

แนวทางพัฒนา นครแห่งการเรียนรู้

สำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาการเรียนรู้
สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
กระทรวงศึกษาธิการ

379.122 สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
ส 691 น แนวทางพัฒนานครแห่งการเรียนรู้ / กรุงเทพฯ :
สำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาการเรียนรู้ สกศ., 2547
122 หน้า
ISBN : 974 - 559 - 673 - 6
1. การเรียนรู้ตลอดชีวิต - สหราชอาณาจักร
2. ชื่อเรื่อง

แนวทางพัฒนานครแห่งการเรียนรู้

แปลและเรียบเรียงจากเอกสารอินเทอร์เน็ต เรื่อง Practice, Progress and Value Learning Communities : Assessing the Value They Add
ใน www.lifelonglearning.co.uk

สิ่งพิมพ์ สกศ.

อันดับที่ 45/2547

ISBN

974 - 559 - 673 - 6

พิมพ์ครั้งที่ 1

มีนาคม 2547

จำนวนพิมพ์

2,000 เล่ม

จัดพิมพ์เผยแพร่

กลุ่มศิลปวัฒนธรรม กีฬาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต
สำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาการเรียนรู้

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

ถนนสุขุทัย เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300

โทร. 0 2668 7123 ต่อ 2517 โทรสาร 0 2243 1129

Web Site : <http://www.onec.go.th>

พิมพ์ที่

ทางหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์

296 ซอยจรั- สนิทวงศ์ 40 ถนนจรั- สนิทวงศ์

บางยี่ขัน เขตบางพลัด กรุงเทพฯ 10700

โทร. 0 2433 0026 - 7 โทรสาร 0 2433 8587

EU Û

การศึกษาเป็นกระบวนการเรียนรู้ทั้งการเรียนรู้ของบุคคลและการเรียนรู้ของสังคม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้เป็นอย่างมาก กำหนดให้การจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาไปตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ กระบวนการเรียนรู้ต้องให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งชุมชนและสถาบันต่างๆ ได้มีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาและดำเนินการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

เอกสาร แนวทางพัฒนานครแห่งการเรียนรู้ นี้ นำเสนอหลักการและยุทธศาสตร์การพัฒนานคร เมือง ชุมชนเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต และการพัฒนาเศรษฐกิจสังคมและชุมชนของประเทศสหราชอาณาจักร ซึ่งใช้กระบวนการ 3 เกลียว คือ ความร่วมมือแบบหุ้นส่วน การมีส่วนร่วม และผลการดำเนินงาน เป็นแผนกลยุทธ์ที่ครอบคลุมความสนใจ และความร่วมมือของบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้ดำเนินการแปลและเรียบเรียงเอกสารฉบับนี้ เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการศึกษาและจัดทำแนวทางพัฒนานครแห่งการเรียนรู้ และ หวังเป็นอย่างยิ่งว่า เอกสารฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้สำหรับประเทศไทยสืบไป

๕๐

(นายรุ่ง แกวแดง)

เลขาธิการสภาการศึกษา

E U U

การเรียนรู้เป็นกุ- แฉลาค์- ที่จะนำไปสู่ความเจริญ- รุ่งเรืองและโอกาสของทั้งปัจเจกบุคคล ครอบครัว ชุมชน และประเทศชาติโดยรวม ดังนั้น การเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญ- ยิ่งที่รัฐบาลปรารถนา เอกสารปกเกี่ยวเรื่อง "ยุคแห่งการเรียนรู้" ได้ปูพื้นฐานสำหรับการปรึกษาหารือว่า ควรจะปรับปรุงรูปแบบการเรียนรู้ในศตวรรษใหม่ องค์ประกอบสำคัญ- ประการหนึ่งที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในยุคแห่งการเรียนรู้ คือ วิธีการที่ชุมชนท้องถิ่นตอบสนองและพัฒนาทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้

เครือข่ายนครแห่งการเรียนรู้ (Learning City Network) เป็นพัฒนาการที่สร้างสรรค์ โดยอาศัยการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมความกลมเกลียวของสังคมและพัฒนาการทางเศรษฐกิจ รวมทั้ง พัฒนาความร่วมมือเพื่อกระตุ้นและตอบสนองต่อความต้องการด้านการเรียนรู้ นอกจากนี้ นครและชุมชนแห่งการเรียนรู้ช่วยส่งเสริมกิจกรรมที่มีความสำคัญ- ในลำดับต้น อาทิเช่น การปรับปรุงรัฐบาลท้องถิ่นให้ทันสมัย การแก้ไข- ปัญหาการกีดกันทางสังคม การสร้างเขตชุมชนนครและการก้าวไปสู่ค่านิยมที่ดีที่สุด การขยายตัวอย่างรวดเร็วของเครือข่ายนครแห่งการเรียนรู้ แสดงให้เห็นว่า แนวทางดังกล่าวประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี และมีศักยภาพอย่างแท้จริง ดังนั้น นครและชุมชนแห่งการเรียนรู้จึงมีอนาคตอันสดใสในยุคแห่งการเรียนรู้

เอกสารคู่มือฉบับนี้ กล่าวถึงข้อมูลในทางปฏิบัติว่า ทำอย่างไรจึงจะสามารถพัฒนาแนวทางที่เรียกว่า "นครแห่งการเรียนรู้" ชาวเจ้าขอเสนอแนะเอกสารคู่มือฉบับนี้ให้แก่ทุกท่านที่กำลังทำงานเพื่อการเรียนรู้ที่ยั่งยืน และการพัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้

เดวิด บลังเคตต์

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการศึกษาและทักษะ



หน้า

คำนำ	
คำนำ	
สารบัญ	
บทนำ	ก
นครแห่งการเรียนรู้คืออะไร?	1
นครแห่งการเรียนรู้	4
ขั้นตอนการเริ่มต้น	12
โครงสร้างของเอกสารคู่มือ	16
กระบวนการพัฒนา 3 เกลียว	17
เกลียวที่ 1 : ความร่วมมือแบบหุ้นส่วน	23
การเรียนรู้เพื่อทำงานร่วมกัน	23
▲ ระดับที่ 1 การจัดระบบ	26
▲ ระดับที่ 2 การสร้างความเข้าใจร่วมกัน	30
▲ ระดับที่ 3 วงจรการเรียนรู้	39
เกลียวที่ 2 : การมีส่วนร่วม	45
การให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้	45
▲ ระดับที่ 1 การจัดระบบ	48
▲ ระดับที่ 2 การสร้างความเข้าใจร่วมกัน	54
▲ ระดับที่ 3 วงจรการเรียนรู้	63

	หน้า
เก็ลยวที่ 3 : ผลการดำเนงงาน	69
การสร้งแบบจำลองมูลค่าเพ่ม	69
การประเมงผลภายใน	70
การเปรยบเทยบภายนอก	77
การวเคราะห้มูลค่าเพ่ม	81
▲ ระดบที่ 1 การจ้ดระบบ	94
▲ ระดบที่ 2 การสร้งความเข้ใจรวมกัน	99
▲ ระดบที่ 3 วงจรการเรยงรฐ	105
การไปขางหนา - แผนพ้ฒนาระยะ 3 ปี	116
เอกสารอางอิงและเพยแพร	118
คณะผู้จ้ดทำ	120

.. . . .

เอกสารคู่มือฉบับนี้จัดทำขึ้นสำหรับกระทรวงการศึกษาและทักษะ หรือ กระทรวงการศึกษาและการจ้างงาน-เดิม และเครือข่ายนครแห่งการ เรียนรู้ เป็นผลจากโครงการพัฒนาและการวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งจัดทำ โดย ชู คารา แห่งสถาบันการศึกษาต่อเนื่องและการศึกษาผู้ใหญ่- แห่งชาติ (National Institute for Adult and Continuing Education - NIACE) และศาสตราจารย์สจวต แร่นสัน แห่งคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัย เบอร์มิงแฮม คณะวิจัยใช้เวลา 6 เดือน ในการวิจัยเอกสาร การสัมภาษณ์ บุคคลสำคัญ- ในนครแห่งการเรียนรู้และการวิเคราะห์กรณีตัวอย่างที่ปฏิบัติ ได้ผลดี คณะบริหารซึ่งประกอบด้วย นักวิจัย กระทรวงการศึกษาและ ทักษะ เครือข่ายนครแห่งการเรียนรู้ ผู้แทนจากคณะกรรมการบริหาร ของรัฐบาลท้องถิ่น สภาการฝึกอบรมและวิสาหกิจแห่งชาติ UNISON (สหภาพการค้าที่ใหญ่ที่สุดของสหราชอาณาจักร) และสมาคมของรัฐบาล- ท้องถิ่น ได้ร่วมกันพิจารณาโครงการตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จเป็น เอกสารคู่มือฉบับนี้ กระทรวงการศึกษาและทักษะ รวมทั้งเครือข่าย นครแห่งการเรียนรู้ ขอขอบคุณบุคคลและองค์กรที่เกี่ยวข้องดังกล่าว ข้างต้น ซึ่งให้ความร่วมมืออันไม่สามารถประเมินค่าได้ต่อการทำงานช่วง- บุกเบิกในครั้งนี้

แนวคิดเกี่ยวกับนครแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องทันสมัย งานวิจัยของ- องค์กรเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for

Economic Cooperation and Development - OECD) และศูนย์วิจัยและนวัตกรรมทางการศึกษา (Center for Educational Research and Innovation - CERl) ในปี พ.ศ. 2534 สนับสนุนแนวคิดดังกล่าวและมีอิทธิพลต่อการพัฒนาเครือข่ายนครแห่งการเรียนรู้ของสหราชอาณาจักรเป็นอย่างมาก นับตั้งแต่ปี พ.ศ.2538 เครือข่ายดังกล่าวได้เติบโตขึ้นเรื่อยๆ โดยจำนวนของนครที่สนับสนุนได้ขยายจากกลุ่มย่อยที่เป็นแกนกลางจนกลายเป็นกลุ่มเครือข่ายนครที่มีขนาดใหญ่- จำนวนถึง 20 แห่ง เครือข่ายดังกล่าวถือเป็นเวทีสำคัญ- ในการอภิปรายเกี่ยวกับศักยภาพของความร่วมมือแบบหุ้นส่วน ในการเชื่อมโยงการเรียนรู้ตลอดชีวิตกับวงจรการเรียนรู้ และการพัฒนาเศรษฐกิจของท้องถิ่น กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการค้นคว้าวิจัย การพัฒนา และการเผยแพร่ของเครือข่ายมีส่วนสำคัญ- ในการเพิ่มพูนความร่วมมือในด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต ชุมชนได้ปฏิบัติตามขั้นตอนต่างๆ ในคู่มือฉบับนี้ จะสามารถเสริมสร้างศักยภาพของประชากรในยุคแห่งการเรียนรู้นี้ได้

ชุมชนหลายแห่งได้รับประโยชน์จากการประยุกต์ใช้วิธีปฏิบัติที่เรียกว่า "นครแห่งการเรียนรู้" ในขณะที่ชุมชนอื่นๆ กำลังพิจารณาว่าจะมีส่วนร่วมในวิธีปฏิบัติดังกล่าวเพื่อให้ได้รับประโยชน์เช่นเดียวกันได้อย่างไร เอกสารคู่มือฉบับนี้รวบรวมคำแนะนำและแนวทางต่างๆ ของนักปฏิบัติทั้งในกลุ่มที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมของนครแห่งการเรียนรู้ และกลุ่มที่ประสงค์จะเข้าร่วมในกิจกรรมดังกล่าวในอนาคต

โครงสร้างของคู่มือฉบับนี้เน้นแนวทางการพัฒนา 3 เกลียว ได้แก่

- (1) ความร่วมมือแบบหุ้นส่วน (Partnership)
- (2) การมีส่วนร่วม

(Participation) และ (3) ผลการดำเนินงาน (Performance)

ผู้ปฏิบัติสามารถเริ่มต้นงานได้จากพื้นฐานเดิม แนวทางการพัฒนาแต่ละเกลียว อภิปราย 3 ระดับของการเรียนรู้ ได้แก่ การจัดระบบ การสร้างความเข้าใจร่วมกัน และ วงจรการเรียนรู้ คู่มือนำเสนอรายละเอียดที่จำเป็นทุกขั้นตอน ตั้งแต่การเตรียมการ จนถึงการเสริมสร้างความแข็งแกร่งและความเจริญ-เติบโต ดังนี้

- ▲ พื้นฐานที่เป็นประโยชน์สำหรับการเริ่มต้น ทำให้ทราบว่าต้องประสานงานกับหน่วยงานใดบ้าง
- ▲ เน้นกลยุทธ์และแนวคิดที่นำไปปฏิบัติได้ รวมทั้งปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น
- ▲ เรียนรู้จากกรณีศึกษาของวิธีปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ
- ▲ การประเมินความก้าวหน้าและมูลค่าเพิ่ม
- ▲ การเปรียบเทียบผลลัพธ์ทางการศึกษาและการสร้างมาตรฐานการศึกษา

1. แนวคิดและหลักการของนครแห่งการเรียนรู้ - Learning City

เอกสารคู่มือฉบับนี้ใช้คำว่า "นครแห่งการเรียนรู้ - Learning City" ซึ่งในทางปฏิบัติหมายถึงรวมถึง นครใหญ่ เมืองเล็ก หรือชุมชน ขนาดใดหรือตั้งอยู่ที่ไหนก็ได้ นครแห่งการเรียนรู้เป็นการดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการด้านการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในท้องถิ่นนั้นๆ โดยอาศัยความร่วมมือแบบหุ้นส่วน การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมในการรับรู้คุณค่าของการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเมื่อมีความสัมพันธ์ระหว่างสังคมกับสถาบันที่แข็งแกร่ง นครแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยการเรียนรู้เป็นวิธีการที่ส่งเสริมความกลมเกลียวของสังคม รวมทั้งการปฏิรูปและการพัฒนาทางเศรษฐกิจซึ่งเกี่ยวข้องกับทุกส่วนของชุมชน

ลักษณะเฉพาะของนครแห่งการเรียนรู้ คือ การทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของความร่วมมือแบบหุ้นส่วนที่เน้นการวางแผนในเชิงรุก ซึ่งครอบคลุมขอบข่ายความสนใจของบุคคลและองค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้แก่

▲ **ปัจเจกบุคคล องค์กรชุมชนและสภาพการค้า** : เพื่อให้ปัจเจกบุคคลและองค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาทักษะและความสามารถอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ความร่วมมือของ

สาธารณชนในระดับนี้ช่วยส่งเสริมความกลมเกลียวของสังคม การไม่แบ่งแยก ความเสมอภาคและเท่าเทียมในโอกาส ซึ่งทำให้ปัจเจกบุคคลทุกคนสามารถใช้ศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่

▲ **บุคคล/องค์กรที่ดำเนินการด้านการศึกษาและการฝึกอบรมทุกระดับ :** การส่งเสริมและใช้ทรัพยากรท้องถิ่นอันมีค่าให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ช่วยสร้างอุปทานในการเรียนรู้และตอบสนองอุปทานดังกล่าวทั้งชุมชน การจัดให้มีการเรียนรู้เชิงสนองตอบและเชิงจินตนาการ สอดคล้องกับอุปทานที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลง

▲ **นายจ้างในองค์กรทุกขนาดและทุกสาขา :** เพื่อให้ผู้จัดหางานสามารถทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์โดยอาศัยทักษะของบุคลากร ทั้งนี้ วัตถุประสงค์ดังกล่าวอาจเป็นการสร้างความมั่งคั่งและ/หรือการให้บริการที่มีคุณภาพสูง การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ให้มากขึ้นช่วยให้นายจ้างมีอิทธิพลในด้านวัฒนธรรม ทุนบำรุงและสร้างความเจริญเติบโตขององค์กรและชุมชนต่างๆ โดยอาศัยความรู้และทักษะที่จำเป็นและสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง

▲ **องค์กรสำคัญ-** เช่น หน่วยงานท้องถิ่น สภาการศึกษาและวิสาหกิจ สภาการศึกษาท้องถิ่น สภาหอการค้า หน่วยงานภาคธุรกิจ องค์กรเพื่อการพัฒนา หน่วยงานความร่วมมือระดับภูมิภาค กลยุทธ์การปฏิรูปของท้องถิ่น การพัฒนาเศรษฐกิจและการพัฒนาทักษะแรงงานต้องพิจารณาการเรียนรู้ การประสานงานและตัวแทนจากภาคต่างๆ ของชุมชนและความใฝ่ฝันในอนาคต ในทางตรงกันข้าม กลยุทธ์ด้านการสร้างชีวิตชีวาและการพัฒนาของท้องถิ่นช่วยเสริมกลยุทธ์ในระดับ-

ภูมิภาค ซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่คล้ายคลึงกันได้

สาระสำคัญของความร่วมมือแบบหุ้นส่วน คือ การให้บุคคลหรือองค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการแสดงความพยายามร่วมกัน สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่มีผลกระทบรวมกว้างกว่าการแยกกันทำงาน โดยไม่ลดทอนความแข็งแกร่งของความร่วมมือแบบหุ้นส่วนที่มีอยู่แต่อย่างใด นอกจากนี้ การเสริมสร้างความแข็งแกร่งของเครือข่ายที่มีอยู่แล้วเพื่อพัฒนาความสนใจของชุมชน ช่วยให้ศักยภาพของการเพิ่มมูลค่าสูงขึ้นด้วย

โดยสรุป เอกสารคู่มือฉบับนี้จัดทำขึ้น เพื่อช่วยให้นักปฏิบัติได้มีส่วนร่วมในนครแห่งการเรียนรู้ เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งของกิจกรรมที่ได้ปฏิบัติอยู่ รวมทั้งเพื่อประเมินและชี้ให้เห็นถึงผลกระทบและคุณค่าของกิจกรรมเหล่านั้น

İ È»zQ/³Ux»Dh »þ

นครแห่งการเรียนรู้ หมายถึง นคร เมือง ชุมชน ซึ่งพยายามเรียนรู้ว่า ต้องปรับปรุงตนเองอย่างไรในช่วงของการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ การขยายตัวอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี ทำให้นานาประเทศและภูมิภาคต่างๆ มีโอกาสมากขึ้นในการได้รับผลประโยชน์จากความรู้และแนวคิดใหม่ๆ ซึ่งได้มีการถ่ายทอดข้ามพรมแดนระหว่างประเทศ ในขณะเดียวกัน การเปลี่ยนแปลงแบบโลกาภิวัตน์ในด้านเงินทุนหมุนเวียนและการผลิต ก่อให้เกิดความไม่แน่นอนและความเสี่ยงในการจัดการด้านเศรษฐกิจทั้งในระดับชาติและระดับท้องถิ่น

ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว การเรียนรู้เป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อความผาสุกในอนาคต ชุมชนที่มีการเรียนรู้เป็นปัจจัยหลักสามารถควบคุมและพัฒนาประเพณีนิยมและความสามารถให้สอดคล้องกับความท้าทายของการปฏิรูปในยุคแห่งการเรียนรู้ หนึ่ง การเรียนรู้มีคุณค่าที่สำคัญอย่างยิ่งต่อชุมชน ช่วยสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ ภารกิจและเงื่อนไขของการปฏิรูปทางสังคมและเศรษฐกิจ

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริงคือ ชุมชนที่พัฒนาด้วยการเรียนรู้ จากประสบการณ์ทั้งภายในชุมชนของตนเองและจากชุมชนอื่นๆ ซึ่ง ช่วยทำให้เข้าใจตนเองและคิดไตร่ตรองความเข้าใจตนเอง ดังนั้น ลักษณะสำคัญ- ของชุมชนแห่งการเรียนรู้ คือ ความสามารถในการ พัฒนาตนเองภายใต้สภาพแวดล้อมทางสังคมและเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในขณะที่ นครอื่นๆ พยายามดำเนินวิธีการที่ ประสบความสำเร็จในอดีตเป็นระยะเวลาเนิ่นนานเกินไปนั้น จะพบกับ ความลำบาก ชุมชนแห่งการเรียนรู้มีความริเริ่มสร้างสรรค์ในการ สร้างความเข้าใจถึงสถานการณ์ของตนเองและความสัมพันธ์ในระดับ- ที่กว้างกว่า โดยพัฒนาแนวทางใหม่สำหรับการแก้ไข- หาใหม่

ที่มา : Charles Landry and Francois Matarasso: Comedia; 1998

วัตถุประสงค์ของนครแห่งการเรียนรู้

นครแห่งการเรียนรู้มีหลักการและวัตถุประสงค์เชื่อมโยงกัน 2 ประการ ได้แก่ (1) เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (2) เพื่อเรียนรู้- แนวทางส่งเสริมการปฏิรูปสังคมและเศรษฐกิจ

การเรียนรู้ตลอดชีวิต

หลักการข้อนี้หมายถึง การสนับสนุนให้ปัจเจกบุคคล นายจ้าง และ องค์กรต่างๆ มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ตลอดชีวิต เนื่องจากลักษณะ



ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลง ทำให้ประชาชนต้องปรับและยกระดับทักษะ/
ความรู้ตลอดชีวิตเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ในตลาดแรงงาน ชุมชนที่มี
ทักษะสูงจะดึงดูดการจ้างงาน นครใหญ่ และนครเล็กที่ประสบความสำเร็จ
ในการสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตจะเป็นสถานที่ที่น่าอยู่อาศัยและสร้าง
โอกาสการจ้างงาน การเรียนรู้เป็นสิ่งจำเป็นต่อการส่งเสริมและพัฒนา
คุณภาพชีวิตของชุมชนโดยรวม ยิ่งประชาชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการ
เรียนรู้ ทั้งในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการมากขึ้นเท่าใด ชุมชน
นั้นจะยิ่งมั่งคั่ง ประสบความสำเร็จและน่าสนใจมากขึ้นเท่านั้น

การปฏิรูป : การเรียนรู้ว่าชุมชนกำลังเปลี่ยนแปลงอย่างไร

นครแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องทราบบริบทของการเปลี่ยนแปลง
เพื่อประโยชน์ในการกำหนดลักษณะของการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดสังคม-
แห่งความรู้ เพื่อการวางแผนงานสำหรับอนาคต ความเปลี่ยนแปลง
ที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นการเคลื่อนย้ายประชากร ความเติบโตและความ
เสื่อมถอยของพื้นฐานทางอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม ตลอดจน
ผลกระทบของเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่มีต่อระบบการสื่อสาร ฯลฯ ล้วนเป็น
เรื่องที่ชุมชนต่างๆ ซึ่งอยู่ในกระบวนการของการปฏิรูปจำเป็นต้อง
เรียนรู้ ไม่ใช่เพื่อพัฒนาทักษะของประชาชนเพียงอย่างเดียว แต่เพื่อ
ทำความเข้าใจองค์ประกอบต่างๆ ในชีวิตของนครแห่งการเรียนรู้ ทั้งด้าน
สังคม วัฒนธรรม และเศรษฐกิจ เพื่อนำทักษะและความเข้าใจของตนมา
เชื่อมโยงเขาดวยกันใหม่ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นในการรักษาไว้ซึ่งความผาสุกใน
อนาคตของชุมชนให้คงอยู่ตลอดไป

ภารกิจของนครแห่งการเรียนรู้

การทำให้การเรียนรู้เป็นเรื่องที่น่าสนใจ ชุมชนต้องเรียนรู้เพื่อสร้าง-
สรรคความร่วมมือแบบหุ้นส่วนระหว่างหุ้นส่วนต่างๆ ในรูปแบบใหม่
รวมทั้งวิธีการให้สาธารณชนมีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็น ภารกิจนี้
เกี่ยวข้องกับการพัฒนา 2 รูปแบบแรกของเอกสารคู่มือฉบับนี้ ได้แก่

1) ความร่วมมือแบบหุ้นส่วน

การที่การศึกษาและการฝึกอบรมแบ่งแยกเป็นส่วน โดยขาด
การเชื่อมโยงระหว่างส่วนต่างๆ อย่างเพียงพอและเกิดการแข่งขันระหว่าง
หน่วยงานที่จัดการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การศึกษาหลังการศึกษา-
ในระบบโรงเรียน ไม่เอื้ออำนวยให้เกิดการมีส่วนร่วมซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นใน
ยุคแห่งการเรียนรู้ ภารกิจในช่วงต้นของนครแห่งการเรียนรู้ คือ การสร้าง-
ความร่วมมือแบบหุ้นส่วนระหว่างสถาบันและส่วนต่างๆ เพื่อกระตุ้นความ
ร่วมมือและความก้าวหน้าในการเรียนรู้ของสมาชิกชุมชนทุกคน ลักษณะ
ของความร่วมมือแบบหุ้นส่วน ได้แก่

- ▲ พัฒนากิจกรรมการรวมกลุ่ม/องค์กรทุกแห่งทั่วทั้งชุมชน เพื่อ-
ประสานงานระหว่างหุ้นส่วน ทั้งภาครัฐวิสาหกิจและภาคเอกชนที่
เกี่ยวข้อง
- ▲ ประสานแนวทางต่างๆ สำหรับการเรียนรู้หลากหลายประเภท
ที่ชุมชนให้บริการ ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ในระบบ หรือ การ
เรียนรู้นอกระบบ และ การเรียนรู้โดยใช้ที่ทำงานเป็นฐาน
- ▲ ติดต่อประสานงานระหว่างส่วนต่างๆ ในทุกระดับการศึกษาและ-
การจ้างงาน

- ๙ ใช้สื่อประเภทต่างๆ ในการส่งเสริมผลสัมฤทธิ์และสร้างวามกระตือรือร้นในการเรียนรู้

2) การมีส่วนร่วม

ประเด็นหนึ่งที่หุ้นส่วนควรมานำสนทนาหารือกัน คือ ความร่วมมือแบบหุ้นส่วนซึ่งช่วยสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคตของชุมชนในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงในลักษณะโลกาภิวัตน์ โดยทั่วไปแล้ว การให้บริการสาธารณะตามประเพณีนิยมจะไม่ให้ประชาชนซึ่งเป็นลูกค้า ผู้รับบริการ มีโอกาสเข้าร่วมหรือมีส่วนร่วมในการปรึกษาหารือด้วย ดังนั้นเท่าที่ผ่านมา ประชาธิปไตยซึ่งได้รับการสร้างสรรค์ขึ้นเพื่อบริการแก่ชุมชนต่างๆ จึงไม่สัมพันธ์กับชุมชนอย่างใกล้ชิด ขณะนี้ นครเล็กและนครใหญ่ หลายแห่งกำลังพิจารณาหาวิธีการใหม่ๆ ที่ช่วยเสริมสร้างให้ประเพณีนิยมที่สำคัญ- เกี่ยวกับวิธีปฏิบัติแบบประชาธิปไตยในท้องถิ่นมีความเข้มแข็งขึ้น รวมทั้งให้ตระหนักถึงความสำคัญ- ของการมีส่วนร่วมในการปฏิรูป ชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริงต้องเรียนรู้วิธีการใหม่ๆ ที่โน้มน้าวประชาชนให้เขามามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการปกครองและการเปลี่ยนแปลงในชุมชน กระบวนการดังกล่าวเรียกร้องให้ประชาชนที่มีทักษะแสดงออกถึงความต้องการและความคาดหวัง ในขณะเดียวกันทักษะดังกล่าวมีความจำเป็นต่อการทำงานและการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ ในสังคมซึ่งอยู่ในภาวะแห่งการเปลี่ยนแปลง ระบบการศึกษาที่มีบทบาทสำคัญ- อย่างยิ่งในการก้าวไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ดังกล่าวข้างต้น อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดี นายจ้างและส่วนอื่นๆ ของชุมชนซึ่งมีประเพณีนิยมที่เป็นไปตามหลักประชาธิปไตยและวัฒนธรรมมีบทบาทสำคัญ- ในการ

ปรับปรุงคุณภาพและความกระตือรือร้นในวิถีชีวิตของประชาชนเป็น
อย่างมากเช่นเดียวกัน

เงื่อนไขของนครแห่งการเรียนรู้

หากชุมชนใดประสงค์เป็น "นครแห่งการเรียนรู้" ต้องมีความ
สร้างสรรค์โดยอาศัยการพัฒนาเกลียวที่ 3 คือ

3) ผลการดำเนินงาน

การเรียนรู้เพื่อคิดหาวิธีการใหม่ในการเรียนรู้ ต้องอาศัย

- ▶ การพัฒนารูปแบบของการมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้-
ของชุมชนใหม่มีความหลากหลายและมีความยืดหยุ่น
- ▶ การรับรู้และการให้คุณค่าต่อการเรียนรู้ทุกรูปแบบที่ช่วย
ให้เกิดความก้าวหน้าในชุมชน

การเรียนรู้ในคู่มือฉบับนี้ไม่ได้หมายถึงเฉพาะการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้อง
ของกับกระบวนการการศึกษาในระบบ หากรวมถึงการเรียนรู้หลากหลาย
ประเภท ทั้งในสถานที่ทำงาน องค์กรอาสาสมัคร และในครอบครัว โดย
มีวัตถุประสงค์ช่วยให้ชุมชนเป็นสถานที่ที่น่าอยู่อาศัยมากขึ้น

การเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ ควรคิดได้ตรง :

- ▶ ในอดีต ชุมชนเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงที่กำลังเผชิญ- อยู่
อย่างไร?
- ▶ ชุมชนได้เรียนรู้เรื่องดังกล่าวมากน้อยเพียงใด?

๓ คุณค่าของการเรียนรู้ที่ชุมชนได้รับเพิ่มมีมากน้อยเพียงใด?

เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในลักษณะข้างต้น นครแห่งการเรียนรู้
 ต้องให้ความสำคัญ- แก่การประเมินผลความสามารถในการดำเนินงาน

การเตรียมการในอนาคต

นครต่างๆ แสดงให้เห็นถึงวิธีการเรียนรู้ในลักษณะต่างๆ
 ที่ชุมชนใช้ในการปฏิรูป หรือการเผชิญหน้ากับอนาคต ตัวอย่างเช่น
 การล่มสลายของอุตสาหกรรมเหล็กกล้าในนครพิทสเบิร์ก ประเทศ-
 สหรัฐอเมริกา ได้นำไปสู่โปรแกรมการฝึกอบรมเพิ่มเติมเพื่อเสริม
 สร้างทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานเฉพาะทางเป็นจำนวนมาก ในนคร
 คาเกงาว่า ประเทศ-ญี่ปุ่น การให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการฟื้นฟู
 นครส่งผลให้สามารถดึงดูดการลงทุนจากภายในชุมชนสำหรับ
 โครงการรถไฟความเร็วสูง ส่วนนครต่างๆ ในสหราชอาณาจักรที่นำ-
 แนวคิดเรื่องนครแห่งการเรียนรู้มาใช้ ได้เข้าร่วมโครงการต่างๆ เพื่อ-
 ส่งเสริมการเรียนรู้และเชื่อมโยงการปฏิรูปเข้ากับการพัฒนาทักษะที่
 จำเป็น อาทิเช่น

- **ลิเวอร์พูล** ใช้เทคโนโลยีเชื่อมโยงนักเรียนในโรงเรียน
 และผู้เรียนในชุมชน
- **เซาท์แฮมตัน** กำหนดเป้าหมายในการฝึกอบรมด้าน
 เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้แก่ประชาชน
 ทั้งหมด
- **ฮัลล์** ประมุขกองทุนงบประมาณการปฏิรูปเฉพาะด้าน

(Single Regeneration Budget) ที่จัดทำอย่างกว้างขวางทั้งนคร โดยเน้นความสำคัญของการศึกษาและการฝึกอบรมทั่วทั้งชุมชน กองทุนดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์พัฒนาเศรษฐกิจของนครฮัลล์ซึ่งถือว่า การเรียนรู้เป็นปัจจัยหลัก

- **สวอนซี** พัฒนาเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยใช้เงินทุนสนับสนุนของยุโรป
- **เซฟฟีลด์** พัฒนาเครือข่ายระดับท้องถิ่นของศูนย์การเรียนรู้ เรียกว่า "Citinet" เชื่อมโยงครัวเรือน โรงเรียน ธุรกิจ และศูนย์ต่างๆ ของชุมชนในลักษณะที่เสมือนว่าโลกอยู่ที่ปลายนิ้วมือของทุกคน
- **กลาสโกว์** กลุ่มพันธมิตรการเรียนรู้ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้และมีส่วนร่วมในโครงการสำหรับเยาวชนซึ่งไม่ประสบผลสำเร็จในการเรียนรู้ รวมทั้งโครงการแนะนำโปรแกรมการพัฒนาลูกจ้างในธุรกิจขนาดย่อม
- **เร้ทฟอร์ด** ความร่วมมือแบบหุ้นส่วนช่วยดึงดูดกองทุนงบประมาณการปฏิรูปเฉพาะด้าน สำหรับกิจกรรมการเรียนรู้ที่เรียกว่า "โค้งแห่งการเรียนรู้" ความร่วมมือดังกล่าวช่วยให้ผู้ทำงานด้านการศึกษาสามารถเข้าถึงผู้ใหญ่- ในเขตด้อยโอกาสการเรียนรู้ได้มากที่สุด ทั้งนี้ การลงทุนภายในนครช่วยสร้างงานต่างๆ ซึ่งนับได้ว่าเป็นเป้าหมายที่เป็นแรงจูงใจ

> iV 3Ux»Ö if

ชุมชนหลายแห่งเห็นว่า แนวคิดเรื่องนครแห่งการเรียนรู้ให้โอกาสที่ดีในการตอบสนองอย่างสร้างสรรค์ต่อพลังผลักดันของความเปลี่ยนแปลง รวมถึง การปรับปรุงองค์กรของรัฐบาลท้องถิ่นและกระบวนการปรับโครงสร้างทางสังคมและเศรษฐกิจในเชิงลึก การนำแนวคิดเรื่องการเรียนรู้ไปปฏิบัติอย่างจริงจัง ช่วยให้เกิดกระบวนการที่คิด ได้ตรงตรงถึงกลยุทธ์ต่างๆ ในการจัดการกับความเปลี่ยนแปลง

กิจกรรมต่างๆ เกี่ยวกับนครแห่งการเรียนรู้เริ่มต้นขึ้นอย่างไร หากพิจารณา "นครแห่งการเรียนรู้" ในสหราชอาณาจักร จะเห็นได้ว่า วิธีการเริ่มต้นดำเนินกิจกรรมของนครเหล่านั้นมีความหลากหลาย องค์ประกอบหลักที่จำเป็น 6 ประการ พร้อมทั้งตัวอย่างของนครแห่งการเรียนรู้ มีดังต่อไปนี้

1. ปัจเจกบุคคลที่เป็นหลัก (Key Individuals) ปัจเจกบุคคลมีความสำคัญ - 2 ประการ ได้แก่ (1) เป็นบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในแนวคิดเรื่องนครแห่งการเรียนรู้และเริ่มต้นชักจูงให้บุคคลอื่นๆ นำเอาแนวคิดดังกล่าวไปพิจารณา (2) เป็นบุคคลที่สร้างความเชื่อถือในขั้นต้นให้เกิดขึ้นได้ภายในชุมชน โดยให้การสนับสนุนและความอุปถัมภ์ ตัวอย่างเช่น แนวคิดเรื่อง "โค้งแห่งการเรียนรู้ - Learning Curve" ได้รับการพัฒนา

ในนครเค็ทฟอร์ด ทั้งนี้ แนวคิดเรื่องชุมชนแห่งการเรียนรู้ช่วยพัฒนาโอกาสในการเรียนรู้ตลอดชีวิตและยกระดับทักษะของประชาชนที่พยายามดึงดูดการลงทุนจากภายในชุมชน

2. สถาบันที่เป็นหลัก (Key Institutions) ภาวะผู้นำและการสนับสนุนของสถาบัน ตลอดจนแนวคิดของชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่สถาบันนำมาประยุกต์ใช้ มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการก่อให้เกิดการริเริ่มในขั้นต้น แม้มีการพัฒนาความร่วมมือแบบหุ้นส่วน แต่สถาบันยังคงต้องรับภาระและจัดหาทรัพยากรสำหรับงานขั้นพื้นฐาน สถาบันที่มีบทบาทดังกล่าวได้แก่ สภาการฝึกอบรมและวิสาหกิจ มหาวิทยาลัยและหน่วยงานท้องถิ่น ตัวอย่างเช่น เซาท์แฮมตัน แนวคิดเรื่องนครแห่งการเรียนรู้ ถือเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ในควมมีเอกภาพของหน่วยงานหลักแห่งใหม่ แม้มีหน่วยงานอื่นๆ เข้าร่วมในการดำเนินงาน แต่หน่วยงานหลักและผู้อำนวยการบริหารฝ่ายการศึกษา มีบทบาทนำในเรื่องดังกล่าว

3. กลุ่มที่เป็นแกนกลาง (Core Group) เมื่อแนวคิดเรื่องนครแห่งการเรียนรู้ได้รับความสนใจจากบุคคลที่มีอิทธิพลต่อชุมชนและสถาบันต่างๆ ที่เกี่ยวข้องแล้ว ขั้นตอนต่อมา คือ การร่างเอกสารการประชุมและการสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงกับหน่วยงานที่ทำหน้าที่ประสานงานและหน่วยงานที่ให้การสนับสนุน โดยจัดตั้งองค์กรเตรียมการสำหรับการพัฒนาขั้นต้น (Embryonic Organization) ซึ่งรวมถึงกลุ่มที่ทำหน้าที่เสนอแนะและบริหาร ประกอบด้วยสถาบันหลักต่าง ๆ ในนคร ขณะเดียวกัน สมาชิกของกลุ่มต้องสมัครใจอุทิศเวลาและทรัพยากรอื่นๆ เพื่อสามารถริเริ่มดำเนินการในระยะแรกได้

ตัวอย่างเช่น กลุ่มที่เป็นแกนกลางของนอรัลช เป็นกลุ่มเล็กๆ ซึ่งประกอบด้วย สมาคมเทศบาล วิทยาลัย มหาวิทยาลัย สภาการฝึกอบรมและวิสาหกิจ และหน่วยงานบริการการศึกษาผู้ใหญ่

นครเซฟฟิลด์ เริ่มต้นด้วยการจัดสัมมนาสำหรับประชาชนอย่างต่อเนื่องเป็นชุด ผลลัพธ์คือ เกิดโครงการร่วมระหว่างมหาวิทยาลัยเซฟฟิลด์กับเทศบาล เพื่อสนับสนุนและดำเนินการวิจัยเกี่ยวกับผลกระทบจากการรื้อหนังสือของครอบครัว

4. ความสนใจในวงกว้าง (Wider Interests) กลุ่มบุคคลที่มีอิทธิพลเพียงไม่กี่คนอาจสร้างแนวคิดใดๆ ขึ้นมาได้ แต่แนวคิดนั้นจะได้รับการนำไปปฏิบัติต่อเมื่อชุมชนในวงกว้างได้รับการโน้มน้าวให้เห็นว่า แนวคิดดังกล่าวสมเหตุสมผลและมีความสำคัญภารกิจในการสร้าง/ดึงดูดการสนับสนุนจากชุมชนในวงกว้างซึ่งให้เห็นความสำคัญของการสัมมนาและการประชุมที่มีส่วนช่วยในการกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นขั้นพื้นฐานได้ นอกจากการประชุมและการสัมมนาแล้ว กลยุทธ์การปรึกษาหารือ และ แบบสอบถามย้อนกลับสามารถช่วยในการทดสอบระดับการสนับสนุนแนวคิดเรื่องนครแห่งการเรียนรู้ได้

ตัวอย่างเช่น นีออตตั้งแฮม ได้จัดการประชุมผู้ใหญ่ เพื่อสอบถามความคิดเห็นของชุมชนในวงกว้างเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการพัฒนาและประโยชน์ของการริเริ่มเรื่องนครแห่งการเรียนรู้ ผลปรากฏว่า ได้รับการสนับสนุนและขอเสนอแนะอย่างกว้างขวาง

5. การเริ่มดำเนินงาน (Launch Events) บางครั้งอาจจัดให้เริ่มดำเนินงานไปพร้อมกับการปรึกษาหารือ ภายหลังจากการพัฒนาและการปรึกษาหารือแล้ว ควรเตรียมการเริ่มดำเนินงานอย่างเป็นทางการ โดยประชาสัมพันธ์ทางสื่อมวลชนต่างๆ อย่างทั่วถึง

ภายหลังจากงานพัฒนาระยะเวลา 12 เดือน นครฮัลล์ ได้จัดการประชุมเพื่อให้สาธารณชนรับรูการเริ่มดำเนินกิจกรรม โดยมีโฆษกระดับชาติพร้อมผู้ชมมากกว่า 400 คน ร่วมงาน เพื่อกระตุ้นกระบวนการพัฒนา กิจกรรมและการเริ่มต้นแผนงานเกี่ยวกับการเรียนรู้ของชุมชน

6. นายจ้างที่เป็นหลัก (Key Employers) การมีส่วนร่วมของนายจ้างช่วยพัฒนาและสานต่อการเรียนรู้ในสถานประกอบการ และส่งผลให้ชุมชนธุรกิจภายในท้องถิ่นมีส่วนร่วมและมีอิทธิพลต่อแผนงานเพิ่มความพยายามในการปฏิรูปท้องถิ่น

นครเดอร์แฮม เน้นความสำคัญ- ของประเด็นเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ที่มีผลกระทบต่อนายจ้าง ทั้งนี้ มีงานวิจัยที่ทำให้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการด้านการฝึกอบรมใน 4 ด้านซึ่งต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษ

นครดาร์ลิ่งตัน ได้จัดประชุมเพื่อกระจายแนวคิดต่อสาธารณชน โดยมีนายจ้างรายใหญ่- เขาร่วมการประชุมฯ เน้นความสำคัญ- ของวิธีการต่างๆ ในการเรียนรู้ที่นายจ้างสามารถเข้ามามีส่วนร่วมได้

È»YÑYK ÖIÖNUEPÖ

เอกสารคู่มือฉบับนี้ได้รับการออกแบบเพื่อให้ชุมชนท้องถิ่นสามารถประเมินกลยุทธ์ที่นำไปสู่การเป็นนครแห่งการเรียนรู้ และประเมินความคืบหน้าในการดำเนินงาน อนึ่ง คู่มือฉบับนี้มีพื้นฐานจากสมมุติฐาน 2 ประการที่ได้จากผลการวิจัย ได้แก่

- ▲ การสร้างนครแห่งการเรียนรู้ให้มั่นคงยิ่งขึ้นต้องอาศัยการดำเนินการให้มีความก้าวหน้าในการพัฒนา 3 เกลียว ซึ่งมีความเชื่อมโยงกันอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลายาวนาน
- ▲ กระบวนการเรียนรู้สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนา 3 เกลียว ได้

การดำเนินงานของนครแห่งการเรียนรู้ไม่มียุทธศาสตร์เฉพาะที่นำไปใช้ร่วมกันได้ อย่างไรก็ตาม การแสวงหาและการพัฒนากลุ่มประชากรเพื่อช่วยให้โครงการประสบผลสำเร็จเป็นสิ่งสำคัญ- อย่างยิ่ง ชุมชนทุกแห่งต้องหาหนทางแก้ไข- หาของตนเองที่สะท้อนให้เห็นถึงลักษณะเฉพาะและวัตถุประสงค์ของท้องถิ่น ในขณะที่เดียวกัน- ประสบการณ์และความรู้จากนครแห่งการเรียนรู้รุ่นบุกเบิก ช่วยชี้แนะแนวทางให้แก่ผู้ที่ประสงค์พัฒนาขีดความสามารถต่างๆ ภายในชุมชนของตนได้

3 »æuî ³Ūóĩm Ū' {³tĐu

เส้นทางที่นำไปสู่นครแห่งการเรียนรู้ คือ การดำเนินการตาม กระบวนการพัฒนา 3 เกลียว ซึ่งเป็นเกลียวสัมพันธ์ของนครแห่ง การเรียนรู้ที่มีทั้งความแตกต่างและความเชื่อมโยงในขณะเดียวกัน ดังนี้

1) ความร่วมมือแบบหุ้นส่วน (Partnership) คือ การเรียนรู้เพื่อ- สร้างความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ หมายถึง การจัดตั้ง การพัฒนา และการรักษาไว้ซึ่งความร่วมมือแบบหุ้นส่วน การพัฒนาในเกลียวนี้เหมาะ- สมกับชุมชนที่เพิ่งเริ่มต้นกิจกรรมการเรียนรู้ หรือเมื่อหุ้นส่วนความร่วมมือ- ต้องการทบทวนความก้าวหน้า

2) การมีส่วนร่วม (Participation) คือ การเรียนรู้เพื่อให้ ประชาชนชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการด้านนโยบาย หมายถึง การให้ชุมชนในระดับกว้างมีส่วนร่วมในการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงใน- ชุมชน การพัฒนาในเกลียวนี้เหมาะสมกับชุมชนที่อยู่ในระหว่างการ ดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้ และประสงค์ให้กลุ่มคนทั่วไปที่มีส่วนร่วมใน- กิจกรรมดังกล่าว (Traditional Non-Participants) ได้เข้ามามีส่วนร่วม ในการวางแผนการศึกษาและการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้อง และให้กลุ่มคนที่- ประสงค์จะพัฒนาวิธีการที่ทำให้ชุมชนต่างๆ เพิ่มบทบาทในเชิงรุกและมี- อิทธิพลต่อการปฏิรูปและการพัฒนามากยิ่งขึ้น เข้ามาร่วมด้วย

3) ผลการดำเนินงาน (Performance) คือ การเรียนรู้เพื่อประเมินผลความก้าวหน้า หมายถึง วิธีการที่ชุมชนต่างๆ เปรียบเทียบความก้าวหน้าในการดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้กับเป้าหมายของชุมชนหรือกับความก้าวหน้าของกิจกรรมการเรียนรู้ในชุมชนอื่นๆ และพิจารณาหาวิธีการประเมินมูลค่าเพิ่มที่ได้จากการสร้างสรรค์ของนครแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาในเกลียวนี้เหมาะสมกับชุมชนที่กำลังดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อเปรียบเทียบความก้าวหน้าและการจัดสรรทรัพยากรในการทำงาน ในลักษณะความร่วมมือแบบหุ้นส่วน รวมทั้งชุมชนที่ประสงค์จะวางกรอบการดำเนินงานสำหรับการประเมินผลในช่วงต้น

ชุมชนแห่งการเรียนรู้สามารถเลือกปฏิบัติตามกระบวนการพัฒนาทั้ง 3 เกลียวพร้อมกันหรือตามลำดับขั้น เนื่องจากการพัฒนาไม่มีแบบแผนที่แน่นอน อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดี ในการปฏิบัติตามกระบวนการพัฒนาทุกเกลียว นครแห่งการเรียนรู้ต้องพัฒนาวิธีปฏิบัติที่ก่อให้เกิดกระบวนการพัฒนาการจัดการในเชิงยุทธศาสตร์ที่จำเป็น ได้แก่

- ▲ กำหนดวัตถุประสงค์ ลำดับความสำคัญ และแผนงานให้ชัดเจน
- ▲ แนะนำกระบวนการจัดองค์กรที่เหมาะสม
- ▲ ชี้นำและพัฒนากลุ่มประชากร
- ▲ ติดตามและประเมินผลสำเร็จ
- ▲ ใช้ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลเป็นแนวทางสำหรับการดำเนินงานในอนาคต

กระบวนการเรียนรู้

นครแห่งการเรียนรู้ต้องยึดหลักการเรียนรู้เป็นหัวใจของวิถีปฏิบัติ รวมทั้งสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับตนเอง แสวงหา และตั้งคำถาม เกี่ยวกับสมมุติฐานที่เป็นรากฐานของวิถีปฏิบัติต่างๆ เพื่อพัฒนาวิถีปฏิบัติเหล่านั้น และเรียนรู้ที่จะปฏิบัติตามแนวทางดังกล่าวให้เป็นกิจวัตร การเรียนรู้มี 3 ระดับ ได้แก่

- **การเรียนรู้ระดับที่ 1 : การจัดระบบ** หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ บทบาท และความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ของ การพัฒนาลำดับความสำคัญ- และแผนงานขั้นต้นรวมทั้งการคำนวณงบประมาณ- และการวางเป้าหมายในการดำเนินงาน การเรียนรู้ในระดับนี้ คือ การเรียนรู้เพื่อจัดวางระบบและทำให้ระบบสามารถเริ่มดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- **การเรียนรู้ระดับที่ 2 : การสร้างความเข้าใจร่วมกัน** หมายถึง การตระหนักว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพจะต้องสร้างความตกลงร่วมกันในเรื่องค่านิยมและวัตถุประสงค์ที่เป็นรากฐานมากกว่าการจัดระบบ ซึ่งเป็นการพัฒนาในระดับที่ 1 อย่างไรก็ดี การพัฒนาในขั้นต้น ทั้ง 2 ระดับนี้ อาจมีป- หาในการปฏิสัมพันธ์และการสื่อสารซึ่งแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างกันในด้านค่านิยมและความสนใจ ทั้งนี้ การแก้ไข- หาดังกล่าวต้องอาศัยการสนทนาหรือในขั้นพื้นฐานระหว่างฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้มากยิ่งขึ้น

- **การเรียนรู้ระดับที่ 3 : วงจรการเรียนรู้** หมายถึง ชุมชนที่เผชิญ- กับการเปลี่ยนแปลงต้องมุ่งมั่นในการเรียนรู้ จึงจะประสบความสำเร็จ

สำเร็จ นอกจากนี้ ชุมชนต้องมีความสร้างสรรค์ในการเรียนรู้อย่างเป็นระบบในวิธีการเรียนรู้ที่ใช้ในปัจจุบัน คิดไตร่ตรองและวิเคราะห์รูปแบบการเรียนรู้ที่ใช้มาก่อนหน้านี้ หรือยังไม่สามารถเรียนรู้ได้ ตลอดจนระบุว่าสิ่งใดเอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้หรือขัดขวางการเรียนรู้ เพื่อสามารถแก้ไข-หาและพัฒนากลยุทธ์ใหม่สำหรับการเรียนรู้ นครแห่งการเรียนรู้ต้องดำเนินการทบทวนและวิเคราะห์ดังกล่าวอยู่เสมอจนเป็นกิจวัตร

การตระหนักถึงวงจรการเรียนรู้จะกระตุ้นให้ทุกฝ่ายที่มีส่วนร่วม-พิจารณาเงื่อนไขในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เหตุใดปัจเจกบุคคลและกลุ่มต่าง ๆ จึงเปิดรับแนวคิดและวิธีคิดแบบใหม่ซึ่งช่วยให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างทันเหตุการณ์ การเรียนรู้โดยวิธีนี้ช่วยขยายขอบเขตของวงจรการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

กรอบการทำงานสำหรับกระบวนการพัฒนา 3 เกื้อหนุนและกระบวนการเรียนรู้ 3 ระดับ ปรากฏตามแผนภูมิ กรอบการทำงานของนครแห่งการเรียนรู้ ชุมชนที่ดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้หรือพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการเริ่มดำเนินกิจกรรมต้องระบุตำแหน่งของตนในแผนภูมิ การพัฒนาดังกล่าวได้ บ่อยครั้งที่กิจกรรมต่างๆ เน้นสาขาใดสาขาหนึ่งมากกว่าและมีความคืบหน้าไม่เท่ากัน แรงกดดันและองค์กรต่างๆ ของท้องถิ่น หมายถึง กิจกรรมของนครแห่งการเรียนรู้ไม่มีลักษณะเป็นเอกรูป (Uniform) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่เสริมสร้างความแข็งแกร่งที่มีลักษณะเฉพาะของนครแห่งการเรียนรู้

แผนภูมิ กรอบการทำงานของนครแห่งการเรียนรู้

	วิธีปฏิบัติ	ระดับการเรียนรู้		
		1. การจัดระบบ	2. การสร้างความเข้าใจร่วมกัน	3. วงจรการเรียนรู้
เก็ลยว การพัฒนาว	ความ ร่วมมือ แบบ หุ้นส่วน	วัตถุประสงค์ กลุ่มประชากร แผนงาน กระบวนการ ผลการ ดำเนินงาน		
	การมี ส่วนรวม	วัตถุประสงค์ กลุ่มประชากร แผนงาน กระบวนการ ผลการ ดำเนินงาน		
	ผลการ ดำเนินงาน	วัตถุประสงค์ กลุ่มประชากร แผนงาน กระบวนการ ผลการ ดำเนินงาน		

รายการตรวจสอบ (Checklists) ซึ่งจะกล่าวต่อไปในเอกสารคู่มือฉบับนี้ จะช่วยให้สามารถกำหนดสถานะปัจจุบันในแผนภูมิ กรอบการทำงานของนครแห่งการเรียนรู้ ได้ ทั้งนี้ การยกตัวอย่างรายการตรวจสอบดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยอธิบายและให้แนวทางเท่านั้น ไม่ได้หมายความว่า เป็นแนวทางปฏิบัติที่ตายตัวในการแก้ไข- สำหรับกระบวนการพัฒนานครแห่งการเรียนรู้ในแต่ละขั้นตอน

{³tDu 1% ÈUÒ»ÓÓZ - ÓÑÛ

การเรียนรู้เพื่อทำงานร่วมกัน

ในชุมชนส่วนใหญ่- สถาบันแต่ละแห่งปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์กรโดยเฉพาะ ตัวอย่างเช่น วิทยาลัยคัดเลือกนักศึกษาและเผยแพร่หลักสูตรของตนเอง มหาวิทยาลัยมีนโยบายเกี่ยวข้องกับชุมชนท้องถิ่น การกิจระดับชาติและระดับนานาชาติ ในขณะที่หน่วยงานท้องถิ่น เช่น ศูนย์กีฬา มุ่งเน้นการใช้อุปกรณ์อำนวยความสะดวกของตน นายจ้าง มุ่งพัฒนากลยุทธ์เพื่อใช้ในการฝึกอบรมของตนเอง โดยทั่วไปแล้ว ไม่มีหน่วยงานใดให้ความสนใจในเรื่องบทบาทหน้าที่ที่ซ้ำซ้อนกันมากนัก สำหรับหน่วยงานภาครัฐ หากมีเป้าหมายเรื่องบทบาทหน้าที่ซ้ำซ้อนกัน ก็มีส่วนเกิดจากการแข่งขันกันเป็นส่วนใหญ่-

วัตถุประสงค์ของความร่วมมือแบบหุ้นส่วน

การปฏิรูปและวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตไม่สามารถล้มฤทธิ์ผลได้โดยอาศัยหน่วยงานเพียงหน่วยงานเดียว

องค์กรทุกองค์กรมีภารกิจเฉพาะของตน อย่างไรก็ตาม องค์กรเหล่านั้นควรทำงานร่วมกันเพื่อสนับสนุนให้กิจกรรมทุกด้านมีมูลค่าสูงขึ้น

องค์ประกอบสำคัญ- ที่เป็นพื้นฐานของชุมชนการเรียนรู้ คือ ความต้องการสร้างความร่วมมือแบบหุ้นส่วนและการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโครงสร้างความร่วมมือของชุมชนแห่งการเรียนรู้ดังกล่าวแล้ว

ประโยชน์ของความร่วมมือแบบหุ้นส่วน

- ▲ ความร่วมมือแบบหุ้นส่วนเป็นกลไกที่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง
- ▲ ผลลัพธ์ของความร่วมมือแบบหุ้นส่วนคือการใช้ประโยชน์จากอิทธิพลของแต่ละฝ่ายให้ได้มากที่สุด
- ▲ การสร้างวิธีการทำงานร่วมกันเพื่ออนาคต เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ยาวนานกว่าระยะเวลาดำเนินงานของโครงการ ในทำนองเดียวกันความร่วมมือแบบหุ้นส่วนควรเน้นเรื่องในทุกฝ่ายได้ประโยชน์ร่วมกัน ไม่เน้นผลประโยชน์ของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเป็นพิเศษ

	ระดับที่ 1 การจัดระบบ	ระดับที่ 2 การสร้างความเข้าใจร่วมกัน	ระดับที่ 3 วงจรกิจกรรมเรียนรู้
วัตถุประสงค์	การประสานงาน <input type="checkbox"/> แลกเปลี่ยนภารกิจ <input type="checkbox"/> การเริ่มดำเนินงาน	องค์กรความร่วมมือ <input type="checkbox"/> วิสัยทัศน์ร่วม <input type="checkbox"/> ระเบียบวาระร่วม <input type="checkbox"/> ความไว้วางใจ	การประเมินผลร่วมกัน <input type="checkbox"/> การประชุมประจำปี
กลุ่มประชากร	<input type="checkbox"/> ผู้นำองค์กรหรือผู้ตัดสินใจ <input type="checkbox"/> ที่ปรึกษา/ผู้ช่วยกระตุ้น	<input type="checkbox"/> ผู้ปฏิบัติหรือผู้ดำเนินงาน <input type="checkbox"/> การพัฒนาอาชีพร่วมกัน	<input type="checkbox"/> ผู้ให้บริการ <input type="checkbox"/> ผู้ดำเนินงานและผู้ประเมินจากภายนอก <input type="checkbox"/> นักวิจัย
แผนงาน	<input type="checkbox"/> ลำดับความสำคัญ <input type="checkbox"/> แหล่งทรัพยากร ในขั้นเตรียมการ <input type="checkbox"/> การอุทิศเวลา เพื่อองค์กร	<input type="checkbox"/> ระบบการวางแผนงานเชิงกลยุทธ์ <input type="checkbox"/> การวางแผนงานแบบมีส่วนร่วม <input type="checkbox"/> งบประมาณที่จัดสรรไว้	<input type="checkbox"/> การตรวจสอบ-ชี้เป็นประจํา <input type="checkbox"/> ระบบข้อมูลข่าวสาร <input type="checkbox"/> วงจรของข้อมูลย้อนกลับและการทบทวน
กระบวนการ	<input type="checkbox"/> การสัมมนา <input type="checkbox"/> กลุ่มอํานวยการ <input type="checkbox"/> ผู้ประสานงาน <input type="checkbox"/> เครือข่าย <input type="checkbox"/> บทบาทและหน้าที่ ความรับผิดชอบ <input type="checkbox"/> การสื่อสาร	<input type="checkbox"/> การประชุม <input type="checkbox"/> การอภิปราย <input type="checkbox"/> ทีมงานโครงการระหว่างองค์กร <input type="checkbox"/> การสร้างความสัมพันธ์แบบความร่วมมือ <input type="checkbox"/> การตัดสินใจร่วมกัน	<input type="checkbox"/> วงจรคุณภาพ (QC) <input type="checkbox"/> คณะผู้ตัดสินใจแทนผู้ให้บริการ/ประชาชน
ผลการดำเนินงาน	<input type="checkbox"/> หลักเกณฑ์	<input type="checkbox"/> มาตรการ <input type="checkbox"/> ฐานข้อมูล	<input type="checkbox"/> การประเมินผลเป็นประจํา <input type="checkbox"/> ความน่าเชื่อถือ

ระดับที่ 1 : การจัดระบบ

กิจกรรมความร่วมมือแบบหุ้นส่วนที่เกิดขึ้นจะเชื่อมโยงกับโครงการเฉพาะเรื่องหรือแหล่งทุน (Funding Streams) ขั้นตอนแรกของการสร้างหุ้นส่วนความร่วมมือในนครแห่งการเรียนรู้ คือ การพัฒนาทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้เป็นแบบจำลองที่ถาวรและมีพลวัต เพื่อให้สามารถเป็นตัวแทนของทุกฝ่ายในชุมชน มิใช่เป็นเพียงภารกิจเฉพาะของฝ่ายการศึกษาและการฝึกอบรมเท่านั้น ขั้นตอนนี้ต้องอาศัยวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์และแนวทางที่เด่นชัด นครต่างๆ ที่เปิดรับแนวคิดดังกล่าวจะตระหนักถึงคุณค่าของการศึกษาและการฝึกอบรม "การเรียนรู้" เป็นส่วนประกอบสำคัญ- สำคัญสำหรับแนวทางการพัฒนาของชุมชนทั้งหมด

แนวคิดในการดำเนินงาน

▲ เริ่มสร้างความร่วมมือแบบหุ้นส่วนด้วยการแสวงหากลุ่มบุคคลที่มีบทบาทสำคัญ- ในองค์กร และเป็นบุคคลที่จะทำให้ความร่วมมือแบบหุ้นส่วนเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญ- ลำดับแรก

▲ มีความคิดชัดเจนเกี่ยวกับขอบข่ายของกิจกรรมและบุคคลหลักที่จะร่วมงานในขั้นต้น

▲ แสวงหากลุ่มบุคคลที่เป็นแกนกลาง มีประสบการณ์การทำงานในลักษณะความร่วมมือแบบหุ้นส่วนและประสบความสำเร็จในกิจกรรม-ความร่วมมือดังกล่าว

▲ ดำเนินการให้เป็นที่เข้าใจว่าการปรึกษาหารือในเบื้องต้นอาจสิ้นสุดลงด้วยการปฏิเสธแนวคิดที่จะพัฒนากิจกรรมร่วมกัน และเรื่อง

ดังกล่าวเป็นทางเลือกที่ยอมรับได้

▲ จัดประเด็นที่ต้องมีการปรึกษาหารืออย่างกว้างขวางเป็นหัวข้อสนทนาในลำดับต้น

▲ แสวงหาผู้นำหรือผู้สนับสนุนโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของท้องถิ่น ภาวะผูกพันและทางเลือกในการใช้ผู้เชี่ยวชาญ- ที่เป็นกลางจากภายนอก

▲ พิจารณาปฏิบัติการร่วมกันในสาขาเฉพาะทางบางเรื่องตั้งแต่เริ่มต้น

อุปสรรคและขอควรระวัง

ปัจเจกบุคคลหรือสถาบันที่เห็นควรเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งโดยตรง แต่ไม่ได้เข้าไปมีส่วนร่วม อาจกลายเป็นผู้ที่สร้างความเสียหายหรือทำลายความร่วมมือแบบหุ้นส่วนโดยลับๆ ดังนั้น การรวมองค์ประกอบอันเป็นป้- หาตั้งแต่เริ่มต้นจึงเหมาะสมกว่า ขณะเดียวกัน ควรหลีกเลี่ยงการสร้างสถาบันการศึกษาหรือการฝึกอบรมใหม่ และควรสร้างสัมพันธ์ภาพกับหน่วยงานภายนอกตั้งแต่เริ่มต้น

ข้อสำคัญ-

ควรแสวงหาบุคคลที่สามารถทำให้ความร่วมมือแบบหุ้นส่วนมีความก้าวหน้าต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ควรเป็นบุคคลที่มีความเป็นกลาง

การประเมินความก้าวหน้า

▲ กิจกรรมที่ริเริ่มได้กำหนดขอบข่ายเบื้องต้นแล้วหรือไม่ ตัวอย่างเช่น เฉพาะการศึกษาและการฝึกอบรมเท่านั้นครอบคลุมทุกหน่วยงานรัฐ-ในท้องถิ่น

▲ ขั้นตอนของกิจกรรมความร่วมมือแบบหุ้นส่วนได้กำหนดบุคคลหรือหน่วยงานหลักที่จำเป็นหรือไม่? เช่น องค์กรบริหารส่วนท้องถิ่น สภาการฝึกอบรมและวิสาหกิจ สภาการศึกษาท้องถิ่น ผู้จัดการศึกษา/ การฝึกอบรมจากฝ่ายต่างๆ และนายจ้าง

▲ มีการกำหนดผู้ประสานงานหรือไม่

▲ ชุมชนมีความมุ่งมั่นในระดับสูงหรือไม่

▲ ชุมชนแสดงความมุ่งมั่นดังกล่าวอย่างไร

▲ หุ้นส่วนความร่วมมือแสดงความมุ่งมั่นที่จะส่งเสริมการสนทนาหรือแบบเปิดในเรื่องนครแห่งการเรียนรู้ให้ก้าวหน้าหรือไม่

▲ บัณฑิตบุคคลหรือหน่วยงานใดขาดไปบ้าง และจะขยายความร่วมมือแบบหุ้นส่วนโดยไม่ทำให้เกิดความยากลำบากในการดำเนินการหรือการควบคุมได้อย่างไร

ขอเท็จจริงและข้อมูลเชิงสถิติ

ขั้นตอนนี้ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพิจารณาและรวบรวมขอเท็จจริงและข้อมูลเชิงสถิติ ซึ่งแสดงให้เห็นความต้องการเกี่ยวกับกิจกรรมการเรียนรู้และสาขา/ขอบข่ายที่คาดว่าจะได้รับการปรับปรุง

ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ได้แก่ อัตราการจ้างงาน อัตราการว่างงาน รวมทั้ง รายละเอียดเกี่ยวกับโครงสร้างทางสังคมของชุมชนและระดับทักษะ

ผู้ให้บริการควรแสดงรูปแบบของการสมัครเข้าเรียน และระดับการสนับสนุนการเรียนรู้ที่ต้องการ

ความร่วมมือแบบหุ้นส่วนที่เกิดขึ้นอาจเริ่มด้วยการประเมินว่า ข้อมูลที่มีการรวบรวมในท้องถิ่นเป็นข้อมูลประเภทใดและหน่วยงานใดทำหน้าที่รวบรวมข้อมูล

ตัวอย่าง

มิลตัน คีนส์ สร้างนครแห่งการเรียนรู้โดยอาศัยความสำเร็จของ COUNTEC ซึ่งเป็นความร่วมมือแบบหุ้นส่วนระหว่างองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น หอการค้า สถานการฝึกอบรมและวิสาหกิจนายจ้าง และผู้จัดการศึกษาในท้องถิ่น นครแห่งการเรียนรู้ดังกล่าวประสบความสำเร็จในการส่งเสริมกลุ่มเป้าหมายด้านการศึกษและการฝึกอบรมของชาติ การบรรจุเข้าทำงานและการฝึกอบรมแบบสมัยใหม่

เซาท์แฮมตัน กิจกรรมการเรียนรู้เติบโตขึ้นจากความร่วมมือแบบหุ้นส่วน ซึ่งร่วมกันสำรวจกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับปีแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตของยุโรปใน พ.ศ. 2539 โดยมีสภาจังหวัดเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทนำ และมีหน่วยงานการเรียนรู้ตลอดชีวิตของยุโรปช่วยเหลือพัฒนา

ดาร์บี เริ่มต้นกิจกรรมการเรียนรู้ในรูปแบบของการสนทนา หรือแบบเปิดเกี่ยวกับแนวคิดที่ว่า นครแห่งการเรียนรู้มีประโยชน์หรือไม่ และความสนใจในการนำแนวคิดดังกล่าวมาปฏิบัติมีมากน้อยเพียงใด ผลปรากฏว่า กิจกรรมการเรียนรู้ได้รับความสนใจมากเพียงพอที่จะดำเนินการต่อไปเป็นลำดับแรก โดยได้รับการสนับสนุนจากบุคคลสำคัญ- ทั้งในสังคมนคร อุตสาหกรรมในท้องถิ่นและผู้นำจากภายนอก

ระดับที่ 2 : การสร้างความเข้าใจร่วมกัน

เมื่อหุ้นส่วนความร่วมมือได้ประสานสัมพันธ์กันแล้ว จะต้องเน้นการสร้างวิสัยทัศน์และลำดับความสำคัญ- ของนครแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน วิสัยทัศน์และลำดับความสำคัญ- ดังกล่าว แม้จะมีความแตกต่างกัน แต่ก็เชื่อมโยงกับภารกิจของแต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการเรียนรู้ภายในองค์กรของตน วัตถุประสงค์ของนครแห่งการเรียนรู้คือ การทำให้กิจกรรมการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานมีคุณค่าเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้ได้ผลงานรวมที่ยิ่งใหญ่- กว่าการทำงานเป็นส่วนๆ หากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องขาดความรู้สึกร่วมกันดังกล่าว จะทำให้หมดความสนใจที่จะทำงานร่วมกันอย่างรวดเร็วและหันกลับไปปฏิบัติตามแนวทางของหน่วยงานของตนเท่านั้น

หน่วยงานแต่ละแห่งอาจมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวคิดและประโยชน์ของนครแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน หน่วยงานท้องถิ่นอาจสนใจเรื่องมาตรฐานของโรงเรียน ส่วนมหาวิทยาลัยมีแรงจูงใจที่สำคัญ- กว่า คือ

ความเป็นไปได้ในการคัดเลือกนักศึกษาระดับปริ- - ตรีในท้องถิ่นและ การกระตุ้นความสนใจให้มีการวิจัย ทั้งนี้ บางหน่วยงานอาจมีแนวคิด ขยายการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ไปสู่ประชาชน ในขณะที่หน่วยงานอื่น มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะระดับสูงให้แก่อกลุ่มแรงงาน หน่วยงานจำนวนมาก- มีแนวคิดที่จำกัดวงเฉพาะด้านการศึกษาเท่านั้น

ในอนาคต จะต้องมีการสำรวจทุกประเด็นข้างต้น โดยในช่วงนี้ แสดงให้เห็นถึงประโยชน์ในการทำงานที่มีการร่วมมือแบบหุ้นส่วน แม้ว่า หน่วยงานต่างๆ ที่มาประสานสัมพันธ์กันเป็นความร่วมมือแบบหุ้นส่วน จะทำงานตามค่านิยมและความมุ่งมั่นของตน แต่ประโยชน์ของการทำงาน- ร่วมกันจะเกิดขึ้นเมื่อปฏิบัติตามแผนการดำเนินงาน

แนวคิดในการดำเนินงาน

โดยทั่วไป เริ่มต้นด้วยการเผยแพร่เอกสารเบื้องต้นเกี่ยวกับแนว คิดเรื่องนครแห่งการเรียนรู้ให้แกทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

เมื่อหุ้นส่วนได้ภารกิจหรือวิสัยทัศน์ที่มีความหมายและเป็นไปได้ เพื่อการริเริ่มแล้ว งานขั้นต่อไปคือ พิจารณาลำดับความสำคัญ- ของงาน ที่อาจแตกต่างกัน

การดำเนินงานเพื่อขยายกิจกรรมและรับข้อคิดเห็นของชุมชนใน วงกว้างนั้น กลุ่มที่ร่วมมือจะต้องพิจารณาให้รอบแ้เกี่ยวกับประเด็น ต่างๆ ดังนี้

- ▲ สิ่งที่เกี่ยวข้องโดยตรงมีอะไรบ้าง ?
- ▲ เป้าหมายที่กลุ่มมุ่งมั่นว่าจะต้องทำให้สำเร็จมีอะไรบ้าง ?

▲ กลุ่มจะมีส่วนร่วมกับหุ้นส่วนความร่วมมือรายอื่นๆ ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายได้อย่างไรบ้าง ?

ในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมจำเป็นต้องแสวงหาเป้าหมายหลักและสิ่งสำคัญ- สำหรับท้องถิ่น โดยไม่สมควร เน้นย้ำนโยบายของชาติเพียงอย่างเดียว สำหรับหุ้นส่วนความร่วมมือบางราย กิจกรรมที่จะพัฒนาสังคมให้มีความกลมเกลียวกันยิ่งขึ้น อาจมีความสำคัญ- กว่าการเพิ่มทักษะในระดับที่ 4 และในทางกลับกัน หุ้นส่วนความร่วมมือบางรายอาจเน้นกิจกรรมการเพิ่มทักษะในระดับที่ 4 มากกว่าก็ได้

การวางแผนปฏิบัติการและการดำเนินงานอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมช่วยสร้างความสนใจในเชิงบวกร่วมกัน ในขณะที่การตัดสินใจประเด็นเรื่องลำดับความสำคัญ- และคานियมเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก

หากพิจารณาถ้อยแถลงเกี่ยวกับภารกิจและแผนการดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์ในส่วนต่างๆ ซึ่งนำไปสู่วิสัยทัศน์ร่วมกันนั้น จะช่วยให้ทราบว่า มีงานด้านใดบ้างที่ควรเริ่มปฏิบัติร่วมกันตั้งแต่แรกเริ่ม

เมื่อเห็นพ้องกันว่าจะต้องร่วมกันดำเนินงาน ทุกหน่วยงานต้องเข้าใจอย่างชัดเจนว่า จะมีการแข่งขัน "อย่างเป็นปกติ" หน่วยงานต่างๆ จะสามารถดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมในด้านการเงินและการตลาด ขณะเดียวกันก็พร้อมปฏิบัติตามข้อผูกพันในการดำเนินงานร่วมกัน

ประเด็นสำคัญ- คือ การวางรูปแบบกิจกรรมเริ่มต้นเป็นงานที่ร่วมกันทำ โดยไม่มีกลุ่มผลประโยชน์เพียง 1-2 กลุ่มมาครอบงำ ดังนั้นเป็นเรื่องสำคัญ- อย่างยิ่งที่หน่วยงานหลักและหน่วยประสานงานต้องมีความเป็นกลาง

อุปสรรคและข้อควรระวัง

▲ ควรระวังการหยุดชะงักเนื่องจากการใช้เวลาปรึกษาหารือเกี่ยวกับเป้าหมายจนกระทั่งละเลยกิจกรรมบางประการ สิ่งที่สำคัญควรกระทำคือ เชื่อมโยงการสนทนาเกี่ยวกับค่านิยมและวัตถุประสงค์เข้ากับกิจกรรมที่สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้การประชุมดำเนินไปตามหลักการและเหตุผลได้ตั้งแต่เริ่มต้น

▲ ควรหลีกเลี่ยงการคาดหวังมากเกินไปในระยะเวลาดสั้น ซึ่งทุกฝ่ายในแต่ละองค์กรยังไม่ตกลงว่าจะทำงานร่วมกัน ดังนั้น เป็นเรื่องจำเป็นที่ต้องยอมรับการประสานงานที่ไม่สมบูรณ์สำหรับกิจกรรมบางเรื่อง อย่างไรก็ตาม สิ่งสำคัญคือ ทุกฝ่ายต้องช่วยกันขจัดปัญหาอุปสรรคในการประสานงานสำหรับกิจกรรมริเริ่มหรือโครงการต่างๆ ที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นกิจกรรมรวม

▲ ควรหลีกเลี่ยงการดำเนินงานตามกระบวนการในระดับที่ 2 ในขณะที่สถาบันต่างๆ ที่มีส่วนรวมในนครแห่งการเรียนรู้หรืออยู่ในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลง

ข้อสำคัญ

ขั้นตอนนี้เกี่ยวข้องกับทั้งพัฒนาการของแนวคิดเรื่องค่านิยมร่วมกัน และการมุ่งเน้นวางแผนกับการระบุกิจกรรมและยุทธศาสตร์ การวัดประสิทธิภาพของขั้นตอนนี้จะกระทำได้โดยการเปรียบเทียบกับค่านิยมดังกล่าวข้างต้น

การประเมินความก้าวหน้า

▲ ภารกิจหลักหรือวิสัยทัศน์ของกิจกรรมการเรียนรู้ครอบคลุมถึงค่านิยมและเจตนาธรรมของหุ้นส่วนความร่วมมือด้วย หรือไม?

▲ ภารกิจหลักของหุ้นส่วนความร่วมมือได้รับการปรับแนวทางให้สอดคล้องกับภารกิจหลักของนครแห่งการเรียนรู้เป็นบางส่วนหรือทั้งหมดหรือไม่?

▲ มีการสนทนาหารือเกี่ยวกับลำดับความสำคัญ- สำหรับขั้นตอนการปฏิบัติการกิจกรรมของนครแห่งการเรียนรู้ที่แสดงให้เห็นถึงภาระผูกพันร่วมกันในประเด็นหรือหลักการเฉพาะเรื่อง หรือไม?

▲ ค่านิยมที่ตกลงร่วมกันอยู่ในขั้นแลกเปลี่ยนกับชุมชนในวงกว้าง หรือไม? หุ้นส่วนความร่วมมือได้แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์กับหน่วยงานอื่นด้วยการจัดประชุม สัมมนา หรือวิธีการอื่นที่คล้ายคลึงกันบ้างหรือไม่?

▲ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีข้อมูลผูกพันเพื่อทุ่มเททรัพยากรให้แก่กิจกรรมรวมของนครแห่งการเรียนรู้เพียงพอ หรือไม? หน่วยงานดังกล่าวจัดสรรงบประมาณสำหรับกิจกรรมรวมไว้บ้าง หรือไม?

▲ ความร่วมมือแบบหุ้นส่วนมีแผนปฏิบัติการหรือแผนงานเชิงยุทธศาสตร์ หรือไม?

▲ หน่วยงานอื่น นอกเหนือจากหน่วยการศึกษาและฝึกอบรมมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนค่านิยม แนวคิด และแผนงาน หรือไม?

▲ สมาชิกของหุ้นส่วนความร่วมมือสามารถจัดสรรความรับผิดชอบเฉพาะทางให้แก่หุ้นส่วนที่เกี่ยวข้องได้ หรือไม? สมาชิกมีความ

ไว้วางใจร่วมกัน หรือไม่?

▲ หุ่นส่วนความร่วมมือพัฒนาแนวทางประเมินความสำเร็จหรือไม่?

ขอเท็จจริงและข้อมูลเชิงสถิติ

แผนปฏิบัติงานควรแสดงให้เห็นถึงความต้องการข้อมูลพื้นฐานรวมทั้งแนวคิดว่าจะรวบรวมข้อมูลพื้นฐานได้จากที่ไหน อย่างไร จากใคร และ เมื่อใด

การกำหนดเป้าหมายควรรวมถึงการสนทนาหรือเกี่ยวกับการได้มาและความเหมาะสมของข้อมูลสนับสนุน

ในกรณีนี้ที่หุ่นส่วนเฉพาะรายต้องรับผิดชอบการให้บริการเฉพาะด้าน หุ่นส่วนความร่วมมือทุกฝ่ายต้องเข้าใจขีดความสามารถและข้อจำกัดของหุ่นส่วนเฉพาะเหล่านั้น

ตัวอย่าง

ฮัลล์ ชุมชนฮัลล์มีวิสัยทัศน์ที่จะทำให้ฮัลล์ เป็นเมืองท่าแห่งใหม่ที่ประสบความสำเร็จ โดยมีบริษัทจำกัด City Vision ซึ่งเป็นหุ้นส่วนระหว่างภาครัฐและเอกชนรับผิดชอบในการสานความมุ่งมั่นดังกล่าวให้คืบหน้าต่อไป โดยเน้นภารกิจต่าง ๆ ดังนี้

- ▲ จัดเตรียมและให้บริการตามยุทธศาสตร์การปฏิรูปนคร
- ▲ จัดการและบริหารโครงการกองทุนงบประมาณการปฏิรูปเฉพาะด้าน

- ▲ ประสานงานระหว่างหุ้นส่วนความร่วมมือในเรื่องเกี่ยวกับ
 ข้อเสนอเพื่อหาทุนเพิ่มเติมจากแหล่งทุนที่เหมาะสม

เมื่อบริษัทจำกัด City Vision กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนา
 ได้มีการจัดตั้งคณะทำงาน 4 คณะ เพื่อดำเนินงานสำคัญ 4 ด้าน
 ได้แก่ (1) เศรษฐกิจ (2) ประชากรและชุมชน (3) สาธารณะและ
 โครงสร้าง และ (4) การเรียนรู้ตลอดชีวิต ในขั้นต้น แผนงานการ-
 เรียนรู้ตลอดชีวิตอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภาการศึกษา อย่างไร-
 ก็ดี สภาการศึกษา (HCL) ได้รับหน้าที่ดำเนินการต่อมาและได้
 รับมอบหมายให้ปรับปรุงร่างแผนการเรียนรู้ ฉบับที่หนึ่ง สภาการ
 เรียนรู้ซึ่งประกอบด้วย หุ้นส่วนความร่วมมือ ได้แก่ มหาวิทยาลัย
 สภาการฝึกอบรมและวิชาชีพ บริษัทจำกัด City Vision วิทยาลัย-
 การศึกษาต่อเนื่อง สภาจังหวัด ภาคเอกชน สื่อมวลชนและหน่วย
 งานอาสาสมัคร ฯลฯ ผลผลิตที่สำคัญ คือ เอกสาร "The Learning
 Chapter" ซึ่งเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของหุ้นส่วนความ
 ร่วมมือในความคาดหวังของการพัฒนาการเรียนรู้ตลอดชีวิตภายใน
 นครแห่งการเรียนรู้ และข้อมูลพื้นฐานสำหรับการจัดทำงบประมาณ
 การปฏิรูปเฉพาะด้าน รอบที่ 4 รวมทั้งเป็นกรอบการดำเนินงานที่
 กำหนดกิจกรรมของบุคคลและสถาบันต่างๆ ซึ่งได้มีการนำไปเผยแพร่
 และปรึกษาหารือกันอย่างกว้างขวางทั่วทั้งนคร

The Learning Chapter ได้รับการบรรจุเป็นส่วนหนึ่ง
 ของลำดับความสำคัญ โดยรวมของบริษัทจำกัด City Vision ดังนั้น
 เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ 1 ใน 4 ประการของยุทธศาสตร์การปฏิรูป

ของนคร คือ การเพิ่มระดับของแรงบันดาลใจและสัมฤทธิ์ผลในการเรียนรูและการจัดทักษะให้สอดคล้องกับความต้องการของนายจ้าง มาตรการความคืบหน้าที่สำคัญ- มี 2 ประการ ได้แก่ (1) การพัฒนา กิจกรรมของโครงการการเรียนรู้ (2) การสร้างขีดความสามารถในโครงการอสังหาริมทรัพย์ซึ่งสภาการเรียนรู้มีบทบาทสำคัญ-

ยุทธศาสตร์ในการปฏิรูปที่สำคัญ- ของสภาการเรียนรู้ มี 4 ประการ ได้แก่ (1) การเพิ่มระดับทักษะ (2) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการเรียนรู้ (3) การเพิ่มผลสัมฤทธิ์และอัตราการคงอยู่ และ (4) การดำเนินตามแนวทางการเรียนรู้ตลอดชีวิต

นอกจากนี้ ความร่วมมือแบบหุ้นส่วนได้สร้างมูลค่าเพิ่มเติม 2 ประการ ได้แก่ (1) สถานะของการเรียนรู้ซึ่งเป็นหัวใจของยุทธศาสตร์บริษัทจำกัด City Vision และ (2) มูลค่าของการเรียนรู้ที่เพิ่มมากขึ้น ดังเห็นได้จากการประมูลครั้งใหญ่ ที่ดำเนินการในเรื่องการเรียนรู้ เยาวชนและผู้ทุพพลภาพ ความร่วมมือแบบหุ้นส่วนระหว่างผู้ให้บริการทำให้ผู้ที่มีพลังมากกว่าแต่มีเสียงน้อยกว่าได้รับการยอมรับ ดังที่มีการรวมองค์ประกอบต่างๆ ของการเรียนรู้ไว้ในกิจกรรมการปฏิรูปนคร ทั้งนี้ นครฮัลล์ได้แสดงให้เห็นความสำคัญของการเรียนรู้อย่างชัดเจน ดังที่ได้ระบุไว้ในแผนการพัฒนาและการปฏิรูปทางเศรษฐกิจ

ดาร์บี บุคลากรหลักในหน่วยงานที่สนับสนุนนครแห่งการเรียนรู้เห็นพ้องกันว่า ผู้เขารวมประชุมต้องเป็นตัวแทนเท่านั้น มิใช่ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งรองลงไป นอกจากนี้ สมาชิกทั้งหมดต้องเชื่อมโยง-

แผนงานเชิงกลยุทธ์ในส่วนที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับเป้าหมายและกลุ่มเป้าหมายของนครแห่งการเรียนรู้ใหม่ที่สด

เซฟฟิลด์ หุ่นส่วนความร่วมมือได้สนทนหารือร่วมกันในเรื่องการเข้าถึงและสิทธิในการเรียนรู้ การหารือดังกล่าวได้นำไปสู่การก่อตั้งโครงการนครหลากหลายภาษา (Multilingual City Initiative) โครงการดังกล่าวส่งเสริมการใช้ภาษาหลัก 2 หรือ 3 ภาษา ความสำเร็จประการหนึ่งของโครงการคือ การขยายการสอนภาษาในโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนอนุบาล รวมทั้ง ช่วยให้กลุ่มโรงเรียนดังกล่าวมีโอกาสแลกเปลี่ยนความร่วมมือกับนานาชาติ

ยอร์ก ความสนใจที่หลากหลายซึ่งได้รับการกระตุ้นจากองค์การบริหารส่วนท้องถิ่นและสภาการฝึกอบรมและวิสาหกิจนำไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์ในการนำแนวคิดเรื่องนครแห่งการเรียนรู้ไปปฏิบัติรวม 8 ข้อ รวมทั้งคำถามหลักหนึ่งชุด ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสัมฤทธิ์ผลของนครในการส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ ทั้งนี้ องค์การบริหารส่วนท้องถิ่นและสภาการฝึกอบรมและวิสาหกิจได้แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นกับโรงเรียนต่างๆ ในนครยอร์ก ด้วยการส่งบทสรุปในเรื่องดังกล่าวไปให้โรงเรียน เพื่อสอบถามข้อคิดเห็น ว่า นครแห่งการเรียนรู้ควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง? โรงเรียนจะมีส่วนช่วยให้นครแห่งการเรียนรู้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างไร? โรงเรียนมีข้อสงสัยในเรื่องลำดับความสำคัญที่กำหนดไว้อย่างไรบ้าง?

ระดับที่ 3 - วงจรการเรียนรู้

ความร่วมมือแบบหุ้นส่วนที่ได้มีการพัฒนาอย่างเต็มที่ร่วมกันสร้างและตัดสินใจเกี่ยวกับค่านิยมและแผนการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์หุ้นส่วนความร่วมมือต้องอยู่ในสถานะที่ปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งการเรียนรู้เกี่ยวกับตนเองและการแสวงหาโอกาสในการเรียนรู้ตลอดเวลา โดยปรับปรุงทั้งในฐานะหุ้นส่วนความร่วมมือและปรับปรุงกิจกรรมของตน ความสามารถในการปรับปรุงตนเองขึ้นอยู่กับระบบการป้อนกลับ (Feedback) และการทบทวน ซึ่งได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อประเมินประสิทธิภาพของความร่วมมือดังกล่าว ระบบดังกล่าวจะไม่เพียงแต่พิจารณาเฉพาะผลการดำเนินงานที่ผ่านไปแล้ว หากพิจารณาถึงศักยภาพ คือ กิจกรรมที่ยังไม่ได้ปฏิบัติแต่สามารถจะนำไปปฏิบัติได้อีกด้วย

กิจกรรมของนครแห่งการเรียนรู้ในลักษณะของความร่วมมือแบบหุ้นส่วนเป็นเรื่องที่ค่อนข้างใหม่สำหรับสหราชอาณาจักร มีนครแห่งการเรียนรู้เพียงไม่กี่แห่งที่ก้าวหน้าถึงขั้นดำเนินกิจกรรมที่ซับซ้อนและมีจำนวนมาก กิจกรรมส่วนใหญ่ จำกัดเฉพาะด้านการศึกษา อย่างไรก็ตามภายใต้ข้อจำกัดดังกล่าว มีบางนครที่จัดโครงสร้างการประเมินผลไว้โดยเฉพาะ และมีอีกหลายนครที่มีการประเมินโครงการแต่ละโครงการด้วย

แนวคิดในการดำเนินงาน

การปรึกษาหารือบางประการอาจมีลักษณะเป็นวงจร ดังนั้น การจัดประชุมเป็นประจำจะได้ประโยชน์มากกว่าการจัดประชุมใหญ่ เพียง

ครั้งเดียว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ประโยชน์ที่ได้จากการทบทวนความก้าวหน้า การจัดระเบียบวาระใหม่ การพิจารณาสิ่งใหม่ๆ ที่จำเป็นและการเปิดโอกาสในการสนองตอบต่อการริเริ่มโครงการที่มีองค์ประกอบมากขึ้น

หุ้นส่วนความร่วมมือต่างๆ อาจประเมินภายในสถาบันของตนและในกลุ่มผู้ที่ได้รับบริการ รวมทั้งการประเมินคุณค่าของกิจกรรมและคุณค่าที่เพิ่มขึ้นจากการดำเนินงานของสถาบัน

หุ้นส่วนความร่วมมือควรติดตามประเมินประสิทธิภาพและผลสำเร็จของแผนการดำเนินงานว่า ความร่วมมือดำเนินไปด้วยดีและการใช้ทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ ดังนั้นเพื่อประสิทธิภาพของการวางแผนงานในครั้งต่อไป ควรกำหนดให้การประเมินรวมอยู่ในวงจรการวางแผนด้วย

วิธีการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้ใช้บริการและกลุ่มเป้าหมาย เช่น การสำรวจ การประชุมสัมมนา การให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นต้น ช่วยตอบสนองวัตถุประสงค์ได้ทั้งการประเมินผลและการนำไปสู่การอภิปราย

การระบุเป้าหมายเฉพาะ ช่วยให้ตรวจสอบได้ทั้งความก้าวหน้าและประโยชน์ต่อเนื่อง

หุ้นส่วนความร่วมมือควรประเมินผลร่วมกับฝ่ายอื่นๆ ที่รวมอยู่ในองค์ประกอบว่า มีหุ้นส่วนความร่วมมือมากเพียงพอและเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบแล้วหรือไม่ ผู้นำสามารถปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ได้เป็นอย่างดีหรือไม่ ทั้งนี้ ในบางครั้งจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงบางเมื่อเวลาผ่านไป

อุปสรรคและข้อควรระวัง

การทบทวนรูปแบบที่ต่อเนื่องและมีประโยชน์ของความร่วมมือแบบหุ้นส่วนเข้าในกระบวนการดำเนินงานด้วยตนเองไม่ควรสร้างหรือจัดทำ หากไม่มีความเชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอก มิฉะนั้นความร่วมมือแบบหุ้นส่วนจะยึดติดอยู่กับตนเองโดยไม่เติบโตและเปลี่ยนแปลง ในขณะที่โครงการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ป้- หาในการประเมินผลที่เกิดขึ้นได้เสมอคือ การไม่สามารถทำได้ครบวงจร ทั้งนี้ ระบบต่างๆ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา โดยการวางแผนระบบให้สอดคล้องกับการวางแผนในรอบวงจรใหม่ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ข้อสำคัญ-

การประเมินผล โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับโครงการให้- และซับซ้อน ไม่ใช่เรื่องที่ทำได้ง่าย สิ่งสำคัญ- คือ หุ้นส่วนความร่วมมือทั้งหมดต้องยอมรับได้ว่า การริเริ่มบางเรื่องอาจไม่ประสบผลในทางปฏิบัติ อย่างไรก็ตาม ก็ดี หากไม่ริเริ่ม ก็อาจสูญเสียการเรียนรู้ที่สำคัญ- โดยเฉพาะสิ่งที่ได้จากวิธีการดำเนินงานที่ล้มเหลว นครแห่งการเรียนรู้ต้องเปิดโอกาสให้มีวิธีการทำงานแบบใหม่ ต้องประเมินประสิทธิภาพของวิธีปฏิบัติต่างๆ อย่างถี่ถ้วน รวมทั้ง ไม่ปฏิบัติตามวิธีการที่เคยปฏิบัติแล้วไม่ประสบผลสำเร็จ

การประเมินความก้าวหน้า

- ▲ ยุทธศาสตร์ในการประเมินผลโครงการรวมแต่ละโครงการมีการระบุ หรือไม่?

- ▲ แผนการดำเนินงานพร้อมเป้าหมายของกิจกรรมมีกำหนดหรือไม่?
- ▲ การประเมินผลลัพธ์ของแผนการดำเนินงาน ทรัพยากรที่จำเป็นต่อการบรรลุผลสำเร็จได้รับความสนใจมากเท่ากับผลสำเร็จหรือไม่?
- ▲ ระบบตรวจสอบประสิทธิภาพของความร่วมมือแบบหุ้นส่วนทั้งภายในองค์กรที่ร่วมเป็นหุ้นส่วนและองค์กรภายนอก มีหรือไม่?
- ▲ สมาชิกหรือโครงสร้างของความร่วมมือแบบหุ้นส่วนเปลี่ยนแปลงบ้าง หรือไม่? หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้รวมทบทวนถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงนับแต่เริ่มดำเนินการ หรือไม่?
- ▲ เมื่อมีความจำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไข ได้มีการบรรจุไว้ในวงจรของแผนการดำเนินงานอย่างไร? การประเมินผลอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถปรับปรุงแก้ไขได้ทันการณ์ในการวางแผนงานครั้งต่อไป มีหรือไม่?
- ▲ ผู้รับผิดชอบการประเมินผลมีระบุไว้อย่างชัดเจน หรือไม่? หุ้นส่วนความร่วมมือได้รวมกันประเมินผลเพื่อเรียนรู้ซึ่งกันและกัน หรือไม่?

ข้อเท็จจริงและข้อมูลเชิงสถิติ

การรวบรวมข้อมูลและแหล่งข้อมูลช่วยให้ได้แผนการดำเนินงานที่มีความเหมาะสมและมีคุณสมบัติ 5 ประการ ที่เรียกว่า **SMART** กล่าวคือ

- ▲ เป็นแผนการดำเนินงานเฉพาะเจาะจง (Specific)
- ▲ สามารถวัดได้ (Measurable)
- ▲ บรรลุผลสำเร็จได้ (Attainable)
- ▲ สอดคล้องกับความเป็นจริง (Realistic)
- ▲ เหมาะสมกับเวลา (Time Related)

นอกจากนี้ ควรมีข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมและผลสัมฤทธิ์ของการศึกษา ซึ่งภาครัฐให้ทุนสนับสนุนและการศึกษานอกระบบ

ตัวอย่าง

นอร์ริช

กิจกรรมของนครแห่งการเรียนรู้ได้ทวีความเข้มข้นภายหลังจากได้ดำเนินการไปแล้ว เป็นระยะเวลา 18 เดือน โดยมีกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ การประชุมปรึกษาหารือซึ่งมีผู้เข้าร่วมจำนวนมาก แผนงานต่าง ๆ เกี่ยวกับเทศกาลการเรียนรู้ (Learning Festival) สถาบันการเรียนรู้ รวมทั้งการพัฒนาแผนปฏิบัติการฉบับแรก ซึ่งเกิดจากการปรึกษาหารือภายในนครแห่งการเรียนรู้ กิจกรรมบางด้านประสบผลสำเร็จอย่างยิ่ง ส่วนกิจกรรมที่เป็นการประชุมของผู้นำนครแห่งการเรียนรู้ได้ถูกเลื่อนกำหนดออกไป เนื่องจากกลุ่มได้ตัดสินใจว่า ควรใช้เวลาในการประเมินความก้าวหน้าและสถานะของหุ้นส่วนความร่วมมือในการดำเนินงานขั้นต่อไป โดยกลุ่มได้อุทิศเวลา 1 วัน สำหรับเรื่องดังกล่าว ผลที่ได้รับคือ มีการรับสมาชิกใหม่ และ การจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนาสำหรับความร่วมมือแบบหุ้นส่วน

ลิวอร์พูล ทุนส่วนความร่วมมือของนครแห่งการเรียนรู้ได้รวมกันดำเนินกิจกรรมซึ่งเป็นแกนของสถาบันแต่ละแห่ง รวมถึงการพัฒนาเจ้าหน้าที่ร่วมกัน การพิจารณาภาพรวมในประเด็นต่างๆ ได้แก่ การเพิ่มค่าธรรมเนียมการศึกษา การขยายการมีส่วนร่วม รวมทั้ง การแลกเปลี่ยนกิจกรรม การฝึกอบรมในด้านต่าง ๆ เช่น การจัดการทางการเงิน เป็นต้น อนึ่ง การดำเนินงานด้านการตลาดรวมกันเป็นรูปแบบที่มีลักษณะเฉพาะ ซึ่งส่งเสริม "การเรียนรู้อิโนเวทลิวอร์พูล" มากกว่าส่งเสริมหลักสูตรของสถาบันของตนเอง

น็อตติงแฮม การดำเนินงานนครแห่งการเรียนรู้เริ่มต้นด้วยการจัดการประชุมใน- เพื่อปรึกษาหารือ ผลการประชุมทำให้มีการรับรองแนวคิดและวัตถุประสงค์หลักของนครแห่งการเรียนรู้ อย่างไรก็ตามได้เกิดการวิพากษ์วิจารณ์ว่า คณะกรรมการบริหารไม่ได้เป็นตัวแทนที่ดีพอของกลุ่มอาสาสมัครนายจ้างและชนกลุ่มน้อยทางวัฒนธรรม คณะกรรมการบริหารได้หารือใหม่และปรับเปลี่ยนโครงสร้างเดิม ซึ่งมีผู้แทนส่วนใน- จากหน่วยงานที่ให้บริการมาเป็นโครงสร้างใหม่ มีคณะอำนวยการกลุ่มย่อยซึ่งได้รับการแต่งตั้งตามหลักเกณฑ์เฉพาะ โดยจัดให้มีการประชุมสัมมนาในลักษณะเปิดกว้างและให้มีคณะทำงาน 3 คณะ เพื่อปฏิบัติหน้าที่หลัก 3 ด้าน ได้แก่ (1) การอ่านออกเขียนได้ (2) การตลาด และ (3) สารสนเทศ



การให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้

การพัฒนาเกลียวที่ 2 เป็นการแสวงหาวิธีการที่สมเหตุสมผลในการพัฒนาระดับการบูรณาการในแนวตั้งระหว่างผู้กำหนดนโยบายและประชาชนภายในชุมชนการเรียนรู้ ชุมชนสนใจวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตที่มีความหลากหลายมากขึ้น ดังนั้น นโยบายสาธารณะจำเป็นต้องตอบสนองความแตกต่างภายในชุมชน

การตอบสนองต่อความต้องการเฉพาะและการบูรณาการความแตกต่างจะกระทำได้อีกเมื่อสามารถทำให้ชุมชนต่างๆ มีส่วนร่วมในการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อร่างนโยบายสาธารณะและการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ต้องตั้งใจเรียนรู้ว่า การปฏิรูปจะมีประสิทธิภาพมากขึ้นและการเรียนรู้ตลอดชีวิตจะมั่นคงยิ่งขึ้น หากผู้กำหนดนโยบายมีความเชื่อมั่นในการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างแข็งขันมากขึ้นในการสร้างและการปรับปรุงชุมชนของตน

การเป็นพลนครที่มีความกระตือรือร้นนับว่าเป็นหัวใจสำคัญของพื้นที่ฟูประชาธิปไตยในท้องถิ่น การมีส่วนร่วมของพลนครตามสมควร

จะเป็น ไม่ได้มีจุดประสงค์เข้ามาแทนที่กระบวนการของการเป็นตัวแทน แต่ช่วยส่งเสริมกระบวนการดังกล่าว ชุมชนแห่งการเรียนรู้จำนวนมาก เริ่มทดลองใช้กลยุทธ์ต่างๆ เพื่อส่งเสริมวิถีปฏิบัติที่เป็นประชาธิปไตย โดยรับฟังความคิดเห็นของประชาชนด้วยการจัดให้มีการประชุมสาธารณะ การหยั่งคะแนนเสียงแบบอิสระ การตั้งคณะกรรมการประชาชนและสภาของชุมชนต่างๆ เป็นต้น

- ▲ การมีส่วนร่วมแบบประชาธิปไตยในท้องถิ่นที่มีประสิทธิภาพ เป็นเงื่อนไขความสำเร็จของแผนงานการปฏิรูปนี้
- ▲ สิ่งที่สำคัญ คือ การรับรู้แผนงานการปฏิรูปเป็นกระบวนการระยะยาว อาจต้องใช้เวลารั้ง 3 ปี ในการจัดวางโครงสร้าง เพื่อให้กลุ่มชุมชนที่ร่วมกันก่อตั้งยอมรับและเกิดความไว้วางใจกัน
- ▲ โครงสร้างที่มีความเหมาะสมในการสนับสนุนการปฏิรูปของชุมชนจะไม่ตั้งต้นสร้างสิ่งที่มีลักษณะเหมือนกัน เพียงเพื่อส่งเสริมระบบราชการ แต่เน้นโครงสร้างที่มีความโปร่งใส ซึ่งประชาชนในท้องถิ่นสามารถเข้าถึงได้ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารความต้องการและขอเรียกร้องของชุมชน

	ระดับที่ 1 การจัดระบบ	ระดับที่ 2 การสร้างความเข้าใจร่วมกัน	ระดับที่ 3 วงจรกิจกรรมเรียนรู้
วัตถุประสงค์	การปรึกษาหารือ <input type="checkbox"/> การมุ่งเน้นบริการ สาธารณะ <input type="checkbox"/> การตอบสนอง ความต้องการ <input type="checkbox"/> การรับฟัง	การมีส่วนร่วม <input type="checkbox"/> การให้สาธารณชนมี ส่วนรวมและพิจารณา <input type="checkbox"/> การแสดงความคิดเห็น	การประเมินประชาชน <input type="checkbox"/> วัฒนธรรมในการ แสดงความรับผิดชอบ ของสาธารณชน
กลุ่มประชากร	<input type="checkbox"/> ตัวแทนของกลุ่ม ชุมชนต่างๆ <input type="checkbox"/> ทุกฝ่าย/ผู้มีอำนาจ หน้าที่ของสภา	<input type="checkbox"/> การให้ประชาชนมีส่วน รวมอย่างกว้างขวาง <input type="checkbox"/> ผู้ปฏิบัติ/ผู้รับมอบ อำนาจในท้องถิ่น	<input type="checkbox"/> สาธารณชน <input type="checkbox"/> ที่ปรึกษาจากภายนอก <input type="checkbox"/> นักวิจัย
แผนงาน	<input type="checkbox"/> การปรึกษาหารือ เกี่ยวกับประเด็น บั- หาของท้องถิ่น <input type="checkbox"/> การถ่ายโอน ทรัพยากร <input type="checkbox"/> เงินอุดหนุน/ เงินทุนของชุมชน	<input type="checkbox"/> ความต้องการของ ท้องถิ่น/ลำดับความ ลำคั- ในแผนงานเชิง ยุทธศาสตร์ <input type="checkbox"/> การสร้างขีดความ สามารถของชุมชน <input type="checkbox"/> ทรัพยากรที่อุทิศเพื่อ การตัดสินใจของชุมชน	<input type="checkbox"/> วงจรกิจกรรมตรวจสอบ การประเมิน และ การพิจารณาทบทวน
กระบวนการ	<input type="checkbox"/> สำนักงานสาขา (บริการครบวงจร ในจุดเดียว) <input type="checkbox"/> การบริหารแบบ กระจายอำนาจ	<input type="checkbox"/> การประชุมสาธารณะ <input type="checkbox"/> การให้อำนาจแก่ท้องถิ่น <input type="checkbox"/> การจัดองค์กรที่ ยืดหยุ่น	<input type="checkbox"/> การประชุมสาธารณะ เฉพาะเรื่อง <input type="checkbox"/> การให้ประชาชนมี อำนาจตัดสินใจ <input type="checkbox"/> การจัดองค์กรที่ โปร่งใส

	ระดับที่ 1 การจัดระบบ	ระดับที่ 2 การสร้างความเข้าใจร่วมกัน	ระดับที่ 3 วงจรการเรียนรู้
ผลการดำเนินงาน	<input type="checkbox"/> หลักเกณฑ์เกี่ยวกับประเด็นปัญหาของท้องถิ่น	<input type="checkbox"/> การวัดการมีส่วนร่วมจำนวน และขอบข่าย	<input type="checkbox"/> ระบอบประชาธิปไตยที่ตรวจสอบได้

ระดับที่ 1 : การจัดระบบ

นครแห่งการเรียนรู้เกือบทุกแห่งมีเจตนาารมณ์อันสูงส่งที่จะปรึกษาหารือและตอบสนองความต้องการของประชาชน นครแห่งการเรียนรู้ส่วนใหญ่ กระจ่อร์อร่นที่จะพัฒนากลยุทธ์ในการดำเนินงาน ส่งเสริมให้ผู้เชี่ยวชาญกิจกรรมที่ไม่เป็นไปตามประเพณีนิยมเข้าร่วมในการเรียนรู้ ฝูปฏิบัติงานการปฏิรูปจะตระหนักดีว่า โครงการจะประสบผลสำเร็จได้ต่อเมื่อมีความสอดคล้องกับความปรารถนาอย่างแรงกล้าและความประสงค์ของชุมชนต่างๆ ที่รับบริการ นอกจากนี้ ต้องพัฒนารูปแบบการปฏิรูปที่เป็น "การริเริ่มจากระดับล่าง" แทน "การสั่งการจากระดับบนสู่ระดับล่าง" อย่างแท้จริง

อย่างไรก็ดี การพัฒนานครแห่งการเรียนรู้สามารถให้ประชาชนเข้าถึงและมีส่วนร่วมได้ ทั้งในที่อยู่อาศัย ในเวลาทำงาน เวลาจับจ่ายซื้อของ และพักผ่อนไ้เวลาว่าง บางครั้งลืมข้อเท็จจริงดังกล่าวไป โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเข้าถึงนายจ้างซึ่งไม่มีบทบาทชัดเจนในโครงการริเริ่มใหม่ ดังนั้น ในการจัดวางกลยุทธ์สำหรับการมีส่วนร่วม จำเป็นต้องสำรวจทุกวิถีทางที่เป็นไปได้ ซึ่งรวมถึง "การสั่งการจากระดับบนสู่ระดับล่าง" ในด้านการยกระดับจิตสำนึกด้วย

การพัฒนาหลักสูตรสำหรับการบริหารหรือระหว่างนครแห่งการเรียนรู้ เป็นเรื่องที่ทำได้ยากและไม่มีควมคืบหน้ามากนัก สาเหตุไม่ได้มาจากการขาดความมุ่งมั่น แต่เป็นเพราะความซับซ้อนของกระบวนการบริหารหรือ

พึงตระหนักว่า นครแห่งการเรียนรู้เกิดจากการรวมตัวของ ชุมชนต่างๆ ชุมชนการเรียนรู้ยอมรับในเรื่องนี้มากขึ้นเรื่อยๆ โดย มีการเรียนรู้จากชุมชนและให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ

แนวคิดในการดำเนินงาน

ขั้นตอนการบริหารหรือในช่วงต้นของกิจกรรมการเรียนรู้นั้น ควร ให้ตัวแทนของหน่วยงานและโครงการต่างๆ ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในพื้นที่ มีกระบวนการบริหารหรือเข้ามีส่วนร่วมด้วย

การทำให้การบริหารหรือดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพเป็นเรื่อง ยาก หากผู้ที่เกี่ยวข้องไม่ตระหนักถึงทางเลือกต่างๆ ที่มีอยู่ ดังนั้น จำเป็น ต้องเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมที่มีความเป็นไปได้ในการดำเนินการ อย่างชัดเจนและมีการยกระดับจิตสำนึกก่อนที่จะดำเนินการตามกระบวนการบริหารหรือ

โรงเรียนเป็นแหล่งหนึ่งที่ชุมชนต่างๆ รวมตัวกันโดยธรรมชาติ การอาศัยสถาบันและเครือข่ายที่ชุมชนคุ้นเคยเพื่อชักจูงให้ชุมชนต่างๆ มารวมตัวกันถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นที่ดี อันที่จริงแล้ว ชุมชนบางแห่ง เกิดจากการรวมตัวของชุมชนย่อยหลายแห่งซึ่งมีแรงบันดาลใจที่แตกต่าง

กัน ทั้งนี้ อาจต้องใช้กลยุทธ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มต่างๆ เช่น กลุ่มวัฒนธรรมย่อยในกลุ่มประชากร การปรึกษาหารือเกี่ยวกับปี- หาลำคำ- ของท้องถิ่นจะกระตุ้นความสนใจได้มากกว่าหัวข้อซึ่งบุคคลนอกท้องถิ่นกำหนดขึ้น

กลุ่มสนใจได้รับการพัฒนาให้เป็นการวิจัยการตลาดเชิงคุณภาพรูปแบบหนึ่ง เพื่อสำรวจพื้นฐานความคิดเห็นของลูกค้า ซึ่งไม่อาจสำรวจได้ในแบบทดสอบข้อคิดเห็นโดยทั่วไป อย่างไรก็ตาม กลุ่มสนใจสามารถสำรวจข้อคิดเห็นของประชาชนและมีประโยชน์อย่างยิ่งในการสำรวจข้อคิดเห็นของกลุ่มต่างๆ ซึ่งโดยปรกติไม่มีสิทธิ์เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

เวลาและความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญ- อย่างยิ่งในการติดต่อประสานงานกับชุมชน ทั้งนี้ ความไว้วางใจพัฒนาขึ้นจากการทุ่มเททรัพยากรและการมีช่วงเวลาระหว่างการวางแผนและการปฏิบัติจริงอย่างเพียงพอ

ชุมชนต่างๆ อาจรวมตัวกันได้ หากมีการสละรายได้เพียงเล็กน้อยเพื่อการพัฒนาชุมชน

อุปสรรคและขอควรระวัง

การทำงานโดยอาศัย "ผู้นำชุมชน" เป็นเรื่องท้าทาย แต่สิ่งที่สำคัญคือ ต้องไม่ใช่เป็นกลุ่มที่เลือกกันเองตามอำเภอใจ หรือเป็นตัวแทนของ

กลุ่มผลประโยชน์เฉพาะเรื่องภายในชุมชน รวมทั้ง พี่ตระหนักรถึงการมีส่วนร่วมและข้อคิดเห็นของสมาชิกภายในชุมชน ซึ่งไม่ได้เข้าร่วมในกิจกรรมของกลุ่มการเรียนรู้

ควรหลีกเลี่ยงการปรึกษาหารือเกี่ยวกับประเด็นต่างๆ ที่ได้มีการตัดสินใจในด้านนโยบายแล้ว และประเด็นที่อยู่ระหว่างการขออนุมัติเพื่อดำเนินการ

ข้อสำคัญ-

ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมเป็นสิ่งสำคัญ- ที่ช่วยให้กระบวนการปรึกษาหารือมีความเป็นไปได้ ดังนั้น ควรจัดเวทีปรึกษาหารือในขณะที่ยังไม่มีประเด็นที่เหมาะสม

การประเมินความก้าวหน้า

- ▲ โครงการมีประเด็นหลักสำหรับการปรึกษาหารือและมีเป้าหมายชุมชนก่อน หรือไม่?
- ▲ ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับชุมชนในด้านต่างๆ เช่น ผู้ตรวจเยี่ยมดูแลสุขภาพ นักสังคมสงเคราะห์ ครูอาจารย์ มีความเข้าใจกิจกรรมที่กำลังดำเนินการ หรือไม่? หากไม่เข้าใจอาจทำลายกิจกรรมการเรียนรู้โดยไม่รู้ตัวได้
- ▲ กลุ่มเป้าหมายได้รวมทุกฝ่ายของชุมชนที่ได้รับการคัดเลือกไว้หรือไม่? หากเป็นเช่นนั้น ฝ่ายใดบ้างที่มีส่วนร่วมกับการปรึกษาหารืออย่างแท้จริง เช่น ผู้ชายหรือผู้หญิง วิทยหนุ่มสาวหรือ

ผู้สูงอายุ กลุ่มเชื้อชาติบางกลุ่ม หรือทุกกลุ่ม ผู้ตั้งรกรากอยู่ใน
 ทองถิ่น หรือผู้ที่เพิ่งอพยพมาใหม่

- ▲ การปรึกษาหารือเกิดขึ้นในชุมชนที่ได้รับการคัดเลือก หรือไม่?
- ▲ วิธีการต่างๆ ที่ใช้มีอะไรบ้าง? วิธีการใดประสบผลสำเร็จ และ-
วิธีการใดใช้ไม่ค่อยได้ผล
- ▲ การปรึกษาหารือได้รับการตอบสนองเพื่อนำไปปฏิบัติหรือไม่?
มีการวางแผนปฏิบัติการ หรือไม่?
- ▲ การจัดวางระบบ สามารถกระตุ้นให้เกิดการปรึกษาหารือขึ้น
ในอนาคต หรือไม่?
- ▲ การหยิบยกประเด็นที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้และทำให้ต้องเปลี่ยนแปลงแผนงานมี
หรือไม่?

ขอให้จริงจังและขอมูลเชิงสถิติ

การวัดทัศนคติของชุมชนที่มีต่อการเรียนรู้และการเปิดโอกาสการ
 เรียนรู้ของชุมชน รวมทั้งการพัฒนาและการดำเนินงานในชุมชนเป็นเรื่อง
 ยาก ดังนั้น การจัดทำข้อมูลพื้นฐานเป็นปัจจัยที่ต้องดำเนินการ วิธีการ
 รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องของ ได้แก่

- ▲ การสำรวจทัศนคติ โดยเปรียบเทียบกับทัศนคติที่เป็นมาตรฐาน
ของชาติในแบบสำรวจการเรียนรู้ของผู้ใหญ่
- ▲ การเข้าร่วมประชุมและกิจกรรมสาธารณะ เช่น การประชุม
สมาคมผู้ปกครองและครู
- ▲ จำนวนการประชุมขององค์กรต่างๆ ในชุมชนที่ได้รับการคัดเลือก

- จำนวนประชาชนในท้องถิ่นที่ปฏิบัติงานในองค์กรและกลุ่มต่างๆ ในท้องถิ่น เช่น กลุ่มผู้บริหารโรงเรียน

ตัวอย่าง

ดาร์บี นครแห่งการเรียนรู้ได้ช่วยปลุกสำนึกชุมชนให้ตระหนักในพลังของการเรียนรู้ โดยการรณรงค์ประชาสัมพันธ์อย่างกว้างขวางทั่วทั้งนคร ใช้คำขวัญ- ของ เซอร์คริสโตเฟอร์ บอลล์ ที่ว่า "การเรียนรู้ให้ผลประโยชน์ตอบแทน - Learning Pays" ทั้งนี้ ได้มีการประชาสัมพันธ์ในท้องถิ่นเพื่อกระตุ้นให้เกิดความอยากรู้อยากเห็น และเรียกร้องความสนใจ โดยมีแนวคิดที่ว่า ควรมีกิจกรรมต่อเนื่อง การรณรงค์ผ่านสื่อต่างๆ และเผยแพร่ไปถึงบ้านของประชาชน

นิวยอร์ก วิทยาลัยท้องถิ่นเป็นผู้นำในการริเริ่มชุมชนการเรียนรู้ มีความพยายามอย่างจริงจังที่จะให้นายจ้างและองค์กรอาสาสมัครของท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ และการระบุดึงความต้องการในการเรียนรู้ โดยอาศัยการเชื่อมโยงระบบคอมพิวเตอร์ของตนเข้ากับระบบคอมพิวเตอร์ของวิทยาลัย นอกจากนี้ วิทยาลัยท้องถิ่นจัดทำกระดานข่าว ในเว็บไซต์สำหรับกลุ่มต่างๆ ตามความสนใจเฉพาะเรื่อง หนึ่ง ได้มีการสำรวจทัศนคติเกี่ยวกับการเรียนรู้ และอุปสรรคในการเรียนรู้ กว่า 2,000 ครั้งเวียน ซึ่งส่งผลให้กระบวนการปรึกษาหารือในท้องถิ่นได้เริ่มต้นขึ้น

รูปแบบของกฎบัตรชุมชน

ประชาชนปรารถนา

- ▶ รับทราบข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับนคร โดยเฉพาะการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ กิจกรรมและบริการ ฯลฯ
- ▶ รับการศึกษาหรือในประเด็นต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อตน
- ▶ ให้มีการรับฟังและยอมรับข้อคิดเห็นของประชาชน
- ▶ รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมโดยไม่มีภารกิจกัน
- ▶ มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ
- ▶ รับบริการต่าง ๆ ที่มีคุณภาพสูงสอดคล้องกับมาตรฐานซึ่งเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป
- ▶ ได้รับการตอบสนองในข้อเรียกร้องต่าง ๆ อย่างครบถ้วนและยุติธรรม

ที่มา : John Stewart, "Further Innovation in Democratic Practice", The University of Birmingham, 1996.

ระดับที่ 2 : การสร้างความเข้าใจร่วมกัน

การศึกษาหรือเป็นการเริ่มต้นกระบวนการเรียนรู้จากประชากรภารกิจที่สำคัญ- สำหรับการเริ่มต้นสื่อสารคือ การรับฟังข้อคิดเห็นของชุมชนต่างๆ โดยการให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการหารือเกี่ยวกับความต้องการต่างๆ ของชุมชนการเรียนรู้ ซึ่งอาจมีความเข้าใจแตกต่างกัน ดังนั้น สิ่งท้าทาย คือ การสร้างความเข้าใจและทำความเข้าใจร่วมกันในการจัดลำดับ-

ความสำคัญ- ของความต้องการต่างๆ ภารกิจของผู้เชี่ยวชาญ- คือ ดำเนินการตามกระบวนการที่ช่วยให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชนที่ตนอยู่อาศัยและทำงาน

การเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานและวัฒนธรรมต่างๆ เกิดขึ้นได้เมื่อมีการเรียนรู้ระหว่างชุมชน และการเรียนรู้ระหว่างผู้เชี่ยวชาญ- กับสาธารณชน สำหรับผู้ที่คุ้นเคยกับการพึ่งพาผู้เชี่ยวชาญ- ในการตัดสินใจจำเป็นต้องเรียนรู้เพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชน ส่วนผู้ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในชุมชนต้องเรียนรู้และตระหนักถึงอุปสรรคและลำดับความสำคัญ- ของความต้องการที่หลากหลาย ซึ่งอาจทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายต่างๆ ที่ตั้งไว้ การจัดทำแผนการดำเนินงานจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงและประนีประนอมทั้งสองฝ่าย อย่างไรก็ตาม ในกรณีที่ยังประมาณอยู่ในการดูแลของชุมชนที่มีผู้เชี่ยวชาญ- กระบวนการดังกล่าวอาจไม่คล่องตัว

แนวคิดในการดำเนินงาน

ควรจัดให้มีการปรึกษาหารือที่มุ่งเน้นความต้องการของท้องถิ่นและกิจกรรมที่มีความสำคัญ- ในลำดับต้น อย่างไรก็ตาม ควรมีการตรวจสอบข้อจำกัดในการตอบสนองความต้องการดังกล่าว ผู้ปฏิบัติในท้องถิ่นอาจมีวิธีแก้ไข- หากผู้เชี่ยวชาญ- อาจมองข้ามก็ได้

ชุมชนควรมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติการ โดยให้ชุมชนระบุเป้าหมายคุณสมบัติ 5 ประการ ที่เรียกว่า **SMART**

ควรปรึกษาหารือกับชุมชนต่างๆ เกี่ยวกับวิธีการที่ได้ผลดีที่สุดในการเข้าถึงบุคคลที่อยู่อาศัยในชุมชนและปรึกษาหารือเกี่ยวกับแผนการดำเนินงาน

การจัดงบประมาณให้แก่งบประมาณการปรึกษาหารือของชุมชนทำให้เกิดการมีส่วนร่วมมากขึ้น ตัวอย่างเช่น เบี้ยเลี้ยงและช่วงเวลาที่เหมาะสมสำหรับผู้เข้าร่วมประชุมต่างๆ

การปรึกษาหารือเกี่ยวกับสิ่งที่ประชาชนต้องการ ไม่จำเป็นต้องดำเนินการตามที่อยู่อาศัยเสมอไป หากเป็นการปรึกษาหารือเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ไปในสถานที่ทำงานหรือสถานที่พักผ่อน การปรึกษาหารืออย่างไม่เป็นทางการอาจเกิดขึ้นง่ายกว่าในสถานการณ์เช่นนี้

ผู้เชี่ยวชาญ- และผู้ชำนาญ- การมีบทบาทที่สำคัญ- ในการช่วยให้ชุมชนสามารถตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้อง อธิบายถึงสถานการณ์และทางเลือกต่างๆ ก่อนให้คำปรึกษาหรือเสนอแนะวิธีการดำเนินงานที่เป็นไปได้

กลยุทธ์ในการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

การประชุมสาธารณะเฉพาะเรื่อง ช่วยเสริมสร้างคุณภาพในการวินิจฉัยของประชาชน โดยปรกติ ประชาชนจะได้รับทราบข้อมูลข่าวสารในเรื่องที่จะวินิจฉัย แต่จะไม่ได้พิจารณาไตร่ตรองในเรื่องนั้นๆ สำหรับประเด็นหลักที่ควรเน้น อาจเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับท้องถิ่น ได้แก่ สิ่งแวดล้อม พลังงาน หน้าที่การงาน การศึกษา เป็นต้น โดยมี โรงเรียน วิทยาลัย ห้องสมุดหรือองค์กรพลเรือนต่างๆ เป็นหน่วยงานหลักในการจัดการประชุม ผู้จัดการประชุมหรือประธานการประชุมควรปฏิบัติดังนี้

- ▲ กระตุ้นให้ทุกคนมีส่วนร่วม
- ▲ ทำให้ทุกคนเข้าใจว่าการประชุมสาธารณะไม่ใช่การโหวต
- ▲ ไม่ให้การประชุมถูกครอบงำโดยบุคคลเพียง 1 หรือ 2 คน
- ▲ เน้นการหารือเกี่ยวกับทางเลือกต่าง ๆ
- ▲ พิจารณาทางเลือกและสถานการณ์ทุกเรื่องที่มีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับประเด็นหลัก
- ▲ รักษาบรรยากาศของการสนทนาหารือและการวิเคราะห์ทางเลือกต่าง ๆ
- ▲ รับฟังซึ่งกันและกัน

สภาสิ่งแวดล้อม (Environmental Council) ได้จัดตั้งหน่วยงานแก้ไข- สิ่งแวดล้อม ดำเนินงานโดยอาศัยแนวทางที่เรียกว่า "การสร้างฉันทามติ" ใช้วิธีการหลากหลายที่สามารถใช้ได้ผลในกลุ่มต่างๆ ทำหน้าที่ไกลเกลี่ยประนีประนอม การสร้างฉันทามติ-

นี้ทหายแนวทางที่ใช้วิธีการแบบตรงกันข้าม ซึ่งได้ฝังรากลึกอยู่ในระบบการสอบถามเพื่อการวางแผน

การสร้างฉันทามติเป็นแนวทางที่แตกต่างจากแนวทางอื่นๆ เป็นแนวทางช่วยให้ประชาชนที่มีความคิดเห็นตรงกันข้าม สามารถทำงานร่วมกันและค้นหาวิธีแก้ไข-หาที่ทุกคนยอมรับได้ เป้าหมายอาจกำหนดไว้สูงเกินไป แต่ในหลายกรณีสามารถกระทำได้ การสร้างฉันทามติมุ่งเน้นการเผชิญ-กับประเด็นปัญหา มากกว่าการเผชิญ-หน้ากับคน แมวว่าประชาชนมีความเห็นแตกต่างกัน แต่พยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งขึ้นแตกหักและสถานการณ์ที่ไม่มีความยืดหยุ่น นอกจากนั้น ให้ความสำคัญในการสร้างความไว้วางใจระหว่างฝ่ายต่างๆ ที่มีส่วนร่วมในการสร้างฉันทามติ เพื่อให้เกิดความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มคนที่ค้นหาวิธีแก้ไข-หาด้วยกัน ขอแตกต่างระหว่างแนวทางการสร้างฉันทามติกับกระบวนการตัดสินใจแบบอื่นๆ เกิดจากการใช้บุคคลที่เป็นกลาง ไม่มีความสัมพันธ์กับกลุ่มผลประโยชน์ใด และทุกฝ่ายยอมรับว่าเป็นผู้ที่ไม่ขึ้นอยู่กับฝ่ายใด บุคคลที่เป็นกลางมีหน้าที่รับผิดชอบในการใช้ทักษะเพื่อช่วยเหลือฝ่ายต่างๆ ที่มีส่วนร่วมให้สามารถตกลงกันได้โดยตัดสินใจฉันทามติซึ่งมาจากข้อคิดเห็นหรือหลักฐานที่แตกต่างกัน รวมทั้งไม่ตัดสินใจว่าวิธีแก้ไข-หาใดดีที่สุด เนื่องจากการบรรลุข้อตกลงใดๆ ถือเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของทุกฝ่ายที่มีส่วนร่วม

ที่มา : John Stewart, "Further Innovation in Democratic Practice", The University of Birmingham, 1996.

อุปสรรคและข้อควรระวัง

การวางแผนปฏิบัติการควรหลีกเลี่ยงแผนที่ไม่มีความหมายเฉพาะ หรือมีเป้าหมายที่ไม่สามารถบรรลุผลได้ หรือเป็นเป้าหมายระยะยาว การบรรลุวัตถุประสงค์ระยะสั้นช่วยให้ความสนใจคงอยู่และก่อให้เกิด ความรู้สึกว่า ประสบผลสำเร็จ

สิ่งสำคัญ- คือ ชุมชนต้องไม่เกิดความรู้สึกว่าหน่วยงานและโครงการ บีบบังคับฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ผู้ปฏิบัติงานเฉพาะด้านควรพยายามใช้ แนวทางที่เชื่อมประสานระหว่างกันมากกว่าแนวทางปฏิบัติงานร่วมกับ กลุ่ม โครงการ และผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งมีจำนวนมากเกินไป

ข้อสำคัญ-

ต้องมีความตั้งใจให้มีการรับฟังข้อคิดเห็นของชุมชนและนำไป ปฏิบัติ รวมทั้งให้ชุมชนต่างๆ มีอำนาจตัดสินใจอย่างแท้จริงในกิจกรรม บางเรื่อง

การประเมินความก้าวหน้า

- ▲ การวางแผนปฏิบัติการเพื่อสะท้อนความเห็นของกลุ่มต่างๆ ที่ เกี่ยวข้องมี หรือไม่?
- ▲ ผู้มีส่วนร่วมในการปรึกษาหารือได้รับการสอบถามเกี่ยวกับ วิธีการที่เหมาะสมที่สุด เพื่อใช้ในการแจ้งข้อมูลข่าวสารและ สอบถามความคิดเห็นของกลุ่มอื่นๆ ที่อาศัยอยู่ในชุมชนเดียวกัน หรือไม่?

- ▲ การจัดสรรทรัพยากรเพื่อเป็นทุนสนับสนุนกระบวนการปรึกษา-
 หรือครอบคลุมถึงผู้ไม่มีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็น หรือไม่?
- ▲ ชุมชนได้รับความไว้วางใจให้ตัดสินใจใช้ทรัพยากร หรือไม่?
- ▲ การจัดวางระบบเพื่อทบทวนและประเมินผลกิจกรรมต่างๆ มี
 อย่างสม่ำเสมอ หรือไม่?
- ▲ องค์การระดับรากหญ้าและสมาคมอาสาสมัครมีความเติบโตขึ้น
 หรือไม่?

ข้อเท็จจริงและข้อมูลเชิงสถิติ

การใช้ข้อมูลพื้นฐานที่พัฒนาขึ้นในระดับที่ 1 การจัดระบบ ช่วย
 เปลี่ยนแปลงทัศนคติได้ในระดับหนึ่ง และอาจเปลี่ยนแปลงการมีส่วนร่วม
 ของชุมชนในกิจกรรมการเรียนรู้ที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการ

ข้อมูลนี้อาจเป็นดัชนีที่มีประโยชน์สำหรับการประเมินการมีส่วนร่วม
 ของชุมชน ได้แก่ (1) จำนวนองค์กรที่มีถิ่นฐานอยู่ในชุมชน (2) จำนวน
 ประชาชนที่เข้าร่วมการประชุม/การศึกษาหรือ (3) จำนวนประชาชนที่
 ตอบแบบสำรวจ

นอกจากนี้ จำนวนโครงการที่ชุมชนริเริ่มขึ้น อาจเป็นดัชนีที่เหมาะสม
 ด้วยเช่นกัน

ตัวอย่าง

ลิเวอร์พูล ได้รับเงินทุนช่วยเหลือจากสหภาพยุโรปจำนวนมาก โดยเฉพาะในพื้นที่ด้อยโอกาสมากที่สุด เป็นนครที่มีประสบการณ์การทำงานด้านการปฏิรูปกับหุ้นส่วนความร่วมมือ ดังเห็นได้ในชุมชนซึ่งไม่ได้เรียกตัวเองว่า "นครแห่งการเรียนรู้" แต่เรียนรู้ที่จะทำงานด้วยความร่วมมือในรูปแบบใหม่ๆ

ในลิเวอร์พูล หุ้นส่วนความร่วมมือประมาณ 12-13 ราย จัดตั้งขึ้นโดยอาศัยกองทุน "Objective One" มีงบประมาณจำนวนมากสำหรับการปฏิรูป ตัวอย่างเช่น การจัดประชุมสาธารณะซึ่งดึงดูดผู้เชี่ยวชาญรวมประชุมจากชุมชนท้องถิ่น 90-100 คน เพื่อให้คำแนะนำแก่คณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยตัวแทนจากภาคธุรกิจ การศึกษาและอาสาสมัครเกี่ยวกับลำดับความสำคัญต่างๆ ของท้องถิ่น กองทุนดังกล่าวมีเงินทุนสนับสนุนจำนวนกว่า 5 ล้านปอนด์ หรือประมาณ 350 ล้านบาท และได้จัดให้มีการประชุมในช่วงเวลาที่ต้องตัดสินใจในเรื่องที่เป็นปัญหาอุปสรรคหลายประการ เช่น ปิดโรงเรียนประถมศึกษา เป็นต้น ทั้งนี้ เรื่องที่ชุมชนให้ความสนใจได้แก่ การเข้าสู่อาชีพและการฝึกอบรม การขนส่ง ความปลอดภัยในชุมชน ความต้องการศูนย์รวมสรรพสินค้าในชุมชน ทั้งนี้ เมื่อความร่วมมือแบบหุ้นส่วนพัฒนาขึ้น ความขัดแย้งก็เกิดขึ้นและได้รับการแก้ไข ตัวอย่างหนึ่งคือ ความขัดแย้งระหว่างลำดับความสำคัญด้านโอกาสการจ้างงานและที่อยู่อาศัย วิธีแก้ไขปัญหานี้เกี่ยวข้องกับ

กับหลายฝ่ายในชุมชน เพื่อประนีประนอมฝ่ายต่างๆ ที่มาร่วมมือกัน เน้นคุณค่าของความอดทนในการทำงานตามแนวคิดต่างๆ ที่สอดคล้องกับความสนใจและผลประโยชน์ของชุมชน

เบอร์มิงแฮม สภานครได้นำความริเริ่มด้านนโยบาย "ความริเริ่มของท้องถิ่น-ปฏิบัติการของท้องถิ่น : Local Initiative-Local Action (LILA)" มาใช้ในปี 2539 นโยบายดังกล่าวมีวัตถุประสงค์ในการจัดให้มีการประชุมสาธารณะในทุกเขตเพื่อให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องของท้องถิ่น โดยจัดสรรเงินจำนวน 50,000 ปอนด์ หรือ ประมาณ 350,000 บาท สำหรับการประชุม เพื่อดำเนินกระบวนการให้ประชาชนมีส่วนร่วม กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับแผนงานการปฏิรูปนครโดยตรงคือ การกระจายอำนาจจากส่วนกลาง และการโอนอำนาจให้แก่หน่วยงานท้องถิ่น

โครงการที่เป็นความริเริ่มในลักษณะเดียวกับของนครนอร์ริชที่เรียกว่า "อำนาจของชุมชน" ได้รับเงินทุนสนับสนุนจากงบประมาณเพื่อการปฏิรูป จำนวน 1 ล้านปอนด์ หรือประมาณ 70 ล้านบาท เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่ชุมชนที่ด้อยโอกาสการเรียนรู้ในเขตนครที่สำคัญ- 5 เขต

ระดับที่ 3 : วงจรการเรียนรู้

การทำงานปฏิรูปและพัฒนาเศรษฐกิจจำเป็นต้องทำงานร่วมกับชุมชนทุกประเภท ดังนั้น ชุมชนต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่มีผลกระทบต่อชุมชน รวมทั้งการพัฒนาที่มีอิทธิพลต่อที่อยู่อาศัยหรือที่ทำงาน นอกจากนี้ ต้องสร้างความมั่นใจด้วยว่า กระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับอนาคตของชุมชนต้องครอบคลุมชุมชนในระดับที่กว้างใหญ่กว่าชุมชนย่อยที่ได้รับเงินทุนสำหรับพัฒนาเศรษฐกิจเท่านั้น ชุมชนบางแห่งเชี่ยวชาญ- ในการดึงดูดการพัฒนาเข้ามาในชุมชนเป็นประจำอยู่แล้ว ดังนั้น ภารกิจในระดับนี้ จะเน้นการขยายฐานอำนาจเพื่อให้ครอบคลุมชุมชนทั่วไปที่ไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเรียนรู้ และไม่มีพลังอำนาจในการโน้มน้าวรัฐบาลท้องถิ่นและผลประโยชน์ทางธุรกิจ

ในกระบวนการดังกล่าว การพัฒนาความเชี่ยวชาญ- และการพัฒนาการศึกษาที่มีบทบาทสำคัญ- อย่างยิ่ง อย่างไรก็ตาม การพัฒนาดังกล่าวต้องมีกลยุทธ์ที่สนับสนุนการพัฒนาของชุมชน สิ่งสำคัญ- อย่างยิ่ง คือ ชุมชนต้องวางโครงสร้างพื้นฐานของการมีส่วนร่วมและการปรึกษาหารือเพื่อการพึ่งตนเอง เพื่อให้ชุมชนสามารถคงอำนาจในระยะยาว การดำเนินงานดังกล่าวรวมถึงการมีเอกสารในการเรียนรู้เพื่อสร้างและพัฒนาทักษะต่างๆ ที่ช่วยให้ประสบความสำเร็จทางเศรษฐกิจ รวมทั้งวัฒนธรรมที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ทุกรูปแบบ นอกจากนี้ จำเป็นต้องมีระบบวงจรที่เลียนแบบวงจรการเรียนรู้ทั่วทั้งชุมชน ได้แก่ การวางแผน การให้บริการ การประเมินและการวางแผนครั้งใหม่

ศูนย์กลางของกระบวนการวิจัยการเรือนรู่คือการให้ชุมชนเข้าร่วมในการประเมินวัตถุประสงค์และวิธีปฏิบัติของชุมชนแห่งการเรือนรู่

แนวคิดในการดำเนินงาน

การจัดการประชุมประจำปีช่วยให้ประชาชนตระหนักว่าโครงการยังดำเนินอยู่ต่อไป และเปิดโอกาสให้มีการประเมินผลและประเมินความก้าวหน้า รวมทั้งเป็นโอกาสเฉลิมฉลองความสำเร็จทุกอย่าง

การนำกลยุทธ์ที่เป็นลายลักษณ์อักษรมาทบทวน รวมทั้งการให้ประชาชนมีส่วนร่วมช่วยให้มั่นใจได้ว่า ไม่มีการลืมประชาชนและชุมชนซึ่งไม่ได้อยู่ในกลุ่มเป้าหมาย

โครงการวิจัยช่วยกระตุ้นความสนใจให้คงอยู่ต่อไปและให้ข้อมูลที่ มีประโยชน์เกี่ยวกับความก้าวหน้าและรูปแบบของการมีส่วนร่วมในการ เรือนรู่ กิจกรรมของชุมชน รวมทั้งการประเมินคุณภาพของการมีส่วนร่วม ดังกล่าว

ในการนี้ เพื่อให้มีการรวบรวมข้อมูลข่าวสารที่เป็นข้อเท็จจริง ควรมี การจัดวางระบบสารสนเทศ สำหรับชุมชนและนครแห่งการเรือนรู่

คณะลูกขุนประชาชน

การให้ประชาชนทำหน้าที่ลูกขุน การให้สื่อมวลชนมีส่วนร่วมการดำเนินงานที่เป็นกิจกรรมริเริ่มใหม่ แสดงให้เห็นว่ามีแรงกระตุ้นการดำเนินงาน

การให้ประชาชนเป็นคณะลูกขุนเป็นวิธีการกระตุ้นความสนใจได้อย่างดียิ่ง ในปี พ.ศ. 2537 สถาบันวิจัยนโยบายสาธารณะ ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า "คณะลูกขุนประชาชน" หมายถึง

การจัดให้คนกลุ่มเล็กๆ กลุ่มหนึ่งที่เป็นตัวแทนของประชาชนได้มาพบปะหารือกันเพื่อสำรวจประเด็นปัญหาเกี่ยวกับนโยบายเฉพาะเรื่อง โดยให้พยานเสนอข้อมูลและคณะลูกขุนตรวจสอบคำให้การของพยาน มีการพินิจพิจารณาร่วมกันและประกาศข้อสรุปให้สาธารณชนรับทราบ

แนวทางการดำเนินงานของคณะลูกขุนประชาชน

ในปี 2538 สถาบันวิจัยนโยบายสาธารณะ กล่าวถึง แนวทางการให้ประชาชน ทำหน้าที่ลูกขุนไว้ 5 ประการ ดังนี้

- ▲ คณะลูกขุนต้องได้รับข้อมูลทั้งจากการบอกเล่าด้วยวาจา และเป็นลายลักษณ์อักษรเพียงพอต่อการตัดสินใจ โดยได้หลักฐานข้อเท็จจริงจากพยาน และมีโอกาสซักถามพยาน เพื่อเป็นการตรวจสอบได้
- ▲ คณะลูกขุนต้องมีเวลามากเพียงพอที่จะได้รับทราบข้อมูล และปรึกษาหารือเกี่ยวกับประเด็นปัญหา การศึกษาวิจัยในสาธารณรัฐเยอรมนีและในสหรัฐอเมริกาชี้ให้เห็นว่า ระยะเวลาที่คณะลูกขุนปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดคือ 3-5 วัน อย่างไรก็ดี ระยะเวลาที่ใช้ในการพิจารณาขึ้นอยู่กับความซับซ้อนของประเด็นปัญหาแต่ละเรื่อง ทั้งนี้ ควรมี

โครงการนำร่องเพื่อสำรวจว่า ช่องว่างระหว่างการปรึกษาหารือ-
ก่อให้เกิดป้- หาลำค้- หรือไม่

- ▲ ส่วนประกอบสำค้- ประการหนึ่ง คือ การให้ผู้ดำเนินการ
ประชุมได้ใช้ความคิดเห็นโดยช่วยอำนวยความสะดวก
ในกระบวนการพิจารณาให้ จัดเป็นกระบวนการทดสอบความ-
คิดเห็นที่แตกต่างกันและนำข้อโต้แย้งมาถกเถียงกันเพื่อโน้มน
นำอีกฝ่ายหนึ่ง ผู้ที่ต้องการโน้มนำอีกฝ่ายหนึ่งต้องยอมรับ
ขอคิดเห็นของผู้อื่นที่นอกเหนือจากขอคิดเห็นของตน กระบวน-
การพิจารณาต้องสะท้อนให้เห็นถึงป้- หาเฉพาะเรื่อง ซึ่งแตกต่าง-
จากการตรวจสอบความคิดเห็นของประชาชนที่ได้จากการสำรวจ-
ขอคิดเห็นทั่วไป
- ▲ การตัดสินใจต้องครอบคลุมทุกฝ่ายในสังคม คณะลูกขุน
ต้องตัดสินใจจากมุมมองของชุมชนมากกว่าปัจเจกบุคคลที่อยู่-
โดดเดี่ยวและไม่ปรากฏชื่อ
- ▲ คำตัดสินใจและข้อเสนอแนะของคณะลูกขุนประชาชนไม่ถือว่า-
เป็นข้อผูกมัด อย่างไรก็ตาม ไรก็ดี สิ่งสำค้- คือ ควรมีล้- - าหรือ
ขอตกลงบางประการที่ระบุให้หน่วยงานสนับสนุน (อาจเป็น
สภาท้องถิ่นหรือคณะกรรมการสาธารณสุข) ตอบรับและ
จัดพิมพ์เผยแพร่ข้อเสนอแนะของคณะลูกขุนจากประชาชน

ที่มา : John Stewart, "Further Innovations in Democratic Practice",
The University of Birmingham, 1996.

ข้อสำคัญ-

ประเด็นสำคัญ- คือ จัดทำโครงสร้างที่ไม่เป็นระบบราชการอย่างไรให้สามารถมั่นใจได้ว่า สามารถแปรแรงกดดันภายในชุมชนเฉพาะให้เป็นแผนปฏิบัติการในเรื่องที่เกี่ยวข้องทั้งหมดอย่างสม่ำเสมอ ไม่ใช่การปฏิบัติงานในลักษณะที่ทำเป็นช่วง อย่างไม่ต่อเนื่อง

การประเมินความก้าวหน้า

- ▲ บันทึกข้อมูลเกี่ยวกับดัชนีสำคัญ- เป็นชุดอย่างต่อเนื่องและทบทวนอย่างสม่ำเสมอหรือไม่?
- ▲ แนวทางการดำเนินงานจากชุมชนริเริ่มจากการอภิปรายและแผนปฏิบัติการหรือไม่?
- ▲ ระบบสำหรับรับและส่งข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับกิจกรรมที่เป็นการริเริ่มใหม่ มีหรือไม่?
- ▲ ในกรณีที่ต้องมีการปรึกษาหารือกันเกี่ยวกับแผนงานใหม่สำหรับชุมชนได้มีการจัดทำแผนปฏิบัติการต่อเนื่องจากประสบการณ์ที่ประสบผลสำเร็จหรือไม่?
- ▲ วัฒนธรรมการเรียนรู้จากชุมชน และความมุ่งมั่นในการค้นคว้าวิจัยวิธีการต่างๆ เพื่อปรับปรุงแก้ไขวัฒนธรรมการเรียนรู้ดังกล่าวมีหรือไม่?

ข้อเท็จจริงและข้อมูลเชิงสถิติ

- ▲ จำนวนกลุ่มต่างๆ ที่มีอยู่ในชุมชน



- ▶ ผู้อยู่อาศัยภายในชุมชนเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชนอย่างสม่ำเสมอ
- ▶ การสำรวจการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ
- ▶ การมีส่วนร่วมในการเลือกตั้งรัฐบาลท้องถิ่นเพิ่มขึ้น

ตัวอย่าง

ฮัลล์ กลุ่มการเรียนรู้ของนคร ได้นำ "Learning Chapter" มาทดสอบกับกลุ่มต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบของชุมชน ส่งผลให้มีภาระผูกพันที่จะต้องจัดการประชุมประจำอย่างสม่ำเสมอเพื่อสำรวจแนวคิดหลักใน "Learning Chapter" ขณะนี้ มีการดำเนินงานเพื่อทบทวนแผนงานและปรึกษาหารือถึงการดำเนินงานในขั้นตอนนี้ต่อไป

{³tDu ¼. òt³UŠŪ İMŪ

การสร้างแบบจำลองมูลค่าเพิ่ม

นครแห่งการเรียนรู้ก่อให้เกิดคุณประโยชน์แก่ชุมชนเพิ่มขึ้นได้
อย่างไร คู่มือตอนนี้นำพัฒนาแนวทางที่ช่วยให้นครแห่งการเรียนรู้
ประเมินผลการดำเนินงานและคุณประโยชน์ที่ได้รับจากกิจกรรมการ
เรียนรู้เพิ่มขึ้น

ระบบการทบทวนผลการดำเนินงานและการประเมินผลได้รับการ
พัฒนามากในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา อย่างไรก็ตาม ในบางครั้งระบบดังกล่าว
ไม่เป็นประโยชน์มากนัก เนื่องจากมีเป้าหมายซึ่งมุ่งเน้นการวัดผลการดำเนินงาน
และการประเมินค่าเป็นเม็ดเงิน ในแง่ของต้นทุน ปริมาณการให้บริการ
อัตราการใช้จ่ายประโยชน์ เป้าหมายเวลาและผลผลิต เป็นต้น โดยละเลย
ดัชนีที่บ่งชี้คุณภาพของการบริการ ความพึงพอใจของลูกค้าและการบรรลุ
เป้าหมาย ข้อมูลเชิงปริมาณมักได้รับความสนใจมากกว่าข้อมูลเชิงคุณภาพ
นครแห่งการเรียนรู้ต้องหลีกเลี่ยงข้อบกพร่องต่างๆ ของระบบการประเมิน
ผลการดำเนินงานและค้นหาวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด

แผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการประเมินผลการดำเนินงาน

เริ่มจากการคิดเป็นภาพรวม วางแผนเป็นขั้นตอนย่อย และจัดทำเป็นแผนระยะ 3 ปี

- ▲ กำหนดเป้าหมาย
- ▲ ประเมินผลการดำเนินงานตามเป้าหมาย
- ▲ เปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับนครแห่งการเรียนรู้อื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน
- ▲ วิเคราะห์และชี้ให้เห็นคุณประโยชน์ที่ได้รับเพิ่มขึ้นจากนครแห่งการเรียนรู้

เพื่อสร้างขีดความสามารถในการประเมินผลการดำเนินงานของนครแห่งการเรียนรู้ คู่มือนี้ได้เสนอการดำเนินการตามขั้นตอน 3 ประการ โดยกล่าวถึงรายละเอียดในแต่ละขั้นตอน ได้แก่ (1) การประเมินภายใน (2) การเปรียบเทียบกับภายนอก : การเทียบเคียงมาตรฐาน และ (3) การวิเคราะห์คุณประโยชน์ที่เพิ่มขึ้น

1) การประเมินผลภายใน

1.1 การประเมินผลในวงจรการวางแผนกลยุทธ์

ขั้นตอนแรกที่จะช่วยให้บรรลุผลคือ การพัฒนาระบบที่ใช้ในการทบทวนผลการดำเนินงานให้มีความชัดเจน เพื่อให้นครแห่งการเรียนรู้สามารถประเมินผลว่า ได้ทำกิจกรรมใดที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เป็นผลสำเร็จบ้าง

นครแห่งการเรียนรู้อันมั่นคงพยายามใช้แนวทางการประเมินผล ณ ศูนย์กลางของระบบการวางแผนกลยุทธ์ จากนั้นเรียนรู้อะไรเกี่ยวกับการดำเนินงานเพื่อนำมาเชื่อมโยงให้สอดคล้องกับแนวทางหลักของนครแห่งการเรียนรู้อ เพื่อให้สามารถตัดสินใจคุณค่าของความสำเร็จและทำให้ทิศทางและความเชื่อมโยงของนครแห่งการเรียนรู้อชัดเจนยิ่งขึ้น

กระบวนการวางแผนทุกขั้นตอนจะรวมการไตร่ตรองวัตถุประสงค์และเงื่อนไขในการประเมินผลไว้ด้วย นครแห่งการเรียนรู้อควรพัฒนาแผนกลยุทธ์สำหรับความก้าวหน้าในการเรียนรู้อรูปแบบใหม่หรือแนวทางสร้างสรรค์ในการจัดทำแผนงานร่วมกันสำหรับโครงการปฏิรูปในด้านนั้นๆ ทั้งนี้ ไม่ว่าจะแผนงานหลักจะเป็นอย่างไร เป้าหมายควรสะท้อนให้เห็นว่า การบริหารและการประเมินผลความก้าวหน้าทุกขั้นตอนทำได้อย่างไร อนึ่ง เพื่อพัฒนาระบบการประเมินผลการดำเนินงาน นครแห่งการเรียนรู้อจำเป็นต้องทบทวนประเด็นสำคัญ- หลายประเด็น เพื่อช่วยให้หลักการในการจัดรูปแบบองค์กรมีความกระฉับกระเฉงยิ่งขึ้น

1.2 การตรวจสอบ

การวางแผนนโยบายช่วยทบทวนความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับบริบทของนครแห่งการเรียนรู้อ รวมถึงความเปลี่ยนแปลงของกิจกรรม/การริเริ่มใหม่ๆ ของรัฐบาลกลาง นวัตกรรมด้านนโยบายท้องถิ่น ความเปลี่ยนแปลงด้านงบประมาณ ความเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่นและรูปแบบของประชาชน มารากิจของการ-

ประเมินผลในขั้นตอนนี้ คือ การสร้างผลงานการประเมินที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น

1.3 นโยบายการประเมินผล

ในขณะที่นครแห่งการเรียนรู้อยู่ระหว่างการตัดสินใจเรื่องกลยุทธ์เฉพาะเสริมสร้างการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการปฏิรูปนั้น ควรระบุแนวนโยบายการประเมินผลให้ชัดเจน ประเด็นหนึ่งที่มีความสำคัญต่อหุ้นส่วนความร่วมมือหลายราย คือ ผู้ประเมินความก้าวหน้า คือใคร ประเมินเพื่อวัตถุประสงค์ใด ในหลายพื้นที่ กิจกรรมการริเริ่มของนครแห่งการเรียนรู้มีความปรารถนาอย่างมากที่จะไม่ให้ถูกมองว่าเป็นหน่วยงานที่กำหนดเป้าหมายให้หน่วยงานอื่นๆ ซึ่งถือได้ว่าเป็นบทบาทที่ทำลายหุ้นส่วนความร่วมมือ

กลุ่มนครแห่งการเรียนรู้มักพึ่งพาสถาบันในการดำเนินงานให้ก้าวหน้าและการจัดหาข้อมูล ดังนั้น การวางเป้าหมายหรือกิจกรรมใดๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลต้องได้รับการสนับสนุนจากหุ้นส่วนความร่วมมือทั้งหมด ไม่ว่าเป้าหมายจะเป็นการประเมินผลจากภายนอกหรือการติดตามความก้าวหน้าเพื่อให้เป็นที่พึงพอใจของท้องถิ่น

คำถามที่เป็นประเด็นหลัก

- ▲ ชุมชนแห่งการเรียนรู้มีเหตุผลชัดเจนในการนำระบบการประเมินผลการทำงานมาใช้ หรือไม่?
- ▲ มีการระบุความสำคัญ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือไม่?

▲ หน้าที่ความรับผิดชอบเมื่อทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายและรูปแบบของระบบการประเมินผล หรือไม่?

การวางแผนกลยุทธ์	หลักการประเมินผล
การตรวจสอบ	<ul style="list-style-type: none"> □ การประเมินความต้องการ
<p>กลยุทธ์</p> <ul style="list-style-type: none"> - ความสำคัญ- และวัตถุประสงค์ - ลำดับความสำคัญ- - แผนงาน - ทรัพยากร - เป้าหมาย 	<ul style="list-style-type: none"> □ กลยุทธ์และนโยบายการประเมินผล - การวางแผนการประเมินผล - การตระหนักถึงมูลค่าที่แตกต่างกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้มีส่วนร่วมตัดสินใจที่หลากหลาย
<p>เป้าหมายการดำเนินงาน</p>	<ul style="list-style-type: none"> □ เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงาน - เลือกดัชนีบ่งชี้ผลการดำเนินงานตามเป้าหมาย - กำหนดมาตรการพื้นฐานและช่วงเวลาของการดำเนินงาน - ระบุข้อมูลที่จะรวบรวมในแต่ละขั้นตอนของลูกโซ่มูลค่า - ตระหนักถึงความสำคัญ- ของข้อมูลทั้งในเชิงคุณภาพ / เชิงปริมาณ - สร้างระบบรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน

การวางแผนกลยุทธ์	หลักการประเมินผล
การติดตาม	<ul style="list-style-type: none"> □ การติดตาม
การประเมินผล	<ul style="list-style-type: none"> □ การสะท้อนความก้าวหน้า เราประสบความสำเร็จในเรื่องใดบ้าง □ การเปรียบเทียบ เปรียบเทียบความสอดคล้องของเป้าหมาย กับผลสำเร็จ □ การประเมินผล การทำงานได้ผลดีเพียงใด? การประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลว เป็นเพราะเหตุใด? □ การวินิจฉัย ควรทำอะไรเพิ่มเติมในปีหน้า?
การดำเนินงาน	<ul style="list-style-type: none"> □ ปฏิบัติการตามผลการวิจัยที่ค้นพบ

1.4 เป้าหมาย ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานและมาตรการพื้นฐาน

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์จะช่วยจัดเตรียมเป้าหมายในการนำไปปฏิบัติงาน ภารกิจของระบบการประเมินผลคือ การกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานและการเลือกดัชนีหรือมาตรการที่ประเมินความก้าวหน้า โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ การวัดผลการดำเนินงานกระทำได้โดยประเมินความก้าวหน้าตาม

ระยะเวลา เปรียบเทียบจากจุดพื้นฐานกับเป้าหมาย จุดพื้นฐานเป็นตัวกำหนดจุดเริ่มต้น ส่วนเป้าหมายคือระยะทางที่นำไปสู่จุดหมายที่ตั้งไว้

ชุมชนจำเป็นต้องประเมินความก้าวหน้าในการดำเนินงาน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างน้อยที่สุด ชุมชนต้องตัดสินใจว่า เป้าหมายใดบ้างที่ชุมชนสามารถนำมาใช้เพื่อเริ่มต้นประเมินความสำเร็จดังกล่าว เป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นเป้าหมายทั้งระดับท้องถิ่นและระดับชาติด้วยหรือไม่

ชุมชนจำเป็นต้องแสวงหาวิธีการแสดงให้เห็นว่า ในการประเมินผลสำเร็จจากภายนอกที่สำคัญนั้น ชุมชนมีความก้าวหน้าในการดำเนินงานมากกว่าชุมชนอื่นในลักษณะเดียวกันซึ่งไม่มีความร่วมมือในการปรับปรุงวัฒนธรรมและการให้บริการการเรียนรู้ ในทางตรงกันข้าม ชุมชนอาจเกิดความลังเลในการกำหนดให้มีการรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมเป็นพิเศษ เป้าหมายของนครแห่งการเรียนรู้ควรกำหนดโดยท้องถิ่นและสะท้อนให้เห็นถึงบริบทของท้องถิ่น

เป้าหมายที่กำหนดไว้มีคุณสมบัติ 5 ประการ ที่เรียกกัน **SMART** หรือไม่

ปัจจัยอีกประการหนึ่งในการประเมินความก้าวหน้าคือ ความปรารถนาที่จะนำมาตรการต่างๆ มาใช้ในการประเมินคุณค่าของกระบวนการที่เกิดจากกิจกรรมการเรียนรู้ อาจเป็นการเรียนรู้ที่นำไปสู่การสร้างความร่วมมือแบบหุ้นส่วนที่เป็นการสร้างกลยุทธ์ทางการตลาดหรือเป็นการผนวกการเรียนรู้ไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจของนครองค์ประกอบดังกล่าวไม่สามารถวัดผลเป็นตัวเลขได้ แต่มีความสำคัญ

อย่างยิ่งในฐานะที่เป็นลั - ทัศนแรกของการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม
ที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ ควรพิจารณาใช้มาตรการวัดผลทั้งในเชิงคุณภาพและ
ในเชิงปริมาณ

1.5 การประเมินความก้าวหน้า

วงจรที่เหมาะสมสำหรับการประเมินและการปรับปรุงความ
สำเร็จ คือ

- เราประสบผลสำเร็จในเรื่องใดบ้าง
- ผลสำเร็จสอดคล้องกับเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่
- เราควรดำเนินกิจกรรมใดเพิ่มเติมเพื่อให้บรรลุผล
สำเร็จในปีหรือแผนงานต่อไป
- ดำเนินการตามที่ได้เรียนรู้จากกระบวนการข้างต้น

อันที่จริงแล้ว ไม่มีระบบสากลเพื่อการประเมินผลงาน ดังนั้น
องค์กรต้องสร้างระบบการประเมินความก้าวหน้าของตนเอง โดยการ
วางแผนเอาชนะป- หาดต่างๆ ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากสาเหตุต่างๆ ดังนี้

- ▲ บุคลากรหลักขาดความมุ่งมั่น
- ▲ วัฒนธรรมองค์กรไม่เหมาะสม
- ▲ เวลาที่อุทิศให้ยังน้อยเกินไป
- ▲ ความเชี่ยวชาญ- ของเจ้าหน้าที่มีไม่เพียงพอ
- ▲ การกำหนดดัชนีและการจัดหาข้อมูลข่าวสารที่เหมาะสม

2) การเปรียบเทียบภายนอก : การเทียบเคียงมาตรฐาน

ความท้าทายของการเรียนรู้เชิงสะท้อนกลับ ระดับที่ 2 คือ การประเมินผลที่ก้าวไกลกว่าการประเมินภายใน เพื่อเปรียบเทียบกับวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดในนครแห่งการเรียนรู้อื่นๆ ซึ่งอยู่ในสถานการณ์คล้ายคลึงกัน การประเมินผลดังกล่าวช่วยให้ได้เรียนรู้จากนครอื่นๆ และพัฒนาความรู้ความเข้าใจว่า เหตุใดนครอื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน จึงประสบความสำเร็จมากกว่า

การเปรียบเทียบภายนอกจะอาศัยข้อมูลเชิงปริมาณเพียงอย่างเดียวไม่ได้ แต่ต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการเชิงคุณภาพทั้งภายในและระหว่างองค์กร บริการและชุมชน ดังนั้น การเทียบเคียงมาตรฐาน จึงเป็นกลไกที่เหมาะสมกับกระบวนการวิเคราะห์เปรียบเทียบ

2.1 การเทียบเคียงมาตรฐาน

การเทียบเคียงมาตรฐาน คือ กระบวนการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของหุ่นส่วนกับผลการดำเนินงานของผู้อื่นซึ่งอยู่ในสถานการณ์ที่คล้ายคลึงกันและมีผลการดำเนินงานดีที่สุด กระบวนการเทียบเคียงมาตรฐานเริ่มต้นจากการระบุหรือแสวงหาความแตกต่างหรือช่องว่างระหว่างผลการดำเนินงานในปัจจุบันและวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดของชุมชนซึ่งมีลักษณะใกล้เคียงกัน เกณฑ์การเปรียบเทียบเกิดจากความต้องการที่จะดำเนินการให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์เดียวกับนครแห่งการเรียนรู้แห่งอื่นๆ ซึ่งมีสถานการณ์คล้ายคลึงกัน

ใน พ.ศ. 2539 คณะกรรมการบริหารรัฐบาลท้องถิ่น ได้เสนอ-
แนะองค์ประกอบที่สำคัญ- ในกระบวนการดำเนินการเทียบเคียง
มาตรฐาน ดังนี้

- ▲ ระบุสาขากิจกรรมที่จะเทียบเคียงมาตรฐานและจุดสำคัญของกระบวนการที่ต้องการปรับปรุงแก้ไข รวมทั้งดัชนีที่จะใช้เพื่อประเมินความก้าวหน้า
- ▲ รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และวางแผนกระบวนการต่างๆ ภายในองค์กร
- ▲ คัดเลือกหุ้นส่วนความร่วมมือที่จะนำมาเทียบเคียงมาตรฐาน โดยคัดเลือกสายที่ประสบความสำเร็จมากกว่า และทำความเข้าใจเกี่ยวกับข้อมูลที่จะเก็บรวบรวม
- ▲ แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับหุ้นส่วนความร่วมมือทุกรายที่จะนำมาเทียบเคียงมาตรฐาน
- ▲ เปรียบเทียบและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับ เช่น เวลาของพนักงานและค่าใช้จ่าย ผลผลิตและผลลัพธ์ จำนวนข้อมูลในช่วงเวลานั้นๆ กระบวนการ ขั้นตอนและนโยบาย ฯลฯ
- ▲ ระบุความแตกต่างด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน
- ▲ จำแนกกระบวนการที่ดีที่สุดสำหรับองค์กร กระบวนการที่สามารถดำเนินการได้ในระดับท้องถิ่น
- ▲ นำแผนการเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติ
- ▲ ติดตาม ทบทวน และเปรียบเทียบกับวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งต้องพิจารณาถึงความแตกต่าง
ด้านค่านิยมและผลประโยชน์หรือความสนใจ ประกอบด้วย

- ▲ องค์กรและหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชนและองค์กร
อาสาสมัคร
- ▲ ตัวแทนที่ได้รับการเลือกตั้ง
- ▲ ผู้บริหารระดับอาวุโส ผู้เชี่ยวชาญ- พนักงานระดับแนว
หน้า และเจ้าหน้าที่สหภาพการคา
- ▲ กลุ่มสนใจและผลประโยชน์ของสาธารณชนในวงกว้าง
รวมถึงผู้เช่าบ้าน/ที่ดิน ผู้ปกครอง ผู้ให้บริการและกลุ่ม
ชุมชน ฯลฯ

2.4 เป้าหมายและภารกิจของการทำงานแบบร่วมมือ

กระบวนการต่างๆ ในการพิจารณาทบทวนและการประเมิน-
ผลจะนำไปสู่ภารกิจในการจัดทำข้อวินิจฉัยและข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับ
แผนงานและลำดับความสำคัญ- ในอนาคตสำหรับการพัฒนานครแห่งการ-
เรียนรู้ คุณภาพของข้อวินิจฉัยดังกล่าวเกิดจากคุณภาพของการเรียนรู้
แบบร่วมมือระหว่างเจ้าหน้าที่รับผิดชอบ องค์กรและหน่วยงานต่างๆ ใน
นครแห่งการเรียนรู้ เอกสารของกระทรวงการศึกษาและทักษะ เรื่อง การ
แข่งขันโดยการเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือกับประชาชน ได้เสนอแนวทางสู่-
ความสำเร็จที่ยั่งยืน 5 ประการ ซึ่งสรุปเงื่อนไขสำคัญของการทำงานแบบ-
ร่วมมือไว้ ดังนี้

- ▲ การมีเป้าหมายร่วมกัน : เข้าใจงานที่กำลังดำเนินการ

- ▲ การมีวัฒนธรรมร่วมกัน : ค่านิยมที่สอดคล้องต้อง
 ผูกพันไว้ด้วยกัน
- ▲ การเรียนรู้ร่วมกัน : การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
- ▲ ความพยายามร่วมกัน : มีองค์กรเดียวซึ่งได้รับการ
 ผลักดันจากทีมงานต่างๆ ที่ยึดหยุ่น
- ▲ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร : การสื่อสารอย่างมี
 ประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร

ชุมชนที่ติดตามและประเมินผลการพัฒนาชุมชนอย่างพินิจ-
 พิเคราะห์ จะทำให้ฝ่ายต่างๆ ของนครใหญ่- นครเล็กและภูมิภาค ตระหนัก-
 และเรียนรู้ รวมทั้งดำเนินการตามแนวการปฏิรูปและการเรียนรู้ตลอด
 ชีวิตที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมกับจินตนาการ

3) การวิเคราะห์มูลค่าเพิ่ม

นครแห่งการเรียนรู้ได้สร้างคุณประโยชน์ให้แก่พื้นที่หรือภูมิภาค
 นั้นอย่างไรบ้าง ? กิจกรรมความริเริ่มหลากหลายก่อให้เกิดผลผลิตอะไร
 บ้าง ? ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับชุมชนคืออะไร ? ผลประโยชน์ที่นครใหญ่-
 และนครเล็กได้รับจากการพัฒนาแนวคิดและหุ้นส่วนความร่วมมือเพื่อ
 การเรียนรู้มีอะไรบ้าง ?

การตั้งคำถามดังกล่าวข้างต้นนั้นมีเหตุผล โดยเฉพาะอย่างยิ่ง-
 เมื่อผู้มีอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องและองค์กรต่างๆ ได้รับการชวนเชิญ ให้
 นำเงินของประชาชนไปผูกพันไว้กับสิ่งที่มีวัตถุประสงค์ซึ่งเป็นเรื่องนาม
 ธรรม เช่น การสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต การปฏิรูปเศรษฐกิจและ

สังคม ภารกิจที่สำคัญ- ของนครแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

- ▲ การวิเคราะห์ผลสำเร็จเชิงสัมพัทธ์ของกิจกรรมความริเริ่มต่างๆ
- ▲ การเรียนรู้สาเหตุที่กิจกรรมความริเริ่มบางเรื่องประสบความสำเร็จ และ/หรือไม่ประสบความสำเร็จ
- ▲ การจัดทำข้อวินิจฉัยเกี่ยวกับการดำเนินงานในอนาคต

กรอบการประเมินผลในขั้นตอนนี้จะมีการจัดทำข้อวินิจฉัยเกี่ยวกับคุณค่าที่นครแห่งการเรียนรู้ได้สร้างขึ้น แนวทางการวิเคราะห์มูลค่าที่เพิ่มขึ้นพิจารณาได้เป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่

- ▲ ความเข้าใจลูกโซ่มูลค่า
- ▲ การประเมินมูลค่าที่เพิ่มขึ้น

3.1 ลูกโซ่มูลค่า

แบบจำลองการวิเคราะห์มูลค่าที่ใช้กัน ส่วนใหญ่ เน้นความสำคัญ- ของต้นทุนหรือประสิทธิภาพของบริการ ซึ่งส่งผลให้เกิดแนวคิด "ความคุ้มค่าของเงิน" อย่างไรก็ดี การทำความเข้าใจถึงคุณค่าของนครแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องอาศัยแนวคิดที่ซับซ้อนและลึกซึ้งมากขึ้น เพื่อให้สามารถแสดงถึงคุณค่าต่างๆ ที่ช่วยส่งเสริมคุณภาพชีวิตในท้องถิ่น

คุณค่าต่างๆ ที่ควรตระหนักถึงและเชิดชูมีอยู่หลากหลาย ไม่ใช่เฉพาะแหล่งทุน และเจ้าหน้าที่/พนักงานที่สร้างขึ้นใหม่เท่านั้น หากรวมถึงงานบริการ โอกาสและช่องทางสำหรับการพัฒนาและการมีส่วนร่วมของบุคคล ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นและการเสริมสร้างความอยู่ดีกินดี

.....
ของชุมชนในระยะยาว นครแห่งการเรียนรู้ต้องเข้าใจว่า กิจกรรมทุก
ด้านสร้างมูลค่าสะสมเพิ่มขึ้นและเชื่อมโยงกันได้อย่างไร

แนวคิดเรื่อง "ลูกโซ่มูลค่า" ได้มาจากงานของ เอียน
แซนเดอร์แลนด์ และคณะ ซึ่งเสนอแนะว่า มูลค่าที่ได้จากบริการสำหรับ
ชุมชนสามารถแบ่งได้เป็นลูกโซ่ของกระบวนการต่างๆ โดยแต่ละขั้นตอน
เพิ่มมูลค่าให้แก่กระบวนการนั้นๆ ลูกโซ่มูลค่า มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ทรัพยากรและปัจจัยที่ป้อนเข้าสู่กระบวนการ มีความ
หมายกว้างขวาง ตั้งแต่การนัดหมายเจ้าหน้าที่ เวลาที่อุทิศให้ ทรัพยากร-
ทางการเงินที่เพิ่มขึ้น วัสดุและที่พักที่จัดเตรียมไว้ ข้อมูลและเทคโนโลยี
ที่จัดทำให้ ตลอดจนทักษะและความรู้ของประชาชนและขององค์กร
ทรัพยากรเหล่านี้เป็นเงื่อนไขที่จำเป็นต่อการส่งเสริมให้ชุมชนได้รับประโยชน์
จากบริการและเป็นพื้นฐานในการสนับสนุนให้เกิดคุณค่าในระดับที่สูงขึ้น

2. กระบวนการให้บริการ คือ กระบวนการในการจัด
องค์กรและบริหารการผลิต งานบริการและกิจกรรมสำหรับสาธารณะ ใน
บริบทของนครแห่งการเรียนรู้ หุ่นส่วนความร่วมมือและเครือข่ายระหว่าง
หน่วยงานจะสร้างกระบวนการที่สำคัญ- ซึ่งเป็นข้อมูลพื้นฐานในการให้บริการ
ในทำนองเดียวกัน กระบวนการที่เชื่อมโยงและให้ประชาชนมีส่วนร่วม
จะจำแนกคุณภาพของบริการที่เป็นผลผลิต กระบวนการนี้ช่วยเพิ่มมูลค่า
ของสิ่งจำเป็นพื้นฐานในการให้บริการ และกำหนดลักษณะของการให้
บริการ การกำหนดทิศทางในการให้บริการโดยเน้นบริการสาธารณะช่วย-
เสริมสร้างมูลค่าในการผลิตบริการที่สอดคล้องกับความต้องการของ-
ประชาชน

3. ผลผลิตของบริการ หมายถึง บริการที่จัดให้แก่ผู้ใช้บริการ ซึ่งประเมินได้ในขีดความสามารถในการจัดบริการ เช่น สิ่งอำนวยความสะดวกและสถานที่ต่างๆ ปริมาณวัตถุดิบที่ป้อนเข้าสู่กระบวนการในช่วงเวลานั้นๆ เช่น ลูกค้ายี่ใช้สิ่งอำนวยความสะดวกหรือสถานที่ที่มีผู้ใช้บริการ หรือ การประเมินการบริการที่จัดให้ไว้ระดับของกิจกรรมที่ดำเนินการแล้ว เช่น จำนวนชั่วโมงในการดูแลผู้ขอรับบริการทางสังคม จำนวนชั่วโมงที่ครู-อาจารย์สอนนักเรียน ระยะทางที่รถโดยสารประจำทางให้บริการแก่ผู้โดยสาร การประเมินที่เกี่ยวข้องอื่นๆ รวมทั้งการตระหนักถึงบริการที่มีอยู่และระดับของความต่อเนื่อง

4. ผลลัพธ์ระยะกลาง ผลลัพธ์ หมายถึง ผลต่อเนื้อหาของบริการต่างๆ ที่มีต่อผู้ใช้บริการ ผู้รับบริการโดยตรง และชุมชน/ท้องถิ่นในวงกว้าง ซึ่งเป็นผลประโยชน์ที่เจตนาให้เกิดแก่ผู้ใช้บริการหรือเป็นผลพลอยได้/ผลข้างเคียงที่มองไม่เห็น ผลลัพธ์ระยะสั้นหรือระยะกลาง หมายถึง ผลต่อเนื้อซึ่งเห็นได้อย่างชัดเจนในทันทีที่ได้รับบริการ เช่น ความพึงพอใจและผลประโยชน์ที่ผู้ใช้บริการได้รับในทันที ตัวอย่างเช่น การให้บริการสถานรับเลี้ยงเด็กในช่วงที่พ่อ-แม่ทำงาน จะเป็นประโยชน์ทันทีต่อมารดาที่อยู่คนเดียวและมีโอกาสเข้าทำงานหรือศึกษาหรือฝึกอบรมต่อ

5. ผลลัพธ์ระยะยาว คือ ผลกระทบในระดับกว้างของบริการที่มีต่อการดำรงชีวิตของผู้ใช้บริการและชุมชน ตัวอย่างเช่น การให้บริการสถานรับเลี้ยงเด็กในช่วงที่พ่อ - แม่ทำงาน นำไปสู่ผลประโยชน์ระยะยาวของชุมชน เช่น การเพิ่มการจ้างงาน คุณภาพทางการศึกษา

ขีดความสามารถของประชากรในชุมชน เป็นต้น

3.2 การประเมินมูลค่าที่เพิ่มขึ้น

ในกรณีที่นครแห่งการเรียนรู้ประสงค์จะทำงานเพื่อให้เกิดคุณประโยชน์แก่ท้องถิ่นเพิ่มขึ้น จำเป็นต้องทดสอบและประเมินมูลค่าที่เพิ่มขึ้น ทั้งนี้ อาจมีการเพิ่มทรัพยากรมากขึ้น แต่ต้องพิจารณาด้วยการเพิ่มขึ้นนั้นเป็นไปโดยประหยัดหรือไม่ หากมีการพัฒนาการให้บริการก็ต้องพิจารณาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน นครแห่งการเรียนรู้ต้องตอบคำถามเหล่านี้ให้ได้ก่อน จึงจะเชื่อมั่นว่า ได้สร้างคุณค่าเพิ่มขึ้น แบบทดสอบต่อไปนี้จะช่วยทดสอบมูลค่าที่เพิ่มขึ้น

ความประหยัดและประสิทธิภาพ แสดงถึง ความคุ้มค่าของเงิน

- ▲ ความประหยัด หมายถึง ต้นทุนของทรัพยากรที่ป้อนเข้าสู่ระบบ
- ▲ ประสิทธิภาพแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์และทรัพยากรที่ป้อนเข้าสู่ระบบ

ประสิทธิผล แสดงถึง คุณภาพของบริการ

- ▲ ระดับของการบรรลุผลสำเร็จตามมาตรฐาน/วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ แสดงให้เห็นคุณค่าที่ต้องการ
- ▲ ความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ที่คาดหวังและผลลัพธ์ที่เป็นจริง
- ▲ คุณภาพเกี่ยวข้องกับมาตรฐานของผลสัมฤทธิ์และบริการ



- ▲ คุณภาพของกระบวนการพิจารณาจากคุณลักษณะของความสามารถในการจัดองค์กรและการจัดการ
- ▲ คุณภาพของบริการพิจารณาจากคุณลักษณะของการให้บริการ

ผลกระทบ

การประเมินมูลค่าที่เพิ่มขึ้นโดยสุทธิของบริการในแง่ของผลประโยชน์ที่มีต่อชุมชนและท้องถิ่น

ความเสมอภาค

- ▲ พิจารณาว่าใครเป็นผู้รับบริการและใครเป็นผู้รับภาระค่าใช้จ่าย

คำถามสำคัญ- สำหรับนักวางแผน

- ▲ *ความประหยัด:* เปรียบเทียบค่าใช้จ่ายจริงกับค่าใช้จ่ายตามแผนงาน
- ▲ *ประสิทธิภาพ:* ความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์และทรัพยากรที่ป้อนเข้าสู่ระบบ
- ▲ *การรับรู้:* การรับรู้ของกลุ่มเป้าหมาย ผู้ที่มุ่งหวังให้ได้รับผลประโยชน์กับบริการที่จัดให้
- ▲ *กลุ่มเป้าหมาย:* ผู้ที่มุ่งหวังให้ได้รับผลประโยชน์ได้จากบริการจริง
- ▲ *คุณภาพ:* การบรรลุผลในมาตรฐานด้านคุณภาพและความพึงพอใจของลูกค้า

- ▲ **ประสิทธิผล:** ผลผลิตและผลลัพธ์ที่แท้จริงเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่คาดหวังไว้
- ▲ **ผลกระทบ:** คุณภาพชีวิตของชุมชนได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น
- ▲ **ความเสมอภาค:** การกระจายผลผลิต ผลลัพธ์ ผลประโยชน์ และผลกระทบอย่างเสมอภาค

ที่มา : Ian Sanderson et al, "Made to Measure-Evaluation in Practice in Local Government," Local Government Training Board, London, 1998.

แบบทดสอบคุณภาพดังกล่าวนี้สามารถประยุกต์ใช้กับทุกขั้นตอนของลูกโซ่มูลค่า งานด้านต่างๆ ของนครแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์มูลค่า ทั้งการประเมินภายใน การประเมินเชิงเปรียบเทียบและการประเมินเชิงวิเคราะห์

แบบทดสอบ	ปัจจัยนำเข้า	กระบวนการ	ผลผลิต	ผลลัพธ์	ผลประโยชน์
		บริการ	บริการ	ผลลัพธ์ระหว่างทาง	ผลประโยชน์ในระยะยาว
ความประหยัด ประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ความเสมอภาค ความเท่าเทียมกัน	<ul style="list-style-type: none"> - ทรัพยากร - เวลา - เจ้าหน้าที่ 	<ul style="list-style-type: none"> - คักยภาพของ - การจ้ดอ้ดการ - แผนกลยุทธ์ - ระบบการ - ประเมิผล 	<ul style="list-style-type: none"> - บริการตางๆ - สารสนเทศ - ค้าแนะนำ 	<ul style="list-style-type: none"> - คักยภาพ - ทักษะ - ความพึงพอใจ 	<ul style="list-style-type: none"> - คุณภาพชีวิต - วัฒนธรรม - ความรู้ - ประททธิปไตย - สิทธิและหนที่ของความเป็นพลเมือง

แผนงานการสร้างศูนย์ชุมชนเอนกประสงค์ : ตัวอย่าง
 องค์ประกอบในหลักสูตร

ปัจจัยนำเข้า

- ▲ งบประมาณ: เงินทุนและรายได้
- ▲ พนักงาน: จำนวนและทักษะ
- ▲ วัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก

กระบวนการให้บริการ

- ▲ ความร่วมมือแบบหุ้นส่วนหลายอาชีพ
- ▲ การตัดสินใจร่วมกัน
- ▲ ผู้ให้บริการและชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ผลผลิตของการให้บริการ

- ▲ หลักสูตร และการฝึกอบรม
- ▲ ห้องสมุดและศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ
- ▲ สถานรับเลี้ยงเด็กในช่วงเวลาที่พ่อ-แม่ทำงาน
- ▲ การให้คำแนะนำ
- ▲ กลุ่มต่างๆ เช่น กลุ่มสตรี กลุ่มเยาวชน กลุ่มรวงศ์เพื่อ
 การรับรู้เรื่องสุขภาพอนามัย เป็นต้น
- ▲ สิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการใช้เวลาว่างและสันทนาการ

ผลลัพธ์

- ✦ การเรียนรู้
- ✦ การได้มาซึ่งทักษะ คุณสมบัติ
- ✦ โอกาสในการเข้าทำงาน
- ✦ สันตินาการ
- ✦ การแสดงความคิดเห็น: ความต้องการของบุคคลและชุมชน
- ✦ ความพึงพอใจ

ผลประโยชน์

- ✦ โอกาสที่เพิ่มขึ้น ได้แก่ ความเสมอภาคสำหรับสตรี การส่งเสริม-ความ^๑ต้องการเรียนรู้ การเลี้ยงดูเด็ก โอกาสในการจ้างงาน

การประเมินมูลค่าที่เพิ่มขึ้น

- ✦ กำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน
- ✦ กำหนดเป้าหมาย
- ✦ เปรียบเทียบผลสำเร็จกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผน
- ✦ เปรียบเทียบผลสำเร็จกับศูนย์อื่นๆ ที่ดำเนินงานในลักษณะที่คล้าย-คลึงกัน (การเทียบเคียงมาตรฐาน)
- ✦ วิเคราะห์มูลค่าที่เพิ่มขึ้น โดยคำนึงถึงเรื่องต่างๆ ดังนี้
 - ศูนย์ดำเนินการโดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดหรือไม่?
(เปรียบเทียบค่าใช้จ่ายจริงกับค่าใช้จ่ายตามแผนและค่าใช้จ่ายของศูนย์อื่นๆ)

- คุณย้ดำเนินการนอยางมีประสิทธิภพหรือไม่?
 (เปรียบเทียบความสัมพันธะระหวางผลผลิตของการให้
 บริการกับปัจจัยนำ้เข้าและกับคุณย้อื่น ๆ)
- ▲ การดำเนินของคูนย้ที่ผ่านมามีประสิทธิผลหรือไม่ ผลผลิต
 และผลลัพธ์จากการให้บริการบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด
 ไว้หรือไม่?
- ▲ คูนย้ดำเนินการอยางเท่าเทียมกันหรือไม่ ความเสมอภาคทาง
 เพศและวัยของประชากรในการรับบริการและผลประโยชน์ต่างๆ

3.3 การประเมินผลการดำเนินงาน

การพัฒนาเกลียวที่ 3 เสนอวงจรถวายเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่ง
 รวมถึง กระบวนการทบทวนและการประเมินผลที่ดำเนินการอยู่เป็น
 กิจวัตร ทำให้สามารถวินิจฉัยมูลค้ำเพิ่มที่นครแห่งการเรียนรู้ได้สร้างขึ้น

นครแห่งการเรียนรู้จะต้องพิจารณาไตร่ตรอง เรียนรู้
 เกี่ยวกับตนเองและเรียนรู้ว่า ความเปลี่ยนแปลงโดยพัฒนาขีดความ
 สามารถในการติดตามผล รวมทั้งทบทวนพัฒนาการของตน เพื่อเสริม
 สร้างความเข้าใจในการสร้างความก้าวหน้าในอนาคต นครแห่งการเรียน
 รู้จะต้องพิจารณา ทบทวน และตั้งข้อสงสัยเกี่ยวกับหลักการต่างๆ ที่เป็น
 รากฐานของกระบวนการปฏิรูป

ด้วยเหตุนี้ กระบวนการประเมินผลจึงมีความล้ำค้ำ- อย่าง
 ยิงต่อนครแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากช่วยให้มีกลไกในการติดตามผล การ
 ทบทวน และการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ ซึ่งใช้ในการวินิจฉัยมูลค้ำที่
 นครแห่งการเรียนรู้ทำให้สูงขึ้น การประเมินผลต้องดำเนินการผ่านขั้นตอน

ดังนี้ :

- ▲ จัดประเมินผลภายใน
- ▲ พัฒนาการเปรียบเทียบภายนอก เพื่อให้มีการสนทนาหรือเกี่ยวกับคุณภาพและกระตุ้นให้มีการเทียบเคียงมาตรฐาน รวมทั้งความเข้าใจเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ที่เป็นเลิศในเชิงเปรียบเทียบระหว่างองค์กรต่างๆ
- ▲ พัฒนาการวิเคราะห์ผลการประเมินในลูกโซ่มูลค่าเพิ่ม นครแห่งการเรียนรู้พยายามสร้างวัฒนธรรมในการค้นคว้าวิจัย เพื่อให้เป็นนครที่ตระหนักถึงการสร้างมูลค่าเพิ่มด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ทำให้เกิดความสัมพันธ์เชื่อมโยงที่ดีขึ้น นครแห่งการเรียนรู้ให้ความสำคัญ- ต่อการประสานสัมพันธ์ซึ่งทำให้มั่นใจได้ว่าทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะสร้างความเข้าใจและเชื่อมโยงนวัตกรรมในจินตนาการรวมทั้ง มีการแลกเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจระหว่างกัน

- ▲ Charles Landry และ Francois Matarasso กล่าวว่าการประเมินผลเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญ- ในตัวเอง กล่าวคือ นครที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองต้องมุ่งมั่นใช้กระบวนการการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง โดยไตร่ตรอง พินิจพิจารณาติดตามผล คิดและคิดทบทวนใหม่
- ▲ หัวใจสำคัญ- ของการเรียนรู้ในนครแห่งการเรียนรู้ คือ การประเมินผลและการค้นคว้าวิจัย

การเรียนรู้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม

	ระดับที่ 1 การจัดระบบ	ระดับที่ 2 การสร้างความเข้าใจร่วมกัน	ระดับที่ 3 วงจรกิจการเรียนรู้
วัตถุประสงค์	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> การประเมินผลภายใน <input type="checkbox"/> บุคลากรเข้าใจในระบบการวางแผนกลยุทธ์ 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ ความเข้าใจ 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ลูกโซ่มูลค่า <input type="checkbox"/> วัฒนธรรมการพิจารณาไตร่ตรองและการดำเนินงาน
กลุ่มประชากร	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> นักวางแผนงานนโยบาย นักสถิติ 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ผู้กำหนดนโยบาย <input type="checkbox"/> มุมมองที่แตกต่างกัน 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> การมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันของประชาชนและผู้ให้บริการ <input type="checkbox"/> นักวิจัย
แผนงาน	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ระบบประเมินผลการดำเนินงาน <ul style="list-style-type: none"> - เกณฑ์ - มาตรฐาน - ตัวบ่งชี้ - ข้อมูลพื้นฐาน 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> งานวิจัย การพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการระยะกลางและระยะยาว
กระบวนการ	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> การติดตามผล <input type="checkbox"/> การประเมินตนเอง 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> การเทียบเคียงมาตรฐาน <input type="checkbox"/> การผนวกรวมองค์กร <ul style="list-style-type: none"> - การทบทวนผลการดำเนินงาน - การวางแผนนโยบาย - บริการสาธารณะ <input type="checkbox"/> การพัฒนาด้านอาชีพระหว่างองค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> องค์กรการเรียนรู้: ความเข้าใจและการแก้ไข-หาความแตกต่างภายในระหว่างองค์กรและประชาชน

การเรียนรู้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม (ต่อ)

	ระดับที่ 1 การจัดระบบ	ระดับที่ 2 การสร้างความเข้าใจร่วมกัน	ระดับที่ 3 วงจรกิจการเรียนรู้
ผลการดำเนินงาน	<input type="checkbox"/> การทบทวนผล การดำเนินงาน	<input type="checkbox"/> การปรึกษาหารือและ การประเมินผลเชิง เปรียบเทียบ	<input type="checkbox"/> ข้อตกลงความร่วมมือ และความรับผิดชอบ ที่ตรวจสอบได้

ระดับที่ 1 : การจัดระบบ - การประเมินผลภายใน

ในทศวรรษที่ผ่านมา ระบบที่ใช้ในการทบทวนผลการดำเนินงาน และการประเมินผลได้รับการพัฒนาขึ้นมาก อย่างไรก็ตาม เป้าหมายของระบบดังกล่าวมุ่งเน้นการวัดผลการดำเนินงานและความคุ้มค่าของเงินในแง่ของต้นทุน ปริมาณการให้บริการ อัตราการใช้งาน เป้าหมายตามระยะเวลาและผลผลิต ดัชนีชี้วัดในด้านคุณภาพของการให้บริการ ความพึงพอใจของลูกค้าและการบรรลุเป้าหมายต่างๆ ให้ผลลัพธ์ยากกว่า ดังนั้น จึงได้รับการพัฒนาน้อยกว่า ข้อมูลเชิงปริมาณมีข้อได้เปรียบเหนือกว่าข้อมูลเชิงคุณภาพ นครแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องหลีกเลี่ยงข้อบกพร่องของระบบต่างๆ ที่ใช้ในการดำเนินงานและการประเมินผลรวมทั้งดำเนินการตามวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด

ขั้นตอนแรกที่ช่วยบรรลุผลดังกล่าวคือ การพัฒนาระบบต่างๆ ที่ใช้ทบทวนผลการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อให้นครแห่งการเรียนรู้ได้ประเมินผลสิ่งที่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การพัฒนาระบบการวัดผลการดำเนินงานของท้องถิ่นสะท้อนให้เห็นลำดับความสำคัญต่างๆ ของท้องถิ่น

แนวคิดในการดำเนินงาน

ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานควรสอดคล้องกับลำดับความสำคัญของหุ้นส่วนความร่วมมือ

โครงการควรมีมาตรการวัดผลลัพธ์ที่ระบุไว้อย่างชัดเจนและได้รับการทบทวนอย่างถี่ถ้วน

ลำดับความสำคัญต่างๆ ควรมีพื้นฐานที่สืบเนื่องจากความต้องการ กล่าวคือ ใช้ข้อมูลพื้นฐานสนับสนุนการประเมินผล

การรวบรวมข้อมูลของท้องถิ่นควรเป็นประเด็นที่ได้รับการพิจารณาหรือตั้งแต่เริ่มดำเนินการ เพื่อให้หุ้นส่วนความร่วมมือมีบทบาทสำคัญในการรวบรวมข้อมูล เช่น แบบสำรวจของสภาการฝึกอบรมและวิสาหกิจของท้องถิ่น

สถาบันต่างๆ รวบรวมข้อมูลข่าวสารสำหรับผู้ให้ทุนสนับสนุน อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จควรระมัดระวังเป็นพิเศษเกี่ยวกับวิธีการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าว เพื่อตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นและการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างหุ้นส่วนความร่วมมือ ข้อมูลข่าวสารบางประเภทมีความเปราะบางในเชิงการตลาด

การกำหนดเป้าหมายระหว่างฝ่ายต่างๆ ในระดับท้องถิ่นอาจเป็นไปได้ เช่น การวัดความก้าวหน้าเกี่ยวกับการรู้หนังสือในโรงเรียน การศึกษาต่อเนื่อง บางแห่งอาจมีภาคอาสาสมัคร และ ระดับต่างๆ ภายในชุมชน ทั้งนี้ เป้าหมายควรสะท้อนให้เห็นเศรษฐกิจและสภาพของท้องถิ่น

ดัชนีเป้าหมายควรเป็นไปตามคุณสมบัติ 5 ประการ SMART

เป้าหมายของท้องถิ่นเกี่ยวข้องกับเรื่องต่างๆ ที่นอกเหนือจากการศึกษาและการฝึกอบรม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อกิจกรรมการดำเนินงานได้พัฒนาไประยะหนึ่ง ความก้าวหน้าของดัชนีชี้วัดการดำเนินงานควรมีน้อย แต่มีความสำคัญ ต่อหุ้นส่วนและเป็นที่สนใจของสื่อมวลชน ความก้าวหน้าของการดำเนินงานรวมถึงการลงทุนภายใน จำนวนกลุ่มอาสาสมัคร โครงการเฝ้าระวังในละแวกเพื่อนบ้าน เป็นต้น

อุปสรรคและขอควรระวัง

กลุ่มนครแห่งการเรียนรู้ต้องพึ่งพาหน่วยงานที่รวมอยู่ในหุ้นส่วนความร่วมมือในการสร้างฐานข้อมูล ดังนั้น การกำหนดเป้าหมายใดๆ ควรได้รับการสนับสนุนจากหุ้นส่วนความร่วมมือทั้งหมด ซึ่งอาจล้มเหลวได้หากถูกมองว่าเป็นการแทรกแซงการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของสถาบันจากภายนอก

ปัจจัยสำคัญ

วงจรที่รวมถึงการทบทวนข้อมูลพื้นฐาน เป้าหมายที่เป็นจริงกับกำหนดเวลาที่เหมาะสม กระบวนการในการทบทวนและรายงานซึ่งกำหนดเวลาให้สามารถป้อนข้อมูลสำหรับการวางแผนการดำเนินงานในอนาคตได้

ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานวัดการมีส่วนร่วม ผลสัมฤทธิ์ การตระหนักรู้ และทัศนคติ

การประเมินความก้าวหน้า

- ▶ ดัชนีชี้วัดของท้องถิ่นสะท้อนให้เห็นลำดับความสำคัญที่กำหนดไว้หรือไม่?
- ▶ ข้อมูลพื้นฐานของท้องถิ่นที่รวบรวมได้ มีเพียงพอหรือจัดหาได้หรือไม่?
- ▶ ดัชนีชี้วัดที่เกี่ยวกับวงจรการศึกษาทั้งหมด มีหรือไม่? ทั้งในระยาะก่อนวัยเรียน ในโรงเรียนและหลังจบการศึกษาในโรงเรียน
- ▶ ดัชนีชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ในระหว่างทำงาน มีหรือไม่? เช่น นักลงทุนในเรื่องคน ความสำเร็จของวุฒิการศึกษาระดับสายอาชีพ
- ▶ ดัชนีชี้วัดเกี่ยวกับการเรียนรู้นอกระบบ มีหรือไม่? เช่น การมีส่วนร่วมในการศึกษาผู้ใหญ่- จำนวนหนังสือในห้องสมุด
- ▶ ดัชนีชี้วัดที่ครอบคลุมเรื่องสำคัญ- เกี่ยวกับการตระหนักรู้และทัศนคติ การมีส่วนร่วมและสัมฤทธิ์ผล มีหรือไม่?

ขอเท็จจริงและข้อมูลเชิงสถิติ

การให้คำนิยามข้อมูลพื้นฐานของท้องถิ่นเป็นไปตามข้อมูลระดับชาติ ได้แก่ เป้าหมายในการศึกษาและการฝึกอบรมระดับชาติ ตารางที่มโรงเรียน แบบสำรวจกำลังแรงงาน เป็นต้น

ข้อมูลที่รวบรวมได้ภายในท้องถิ่น เช่น แบบสำรวจครัวเรือนและนายจ้างของสภาการฝึกอบรมและวิสาหกิจ ควรระบุคำถามเกี่ยวกับสถาบันที่เกี่ยวข้องและหุ้นส่วนความร่วมมือของนครแห่งการเรียนรู้ไวด้วย

มาตรการต่างๆ ที่เป็นตัวบ่งชี้ความเข้มแข็งของชุมชน ได้แก่ การเข้าร่วมประชุม พฤติกรรมในการลงคะแนนเสียง รวมทั้งจำนวนการประชุมและองค์กรต่างๆ ในชุมชน เป็นต้น

ตัวอย่าง

ดาร์บี ได้ร่วมกันตัดสินใจว่า จะมุ่งเน้นเป้าหมายแห่งชาติในการศึกษาและการฝึกอบรม ให้เป็นเป้าหมายหลักสำหรับกิจกรรมของนครแห่งการเรียนรู้ มีการประยุกต์ใช้เป้าหมายดังกล่าวให้เข้ากับสภาพท้องถิ่น โดยอาศัยข้อมูลข่าวสารจากการสำรวจครัวเรือนที่มีขอบข่ายกว้างขวาง เน้นประเด็นที่เป็นปัญหาและให้ความสำคัญกับเป้าหมายและทรัพยากรสำหรับกิจกรรมเฉพาะด้าน เช่น สัมฤทธิผลด้านภาษาอังกฤษของเด็กชายและสตรีที่อยู่ในภาควิชาชีพเฉพาะ เป้าหมายดังกล่าวได้รับความเห็นชอบจากทั้งกลุ่มการประชุมสาธารณะและกลุ่มผู้บริหารที่เข้าร่วมกิจกรรมดังกล่าว

สตอกตัน - ออน - ทีส์ ยังไม่ได้กำหนดเป้าหมายอย่างเป็นทางการ แต่มีการจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมไว้อย่างชัดเจนเป็น 3 ด้าน ได้แก่ (1) ทักษะพื้นฐาน (2) การตลาดของการเรียนรู้ และ (3) ข้อมูลข่าวสาร คำแนะนำและการแนะแนว ทั้งนี้ การวางแผนกิจกรรมจะเน้นความสำคัญ 3 ด้านดังกล่าว

ระดับที่ 2 : การสร้างความเข้าใจร่วมกัน-การเปรียบเทียบภายนอก

เมื่อได้กำหนดเป้าหมายภายใน แผนการดำเนินงาน และวิธีการประเมินผลแล้ว นครแห่งการเรียนรู้ต้องตรวจสอบตนเองโดยเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานในนครแห่งการเรียนรู้แห่งอื่นๆ ทั้งนี้ เพื่อเรียนรู้จากวิถีปฏิบัติของนครเหล่านั้น และเพื่อสร้างความมั่นใจว่า นครแห่งการเรียนรู้ซึ่งใช้กลยุทธ์การมีส่วนร่วมและหุ้นส่วนความร่วมมือจะสามารถดำเนินงานได้ผลดีกว่านครอื่นๆ ซึ่งมีสถานการณ์ใกล้เคียงกัน แต่ไม่มีกลยุทธ์และหุ้นส่วนความร่วมมือในลักษณะเดียวกัน

ในการดำเนินงานดังกล่าว นครแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยการใช้ข้อมูลเชิงปริมาณและมีความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการเชิงคุณภาพทั้งภายในและระหว่างองค์กร บริการและชุมชนต่างๆ วิธีการเปรียบเทียบกับภายนอกที่สำคัญ- วิธีหนึ่ง คือ การเทียบเคียงมาตรฐาน

การเปรียบเทียบกับภายนอกอีกวิธีหนึ่ง คือ การวัดโดยเปรียบเทียบเป้าหมายระดับชาติ ตารางของกลุ่มและข้อมูลอื่นๆ ตามความเหมาะสม ทั้งนี้ ต้องมีการกำหนดลำดับความสำคัญ- ของกิจกรรมที่เป็นประโยชน์และเกี่ยวข้องกัน โดยเริ่มต้นจากข้อมูลเกี่ยวกับการเรียนรู้ ส่วนวิธีที่สาม-ซึ่งนครแห่งการเรียนรู้ในสหราชอาณาจักรเห็นว่า มีประโยชน์อย่างยิ่ง ในช่วงเริ่มต้น คือ การสร้างเครือข่ายกับแหล่งอื่นๆ ที่จัดตั้งเครือข่ายอย่างเป็นทางการแล้ว ซึ่งในกรณีนี้ถือว่าเป็น "เครือข่ายนครแห่งการเรียนรู้" นั่นเอง

แนวคิดในการดำเนินงาน

การเทียบเคียงมาตรฐาน

การเทียบเคียงมาตรฐานกิจกรรมทุกด้านของนครแห่งการเรียนรู้ อาจไม่เหมาะสมหรือเป็นไปได้ ดังนั้น ภารกิจขั้นแรกควรเป็นการระบุ-กิจกรรมที่ได้ประโยชน์จากวิธีการนี้ และช่วยให้นครแห่งการเรียนรู้บรรลุผลสำเร็จในเรื่องที่มีความสำคัญ- ลำดับต้น

เมื่อระบุกิจกรรมเฉพาะเรื่องได้แล้ว ควรเลือกหุ้นส่วนความร่วมมือที่สามารถดำเนินงานได้ผลดีกว่าภายใต้สถานการณ์ที่ใกล้เคียงกันเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีความหมาย

ในการนี้ ต้องมีความชัดเจนว่า ข้อมูลที่ต้องการประกอบด้วยอะไรบ้าง และจะจัดหาข้อมูลดังกล่าวได้อย่างไร

เลือกดัชนีชี้วัดที่เปรียบเทียบได้

ประเมินการเปรียบเทียบ โดยชี้ให้เห็นความแตกต่างของผลการดำเนินงานและระบุนวากะบวนการใดมีประโยชน์ต่อองค์กร จากนั้นจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงตามกระบวนการดังกล่าวและประเมินผลใหม่

การใช้ข้อมูลระดับชาติเกี่ยวกับการเรียนรู้ต้องใช้เฉพาะข้อมูลที่ได้มาจากการรวบรวมในระดับชาติ โดยมีวิธีการรวบรวมข้อมูลที่เป็นแบบแผนเดียวกันและสอดคล้องกับเรื่องที่มีความสำคัญ- ในลำดับต้นของท้องถิ่นเท่านั้น แหล่งข้อมูลดังกล่าวรวมถึง

- ▲ ตารางกลุ่มโรงเรียนทุกระดับชั้นจนถึงประกาศนียบัตรมัธยมศึกษา สายสามัญ-

- ▲ เป้าหมายพื้นฐานระดับชาติ เป้าหมายการเรียนรู้ตลอดชีวิต
 เป็นไปได้เช่นกัน แต่วิธีการรวบรวมข้อมูลมีแบบแผนน้อยกว่า
- ▲ ข้อมูลจากการสำรวจกำลังแรงงาน
- ▲ การสำรวจระดับชาติเรื่องการเรียนรู้ในวัยผู้ใหญ่ - จัดพิมพ์เผยแพร่
 โดยกระทรวงการศึกษาและทักษะ
- ▲ แนวโน้มทักษะและตลาดแรงงาน จัดพิมพ์เผยแพร่โดย
 กระทรวงการศึกษาและทักษะ
- ▲ ข้อมูลเกี่ยวกับดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานของคณะกรรมการ
 สอบบับ- ซี ครอบคลุมขอบข่ายการให้บริการอย่างกว้างขวาง
 แต่มีมาตรวัดเชิงคุณภาพน้อย ซึ่งกำลังได้รับการพัฒนาหลายด้าน
- ▲ สถิติของสภางบประมาณการศึกษาต่อเนื่องและสภางบประมาณ-
 การอุดมศึกษา รวมทั้งข้อมูลที่สถาบันการศึกษาต่อเนื่องและ-
 สถาบันอุดมศึกษาต้องจัดทำเพื่อเสนอต่อหน่วยงานสนับสนุน-
 ทางการเงิน
- ▲ สถิติอาช- ากรรรมทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับชาติ ทั้งนี้ อาจ-
 สำรวจข้อมูลพื้นฐานอื่นๆ ที่นอกเหนือจากขอบข่ายด้านการศึกษา-
 และการฝึกอบรมได้ โดยทั่วไป โครงการริเริ่มใหม่ในสหราชอาณาจักร
 ไม่จัดการกับข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ ทั้งนี้
 ข้อมูลอื่นๆ อาจต้องนำมาพิจารณาในการพัฒนาขั้นต่อไป

การสร้างเครือข่าย

การรวมอยู่ในเครือข่ายนครแห่งการเรียนรู้เพียงบางส่วนหรือทั้งหมดจะช่วยสร้างแนวคิดใหม่ วิธีปฏิบัติที่ดีและแนวทางต่างๆ สำหรับกิจกรรมการเทียบเคียงมาตรฐาน เครือข่ายมีวัตถุประสงค์ที่หลากหลาย เครือข่ายที่มีชื่อเสียงสำหรับการดำเนินงานนครแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

- ▲ เครือข่ายนครแห่งการเรียนรู้
- ▲ การริเริ่มการเรียนรู้ตลอดชีวิตของยุโรป ผลิตข้อมูลข่าวสารจดหมายข่าว รวมทั้งส่งเสริมกิจกรรมการริเริ่มใหม่ๆ เฉพาะด้าน
- ▲ เครือข่ายยุโรป เช่น Network of Educating Cities ยังไม่ได้พัฒนามาพบาที่ในการเชื่อมโยงกับนครแห่งการเรียนรู้ในสหราชอาณาจักรมากนัก

ประเด็นสำคัญ- ในการเข้าร่วมเครือข่ายใดๆ คือ ต้องดำเนินการให้มั่นใจว่า มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับโครงการในภาพรวมทั้งหมด

การสร้างเครือข่ายต้องอาศัยเวลา ทรัพยากร และ ความมุ่งมั่น ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุน

อุปสรรคและข้อควรระวัง

การเปรียบเทียบในระดับชาติเป็นเรื่องที่กระทำได้ยาก ส่วนการเปรียบเทียบมาตรฐานแบบสาม- โดยใช้ตารางกลุ่มอาจส่งผลกระทบกันข้ามและทำให้หมดกำลังใจได้ โดยเฉพาะในที่ที่พยายามจะดำเนินการปฏิรูป ทั้งนี้ ควรกำหนดเป้าหมายทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโดยอาศัยพื้นฐานซึ่งมีการนิยามไว้อย่างชัดเจน

เพื่อให้การสื่อสารประสบผลสำเร็จ สมาชิกของเครือข่ายควรเป็นตัว-
 แทนกลุ่มโดยรวม มิใช่เป็นตัวแทนของส่วนหนึ่งของกลุ่มหรือผลประโยชน์-
 ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งเท่านั้น

ปัจจัยสำคัญ-

การกระตุ้นและแรงผลักดันใจเกี่ยวกับเป้าหมายระดับชาติที่เป็นเป้า
 หมายหลักเป็นเรื่องที่จำเป็นอย่างยิ่งและมีประโยชน์ต่อทุกชุมชนในการ
 วัดผล กระตุ้นและแสวงหาเงินทุนสนับสนุน แลกเปลี่ยนและเทียบเคียง-
 มาตรฐานของกิจกรรมระหว่างนครแห่งการเรียนรู้

การประเมินความก้าวหน้า

- ▲ นครแห่งการเรียนรู้มีการติดต่อประสานงานกับชุมชนอื่นๆ ซึ่ง
 มีเป้าหมายคล้ายคลึงกัน โดยอาศัยเครือข่ายหรือวิธีการอื่นๆ
 หรือไม่?
- ▲ การระบุกิจกรรมเฉพาะเรื่องซึ่งเหมาะสมที่จะนำมาใช้ เป็น
 จุดเริ่มต้นสำหรับการเทียบเคียงมาตรฐาน มีหรือไม่?
- ▲ การตัดสินใจว่าข้อมูลใดช่วยส่งเสริมการเปรียบเทียบระดับ
 ชาติในเรื่องสำคัญ- มีหรือไม่?
- ▲ เป้าหมายเกี่ยวกับข้อมูลที่เกิดขึ้นรวบรวมในระดับชาติและ
 สามารถจัดให้แก่มุมส่วนความร่วมมือได้ มีหรือไม่?
- ▲ การเผยแพร่ให้ชุมชนและสื่อมวลชนรับทราบเป้าหมายและ
 ความก้าวหน้าในการดำเนินงาน มีหรือไม่?

ตัวอย่าง

เครือข่ายนครแห่งการเรียนรู้

ในปัจจุบัน เครือข่ายนครแห่งการเรียนรู้มีสมาชิก จำนวน 20 แห่ง แม้ว่าจะไม่ใช่ทุกคนที่ประกาศความเป็น "นครแห่งการเรียนรู้" สำหรับบางนครนั้น เครือข่ายนครแห่งการเรียนรู้เป็นเวทีการประชุม-สาธารณะเพื่อแสวงหาข้อมูลว่า เครือข่ายนครแห่งการเรียนรู้คืออะไร และเพื่อเชื่อมโยงแนวคิดเรื่องความเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่าง การเรียนรู้กับการปฏิรูป เครือข่ายนครแห่งการเรียนรู้จัดการประชุม ปีละ 3 - 4 ครั้ง โดยมุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนวิधिปฏิบัติและความ ก้าวหน้า รวมทั้งกิจกรรมการพัฒนาต่างๆ โดยจัดห้องค้ปาฐกและ- ข้อมูล เพื่อเสนอแนะแนวคิดและสนทนาหารือกันในระดับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับนครและการเรียนรู้

เครือข่ายนครแห่งการเรียนรู้จัดการประชุมโดยหมุนเวียน ไปตามนครต่างๆ เพื่อให้ได้รับทราบข้อมูลระดับท้องถิ่นจากนคร ที่เป็นเจ้าภาพในการประชุม วิธิดังกล่าวถือเป็นส่วนหนึ่งของการ- แลกเปลี่ยนวิधिปฏิบัติ นอกเหนือจากการจัดประชุมเพื่อส่งเสริมและ- พัฒนาแล้ว เครือข่ายนครแห่งการเรียนรู้ตอบสนองต่อรายงาน และเอกสารของรัฐที่เกี่ยวข้องกักับการเรียนรู้ของชุมชน ตัวอย่างเช่น รายงานของ FRYER เรื่อง "การศึกษาในศตวรรษที่ 21" แสดงให้- เห็นว่า นครแห่งการเรียนรู้มีบทบาทในการทำให้เกิดการมีส่วนร่วม ในการเรียนรู้ตลอดชีวิตมากขึ้น

ระดับที่ 3 : วงจรการเรียนรู้-การวิเคราะห์มูลค่าที่เพิ่มขึ้น

หากไม่มีนครแห่งการเรียนรู้ สิ่งต่างๆ ยังคงเกิดขึ้นในลักษณะของการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนาชุมชน กิจกรรมของสถาบันแต่ละแห่งและข้อกำหนดในการเสนอเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือของชุมชนส่งผลให้เกิดกิจกรรมส่งเสริมการมีส่วนร่วม ทำให้เกิดการค้นคว้า อะไรคือมูลค่าที่นครแห่งการเรียนรู้ให้เพิ่มขึ้นในกระบวนการของรัฐ การจัดการศึกษาและการฝึกอบรม และการประเมินคุณค่าดังกล่าวดำเนินการได้อย่างไร

การประเมินประสิทธิผลไม่ใช่เรื่องที่ทำได้ง่าย แม้ในการประเมินประสิทธิผลของกิจกรรมย่อย ดังนั้น การประเมินประสิทธิผลของนครแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นองค์กรที่ซับซ้อนจึงเป็นสิ่งที่กระทำได้ยาก การประเมินผลในระดับที่ 1 และที่ 2 เป็นการตรวจสอบผลการดำเนินงานและเสนอแนะกรอบการดำเนินงานสำหรับการวัดผลดังกล่าว ส่วนการวัดมูลค่าเพิ่มเป็นการหาความแตกต่างระหว่างผลสัมฤทธิ์ของนครแห่งการเรียนรู้และชุมชนซึ่งมีขนาดและองค์ประกอบที่คล้ายคลึงกัน อย่างไรก็ตามก็ดี วิธีนี้ไม่พิจารณาเรื่องความคุ้มค่า กระบวนการที่เป็นพื้นฐานหรือการพัฒนาองค์ประกอบต่างๆ ของสัมฤทธิ์ผล

แนวคิดเรื่องลูกโซ่มูลค่าเพิ่มเป็นระบบที่ยืดหยุ่น สำหรับวิธีการคิดมูลค่าเพิ่มในระดับนี้เป็นการเสนอแนะวิธีการประยุกต์ใช้แนวคิดดังกล่าวกับนครแห่งการเรียนรู้และกิจกรรมการดำเนินงาน ในขณะนี้ ยังไม่มีนครแห่งการเรียนรู้แห่งใดนำกรอบการประเมินผลดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ เอกสารคู่มือในตอนต่อไปนี้จะแสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกรอบการ-

ประเมินผลดังกล่าวไปใช้ และแนวทางปฏิบัติที่เป็นไปได้ภายในนครแห่ง การเรียนรู้ โดยมีตัวอย่างประกอบและมีรายการตรวจสอบ (Checklist) การดำเนินงานของชุมชนต่าง ๆ ที่เริ่มต้นกระบวนการนี้

การประเมินทรัพยากรที่ป้อนเข้าสู่ระบบ - นครแห่งการเรียนรู้โน้มน้าว อะไรบ้าง?

นครแห่งการเรียนรู้หลายแห่งจัดตั้งขึ้นเพื่อหาเงินทุนสนับสนุน เพิ่มเติมสำหรับกิจกรรมการเรียนรู้และการศึกษา นครหลายแห่งประสบความสำเร็จในด้านต่างๆ ในบางครั้ง ทุนส่วนความร่วมมือเป็นแกนกลาง- ลำค้ำ- ที่สามารถดึงดูดการให้เงินทุนสนับสนุนทั้งจากภาครัฐและภาคเอกชน เมื่อนครแห่งการเรียนรู้ได้รับความสนใจจากสื่อมวลชนก็ช่วยให้ทุนส่วน ความร่วมมือทั้งหมดได้รับปัจจัยต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเงินทุน ทรัพยากรด้าน- สื่อสารมวลชน เวลา และพลังงาน มากกว่าการดำเนินงานตามลำพัง

แนวคิดในการประเมินทรัพยากรที่ป้อนเข้าสู่ระบบ

ทุนส่วนความร่วมมือประสบความสำเร็จในการร่วมกันหาเงินทุน สนับสนุน หรือไม่ ? เมื่อเปรียบเทียบกับกรดำเนินงานโดยลำพังแล้ว ถือ ว่าประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด?

สื่อมวลชนเข้าร่วมในการเรียนรู้เพิ่มขึ้น หรือไม่ ? สถาบันต่างๆ ใช้งบประมาณในเรื่องนี้มากน้อยเพียงใด?

การดึงดูดเงินทุนสนับสนุนจากภาคเอกชนเพื่อใช้ในกิจกรรม ดังกล่าวเป็นพิเศษ มีหรือไม่?

ตัวอย่าง

ฮัลล์ กลุ่มนครแห่งการเรียนรู้ประสบผลสำเร็จในการส่งเสริม-
 การเรียนรู้โดยเสนองบประมาณเพื่อการปฏิรูปเฉพาะด้านสำหรับการ-
 เรียนรู้ ทั้งนี้ สถาบันเพียงแห่งเดียวยอมไม่ได้รับการสนับสนุนจาก-
 ทั้งสภาเทศบาล สภาการฝึกอบรมและวิชาชีพ และ ภาคเอกชน

เรีฟฟอร์ด โครงการโค้งแห่งการเรียนรู้ส่งผลให้มีการทุ่มเท
 ใช้จ่ายของนครในด้านการศึกษาและการฝึกอบรม ทำให้คนอื่น ๆ
 ในท้องถิ่นที่มุ่งเน้นด้านธุรกิจไม่พึงพอใจนัก ทั้งนี้ รวมถึงปัจจัยป้อน-
 เข้าต่างๆ เช่น โครงการจัดตั้งเทคโนโลยีสารสนเทศในซูเปอร์มาร์เก็ต-
 โดยการดำเนินงานของบริษัทจัดจำหน่ายคอมพิวเตอร์รายใหญ่ ราย
 หนึ่ง การริเริ่มพัฒนาโรงเรียนของสภาเทศบาล การเงินในตลาด
 องค์กรนอกระบบโรงเรียนที่เข้าถึงกลุ่มในการเพิ่มการให้บริการ และ-
 มหาวิทยาลัยท้องถิ่นที่ลงทุนเพื่อพัฒนาอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก

**กระบวนการให้บริการ - ชุมชนการเรียนรู้มีการจัดองค์กรเพื่อให้บริการ-
 ที่แตกต่างกันหรือไม่ ?**

นครแห่งการเรียนรู้จัดองค์กรโดยความร่วมมือและประสานงาน
 กันภายในและระหว่างฝ่ายต่างๆ โครงสร้างองค์กรต่างๆ มีมูลค่าเพิ่ม
 ขึ้นได้ต่อเมื่อสามารถให้บริการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นและสอดคล้อง
 กับความต้องการต่างๆ ได้ดีขึ้น จุดแข็งเป็นพิเศษของแนวทางนครแห่ง
 การเรียนรู้คือ การเชื่อมโยงระหว่างการพัฒนาเศรษฐกิจและการเรียนรู้

รวมทั้งการพัฒนาชุมชนกับการเรียนรู้ โครงสร้างต่างๆ ขององค์กรจึงควรส่งเสริมการเชื่อมโยงดังกล่าวอย่างชัดเจนและสร้างสรรค์

แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินกระบวนการให้บริการ

- ▲ ดัชนีบ่งชี้บทบาทของการเรียนรู้ในแผนงานพัฒนาเศรษฐกิจของชุมชน มีหรือไม่?
- ▲ การผนวกเป้าหมายของนครแห่งการเรียนรู้ให้เข้ากับการพัฒนาเศรษฐกิจของภูมิภาค มีหรือไม่?
- ▲ หุ้นส่วนความร่วมมือภายในองค์กรต่างๆ มีการจัดแนวทางการปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรที่เป็นหุ้นส่วนความร่วมมืออย่างมีประสิทธิภาพและด้วยความตระหนักเพิ่มขึ้นมากกว่าช่วงเริ่มต้นกิจกรรมของนครแห่งการเรียนรู้ หรือไม่ ?
- ▲ ข้อมูลข่าวสารได้รับการเผยแพร่เพิ่มขึ้นตามความต้องการของชุมชน หรือไม่?

ตัวอย่าง

นอร์ริช และ **ฮัลล์** นครแห่งการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การพัฒนาเศรษฐกิจของทั้ง 2 นคร ดังเห็นได้อย่างชัดเจนในเอกสารเผยแพร่เกี่ยวกับแผนงานพัฒนาเศรษฐกิจ เป้าหมายต่างๆ ของกิจกรรมนครแห่งการเรียนรู้ส่งเสริมกลยุทธ์ของนครโดยรวม และความต้องการรวมการพัฒนาทักษะของประชาชนไว้ในการพัฒนาเศรษฐกิจของนครมีระบุไว้อย่างชัดเจน

เซฟฟิวด์ กลุ่มนครแห่งการเรียนรู้ได้พบปะหารือกับกลุ่มการประชุมกลยุทธ์การศึกษาของสภาการฝึกอบรมและวิชาชีพ องค์กรทั้งสองต่างให้ความสำคัญอย่างมากในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสำหรับการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมของชุมชนของนคร การร่วมมือกันทำงาน และระบุบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนช่วยให้ความร่วมมือแบบหุ้นส่วนเป็นไปด้วยความราบรื่น และช่วยป้องกันการงานซ้ำซ้อน

ผลผลิตจากการให้บริการ - นครแห่งการเรียนรู้ให้บริการอะไรแก่ประชาชน

การวัดมูลค่าเพิ่มที่สำคัญ- ประการหนึ่งคือ พิจารณาจากผลผลิตซึ่งไม่สามารถเกิดขึ้นจากการจัดบริการโดยหน่วยงานเพียงแห่งเดียว เช่น หากจะวัดมูลค่าเพิ่มของศูนย์การเรียนรู้แห่งใหม่ ก็ทำได้โดยวัดผลที่เกี่ยวข้องต่างๆ ได้แก่ การรับรู้ถึงสิ่งที่ให้บริการ และทัศนคติที่มีต่อบริการนั้นๆ ซึ่งเป็นวิธีการที่เป็นรูปธรรมที่สุดในการแสดงให้เห็นคุณประโยชน์ที่นครแห่งการเรียนรู้ทำให้เกิดขึ้น แสดงให้เห็นผลผลิตที่เป็นรูปธรรมในลักษณะของการรณรงค์ด้านสื่อมวลชน โครงการแนะแนวการเชื่อมโยงคอมพิวเตอร์ให้แก่โรงเรียน และความร่วมมือระหว่างองค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดในการประเมินผลผลิตจากการให้บริการ

▲ โครงการใดบ้างที่หุ้นส่วนความร่วมมือได้พัฒนาขึ้น (มีใช้โครงการที่สถาบันแต่ละแห่งพัฒนาขึ้นโดยลำพัง)

▲ สิ่งอำนวยความสะดวกที่บริการมีอะไรบ้าง? และวัดผลการให้บริการได้อย่างไร? ทั้งนี้ หมายรวมถึง จำนวนสถานรับเลี้ยงเด็กในช่วงที่พอ-แม่ทำงาน จำนวนชั่วโมงของหลักสูตรที่ให้บริการ จำนวนสถานที่ฝึกอบรม ฯลฯ

▲ การประเมินผลโครงการในด้านต่างๆ เช่น จำนวนผู้ใช้บริการและกลุ่มทางสังคมของผู้ใช้บริการ มีหรือไม่?

▲ การวัดผลและเปรียบเทียบโครงการต่างๆ ที่ไม่มีอาคารสิ่งก่อสร้างหรือผลผลิตจากหลักสูตร เช่น การประชุมสื่อมวลชน เป็นต้น กับต้นทุนของสถาบันซึ่งมีการดำเนินงานด้านการตลาด/การเผยแพร่ต่อสาธารณชนทัดเทียมกัน หรือไม่?

ตัวอย่าง

นอร์ริช ในงานสัปดาห์แห่งการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ - ซึ่งจัดในปี 2540 ทุนส่วนความร่วมมือของนครแห่งการเรียนรู้ได้ใช้เงินทุนสนับสนุนจากภายนอก เพื่อประสานงานและจัดงานเทศกาลการเรียนรู้ ซึ่งช่วยยกระดับการรับรู้ถึงโอกาสในการเรียนรู้ที่มีอยู่ในนครดังกล่าว โดยอาศัยกิจกรรมตัวอย่าง กิจกรรมกลางแจ้ง และนิทรรศการ ขณะเดียวกัน แนวคิดเกี่ยวกับนครแห่งการเรียนรู้ได้รับการเผยแพร่สู่สาธารณชนโดยการเสนอกิจกรรมเหล่านั้น สื่อมวลชนท้องถิ่นเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มนครแห่งการเรียนรู้และครอบคลุมกิจกรรมหลายด้าน รวมทั้งการจัดพิมพ์เผยแพร่กำหนดการของกิจกรรมต่างๆ ในหนังสือพิมพ์

ปรกติของโครงการใดโครงการหนึ่งด้วย ตัวอย่างเช่น สถานที่รับเลี้ยงเด็ก-
อาจให้ประโยชน์แก่เด็กในประเด็นพัฒนาการก่อนวัยเรียนโดยตรง ขณะ
เดียวกัน เอื้อประโยชน์ต่อผู้ปกครองในโอกาสเข้าทำงานหรือเข้ารับการ
ฝึกอบรมด้วย ดังนั้น จึงควรมีการตรวจสอบทั้ง 2 ด้าน

การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลผลิตสำหรับผู้ให้บริการให้ข้อมูล
ป้อนกลับที่มีประโยชน์สำหรับการวางแผนในอนาคต เนื่องจากเป็นการ
ให้ความเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจและให้ข้อมูลเกี่ยวกับมูลค่าเพิ่มอย่างดี

การประเมินผลระยะยาวต้องพิจารณาถึงสิ่งอื่น ๆ นอกเหนือจาก-
ประสิทธิภาพของบุคคล โดยพิจารณาผลที่เกิดขึ้นต่อชุมชนโดยรวม ซึ่ง-
เป็นผลจากกิจกรรมความร่วมมือแบบหุ้นส่วนและการมีส่วนร่วม

ตัวอย่าง

ศูนย์การเรียนรู้ของนครนอร์ริช

การแนะแนวการศึกษาของนครนอร์ริชมีประวัติยาวนานใน
เรื่องความร่วมมือ ประกอบด้วยกิจกรรมการริเริ่มระยะสั้น
จำนวนมาก ซึ่งเป็นที่ต้องการอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในช่วงที่ไม่มีบริการ-
ให้บริการอื่นๆ นอกเหนือจากบริการที่เกี่ยวข้องกับโครงการฝึกอบรม-
ของรัฐ และไม่ผู้จัดบริการการเรียนรู้นอกโรงเรียนรายได้ตั้งศูนย์
การเรียนรู้อยู่ในย่านใจกลางนคร ถึงแม้ว่าทุกแห่งจะให้บริการ
แนะแนว แต่มีสถานที่ตั้งอยู่ในบางสถาบันโดยเฉพาะ นคร
นอร์ริชเป็นนครหลักเพียงแห่งเดียวที่อยู่ในรัศมี 45 ไมล์ มี

ประชาชนจำนวนมากเดินทางเข้ามาจับจ่ายซื้อของและทำงาน ศูนย์กลางของนครอยู่ที่ศาลาเทศบาลนครและตลาดซึ่งเป็นลักษณะของนครในบริเวณศูนย์การค้า

กลุ่มที่มาประชุมกันเพื่อผลักดันการดำเนินงานของนครแห่งการเรี ยนรู้ ได้แก่ ผู้แทนจากสภาการฝึกอบรมและวิสาหกิจ ผู้จัดบริการการศึกษา นอกโรงเรียนทุกแห่ง สภาเทศบาลนคร นายจ้าง สื่อมวลชน องค์การบริหารการศึกษาท้องถิ่น บริการด้านอาชีพและกลุ่มอาสาสมัคร ทุนส่วนความร่วมมือได้รับเงินทุนสนับสนุนจำนวนไม่มากนักจากกระทรวงการศึกษาและทักษะ เพื่อดำเนินกิจกรรมของนครแห่งการเรี ยนรู้

ผู้สนับสนุนหลัก 2 ราย ได้แก่ วิทยาลัยการศึกษาต่อเนื่องและมหาวิทยาลัยอีสต์แอนเจเลีย ได้สนทนหารื้อร่วมกันในเรื่องการให้เงินทุนสนับสนุนการจัดตั้งศูนย์การเรี ยนรู้ในใจกลางนคร เพื่อให้บริการข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโอกาสทางการศึกษา การให้บริการข้อมูลจากผู้จัดบริการรายอื่นๆ ของท้องถิ่น กลุ่มนครแห่งการเรี ยนรู้ได้หารือและสนับสนุนกิจกรรมการริเริ่มดังกล่าว ช่วยให้ เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างสถาบันต่างๆ การใช้เงินทุนสนับสนุนบางส่วนจากกระทรวงการศึกษาและทักษะได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาโครงการไปยังองค์กรแต่ละแห่งที่เป็นสมาชิกและเป็นเจ้าของศูนย์การเรี ยนรู้ซึ่งได้เข้าร่วมกิจกรรมของนครแห่งการเรี ยนรู้ และใช้ศูนย์การเรี ยนรู้เป็นการเปิดตัว "นครแห่งการเรี ยนรู้" สู่อสาธาณชน

วิทยาลัยนอร์ริช และมหาวิทยาลัยอีสต์แองเจเลีย เป็นผู้สนับสนุนหลักซึ่งร่วมกันวางแผนและก่อตั้งศูนย์การเรียนรู้ เงินทุนสนับสนุนเพิ่มเติมสำหรับอาคารสถานที่และค่าใช้จ่ายในการเริ่มดำเนินงานของศูนย์ฯ ได้จาก Bull International สภาเทศบาลนครนอร์ริช และ กระทรวงการศึกษาและทักษะ ส่วนหุ้นส่วนความร่วมมือมีรายอื่นๆ ที่ร่วมให้ทุนสนับสนุนด้วย ได้แก่ หน่วยบริการการศึกษาผู้ใหญ่- ของนอร์ฟอล์ค โรงเรียนศิลปะและการออกแบบของนอร์ริช มหาวิทยาลัยเปิดและวิทยาลัยอีสตัน (ด้านเกษตรกรรมและการปลูกพืชสวน)

ศูนย์การเรียนรู้ตั้งอยู่ในบริเวณใจกลางตลาด ตรงข้ามกับ Norwich Advice Arcade ซึ่งเป็นที่ตั้งขององค์กรต่างๆ ศูนย์การเรียนรู้จัดให้มีผู้แสดงนิทรรศการโดยผู้จัดบริการต่างๆ ประดับและตกแต่งศูนย์ด้วยมาตรฐานสูง มีผู้ใหญ่คำแนะนำที่ได้รับการฝึกอบรมประจำการและเปิดให้บริการสัปดาห์ละ 6 วัน นอกเหนือจากการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการเรียนรู้อย่างเป็นทางการแล้ว ยังให้ข้อมูลพื้นฐานจากบริการห้องสมุดของนอร์ฟอล์ค เกี่ยวกับกลุ่มและสังคมต่างๆ ในท้องถิ่น

ในช่วงการดำเนินงาน 6 เดือนแรกของศูนย์การเรียนรู้ มีผู้เข้าเยี่ยมชม 12,000 คน จากประชาชนทุกกลุ่ม นับตั้งแต่ผู้มีทักษะขั้นพื้นฐานจนถึงผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท ขณะนี้กำลังติดตามผลการได้รับโอกาสในการเรียนรู้ อย่างน้อยที่สุด ผู้จัด

บริการเชื่อว่าผู้รับบริการมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น ผู้เยี่ยมชมจะได้รับ การแนะนำไปหน่วยงานอื่นๆ เพื่อขอคำแนะนำและการสนับสนุน เฉพาะด้าน กระบวนการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ต้องมีการเจรจาต่อรอง- ระหว่างผู้มีส่วนได้เสีย และหน่วยบริการด้านอาชีพ ซึ่งให้บริการ แนะนำแนวการศึกษาสำหรับผู้ใหญ่- และได้รับการส่งเสริมให้พึ่งตัวเอง ทางด้านการเงิน รวมทั้งกระบวนการปกติในการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ แห่งใหม่

สิ่งที่เป็นมูลค่าเพิ่มที่เกิดขึ้นคือ การมีส่วนร่วมขององค์กรการ- เรียนรู้ของผู้ใหญ่- ของนครซึ่งได้รับการสนับสนุนด้านการเงินจาก- สาธารณชนในการดำเนินโครงการรวมซึ่งเปิดโอกาสในการเรียนรู้ ใหญ่แก่ผู้เรียนที่มีศักยภาพทุกคน ทั้งนี้ ผู้จัดบริการจะมีศูนย์บริการ ขอมูลอยู่ใจกลางนคร เพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารสัปดาห์ละ 6 วัน ซึ่งผู้ที่ให้บริการตามลำพังไม่สามารถดำเนินการเช่นนี้ได้ หากทำ ข้อมูลข่าวสารเพื่อเผยแพร่ก็มีคุณภาพด้อยกว่า สภาเทศบาลนคร นายจ้างและกลุ่มอาสาสมัครอาจไม่ให้ความสนใจและร่วมมือกับ ผู้ที่ให้บริการตามลำพัง อนึ่ง ศูนย์ที่ไม่ได้เจรจาต่อรองกับหน่วยงาน ใหญ่บริการด้านอาชีพ จะไม่ได้รับการสนับสนุนจากสภาการฝึกอบรม และวิสาหกิจ และกระทรวงการศึกษาและทักษะ

ศูนย์การเรียนรู้จัดเป็นนครแห่งการเรียนรู้ของสาธารณชนและ- เป็นตัวอย่างที่แสดงให้เห็นว่าความร่วมมือมีคุณภาพประโยชน์มากกว่า การแข่งขัน

3f > 10 10

zô öwî Ü»ææ · ¼

การมองในระยะยาว หมายถึง การวางแผนระยะยาว โครงสร้าง-
 รายการตรวจสอบต่อไปนี้ จะช่วยให้คนแห่งการเรียนรู้สามารถประเมิน-
 ตนเองและกิจกรรมที่ดำเนินการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มได้ รายการ
 ตรวจสอบดังกล่าวจะช่วยกำหนดทิศทางสำหรับแผนพัฒนาระยะ 3 ปี
 การดำเนินกิจกรรมทุกประเภทควรคำนึงถึงประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

- ▲ ใครจะเป็นผู้ปฏิบัติงาน?
- ▲ จะดำเนินการอย่างไร?
- ▲ จะดำเนินการเสร็จสิ้นเมื่อใด?
- ▲ จะประเมินผลอย่างไร?

รายการตรวจสอบในแผนพัฒนา ปีที่ 1

- ▲ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ หรือไม่ ?
- ▲ แผนงานต่างๆ ได้รับการพัฒนา หรือไม่ ?
- ▲ มีการกำหนดเกณฑ์การดำเนินงาน หรือไม่ ?
- ▲ มีการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย หรือไม่ ?

- ▲ มีการรวบรวมและบันทึกข้อมูล หรือไม่ ?
- ▲ มีการติดตามผล หรือไม่ ?
- ▲ มีการทบทวนและประเมินผลสำเร็จ หรือไม่ ?
- ▲ มีการนำวิธีปฏิบัติต่างๆ ที่ได้มาปรับใช้ หรือไม่ ?

รายการตรวจสอบในแผนพัฒนา ปีที่ 2

- ▲ มีการกำหนดเกณฑ์เทียบเคียงมาตรฐาน หรือไม่ ?
- ▲ มีการคัดเลือกตัวเปรียบเทียบ หรือไม่ ?
- ▲ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล หรือไม่ ?
- ▲ มีการสนทนาหารือเพื่อตรวจสอบความแตกต่างของการดำเนินงาน หรือไม่ ?
- ▲ มีการประเมินผล หรือไม่ ?
- ▲ การวิเคราะห์และข้อสรุปได้รับความเห็นชอบร่วมกัน หรือไม่ ?
- ▲ มีการนำวิธีปฏิบัติต่างๆ ที่ได้มาปรับใช้ หรือไม่ ?

รายการตรวจสอบในแผนพัฒนา ปีที่ 3

- ▲ มีการวิเคราะห์ลูกโซ่มูลค่า หรือไม่ ?
- ▲ มีการประเมินมูลค่าเพิ่มโดยใช้แบบทดสอบประสิทธิภาพ หรือไม่ ?
- ▲ มีการทดสอบความคิดเห็นของสาธารณชน หรือไม่ ?
- ▲ มีการทบทวนอย่างเป็นอิสระ หรือไม่ ?
- ▲ มีข้อสรุปร่วมกัน หรือไม่ ?
- ▲ มีการนำวิธีปฏิบัติต่างๆ ที่ได้มาปรับใช้ หรือไม่ ?

the Dearing Report

- Further Education for the New Millenium - Response to the Kennedy Report
- University for Industry - Pathfinder Prospectus
- Learning for the 21st Century - First Report of the National Advisory Group for Continuing Education and Lifelong Learning
- Skills for 2000: National Targets for Education and Training: Action to Raise Skill Levels
- National Adult Learning Survey (ref: NALS 97)
- Competitiveness Through Parnerships With People

สถาบันการศึกษาต่อเนื่องสำหรับผู้ใหญ่ - แห่งชาติ

- Learning Cities
- The Learning Country: An Education Manifesto for a New Wales

การลงทุนเพื่อสร้างมาตรฐานประชากร ระดับชาติ

- Investors in People UK

Èö æ³»ü

ที่ปรึกษา	นายรุ่ง เลขธิการสภาการศึกษา นางสิริพร รองเลขธิการสภาการศึกษา รศ.สุรศักดิ์ ที่ปรึกษา สกศ. นางสาวสุทธาสินี ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาการเรียนรู้ นายถวัลย์	แก้วแดง บุ - นันต์ หลาบมาลา วัชรบูล มาศจรัส
ผู้เรียบเรียง		นางสุรางค์ ไพฑูริ์พฤกษ์ชาวรงค์
ผู้แปล		นางสาวพุดธิสาร อัครคะพู
ผู้ประสานการจัดพิมพ์		นางสาววิไลลักษณ์ ผดุงกิตติมาลัย
ผู้สืบค้นข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต		นางสาวพุดธิสาร อัครคะพู
ผู้พิมพ์ต้นฉบับ		นางรัตนา เขมะพานิช
และจัดทำรูปเล่ม		นางสาวสมศรี จงจำเริ- ททรัพย์

...เพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรของชาติให้คุ้มค่า
หากท่านไม่ใช่หนังสือเล่มนี้แล้ว
โปรดมอบให้ผู้อื่นนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป...



ΥμἌ3Î£

öwî Û Ê»zÇ³Ù»£»»

