

## บทที่ 2

### การตรวจเอกสาร

การศึกษากระบวนการพัฒนาผู้นำเกษตรกรรุ่นใหม่ในการขับเคลื่อนการพัฒนาพื้นที่สูงอย่างยั่งยืน มีสมมติฐานคือ หากทุนมนุษย์ทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและระดับกลุ่มของเกษตรกรในพื้นที่ส่งเสริมของ สวพส. ได้รับการพัฒนาจะทำให้เกษตรกรก้าวทันการเปลี่ยนแปลง คนรุ่นใหม่เกิดความภาคภูมิใจในอาชีพเกษตรกร ลดปัญหาการย้ายถิ่นฐาน และสนับสนุนการยกระดับการพัฒนาชุมชนบนพื้นที่สูงได้อย่างยั่งยืน โดยมีทฤษฎี แนวคิดที่ใช้ในการวิจัย และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

#### 2.1 ทุนมนุษย์ (human capital)

คำว่า “ทุนมนุษย์” ปรากฏขึ้นครั้งแรกในปี พ.ศ. 2504 โดยนักเศรษฐศาสตร์รางวัลโนเบลชื่อ Theodore W. Schultz ได้เขียนบทความเรื่อง Investment in Human Capital ตีพิมพ์ในวารสาร American Economic Review โดยให้นิยามของทุนมนุษย์ คือ ความสามารถหลายๆ อย่างที่อยู่ในตัวคน ทั้งที่ติดตัวมาแต่กำเนิดหรือเกิดจากการสะสมเรียนรู้ โดยแต่ละบุคคลที่เกิดมาจะมียื่นส์เฉพาะของแต่ละบุคคล ซึ่งจะเป็นตัวบ่งชี้ความสามารถคุณลักษณะเหล่านี้เป็นคุณลักษณะที่มีคุณค่า และคุณค่านี้อาจเพิ่มขึ้นเมื่อมีการลงทุนที่เหมาะสม (ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงคาร, 2552)

สำหรับประเทศไทยเริ่มได้ยินคำว่า “ทุนมนุษย์” เป็นครั้งแรกประมาณปี พ.ศ. 2544 (ธำรงค์ดี คงศาสวัสดิ์, 2550) และมีแนวคิดการมองทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถว่าเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าเพื่อการลงทุน สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร ทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์กรในบรรดาปัจจัยการผลิตขั้นพื้นฐานทั้งหมด ได้แก่ คน (man) เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์ (material) และเครื่องจักร (machine) แตกต่างจากแนวคิดการจัดการองค์การในยุคเก่าที่มองมนุษย์เป็นเพียงค่าใช้จ่าย (expenses) และต้องมีการควบคุม มิเช่นนั้นอาจส่งผลให้องค์กรขาดประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้ ทุนมนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (intangible asset) ประเภทหนึ่งที่มีความสำคัญและแตกต่างจากสินทรัพย์ประเภทอื่น เนื่องจากทุนมนุษย์ไม่สามารถซื้อขายได้และเป็นประโยชน์กับเจ้าของกรรมสิทธิ์เท่านั้น นอกจากนี้ทุนมนุษย์ยังปราศจากค่าเสื่อมราคาซึ่งแตกต่างจากสินทรัพย์ประเภทอื่น ๆ (ยกเว้นที่ดิน) องค์กรสามารถพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยการส่งเสริมให้บุคลากรเล็งเห็นความสำคัญของการเรียนรู้จากงานในปัจจุบัน เรียนรู้แนวทางการพัฒนาอาชีพในอนาคต และเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงของโลก และสภาพแวดล้อม (กัลย์ ปิ่นเกษร เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน และ จิราวรรณ คงคล้าย, 2560)

โดยสรุปแล้วทุนมนุษย์ หมายถึง ผลรวมของทักษะ ความรู้ความสามารถ และคุณสมบัติเฉพาะส่วนบุคคล เกิดจากการเสริมสร้าง สั่งสม และรวบรวมมาตั้งแต่เยาว์วัย เริ่มจากครอบครัว สังคมโรงเรียน และสถาบันการศึกษาในระดับต่างๆ รวมถึงการเรียนรู้จากประสบการณ์ผ่านกิจกรรมทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ยิ่งมนุษย์มีโอกาสได้มีการเรียนรู้และสะสมประสบการณ์มากเท่าใดก็จะมีทุนมนุษย์มากขึ้นเท่านั้น

นอกจากนี้ Lynda Gratton และ Sumantra Ghoshal ได้ให้ความหมายของ “ทุนมนุษย์” ว่า หมายถึงส่วนผสมของ 3 สิ่ง คือ (1) ทุนทางปัญญา (intellectual capital) ประกอบด้วย ความรู้และความสามารถในการเรียนรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะ ทักษะ ประสบการณ์ที่คนสะสมไว้ รวมทั้งความรู้ที่อยู่ในตัวเราที่เรียกว่า tacit knowledge (2) ทุนทางสังคม (social capital) ประกอบด้วยเครือข่ายความสัมพันธ์ (3) ทุนทางอารมณ์ (emotional capital) หรือความฉลาดทางอารมณ์ในการปฏิบัติงานทั้งหลาย นอกเหนือจากความรู้ ทักษะ และทัศนคติแล้ว เครือข่ายความสัมพันธ์และความสามารถในการควบคุมอารมณ์เป็นปัจจัยสำคัญมากที่จะทำให้บุคคลสามารถนำความรู้ที่เรียนมาไปใช้ให้ประสบความสำเร็จ เครือข่ายความสัมพันธ์เป็นเครื่องช่วยทำให้เกิดความหลากหลายในความคิดและเป็นกรณีศึกษาที่จะช่วยให้การเรียนรู้กว้างขวางและลึกซึ้งขึ้น ในขณะที่การควบคุมอารมณ์จะช่วยให้ผู้เรียนสามารถรับรู้เรื่องราวและเรื่องราวต่างๆ ที่ตรงข้ามกับความคิดของเราได้มากขึ้น เสริมสร้างความสัมพันธ์ให้ต่อเนื่องและขยายขอบเขตออกไปได้ในลักษณะเสริมส่งซึ่งกันและกัน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความสำคัญกับการบูรณาการความรู้หลากหลายสาขาจึงสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นเมื่อนำมุมมองของทุนมนุษย์ที่ให้ความสำคัญกับเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคมและการควบคุมอารมณ์เป็นการเพิ่มเติมขึ้นไปจากความรู้ความสามารถซึ่งเป็นทุนทางปัญญา

“ทุนมนุษย์” ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในมุมมองของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หลากหลายแง่มุม คือ เปลี่ยนจากการมองคนเป็นค่าใช้จ่ายไปสู่การมองคนเป็นสินทรัพย์ จัดเป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน (intangible asset) ซึ่งตามปกติแล้วไม่สามารถวัดเทียบเป็นมูลค่าทางธุรกิจได้ แต่ในที่สุดแล้วสามารถที่จะแปลงสภาพให้กลายเป็นสินทรัพย์ที่สามารถวัดเทียบมูลค่าออกมาได้และยังสามารถทำให้มีสภาพคล่องได้อีกต่างหาก มากกว่าไปนั้นยังก่อให้เกิดแนวคิดคู่ประสานระหว่างการสร้างความผูกพันและการพัฒนาทุนทางปัญญา เมื่อนายจ้างต้องการผู้มีความรู้ความสามารถก็ต้องลงทุนพัฒนาคน/ลูกจ้างมีความรู้ความสามารถเพื่อทำประโยชน์ให้แก่ นายจ้าง แต่ทุนมนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ที่มีลูกจ้างเป็นเจ้าของ ดังนั้นจึงเป็นการพัฒนาทุนมนุษย์ที่อยู่ในตัวของลูกจ้างดังนั้นลูกจ้างจึงต้องให้ความสำคัญและให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ เพราะเป็นผู้ได้รับประโยชน์และมีเสรีที่จะเลือกทำงานอยู่กับใครก็ได้ สิ่งที่น่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องสร้างให้เกิดควบคู่ไปกับการพัฒนา “ทุนมนุษย์” จึงเป็นเรื่องของการสร้างความผูกพัน (commitment) กับองค์กรด้วยการรักษาความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิต กับ การพัฒนาขีดความสามารถ เพื่อให้เกิดความผูกพันที่จะนำความรู้ความสามารถที่พัฒนานั้นออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรอย่างเต็มที่ (กัลย์ ปิ่นเกษร เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน และ จีราวรรณ คงคล้าย, 2560)

## 2.2 เกษตรกรปราดเปรื่อง (smart farmer)

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้นิยามคำศัพท์เกี่ยวกับ เกษตรกรปราดเปรื่อง (smart farmer) หมายถึง บุคคลที่มีความภูมิใจในการเป็นเกษตรกร มีความรอบรู้ในระบบการผลิตด้านการเกษตรแต่ละสาขา มีความสามารถในการวิเคราะห์ เชื่อมโยง หรือบริหารจัดการการผลิตและการตลาดโดยใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ คำนี้ถึงคุณภาพและความปลอดภัยของผู้บริโภค สังคม และสิ่งแวดล้อม

Existing smart farmer หมายถึง เกษตรกรที่เป็น smart farmer อยู่แล้ว เนื่องจากผลการคัดกรองสามารถผ่านคุณสมบัติด้านรายได้ที่ไม่ต่ำกว่า 180,000 บาท/ครัวเรือน/ปี

Developing smart farmer หมายถึง เกษตรกรที่ยังไม่เป็น smart farmer เนื่องจากผลการคัดกรองยังไม่สามารถผ่านคุณสมบัติทั้งด้านรายได้ที่ไม่ต่ำกว่า 180,000 บาท/ครัวเรือน/ปี และผ่านคุณสมบัติพื้นฐานไม่ครบทั้ง 6 ข้อ ซึ่งเป็นเกษตรกรกลุ่มเป้าหมายที่ต้องได้รับการพัฒนาในด้านต่างๆ เพิ่มเติมตามความต้องการของเกษตรกรแต่ละราย

Young smart farmer หมายถึง เกษตรกรรุ่นใหม่ที่ประกอบอาชีพและมีความสามารถด้านการเกษตร สามารถทดแทนเกษตรกรรุ่นสูงอายุ นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต การบริหารการจัดการ และการตลาดสินค้าเกษตร ไม่จำกัดเพศ อายุระหว่าง 17-45 ปี จบการศึกษาระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ขึ้นไป และเป็น smart farmer เนื่องจากผลการคัดกรองสามารถผ่านคุณสมบัติด้านรายได้ที่ไม่ต่ำกว่า 180,000 บาท/ครัวเรือน/ปี (หมายถึงรายได้จากการทำการเกษตรของครัวเรือนเกษตรกร เป็นรายได้ที่เป็นเงินสดจากการจำหน่ายผลผลิต ผลพลอยได้และสิ่งอื่นใดที่ได้จากกระบวนการผลิตทางการเกษตร ซึ่งได้จากการจำหน่ายตามจำนวนหรือปริมาณที่ครัวเรือนเกษตรกรได้รับ ไม่ต่ำกว่า 180,000 บาท/ครัวเรือน/ปี รวมถึงค่าจำกัดความของรายได้ทางการเกษตรตามค่านิยมของการสำรวจข้อมูลความจำเป็นพื้นฐาน (จปฐ.) ของกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธกส.) และข้อมูลบัญชีครัวเรือนของกลุ่มอาชีพของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ด้วย) และต้องผ่านคุณสมบัติพื้นฐาน 6 ข้อ โดยมีคุณสมบัติพื้นฐาน 6 ข้อ และตัวบ่งชี้ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 คุณสมบัติพื้นฐานและตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของ smart farmer

คุณสมบัติพื้นฐาน 6 ข้อ	ตัวบ่งชี้
1. มีความรู้ในเรื่องที่ทำอยู่	1.1 สามารถเป็นวิทยากรถ่ายทอดเทคโนโลยี หรือให้คำแนะนำปรึกษาให้กับผู้อื่นได้ 1.2 สามารถเป็นเกษตรกรต้นแบบหรือจุดเรียนรู้ให้กับผู้อื่น
2. มีข้อมูลการตัดสินใจ	2.1 สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูล ทั้งจากเจ้าหน้าที่ และผ่านทางระบบสารสนเทศและการสื่อสารอื่นๆ เช่น internet, mobile phone และ smart phone เป็นต้น 2.2 มีการบันทึกข้อมูลและใช้ข้อมูลมาประกอบการวิเคราะห์วางแผนก่อนเริ่มดำเนินการและบริหารจัดการผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด 2.3 มีการนำข้อมูลมาใช้ในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาอาชีพของตนเองได้
3. มีการบริหารจัดการผลผลิตและการตลาด	3.1 มีความสามารถในการบริหารจัดการปัจจัยการผลิต แรงงาน และทุน 3.2 มีความสามารถในการเชื่อมโยงการผลิตและการตลาดเพื่อให้ขายผลผลิตได้ 3.3 มีการจัดการของเหลือจากการผลิตที่มีประสิทธิภาพ (zero waste management)
4. มีความตระหนักถึงคุณภาพสินค้าและความปลอดภัยของผู้บริโภค	4.1 มีความรู้หรือได้รับการอบรมเกี่ยวกับมาตรฐาน GAP เกษตรอินทรีย์ หรือมาตรฐานอื่นๆ 4.2 มีกระบวนการผลิตที่สอดคล้องกับมาตรฐาน GAP GMP เกษตรอินทรีย์ หรือมาตรฐานอื่นๆ

คุณสมบัติพื้นฐาน 6 ข้อ	ตัวบ่งชี้
5. มีความรับผิดชอบต่อ สิ่งแวดล้อม/สังคม	5.1 มีกระบวนการผลิตที่ไม่ก่อให้เกิดมลภาวะและไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม (green economy) 5.2 มีกิจกรรมช่วยเหลือชุมชนและสังคมอย่างต่อเนื่อง
6. มีความภูมิใจในการเป็น เกษตรกร	6.1 มีความมุ่งมั่นในการประกอบอาชีพการเกษตร 6.2 รักและหวงแหนพื้นที่และอาชีพทางการเกษตรไว้ให้รุ่นต่อไป 6.3 มีความสุขและพึงพอใจในการประกอบอาชีพการเกษตร

ส่วนเกณฑ์การประเมินผู้นำเกษตรกรในโครงการพัฒนาพื้นที่สูงแบบโครงการหลวงยึดตามหลักเกณฑ์การพัฒนา smart farmer ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ใน 2 มิติ คือ มิติด้านรายได้ และคุณสมบัติพื้นฐาน 6 ข้อ ตามที่ได้กล่าวมาแล้ว และกำหนดหลักเกณฑ์ข้อที่ 7 เพิ่มเติม คือ ความภูมิใจในความเป็นเกษตรกรในโครงการพัฒนาของ สวพส. ซึ่งจากการประเมินศักยภาพผู้นำเกษตรกรของสำนักพัฒนาในปีงบประมาณ พ.ศ.2562 พบว่า มีผู้นำเกษตรกรที่มีคุณสมบัติครบถ้วนและที่กำลังพัฒนาเป็น smart farmer จำนวนทั้งสิ้น 909 ราย ในจำนวนนี้มีผู้ผ่านเกณฑ์การพัฒนาเป็น smart farmer จำนวน 426 ราย (46.8%) และที่กำลังพัฒนาสู่การเป็น smart farmer จำนวน 483 ราย (53.2%)

### 2.3 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เริ่มต้นจากแนวคิดของ Burns ที่พัฒนาจากการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) เกี่ยวกับผู้นำทางการเมือง ได้พยายามอธิบายถึงภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำ เช่นเดียวกัน กล่าวคือผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามจะยกระดับการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางสังคมให้สูงขึ้น เช่น ความยุติธรรม สันติภาพ โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ผู้นำจะทำให้ผู้ตามมีแนวคิดจากตัวตนในทุกวันไปสู่ตัวตนที่ดีกว่า โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะแสดงออกมาโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรทุกตำแหน่ง ซึ่งเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ (ประเสริฐ สมพงษ์ ธรรม. 2538)

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's need hierarchy theory)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือเปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและจะกระตุ้นตามให้เกิดความสำนึกและยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้น

ความต้องการของมาส์โลว์และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อีสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (moral leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของมาส์โลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบอร์กแล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

Bass อ้างถึงใน ศุภวัฒน์ ปภัสสรากาญจน์ (2559) ได้นิยามความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นมากกว่าคำว่า บารมี (charisma) นอกเหนือจากควมมีบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการสร้างแรงบันดาลใจ และให้ค่านิยมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่า Burns คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดย Bass ยอมรับว่าในผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบแต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน ซึ่ง Tichy และ Devanna อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2536) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 7 ข้อ ดังนี้

- 1) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเปลี่ยนองค์การที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า คล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ชนักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบทีมที่ไม่เคยชนะใครเลย ต้องมีการเปลี่ยนเป้าหมายเพื่อความเป็นผู้ชนะ และต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเล่นให้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ
- 2) เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุขและมีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญกับความจริง กล้าเปิดเผยความจริง
- 3) เชื่อมั่นในคนอื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจ และสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ
- 4) ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า
- 5) เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะนึกถึงสิ่งที่ตนเองเคยทำผิดพลาดในฐานะที่เป็นบทเรียน และจะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา
- 6) มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
- 7) เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการมองการณ์ไกล สามารถที่จะนำความหวัง ความฝันมาทำให้เป็นความจริงได้

ส่วนองค์ประกอบเฉพาะของผู้ว่าการเปลี่ยนแปลงจะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบสำคัญที่มีความสัมพันธ์กัน (intercorelated) และมีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบไว้ดังนี้

- 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence or leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไวใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง และหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ
- 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องราวของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกเหมือนตนเองมีคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

- 3) การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง
- 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration: IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (coach) และเป็นที่ปรึกษา (advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมพันธ์ และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการการการประพุดติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งคน (as a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน

และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำพยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความไว้วางใจ เกิดความจงรักภักดีและเชื่อถือในตัวผู้นำเกิดความคล้อยตาม พยายามแก้ปัญหาในการปฏิบัติ เกิดความมั่นใจในตนเอง มีความรับผิดชอบและยอมอุทิศตนเพื่อองค์กร ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดี จึงต้องมีความสามารถในการจูงใจคนให้ทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้คนรู้สึกอยากจะทำตามไปทุกหนทุกแห่งขณะเดียวกันก็ต้องส่งเสริมผู้ตามให้แสดงออกถึงความรู้สึกรับรู้ความสามารถ ให้มีโอกาสพัฒนาตนให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ และสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมจะส่งผลให้ผู้ตามเกิดความรักความผูกพันต่อองค์กร

#### 2.4 สถาบันเกษตรกร (farmer organization)

สถาบันเกษตรกร เป็นองค์กรประชาชนที่เกิดขึ้นจากการรวมตัวของเกษตรกร เป็นกลุ่มสมาชิกหรือผู้เกี่ยวข้อง โดยมีระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติ แนวคิด ความเชื่อและอุดมการณ์ ผู้ดำเนินงานและสถานที่ตั้งของสถาบันเพื่อดำเนินกิจกรรมด้านการเกษตรอันรวมถึงการจัดการปัจจัยการผลิต การแปรรูปธุรกิจเกษตร การตลาด ตลอดจนการส่งเสริมอาชีพเกษตรกรให้สามารถตอบสนองความต้องการและก่อให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกมากที่สุด การรวมกลุ่มของเกษตรกรไทยเป็นสถาบันเกษตรกรเพื่อทำกิจกรรมร่วมกันในอดีตแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ สหกรณ์การเกษตร ซึ่งมีวิวัฒนาการมาจากการจัดตั้งครั้งแรกใน พ.ศ.2459 ที่จังหวัดพิษณุโลก เรียกว่า สหกรณ์วัดจันทร์ การรวมกลุ่มอีกประเภทหนึ่ง ได้แก่ กลุ่มชานาซึ่งเริ่มจัดตั้งขึ้นเป็นครั้งแรกใน พ.ศ.2498 จนถึง พ.ศ.2510 จึงเปลี่ยนชื่อเป็นกลุ่มเกษตรกรเพื่อให้ความหมายครอบคลุมถึงการเกษตรทุกสาขาอาชีพ

การรวมตัวของเกษตรกรเป็นสถาบัน หรือ “องค์การเกษตร” จะทำให้เกษตรกรมีพลังอำนาจในการประกอบอาชีพ เกิดความรัก ความสามัคคีในกลุ่มสมาชิกที่มีจุดต่อจะได้พึ่งพาผู้มีความรู้มีศักยภาพมากกว่า และจะช่วยให้การทำงานของสังคมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น การรวมตัวเป็นสถาบันเกษตรกรเกิดจากเกษตรกรที่มีความปรารถนาปัญหาและอาชีพคล้ายกันอยู่ในท้องถิ่นใกล้กันมารวมกัน รัฐได้ตระหนักถึงความสำคัญของการรวมกลุ่มของเกษตรกร เพื่อให้เกิดพลังอำนาจ ในด้านต่างๆ ได้จัดตั้งสถาบันเกษตรกรขึ้นเพื่อ “ส่งเสริมการประกอบอาชีพเกษตร การดำเนินธุรกิจและพัฒนาสิ่งแวดล้อม” ตลอดมาในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 (พ.ศ.2540 - 2544) มีนโยบาย “พัฒนาขีดความสามารถของสถาบันและกลุ่มเกษตรกรในรูปแบบต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นชุมชนที่เข้มแข็งที่จะร่วมกับชุมชนอื่นๆ ในการช่วยยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิตของเกษตรกรได้อย่างถาวร” มีการเตรียมความพร้อมของเกษตรกรให้มีความรู้ด้านสถาบันมากขึ้นและเพิ่มโอกาสในการดำเนินธุรกิจของสถาบันและกลุ่มเกษตรกร โดยเพิ่มปริมาณสินเชื่อผ่านสถาบันการเงินต่างๆ ให้แก่สถาบันและกลุ่มเกษตรกร นอกจากนี้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 – 2549) ยังมีนโยบาย “สนับสนุนการรวมกลุ่มของเกษตรกรตามความสมัครใจ และจัดสรรเงินอุดหนุนให้เกษตรกร



ดำเนินกิจกรรมการเกษตรเชิงธุรกิจ ตามแผนการผลิตและแผนชุมชนด้านการเกษตรและการจัดสรรทรัพยากรธรรมชาติจากแหล่งเงินทุนที่ผ่านศูนย์บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีประจำตำบล” (สุรพล เศรษฐบุตร, 2552) และในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560–2562) มีนโยบาย “เสริมสร้างขีดความสามารถการผลิตในห่วงโซ่อุตสาหกรรมเกษตร โดยเสริมสร้างศักยภาพของสถาบันเกษตรกรและการรวมกลุ่มให้เป็นกลไกหลักในการบริหารจัดการตลอดห่วงโซ่มูลค่าของอุตสาหกรรมเกษตร โดยอาศัยแนวคิดและกระบวนการสหกรณ์เป็นพื้นฐานในการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้ครอบคลุมเกษตรกรและประชาชนในทุกพื้นที่และขยายผลเชื่อมโยงเครือข่ายระบบการผลิตการตลาดและการเงิน กลุ่มเกษตรกร วิสาหกิจชุมชน และคลัสเตอร์ที่เชื่อมโยงกับภาคอุตสาหกรรม ตั้งแต่ระดับท้องถิ่นถึงระดับชาติ ร่วมกับการขับเคลื่อนและสนับสนุนการดำเนินธุรกิจการเกษตรแบบประชารัฐการลงทุนแบบความร่วมมือภาครัฐและภาคเอกชน และการทำเกษตรพันธสัญญาที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและมีความเป็นธรรม”

สำหรับพื้นที่สูง ที่ตั้งอยู่ในถิ่นทุรกันดาร มีความยากลำบากในการเข้าถึงปัจจัยการผลิตและการตลาด สวพส. ได้ส่งเสริมการรวมกลุ่มเกษตรกรในรูปแบบต่างๆ เพื่อเป็นกลไกในการจัดการการผลิตและการตลาดสินค้าทางการเกษตร โดยมุ่งหวังให้เกษตรกรบนพื้นที่สูงสามารถพึ่งตนเองได้ การดำเนินงานส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกรในโครงการพัฒนาพื้นที่สูงแบบโครงการหลวงได้เริ่มดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง และเริ่มเข้มข้นขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ.2557 ปัจจุบันมีการก่อตั้งสถาบันเกษตรกรจำนวน 78 กลุ่ม แบ่งเป็นสหกรณ์ 9 แห่ง วิสาหกิจชุมชน 30 กลุ่ม เตรียมสหกรณ์ 7 กลุ่ม และกลุ่มพึ่งพาตนเอง 32 กลุ่ม ทั้งนี้เพื่อประเมินระดับความเข้มแข็งของสถาบันเกษตรกรในรูปแบบต่างๆ และเป็นแผนที่นำทางในการพัฒนาสถาบันเกษตรกรแต่ละแห่งให้เหมาะสมกับระดับการพัฒนาของชุมชน กลุ่มงานส่งเสริมและพัฒนาสถาบันเกษตรกรของ สวพส. จึงได้วิเคราะห์และประเมินสถาบันเกษตรกร โดยใช้เกณฑ์การประเมินที่พัฒนาขึ้น โดยมีการจัดระดับความเข้มแข็งของกลุ่มสถาบันเกษตรกรออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ระดับ A คือ สถาบันเกษตรกรที่มีความเข้มแข็งสามารถบริหารจัดการด้านการผลิตและการตลาดได้ด้วยตนเอง เป็นที่ยอมรับของหน่วยงานภายนอก หรือสามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ด้านการจัดการกลุ่มและการตลาดได้ ระดับ B คือ สถาบันเกษตรกรมีการวางแผนและดำเนินกิจกรรมได้ในระดับหนึ่ง เจ้าหน้าที่ สวพส. เป็นพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำเป็นครั้งคราว และควรได้รับการพัฒนาศักยภาพในด้านต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการกลุ่ม การตลาด และการเงิน ระดับ C คือ สถาบันเกษตรกรที่อยู่ระหว่างการเริ่มต้น สมาชิกกลุ่มยังมีความรู้เรื่องการบริหารจัดการกลุ่มไม่มากนัก เกษตรกรต้องได้รับการฝึกอบรมให้ความรู้ และมีเจ้าหน้าที่ สวพส. คอยเป็นพี่เลี้ยงอย่างใกล้ชิด ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ตัวบ่งชี้คุณลักษณะของสถาบันเกษตรกรในโครงการพัฒนาพื้นที่สูงแบบโครงการหลวง

		13. สถาบันเกษตรกรเป็นที่ยอมรับของหน่วยงานอื่นได้รับมาตรฐาน/รางวัล
		12. มีการเชื่อมโยงและสร้างเครือข่าย
		11. มีคณะกรรมการหรือสมาชิกเป็นเกษตรกรผู้นำด้านการบริหารจัดการกลุ่ม
		10. สมาชิกมีส่วนร่วมในการมาทำธุรกิจมากกว่ากึ่งหนึ่งของสมาชิกทั้งหมด
		9. กลุ่มมีผลการดำเนินงานหรือผลประกอบการที่มีกำไรและจัดสรรแก่สมาชิก
	8. สถาบันเกษตรกรสามารถดำเนินกิจกรรมได้อย่างต่อเนื่องและสามารถจัดการด้านการผลิตและการตลาดได้ด้วยตนเอง	8. สถาบันเกษตรกรสามารถดำเนินกิจกรรมได้อย่างต่อเนื่องและสามารถจัดการด้านการผลิตและการตลาดได้ด้วยตนเอง
	7. มีการประชุมคณะกรรมการและสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ	7. มีการประชุมคณะกรรมการและสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ
	6. มีการจัดทำบัญชีอย่างเป็นระบบ ที่สามารถตรวจสอบได้ตามกิจกรรมของกลุ่ม	6. มีการจัดทำบัญชีอย่างเป็นระบบ ที่สามารถตรวจสอบได้ตามกิจกรรมของกลุ่ม
	5. มีการวางแผนและดำเนินกิจกรรมตามแผนได้	5. มีการวางแผนและดำเนินกิจกรรมตามแผนได้
4. มีการระดมทุนจากสมาชิกในกลุ่ม	4. มีการระดมทุนจากสมาชิกในกลุ่ม	4. มีการระดมทุนจากสมาชิกในกลุ่ม
3. มีกฎ ระเบียบ การดำเนินกิจกรรมของกลุ่ม	3. มีกฎ ระเบียบ การดำเนินกิจกรรมของกลุ่ม	3. มีกฎ ระเบียบ การดำเนินกิจกรรมของกลุ่ม
2. มีโครงสร้างการบริหารจัดการและคณะกรรมการสามารถปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ได้	2. มีโครงสร้างการบริหารจัดการและคณะกรรมการสามารถปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ได้	2. มีโครงสร้างการบริหารจัดการและคณะกรรมการสามารถปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ได้
1. มีการรวมกลุ่มและมีสมาชิกตั้งแต่ 7 คนขึ้นไป	1. มีการรวมกลุ่มและมีสมาชิกตั้งแต่ 7 คนขึ้นไป	1. มีการรวมกลุ่มและมีสมาชิกตั้งแต่ 7 คนขึ้นไป
ระดับสถาบันเกษตรกร C	ระดับสถาบันเกษตรกร B	ระดับสถาบันเกษตรกร A

ที่มา: กลุ่มงานส่งเสริมและพัฒนาสถาบันเกษตรกร (2562)

## 2.5 แนวคิดการเรียนรู้

การเรียนรู้มีขอบเขตที่ครอบคลุมความหมาย 2 ประการ คือ (1) การเรียนรู้ในความหมายของ “กระบวนการเรียนรู้ (learning process)” ซึ่งหมายถึงขั้นตอนและวิธีการต่างๆ ที่ช่วยให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ และ (2) การเรียนรู้ในความหมายของ “ผลการเรียนรู้” (learning outcome) บรรรช แก้วส่อง (2545) ได้ศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้ของเกษตรกรต่อการเกษตรระบบชีววิถี พบว่ารูปแบบกระบวนการเรียนรู้การเกษตรระบบชีววิถีของเกษตรกร ประกอบด้วย การเรียนรู้แบบเป็นทางการ เช่น การเข้ารับการอบรม และการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ เช่น การศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง การร่วมเรียนรู้จากการวิจัยชุมชน การเรียนรู้ตามอัธยาศัย โดยผ่านการพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ในวิถีชุมชน การปฏิบัติงาน การสังเกต การบันทึก การอ่าน และการฟัง ทั้งนี้กระบวนการเรียนรู้ของเกษตรกรมีบทบาททั้งการเป็นผู้รับและผู้ให้ความรู้ ซึ่งขึ้นอยู่กับ

สถานการณ์ทางสังคมวัฒนธรรมชุมชน และการให้คุณค่ากับความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น ซึ่ง เศกสิน ศรีวัฒนานุกูลกิจ และน้ำทิพย์ เสมอเชื้อ (2557) ได้เสนอขั้นตอนของการจัดการเรียนรู้ตามแนวทฤษฎีสรณนิยม (constructivism) ไว้ดังนี้

ขั้นนำ (orientation) เป็นขั้นที่ผู้เรียนจะรับรู้ถึงจุดมุ่งหมายและมีแรงจูงใจในการเรียนบทเรียน

ขั้นทบทวนความรู้เดิม (elicitation of the prior knowledge) เป็นขั้นที่ผู้เรียนแสดงออกถึงความรู้ความเข้าใจเดิมที่มีอยู่เกี่ยวกับเรื่องที่จะเรียน วิธีการให้ผู้เรียนแสดงออก อาจทำได้โดยการอภิปรายกลุ่ม การให้ผู้เรียนออกแบบโปสเตอร์ หรือการให้ผู้เรียนเขียนเพื่อแสดงความรู้ความเข้าใจที่เขามีอยู่ ผู้เรียนอาจเสนอความรู้เดิมด้วยเทคนิคผังกราฟิก (graphic organizers) ขั้นนี้ทำให้เกิดความขัดแย้งทางปัญญา (cognitive conflict) หรือเกิดภาวะไม่สมดุล (unequilibrium)

ขั้นปรับเปลี่ยนความคิด (turning restructuring of ideas) นับเป็นขั้นตอนที่สำคัญหรือเป็นหัวใจสำคัญตามแนว constructivism ขั้นนี้ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ดังนี้

- 1) ทำความกระจ่างและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันและกัน (clarification and exchange of ideas) ผู้เรียนจะเข้าใจได้ดีขึ้น เมื่อได้พิจารณาความแตกต่างและความขัดแย้งระหว่างความคิดของตนเองกับของคนอื่น ผู้สอนจะมีหน้าที่อำนวยความสะดวก เช่น กำหนดประเด็นกระตุ้นให้คิด
- 2) การสร้างความคิดใหม่ (construction of new ideas) จากการอภิปรายและการสาธิต ผู้เรียนจะเห็นแนวทางแบบวิธีการที่หลากหลายในการตีความปรากฏการณ์ หรือเหตุการณ์ แล้วกำหนดความคิดใหม่หรือความรู้ใหม่
- 3) ประเมินความคิดใหม่ (evaluation of the new ideas) โดยการทดลองหรือการคิดอย่างลึกซึ้ง ผู้เรียนควรหาแนวทางที่ดีที่สุดในการทดสอบความคิดหรือความรู้ในขั้นตอนนี้ ผู้เรียนอาจจะรู้สึกไม่พึงพอใจความคิดความเข้าใจที่เคยมีอยู่ เนื่องจากหลักฐานการทดลองสนับสนุนแนวคิดใหม่มากกว่า

ขั้นนำความคิดไปใช้ (application of ideas) เป็นขั้นตอนที่ผู้เรียนมีโอกาสใช้แนวคิดหรือความรู้ความเข้าใจที่พัฒนาขึ้นมาใหม่ในสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งที่คุ้นเคยและไม่คุ้นเคย เป็นการแสดงว่าผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีความหมาย การเรียนรู้ที่ไม่มีกรนำความรู้ไปใช้เรียกว่า เรียนหนังสือไม่ใช่เรียนรู้

ขั้นทบทวน (review) เป็นขั้นตอนสุดท้าย ผู้เรียนจะได้ทบทวนว่า ความคิด ความเข้าใจของเขาได้เปลี่ยนไป โดยการเปรียบเทียบความคิดเมื่อเริ่มต้นบทเรียนกับความคิดของเขาเมื่อสิ้นสุดบทเรียน ความรู้ที่ผู้เรียนสร้างด้วยตนเองนั้นจะทำให้เกิดโครงสร้างทางปัญญา (cognitive structure) ปรากฏในช่วงความจำระยะยาว (long-term memory) เป็นการเรียนรู้ที่มีความหมาย ผู้เรียนสามารถจำได้ถาวร และสามารถนำไปใช้ได้ ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพราะโครงสร้างทางปัญญาคือกรอบของความหมาย หรือแบบแผนที่บุคคลสร้างขึ้น ใช้เป็นเครื่องมือในการตีความหมาย ให้เหตุผลแก้ปัญหา ตลอดจนใช้เป็นพื้นฐานสำหรับการสร้างโครงสร้างทางปัญญาใหม่ นอกจากนี้ยังทบทวนเกี่ยวกับความรู้สึกที่เกิดขึ้น ทบทวนว่าจะนำความรู้ไปใช้ได้อย่างไร และยังมีเรื่องใดที่ยังสงสัยอยู่อีกบ้าง

ในยุคศตวรรษที่ 21 มีการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี ไปอย่างรวดเร็ว การเรียนรู้ของคนรุ่นใหม่จำเป็นต้องปรับตัวสำหรับการรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ได้อย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิภาพ หนังสือเรื่องการเรียนรู้แห่งศตวรรษที่ 21: 7 หลักการสร้างนักเรียนรู้แห่งอนาคต (วันวิสาข์ เคน แพล, 2556) ระบุว่า การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นผลมาจากประสบการณ์ และช่วยเพิ่มศักยภาพในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานและการเรียนรู้ในอนาคตที่ต้องตระหนักว่า การเรียนรู้เป็น “กระบวนการ” ไม่ใช่ “ผลผลิต” การเรียนรู้เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง ความรู้ ความเชื่อ พฤติกรรม ทักษะคิด ซึ่งมีผลต่อวิถีคิดและการกระทำในระยะยาว และการเรียนรู้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคลจากการตีความจากประสบการณ์ของตนเองในอดีตและปัจจุบัน และได้เสนอหลักการสำคัญ 7 ประการเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ในขณะที่ อาลัน ทอมัส (อ้างใน วิชัย ต้นศิริ, 2549) เสนอว่าการเรียนรู้เป็นความจำเป็นของมนุษย์ และสรุปสาระสำคัญของการเรียนรู้ดังนี้

- 1) การเรียนรู้คือการปฏิบัติ (learning is action) เกิดจากการปฏิบัติ หรือลงมือทำ ทั้งในห้องปฏิบัติการหรือภาคสนาม
- 2) การเรียนรู้เป็นเรื่องส่วนบุคคล (learning is individual) คือสิ่งที่เราสร้างตัวตนของเราขึ้นมาใหม่
- 3) การเรียนรู้เกิดจากอิทธิพลของคนอื่น (learning is influenced by other people) คือเรียนรู้จากสิ่งแวดล้อมและผู้คนรอบข้าง
- 4) การเรียนรู้คือการตอบสนองต่อสิ่งเร้า (learning is a response to stimulus) จากภายนอกและจากแรงขับภายในตัวเอง
- 5) การเรียนรู้เกิดขึ้นตลอดชีวิต (learning is lifelong) วุฒิภาวะของแต่ละคนสามารถที่จะเรียนรู้ด้วยตนเองได้
- 6) การเรียนรู้หวนกลับคืนไม่ได้ (learning is irreversible) เมื่อคนเราได้เรียนรู้แล้วจะลบสิ่งนั้นออกจากความทรงจำไม่ได้
- 7) การเรียนรู้ใช้เวลา (learning takes time) บางเรื่องกว่าจะทำความเข้าใจได้ต้องผ่านประสบการณ์ครั้งแล้วครั้งเล่า แต่บางเรื่องกลับใช้เวลาเพียงน้อยนิด
- 8) การเรียนรู้บังคับกันไม่ได้ (learning cannot be forced) ต้องเกิดจากความสนใจหรือความต้องการของตนเอง

## 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เศกสิน ศรีวัฒนากุลกิจ และน้ำทิพย์ เสมอเชื้อ (2557) ศึกษาภาวะผู้นำชุมชนต้นแบบในด้านการพัฒนาชุมชนเข้มแข็งในโครงการพัฒนาพื้นที่สูงแบบโครงการหลวง ของชุมชนปกากะญอ ม้ง และคนไทยพื้นเมือง โดยการคัดเลือกชุมชนที่มีแนวปฏิบัติที่ดีด้านการพัฒนาชุมชนจำนวน 6 ชุมชน ด้วยวิธี Snowball โดยการสอบถามผู้รู้ เพื่อการประเมินสถานภาพภาวะผู้นำในชุมชน กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ และวิเคราะห์เงื่อนไขและปัจจัยสนับสนุนภาวะผู้นำ พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำที่จะประสบความสำเร็จในการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืนในพื้นที่สูงนั้นประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านความคิดมีความรู้ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์และทักษะการคิดอย่างเป็นระบบเพื่อการวิเคราะห์ (2) ด้านพฤติกรรมมีทักษะการสร้างทีมในการทำงาน (3) ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลภายนอกมีทักษะสร้างความสัมพันธ์กับภายนอกชุมชนเพื่อช่วยในเรื่องทรัพยากร (4) ด้านความรู้ในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงโลกและเทคโนโลยี และ (5) ด้านการบริหารมีทักษะการจัดทำและบริหารแผนงาน ผลการประเมินเรื่องภาวะผู้นำ พบว่าคุณลักษณะของผู้นำใน 5 ด้านนั้นอยู่ในระดับปานกลางและควรได้รับการพัฒนา ด้วยกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำจำนวน 2 มิติ คือ การพัฒนาภาวะผู้นำจะต้องไม่แยกออกจากงานพัฒนาด้านอาชีพและการวิจัย และจะต้องเริ่มต้นที่ผู้รับการพัฒนาเป็นผู้คิด เข้าใจ ใฝ่ความรู้ และหาทางออกให้กับปัญหาของตนเองตามหลักการสรุคนิยมที่เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มชาติพันธุ์

ภฤศพงษ์ เพชรบุล และคณะ (2558) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเยาวชนบนพื้นที่สูง เพื่อศึกษาปัจจัยและเงื่อนไขการพัฒนาภาวะผู้นำในกลุ่มเยาวชนปกากะญอและม้งในโครงการพัฒนาพื้นที่สูงแบบโครงการหลวง พร้อมทั้งทดสอบกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมด้วยเทคนิคกระบวนการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (on the job training) มีขั้นตอนการจัดกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม 7 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การคัดเลือกเยาวชน (2) การคัดเลือกหัวข้อการเรียนรู้ (3) การกำหนดวัตถุประสงค์การเรียนรู้ (4) การกำหนดรายละเอียดเนื้อหาการเรียนรู้ (5) การกำหนดรูปแบบกิจกรรมการเรียนรู้ (6) การประเมินผลก่อนและหลังการเรียนรู้ และ (7) การดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้ ซึ่งมีปัจจัยและเงื่อนไขการพัฒนาภาวะผู้นำในกลุ่มเยาวชนปกากะญอ และม้ง จำนวน 5 ด้าน ประกอบด้วย (1) ความสมัครใจเข้ารับการพัฒนาของเยาวชน (2) เยาวชนจะต้องอาศัยอยู่ในชุมชนและมีเวลาว่างที่จะเข้ารับการพัฒนา (3) การมีส่วนร่วมของเยาวชนในการคัดเลือกหัวข้อการเรียนรู้ (4) ปัจจัยด้านชนเผ่าและศักยภาพของชุมชน และ (5) ปัจจัยด้านการศึกษาและภาษาไทย สอดคล้องกับการศึกษาของรัชดา เพชรรัตน์ (2557) ที่ศึกษากระบวนการเรียนรู้เพื่อพึ่งตนเองของเกษตรกรและพัฒนารูปแบบกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมของเกษตรกรรุ่นใหม่ในเขตปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม อำเภอละมั่ง จังหวัดชุมพร พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การมีส่วนร่วมของเกษตรกรรุ่นใหม่ ประกอบด้วย (1) วิธีการสร้างความรู้ (2) สร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ (3) ภาษา (4) เครื่องมือที่เหมาะสม (5) วิทยากรและวิธีการถ่ายทอด (6) เวลาที่ใช้ในการจัดการเรียนรู้ (7) กิจกรรมการเรียนรู้ และ (8) การสะท้อนปัญหาของเกษตรกร จะทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ 3 ลักษณะ คือ กระบวนการสกัดความรู้แฝงกระบวนการพัฒนาความรู้ และการสร้างองค์ความรู้ใหม่ โดยสรุปเป็นรูปแบบการเรียนรู้ได้ 3 รูปแบบ คือ รูปแบบการเรียนรู้รายบุคคลแบบมีส่วนร่วม การเรียนรู้กลุ่ม

แบบร่วมมือ และการเรียนรู้แบบพึ่งพา ซึ่งสนับสนุนการศึกษาของกิตติกาญจน์ หาญกุล (2556) ที่ได้ศึกษากระบวนการสร้างคนรุ่นใหม่เพื่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในศตวรรษที่ 21 จากกรณีศึกษา 5 กลุ่ม ได้แก่ โครงการคนรุ่นใหม่เพื่อการเปลี่ยนแปลงสังคม มูลนิธิอาสาสมัครเพื่อสังคม โครงการละครเพื่อการเปลี่ยนแปลงมูลนิธิสื่อชาวบ้าน (มะขามป้อม) โครงการค่ายเมล็ดพันธุ์สันติวิธี กลุ่มเผยแพร่กฎหมายสิทธิมนุษยชนเพื่อสังคม (ดาวดิน) และกลุ่มลูกชาวบ้านมหาวิทยาลัยบูรพา พบว่า องค์ประกอบสำคัญในการจัดกระบวนการเรียนรู้ยุคปัจจุบัน คือ ผู้เข้าร่วมกระบวนการเป็นผู้ที่มีความสนใจประเด็นทางสังคมเป็นทุนเดิม การกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการให้ชัดเจนจะช่วยให้กำหนดกิจกรรมสอดคล้องกับเป้าหมายของงาน เนื้อหาในการจัดกระบวนการต้องสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายที่มีวิธีการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน ระยะเวลาในการจัดกระบวนการมีความเหมาะสมเพื่อให้การเรียนรู้ ละเอียดยรอบด้าน และเข้าใจอย่างลึกซึ้ง มีพื้นที่การเรียนรู้ในชุมชน ตัวแปรที่สำคัญมากในกระบวนการเรียนรู้ คือ ผู้จัดกระบวนการซึ่งต้องมีความเข้าใจพื้นฐานของคนรุ่นใหม่ในปัจจุบัน ไม่สามารถใช้ชุดความคิดของผู้จัดกระบวนการไปอธิบายได้ ต้องสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้จากภายใน

สรยศ โกษาการ และจิตติวรรณ ศรีเจริญ (2548) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการกลุ่มเกษตรกรชาวสวนยาง บ้านนาน้ำมัน อำเภอเมือง จังหวัดเลย รวบรวมข้อมูลจากสมาชิกกลุ่ม และเจ้าหน้าที่ทางราชการที่เกี่ยวข้อง ซึ่งใช้วิธีแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ซึ่งผู้ศึกษาสร้างขึ้น ประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไปและปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของกลุ่ม กำหนดวิธีการวัดผลความสำเร็จของกลุ่ม คือ เงินออมของกลุ่มการดำเนินกิจกรรมกลุ่มอย่างต่อเนื่อง การคงอยู่ของสมาชิกเก่าและเพิ่มสมาชิกกลุ่มใหม่ ผลผลิตของกลุ่ม รายได้ของกลุ่ม โดยใช้เกณฑ์การวัดประสิทธิภาพในการทำงานเป็นแนวทางในการกำหนด พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของกลุ่มชาวสวนยาง คือ การติดต่อกับเจ้าหน้าที่รัฐที่เกี่ยวข้อง ลักษณะของสมาชิกกลุ่ม ความพึงพอใจต่อการได้รับบริการ การมีส่วนร่วมของสมาชิกกลุ่ม ความสามารถในการต่อรองกับภายนอกกลุ่ม ลักษณะการนำของผู้นำและกรรมการ การบริหารจัดการกลุ่ม พบว่าการดำเนินกิจกรรมกลุ่มอย่างต่อเนื่องบ่งบอกได้ว่ากลุ่มมีความสำเร็จในการจัดการซึ่งต่างกับเงินออมของกลุ่มที่จะมีมากหรือน้อยก็ยังไม่สามารถกล่าวได้ว่ากลุ่มมีความสำเร็จหรือไม่ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะวัฒนธรรมของการหาทรัพย์สินเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในครัวเรือนในแต่ละวันเท่านั้นโดยยังไม่เห็นความสำคัญของการเก็บออมไว้ใช้จ่ายในยามจำเป็น ซึ่งคล้ายคลึงและแตกต่างกับ จิตรกร พงศดิลก (2544) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรในอำเภอบาง จังหวัดยะลา ที่พบว่าปัจจัยด้านการติดต่อกับเจ้าหน้าที่ของรัฐที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มและลักษณะของสมาชิกกลุ่มมีความคิดเห็นในระดับมากและปัจจัยด้านลักษณะผู้นำและกรรมการกลุ่มที่มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง และแตกต่างในด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิกความสามารถในการต่อรองกับภายนอกกลุ่มจากผลการศึกษการปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการกลุ่ม เรียงตามลำดับ คือ การมีส่วนร่วมของสมาชิก ลักษณะของสมาชิกกลุ่ม การติดต่อกับเจ้าหน้าที่ของรัฐที่เกี่ยวข้องกับกลุ่ม ความสามารถในการต่อรองกับภายนอกกลุ่ม และความพึงพอใจต่อการได้รับบริการ การบริหารจัดการกลุ่ม ลักษณะผู้นำและกรรมการกลุ่ม

พิมพ์ชนก สังข์แก้ว เบญจวรรณ จันทร์แก้ว และนารินจง วงศ์อุต (2561) ได้ศึกษาสภาพเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงแม่โถ จำกัด และสหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงบวกเตี้ย จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้แบบสำรวจข้อมูลพื้นฐานสภาพเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิกสหกรณ์ 5 ส่วน ได้แก่ (1) ข้อมูลพื้นฐานของครัวเรือน ปี 2558 (2) ลักษณะการถือครองและการใช้ที่ดิน (3) ภาระหนี้สินของครัวเรือนเกษตรกร และ (4) ความสามารถในการออมของครัวเรือน รวมถึงปัญหาอุปสรรคขัดขวางแนวทางการเพิ่มรายได้ การลดรายจ่ายและขยายโอกาสของครัวเรือนเกษตรกรและจากการศึกษาทั้ง 5 ส่วน รวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเพื่อสัมภาษณ์สมาชิกสหกรณ์การเกษตรตลอดจนการสังเกตสภาพการณ์ของครัวเรือนสมาชิกไปพร้อม ๆ กัน โดยจากการศึกษาข้อมูลพื้นฐานครัวเรือนของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงทั้งสองแห่งเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานบริบทด้านเศรษฐกิจและสังคมตลอดจนปัญหาอุปสรรคของการเพิ่มรายได้และโอกาสของครัวเรือนสมาชิกสหกรณ์ พบว่าสหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงทั้งสองแห่ง ตั้งอยู่ภายใต้การดำเนินงานของศูนย์พัฒนาโครงการหลวง สมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่เป็นชนเผ่า ม้ง และปกากะญอ โดยมีปัจจัยที่ส่งผลต่อสภาพเศรษฐกิจและสังคมที่แตกต่างกันเช่น ระดับความสูงที่ตั้ง ชนเผ่า ชนิดของพืชที่ปลูก เป็นต้น กล่าวคือ สมาชิกสหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงแม่โถ จำกัด ส่วนใหญ่เพาะปลูกผักและผลไม้เมืองหนาวในโรงเรือน ส่วนสมาชิกสหกรณ์โครงการหลวงบวกเตี้ย จำกัด ส่วนใหญ่จะปลูกไม้ดอก ได้แก่ กุหลาบและเบญจมาศ ซึ่งสมาชิกของทั้งสองสหกรณ์มีรายได้สูง คือ เฉลี่ยมากกว่า 25,001 บาทต่อปี โดยสมาชิกสหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงบวกเตี้ย จำกัด มีรายได้เฉลี่ยต่อปีสูงกว่าสมาชิกสหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงแม่โถ จำกัด แต่ในขณะเดียวกันก็พบว่าสมาชิกสหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงบวกเตี้ย จำกัด ซึ่งตั้งอยู่ในระดับความสูงที่ต่ำ มีค่าใช้จ่ายในครัวเรือนและภาระหนี้สินสูงกว่าสหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงแม่โถ อย่างไรก็ตามแม้ว่าสหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงทั้งสองแห่งเคยได้รับคัดเลือกเป็นสหกรณ์ที่มีผลดำเนินการดีเด่นแต่กลับพบปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อสมาชิกสหกรณ์ เช่น การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อปริมาณน้ำสำหรับการเกษตรของสมาชิก ปัญหาด้านที่ดิน และความสามารถในการดำเนินงานของคณะกรรมการสหกรณ์

สมศักดิ์ สายพิณ (2551) การศึกษาการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงเชิงเปรียบเทียบระหว่างสหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงดอยอินทนนท์จำกัด กับสหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงตีนตก จำกัด จังหวัดเชียงใหม่เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารการดำเนินธุรกิจและการให้ความร่วมมือของสมาชิกสหกรณ์ ต่อการพัฒนางานสหกรณ์ในพื้นที่โครงการหลวง พบว่าสหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงดอยอินทนนท์ จำกัดฐานะทางการเงินมีแนวโน้มไปในทางที่ดีมีทุนดำเนินงานเพิ่มขึ้น การบริหารธุรกิจประสบความสำเร็จพอสมควร ขณะที่สหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงตีนตก จำกัด ฐานะทางการเงินมีแนวโน้มที่จะมีทุนดำเนินงานลดลง การบริหารธุรกิจไม่ประสบความสำเร็จเนื่องจากการทุจริตเกิดขึ้นภายในสหกรณ์ การศึกษาวิจัยโดยการเปรียบเทียบการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรโครงการหลวง ทำให้ทราบว่า การพัฒนาสหกรณ์การเกษตร โครงการหลวงที่ได้รับการได้รับความร่วมมืออย่างดีจากสมาชิกสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการต้องบริหารงานสหกรณ์ด้วยความโปร่งใส สุจริต เสียสละมีความรับผิดชอบต่อ

หน้าที่ เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ต้องทำงานอย่างตรงไปตรงมาตามระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์ ทั้งนี้ได้เสนอแนะข้อควรระวังสำคัญในการบริหารธุรกิจสหกรณ์คือ ปัญหาการทุจริต ที่จะบั่นทอนความเชื่อถือจากสมาชิกสหกรณ์และหน่วยงานที่ให้การสนับสนุน ทำให้สหกรณ์ไม่สามารถบริหารงานสหกรณ์ต่อไปได้ โดยการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงต้องมีความซื่อสัตย์สุจริตและความเสียสละอย่างแท้จริง และงานพัฒนาสหกรณ์จะดำเนินไปในทางที่ดีนั้น จะต้องประกอบด้วย (1) เจ้าของสหกรณ์ได้แกสมาชิกสหกรณ์ที่มีความรู้ความเข้าใจในบทบาท หน้าที่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับของกลุ่ม มีความเสียสละ คอยสอดส่องดูแลกิจการของสหกรณ์ มีความรักดีต่อสหกรณ์เพื่อให้สหกรณ์เป็นองค์กรที่เข้มแข็ง (2) ผู้บริหารงานสหกรณ์ ได้แกคณะกรรมการดำเนินการ ถือว่าเป็นหัวใจของสหกรณ์ ที่จะนำพาสหกรณ์ไปในทิศทางใด คณะกรรมการดำเนินการเป็นผู้กำหนดนโยบายและควบคุมดูแลกิจการทั่วไปในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการทำธุรกิจของสหกรณ์ให้เป็นไปตาม วัตถุประสงค์ของสหกรณ์พิจารณาการรับสมาชิกสหกรณ์ และเป็นบุคคลที่มีความน่าเชื่อถือ (3) ฝ่ายจัดการได้ก่อนเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ (4) หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาทิ กรมส่งเสริมสหกรณ์ ซึ่งทำหน้าที่แนะนำส่งเสริมสนับสนุนและคุ้มครองระบบสหกรณ์เผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์หลักการและวิธีการสหกรณ์ให้แก่บุคลากรสหกรณ์ ศึกษาวิเคราะห์ วิจัยเพื่อพัฒนาระบบสหกรณ์ให้เป็นองค์กรที่เข้มแข็งสามารถช่วยเหลือตนเองได้

