

# วิทยาการกระบวนการ บทเรียนจากโครงการพัฒนาชนบทเชิงบูรณาการ <sup>1/</sup>

สุจินต์ สิมารักษ์ <sup>2/</sup>

## คำนำ

ผลพวงที่ไม่พึงปรารถนาจากการพัฒนาที่ผ่านมาไม่ว่าจะเป็นด้านสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี หรือสิ่งแวดล้อม เช่น ช่องว่างระหว่างความมั่งคั่ง ความเหลื่อมล้ำของทรัพยากร มลพิษความขัดแย้งของคนกลุ่มต่างๆ ปัญหาจริยธรรมและศีลธรรม ทำให้มีการเปลี่ยนแนวคิดในการพัฒนาทั้งในรูปแบบ วิธีการหรือกระบวนการ ทั้งนี้ทั้งนั้นอาจเป็นเพราะการพัฒนาที่ผ่านมาเป็นการพัฒนาที่แยกส่วน ต่างคนต่างทำ มองความสำเร็จในเชิงประสิทธิภาพสูงสุดในแต่ละประเด็น แข่งขันอย่างเอาเปรียบ เห็นเงินเป็นชีวิต ขาดการเชื่อมโยงกับด้านอื่นที่อาจเกี่ยวข้องหรือค้ำยันถึงผลกระทบและความเดือดร้อนของส่วนอื่น เน้นการพัฒนาเป็นชุด เป็นสูตรที่ไม่ค่อยคิดเอง ขาดการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพคนอย่างทั่วถึง ขาดการมีส่วนร่วมและกระบวนการการเรียนรู้และที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือเห็นความสำเร็จของหน่วยงานและคนในหน่วยงานเป็นสิ่งสำคัญกว่าชุมชนหรือประชาชน ทำให้ภาพของกลุ่มคนเป้าหมายที่จะต้องพัฒนาเป็นเพียงองค์ประกอบทั่วไป

ในทางตรงกันข้าม รัฐธรรมนูญใหม่และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8-9 เน้นการมีส่วนร่วม การบูรณาการและการทำงานของหน่วยงานของรัฐกับชุมชนในลักษณะเป็นผู้หนุนเสริม (facilitate) มากกว่าเป็นผู้ดำเนินการเอง มีการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อทำให้เกิดความเข้มแข็งทั้งชุมชนและผู้ปฏิบัติ การพัฒนาในกรอบแนวคิดใหม่ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นการพัฒนาอย่างยั่งยืน จำเป็นต้องมีกระบวนการการทำงานแบบเป็นกลุ่ม มีการระดมความคิด มีการจัดการองค์กรและเครือข่าย การแสวงหาคำปรึกษาและจัดการความรู้ การวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กรหรือชุมชน ในการทำงานในลักษณะดังกล่าวมีความจำเป็นที่จะต้องให้ผู้กระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม ทำหน้าที่เชื่อมความคิดและการปฏิบัติให้มีการขับเคลื่อนไปในทิศทางการพัฒนาแนวใหม่ ผู้ที่ทำหน้าที่ลักษณะนี้มีชื่อเรียกต่างๆ เช่น วิทยากรชุมชน วิทยากรกระบวนการ (facilitator) ไม่ว่าจะเป็นคนจากชุมชนเองหรือนอกชุมชนอาจพัฒนาตัวเองเป็นวิทยากรกระบวนการได้ (ในเนื้อหาต่อไปขอใช้คำว่าวิทยากรแทน) ขณะนี้ความต้องการวิทยากรกระบวนการมีสูง แม้แต่ในส่วนของเอกชน วิทยากรกระบวนการจึงเป็นตัวกลางในการช่วยให้มีส่วนร่วมและการตัดสินใจ (ไม่ใช่ให้ความร่วมมือตามหน้าที่) ระหว่างบุคคล กลุ่ม องค์กรหรือเครือข่าย เพื่อให้เกิดผลในเชิงการเรียนรู้และพัฒนา และอาจมีส่วนช่วยในเรื่องของการจัดการองค์กร แต่ไม่จำเป็นต้องไปที่วิทยากรต้องเป็นผู้รู้เนื้อหาในสาขาใดสาขาหนึ่งอย่างลึกซึ้ง

จากเหตุผลดังกล่าวจึงได้นำหลักการและประสบการณ์ในบางแง่มุมจากการนำใช้วิทยากรกระบวนการ ในโครงการพัฒนาชนบทเชิงบูรณาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มาเสนอโดยหวังว่าจะมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในโอกาสต่อไป โดยมีเนื้อหาในการเสนอประกอบด้วย แนวคิด หลักการในการเป็นวิทยากรกระบวนการ ทักษะต่างๆ ที่ควรพัฒนา เช่น การ ฟัง การถาม การกระตุ้นความคิด การกระจายการมีส่วนร่วม การสรุป นอกจากนี้ยังกล่าว

1/ เอกสารเสนอในการสัมมนาวิชาการระบบเกษตรแห่งชาติ ครั้งที่ 2 เรื่อง “ระบบเกษตรเพื่อการจัดการทรัพยากรและพัฒนาชนบทเชิงบูรณาการ” ระหว่างวันที่ 26-27 สิงหาคม 2545 ณ โรงแรมโฆษะ อ.เมือง จ.ขอนแก่น

2/ รองศาสตราจารย์ คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ถึงประโยชน์ของวิทยากรกระบวนการ อย่างไรก็ตามเนื่องจากข้อจำกัดเรื่องเวลาจึงไม่สามารถให้รายละเอียดขั้นตอนการพัฒนาแต่ละทักษะได้

## หลักการทํางาน

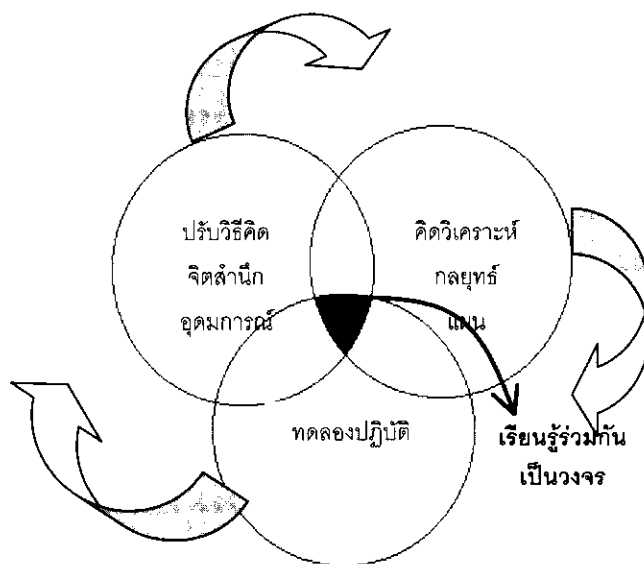
วิทยากรกระบวนการคือผู้ที่ช่วย (facilitate) ให้เกิด หรือเป็นผู้ทำให้เกิดสภาพแวดล้อมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้สนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ได้มาช่วยกันคิดและตัดสินใจ วิทยากรจึงไม่จำเป็นต้องเป็นคนเก่งในสาขาใดสาขาหนึ่ง หลักการสำคัญคือทำให้เกิด

เจตคติร่วม จิตสำนึกร่วมและ/หรือวิธีคิดของผู้ร่วมกระบวนการเพื่อเข้าใจปัญหาและหาทางเลือกหรือการพัฒนา

ร่วมกันวิเคราะห์เพื่อหากลยุทธ์ กลวิธีและแผนการทำงานร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ร่วมกันทดลองหรือปฏิบัติตามแผนและสรุปบทเรียนจากการปฏิบัติเพื่อนำมาปรับปรุงตามเป้าหมาย

หลักการนี้จะได้ผลต้องทำเป็นวงจรของกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน ในแต่ละรอบของวงจรเมื่อเรียนรู้แล้วมี



การปรับทั้งแนวคิด แผน และการปฏิบัติจนกว่าจะเป็นที่ยอมรับ ในแต่ละรอบมีองค์ความรู้สะสมเพิ่มขึ้น ในการทำงานไม่จำเป็นต้องเริ่มจากการปรับเจตคติ จะเริ่มจากจุดใดก็ได้ เช่น กลุ่มในชุมชนอาจเริ่มจากการทดลองใช้เทคโนโลยีเกษตร เกษตรปลอดภัยจากสารพิษ เมื่อทำแล้วไม่สำเร็จอาจเปลี่ยนใจไปหาทางเลือกอื่นหรือคิดปรับปรุงของเดิมที่ไม่สำเร็จให้ดีขึ้น เมื่อทำได้อยากให้คนอื่นร่วมต้องมีกรรวมกลุ่ม มีแผน และทดลองกันอีกรอบขณะที่ทำไปก็เรียนรู้เรื่องกลุ่มไปด้วย สิ่งสำคัญคือวิทยากรกระบวนการควรทำให้เกิดการวิเคราะห์ร่วมกันเพื่อสรุปบทเรียนและหาทางเลือกใหม่หรือปรับปรุง ซึ่งในแต่ละรอบมีมิติอีกมากมายที่สามารถนำมาใช้เป็นบทเรียนได้

## ทักษะที่ต้องพัฒนาในการเป็นวิทยากรกระบวนการ

เครื่องมือสำคัญในการเป็นวิทยากรกระบวนการคือการจัดเวทีระดมสมอง ให้ผู้เกี่ยวข้อง“ทำบุญสมอง”ในการจัดเวทีวิทยากรกระบวนการควรแสวงหาทักษะต่างๆเพื่อให้การดำเนินการได้ผล

### 1. การฟัง

การฟังที่ดีเป็นเรื่องสำคัญ ส่วนใหญ่สมาธิการตั้งใจฟังของมนุษย์มักสั้นจึงได้ยินหรือฟังอย่างไม่ตั้งใจ ทำให้เกิดการตีความที่ผิด หรือไม่เข้าใจชัดเจน หลายกรณีเกิดขึ้นกับนักวิชาการที่มีเจตคติว่าชุมชนเป็นผู้มีความรู้ น้อยหรือจันรู้ดีที่สุด ชุมชนพูดอะไรฉันรู้หมดแล้ว เช่น เกษตรกรต้องการปลูกอ้อยเพื่อทำน้ำหมักชีวภาพ นักวิชาการที่รู้เรื่องนี้อาจไม่ฟังให้คิดว่าเกษตรกรต้องการอะไรแน่ อาจให้คำแนะนำว่าไม่จำเป็นเพราะที่เคยทำมาใช้กากน้ำตาลก็ได้ผลดี ในส่วนลึกเกษตรกรไม่ได้ต้องการผลดีเลิศ แต่ต้องการฟังตนเองไม่ต้องเสียเวลาและเงินไปหาซื้อกากน้ำตาล มีวิธีการฝึกการฟังที่ดีได้ แต่จะไม่ขอกกล่าวในเนื้อหา นี้ จากประสบการณ์ที่ผ่านมาการฝึกฟังอาจเป็นเรื่องยากสำหรับบางคนโดยเฉพาะผู้ที่เคยแต่สอนหรือสั่งการคนอื่นมาเป็นเวลานาน นอกจากนี้ยังมีผู้ที่เรียนรู้เพิ่มได้ยาก เนื่องจากไม่สามารถลิ้มความรู้เดิมไว้ชั่วคราวก่อน (unlearn) คือเป็นเสมือนน้ำเต็มแก้วตลอดเวลา การลิ้มชั่วคราวไม่ได้หมายถึงการลืมของเก่าแต่เป็นการเพิ่มพื้นที่การรับฟัง การฟังได้ดีถือเป็นการสร้างพลังให้ตัวเอง และคนที่เรา รับฟังจะให้ความนับถือเรา

### 2. เข้าใจสมาชิกที่เข้าร่วมเวที

วิทยากรกระบวนการต้องทราบข้อมูลว่าผู้เข้าร่วมเวทีคราวๆก่อน อย่างน้อยควรรู้ว่าผู้เข้าร่วมเกี่ยวข้องกับเวทีที่จัดหรือไม่อย่างไร และมีข้อมูลว่ากลุ่มหรือสมาชิกแต่ละคนนี้มีจุดอ่อนจุดแข็งอะไร มีการดำเนินการก่อนหน้าหรือประวัติเป็นมาอย่างไรและมีเป้าหมายอะไรบ่อยครั้งมักมีผู้สนใจที่ไม่ได้เกี่ยวข้องเข้าร่วมและร่วมระดมสมอง อาจทำให้การดำเนินการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เช่น ในการประชุมกลุ่มโคกระบือในพื้นที่โครงการ ปรากฏว่ามีเกษตรกรเข้าร่วมมากมายกว่าที่คาดไว้ และทุกท่านบอกว่าสนใจเรื่องโคกระบือ แต่เมื่อเปิดเวทีไปได้นานพอสมควร จึงทราบว่าว่าแท้จริงของผู้เข้าร่วมต้องการเพียงให้มีการแจกปุ๋ยสัตว์ ที่เหลือต้องการสร้างกลุ่มเพื่อกิจกรรมนี้

### 3. มีความชัดเจนในวัตถุประสงค์ของเวทีหรือกลุ่ม

ผู้ดำเนินการจะต้องทราบว่าในแต่ละเวทีที่จัดต้องการบรรลุถึงขั้นใดของเป้าหมาย แต่มิได้หมายถึงการทำให้ผลการจัดเวทีเป็นไปตามความต้องการของคนใดคนหนึ่ง รวมถึงตัววิทยากรเองด้วย มีหลายกรณีที่วิทยากรพยายามตะล่อมให้ผู้เข้าร่วมแสดงความคิดหรือพยายามสรุปตามความคิดของตน เช่น ถ้าวิทยากรชำนาญเรื่องเกษตรปลอดสารพิษเมื่อมีโอกาสจะแทรกเรื่องนี้ตลอดเวลา ทำให้บดบังความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมเวที แต่ควรให้ความสำคัญต่อวัตถุประสงค์ในเชิงเป้าหมายมากกว่าเนื้อหา เช่น ต้องให้เข้าใจปัญหา ได้ทางเลือก ทักษะกระบวนการรวมกลุ่ม การปรับเจตคติ หรือลดความขัดแย้งได้

ขณะเดียวกันวิทยากรต้องทราบด้วยว่าประเด็นที่จะจัดเวทีมีขอบเขตคร่าวๆขนาดไหน เช่น ประเด็นความมั่นคงทางอาหารมีความหมายและครอบคลุมมากน้อยเพียงใด ฉะนั้นต้องเตรียมกรอบคำถามให้เหมาะสมด้วยเพื่อป้องกันการออกนอกเนื้อหามากไป แต่ก็ไม่ควรยึดกรอบจนมากไปเพราะอาจทำให้ไม่เห็นความเชื่อมโยงกับบริบทอื่น เช่นกัน ความหมายและขอบเขตจะเป็นเรื่องบอกด้วยว่าใครบ้างและหน่วยงานไหนบ้างควรมีส่วนร่วม

การจัดเวทีจะดำเนินไปได้ด้วยดีควรมีกติกา หรือข้อตกลงร่วมกัน วิทยากรควรจะมีการสังเกตที่ดีหรือมีข้อมูลว่าผู้เข้าร่วมเวทีมีพื้นฐานอารมณ์หรือวุฒิภาวะอย่างไร หรือประเด็นที่จะระดมสมองเป็นเรื่องของความขัด

แย้งหรือไม่ ถ้าพิจารณาแล้วเห็นว่าควรมีกติกา ควรให้ผู้เข้าร่วมช่วยกันสร้างกติกาขึ้นมา เช่น ต้องเปิดให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น ไม่ยึดเวทีพูดคนเดียว แสดงความคิดเห็นในทางสร้างสรรค์ มองในแง่บวก หรือลดความเป็นปัจเจก ถ้าจำเป็นอาจเขียนติดให้ทุกคนเห็น อย่างไรก็ตามสถานการณ์ที่ตั้งเครียดมักเกิดขึ้นไม่บ่อยแต่ตรงกันข้ามมักพบสมาชิกที่ไม่ค่อยแสดงความคิดเห็น ซึ่งเป็นหน้าที่ของวิทยากรที่จะต้องกระตุ้น

#### 4. ช่วยให้เกิดกระบวนการการพัฒนาเป็นทีม

ถ้าเวทีมีวัตถุประสงค์ที่จะสร้างการทำงานเป็นกลุ่ม ซึ่งเป็นแนวโน้มในกรอบการพัฒนาใหม่ วิทยากรต้องเน้นการกระตุ้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม วิทยากรอาจใช้การเล่นเกมส์ที่สื่อการทำงานเป็นทีมขณะเดียวกันเป็นการสนทนากันไปด้วย แต่การใช้เกมส์ต้องระวัง สมาชิกบางกลุ่ม บางท่านอาจไม่ชอบ และขึ้นกับชนิดของเกมส์ด้วย ผู้อาวุโสบางท่านไม่เห็นด้วย โดยเห็นว่าเป็นเรื่องเด็กๆ ในทำนองเดียวกันการใช้พิธีกรรมทางความเชื่อหรือศาสนา เพื่อผลทางจิตใจ ควรมีการพิจารณาให้ดี ทั้งการใช้พิธีกรรมและเกมส์เป็นสื่อต้องมีการเตรียมการที่ดี มีตัวอย่างมากมายที่สามารถนำมาใช้ได้ แต่ต้องคำนึงถึงความเรียบง่ายและความเป็นจริงและเป็นท้องถิ่นด้วยถ้าเป็นเวทีชาวบ้าน

#### 5. ให้ความสนใจต่อโอกาสการพัฒนางาน/ความคิดจากประเด็นต่างๆ

วิทยากรกระบวนการต้องฟังให้ดีและจับใจความ เพื่อปรึกษาหารือถึงทางเลือกในการพัฒนา ถ้าวัตถุประสงค์ของเวทีคือการแก้ปัญหาหรือการพัฒนา เช่นปัญหาของกลุ่มผลิตผักปลอดภัยจากสารพิษคือการขนส่งที่ไกลทำให้ต้นทุนสูง และเป็นภาระของสมาชิก หลังจากปรึกษากันพบว่าทางออกคือเปิดตลาดในท้องถิ่นเองหรือขยายเครือข่ายผู้บริโภคในท้องถิ่น กรณีนี้จะเห็นโอกาสการพัฒนา

#### 6. กระตุ้นให้ทีมจับประเด็นเพื่ออภิปราย (ไม่ใช้การสรุปว่าถูกหรือผิด)

พยายามช่วยให้สมาชิกจับและกลับสู่ประเด็นให้ได้ อย่าปล่อยให้ออกนอกกรอบไปมาก แต่บางครั้งก็ต้องเปิดโอกาสให้ออกนอกเรื่องบ้าง เพื่อให้เกิดสีสันและคลายเครียด การจับประเด็นไม่ใช้การสรุปว่าอะไรผิดอะไรถูก การทำเช่นนั้นอาจทำให้หลายคนไม่กล้าอภิปรายเพราะกลัวว่าตนเองจะผิด แต่เป็นการชี้ให้เห็นความสำคัญของเนื้อหาในบริบทของมันเอง เช่น ประเด็นเรื่องขยะมีความสำคัญหรือไม่ในบริบทของการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ และจะเป็นปัญหาหรือไม่ มีทางออกอะไรบ้างที่เหมาะสม การฟังและการเคารพความคิดเห็นของทุกคนทำให้ทุกคนกล้าแสดงออก

#### 7. ทำให้มีส่วนร่วมของทุกคนตามบุคลิกและความถนัดของแต่ละคน

การมีส่วนร่วมอาจแบ่งได้เป็นสามลักษณะคือ การพูด การเขียน และ พฤติกรรมหรือการแสดงออก ซึ่งอาจเกิดขึ้นพร้อมๆ กัน วิทยากรต้องพิจารณาว่าจะใช้อะไรเป็นหลัก ทั้งนี้ขึ้นกับภูมิหลังของผู้เข้าร่วม หากมีผู้เข้าร่วมมากอาจจำเป็นต้องแบ่งเป็นกลุ่มย่อยเพื่อให้ทุกคนมีโอกาสได้แสดงออก และใช้วิธีการอภิปรายและมีผู้บันทึก การบันทึกต้องทำให้ทุกคนสามารถอ่านได้ชัดเจนและอยู่ในตำแหน่งที่เห็นง่าย การที่ทุกคนได้อ่านทำให้ติดต่อหรือนึกถึงประสบการณ์ของตนเองได้ทำให้มีการเสนอข้อมูลเพิ่มเติมสมบูรณ์ขึ้นหรืออาจให้ผู้ร่วมเวทีปรึกษากันแล้วเขียนโดยที่วิทยากรเป็นคนตั้งกรอบและคำถามให้ หากมีการแบ่งกลุ่มย่อยควรให้แต่ละกลุ่มมารายงานในกลุ่มใหญ่เพื่ออภิปรายเพิ่มเติมและบันทึกเพิ่มเติม ทุกคนในเวทีจะได้รับทราบและมีโอกาสอภิปรายเพิ่ม วิทยากรควรสังเกตว่ามีใครบ้างอภิปรายมากไปไม่เข้ากรอบหรือใครบ้างไม่ได้อภิปรายเลย ผู้อภิปรายมากไปต้องมีกลวิธีทำให้อภิปรายน้อยลง เช่นบอกว่าท่านเป็นผู้รู้ดีและให้ข้อมูลเป็นประโยชน์แต่เวทีนี้ต้องการฟังผู้ที่ยังไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็นด้วยเพราะอาจมีมุมมองต่างไปจะเป็นประโยชน์เช่นกันหรืออาจต้องโยนคำถามตรงไปผู้ที่ยังไม่ได้แสดงความคิดเห็นเลยหรือ

ถ้าไม่ถนัดพูดอาจใช้การเขียนโดยต้องเตรียมการ์ดคำไว้ด้วยหรืออาจใช้การ์ดคำตั้งแต่ต้นเลยก็ได้ การใช้การ์ดคำวิทยากรต้องมีความสามารถจัดการคำที่เขียนแล้วออกเป็นหมวดหมู่ตามประเด็นต่างๆได้และโยงความสัมพันธ์ได้ ถ้าสถานการณ์การมีส่วนร่วมไม่ดีขึ้นอาจกลับไปอาศัยเกมส์ได้ แต่ต้องอย่าลืมว่าก่อนการเริ่มเวทีการแนะนำตัวและการละลายพฤติกรรมเป็นเรื่องสำคัญ ถ้าเริ่มต้นดีทำให้ทุกคนเห็นว่ามีจุดร่วมและเป็นเวทีของสมาชิกเอง เป็นผลประโยชน์ต่อสมาชิกเอง การมีส่วนร่วมจะเป็นไปด้วยดี

## 8. แก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

ถ้าเกิดความขัดแย้งขึ้นวิทยากรต้องช่วยให้ลดความขัดแย้งในทางบวก โดยพยายามให้ผู้เข้าร่วมเวทีเข้าใจว่าความขัดแย้งจะไม่นำไปสู่การแก้ปัญหาในภาพรวมได้ หรือชี้ให้เห็นการทำให้ปัญหากลายเป็นโอกาส เช่น ความขัดแย้งจากการแย่งกันใช้ทรัพยากรจากปลา ถ้าไม่ร่วมกันดูแล ทรัพยากรอาจหมดไป แล้วใครรับเคราะห์ ในทางตรงกันข้ามถ้าช่วยกันรักษา โดยอาจยกตัวอย่างที่กลุ่มอื่นทำแล้วได้ผล สามารถทำให้ทรัพยากรมีใช้อย่างยั่งยืนหรือทางเลือกอื่นที่เหมาะสม ดังนั้นวิทยากรจึงต้องมีมุมมองที่กว้าง และมีเจตคติในทางบวก ในจุดนี้อาจต้องย้อนกลับไปพิจารณาว่ากลุ่มได้ผ่านเวทีการปรับเจตคติหรือยัง ถ้ายังเป็นปัญหาควรย้อนกลับมาเรียนรู้ใหม่ เครื่องมือที่ดีในการปรับเจตคติคือกระบวนการวิเคราะห์ปัญหาของกลุ่ม ชุมชนหรือตัวเอง เช่นการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายต่างๆจากพบว่าค่าใช้จ่ายบางเรื่องสูง อาจทำให้กลุ่มปรับเจตคติจากการซื้อใช้เป็นผลิตใช้เอง หรือการวิเคราะห์เชิงธุรกิจเห็นว่าขาดทุนอาจเลิกแล้วหันไปทำอย่างอื่นที่ได้ผลดีกว่าแทน

## 9. ตรวจสอบประเด็นที่อภิปรายให้ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับ

วิทยากรจะต้องสรุปประเด็นที่อภิปรายให้ชัดเจน และตรวจสอบกับสมาชิกตลอดว่าใช่หรือไม่ ยอมรับหรือไม่ การสรุปไม่ใช่การย่อแต่เป็นการสังเคราะห์ว่าที่พูดมามีความหมายสั้นๆอะไร เช่นการที่กลุ่มอภิปรายมากมายถึงปัญหาทรัพยากรปลาและกล่าวถึงการช่วยกันทำไซให้ปลาไม่หมดไป จับได้ยาวนานและต้องมีการควบคุมการจับ อาจสรุปได้ว่ากลุ่มต้องการอนุรักษ์ทรัพยากรปลาไว้ใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน วิทยากรควรมีความสามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ในเชิงลำดับขั้นหรือลงขั้น การลำดับขั้นขึ้น เช่น การจับปลาอย่างมีการควบคุม ทำไมต้องควบคุม เพราะต้องการมีปลาไว้ให้จับตลอดไป ทำไมต้องตลอดไป เพราะต้องการความมั่นคงทางอาหาร ทำไมต้องการความมั่นคงทางอาหาร เพราะต้องการให้สุขภาพดี หรือ หารายได้ได้นาน จะเห็นว่าเป็นการวิเคราะห์ความต้องการระดับสูงขึ้น จะทำให้วิทยากรสามารถถามคำถามในเชิงสรุปได้ดี และทำให้สรุปในภาพรวมได้ ซึ่งเป็นบทบาทของวิทยากรด้วย ในทางตรงกันข้าม ถ้าถามเชิงระดับลงจะทำให้ได้ข้อมูลที่จะนำมาประมวลเป็นความรู้ของกลุ่มและสรุปเนื้อหาได้สมบูรณ์ขึ้น เช่น ปลาที่จะอนุรักษ์ มีชนิดใดบ้าง คำตอบอาจมีหลายสิบชนิด ปลาแต่ละชนิดมีวงจรชีวิตและนิเวศอย่างไร จะได้ข้อมูลอีกมากมาย ทำให้รู้ปัญหาการหายหรือลดจำนวนของปลาด้วย การสรุปไม่ใช่การตัดสินว่าจะไรดีหรือไม่ดีถูกหรือไม่ถูก แต่เป็นการชี้ให้เห็นว่าสิ่งนั้นคืออะไรเป็นอย่างไร การตัดสินเป็นเรื่องของสมาชิกที่จะพิจารณาร่วมกันเองแล้วบันทึกไว้ว่าเป็นการตัดสินของกลุ่ม การด่วนสรุปจะทำให้ระบบการคิดแคบลงและรวมถึงการได้ข้อมูลที่แคบได้ เพราะเมื่อสรุปแล้วมักถือว่ามีอภิปรายหรือคิดต่อ วิทยากรเองก็ไม่ควรเป็นคนด่วนสรุป การมีความคิดเชิงระบบเป็นตัวช่วยวิทยากรในเรื่องที่กล่าวมาได้มากและสามารถฝึกได้

## 10. ทำให้สมาชิกตกลงกันได้ในการดำเนินการต่อไป

เมื่อเวทีได้ข้อมูลสรุปแล้ว ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของเวทีว่าต้องการเป้าหมายถึงไหนขั้นไหน วิทยากรควรพิจารณาว่าขั้นตอนต่อไปจะทำอะไรบ้าง ต้องการข้อมูลอะไรเพิ่มเติมบ้าง ต้องการได้รับการสนับสนุนอะไร อะไรที่

จัดการเองได้ มีแผนการอย่างไร และต้องกระตุ้นให้เกิดผู้รับผิดชอบ การหาผู้รับผิดชอบในสังคมเราอาจยากเพราะอาจอายหรือไม่อยากเป็นภาระ วิทยากรจะต้องชี้ให้เห็นว่าในกลุ่มที่เข้มแข็งและตัวอย่างที่ทำสำเร็จมักมีอาสาสมัครหรือทีมอาสาสมัคร ในกรณีนี้แต่ละคนอาจไม่กล้าอาสา การชี้ให้เห็นว่าเป็นอาสาสมัครมีความสำคัญอย่างไรกับความสำเร็จ หรืออาจหาข้อมูลว่าแต่ละคนหรือทีมมีความสามารถด้านไหนและกระตุ้นให้รับผิดชอบด้านที่ถนัด โดยธรรมชาติผู้ที่ถนัดมักอยากที่จะอาสาแสดงฝีมือ ขณะเดียวกันวิทยากรอาจให้กำลังใจหรือการสนับสนุนที่เหมาะสมในการเปิดเวทีครั้งต่อไปต้องทบทวนของเก่าเพื่อความต่อเนื่องด้วย

### 11. การเรียนรู้

วิทยากรต้องถามและสรุปช่วงสุดท้ายด้วยว่าเวทีนี้มีการเรียนรู้อะไรบ้าง ไม่ได้หมายถึงการได้ข้อมูลอะไรบ้างเท่านั้น แต่การที่ได้เข้ามามีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันในกลุ่ม จะเกิดหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง เช่น เจตคติ ความคิด แนวทางการนำไปปฏิบัติที่ต่างจากเดิม ถ้าเป็นการทำงานระยะยาวอาจใช้เป็นฐานข้อมูลการเปลี่ยนแปลงจริง และการขยายขอบเขตการเรียนรู้ต่อไป การเรียนรู้อาจไม่เกิดขึ้นชัดเจนในระยะสั้นแต่เป็นวงจรหลายรอบและสะสมความสำเร็จของวิทยากรที่สำคัญคือการสร้างองค์การการเรียนรู้ขณะเดียวกันวิทยากรก็ได้เรียนรู้ไปด้วย วิทยากรจึงควรมีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้บ้าง โดยเฉพาะปัจจุบันการเรียนรู้ที่ผู้เรียนเป็นสำคัญเป็นทิศทางใหม่ที่จะเสริมความเข้มแข็งให้กลุ่มเป้าหมาย

### 12. การสะท้อนกลับความคิดเห็น(feed back) และการให้ข้อมูล

การสะท้อนกลับเป็นเรื่องสำคัญสำหรับวิทยากรเพื่อให้สมาชิกเห็นมุมมองที่ตนเองแสดงออกมา แต่ต้องระวังถ้าทำไม่ดีอาจกลายเป็นการเข้าใจผิดและเกิดความขัดแย้งได้ วิทยากรควร ทราบความแตกต่างของการวิพากษ์วิจารณ์ (criticize) กับการสะท้อนกลับ และทำความเข้าใจว่าทำอย่างไรจะเกิดความสำเร็จ และเชิงบวก ควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

การวิจารณ์	การสะท้อนกลับ
มักเน้นตัวบุคคลทำให้ขุ่นเคือง	เน้นประเด็นและเนื้อหาของปัญหา
กลับสู่ออดีต ว่าซ้ำซาก เป็นนิจ(พูดแต่สิ่งที่ผ่านมา)	มุ่งสู่นาคต
โทษหรือโยนความผิด หมกมุ่นกับปัญหา	แสวงหาทางแก้ปัญหาร่วมกัน
มักสรุปว่าเป็นเหมือนกันหมด เลวหมด	ว่ากันเป็นเรื่องๆ เป็นประเด็นไป เจาะเจาะจง
ก้าวร้าว ไม่เป็นมิตร	มักเป็นมิตรและไปในทางบวก

ในการดำเนินเวทีการระดมสมองหรือเสวนา การให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์เป็นเรื่องสำคัญแต่ต้องคำนึงถึงว่าการระดมสมองเราต้องการความคิดเห็น ความรู้หรือการตัดสินใจจากผู้มีส่วนร่วม วิทยากรต้องระวังว่าการให้ข้อมูลของวิทยากรอาจไปมีอิทธิพลชี้นำหรือทำให้ผลออกมาเป็นไปตามความคิดของวิทยากร เช่น วิทยากรเคยมีประสบการณ์การจัดการการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ อาจให้ข้อมูลเน้นให้เห็นความสำเร็จหรือสำคัญเรื่องนี้ ทางที่ดีควรให้ข้อมูลที่ไม่ได้ชี้ว่าถูกหรือไม่ถูก ดีหรือไม่ดีแต่ให้ข้อมูลในเชิงธรรมชาติของสิ่งนั้น และแจ้งชัดเจนว่าเป็นข้อมูลหรือความรู้ที่มีอยู่ ไม่ใช่ความเห็นของวิทยากรเอง

### 13. การมีส่วนร่วม

วิทยากรควรตระหนักถึงความหมายของการมีส่วนร่วม และระดับของการมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วม คือ กระบวนการที่มีเป้าหมาย ทำให้กลุ่ม องค์กรหรือชุมชนสามารถจัดตัวการเองได้ ฟังตัวเองได้ ฟังกันเองได้ มีการร่วมคิดร่วมมือกันของชุมชน ประชาชนร่วมกันริเริ่ม ร่วมตัดสินใจ และร่วมลงมือปฏิบัติเอง แต่อาจมีการสนับสนุนจากภายนอกที่เหมาะสมจากการตัดสินใจของกลุ่มหรือชุมชนเอง นำไปสู่ความเข้มแข็ง ถ้าการเป็นวิทยากรไม่ระวัง ทำให้เกิดผลตรงข้ามและผิดวัตถุประสงค์เช่นทำให้วิทยากรหรือองค์กรภายนอกกลายเป็นที่พึ่งของชุมชนแทนที่ชุมชน จะช่วยกันและฟังกันเอง

### 14. เครื่องมือ

การเป็นวิทยากรควรมีความชำนาญในการใช้เครื่องมือพอสมควรเครื่องมืออาจแบ่งเป็นหลายประเภท และมีตั้งแต่ง่ายไปยากแต่เครื่องมือที่ยากไม่ควรนำมาใช้ ควรเป็นประเภทที่เข้าใจง่ายใช้ง่ายทาง่ายไม่แพง ในที่นี้จะไม่ลงลึกถึงการใช้แต่อาจฝึกไปเรียนรู้ไปได้ในภาคปฏิบัติ ผู้ที่เคยใช้วิธีการการประเมินชนบทแบบเร่งด่วน (RRA) หรือ การประเมินชนบทแบบมีส่วนร่วม (PRA) จะเข้าใจเครื่องมือประเภทนี้ดี หรืออาจแบ่งเครื่องมือดังกล่าวเป็นประเภท ดังแสดงในตาราง

#### ประเภทของเครื่องมือในการประมวลข้อมูลหรือความรู้

ประเภท	เครื่องมือ
- เชิงเวลา ประวัติ	- ปฏิทินต่างๆ เส้นเวลา แผนที่ต่างเวลา
- เชิงพื้นที่	- แผนที่ต่างๆ การกระจายของสิ่งต่างๆ
- เชิงการไหลทรัพยากร และคน	- แผนภูมิการไหลของสิ่งต่างๆ การตัดสินใจ
- เชิงกระบวนการ	- ลำดับกิจกรรม และความสัมพันธ์
- เชิงลำดับความสำคัญ	- ตารางการให้คะแนนอย่างง่ายๆ
- เชิงกรอบและประเด็น	- แผนภูมิกรอบแนวคิด แผนที่ความคิด (mind map) ต้นไม้ปัญหาและพัฒนา
- เชิงวิเคราะห์ความสัมพันธ์	- ตารางเมตริกของปัจจัยต่างที่อาจมีความสัมพันธ์
- เชิงโครงสร้างทางสังคม	- โครงสร้างและความสัมพันธ์ครอบครัว เครือญาติ ฐานะ
- เชิงคำถาม	- ตัวช่วยทั้ง 8

สิ่งที่วิทยากรไม่สามารถละเลยได้คืออุปกรณ์ที่จะใช้ในการสื่อสารกับสมาชิก เช่น การ์ดคำ แผ่นกระดาษขนาดใหญ่ (flip chart) เครื่องเขียนเพื่อใช้เขียนหรือติดข้อมูลที่ได้จากเวที สิ่งที่สำคัญคือทุกคนต้องเห็นสื่อได้ง่ายและเห็นพร้อมๆ กัน การเห็นข้อมูลที่คนอื่นเสนออาจจะดูในคนอื่นได้ติดต่อหรือมีแนวคิดอื่นเพิ่มเติม วิทยากรควรมีทักษะในการวาดหรือแปลงข้อมูลที่อาจซับซ้อนเป็นรูปหรือสัญลักษณ์ที่เข้าใจง่าย เช่น ระบบครัวเรือนอาจวาดเป็นสัญลักษณ์บ้านและคน และโยงกับสิ่งอื่นๆ ได้ชัดเจน วิทยากรควรเป็นคนตั้งคำถามที่ดีเครื่องมือช่วยที่สำคัญคือคำ 8 คำคือ ใคร อะไร ที่ไหน เมื่อไร อย่างไร เท่าไร ทำไมและถ้าใครและอะไรเป็นลักษณะของโครงสร้างทั้งทางสังคมและทางกายภาพ เช่น กำนัน หรือธนาคราชว่า ที่ไหนเป็นการกระจายตัวบนพื้นที่ของโครงสร้างต่างๆ เมื่อไร เป็นการ

กระจายตัวบนเวลา คือการเกิดขึ้นของปรากฏการณ์หรือเหตุการณ์ต่างๆ ที่มีโครงสร้างต่างๆ มาเกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตาม เป็นเรื่องของวิธีการ กระบวนการ กลไกและการปฏิบัติที่เกิดผลต่างๆ ของเหตุการณ์ต่างๆ เท่าไรเป็นเรื่องของการเปรียบเทียบ เช่น มากน้อย เล็กใหญ่ ทำไมไม่เป็นการแสวงหาหรืออธิบายเหตุผลหรือทำความเข้าใจเหตุการณ์ต่างๆ และถ้าเป็นเรื่องของการหาทางเลือกหรือการตัดสินใจ เช่น ถ้าฝนทิ้งช่วงจะทำอย่างไร คำถามและเครื่องมือเหล่านี้ถ้าวิทยากรโดยเฉพาะมือใหม่ ฝึกใช้บ่อยจะทำให้สามารถกระตุ้นการอภิปรายได้ดี

## วิทยากร

ตัววิทยากรเองเป็นประเด็นสำคัญ วิทยากรทุกคนไม่เหมือนกันต่างคนต่างมีบุคลิกต่างกันการจะไปเลียนแบบกันทั้งหมดคงไม่ได้และไม่ได้เรียนรู้อะไรมาก จึงไม่ควรถามหาสูตรสำเร็จ วิทยากรเองเป็นเสมือนตัวทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (change agent) แต่ถ้าวิทยากรเองไม่พยายามเปลี่ยนแปลงทั้งเจตคติและปรับปรุงทักษะ จะทำให้ผู้อื่นเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร ดังนั้นวิทยากรเองต้องแสวงหาความรู้และประสบการณ์ บางท่านอาจมีพรสวรรค์ใช้เวลาไม่มากในการฝึกฝน แต่ไม่ได้หมายความว่าคนมีพรสวรรค์น้อยกว่าฝึกให้ดีขึ้นไม่ได้

การวางตัวของวิทยากรควรลดการเป็นเจ้านายหรือความเห็นอกว่าออก ความสัมพันธ์ควรเป็นแนวราบ มีความจริงใจ เป็นเพื่อน จะช่วยทำให้สมาชิกในเวทีกล้าแสดงออกอย่างจริงใจซึ่งเป็นเรื่องสำคัญที่จะทำให้ได้ข้อมูลที่ต้องการ วิทยากรควรมีวิธีทำให้เวทีไม่เครียดและมีความเป็นกันเอง ดังนั้นการตลกบ้างการออกนอกเรื่องบ้างอาจเป็นสิ่งที่ดี ควรจำไว้เสมอว่าวิทยากรที่ดีสามารถทำให้เวทีบรรลุวัตถุประสงค์ได้ โดยไม่ต้องผลักดันมากคือทำให้เวทีดำเนินไปได้เองและวิทยากรช่วยหนุนเสริมตามความเหมาะสมเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์

วิทยากรต้องตระหนักว่าตัวเองไม่ใช่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเวทีจึงควรเป็นหน้าที่ของสมาชิกที่เข้าร่วมเป็นผู้อภิปรายและตัดสินใจ ไม่ควรเข้าไปเกี่ยวข้องในส่วนนี้ ในบางกรณีวิทยากรอาจต้องสวมหมวกสองใบ วิทยากรต้องทำใจและทำความเข้าใจว่าการอภิปรายนั้นตัวเองอยู่ในบทบาทไหนและควรระมัดระวังไม่ให้บทบาทหนึ่งไป เบียดบังอีกบทบาทหนึ่ง เช่น เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรเมื่อเป็นวิทยากรในเวทีเพื่อทราบปัญหาชุมชน จะให้ความสำคัญและสนใจนำการอภิปรายไปสู่ประเด็นหน้าที่ของตนเองหรือหน่วยงานตนเอง เพื่อจะได้มีงานทำต่อโดยไม่พยายามเข้าไขข้อมูลว่าเรื่องนี้สำคัญต่อเวทีหรือไม่ อย่างไรก็ตาม ปัญหาสำคัญอาจไม่ใช่เรื่องนี้ หรือเจ้าหน้าที่อาจมีเทคโนโลยีอยู่แล้วอยากนำมาใช้แต่สมาชิกอาจอยากแก้ปัญหาโดยวิธีอื่น ผู้ที่ชำนาญในสาขาใดสาขาหนึ่งอาจเป็นวิทยากรได้แต่ต้องตระหนักเสมอว่าเป็นวิทยากรกระบวนการไม่ใช่วิทยากรเพื่อถ่ายทอดความรู้หรือทักษะ (ไม่ใช่ผู้บรรยาย) อย่างไรก็ตามเมื่อเวทีต้องการความรู้อาจให้ได้แต่ไม่ทำให้เป้าหมายของเวทีที่ตั้งไว้เสียไป ในหลายกรณีวิทยากรอาจเป็นคนภายในองค์กรนั้นได้ แต่ในสังคมเรามากไม่ได้การยอมรับ บ่อยครั้งจึงต้องใช้วิทยากรจากภายนอกองค์กรหรือชุมชน

## สรุป

ทิศทางการพัฒนาแนวใหม่ไม่ว่าจะเป็นในภาคชนบท เอกชน องค์กรพัฒนาเอกชนหรือรัฐ กระบวนการมีส่วนร่วมและการเรียนรู้กำลังมีบทบาทมากขึ้น ไม่ว่าจะมีส่วนร่วมของแต่ละเวทีจะมีวัตถุประสงค์อะไร เช่น การพัฒนาบุคลากร การวางแผน การบริหารองค์กรหรือกลุ่ม หรือการมีส่วนร่วมจะใช้วิธีการอะไร เช่น AIC (appreciation interaction and control) RRA/PRA (rapid/participatory rural appraisal) FSC (future search conference) ZOPP/GOPP (goal oriented project planning) PTD (participatory technology development) การแก้ปัญหาความขัดแย้ง



กระบวนการประชาคม การระดมสมองต่างๆ ไป ต่างจำเป็นต้องมีวิทยากรกระบวนการช่วย และการเป็นวิทยากรกระบวนการไม่จำเป็นต้องผูกขาดเป็นตัวบุคคลเสมอไป หรือคนที่ได้รับการศึกษา ชาวบ้านอาจเป็นวิทยากรที่ดีได้ในบริบทของเขาเอง ขณะนี้ความต้องการวิทยากรกระบวนการยังมีมากและหลายระดับ

อย่างไรก็ตาม ในองค์กรหรือชุมชนไม่ควรมีการผูกขาดการเป็นวิทยากรกระบวนการ คนที่เป็นวิทยากรที่ดีจะทราบดีทำไมในองค์กรหรือชุมชนขาดการมีส่วนร่วมและไม่สามารถแสวงหากระบวนการทางเลือก หากสามารถทำให้ทุกคนหรือคนส่วนใหญ่มีความเป็นวิทยากรกระบวนการ คือสร้างภาวะความเป็นวิทยากรกระบวนการในการทำงานขององค์กรหรือชุมชนได้จะสามารถทำให้เกิดความเข้มแข็งได้เพราะทุกคนหรือคนส่วนใหญ่ที่มีใจเป็นวิทยากรจะตระหนักถึงหลักการของวิทยากร คือการสร้างพลังร่วมกันปรับเปลี่ยนเจตคติและเพื่อ แก้ปัญหา พัฒนา และการทำงานร่วมกัน การแสวงหาความร่วมมือจะง่ายขึ้น

ผู้สนใจที่จะพัฒนาทักษะการเป็นวิทยากรกระบวนการควรแสวงหากลวิธีย่อยๆ ทั้งหมดเพื่อนำมาปรับใช้ซึ่งมีมากมาย ซึ่งมักไม่อยู่ในรูปของเอกสารแต่อาจหาได้จากการร่วมสังเกตในกระบวนการและถ้าจะให้ดีต้องฝึกปฏิบัติและเรียนรู้บ่อยๆ ทั้งหมดอยู่ที่เจตคติและความมุ่งมั่นของผู้สนใจเอง