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์ด้านกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาทีม และด้านการวิจัยเชิงพื้นที่) ซึ่งประกอบด้วย

- รายงานความก้าวหน้าของแต่ละกิจกรรม
- รายงานการศึกษาวิจัยของแต่ละกิจกรรม
- บทความ
- หนังสือ

โดยส่วนใหญ่ของผลผลิตนี้ จะเป็นรายงานความก้าวหน้าและรายงานการศึกษาวิจัย เนื่องจากเป็นข้อกำหนดของแต่ละกิจกรรมที่ต้องส่งมอบให้กับโครงการ

ผลงานเอกสารความรู้ที่มีความสำคัญต่อโครงการนี้ และมีคุณค่าต่อการพัฒนานวัตกรรม การวิจัยและพัฒนาในสังคม คือ หนังสือ และบทความวิชาการ เช่น "ผ่าข้ามวังวนความคิดด้วยนาวา Chaordic" หรือ "วงสนทนาข้ามศาสตร์ เมื่อคนเก่งทำงานกับคนเก่ง" หรือ "หลายชีวิตบนนาวา Chaordic" ซึ่งผลงานเหล่านี้ล้วนเป็นชุดความรู้ที่อธิบายการก่อตัว กระบวนการ รูปแบบ

ความสัมพันธ์ของการทำงานเป็นทีมแบบ Transdisciplinary Research อันจะมีคุณค่าต่อการเป็น
ฐานคิด หรือบทเรียนในการพัฒนาการทำงานแบบบูรณาการศาสตร์ได้

3) สื่อประชาสัมพันธ์โครงการ

การประชาสัมพันธ์และสื่อสารสาธารณะของโครงการนี้ ประกอบด้วย

- การจัดทำสัญลักษณ์โครงการ (Logo)
- การจัดทำรายชื่อสื่อมวลชน
- การเผยแพร่ผลงานสู่สาธารณะผ่านช่องทางต่างๆ เช่น เวทีสัมมนา รายงานเชิงข่าว

เวียนในมหาวิทยาลัย

- การจัดทำเว็บไซต์ www.transteam.org

อย่างไรก็ดี มีกิจกรรมสื่อสารที่ไม่ได้ดำเนินการ ดำเนินการได้แต่เพียงการจัดอบรมเชิง
ปฏิบัติการเรื่อง "สร้างพลังและมูลค่าให้ข้อมูล เพื่อการพัฒนาสังคม" และจัดทำข้อมูลรายชื่อ
สื่อมวลชน เพื่อการประสานงานและเชิญเข้าร่วมประชุมทางวิชาการของโครงการ รวมถึงการส่ง
ข้อมูลและเอกสารที่เป็นผลผลิตไปให้สื่อ ประกอบกับการประสานงานกับสื่อเองก็ได้รับความร่วมมือ
ค่อนข้างน้อย เนื่องจากสถานที่ไกล และประเด็นเนื้อหาที่โครงการผลิตเป็นเรื่องเฉพาะกลุ่ม ไม่อาจ
"ขาย" ได้ในมุมมองของนักสื่อสารมวลชน

4) ฐานข้อมูลโครงการที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย

- ฐานข้อมูลทุนและศักยภาพพื้นที่จังหวัดนครปฐม
- ฐานข้อมูลระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์
- ฐานข้อมูลเว็บเพจ
- ฐานข้อมูลผู้ดูแลข้อมูล
- ฐานข้อมูลกระดานสนทนาและกระดานแสดงภาพ

โครงการได้กำหนดให้มีกิจกรรมโครงการพัฒนาหลักสูตรการอบรมเพื่อสร้างศักยภาพ
การวิจัยระดับชุมชน ทำการพัฒนาฐานข้อมูลเพื่อให้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารผลการศึกษา
เกี่ยวกับทุนและศักยภาพของจังหวัดนครปฐมที่ได้จากกิจกรรมวิจัยในโครงการ อีกทั้งยังได้สร้าง
พื้นที่หรือกระดานสนทนาเพื่อให้เป็นช่องทางในการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ระหว่างผู้เข้าร่วมใน
โครงการกับผู้สนใจอันจะนำไปสู่การเป็นชุมชนนักปฏิบัติที่มีการแสดงความคิดเห็นร่วมกันอย่าง
กว้างขวางและการริเริ่มการทำกิจกรรมร่วมกัน อย่างไรก็ตาม แม้ฐานข้อมูลจะได้มีการออกแบบอย่าง
เป็นระบบ และมีการพัฒนาทักษะการใช้ประโยชน์ให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะเจ้าของพื้นที่

แต่ฐานข้อมูลดังกล่าวไม่ได้รับความสนใจ รวมถึงไม่สามารถเป็นเครื่องมือในการสร้างชุมชน นักปฏิบัติหรือแม้กระทั่งการเข้าร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นดังที่คาดหวังไว้ ทั้งนี้เป็นผลจาก ประการแรก “เนื้อหา” ที่จะบรรจุลงในฐานข้อมูลไม่สมบูรณ์ ซึ่งเป็นสาเหตุมาจากนักวิจัยหลักใน กิจกรรมที่จะต้องผลิตเนื้อหาให้แก่ฐานข้อมูลยังไม่เข้าใจหรืออาจยังไม่เห็นความจำเป็นของการมี ฐานข้อมูลดังกล่าว ประการที่สอง การเข้าถึงฐานข้อมูลในพื้นที่ปฏิบัติเป็นไปได้ยาก เพราะต้องอาศัย การเชื่อมต่อเครือข่ายทางอินเทอร์เน็ตเป็นสำคัญ ประการที่สาม การใช้ฐานข้อมูลและการเข้ามา แลกเปลี่ยนในกระดานสนทนาโดยเฉพาะในประเด็นการพัฒนาท้องถิ่นยังเป็นพฤติกรรมใหม่ของ บริบทพื้นที่ และอาจรวมถึงบริบทของสังคมไทย

5) หน่วยจัดการความรู้ในพื้นที่

แม้โครงการจะมีกิจกรรมการสร้างหน่วยจัดการความรู้ในพื้นที่ โครงการเพื่อ ลูกหลานไทย แต่ในระยะเวลา 18 เดือนของการดำเนินงานโครงการยังไม่สามารถพัฒนาและสร้าง หน่วยจัดการความรู้ในพื้นที่ให้เป็นรูปธรรมได้ เนื่องจากข้อจำกัดด้านระยะเวลา ประกอบกับ กระบวนการพัฒนาหน่วยจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ใช้ทรัพยากรและระยะเวลา เพราะหน่วย จัดการความรู้คือโครงสร้างพิเศษที่คนในชุมชนอาสาสมัครร่วมกันร่วมแลกเปลี่ยนปัญหาของพื้นที่ และร่วมกันระบุปัญหาพื้นที่ เพื่อทำการศึกษา วิจัย และรวบรวมข้อมูลความรู้เพื่อกำหนด แนวทางแก้ปัญหา ตลอดจนทั้งเป็นหน่วยที่สามารถสังเคราะห์บทเรียนและพัฒนาชุดความรู้ที่ สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ออกมาอย่างต่อเนื่อง

อย่างไรก็ดี แม้จะยังไม่อาจพัฒนาหน่วยจัดการความรู้ให้เกิดเป็นรูปธรรม แต่ก็มี แนวโน้มที่จะเกิดขึ้นได้ เนื่องจากการลงไปต่อยอดกับทุนที่มีอยู่ในพื้นที่ คือ ศอน. ซึ่งมีสถานที่ เครือข่าย และศักยภาพระดับหนึ่ง และขณะนี้ ชุมชนในพื้นที่มีการรวมตัวกัน และมีกลไกการบริหาร จัดการภายใน ตลอดจนมีข้อตกลงในการทำงานร่วมกันแล้ว และมีความพยายามที่จะพัฒนาชุด ความรู้ของพื้นที่เองด้วย ยิ่งไปกว่านี้ กิจกรรมอื่นๆ ในโครงการ เช่น โครงการพัฒนากระบวนการ ค้นหาคนที่มีคุณค่าต่อชุมชนและศักยภาพท้องถิ่น โครงการวิเคราะห์ศักยภาพทุนในพื้นที่ จังหวัด นครปฐม ยังได้สร้างบุคลากรที่มีศักยภาพด้านการวิจัยและพัฒนา และจัดการความรู้ระดับหนึ่ง ซึ่ง หากกิจกรรมทั้ง 3 กิจกรรม คือ โครงการพัฒนากระบวนการค้นหาคนที่มีคุณค่าต่อชุมชนและ ศักยภาพท้องถิ่น โครงการวิเคราะห์ศักยภาพทุนในพื้นที่ จังหวัดนครปฐม และโครงการเพื่อ ลูกหลานไทย สามารถประสานงาน และร่วมกันออกแบบการขับเคลื่อนและพัฒนาก่อสร้างหน่วย จัดการความรู้ในพื้นที่โดยใช้ทุน และศักยภาพที่มีอยู่ ก็คงยิ่งส่งผลให้เกิดการพัฒนาเครือข่าย นักจัดการความรู้ และหน่วยจัดการความรู้ในพื้นที่จังหวัดนครปฐมได้

6) โจทย์วิจัยท้องถิ่นที่เกิดจากการเชื่อมการทำงานระหว่าง 3 กิจกรรมย่อย คือ กิจกรรมโครงการพัฒนากระบวนการค้นหาคนที่มีคุณค่าต่อชุมชนและศักยภาพท้องถิ่น โครงการวิเคราะห์ศักยภาพทุนในพื้นที่ จังหวัดนครปฐม และโครงการเพื่อลูกหลานไทย

เป็นอีกผลผลิตหนึ่งที่โครงการไม่สามารถดำเนินการให้เกิดขึ้นได้ เนื่องจากกิจกรรมทั้ง 3 ในระยะแรกไม่มีการทำงานประสานเชื่อมโยงกัน และมีการดำเนินงานที่ทับซ้อนกัน และไม่เกื้อหนุนกันเท่าที่ควร ทำให้เป็นการต่างคนต่างทำกันในสิ่งที่นักวิจัยแต่ละคนเชื่อ และสนใจ

โดยสรุปแล้ว โครงการประสานงานเพื่อเสริมสร้างศักยภาพการบริหารจัดการ เครือข่ายการวิจัยบูรณาการลุ่มน้ำท่าจีน-แม่กลอง สามารถส่งมอบผลงานได้ระดับหนึ่ง โดยเฉพาะความสามารถของโครงการในการสร้างและพัฒนาคนในพื้นที่ ตลอดทั้งการพัฒนาชุดความรู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานวิจัยแบบบูรณาการศาสตร์ ซึ่งปัจจัยสำคัญที่ทำให้โครงการสามารถดำเนินการได้ตามแผนงานนั้น

ประการที่หนึ่งคือการออกแบบยุทธศาสตร์การทำงานที่เน้นการพัฒนาศักยภาพ และการจัดการสภาพแวดล้อมในพื้นที่ให้เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเข้มข้น เป็นเหตุให้คนในพื้นที่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ประการที่สอง คือ ศักยภาพทุนเดิมของนักวิจัยในการสังเคราะห์ และเรียบเรียงความรู้มาเป็นบทความ ทำให้แม้ในทางปฏิบัติจะยังไม่สามารถนำพาโครงการให้บรรลุสู่เป้าหมายปลายทางได้ หากผลงานทางวิชาการที่ได้ ไม่ว่าจะเป็น บทความ หนังสือที่เกิดจากโครงการนี้ยังประโยชน์ต่อวงการวิจัยและพัฒนาในลักษณะของการบูรณาการข้ามศาสตร์

ประการที่สาม คือ กระบวนการดำเนินโครงการให้ความสำคัญกับการสร้างการมีส่วนร่วม และการพัฒนาที่ยั่งยืน ดังนั้น ภาคีในพื้นที่จึงได้มีโอกาสได้เข้ามามีส่วนร่วมและได้เรียนรู้จากการปฏิบัติการจริงร่วมกับนักวิชาการมหาวิทยาลัย

สำหรับส่วนที่ไม่สามารถดำเนินการส่งมอบผลงานได้ตามแผนงานนั้น เช่น การพัฒนาโจทย์วิจัยท้องถิ่นร่วม การพัฒนาหน่วยจัดการความรู้ หรือการสื่อสารสาธารณะและประชาสัมพันธ์โครงการ มีสาเหตุจากหลายปัจจัยด้วยกัน กล่าวคือ

ประการแรกเป็นสาเหตุในระดับการออกแบบโครงการและยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนโครงการที่เน้นให้อิสระและให้น้ำหนักแก่นักวิจัยหลักในการดำเนินกิจกรรมของตนเองมากเกินไป

จนเมื่อดำเนินงานจริง จึงปรากฏภาพของการต่างคนต่างทำ ซึ่งแม้ผลงานในแต่ละกิจกรรมย่อยจะเป็นไปในทางบวก แต่เมื่อพิจารณาโครงการในภาพรวมกลับพบความทับซ้อนของการดำเนินงาน โดยเฉพาะการขับเคลื่อนด้านการวิจัยในพื้นที่

ประการที่สอง คือปัจจัยเชิงวัฒนธรรมการเรียนรู้ในสังคม ที่เคยชินกับการเรียนรู้ในแนวตั้ง คือ เรียนรู้จากผู้รู้ นักวิชาการ แต่โครงการดังกล่าวกำลังพยายามที่จะปรับวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เป็นการผสมผสานและสร้างการเรียนรู้แนวราบ คือ เรียนรู้จากเพื่อน จากทุนเดิมของพื้นที่อย่างเป็นระบบ โดยผู้รู้ หรือนักวิชาการเป็นเพียงผู้สนับสนุน และเชื้อให้เกิดการเรียนรู้ที่เป็นระบบยิ่งขึ้น เช่น การออกแบบการเรียนรู้ด้วยเทคนิค “สุนทรียสนทนา หรือ dialogue” และการวิจัยและพัฒนา รวมถึงการถอดบทเรียนสังเคราะห์ความรู้ และการจัดการความรู้ เป็นต้น ซึ่งการเรียนรู้ในแนวราบนั้น มิใช่การเรียนรู้แนวใหม่ หากในบริบทของสังคมไทย การเรียนรู้ในแนวราบจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อสมาชิกเกิดความไว้วางใจเชื่อใจกัน จนเกิดการเปิดใจ และยอมรับฟัง และแสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง โดยไม่รู้สึกเกรงใจ หรือเสียหน้า ด้วยเหตุนี้ โครงการจึงยังไม่สามารถส่งมอบผลงานอย่างเช่น หน่วยจัดการความรู้ การพัฒนาวิทยุวิจัยร่วม ได้ แต่โครงการเป็นเครื่องมือกระตุ้นให้พื้นที่มุ่งไปสู่ วัฒนธรรมการเรียนรู้แบบผสมผสานดังกล่าว ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาในการพัฒนา

บทที่ 4

ภาพความสำเร็จของโครงการประสานงานเสริมสร้างศักยภาพการบริหารจัดการ เครือข่ายการวิจัยบูรณาการลุ่มน้ำท่าจีน – แม่กลอง

ในบทที่ 4 เป็นการวิเคราะห์ภาพรวมการดำเนินงานของโครงการที่เชื่อมโยงกับ
วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ พร้อมทั้งวิเคราะห์เหตุผลปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ
ความสามารถในการตอบสนองวัตถุประสงค์และเป้าหมายโครงการ

4.1 ความสำคัญและแนวทางในการวิเคราะห์ภาพรวมความสำเร็จของโครงการ

สาระสำคัญในบทที่ 3 ที่ได้กล่าวไปแล้วนั้น สะท้อนให้เห็นถึงสิ่งที่โครงการได้แสดงความ
รับผิดชอบต่อแหล่งทุนในการส่งมอบผลงานตามข้อกำหนด หากจะวิเคราะห์ผลงานที่ได้เสนอใน
บทที่ 3 จะพบว่าเป็นผลการดำเนินงานในลักษณะของผลผลิต (outputs) ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นใน
เบื้องต้นที่จะสะท้อนว่า กิจกรรมหรือชุดโครงการย่อยต่างๆ ที่ได้ดำเนินการไปนั้นได้ผลเชิงรูปธรรม
อย่างไรบ้าง มีความครอบคลุม ทัวถึง ครบถ้วนหรือไม่อย่างไร ซึ่งผลการดำเนินงานที่ได้เสนอใน
บทที่ 3 ก็สะท้อนว่า โครงการประสานงานเสริมสร้างศักยภาพการบริหารจัดการ เครือข่ายการวิจัย
บูรณาการลุ่มน้ำท่าจีน – แม่กลอง ได้สร้างผลผลิตและส่งมอบผลผลิตต่อแหล่งทุนได้อย่างครบถ้วน
สมบูรณ์ แม้ว่าจะมีการปรับเปลี่ยนแผนกิจกรรมบ้าง อย่างไรก็ตาม การพิจารณาผลการดำเนินงาน
หรือภาพความสำเร็จของการดำเนินงานนั้น เพียงปริมาณของผลผลิตอย่างเดียวอาจไม่พอเพียง
จำเป็นต้องมีการเชื่อมโยงผลการดำเนินงานไปสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการด้วย เพื่อจะ
ให้เห็นตำแหน่งแห่งที่ของโครงการนี้กับเป้าหมายหรืออุดมการณ์ของนักวิจัยที่จะพัฒนาศักยภาพ
การบริหารจัดการเครือข่ายการวิจัยในลักษณะของการก้าวข้ามศาสตร์หรือข้ามสาขา ว่า ณ ปัจจุบัน
โครงการนี้ได้มาถึงจุดใดและหากจะดำเนินการต่อไปควรใช้ยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนต่อไป
อย่างไร

สำหรับแนวทางในการวิเคราะห์ภาพรวมของโครงการ จะใช้วิธีวิทยาแผนที่ผลลัพธ์
(Outcome Mapping) มาเป็นเครื่องมือ โดยได้กล่าวไว้ในบทที่ 2 แล้วว่าวิธีวิทยานี้ให้นัย
ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการ ทั้งในส่วนของ

คณะทำงานหรือนักวิจัยในโครงการเอง และภาคีพันธมิตร (boundary partner) ที่โครงการนี้ไปทำงานด้วยและช่วยสนับสนุนให้โครงการสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ซึ่งในบทที่ 2 ได้เสนอแนวคิดบางส่วนของวิธีวิทยาแผนที่ผลลัพธ์มาใช้ในการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์หรือกลไกในการขับเคลื่อนโครงการไปแล้ว ในบทนี้จะนำแนวคิดเกณฑ์วัดความก้าวหน้า (progress markers) มาใช้เพื่อสะท้อนให้เห็นตำแหน่งแห่งที่ของผลการดำเนินงาน โครงการประสานงานเสริมสร้างศักยภาพการบริหารจัดการ เครือข่ายการวิจัยบูรณาการลุ่มน้ำท่าจีน – แม่กลอง

วิธีวิทยาแผนที่ผลลัพธ์มองผลที่เกิดขึ้นกับโครงการในลักษณะ "ขั้นบันได" คือมีระดับขั้นของผลที่ควรเกิดขึ้นกับโครงการ โดยแผนที่ผลลัพธ์ได้แบ่งผลที่เกิดขึ้นออกเป็น 3 ระดับเรียกว่า เกณฑ์วัดความก้าวหน้า (progress markers) ดังนี้ (Sarah, 2001: 53-54)

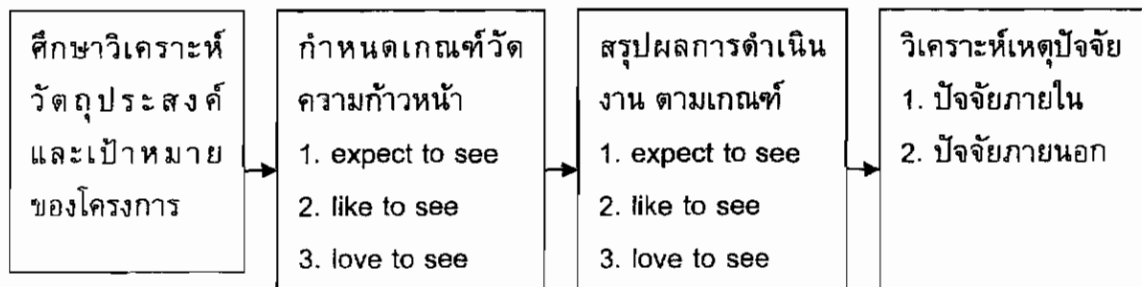
ระดับ 1 ผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นได้ (expect to see) เป็นผลที่น่าจะเกิดขึ้นได้ง่ายที่สุดในลักษณะของผู้ตาม (reactive behavior) ได้แก่ การเข้าร่วมกิจกรรม การได้รับข้อมูลข่าวสาร การเกิดความรู้ ความเข้าใจ ฯลฯ

ระดับ 2 ผลที่โครงการอยากให้เกิด (like to see) เป็นผลที่เกิดต่อเนื่องจากระดับแรกที่แสดงถึงความซับซ้อนในการกระทำ หรือเป็นผู้กระทำการใดๆ เอง (active behavior) เช่น การปรับปรุงพฤติกรรมการทำงาน การขยายตัวของงานหรือการมีคนมาเข้าร่วมมากขึ้น ฯลฯ

ระดับ 3 ผลที่หากเกิดขึ้นได้จะดีมาก (love to see) เป็นผลขั้นสูงสุดของโครงการที่แสดงว่าโครงการนี้มีอิทธิพลสูงมาก (profound influence) ต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างสิ้นเชิง และถาวร (transformative behavior) ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการทั้งคณะทำงานกับนักวิจัย และภาคีพันธมิตรของโครงการ

ผลการดำเนินงานของโครงการทั้งสามระดับขั้นนี้ มีความเกี่ยวพันกัน ไม่กระโดดข้ามขั้น เพียงแต่การผ่านจากระดับหนึ่งไปอีกระดับหนึ่งอาจช้าเร็วต่างกัน ขึ้นอยู่กับธรรมชาติของเรื่องนั้นๆ และการออกแบบโครงการ (program design) ว่าเข้มข้นและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างไร อนึ่ง การกำหนดว่าอะไรคือเกณฑ์วัดความก้าวหน้าในแต่ละระดับของแต่ละโครงการนั้น ได้มาจากการพิจารณาวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของโครงการว่า โครงการนี้มุ่งหวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างทั้งระยะสั้นและระยะยาว แล้วจึงมากำหนดว่าการเปลี่ยนแปลงใด ที่มีลักษณะ reactive, active และ transformative ตามลำดับ จากนั้นจึงวิเคราะห์เงื่อนไขปัจจัยของโครงการ ทั้งปัจจัยภายใน อาทิ ตัวผู้วิจัยและทีมงาน ระบบบริหารจัดการโครงการ ระบบสนับสนุน เป็นต้น รวมทั้ง

ปัจจัยภายนอก เช่น บริบทของพื้นที่ เป็นต้น สรุปแนวคิดของการสังเคราะห์ภาพรวมของการดำเนินงานโครงการประสานงานเสริมสร้างศักยภาพการบริหารจัดการเครือข่ายการวิจัยบูรณาการลุ่มน้ำท่าจีน – แม่กลอง ดังนี้



ดังนั้นในหัวข้อต่อไปจะได้นำเสนอบทวิเคราะห์วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการประสานงานเสริมสร้างศักยภาพการบริหารจัดการ เครือข่ายการวิจัยบูรณาการลุ่มน้ำท่าจีน – แม่กลอง เพื่อกำหนดเกณฑ์วัดความก้าวหน้าของโครงการต่อไป

4.2 การวิเคราะห์วัตถุประสงค์เป้าหมายของโครงการเพื่อกำหนดเกณฑ์วัดความก้าวหน้าของโครงการ

โครงการประสานงานเสริมสร้างศักยภาพการบริหารจัดการ เครือข่ายการวิจัยบูรณาการลุ่มน้ำท่าจีน – แม่กลอง ได้กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการไว้ดังนี้

เป้าหมายการดำเนินโครงการ

เพื่อพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกับชุมชน ด้วยศาสตร์แห่งบูรณาการและนวัตกรรมการจัดการเพื่อนำการเปลี่ยนแปลงสู่คุณภาพชีวิตและสันติสุขในสังคม

วัตถุประสงค์ของโครงการ

1) เพื่อพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาลุ่มน้ำท่าจีน-แม่กลอง ในลักษณะ "หน่วยจัดการความรู้อิสระ" ระหว่างสถาบันการศึกษาในพื้นที่ หน่วยงานราชการทั้งส่วนกลางและท้องถิ่น องค์กรพัฒนา ภาคเอกชน ประชาคมในพื้นที่ ตลอดจนแหล่งทุนสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาโดยมีมหาวิทยาลัยเป็นแกนประสานงาน

2) เพื่อพัฒนาระบบการสร้างชุดโครงการวิจัยที่มีความเป็นบูรณาการสาขาความรู้ ความเชี่ยวชาญร่วมคณะ และร่วมสถาบัน และเป็นองค์รวม (holism) ภายใต้ "เครือข่ายการวิจัย

บูรณาการลุ่มน้ำท่าจีน-แม่กลอง" โดยยึดเอาพื้นที่ (area-based) ลุ่มน้ำทั้งสองแห่งเป็นหน่วยวิจัยพัฒนา

3) เพื่อพัฒนาศักยภาพของระบบการวิจัยให้สามารถตอบสนองต่อปัญหาและความต้องการของชุมชนท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านของกระบวนการพัฒนาโจทย์การวิจัย วิจัยวิทยา การมีส่วนร่วมของชุมชนในการวิจัย ตลอดจนสร้างเสริมศักยภาพของนักวิจัยให้เข้มแข็งมากขึ้น

4) เพื่อพัฒนาฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศเพื่อรองรับการเตรียมความรู้และการพัฒนาให้แก่ชุมชนทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว รวมถึงการพัฒนาระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ (GIS) ของลุ่มน้ำทั้งสองแห่ง

5) เสริมสร้างศักยภาพและความเข้มแข็งของประชาสังคมและกระบวนการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม ตลอดจนการสื่อสารเพื่อการขับเคลื่อนเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์ ยั่งยืน และด้วยสันติวิธีในพื้นที่

ในการดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ ได้มีการออกแบบชุดโครงการ (อาจเรียกว่าเป็นยุทธศาสตร์ของโครงการ) เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ การสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาทีม การวิจัยเชิงพื้นที่ และ การบริหารจัดการ (รายละเอียดการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ปรากฏในบทที่ 2) เมื่อทำการวิเคราะห์วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการมีข้อสังเกตดังนี้

1. วัตถุประสงค์ของโครงการทั้ง 5 ข้อ เน้นไปที่การ "พัฒนา" คล้ายกับลักษณะของการวิจัยและพัฒนาทางด้านวิทยาศาสตร์ ซึ่งการประเมินผลของการวิจัยและพัฒนานั้นให้ความสำคัญกับผลงาน (result-oriented) ในลักษณะของผลสุดท้าย (end-result) อย่างไรก็ตาม การวิจัยและพัฒนาสังคมนั้น ผลงานของการวิจัยเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมทั้งในเชิงโครงสร้างและวัฒนธรรม ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลงในส่วนย่อยๆ อื่นๆ มาประกอบและเกื้อหนุนกัน การประเมินผลงานของการวิจัยและพัฒนาสังคมนั้นจึงไม่อาจพิจารณาจากผลสุดท้าย หรือการบรรลุตามวัตถุประสงค์เพียงอย่างเดียว จำเป็นต้องพิจารณาผลอื่นๆ ที่เกิดขึ้นรายทางของการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการด้วย เช่น ผลที่เกิดขึ้นกับตัวผู้วิจัยและทีมงาน อันสืบเนื่องจากการได้รับการพัฒนาศักยภาพย่อมส่งผลไปยังพื้นที่เมื่อลงไปดำเนินการวิจัย เป็นต้น ดังนั้น การพิจารณาผลตามส่วนต่างๆ นอกเหนือไปจากผลสุดท้ายแต่เพียงอย่างเดียว จึงน่าจะเหมาะสมและสอดคล้องกับธรรมชาติของโครงการ

2. พิจารณาจากวัตถุประสงค์ทั้ง 5 ข้อ พบว่ามีความสอดคล้องกับเป้าหมายของโครงการ โดยจะพบชัดเจนในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกับชุมชนซึ่งน่าจะมีสาระสอดคล้องอยู่ในวัตถุประสงค์โครงการทุกข้อ สำหรับประเด็นศาสตร์แห่งบูรณาการหรือ Transdiscipline นั้นปรากฏว่าแทรกอยู่ในวัตถุประสงค์ข้อ 2 – 4 โดยเฉพาะนวัตกรรมการจัดการในเรื่องฐานข้อมูลปรากฏชัดในวัตถุประสงค์ข้อ 4

3. พิจารณาจากวัตถุประสงค์ทั้ง 5 ข้อ พบว่ามีลักษณะของการทิ้งน้ำหนักไปที่โครงการย่อยหรือยุทธศาสตร์ด้านการวิจัยในพื้นที่ ประเด็นนี้สอดคล้องกับการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนโครงการในบทที่ 2 ว่ากิจกรรมของชุดโครงการวิจัยในพื้นที่นั้นทำไปเพื่อหวังผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (ยุทธศาสตร์ I-1) ในพื้นที่เหมือนเช่นโครงการวิจัยที่เน้นพื้นที่ (area-based research) อื่นๆ ที่ได้รับการสนับสนุนการวิจัยจาก สกว. มาก่อนหน้านี้หรือที่กำลังได้รับการสนับสนุนอยู่ การประเมินผลการดำเนินงานของโครงการนี้ต้องสะท้อนให้เห็นความแตกต่างของโครงการนี้กับโครงการวิจัยและพัฒนาทางสังคมอื่นๆ ในลักษณะของการพัฒนาศาสตร์แห่งการบูรณาการทั้งในแง่ของวิธีคิดใหม่และวิธีวิทยาใหม่ ซึ่งเป็นหน้าที่ที่การประเมินผลโครงการนี้จะต้องสะท้อนออกมาให้ได้

จากข้อสังเกตทั้ง 3 ประการ รวมทั้งแนวคิดการกำหนดเกณฑ์วัดความก้าวหน้าที่ได้กล่าวแล้วในตอนต้น พอจะสังเคราะห์เกณฑ์วัดความก้าวหน้าของโครงการประสานงานเสริมสร้างศักยภาพการบริหารจัดการ เครือข่ายการวิจัยบูรณาการลุ่มน้ำท่าจีน – แม่กลอง ได้ดังนี้

เกณฑ์วัดความก้าวหน้าของโครงการ

ระดับความก้าวหน้า	ความหมาย	ผลที่ควรจะมีในโครงการ
1. ผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นได้ (expect to see)	เป็นผลที่สะท้อนการเปลี่ยนแปลงในลักษณะ reactive เป็นการเปลี่ยนแปลงที่นักวิจัยและทีมงานรวมทั้งภาคีเครือข่ายในพื้นที่เป็นผู้ตาม หรือถูกจัดกระทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จากกิจกรรมในโครงการ	1. การเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ทั้งกิจกรรมพัฒนาศักยภาพของโครงการ และกิจกรรมวิจัยในพื้นที่ 2. ฐานข้อมูลและการรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นในโครงการ 3. กลุ่มคนที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพจนมีความรู้ความเข้าใจ ทักษะหรือแรงจูงใจในการไปทำงานต่อ

ระดับความก้าวหน้า	ความหมาย	ผลที่ควรเกิดในโครงการ
2. ผลที่โครงการนี้อยากให้เกิด (like to see)	เป็นผลที่สะท้อนการเปลี่ยนแปลงในลักษณะ active กล่าวคือนักวิจัยและทีมงาน รวมทั้งภาคีเครือข่ายในพื้นที่เป็นผู้ไปคิดต่อยอดและสร้างสรรค์งานด้วยตนเอง	1. หนังสือความรู้ รายงานการวิจัย บทความที่นักวิจัยและทีมงาน รวมทั้งภาคีเครือข่ายได้พัฒนาขึ้น 2. การยอมรับแนวคิดการวิจัยของพื้นที่ ความพึงพอใจ หรือทัศนคติที่ดีต่อนักวิชาการ 3. พฤติกรรมต่อยอดหรือการประยุกต์ใช้ในการทำงานของกลุ่มเป้าหมายในพื้นที่ 4. รูปแบบแนวทาง หรือระบบในการบริหารจัดการโครงการ
3. ผลที่หากเกิดขึ้นได้จะดีมาก (love to see)	เป็นผลที่สะท้อนการเปลี่ยนแปลงในลักษณะ transformative ซึ่งแสดงออกทั้งวิธีคิดที่หลุดพ้นไปจากกรอบวิธีคิดเดิม รวมทั้งวิธีวิทยาที่เป็นนวัตกรรมใหม่ที่สะท้อนวิธีคิดดังกล่าว	1. ความสามารถในการเข้าใจและเข้าถึงศาสตร์แห่งบูรณาการ หรือ Transdisciplinary approach 2. ความสามารถในการถ่ายโยงการเรียนรู้ (transfer of learning) ไปสู่การทำงานวิจัยกับพื้นที่ ที่สะท้อนการปรับเปลี่ยนกรอบวิธีคิด 3. ความสามารถในการพัฒนารูปแบบวิธีการทำงานแบบ Transdiscipline 4. นวัตกรรมเชิงวิธีวิทยาตามแนวคิด Transdisciplinary approach

การกำหนดเกณฑ์วัดความก้าวหน้าดังกล่าวข้างต้น มีลักษณะของการทำให้สืบค้นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในโครงการ มากกว่าจะเป็นเกณฑ์วัดที่นำไปสู่การวัดผลในเชิงข้อมูลตัวเลข สังเกตได้จากเกณฑ์วัดความก้าวหน้าเกณฑ์อาจครอบคลุมวัตถุประสงค์ได้หลายข้อ เพื่อเปิดโอกาสให้ข้อเท็จจริงต่างๆ ได้สัมพันธ์กันได้ อีกประการหนึ่งเกณฑ์วัดความก้าวหน้าข้างต้น นอกเหนือจากพัฒนาจากวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการแล้ว ยังพิจารณากิจกรรมในโครงการย่อยด้วย จึงทำให้เกณฑ์บางข้ออาจไม่ตรงกับวัตถุประสงค์โครงการโดยตรง หากแต่เป็นผลที่หากเกิดขึ้นแล้วจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการได้

4.3 วิเคราะห์การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ

ในส่วนนี้จะทำการ mapping ผลที่เกิดขึ้นในโครงการ ทั้งที่ได้กล่าวแล้วในบทที่ 3 รวมทั้งผลในส่วนอื่นๆ กับเกณฑ์วัดความก้าวหน้าที่ได้กล่าวแล้วในหัวข้อ 4.2 โดยจะเสนอตามลำดับเกณฑ์วัดความก้าวหน้าทั้ง 3 ระดับ พร้อมทั้งวิเคราะห์เงื่อนไขปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานดังกล่าว อนึ่ง การเสนอผลการประเมินและการวิเคราะห์เงื่อนไขดังกล่าวจะเป็นมุมมองในเชิงภาพรวม หากผู้อ่านสนใจในรายละเอียดอาจศึกษาได้จากผลการศึกษาของแต่ละโครงการย่อย

ผลระดับที่ 1 : ผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

1. ในด้านการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของโครงการ ถือได้ว่าโครงการประสานงานเสริมสร้างศักยภาพการบริหารจัดการ เครือข่ายการวิจัยบูรณาการลุ่มน้ำท่าจีน – แม่กลอง ประสบความสำเร็จ ในการสร้างการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ในโครงการได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะโครงการวิจัยในพื้นที่ที่สามารถสร้างการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ จากภาคีในพื้นที่ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน ทั้งนี้ เกิดจากปัจจัยหลายประการได้แก่ การยอมรับนับถือและให้ความไว้วางใจในตัวผู้วิจัยหรือสถาบันการศึกษา ความน่าสนใจของกิจกรรม ความสอดคล้องของเนื้อหากิจกรรมกับภาระงานที่ผู้เข้าร่วมเกี่ยวข้องอยู่ ความต้องการนำความรู้และประสบการณ์ไปใช้แก้ปัญหาในพื้นที่ที่ดูเหมือนจะเป็นทางตัน

ในส่วนของการเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อพัฒนาศักยภาพทีมงานและการบริหารจัดการนั้น แม้ว่าจะมีลักษณะแบบแผนเดียวกันคือมีการเข้าร่วมในทุกกิจกรรม หากแต่ความครบถ้วนและความต่อเนื่องของการเข้าร่วมกิจกรรมยังติดขัดด้วยเงื่อนไขเรื่องภาระงาน เวลา และความสนใจส่วนบุคคลที่อาจไม่ตรงกับเนื้อหา กิจกรรม เงื่อนไขเหล่านี้ตั้งข้อสงสัยว่าจะจัดการอย่างไรระหว่างการออกแบบกิจกรรม กับการจัดการเชิงโครงสร้างการทำงานให้เหมาะสม

2. ระบบข้อมูลและการสื่อสารในโครงการ เนื่องด้วยโครงการนี้มีกิจกรรมโดยตรงที่จะทำให้เกิดฐานข้อมูลและการสื่อสารต่างๆ ในโครงการอยู่แล้ว ประเด็นนี้จึงเป็นเพียงผลที่คาดว่าจะเกิดเท่านั้น และโครงการนี้ก็ได้ออกผลงานนี้ออกมาได้จนมีเนื้อหาและอรรถประโยชน์ระดับหนึ่ง เพียงแต่ประเด็นความครบถ้วนสมบูรณ์และการใช้ประโยชน์นั้นอาจต้องวิเคราะห์ควบคู่กับผลในส่วนอื่น เหตุที่โครงการสามารถพัฒนาระบบสื่อสารและฐานข้อมูลขึ้นมาในโครงการได้นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านคนหรือผู้รับผิดชอบที่มีศักยภาพในเรื่องเหล่านี้ตั้งแต่ต้น รวมทั้งความเข้าใจในลักษณะของโครงการและวิธีการทำงานของโครงการนี้ จึงทำให้การออกแบบระบบการสื่อสารและฐานข้อมูลมีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ได้ระดับหนึ่ง

3. กลุ่มคนที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพ ดังได้กล่าวแล้วในผลเรื่องการเข้าร่วมกิจกรรมว่าโครงการนี้มีกิจกรรมจำนวนมาก และส่วนใหญ่จะเป็นกิจกรรมพัฒนาศักยภาพ ซึ่งโดยภาพรวมแล้วทำให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ รวมทั้งทักษะบางประการได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ ยังสร้างแรงจูงใจแก่ผู้เข้าร่วมกิจกรรมที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานต่อ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงการวิจัยในพื้นที่ ทั้งนี้เกิดจากปัจจัยหลายประการได้แก่ การยอมรับนับถือและให้ความไว้วางใจในตัวผู้วิจัยหรือสถาบันการศึกษา ความน่าสนใจและความทันสมัยของกิจกรรม ความสอดคล้องของเนื้อหากิจกรรมกับภาระงานที่ผู้เข้าร่วมเกี่ยวข้องอยู่ ความต้องการนำความรู้และประสบการณ์ไปใช้แก้ปัญหาในพื้นที่ เป็นต้น สำหรับการพัฒนาศักยภาพและการบริหารจัดการแม้ว่าจะมีการพัฒนาศักยภาพของนักวิจัยและทีมงาน ซึ่งก่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจระดับหนึ่ง หากแต่ความสนใจที่จะไปประยุกต์ใช้นั้นจำกัดอยู่เฉพาะกลุ่มหรือเฉพาะบุคคล

ผลระดับที่ 2 : ผลที่โครงการน้อยากให้เกิด

1. ในด้านหนังสือความรู้ รายงานการวิจัย บทความที่นักวิจัยและทีมงาน รวมทั้งภาคีเครือข่ายได้พัฒนาขึ้น ดังที่กล่าวมาแล้วในบทที่ 3 ว่า โครงการนี้สามารถผลิตหนังสือ เอกสารความรู้ รวมถึงรายงานการวิจัยในพื้นที่ได้จำนวนมาก ซึ่งการผลิตรายงานการวิจัยส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากกิจกรรมโครงการที่สนับสนุนการวิจัยในพื้นที่ แต่ในส่วนของหนังสือความรู้ และบทความวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการทำงานข้ามศาสตร์ซึ่งเป็นหัวใจหลักของการดำเนินโครงการนี้ เกิดขึ้นจากศักยภาพและทักษะของนักวิจัยและนักวิชาการเป็นสำคัญ ตลอดทั้งแรงจูงใจในการสร้างชุดความรู้ที่อธิบายกระบวนการการทำงานข้ามศาสตร์ที่เกิดขึ้นในโครงการของนักวิจัย

2. การยอมรับแนวคิดการวิจัยของภาคีในพื้นที่ ความพึงพอใจ หรือทัศนคติที่ดีต่อนักวิชาการ นับว่าโครงการนี้สามารถพัฒนาความสัมพันธ์ใหม่ระหว่างนักวิชาการ กับนักปฏิบัติใน

พื้นที่ได้ระดับหนึ่ง กล่าวคือ พื้นที่เริ่มให้ความสนใจและให้ความสำคัญกับการทำวิจัยในงานพัฒนา มากขึ้น สังเกตได้จากการตอบรับเข้าร่วมกิจกรรม และความสามารถในการนำความรู้และเทคนิค ด้านการวิจัยไปปรับใช้กับงานประจำของตนเอง โดยปัจจัยที่สำคัญที่ก่อให้เกิดการยอมรับการวิจัย ของพื้นที่มีหลายประการด้วยกัน เหตุผลประการหนึ่งเป็นเพราะโครงสร้างการบริหารงานได้เปิด โอกาสให้นักวิจัยเครือข่ายที่อยู่ในพื้นที่เข้ามามีส่วนร่วมในการรับรู้ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นใน การดำเนินกิจกรรมด้วย ทำให้รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโครงการ นำไปสู่การยอมรับแนวทางดังกล่าว และอีกประการหนึ่งด้วยโครงการพัฒนาอื่นๆ ในปัจจุบันที่มีอยู่ในพื้นที่เริ่มมีทิศทางไปที การสนับสนุนงานพัฒนามาบนฐานความรู้โดยใช้งานวิจัยและพัฒนาเป็นยุทธศาสตร์หลัก ส่งผลให้ภาคิ ในพื้นที่ได้รับรู้และบางส่วนอาจมีประสบการณ์การทำงานพัฒนาดังกล่าวมาแล้วนั่นเอง นอกจากนี้ เกิดจากการที่ภาคิในพื้นที่เห็นประโยชน์ของการทำงานวิจัยกับงานประจำของตนจึงทำให้ยอมรับใน แนวทางดังกล่าวเป็นอย่างดี

อย่างไรก็ดี แม้พื้นที่จะยอมรับ และเห็นความสำคัญของการวิจัยดังกล่าวข้างต้น แต่ในด้านการมีทัศนคติที่ดีต่อนักวิชาการนั้น พบว่าภาคิในพื้นที่บางส่วนยังมีความไม่เชื่อใจใน การทำงานร่วมกับนักวิชาการ ด้วยเกิดความรู้สึกว่า นักวิชาการบางส่วนมักพยายามสร้างวาทกรรม ของตนเองเพื่อเอาชนะความคิดเห็น และไม่คอยรับฟังความคิดเห็นของผู้ที่มีจากภาคส่วนอื่น

3. พฤติกรรมต้อยอดหรือการประยุกต์ใช้ในการทำงานของกลุ่มเป้าหมายในพื้นที่ ดังที่ได้ กล่าวมาแล้วข้างต้นว่า กลุ่มเป้าหมายในพื้นที่ยอมรับว่าการวิจัยมีความจำเป็นต่อการพัฒนาพื้นที่ ทำให้กลุ่มเป้าหมายในพื้นที่ส่วนมากสามารถนำเทคนิคความรู้การวิจัยที่ได้จากโครงการมาพัฒนา และปรับเป็นกรอบการดำเนินงานในพื้นที่ของตนเอง ตลอดทั้งไปใช้ในการทำงานประจำของตนเอง ด้วย ซึ่งปัจจัยที่ทำให้กลุ่มเป้าหมายในพื้นที่สามารถต้อยอดพฤติกรรมหรือแนวคิดดังกล่าวใน การทำงานในพื้นที่ได้นั้น ดังที่กล่าวว่า เป็นเพราะการยอมรับและเห็นความสำคัญของแนวคิด โดยเฉพาะแนวคิดการวิจัยในงานพัฒนา และเป็นเพราะความรู้ ทักษะ หรือเทคนิคที่ได้รับนั้นนำ ประโยชน์ต่อการทำงานประจำได้นั่นเอง นอกจากนี้ ยังเป็นผลจากการออกแบบโครงการที่ให้ ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม และการให้นักวิชาการเป็นพี่เลี้ยงคอยสนับสนุนแนวคิด เทคนิคต่างๆ ในการวิจัยเชิงพื้นที่ ทำให้กลุ่มเป้าหมายเกิดแรงจูงใจ และความรู้สึกเป็นเจ้าของกระบวนการด้วย นั้นเอง

4. รูปแบบแนวทาง หรือระบบในการบริหารจัดการโครงการ ดังที่ได้กำหนดไว้ใน วัตถุประสงค์และปรัชญาโครงการว่าโครงการนี้มุ่งหวังที่จะให้มีการดำเนินงานในลักษณะของความ หลากหลายและเอื้อให้เกิดการบูรณาการข้ามศาสตร์เพื่อแก้ไขปัญหาและทำงานร่วมกันอย่าง

สร้างสรรค์ระหว่างสมาชิกที่มาจากต่างสาขา ต่างคณะ ต่างวิธีคิดในการทำงาน และโครงการนี้ก็ได้อใช้หลักการบริหารแบบองค์การเคอร์ติกเป็นสาระสำคัญของการขับเคลื่อนโครงการ มีการออกแบบโครงสร้างที่ให้อำนาจในการตัดสินใจอย่างเท่าเทียมกัน รวมถึงออกแบบช่องทางการสื่อสารระหว่างกันด้วยเทคนิคสุนทรียสนทนา (Dialogue) ที่ให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของทุกฝ่าย แต่ในทางปฏิบัติ รูปแบบแนวทางในการบริหารจัดการดังกล่าวกลับไม่ประสบความสำเร็จในการจัดการความหลากหลายเพื่อให้ไปสู่การทำงานเชิงบูรณาการข้ามศาสตร์ได้ ทั้งนี้ เพราะข้อจำกัดด้านเวลา และภาระงานประจำที่สมาชิกจะทุ่มเทให้กับการทำงานร่วมกัน ประกอบกับสมาชิกยังไม่เกิดการหลอมรวมทางความคิด พันธกิจ และเป้าหมายร่วมกันในการทำงานโครงการ

ผลระดับที่ 3 : ผลที่หากเกิดขึ้นได้จะดีมาก

1. ความสามารถในการเข้าใจและเข้าถึงศาสตร์แห่งบูรณาการ หรือ Transdisciplinary approach ดังที่ได้กล่าวมาบ้างแล้วข้างต้นว่า โครงการนี้ไม่สามารถบริหารจัดการ และกำหนดยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนโครงการให้สามารถนำพาคณะทำงานโครงการนี้ไปสู่การทำงานร่วมกันเป็นทีมในลักษณะของความเป็นศาสตร์แห่งบูรณาการได้ อย่างไรก็ดี เกิดปรากฏการณ์ที่สำคัญ คือ คณะทำงานส่วนใหญ่ โดยเฉพาะนักวิจัยสามารถพัฒนาวิธีคิดเชิงบูรณาการข้ามศาสตร์ได้ แต่เป็นไปในลักษณะการบูรณาการข้ามศาสตร์ระดับปัจเจก หรือ Solo Transdisciplinary กล่าวคือ นักวิจัยสามารถสังเคราะห์องค์ความรู้ที่อาจเกิดจากการวิจัยแบบ single disciplinary หรือ interdisciplinary เพื่อให้ตนสามารถอธิบายหรือทำความเข้าใจต่อปัญหาได้อย่างครอบคลุมและชัดเจนในมิติต่างๆ ซึ่งปรากฏการณ์ดังกล่าวอาจเป็นจุดเริ่มต้นของการทำงานร่วมกันเป็นทีมข้ามศาสตร์ในอนาคตได้ แต่อาจต้องอาศัยเวลา และการออกแบบโครงการ และยุทธศาสตร์การทำงานที่ไม่เพียงแต่มุ่งสนับสนุนให้เกิดขึ้นกับนักวิจัยเท่านั้น แต่อาจต้องมียุทธศาสตร์เฉพาะที่มุ่งปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการเรียนรู้ และปรับโครงสร้างภายในของสถาบันร่วมด้วย

2. ความสามารถในการถ่ายโยงการเรียนรู้ (transfer of learning) ไปสู่การทำงานวิจัยกับพื้นที่ ที่สะท้อนการปรับเปลี่ยนกรอบวิธีคิด โครงการนี้ยังไม่อาจสร้างการเปลี่ยนแปลงระดับกรอบวิธีคิดที่หลุดพ้นไปจากกรอบวิธีคิดเดิมได้ชัดเจนนัก โดยเฉพาะในระดับนักวิชาการ แม้ นักวิชาการกลุ่มนี้จะสามารถบูรณาการศาสตร์ต่างๆ มาใช้ในการอธิบายและวิเคราะห์ปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการดำเนินโครงการได้ แต่วิธีคิดดังกล่าวยังไม่สามารถถ่ายโยงไปสู่วิธีการทำงานกับพื้นที่ ด้วยการทำงานยังคงเป็นการนำความรู้ และเทคนิคที่ตนเชื่อและมีประสบการณ์ไปถ่ายทอดและทำงานร่วมกับพื้นที่เท่านั้น ไม่มีการพัฒนากลไก หรือวิธีวิทยาใหม่เพื่อการวิจัยและพัฒนาที่สะท้อนวิธีคิดดังกล่าว

โดยสรุปแล้ว ภาพความสำเร็จของโครงการประสานงานเสริมสร้างศักยภาพการบริหารจัดการ เครือข่ายการวิจัยบูรณาการลุ่มน้ำท่าจีน – แม่กลอง ที่จำแนกได้เป็น 3 ระดับ คือ 1) ผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นได้ (expect to see) 2) ผลที่โครงการนี้อยากให้เกิด (like to see) และ 3) ผลที่หากเกิดขึ้นได้จะดีมาก (love to see) บ่งบอกได้ว่า โครงการนี้สามารถดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้ในระดับหนึ่ง คือ ได้ระดับที่ 1 และระดับที่ 2 แต่ผลระดับสุดท้ายซึ่งเป็นสาระสำคัญของโครงการนี้อันได้แก่การทำงานร่วมกันเป็นทีมในลักษณะการบูรณาการข้ามศาสตร์ที่หลุดพ้นไปจากกรอบวิธีคิดเดิมของตน ยังไม่อาจเกิดขึ้นได้ ด้วยเหตุปัจจัยหลายประการ ทั้งปัจจัยภายใน ได้แก่ ความเป็นตัวตนของนักวิชาการ และปัจจัยภายนอก ได้แก่ โครงสร้างอำนาจและวัฒนธรรมการเรียนรู้ ตลอดจนสภาพแวดล้อมในสถาบันที่ไม่เอื้อให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้เพื่อการข้ามพื้ดังกล่าว

บทที่ 5

บทเรียนและข้อเสนอแนะ

ในบทที่ 5 เป็นการสรุปบทเรียนและข้อเสนอแนะต่อกระบวนการดำเนินโครงการในภาพรวมทั้งการวางแผนการออกแบบโครงการ (concept/program design) การดำเนินโครงการ (program implementation) การบริหารโครงการ (program management) และการประเมินผลโครงการ (program evaluation) เพื่อการขับเคลื่อนโครงการในระยะต่อไป หรือต่อการริเริ่มโครงการในลักษณะเดียวกันในบริบทอื่น

5.1 การวางแผนการออกแบบโครงการ

บทเรียนที่ 1 โครงการพัฒนาที่มีการออกแบบให้มีการพัฒนาศักยภาพคณะทำงาน ควบคู่ไปกับการวิจัยและพัฒนา จะทำให้ผู้มีส่วนร่วมในโครงการมีศักยภาพในการทำงานยิ่งขึ้น ซึ่งมีเพียงแต่จะช่วยทำให้โครงการบรรลุผลเท่านั้น แต่ยังทำให้เกิดทุนบุคลากรในพื้นที่เพิ่มขึ้น อันนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนได้

โครงการประสานงานเพื่อเสริมสร้างศักยภาพการบริหารจัดการ เครือข่ายการวิจัยบูรณาการลุ่มน้ำท่าจีน-แม่กลองได้ออกแบบโครงการที่ผสมผสานการพัฒนาศักยภาพร่วมกับการวิจัยและการทดลองปฏิบัติจริง ในกระบวนการขับเคลื่อนโครงการ โดยมีนักวิชาการจากมหาวิทยาลัยมหิดลเป็นที่ปรึกษา หรือเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้แก่คนในพื้นที่ เป็นผลให้โครงการสามารถส่งมอบบุคลากรที่มีศักยภาพแก่ชุมชน เห็นได้ชัดจากการวิเคราะห์ผลงานโครงการในบทที่ 3 ที่โครงการนี้สามารถพัฒนา ต่อยอดทุนบุคลากรในพื้นที่ได้ จนเกิดเป็นเครือข่ายนักวิจัยในพื้นที่ และสามารถดำเนินการวิจัยได้อย่างเป็นระบบยิ่งขึ้น และนำไปปรับใช้ในการทำงานประจำได้

อย่างไรก็ดี นอกจากการพัฒนาศักยภาพด้านการวิจัยแล้ว เพื่อให้คนในพื้นที่สามารถพึ่งตนเองได้ด้านวิชาการความรู้ และเกิดการยกระดับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โครงการพัฒนาควรได้ผสมผสานการประเมินและการติดตามผลให้เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาศักยภาพของคนในพื้นที่ด้วย โดยการติดตามและประเมินผลในนี้ควรเป็นการติดตามประเมินผลเพื่อการพัฒนาและเสริมการเรียนรู้ (empowerment evaluation) มิใช่การประเมินผลเพื่อการตัดสินเช่นการประเมินในหน่วยงาน

ปกติ ดังนี้แล้ว หากจะดำเนินงานในระยะต่อไป อาจจำเป็นต้องมีการออกแบบการเรียนรู้เพื่อการประเมินตนเองให้กับภาคีในพื้นที่ด้วย

บทเรียนที่ 2 การขับเคลื่อนโครงการนวัตกรรม ที่เน้นการสร้างและความรู้ใหม่จากพื้นที่นั้น มีลักษณะการทำงานที่ยืดหยุ่น แต่ควรมีการกำหนดทิศทาง (strategic directions) เป็นระยะๆ เพื่อทบทวนตนเองว่ามาได้ถูกทาง

เมื่อพิจารณาจากเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการ แล้วจะพบว่าเน้นเรื่องสร้างและพัฒนาด้วยกระบวนการทางสังคม ที่ดูเหมือนจะเป็นเป้าหมายที่ต้องใช้เวลาพอสมควรในการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายนั้น และแน่นอนว่าโครงการลักษณะนี้มีธรรมชาติที่จะต้องมีการทดลองนวัตกรรมบางอย่าง และนำมาปรับใช้ ซึ่งโครงการนี้มีการทดลองนวัตกรรมหลายดังได้กล่าวแล้ว หากแต่ด้วยการที่ไม่มีการกำหนดแผนที่ทางยุทธศาสตร์ว่าเพื่อให้เดินไปสู่เป้าหมายจะต้องผ่านเงื่อนไขอย่างไร และจะต้องทำกิจกรรมอะไรที่เชื่อมโยงกับเงื่อนไขนั้นบ้าง จึงจะทำให้เห็นว่าแต่ละกิจกรรมนำไปสู่อะไร ทำให้เมื่อเป็นเช่นนี้ก็ไม่สามารถสรุปได้ว่าแต่ละกิจกรรมจะนำไปสู่เป้าหมายอย่างไร เป็นเพียงเปิดโอกาสให้ผู้มีฉันทะนำไปประยุกต์ใช้เองอย่างขาดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย ผลการดำเนินงานของโครงการจึงประสบความสำเร็จเป็นจุดๆ ตามศักยภาพของนักวิจัยแต่ละคน แต่ในภาพรวมอาจไปไม่ถึงเป้าหมายร่วมกันได้

จึงเสนอแนะว่าควรมีการกำหนดยุทธศาสตร์ที่จะขับเคลื่อนโครงการเป็นระยะๆ และกำหนดเส้นทางเดินของยุทธศาสตร์นั้นอย่างชัดเจนรวมทั้งผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นเมื่อมาถึงแต่ละขั้นของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

บทเรียนที่ 3 โครงการที่ซับซ้อนมีหลายวัตถุประสงค์ และเกี่ยวข้องกับหลายภาคีจะบรรลุเป้าหมายได้ ถ้าสามารถจัดลำดับและความสำคัญของยุทธศาสตร์ที่ใช้ให้เหมาะสม

จากบทที่ 2 ที่ได้มีการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการขับเคลื่อนโครงการนี้ และชี้ให้เห็นว่าโครงการให้น้ำหนักต่อยุทธศาสตร์การทำงานในด้านต่างๆ เท่ากัน เป็นเหตุให้ความเป็นเอกภาพ และสรรพกำลังในการที่จะสร้างเงื่อนไขเพื่อการขับเคลื่อนโครงการให้บรรลุเป้าหมายในระยะต่อไปถูกลดทอนไป การยกเลิกบางโครงการย่อย การยุติบางโครงการ แสดงให้เห็นถึงว่าการวิเคราะห์ศักยภาพหรือความพร้อม รวมทั้งการจัดลำดับความสำคัญของการขับเคลื่อนงานนั้นมีความสำคัญอย่างมีนัยสำคัญ

ดังนั้น ในการวางยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนโครงการ จึงควรมีการวิเคราะห์ศักยภาพและจัดความสำคัญของภาคีและองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนโครงการให้ชัดเจนก่อน เพื่อจัด

วางยุทธศาสตร์การเคลื่อนงานที่เหมาะสมกับเวลา ศักยภาพที่มีอยู่ อันจะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนที่มีเป้าหมายและมีศักยภาพยิ่งขึ้นในการดำเนินงานระยะต่อไป โดยเฉพาะการขับเคลื่อนโครงการพัฒนาที่เป็นนวัตกรรมเช่นนี้ ยุทธศาสตร์การเตรียมคน การสร้างความเข้าใจร่วมและแรงจูงใจร่วม มีความสำคัญที่สุด และควรเป็นยุทธศาสตร์หลัก โดยใช้ยุทธศาสตร์การปรับสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องให้อำนวยต่อการสร้างแรงจูงใจ และเป้าหมายร่วม เป็นยุทธศาสตร์เสริม

5.2 การดำเนินโครงการ

บทเรียนที่ 4 การดำเนินโครงการวิจัยและพัฒนาที่ใช้พื้นที่เป็นตัวตั้ง จะทำให้ได้รับความร่วมมือจากภาคีในพื้นที่และความร่วมมือนี้จะพลังไปสู่การทำงานที่ยากขึ้นไปได้นหากโครงการมีการออกแบบการสร้างกระบวนการเรียนรู้ที่ดี

โครงการนี้ให้ความสำคัญกับการดำเนินการวิจัยและพัฒนาโดยใช้โจทย์ที่เกิดขึ้นจริงในพื้นที่ ดังนี้แล้ว โครงการจึงให้ภาคีในพื้นที่เข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนโครงการย่อยในทุกขั้นตอน ซึ่งเป็นเหตุให้ได้รับความร่วมมือ นำไปสู่การเกิดเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างชุมชน ภาคส่วนต่างๆ และนักวิชาการมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการแก้ไขปัญหาที่ยั่งยืน

ด้วยเหตุที่ความร่วมมือของภาคีนั้นมีพลัง ที่จะนำไปสู่การยกระดับการเรียนรู้ให้สูงขึ้นได้ และด้วยเวลาที่โครงการนี้พยายามจะใช้แนวคิดบูรณาการข้ามศาสตร์เป็นเครื่องมือทั้งแนวคิดและวิธีวิทยา ซึ่งหากนำแนวคิดนี้ไปดำเนินการร่วมกับพื้นที่ ก็จะทำให้โครงการมีความเป็นเอกภาพและแตกต่างจากโครงการวิจัยในพื้นที่อื่นทั่วไป หากแต่ในช่วงเวลาดำเนินงานของโครงการ แนวคิดการบูรณาการข้ามศาสตร์ ยังไม่ก่อรูปร่างที่เป็นเอกภาพเดียวกัน นักวิจัยยังคงทำงานวิจัยในพื้นที่ตามทิศทางของตนเอง ซึ่งแม้เป็นทิศทางที่ควรจะเป็น หากแต่ มีความทับซ้อน รวมทั้งขาดการเชื่อมโยงเรียนรู้ข้ามกลุ่ม พลังที่ควรจะเห็นจากการใช้ศาสตร์แห่งบูรณาการจึงมีลักษณะเกิดเป็นจุดๆ (solo transdiscipline)

ดังนั้น ในการดำเนินโครงการต่อไป หรือโครงการที่มีการดำเนินโครงการที่ใช้พื้นที่เป็นตัวตั้งก่อนที่จะดำเนินการใดๆ ควรมีการวิเคราะห์โครงการอย่างละเอียดทั้งทางด้านวิธีคิดและวิธีวิทยารวมทั้งค้นหาเอกลักษณ์ของโครงการวิจัยในพื้นที่ และยิ่งหากจะดำเนินการวิจัยในพื้นที่ควบคู่ไปกับการพัฒนาศักยภาพแล้ว ควรต้องมีการออกแบบการถ่วงโยงการเรียนรู้ให้ดี มิฉะนั้นสิ่งที่ได้รับการพัฒนามา อาจไม่ทันการต่อการแปลงไปสู่การปฏิบัติในพื้นที่

บทเรียนที่ 5 โครงการที่มีการพัฒนาศักยภาพ ควรมีการจัดการเพื่อให้เกิดการถ่ายโยงการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติ

แนวคิดเรื่องการถ่ายโยงการเรียนรู้ (Transfer of learning) ให้ความสำคัญกับการออกแบบและจัดการให้เกิดการนำความรู้ที่ได้เรียนรู้มา ไปใช้ปฏิบัติได้จริง โดยให้ความสำคัญกับปัจจัยสองส่วนหลักๆ คือ ตัวผู้เรียนรู้ และสภาพแวดล้อม โดยทั้งสองปัจจัยนี้จะต้องถูกเตรียมและพัฒนา มาตั้งแต่เริ่มต้น กล่าวคือ ในการออกแบบการเรียนรู้ ก็ควรให้สอดคล้องกับความสนใจและความเหมาะสมของผู้เรียนรู้ ซึ่งในประเด็นนี้โครงการถือว่าทำได้ดีพอควรตามธรรมชาติของนักวิชาการที่สนใจใฝ่รู้อยู่เป็นทุนเดิม ประการต่อมาเมื่อผ่านการเรียนรู้แล้วต้องมีแผนของการนำความรู้ไปใช้ทั้งในส่วนผู้เรียนรู้ก็ควรมีแผนว่าจะนำความรู้ไปใช้อย่างไร ทั้งในแง่ของระบบและการบริหารโครงการก็ต้องเอื้อให้การประยุกต์ใช้นั้นเป็นไปได้ด้วย ซึ่งในกรณีนี้ถือว่าโครงการปล่อยให้ เป็นเรื่องของแต่ละปัจเจกไปคิดดำเนินการมากเกินไป ใครสนใจเรื่องใดเป็นทุนเดิมก็จะเดินต่อกับ บางศักยภาพที่ได้รับมาเพิ่มเติม ทำให้โครงการมีความก้าวหน้าเป็นจุดๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว

ประการต่อมาการถ่ายโยงการเรียนรู้ให้ความสำคัญกับการฝึกฝนซ้ำๆ อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขทั้งของปัจเจกและสภาพแวดล้อมของโครงการดังที่ได้กล่าวมาแล้วเช่นกัน ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในโครงการก็คือมีการพัฒนาศักยภาพจริง แต่ไม่สามารถดำเนินการซ้ำๆ จนเกิดความชำนาญได้

จึงเสนอว่าโครงการควรให้ความสำคัญกับการถ่ายโยงการเรียนรู้ ในลักษณะของการเรียนรู้เป็นกลุ่มให้มากขึ้น ในลักษณะของการตกลงในแนวคิดร่วมกันว่าจะทดลองใช้นวัตกรรมเรื่องใดไปประยุกต์ใช้ แล้วให้มีการทดลองทำอย่างจริงจัง นำผลการทดลองนั้นมาแลกเปลี่ยนข้ามกลุ่มให้มากขึ้น

5.3 การบริหารโครงการ

บทเรียนที่ 6 การบริหารจัดการโครงการพัฒนาที่มีความซับซ้อน เกี่ยวโยงกับภาคีที่หลากหลาย และมีระยะเวลาที่จำกัด จำเป็นต้องมีกลไกการบริหารแบบกึ่งรวมศูนย์ และกลไกการประสานงานที่มีประสิทธิภาพสามารถเชื่อมโยงภาพการขับเคลื่อนโครงการได้

เนื่องจากโครงการนี้มีปณิธานที่จะใช้การบริหารจัดการแบบองค์กรเคออร์ดิทที่เน้นการกระจายอำนาจในการตัดสินใจและดำเนินการแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีผู้นำที่

ชัดเจน เป็นเหตุให้เมื่อมีการประชุมเพื่อหาข้อสรุปในการขับเคลื่อนโครงการให้บรรลุวัตถุประสงค์ต่อไป ไม่สามารถหาข้อสรุปการดำเนินงานได้ และไม่เกิดการปรับปรุงการทำงานเพื่อเป้าหมายร่วมกันได้ ดังสะท้อนให้เห็นจากการทับซ้อนกันของการดำเนินโครงการที่แม้จะมีการตั้งข้อสังเกตจากสมาชิก แต่ก็ไม่ได้มีการดำเนินการเพื่อการเปลี่ยนแปลงใดๆ เป็นเหตุให้พลังในการขับเคลื่อนโครงการในการที่จะแก้ไขปัญหาของพื้นที่ลดน้อยลง

5.4 การประเมินผลโครงการ

บทเรียนที่ 7 กลไกการประเมินภายใน (internal evaluation) จะบังเกิดผลและเป็นประโยชน์ต่อการสร้างการเรียนรู้ในการขับเคลื่อนโครงการ ถ้าโครงการมีการออกแบบ และกำหนดบุคคล หรือทีมงาน และมีการสนับสนุนงบประมาณ รวมทั้งการมอบหมายงานไว้ตั้งแต่ต้น และผู้บริหารจะต้องเห็นคุณค่าของกลไกนี้

โครงการนี้มีได้กำหนดกรอบ และบทบาทหน้าที่ของการประเมินภายในที่ชัดเจนตั้งแต่ต้น อีกทั้งยังได้มีการสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับกลไกดังกล่าวให้เป็นที่ยอมรับ และเห็นคุณค่าร่วมกันของคณะทำงาน ทำให้กลไกดังกล่าวเป็นเพียงกลไกที่มาช่วยสรุปข้อมูล เขียนรายงาน แต่ไม่ได้ช่วยให้ข้อสังเกต หรือข้อมูลสะท้อนเพื่อการเปลี่ยนแปลงการทำงานให้บรรลุเป้าหมายแต่อย่างใด

ดังนั้น ในการดำเนินโครงการที่ต้องการสร้างกลไกการประเมินภายใน ควรมีการออกแบบไว้ตั้งแต่ต้น และควรให้บุคคลที่ทำหน้าที่ดังกล่าวมีส่วนร่วมตั้งแต่การออกแบบโครงการภาพรวม โดยเฉพาะผู้บริหารโครงการจะต้องกำหนดกรอบ และแนวทางที่ต้องการให้กลไกการประเมินภายในทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้ให้ชัดเจน รวมไปถึงสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับบทบาทของกลไกดังกล่าวระหว่างสมาชิก เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีม และเกิดการยอมรับและร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้สู่การพัฒนาแนวทางการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง