

## การจัดการความรู้สู่เครือข่ายการท่องเที่ยวโดยชุมชน

จตุพร วิศิษฐ์โชติอังกูร

การท่องเที่ยวเหมือนดาบสองคม เป็นคำกล่าวเตือนใจที่มีนัยยะของความจริง พร้อมกับเห็นประจักษ์ในปัญหาว่าหากเราจัดการการท่องเที่ยวไม่เหมาะสมแล้ว การท่องเที่ยวจะแปรเปลี่ยนเป็นปัญหาใหญ่ๆ มาให้ชุมชนขบคิดและแก้ไขในระยะยาว เอกสารทางวิชาการหลายๆเรื่องชี้ให้เห็นว่า การเติบโตของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่เล็งผลทางด้านเศรษฐกิจ มีผลกระทบต่อสภาพสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรอันเป็นฐานทรัพยากรของการท่องเที่ยว อาจส่งผลให้จำนวนนักท่องเที่ยวลดน้อยลง และก่อปัญหามากมายให้กับพื้นที่อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ในระดับชุมชนได้มีแนวคิดการจัดการท่องเที่ยวโดยชุมชนเกิดขึ้นพร้อมกับการเตรียมรับมือการท่องเที่ยวที่เฟื่องฟูผ่านการส่งเสริมการท่องเที่ยวของประเทศ พื้นที่อันเปราะบางจำเป็นต้องสร้างภูมิคุ้มกัน เพื่อให้รู้เท่าทันกระแสทุนนิยม กระแสการท่องเที่ยวของประเทศ มีคำถามที่ท้าทายว่าเราจะทำอย่างไรให้ชุมชนท่องเที่ยวใช้ การท่องเที่ยวโดยชุมชน เป็นเครื่องมือให้เกิดการมีส่วนร่วม ในขณะที่เดียวกันให้เป็นวิถีการท่องเที่ยวปกติ การใช้กิจกรรมของการท่องเที่ยวพัฒนาคน พัฒนาการมีส่วนร่วมของคนทีรู้เท่าทันปัญหาและสถานการณ์ สร้างกระบวนการเรียนรู้เพื่อนำไปสู่การดูแลรักษา พื้นที่ทรัพยากรธรรมชาติโดยให้ความสมดุลกับปัญญาและอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมและเกื้อกูลต่อเศรษฐกิจของชุมชนในอนาคต

พัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชนของไทย ผ่านการเรียนรู้ ลองผิดลองถูกมาและได้มีการพัฒนามากกว่า 30 ปี ปัจจุบันเกิดชุมชนที่สามารถจัดการการท่องเที่ยวได้ด้วยตนเองมีการบริหารจัดการที่เป็นระบบพร้อมกันนั้นได้ใช้การท่องเที่ยวมาเป็น **“เครื่องมือ”** ในการพัฒนาชุมชนสามารถพัฒนาชุมชนให้เกิดความเข้มแข็งผ่านกิจกรรมการท่องเที่ยวได้ พื้นที่ส่วนใหญ่จะเน้นไปทางภาคเหนือ และมีบางส่วนอยู่ทางภาคใต้ของประเทศไทย

ประสบการณ์ที่สั่งสมของพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชนที่หลากหลายในแต่ละภาคของประเทศไทยได้สร้างให้เกิดกระบวนการเรียนรู้และบทเรียนระหว่างทางขึ้นมาอย่างมากมาย องค์ความรู้เหล่านั้นถือว่าเป็น **“ทุน”** ของชุมชนที่จัดการท่องเที่ยวอยู่ ลักษณะการจัดการท่องเที่ยวแบบต่างคนต่างทำมีผลให้ทำให้ทุนที่สำคัญเหล่านี้ไม่ถูกนำมาปรับใช้ได้ในการพัฒนาอย่างเต็มทีนัก ในมิตินี้เองการท่องเที่ยวจึงเป็นเรื่องใหญ่ ที่ไม่ใช่จำกัดเฉพาะกิจกรรมการท่องเที่ยวเพื่อท่องเที่ยวแต่เพียงอย่างเดียว ผลพวงที่เกิดขึ้นเป็นผลึกความรู้อันสำคัญผ่านการเรียนรู้นี้จะนำไปสู่การยกระดับองค์ความรู้ท้องถิ่นและเป็นพลังในการพัฒนาชุมชนชนบทของประเทศได้

การพัฒนาประเทศ จำเป็นต้องอาศัยองค์ประกอบด้านต่างๆในลักษณะของ “ทุน” เพื่อเป็นพลังผลักดันให้เกิดการเคลื่อนไหวเพื่อการเดินทางต่อไปของการพัฒนา ในขณะที่เดียวกันเราก็มีปัญหาหมักหมมเชิงโครงสร้างใหญ่ๆ ปัญหาเหล่านั้นสะสมเพิ่มพูน เกิดผลเสียต่อประเทศมากขึ้นเรื่อยๆ ปัญหาเชิงโครงสร้างได้แก่

1. วัฒนธรรมและโครงสร้างเชิงอำนาจ
2. ระบบราชการและการเมืองที่ด้อยประสิทธิภาพ
3. ระบบการศึกษาที่คับแคบและอ่อนแอ
4. ทิศทางการพัฒนาตามแนวทางทุนนิยม – เงินนิยม-วัตถุนิยม-บริโภคนิยม

เกิดผลร้ายต่อสังคมโดยรวม ไม่ว่าจะเป็นเกิดช่องว่างและความไม่เป็นธรรมในสังคม ความเสื่อมทางศีลธรรม การทำลายฐานทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม เกิดความขัดแย้งรุนแรง นำไปสู่ความแตกแยกของคนในชาติ

จะมีพลังใดในการจุดรั้งสังคม พัฒนาสังคมให้เกิดการสร้างสรรค์ เกิดการเปลี่ยนแปลงสังคมไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้และสังคมแห่งคุณธรรม เป็นคำถามที่ท้าทายสำหรับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศทั้งปัจจุบันและอนาคต

ความรู้ที่มี ทั้งความรู้ในระบบการศึกษาที่เกิดสถาบันการศึกษาขึ้นมามากมายผลิตบัณฑิต ที่เป็นผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านหลากหลาย ความรู้จากเอกสารตำรา จากสื่อต่างๆที่นำเสนอ เหมือนกับว่าปัจจัยที่เป็นทุนเหล่านี้ไม่ได้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาประเทศไทยอย่างแท้จริง ไม่มีพลังพอที่จะผลักดันสังคมไทยไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ได้ เกิดคำถามต่อว่าเกิดข้อผิดพลาดอะไร? ตัดขาดตรงไหน?

เหตุผลที่เป็นแนวทางการพัฒนาชุมชนและให้ความสำคัญกับกระบวนการเรียนรู้ ถอดบทเรียนจากการพัฒนาที่ย่ำอยู่กับที่ทำให้เราเรียนรู้ว่า “สังคมเรายังไม่มีการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ” จึงทำให้ไม่สามารถนำความรู้ที่มีอยู่มาจัดการให้เกิดประสิทธิภาพเต็มที่ ถือได้ว่าเป็นความมืดบอด(อวิชชา) เพราะเราเคยชินกับความรู้ในรูปแบบของ “ปัญญาผู้รู้” เราไม่ใส่ใจหรือไม่ให้ความสำคัญต่อ “ปัญญาของผู้ปฏิบัติ” แนวคิดนี้ไปสู่การจัดการความรู้ของประเทศไทยที่เป็นทั้งเหตุและผลในการเป็นพลังขับเคลื่อนสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งความรู้และการเรียนรู้ที่ทำให้คนในสังคมสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข การสร้างความรู้ไม่เพียงแต่เกิดขึ้นได้จากความรู้ที่มุ่งสร้างเทคโนโลยีใหม่ๆสร้างโอกาสและสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้สำหรับคนและองค์กรต่างๆในสังคมเท่านั้น แต่ต้องสร้างความรู้และกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของทุกภาคส่วนในสังคมพร้อมกันไปด้วย จึงจะเป็นพลังความรู้ที่สามารถสร้างสังคมที่เข้มแข็งและอยู่เย็นเป็นสุข และมีคำถามต่อว่าแล้วจะอย่างไรถึงจะนำ “ทุน” เหล่านั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาปัจจุบันได้มี “แนวคิดการจัดการความรู้” ซึ่งเป็นกระบวนการที่จะยกระดับพร้อมกับสร้างและใช้ทุนที่เรามีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

## การจัดการความรู้คืออะไร ทำไมเราต้องจัดการความรู้

ในระดับชุมชนเริ่มคุยกันถึงภูมิปัญญา ความรู้ท้องถิ่นที่เริ่มจะหายไป ผู้เฒ่าผู้แก่เป็นห่วงว่าสินทรัพย์ของท่านความรู้ทั้งหลายก็สูญหายไปหมดสิ้น องค์ความรู้ที่สั่งสมมานานตั้งแต่ครั้งบรรพบุรุษถูกทอดทิ้งไปอย่างน่าเสียดาย คนในชุมชนรับความรู้ใหม่มาเรื่อยๆ ในขณะที่ชุมชนอ่อนแอลงเรื่อยๆเช่นกัน แสดงให้เห็นว่าความรู้จากภายนอกเพียงมิติเดียวไม่ได้เป็นคำตอบให้ชุมชนเกิดการพัฒนาได้เลย เรื่องนี้ทำให้เราเข้าใจระบบจัดการความรู้ในระดับประเทศได้จากกรณีเดียวกัน เห็นได้ว่ามีพลังไม่เพียงพอในการพัฒนาสังคมความรู้ ต่อมาเราเริ่มให้ความสำคัญความรู้ที่ฝังลึกเป็นระบบการคิด ที่คนเหนือเรียก “ก้ำกืด” การจัดการความรู้ที่เน้นความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลจึงถูกเรียกว่า “การจัดการก้ำกืด” นำความคิดมาคุยกันโดยหาวิธีการที่เหมาะสม ก็จะได้ชุดความรู้ที่มาจากความรู้ทั้งสองส่วน คือความรู้จากข้างนอก และความรู้จากภายในมาเก็บเป็นคลังความรู้ เป็นชุดข้อมูลในการพัฒนาชุมชน ปรากฏการณ์ที่ยกขึ้นมาเป็นกรณีของการจัดการความรู้ที่เข้าใจง่ายระดับชุมชน ซึ่งหัวใจของการจัดการความรู้อยู่ที่กระบวนการที่ทำให้เกิดการสร้างและใช้ความรู้นั้นจัดการอย่างไรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

หลายท่านยังไม่เข้าใจว่าการจัดการความรู้ คืออะไร หากเราแปลความหมายตรงตัวก็จะได้ความว่า เป็นกระบวนการจัดการทุนของเรา ทุนที่ว่านั้นคือ “ความรู้” คิดแบบเดียวกับเชิงธุรกิจว่าเราจะทำอย่างไรให้ทุนนั้นเกิดประโยชน์สูงสุดสำหรับองค์กร แต่ทว่าความรู้นั้นเป็นทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Asset) อาจได้มาโดยการศึกษา ประสบการณ์ ทักษะ การอบรม ดูงาน ตลอดถึงการค้นคว้า ค้นหา ค้นพบ เมื่อเวลาผ่านไปความรู้ก็จะเพิ่มพูนขึ้น กระบวนการจัดการความรู้จึงต้องให้ชัดเจน มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีกระบวนการให้ได้มาซึ่งความรู้ที่ชัดเจน ปฏิบัติได้และเป็นธรรมชาติ และคิดต่อไปว่าจะเก็บความรู้ที่เป็นทุนนั้นในรูปแบบใดบ้างที่เอื้อต่อการนำมาใช้ประโยชน์

การจัดการความรู้ หรือ Knowledge management อาจเรียกสั้นๆเป็นที่เข้าใจโดยทั่วไปว่า KM ไม่ได้เป็นเรื่องใหม่ และเป็นสิ่งที่เราทำกันมานานแล้วในสังคมไทย เพิ่งมาให้ความสำคัญและจัดระบบในช่วงหลัง ในแวดวงของนักวิชาการไทย อาจเรียกการจัดการความรู้ว่า “จค” แต่ไม่คุ้นเท่ากับคำว่า “KM”

ในประเทศไทย สถาบันการจัดการความรู้เพื่อสังคม หรือเรียกว่า “สคส” เป็นองค์กรหลักที่สนับสนุนการขับเคลื่อนประเด็นการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาประเทศโดยร่วมกับภาคีที่หลากหลาย สคส. ได้ให้นิยามของการจัดการความรู้ว่า เป็นการยกระดับความรู้ขององค์กร และเพื่อสร้างผลประโยชน์จากต้นทุนทางปัญญาโดยเป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง ไม่สามารถให้คำนิยามสั้นๆได้ ต้องให้คำนิยามหลายข้อ จึงจะครอบคลุมความหมายได้แก่

- **การรวบรวม** การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็น ความรู้ เทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์ เป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังในการจัดการความรู้ แต่เทคโนโลยีโดยตัวของมันเองไม่ใช้การจัดการความรู้
- **การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนความรู้** ถ้าไม่มีการแลกเปลี่ยนความรู้แล้วความพยายามในการจัดการความรู้ก็ไม่ประสบผลสำเร็จ พฤติกรรมในองค์กรเกี่ยวกับวัฒนธรรม พลวัต และวิธีการปฏิบัติมีผลต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมและสังคมมีความสำคัญต่อการจัดการความรู้อย่างยิ่ง
- **การจัดการความรู้ต้องอาศัยผู้รู้ในการตีความและประยุกต์ใช้ความรู้** ในการสร้างนวัตกรรมและเป็นผู้นำทางองค์กร รวมทั้งต้องการผู้เชี่ยวชาญในสาขาใดสาขาหนึ่ง แนะนำประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ดังนั้น กิจกรรมที่เกี่ยวกับคน ได้แก่ การดึงดูดคนดีและเก่ง การพัฒนาคน การติดตามความก้าวหน้าของคน และดึงคนมีความรู้ไว้ในองค์กร ถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้
- **การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร หรือ ชุมชน** การจัดการความรู้เกิดขึ้น เพราะความเชื่อว่าจะช่วยสร้างควมมีชีวิตชีวาและความสำเร็จให้องค์กรหรือชุมชน ประเมินต้นทุนทางปัญญาและผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้เป็นดัชนีบอกกว่าองค์กรหรือชุมชนมีการจัดการความรู้ได้อย่างไรหรือไม่

การจัดการความรู้จำเป็นต้องเข้าใจ ว่าความรู้นั้นมีกี่ประเภท ทำความเข้าใจให้ลึกซึ้ง เพราะจะเป็นพื้นฐานในการจัดการความรู้ที่สำคัญต่อไป ความรู้มี ๒ ประเภท คือ

1. **ความรู้เชิงประจักษ์ (Explicit knowledge)** เป็นความรู้ที่สามารถมองเห็นได้ชัดเจน สามารถจัดออกมาได้ในรูปแบบของเอกสาร คู่มือ หรือสื่อต่างๆ และสามารถรวบรวมหรือสื่อออกมาได้ง่าย ความรู้ประเภทนี้ได้แก่ หนังสือการสอน วิชาประวัติศาสตร์ เอกสารเกี่ยวกับการจัดการการท่องเที่ยว เป็นต้น
2. **ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge)** เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวคน เกิดจากประสบการณ์ การฝึกฝนจนเกิดเป็นทักษะชำนาญเฉพาะตน รวมไปถึงเป็นพรสวรรค์ การถ่ายทอด หรือการสื่อสารในรูปแบบของสื่อ ตัวอักษร ตัวเลข อาจทำได้ยาก

โดยปกติคนเราจะมีความรู้ทั้งสองประเภทอยู่ในตัว หากแต่ความรู้ฝังลึกที่ฝังอยู่ต้องมีกระบวนการนำออกมาสื่อให้คนอื่นได้รับรู้ ดังนั้นแล้วหากทักษะทางด้าน การสื่อสาร เช่น การเขียน การเล่าเรื่องไม่มีประสิทธิภาพ ความรู้ประเภทนี้ก็ไม่สามารจนนำมาใช้ประโยชน์ได้เต็มที่

ประเด็นนี้เป็นประเด็นสำคัญเพราะความรู้ฝังลึกที่มีคุณค่าอยู่ในบุคคลหนึ่งถึง 80% กระบวนการดึงความรู้นั้นออกมาจึงต้องเป็นกระบวนการที่เป็นธรรมชาติ สอดคล้องกับวิถีชีวิต

เอื้อให้เกิดการถ่ายทอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงนี้เองเป็นความยากของการจัดการความรู้ ดังนั้นวิธีการหรือกระบวนการใดก็ตามที่สามารถทำให้เกิดการสร้าง-การดึงความรู้ฝังลึกออกมาได้ดี จึงมีวิธีการหลากหลายแต่ต้องเลือกใช้ให้เหมาะกับบริบทของแหล่งความรู้ เป็นกระบวนการที่บอกยากตายตัวว่าควรจะทำอย่างไร

การเปลี่ยนแปลงในช่วงแรกของการจัดการความรู้ในสังคมไทย พยายามจะทำให้ความรู้ฝังลึกนำออกมาเป็นความรู้ภายนอกมากขึ้น แล้วรวบรวมให้เป็นฐานข้อมูลในกรณีที่มีกระบวนการที่เหมาะสมดีพอก็อาจจะทำได้ไม่ยากนัก เป้าหมายการจัดการความรู้อาจจะมองได้ทั้งการนำความรู้ออกมาใช้ประโยชน์ทั้งความรู้ฝังลึก (ที่เปลี่ยนมาเป็นความรู้ภายนอกแล้ว) และความรู้ภายนอกที่มีอยู่ สิ่งหนึ่งที่สำคัญที่กล่าวมาคือ การก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สังคมแห่งการเรียนรู้ เงื่อนไขหนึ่งที่สำคัญคือ การสร้างความรู้ และทำให้คนมีนิสัยใฝ่รู้ สนใจกระตือรือร้นในการเรียนรู้ อาจผ่านการปฏิบัติ ผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มของผู้ที่ทำงานคล้ายคลึงกัน เหล่านี้เป็นที่มาของการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้

เมื่อเรานำแนวคิดการสร้างและการใช้ความรู้มาใช้แล้ว ทุกฝ่ายต้องปรับมุมมองและวิธีการทำงานใหม่ ในส่วนของชุมชนที่คิดว่าตนเองไม่มีความรู้เพียงพอ ไม่มั่นใจในความรู้ของตนแต่นักวิชาการ จึงต้องตระหนักว่ามืองค์ความรู้มากมายอยู่ในตัว เป็นความรู้ที่เป็นประโยชน์ที่นำไปสร้างสรรค์สังคมได้ ความตระหนักและมั่นใจในความรู้ฝังเป็นเงื่อนไขสำคัญในการสร้างความรู้ใหม่และเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างมีประสิทธิภาพระหว่างชาวบ้านกับนักวิชาการ ในทำนองเดียวกันนักวิชาการหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาในส่วนต่างๆของสังคม ก็ไม่ควรยึดมั่นเฉพาะในความรู้ที่ได้จากการศึกษาวิจัยอย่างเป็นระบบ ว่าเป็นความรู้ที่ถูกต้อง สมบูรณ์เปลี่ยนแปลงไม่ได้และมีคิดว่าความรู้ฝังลึกที่มีวิธีการได้มาพร้อมกับเนื้อหาที่ได้แตกต่างจากสิ่งที่ตนค้นพบล้วนไม่มีความหมายหรือมีความหมายน้อยกว่า เพียงเพราะความเป็นวิทยาศาสตร์น้อยกว่า แต่ควรพยายามผสานความรู้ทั้งสองเข้าด้วยกันซึ่งจะนำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันได้

ในครั้งนี้จะขอยก กระบวนการจัดการความรู้ตาม “โมเดลปลาหู” ที่นำเสนอขึ้นโดยสถาบันการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) เป็นตัวอย่างเพื่อให้เห็นภาพ การจัดการความรู้ทั้งระบบ โมเดลปลาหูถูกประยุกต์ใช้ในบริบทที่หลากหลาย เป็นหลักการที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ที่ลึกซึ้งมากขึ้น

เพื่อให้เห็นภาพของโมเดลปลาหู ให้ท่านนึกภาพปลาหูหนึ่งตัวเราแบ่งปลาหูออกเป็นสามส่วนได้แก่ ส่วนหัว ส่วนกลางลำตัว และส่วนหาง แต่เราไม่ได้ตัดแบ่งเป็นชิ้นๆ เพียงแต่ทำให้ดูเป็นขอบเขตทั้งสามส่วนเอื้อต่อการขยับเคลื่อนไปของปลาที่แหวกว่ายจึงจำเป็นต้องใช้พลังของทุกส่วน ส่วนหัวนำทางไปยังเป้าหมาย ส่วนกลางลำตัวเป็นส่วนที่ส่งผ่านพลังงานให้ปลาหูเคลื่อนที่ไป ส่วนหางเป็นส่วนบังคับวิถี เช่นเดียวกันในเหตุผลนี้ปลาจะว่ายน้ำไปข้างหน้า

ต้องอาศัยกรอบที่แข็งแกร่งเป็นจังหวะส่งแรงผ่านไปยังลำตัวให้เคลื่อนที่ไปข้างหน้าได้ ทำให้เราเห็นภาพของปลาที่ว่ายน้ำอย่างอิสระเสรี

1. **หัวปลา** นั้นเป็นส่วนที่สำคัญ การทำ KM ให้ประสบความสำเร็จ จะต้องเริ่มต้นที่หัวปลา หัวปลาหรือ **KV (Knowledge Vision)** นี้ จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร ทุกคนเรียนรู้ว่าจะสร้างความรู้ไปทำไม เพื่ออะไร ให้ชัดเจน เมื่อเห็นเป้าที่ชัดเจนการเดินทางมุ่งไปข้างหน้าไปสู่เป้าหมายก็จะแม่นยำมากขึ้น
2. **ส่วนตัวปลาหรือ KS (Knowledge Sharing)** ได้นำไปสู่รูปแบบแหล่งรวมความรู้ เป็นหัวใจในการจัดการความรู้ อันเป็นเทคนิควิธีเฉพาะที่นำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการต่างๆก็ตามที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตสอดคล้องกับธรรมชาติของกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้เกิดภาพของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เป็นธรรมชาติและมีความสุข
3. **ส่วนหางปลา หรือ KA** เราถือว่าเป็น**ขุมความรู้(Knowledge Asset )** เป็นคลังความรู้ ที่เก็บความรู้จากการแลกเปลี่ยน เป็นเรื่องที่ทำได้ไม่ถนัดนัก เป็นเรื่องที่ต้องใช้ทักษะในการจับประเด็น เกิดการเรียนรู้อย่างไรที่ทำให้เห็น “บริบท”ของเรื่องเล่า มีคำถามที่ท้าทายว่า จะเก็บข้อมูลความรู้แบบไหนถึงจะเอื้อต่อการนำมาใช้ประโยชน์ได้ดีที่สุด

อย่างไรก็ตามการใช้โมเดลปลาทำให้ทราบว่าส่วน “หัวปลา” ซึ่งเป็นส่วนเชื่อมโยงกับทิศทาง เป้าหมายวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ขององค์กรนั้นเป็นส่วนสำคัญให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กร แต่สิ่งสำคัญที่จะทำให้การจัดการความรู้นั้นดำเนินการไปได้ต้องมีประสิทธิผลนั้นกลับผูกติดกับความสามารถในระดับปัจเจกบุคคล เช่น การใฝ่รู้ ใฝ่พัฒนา วิชิตคิด และการคิดเชิงระบบ จากการถอดบทเรียนของ สคส. จึงให้ความสำคัญกับภาพร่าง โมเดลใหม่ที่มีขอบเขตกว้างขวางมากขึ้น เรียกว่าเป็น **โมเดลองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หรือ LO** ครอบคลุมทั้งตัวบุคคล กลุ่มและองค์กร เริ่มกระบวนการเรียนรู้ผ่านกลุ่ม ใช้ใจทึ่งจริงในการเชื่อมกับภาพใหญ่ขององค์กรและถือโอกาสการฝึกทำจริงนี้พัฒนากรอบแนวคิด ความคิดเชิงระบบ และการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดการเรียนรู้ในระดับบุคคล

เมื่อทำความเข้าใจรูปแบบของการจัดการความรู้เป็นเบื้องต้นแล้ว หัวใจสำคัญที่จะนำเสนอต่อไปคือ “การแลกเปลี่ยนเรียนรู้” ซึ่งเป็นส่วนของ “ตัวปลา” ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดการสร้างความรู้และในขณะเดียวกันก็เป็นแหล่งที่นำความรู้นั้นไปประยุกต์ใช้ได้ผ่านประสบการณ์ที่หลากหลาย โดยเฉพาะการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มคนทำงานประเภทเดียวกัน

กลุ่มเดียวกัน ตรงนี้มองไปถึงภาพของการแลกเปลี่ยนในเครือข่ายการท่องเที่ยวโดยชุมชนที่จะเกิดขึ้นในอนาคตนี้ด้วย

### เครือข่ายการท่องเที่ยวโดยชุมชนกับการจัดการความรู้

ดังได้เกริ่นมาแล้วในเบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยธรรมชาติของเครือข่ายการท่องเที่ยวโดยชุมชนที่เกิดขึ้นบนเป้าประสงค์ที่ชัดเจนในด้านการประสานความร่วมมือหรือการพึ่งพาอาศัยกัน แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกัน ตลอดจนการทำกิจกรรมร่วมกัน เป็นการรวมพลังของกลุ่ม

ทำอย่างไรให้เครือข่ายที่รวมตัวกันเกิดพลังในการขับเคลื่อนเครือข่ายนอกจาก รวมคนแล้ว ความรู้ที่หลากหลายในบริบทของการท่องเที่ยวโดยชุมชนที่เป็นทั้งความรู้ฝังและความรู้เชิงประจักษ์จะนำมาใช้ประโยชน์สูงสุดได้อย่างไร? หัวใจของการจัดการความรู้ในกรณีนี้จึงเน้นให้ความสำคัญที่ “กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้” ของกลุ่มคนที่มีความชำนาญมีประสบการณ์คล้ายคลึงกันมาแลกเปลี่ยนกันเกิดเป็น “ชุมชนนักปฏิบัติ”

ด้วยความหลากหลายของบริบทการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชน เราได้แบ่งการทำงานออกเป็นสี่ภาค ได้แก่ ภาคกลาง ภาคเหนือ ภาคใต้และภาคอีสาน แต่ละภาคมีบริบทการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชนภายใต้ทุนและเอกลักษณ์ที่แตกต่าง ประสบการณ์ในการพัฒนาที่แตกต่างจะถูกปรับให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตวัฒนธรรมในท้องถิ่นนั้นๆ ดังนั้นจึงเป็นเหตุผลในการรวมกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับภาคนำสิ่งดี ๆ ประสบการณ์ผ่านการถอดบทเรียนซึ่งถือว่าเป็นผลผลิตของการทำงานพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชนมานำเสนอและแลกเปลี่ยนกัน เกิดกระบวนการการเรียนรู้ระหว่างชุมชน ชุมชนที่เข้ามาใหม่ได้เรียนรู้จากชุมชนที่เป็นชุมชนท่องเที่ยวเดิมอยู่แล้ว ชุมชนที่ปฏิบัติการท่องเที่ยวเหมือนกันก็แลกเปลี่ยนกระบวนการทำงานที่สอดคล้องกับบริบทเฉพาะของตน ประสบการณ์หนึ่ง องค์ความรู้หนึ่งอาจนำไปใช้ประยุกต์กับสถานการณ์หนึ่งได้ ผลลัพธ์ที่ได้เป็น “ตัวอย่างที่ดี” (Best practice) เกิดต่อยอดและยกระดับองค์ความรู้ใหม่ๆ ในประเด็นการท่องเที่ยวโดยชุมชน เกิดขึ้นในเวทีแลกเปลี่ยนที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการตามวาระและโอกาส

### กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชนนักปฏิบัติในเครือข่ายการท่องเที่ยวโดยชุมชน

จากรูปแบบที่เน้นการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชนและเงื่อนไขที่แบ่งกลุ่มจังหวัดออกเป็นสี่ภาค กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มุ่งให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริงในการพัฒนาจำเป็นต้องสร้างให้สิ่งเหล่านี้เกิดขึ้น

1. กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต้องสอดคล้องกับบริบทของพื้นที่นั้นๆ

2. การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ให้ **สะดวก-สบาย-ผ่อนคลาย-ยืดหยุ่น-มีความสุข**
3. การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในเวที
4. มีความสม่ำเสมอในการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้
5. ตั้งประเด็นการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับสถานการณ์และยุทธศาสตร์ที่วางไว้ในแต่ละช่วงเวลา
6. ทำให้เป็นระบบและมีเป้าหมาย เพื่อการพัฒนาคนพัฒนางานและ พัฒนาชุมชน
7. มีการจัดการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีผู้รับผิดชอบหรือกลุ่มรับผิดชอบและมียุทธศาสตร์ในการดำเนินการอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอน

### รูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

วิธีการใดก็ตามที่มีเป้าหมายพัฒนางานของกลุ่มหรือของตน ผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์หรือความรู้ที่เกิดจากการทำงาน ถือเป็นวิธีการจัดการความรู้ทั้งสิ้น วิธีการจัดการความรู้มีเป็นร้อยวิธี ไม่ควรเน้นใช้เทคโนโลยียากๆ ควรเน้นความง่ายและเรียบง่ายในช่วงเริ่มต้นแล้วค่อย ๆ ใช้วิธีการที่ยากหรือซับซ้อนขึ้นตามความจำเป็น ในความเป็นจริงจะมีรูปแบบกิจกรรมที่หลากหลาย สามารถนำไปปรับให้สอดคล้องกับบริบทของแต่ละกลุ่มเป้าหมาย แต่ละพื้นที่ได้

ในที่นี้จะแนะนำวิธีการจัดการความรู้อย่างง่าย 2วิธีการคือ

1. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากวิธีการทำงานแบบตัวอย่างที่ดี ( Best Practice)
2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใน “ชุมชนนักปฏิบัติ” (Community of Practice,CoP)

### การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากวิธีการทำงานแบบ “ตัวอย่างที่ดี”

ชุมชนหรือกลุ่มที่จัดการท่องเที่ยวโดยชุมชนที่มีวิธีทำงานที่เป็นตัวอย่างที่ดี (Best practice) คือ วิธีทำงานที่เกิดผลงานในลักษณะที่น่าภูมิใจ น่าชื่นชม ผลสัมฤทธิ์สูง ประสิทธิภาพสูง หรือคุณภาพสูง สามารถนำไปเป็นตัวอย่างให้แก่ชุมชนอื่น ๆ ได้

เครือข่ายการท่องเที่ยวโดยชุมชนต้องหาตัวอย่างที่ดีของการทำงานเรื่องต่าง ๆ นำมากำหนดเป็นมาตรฐานการทำงาน จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างชุมชนที่เป็นตัวอย่างที่ดี (Best practice) กับชุมชนอื่นๆ ให้ชุมชนอื่นๆสามารถเรียนรู้และต่อยอดความรู้ ประสบการณ์ที่ได้รับและยิ่งกว่านั้น ต้องส่งเสริมให้มีการพัฒนาตัวอย่างที่ดี ตัวอย่างใหม่ ๆ ขึ้นให้เป็นวิธีการที่ดีกว่าเดิม เป็นวงจรเรื่อยไปไม่สิ้นสุด ยกตัวอย่างเช่น ชุมชนบ้านแม่กำปอง จ.เชียงใหม่ มีการจัดการทรัพยากรธรรมชาติได้ดีโดยการมีส่วนร่วมของชุมชนชุมชนจากบ้านคีรีวง

จ.นครศรีธรรมราช จึงเข้ามาศึกษาดูงานประเด็นดังกล่าวเพื่อนำไปปรับใช้ที่ชุมชนคีรีวง เป็นต้น



## การแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการทำกิจกรรม “ชุมชนนักปฏิบัติ”

ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) เหมาะสมอย่างยิ่งในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สำหรับเครือข่ายการท่องเที่ยวโดยชุมชน เพราะสนใจในประเด็น “การท่องเที่ยวโดยชุมชนเหมือนกันหรืออาจเป็นชุมชนที่สนใจชุดความรู้ชุดเดียวกัน แต่อยู่กันคนละพื้นที่ เผชิญปัญหาคนละปัญหา ใช้วิธีการแลกเปลี่ยนในรูปแบบของการเล่าเรื่อง, เวทีประชุม หากมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเราสามารถนำเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศเป็นเครื่องมือของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้อีกทางหนึ่งด้วย

วิธีการที่เป็นธรรมชาติที่สามารถทำให้กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีสีสัน ที่อยากจะแนะนำ ให้ทดลองนำไปปรับใช้คือ กิจกรรมเรื่องเล่าเจ้าพลัง (Story telling) ที่สามารถดำเนินการผ่านชุมชนผู้ปฏิบัติ (Community of Practices: CoPs) ในแต่ละเรื่องแต่ละประเด็นที่เรากำหนดเป้าหมายร่วมกันไว้ ซึ่งมีกติกาหรือข้อตกลงในการดำเนินการดังนี้

1. เป็นวิธีการเรียนรู้จากผลสำเร็จที่ปลายทาง นั่นคือความสำเร็จจากการปฏิบัติจริงของผู้อื่นซึ่งเป็นวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดของเขา แล้วมาเล่าให้ฟัง โดยให้สมาชิกแต่ละคน (กลุ่มหนึ่งควรรออยู่ระหว่าง 8 – 10 คน) ผลัดกันเล่าเรื่องความสำเร็จที่ภูมิใจ ประทับใจ ของตนหรือของหน่วยงานของตน ให้เล่าเพียงประเด็นเดียวต่อหนึ่งเรื่อง เล่าแบบได้ใจความและเล่าสั้น ๆ ใช้เวลาประมาณคนละ 2 – 3 นาที
2. เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในชุมชนผู้ปฏิบัติในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ เช่น ชุมชนผู้ปฏิบัติการบริหารจัดการการเงินในชุมชนท่องเที่ยวเป็นต้น โดยมีผู้อำนวยความสะดวกในการเล่าเรื่อง
3. กฎของผู้เล่าต้องเล่าให้น่าสนใจ เล่าตามความเป็นจริง เล่าเฉพาะเหตุการณ์บรรยากาศ ตัวละคร ความคิดของผู้เล่าในขณะเกิดเหตุการณ์ ไม่ตีความระหว่างเล่า เล่าให้เห็นบุคคล พฤติกรรม การปฏิบัติ ความสัมพันธ์ที่ไม่เย็นเยื่อ
4. กฎของผู้ฟัง ใช้กฎสุนทรียะสนทนา (dialogue) คือ
  - 4.1 ฟังโดยไม่พูดแทรก ไม่เสนอข้อแนะนำใดๆ ไม่วิจารณ์ ไม่แย้ง แต่เมื่อเขาเล่าจบสามารถซักถามใน ลักษณะขอข้อมูลเพิ่มเติมได้
  - 4.2 ฟังด้วยความตั้งใจ ไม่ต้องพะวงหรือเตรียมตัวในการพูดของตนเองในการพูดรอบต่อไป ให้ตั้งใจฟังอย่างเดียว พอถึงรอบที่เราต้องพูดก็ให้พูดความจริงออกมาจากใจ
  - 4.3 ฟังด้วยความเข้าใจ คือการจับประเด็นจากชุดความรู้ที่เล่าให้ได้

ดังนั้นการเล่าและการฟังจึงอยู่ภายใต้บรรยากาศที่ดีเป็นมิตร ชื่นชม ไม่ตัดสินว่าผิดหรือถูก ไม่คาดหวังกับผลลัพธ์มากจนลืมเปิดใจรับฟังผู้อื่น

5. กำหนดให้มีผู้บันทึก**ขุมความรู้**จากเรื่องเล่า ซึ่งจะบันทึกประเด็นหรือวิธีการปฏิบัติของผู้เล่าแต่ละคนจนครบทุกคน

6. เมื่อเล่าครบทุกคนแล้ว ผู้บันทึกจะอ่านขุมความรู้ของทุกคนให้สมาชิกฟัง แล้วสมาชิกจะช่วยกันสังเคราะห์ขุมความรู้เหล่านั้นเป็น**แก่นความรู้** เพื่อการเทียบเคียงวิธีการปฏิบัติ กับประสบการณ์เดิมตามบริบทของแต่ละคน แล้วสร้างเป็นองค์ความรู้ของตนเอง พร้อมทั้งนำไปสู่การปฏิบัติตน ปฏิบัติงานให้ก้าวหน้าต่อไปแล้วจะเกิดเป็นความรู้ฝังลึก นำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันใหม่ ต่อยอดความรู้ให้เพิ่มพูนมากยิ่งขึ้นๆขึ้นไปโดยไม่มีวันจบสิ้น

การสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นเรื่องที่ยากและหากสามารถสร้างพื้นที่ให้คนในเครือข่ายการท่องเที่ยวโดยชุมชนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้จึงน่าจะเกิดผลดีอย่างน้อย 8 ประการ คือ

1. เกิดการเทียบเคียงความรู้ซึ่งกันและกัน
2. เป็นการแลกเปลี่ยน แบ่งปันตัวอย่างที่ดีแก่กัน
3. กระตุ้นให้คนในชุมชนเกิดความกระตือรือร้นในการเรียนรู้
4. คนในชุมชนเกิดความรัก สามัคคีกันมากขึ้น
5. ส่งเสริมการมีส่วนร่วม (การร่วมคิด - ร่วมทำ)
6. สร้างให้เกิดความเสียสละ และเอื้ออาทรดูแลซึ่งกันและกัน
7. รู้จักปรับตัวและยืดหยุ่น
8. สร้างวัฒนธรรมนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) หรือชุมชนแห่งการเรียนรู้, เครือข่ายแห่งการเรียนรู้

กระบวนการเรียนรู้ผ่าน “การจัดการความรู้” เป็นเรื่องที่สำคัญและเป็นหัวใจของการเคลื่อนตัวของเครือข่ายการท่องเที่ยวโดยชุมชน นำความรู้ที่เป็น “ทุน” มาใช้ให้เกิดคุณค่าและมูลค่า มองไปที่ความสำเร็จที่เกิดขึ้นแล้วนำมาต่อยอด ยิ่งดำเนินการค้นหาและนำมาใช้อย่างเป็นระบบเราก็จะพบทุนปัญญาที่ไม่คาดฝันแฝงเร้นอยู่ในเครือข่าย ชุมชน หรือสังคมมากมาย อยู่ในสภาพที่ “**ยิ่งใช้ยิ่งเพิ่มขึ้น**” แม้ว่าการจัดการความรู้จะไม่ใช่เป้าหมายหากแต่เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เครือข่ายเข้มแข็ง ก่อเกิดพลังในการพัฒนาและยกระดับการท่องเที่ยวของประเทศได้และถือว่าเป็นพลังทวีคูณบรรลุเป้าหมายที่เครือข่ายการท่องเที่ยวโดยชุมชนได้ตั้งไว้อย่างยิ่งย่น

