

บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

โครงการวิจัยและพัฒนากระบวนการพัฒนาผู้นำชุมชนบนพื้นที่สูงในการขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างยั่งยืนแบบโครงการหลวง มีสมมติฐานว่า หากเกษตรกรในโครงการพัฒนาพื้นที่สูงแบบโครงการหลวงได้รับการพัฒนาศักยภาพด้วยกระบวนการที่เหมาะสมกับช่วงอายุและรูปแบบการเรียนรู้ จะกลายเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการพัฒนาพื้นที่สูงได้อย่างยั่งยืน ซึ่งคาดว่าเมื่อโครงการแล้วเสร็จ ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น คือ สวพส. จะสามารถนำกระบวนการพัฒนาผู้นำชุมชนที่เหมาะสมกับช่วงอายุและรูปแบบการเรียนรู้ไปใช้วางแผนและกำหนดกิจกรรมการยกระดับผู้นำเกษตรกรและสถาบันเกษตรกรให้สามารถดำรงชีพและจัดการชุมชนในโครงการพัฒนาพื้นที่สูงแบบโครงการหลวงได้อย่างยั่งยืน โดยมีแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎี

2.1.1 ทูมนมนุษย์ (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 โดยแต่ละบุคคลที่เกิดมาจะมีนิสัยเฉพาะของแต่ละบุคคล ซึ่งจะเป็นตัวบ่งชี้ความสามารถคุณลักษณะเหล่านี้เป็นคุณลักษณะที่มีคุณค่า และคุณค่านี้อาจเพิ่มขึ้นเมื่อมีการลงทุนที่เหมาะสม (ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงคาร, 2552)

สำหรับประเทศไทยเริ่มได้ยินคำว่า “ทุนมนุษย์” เป็นครั้งแรกประมาณปี พ.ศ. 2544 (ธำรงค์ศักดิ์ คงสวัสดิ์, 2550) และมีแนวคิดการมองทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถว่าเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าเพื่อการลงทุน สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร ทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์การในบรรดาปัจจัยการผลิตขั้นพื้นฐานทั้งหมด ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และเครื่องจักร (Machine) แตกต่างจากแนวคิดการจัดการองค์การในยุคเก่าที่มองมนุษย์เป็นเพียงค่าใช้จ่าย (Expenses) และต้องมีการควบคุม มิเช่นนั้นอาจส่งผลให้องค์กรขาดประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้ ทุนมนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Asset) ประเภทหนึ่งที่มีความสำคัญและแตกต่างจากสินทรัพย์ประเภทอื่น เนื่องจากทุนมนุษย์ไม่สามารถซื้อขายได้และเป็นประโยชน์กับเจ้าของกรรมสิทธิ์เท่านั้น นอกจากนั้นทุนมนุษย์ยังปราศจากค่าเสื่อมราคาซึ่งแตกต่างจากสินทรัพย์ประเภทอื่นๆ (ยกเว้นที่ดิน) องค์กรสามารถพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยการส่งเสริมให้บุคลากรเล็งเห็นความสำคัญของการเรียนรู้จากงานในปัจจุบัน เรียนรู้แนวทางการพัฒนาอาชีพในอนาคต และเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงของโลกและสภาพแวดล้อม (กัลย์ ปิ่นเกษร เฉลิเมชัย 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” หมายความว่าหมายถึงส่วนผสมของ 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 เครือข่ายความสัมพันธ์เป็นเครื่องช่วยให้เกิดความหลากหลายในความคิดและเป็นกรณีศึกษาที่จะช่วยให้การเรียนรู้กว้างขวางและลึกซึ้งขึ้น ในขณะที่การควบคุมอารมณ์จะช่วยให้ผู้เรียนสามารถรับรู้เรื่องราวและเรื่องราวต่างๆ ที่ตรงข้ามกับความคิดของเราได้มากขึ้น เสริมสร้างความสัมพันธ์ให้ต่อเนื่องและขยายขอบเขตออกไปได้ในลักษณะเสริมซึ่งกันและกัน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญกับการบูรณาการความรู้หลากหลายสาขาก็สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นเมื่อนำมุมมองของทุนมนุษย์ที่มีความสำคัญกับเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคมและการควบคุมอารมณ์เป็นการเพิ่มเติมขึ้นไปจากความรู้ความสามารถซึ่งเป็นทุนทางปัญญา

“ทุนมนุษย์” ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในมุมมองของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หลากหลายแง่มุม คือ เปลี่ยนจากการมองคนเป็นค่าใช้จ่ายไปสู่การมองคนเป็นสินทรัพย์ จัดเป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน (Intangible Asset) ซึ่งตามปกติแล้วไม่สามารถวัดเทียบเป็นมูลค่าทางธุรกิจได้ แต่ในที่สุดแล้วสามารถที่จะแปลงสภาพให้กลายเป็นสินทรัพย์ที่สามารถวัดเทียบมูลค่าออกมาได้และยังสามารถทำให้มีสภาพคล่องได้อีกต่างหาก มากกว่าไปนั้นยังก่อให้เกิดแนวคิดคู่ประสานระหว่างการสร้างความรู้ความผูกพันและการพัฒนาทุนทางปัญญา เมื่อนายจ้างต้องการผู้มีความรู้ความสามารถก็ต้องลงทุนพัฒนาคน/ลูกจ้างมีความรู้ ความสามารถเพื่อทำประโยชน์ให้แก่ฝ่ายจ้าง แต่ทุนมนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ที่มีลูกจ้างเป็นเจ้าของ ดังนั้นจึงเป็นการพัฒนาทุนมนุษย์ที่อยู่ในตัวของลูกจ้างดังนั้นลูกจ้างจึงต้องให้ความสำคัญและให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ เพราะเป็นผู้ได้รับประโยชน์และมีเสรีที่จะเลือกทำงานอยู่กับใครก็ได้ สิ่งที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องสร้างให้เกิดควบคู่ไปกับการพัฒนา “ทุนมนุษย์” จึงเป็นเรื่องของการสร้างความผูกพัน (Commitment) กับองค์กรด้วยการรักษาความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิต กับ การพัฒนาขีดความสามารถ เพื่อให้เกิดความผูกพันที่จะนำความรู้ความสามารถที่พัฒนานั้นออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรอย่างเต็มที่ (กัลย์ ปิ่นเกษร เณลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน และ จิราวรรณ คงคล้าย, 2560)

2.1.2 การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development)

การพัฒนาที่ยั่งยืนมีผู้ให้ความหมายไว้หลายนิยามซึ่งล้วนแล้วแต่มีความหมายใกล้เคียงกันทั้งสิ้น โดย World Commission on Environment and Development (2526) อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2546) ได้ให้คำนิยามว่า “การพัฒนาที่ยั่งยืน คือรูปแบบของการพัฒนาที่ตอบสนองต่อความต้องการของคนในรุ่นปัจจุบัน โดยไม่ทำให้คนรุ่นต่อไปในอนาคตต้องประนีประนอมยอมลดทอนความสามารถในการที่จะตอบสนองความต้องการของตนเอง (Sustainable Development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs)” และพระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต, 2541 อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2546) ได้อธิบายแนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืนให้ชัดเจนขึ้นว่า “การพัฒนาที่ยั่งยืนมีลักษณะที่เป็นบูรณาการ

(Integrated) คือทำให้เกิดเป็นองค์รวม (Holistic) หมายความว่า องค์ประกอบทั้งหลายที่เกี่ยวข้องจะต้องมาประสานกันครบองค์ และมีลักษณะอีกอย่างหนึ่ง คือ มีดุลยภาพ (Balance) หรือพูดอีกนัยหนึ่ง คือ การทำให้กิจกรรมของมนุษย์สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ของธรรมชาติ ” กล่าวคือ การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรต่างๆ เพื่อผลประโยชน์ของคนรุ่นปัจจุบัน จะต้องไม่ใช่ทรัพยากรอย่างสิ้นเปลือง หรือกระทบต่อการดำรงชีวิตของคนรุ่นต่อไป โดยมีกระบวนการพัฒนาเชื่อมโยงทุกมิติ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ที่มุ่งเน้นคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาเพื่อให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น เมื่อปัจจัยทั้ง 3 เกิดความสมดุล ก็จะนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนในที่สุด

ในวันที่ 25 กันยายน พ.ศ. 2558 องค์การสหประชาชาติ (United Nations หรือ UN) ได้จัดการประชุมสุดยอดว่าด้วยการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Summit) เพื่อรับรองวาระการพัฒนาอย่างยั่งยืน ค.ศ. 2030 (2030 Agenda for Sustainable Development) ซึ่งในวาระดังกล่าวมีการกำหนด “เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน” (Sustainable Development Goals หรือ SDGs) หรือเป้าหมายโลกเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Global Goals for Sustainable Development) จำนวน 17 เป้าหมาย 169 เป้าประสงค์ เพื่อใช้เป็นแผนที่นำทางการพัฒนาโลกในอีก 15 ปีข้างหน้า ในที่ประชุมมีความเห็นตรงกันว่า การจะบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน จำเป็นต้องสร้างความสมดุลระหว่างเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ด้วยการส่งเสริมและเชื่อมโยงปัจจัยที่เกี่ยวข้องเข้าด้วยกัน โดยเรียกปัจจัยที่สำคัญเหล่านี้ว่า “5 P’s” ประกอบด้วย (1) People ด้วยการเติมเต็มศักยภาพของคนให้มีความเท่าเทียมกัน (2) Planet ด้วยการปกป้องโลกจากการเสื่อมสลาย (3) Prosperity ด้วยการสร้างความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีให้มีความกลมกลืนกับธรรมชาติ ซึ่งทั้ง 3 ปัจจัยข้างต้นนี้ถือว่าเป็นไปตามทฤษฎีการพัฒนาอย่างยั่งยืนแล้ว แต่องค์การสหประชาชาติได้เพิ่มเติมอีก 2 ปัจจัยขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่เชื่อมโยงปัจจัยข้างต้นเข้าด้วยกัน ได้แก่ (4) Peace การส่งเสริมให้เกิดสันติภาพที่ปราศจากความกลัวและความรุนแรง และ (5) Partnership ด้วยการสร้างความเป็นหุ้นส่วนแห่งการพัฒนาให้เข้มแข็งและเป็นปึกแผ่น โดยส่งเสริมให้ทุกประเทศและประชาชนทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนา (กมลินทร์ พินิจภูวดล กิตติภูมิ เนียมหอม และพันธ์รบ ราชพงศา, 2559)

2.1.3 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เริ่มต้นจากแนวคิดของ Burns ที่พัฒนาจากการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) เกี่ยวกับผู้นำทางการเมือง ได้พยายามอธิบายถึงภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน กล่าวคือผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามจะยกระดับการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางสังคมให้สูงขึ้น เช่น ความยุติธรรม สันติภาพ โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ผู้นำจะทำให้ผู้ตามมีแนวคิดจากตัวตนในทุกวันไปสู่ตัวตนที่ดีกว่า โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะแสดงออกมาโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรทุกตำแหน่ง ซึ่งเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ (ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538)

- 1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความ

ต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

- 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือเปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและจะกระตุ้นตามให้เกิดความสำนึกและยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อีสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน
- 3) ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบิร์กแล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

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

- 1) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเปลี่ยนองค์การที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่าล้ากับผู้ฝึกสอนหรือโค้ชที่กักขังที่ที่ต้องรับผิดชอบทีมที่ไม่เคยชนะใครเลย ต้องมีการเปลี่ยนเป้าหมายเพื่อความเป็นผู้นำ และต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเล่นให้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ
- 2) เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุขและมีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญกับความจริง กล้าเปิดเผยความจริง
- 3) เชื่อมมั่นในคนอื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจ และสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ
- 4) ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า
- 5) เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะนึกถึงสิ่งที่ตนเองเคยทำผิดพลาดในฐานะที่เป็นบทเรียน และจะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา
- 6) มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสับสนซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
- 7) เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการมองการณ์ไกลสามารถที่จะนำความหวัง ความฝันมาทำให้เป็นความจริงได้

ส่วนองค์ประกอบเฉพาะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบสำคัญที่มีความสัมพันธ์กัน (Intercorrelated) และมีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบไว้ดังนี้

- 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง และหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ
- 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพทั้งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และการกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกเหมือนตนเองมีคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับ

สถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อคำนิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

- 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการการประพุดติของผู้นำ แสดงให้เห็นว่า เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (Management by Alking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งคน (Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำพยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความไว้วางใจ เกิดความจงรักภักดีและเชื่อถือในตัวผู้นำเกิดความคล้อยตาม พยายามแก้ปัญหาในการปฏิบัติ เกิดความมั่นใจในตนเอง มีความรับผิดชอบและยอมอุทิศตนเพื่อองค์กร ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดี จึงต้องมีความสามารถในการจูงใจคนให้ทำสิ่งต่างๆ ด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้คนรู้สึกอยากจะติดตามไปทุกหนทุกแห่งขณะเดียวกันก็ต้องส่งเสริมผู้ตามให้แสดงออกถึงความรู้สึกรู้สึกความสามารถ ให้มีโอกาสดำเนินงานให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ และสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมจะส่งผลให้ผู้ตามเกิดความรักความผูกพันต่อองค์กร

2.1.4 สังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning Community)

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กลุ่มคนที่ตระหนักถึงความสำคัญ ความจำเป็นของการเรียนรู้ มีทักษะและกระบวนการคิด การวิเคราะห์ การแก้ปัญหา และการนำความรู้มาใช้ประโยชน์ ทุกคนคิดและปฏิบัติร่วมกันแบบหุ้นส่วน มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน ดำเนินชีวิตไปพร้อมๆ กับการเรียนรู้ การส่งสมความรู้ และการสร้างความรู้ใหม่เพื่อนำไปพัฒนาตนเองและชุมชน (สนอง โลหิตวิเศษ, 2563) เมื่อทุกคนมีความเข้าใจและยอมรับว่าการเรียนรู้มีความจำเป็นสำหรับชีวิตมนุษย์ทุกวัยตั้งแต่เกิดจนตายจะทำให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning Society) ซึ่งประเวศ วะสี (2553) ได้ให้ความหมายของสังคมแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นสภาวะแวดล้อมในสังคมที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตตามเป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษา คุณลักษณะของสังคมแห่งการเรียนรู้หมายถึงจิตสำนึกแห่งการเรียนรู้ ประชาชนทุกวัยมีจิตสำนึกรักการเรียนรู้ จึงจำเป็นต้องรณรงค์ปลูกจิตสำนึกรักการเรียนรู้ให้เยาวชนและประชาชนตื่นตัวจนซึมซับกลายเป็นค่านิยม ในขณะที่ CISCO (2004) อธิบายว่าสังคมแห่งการเรียนรู้มีการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการพัฒนาคน เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ความหมายของการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ รวมทั้งการประเมินผลการเรียนรู้จะเปลี่ยนไป โดยให้ความสำคัญกับปัญหาและความต้องการความสนใจของผู้เรียนมากขึ้นและสอดคล้องกับแต่ละบริบท อีกทั้งเป็นการพัฒนาที่เชื่อมต่อความรู้เป็นเครือข่ายที่กว้างขวางก่อให้เกิดความยั่งยืน

โดยสุวิธิดา จรุงเกียรติกุล (2558) เห็นว่าการพัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ยั่งยืนต้องอาศัยความเข้าใจองค์ประกอบสังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีความหลากหลายขึ้นอยู่กับลักษณะบริบทของพื้นที่และวัฒนธรรมการเรียนรู้ ประกอบด้วย องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบเสริมที่เอื้อต่อการพัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ได้แก่ บุคคลแห่งการเรียนรู้หรือผู้เรียนรู้ ผู้จัดการเรียนรู้ แหล่งการเรียนรู้ องค์ความรู้ กิจกรรมการเรียนรู้ บรรยากาศการเรียนรู้ เครือข่ายการเรียนรู้ การจัดการองค์ความรู้ และองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในขณะที่ กุลธร เลิศสุริยกุล (2548) ได้กล่าวว่าการเสริมสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ เป็นกระบวนการสำคัญที่ต้องเร่งดำเนินการเพื่อประกันโอกาสให้คนไทยทุกคนมีสิทธิและความเสมอภาคในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยการพัฒนาองค์ประกอบที่สำคัญของสังคมแห่งการเรียนรู้ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) บุคคลแห่งการเรียนรู้ เป็นการพัฒนาทักษะ ความสามารถในการเรียนรู้ แสวงหาความรู้ เพื่อให้ประชาชนโดยรวมเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ซึ่งบุคคลแห่งการเรียนรู้จะต้องมีลักษณะดังนี้ (1) ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเรียนรู้ (2) มีทักษะและกระบวนการคิด วิเคราะห์ และแก้ปัญหา สามารถใช้ความรู้ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม (3) มีความใฝ่รู้ สามารถสร้างกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเอง และ (4) สามารถเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดช่วงอายุแต่ละวัยด้วยรูปแบบที่หลากหลาย ยืดหยุ่น และมีคุณภาพตามความต้องการ ความสนใจ และความถนัด
- 2) แหล่งการเรียนรู้ มีการพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ ด้วยเหตุผลดังนี้ (1) เพื่อให้มีแหล่งเรียนรู้เพียงพอ หลากหลาย ทั่วถึง ครอบคลุมประชากรทุกพื้นที่ ทุกกลุ่ม (2) มีระบบข้อมูลสารสนเทศ แหล่งการเรียนรู้ เพื่อใช้ประโยชน์ร่วมกัน (3) มีการจัดระบบเครือข่ายเชื่อมโยงแหล่งการเรียนรู้ เพื่อใช้ประโยชน์ร่วมกัน และ (4) มีการพัฒนาทรัพยากรการเรียนรู้ให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ที่มีศักยภาพในการให้บริการการเรียนรู้และความพร้อมของปัจจัยอำนวยความสะดวกต่อการเรียนรู้

- 3) องค์ความรู้ เป็นการพัฒนาเนื้อหาสาระการเรียนรู้ให้เป็นองค์ความรู้ โดยวิธีการต่างๆ ดังนี้
 - (1) มีระบบการจัดหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกเพื่อแสวงหาองค์ความรู้ที่มีประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรหรือชุมชนท้องถิ่น (2) มีการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อจัดเก็บและค้นคืนองค์ความรู้ได้สะดวกรวดเร็ว สามารถใช้ประโยชน์ได้ทันเหตุการณ์ (3) มีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกและบริบทของสังคมไทย และ (4) มีการสร้างองค์ความรู้หรือเนื้อหาการเรียนรู้ที่สอดคล้องเหมาะสมกับศักยภาพและความต้องการการเรียนรู้ของบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กรหรือชุมชนท้องถิ่น โดยพัฒนาความรู้จากฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีอยู่เดิมและฐานความรู้ด้านนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของการพัฒนาแต่ละชุมชนท้องถิ่น
- 4) การจัดการความรู้ โดยมีวิธีการที่เอื้อให้การจัดการความรู้ในองค์กรหรือชุมชนท้องถิ่นหรือสังคม เป็นไปได้โดยง่าย ดังนี้ (1) พัฒนารูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลาย มีระบบการจัดการสร้างแรงจูงใจ รมรงค์ส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต (2) พัฒนาบุคคล องค์กร ผู้ดำเนินงานและผู้เกี่ยวข้องในการจัดส่งเสริมการเรียนรู้ของประชาชน รวมทั้งการพัฒนาทักษะความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น และแหล่งเรียนรู้ประเภทต่างๆ (3) พัฒนากลไก กระบวนการถ่ายทอดความรู้ให้สามารถเข้าถึงองค์ความรู้ได้อย่างเสมอภาค รวมทั้งพัฒนาระบบบริหารจัดการการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ได้เสมอภาค (4) การสร้างบรรยากาศเพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกแห่ง ไม่ว่าจะเป็นครอบครัว องค์กร สถาบัน ชุมชนท้องถิ่น สังคม ให้ประชาชนมีโอกาสเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ได้ตลอดเวลา และ (5) มีการบูรณาการการใช้ความรู้เป็นฐานในการแก้ปัญหาและการพัฒนาที่เหมาะสมกับสภาพของชุมชนท้องถิ่น

ดังนั้น การพัฒนาพื้นที่สูงระยะต่อไปให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ สวพส. ในฐานะหน่วยงานร่วมขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพชีวิตของชุมชนบนพื้นที่สูง จึงมีอาจปฏิเสธได้ว่าการพัฒนาศักยภาพของกลุ่มผู้นำเกษตรกรไม่จำเป็นจะเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และสร้างเสริมประสบการณ์ใหม่ คือกระบวนการสำคัญที่จะช่วยสร้างภาวะผู้นำของกลุ่มเกษตรกรและการเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาท้องถิ่นไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล

2.1.5 ความท้าทายในปัจจุบัน

ปัจจุบันประเทศไทยในยุคดิจิทัลกำลังขับเคลื่อนการดำเนินธุรกิจและพัฒนากิจการตลาดที่สอดคล้องกับบริบททางเศรษฐกิจที่มีพลวัตอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้กิจการทั้งขนาดกลางและขนาดเล็กต้องเริ่มปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางการตลาดที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องการเปลี่ยนแปลง ซึ่งหัวใจสำคัญของกลยุทธ์การตลาดยุคใหม่เน้นเรื่องการสื่อสารและการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าในช่องทางต่างๆ โดยมุ่งเน้นการเข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายทั้งช่องทางออฟไลน์และออนไลน์ โดยไม่เกี่ยงว่าจะต้องเป็นช่องทางใดมากกว่ากัน トラバิดที่สามารถใช้ประโยชน์จากการเข้าถึงฐานลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ไม่จำเป็นจะเป็นช่องทางการค้าแบบออฟไลน์ที่เป็นการจัดจำหน่ายสินค้าให้กับผู้บริโภคทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น คา์ปลิก คา์ส่ง การขายตรง ส่งออก คู่ค้าทางธุรกิจ และตัวแทนจำหน่าย ฯลฯ และช่องทางการค้าออนไลน์ที่ผู้ผลิตสามารถขายสินค้าให้กับผู้บริโภคได้โดยตรงตลอด 24 ชม. เช่น การตลาดออนไลน์บน Search Engine การตลาดออนไลน์ผ่านอีเมล (Email Marketing) และการตลาดออนไลน์ผ่าน Social Network เช่น Facebook,

Twitter, Instagram, Pinterest, Tiktok, ฯลฯ รวมทั้งยังมีผู้พัฒนาแพลตฟอร์มการค้าออนไลน์รูปแบบใหม่ไว้มากหลาย เพื่อเพิ่มช่องทางและขยายโอกาสให้ผู้ผลิตเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคได้สะดวกและรวดเร็ว ซึ่งมีแพลตฟอร์มออนไลน์ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเกษตรและน่าสนใจ เช่น

- 1) ฟาร์มโตะ (FARMTO) คือ ธุรกิจสตาร์ทอัพ (startup) ที่จัดตั้งขึ้นเพื่อช่วยขายผลผลิตทางการเกษตรรูปแบบใหม่ ซึ่งเป็นแพลตฟอร์มที่เชื่อมเกษตรกรและผู้บริโภคในรูปแบบร่วมเป็นเจ้าของผลผลิตการเกษตร เพื่อให้ทั้งคู่ได้ช่วยเหลือและดูแลผลผลิตไปด้วยกัน ผู้บริโภคสามารถจับจองสินค้าจากฟาร์มของเกษตรกรผ่านแพลตฟอร์ม และหากผู้บริโภคต้องการใกล้ชิดกับผลผลิต ก็สามารถเดินทางเข้าไปเยี่ยมชมผ่านการเช็คพิกัดพื้นที่การเพาะปลูกได้จากในแพลตฟอร์ม (<https://farmto.co.th>)
- 2) DGT Farm เป็นแพลตฟอร์มที่จัดทำขึ้นโดยสำนักงานมาตรฐานเกษตรและอาหารแห่งชาติ หรือ มกอช. เพื่อเป็นตลาดกลางในการซื้อขายสินค้าเกษตร มีจุดเด่น คือ แพลตฟอร์มจะช่วยจับคู่ให้ผู้ผลิตและผู้บริโภคที่มีความสนใจตรงกันสามารถทำการซื้อขายกันได้โดยตรง ซึ่งปัจจุบันมีเกษตรกรและกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกว่า 1,006 ราย มีสินค้าให้เลือกมากกว่า 553 รายการ เช่น ข้าว ผัก ผลไม้ และสินค้าเกษตรแปรรูป โดยสินค้าที่จะนำมาจำหน่ายต้องมีใบรับรองมาตรฐานอาหารปลอดภัย เช่น GMP มาตรฐานเกษตรอินทรีย์ และ ออย. เป็นต้น (<https://www.dgtfarm.com>)

นอกจากนี้ ความเหลื่อมล้ำของประเทศไทยยังมีแนวโน้มเข้าสู่สภาพการณ์ที่แยลงภายหลังจากที่ประเทศได้ก้าวเข้าสู่วิกฤติ COVID-19 ผนวกกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรสู่สังคมสูงวัย ทำให้กลุ่มผู้สูงอายุส่วนหนึ่งกลายเป็นกลุ่มคนยากจน การเพิ่มบทบาทของเทคโนโลยีด้านการศึกษาและการทำงานยังส่งผลให้เกิดความเหลื่อมล้ำทางเทคโนโลยี ตัวแปรทั้งหมดนี้นอกจากจะทำให้เกิดคนจนฉับพลันและคนจนสูงวัยแล้ว ยังทำให้คนจนเดิมไม่สามารถก้าวพ้นวัฏจักรความยากจนได้ ดังนั้น การพัฒนาทักษะดิจิทัล (Digital Literacy) ของกลุ่มผู้นำเกษตรกรในโครงการพัฒนาพื้นที่สูงแบบโครงการหลวง จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ชุมชนบนพื้นที่สูงสามารถยกระดับการพัฒนาอาชีพ เท้าทันการเปลี่ยนแปลง ช่วยลดความเหลื่อมล้ำด้านเทคโนโลยี และทำให้กลุ่มเกษตรกรกลายเป็นผู้ประกอบการธุรกิจเกษตรที่สามารถแข่งขันกับตลาดภายนอกได้

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เศกสิน ศรีวัฒนากุลกิจ และน้ำทิพย์ เสมอเชื้อ (2557) ได้ศึกษาภาวะผู้นำชุมชนต้นแบบในด้านการพัฒนาชุมชนเข้มแข็งในโครงการพัฒนาพื้นที่สูงแบบโครงการหลวงของชุมชนกะเหรี่ยง ม้ง และคนไทยพื้นเมือง โดยคัดเลือกชุมชนที่มีแนวปฏิบัติที่ดีด้านการพัฒนาชุมชน จำนวน 6 ชุมชน ด้วยวิธี Snowball จากการสอบถามผู้รู้ เพื่อการประเมินสถานภาพภาวะผู้นำในชุมชน กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ รวมถึงการวิเคราะห์เงื่อนไขและปัจจัยสนับสนุนภาวะผู้นำ พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำที่จะประสบผลสำเร็จในการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืนในพื้นที่สูงนั้น ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ (1) ด้านความคิด มีความรู้ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์และทักษะการคิดอย่างเป็นระบบเพื่อการวิเคราะห์ (2) ด้านพฤติกรรม มีทักษะการสร้างทีมในการทำงาน (3) ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลภายนอก มีทักษะสร้างความสัมพันธ์กับภายนอกชุมชนเพื่อช่วยในเรื่องทรัพยากร (4) ด้านความรู้ในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงโลกและเทคโนโลยี และ (5) ด้านการบริหาร มีทักษะการจัดทำและบริหารแผนงาน ส่วนผลการประเมินเรื่องภาวะผู้นำ พบว่า คุณลักษณะของผู้นำทั้ง

5 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง และควรได้รับการพัฒนาด้วยกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ จำนวน 2 มิติ คือ การพัฒนาภาวะผู้นำจะต้องไม่แยกออกจากการพัฒนาด้านอาชีพและการวิจัย และต้องเริ่มที่ผู้รับการพัฒนาเป็นผู้คิด เข้าใจ ใฝ่ความรู้ รวมถึงหาทางออกให้กับปัญหาของตนเองตามหลักการหรือนิยามที่เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มชาติพันธุ์ โดยภฤศพงศ์ เพชรบุล และคณะ (2558) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเยาวชนบนพื้นที่สูง พบปัจจัยและเงื่อนไขการพัฒนาภาวะผู้นำในกลุ่มเยาวชนกะเหรี่ยงและม้งในโครงการพัฒนาพื้นที่สูงแบบโครงการหลวง จำนวน 5 ด้าน ประกอบด้วย (1) ความสมัครใจเข้ารับการพัฒนาของเยาวชน (2) เยาวชนจะต้องอาศัยอยู่ในชุมชนและมีเวลาว่างที่จะเข้ารับการพัฒนา (3) การมีส่วนร่วมของเยาวชนในการคัดเลือกหัวข้อการเรียนรู้ (4) ปัจจัยด้านชนเผ่าและศักยภาพของชุมชน และ (5) ปัจจัยด้านการศึกษาและภาษาไทย

การศึกษาสอดคล้องกับผลการศึกษาที่ดำเนินการในปี พ.ศ. 2563-2565 (กขพร สุขจิตภิญโญ และคณะ, 2564-2565) โดยพบว่าการศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำเกษตรกร 10 ชาติพันธุ์ ได้แก่ กะเหรี่ยง ม้ง คนไทยพื้นเมือง อาข่า เมี่ยน ลีซู มูเซอ ไทลื้อ ลัวะ และดาราอั้ง ที่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย 3 ช่วงอายุ ได้แก่ เกษตรกรรุ่นใหม่ที่มีอายุ 17-45 ปี เกษตรกรวัยทำงานอายุ 46-60 ปี และเกษตรกรสูงวัยอายุ 61 ปีขึ้นไป ทำให้ทราบถึงลักษณะนิสัยของผู้นำเกษตรกรซึ่งเกิดจากการปลูกฝังจิตสำนึกของครอบครัว สภาพสังคม สิ่งแวดล้อม และการสั่งสมประสบการณ์ ที่แสดงออกกลายเป็นความโดดเด่นด้านบุคลิกภาพของผู้นำเกษตรกร ได้แก่ กระตือรือร้น สนใจใฝ่รู้ พร้อมลงมือปฏิบัติทันที มีความเป็นมิตรที่ดี ซื่อสัตย์ ฉลาดรอบรู้ มุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน เป็นผู้สร้างศรัทธาและความน่าเชื่อถือ มีเทคนิคในการทำงาน และบริหารงาน เป็นผู้ที่มีความสามารถในการถ่ายทอด มีจิตสำนึกในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย และความภาคภูมิใจในการเป็นผู้นำเกษตรกรหรือต้นแบบความสำเร็จ นอกจากนี้ยังมีคุณลักษณะบางประการที่ส่งเสริมภาวะผู้นำของเกษตรกร เช่น มีความกล้าแสดงออกในการเรียกร้องหรือเจรจาเพื่อต่อรองสิทธิอันพึงมี สามารถปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงและยอมรับสถานการณ์หรือสิ่งใหม่ที่ไม่อาจคาดเดามาก่อนได้ สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีและช่องทางการติดต่อสื่อสารที่หลากหลาย อีกทั้งยังเป็นผู้ตระหนักรู้ถึงการใช้ทรัพยากรอย่างรู้คุณค่า โดยมีรูปแบบการเรียนรู้แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม และกระบวนการพัฒนาที่สอดคล้องกับทักษะการเรียนรู้ของเกษตรกร ดังนี้

กลุ่ม 1 กลุ่มเรียนรู้รอบด้าน (ร้อยละ 36) พร้อมปรับเปลี่ยนเมื่อได้รับข้อมูลที่ครอบคลุมด้านการผลิต การตลาด และผลตอบแทน เพื่อประกอบการตัดสินใจเปรียบเทียบการเกษตรเดิมของครัวเรือนและทางเลือก ส่วนใหญ่เป็นเกษตรกรวัยทำงานอายุ 46-60 ปี มีประสบการณ์ทั้งในและนอกภาคการเกษตรสามารถนำความรู้ที่ได้มาปรับใช้ในการยกระดับเพื่อสร้างรายได้ และยอมรับการเปลี่ยนแปลงหากสิ่งนั้นมาช่วยเสริมการพัฒนา โดยการเรียนรู้ของเกษตรกรเกิดจากการสั่งสมประสบการณ์ ร่วมกับการสอบถามคำแนะนำจากเจ้าหน้าที่ และการปรับใช้ความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาดูงาน หรือการฝึกอบรมทั้งจากหน่วยงานภาครัฐ เอกชน สถาบันการศึกษา และ สวพส. จนทำให้เกษตรกรมีความรู้มากขึ้น กิจกรรมการพัฒนา คือ พัฒนาวิธีการเข้าถึงความรู้แบบผสมผสานทั้งออนไลน์และออฟไลน์ที่สามารถเข้าถึงได้ง่ายและทำให้เกษตรกรเรียนรู้ได้ตลอดเวลา โดยเฉพาะในเรื่องการป้องกันกำจัดโรคและแมลง ควบคู่กับการพัฒนาทักษะการเป็นวิทยากรหรือนักวิจัยท้องถิ่น เพื่อช่วยขยายงานวิจัยหรือพัฒนาไปสู่เกษตรกรรายอื่นในชุมชน และส่งเสริมการรวมกลุ่มเพื่อเรียนรู้ข้ามเครือข่ายที่ทำให้เกษตรกรเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้รวดเร็ว

กลุ่ม 2 กลุ่มเรียนรู้จากตัวอย่าง (ร้อยละ 34) ซึ่งครอบคลุมเกษตรกรทุกช่วงอายุ แต่มักจะอาศัยอยู่ในชุมชนห่างไกลทุรกันดาร การคมนาคมขนส่งยากลำบาก เกษตรกรบางรายไม่สามารถอ่านเขียนภาษาไทยได้ ทำให้การเข้าถึงความรู้มีจำกัดโดยเฉพาะความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การเรียนรู้จึงเกิดจากการเห็นตัวอย่างความสำเร็จของเกษตรกรทั้งในหรือนอกชุมชน โดยการมีระบบพี่เลี้ยงที่คอยแนะนำ ติดตาม และให้กำลังใจอย่างใกล้ชิดเป็นส่วนสำคัญอย่างมากในการพัฒนาการเรียนรู้ของเกษตรกร กิจกรรมการพัฒนา คือ สร้างต้นแบบความสำเร็จในชาติพันธุ์เดียวกัน พัฒนาแปลงเกษตรกรให้เป็นแหล่งเรียนรู้ตามหลักแนวคิดโรงเรียนเกษตรกร (Farmer Field School: FFS) และสร้างเครือข่ายการเรียนรู้และระบบพี่เลี้ยงในชุมชน

กลุ่ม 3 กลุ่มเกษตรกรที่มีทักษะการเรียนรู้เร็ว (ร้อยละ 21) ส่วนใหญ่เป็นเกษตรกรรุ่นใหม่อายุ 26-45 ปี ที่ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีประสบการณ์ทำงานภายนอกชุมชน หรือทำงานร่วมกับหน่วยงานภายนอก และมีทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการติดต่อสื่อสาร สามารถค้นหาข้อมูลข่าวสารและความรู้เพิ่มเติมด้านการเกษตร ราคาผลผลิต หรือการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างเครือข่ายที่มีความสนใจเดียวกันผ่านสื่อสังคมออนไลน์ เมื่อประสบปัญหาที่ไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยตนเองจึงสอบถามจากเจ้าหน้าที่และนำไปพัฒนาตนเองต่อไป กิจกรรมการพัฒนา คือ พัฒนาทักษะผู้ประกอบการธุรกิจเกษตร การเข้าถึงแหล่งเงินทุน พัฒนาทักษะดิจิทัลและการใช้เทคโนโลยีในการเกษตร ให้ความรู้เสริมในการสร้างมูลค่าเพิ่มของสินค้าเกษตร และการพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ข้ามสาขาเพื่อสร้างมุมมองใหม่

กลุ่ม 4 กลุ่มเรียนรู้แบบเชื่อมโยงเครือข่าย (ร้อยละ 9) ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มผู้นำชุมชนที่เป็นทางการหรือผู้ที่เคยเป็นผู้นำชุมชน และประธานกลุ่มต่างๆ ทำให้มองเห็นโอกาสในการเชื่อมโยงกับแต่ละหน่วย ทั้งสมาชิกในชุมชน ส่วนราชการ ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษา การเรียนรู้ของกลุ่มนี้จึงมองความเชื่อมโยงเป็นภาพรวมเพื่อการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น กิจกรรมการพัฒนา คือ การพัฒนาทักษะการเป็นวิทยากรหรือนักวิจัยท้องถิ่น เสริมความรู้ในศตวรรษที่ 21 และเชิดชูเกียรติในฐานะผู้นำเกษตรกรของสวพส. เพื่อเป็นผู้ช่วยขับเคลื่อนการพัฒนาไปสู่เกษตรกรรายอื่น

จากการศึกษาข้างต้นในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ได้ทดสอบกระบวนการพัฒนาศักยภาพเกษตรกรในโครงการพัฒนาพื้นที่สูงแบบโครงการหลวงให้เป็นผู้นำเกษตรกรตามรูปแบบการเรียนรู้ 4 กลุ่ม ประกอบด้วยกลุ่มเรียนรู้รอบด้าน กลุ่มเรียนรู้จากตัวอย่าง กลุ่มที่มีทักษะการเรียนรู้เร็ว และกลุ่มเรียนรู้แบบเชื่อมโยงเครือข่าย รวมทั้งสิ้น 23 ราย 5 ชาติพันธุ์ ได้แก่ กะเหรี่ยง ม้ง คนไทยพื้นเมือง อาข่า และเมี่ยน ผลการศึกษาพบว่า

กลุ่มเรียนรู้รอบด้าน ดำเนินงานร่วมกับเกษตรกร จำนวน 8 ราย 4 ชาติพันธุ์ ได้แก่ ม้ง คนไทยพื้นเมือง อาข่า และเมี่ยน พัฒนาวิธีการเข้าถึงความรู้แบบผสมผสานทั้งออนไลน์และออฟไลน์ โดยแนะนำแอปพลิเคชันที่เกี่ยวข้องกับการเกษตร เช่น ProtectPlants เป็นโปรแกรมที่ให้ความรู้เกี่ยวกับโรคพืชและศัตรูพืช Ag-Info แหล่งรวบรวมข้อมูลสารสนเทศและข่าวสารเศรษฐกิจการเกษตร Farm Manage เป็นแอปพลิเคชันที่ช่วยจัดการการเกษตร สามารถจัดเก็บพื้นที่แปลงเกษตร พยากรณ์อากาศ จัดเก็บรายรับ-รายจ่าย บันทึกกิจกรรมและรูปภาพภายในแปลงได้ Plants for U รู้จริงเรื่องพืชกับกรมวิชาการเกษตร มีฟังก์ชันเด่นที่คอยติดตามการระบาดของศัตรูพืช เพื่อให้เกษตรกรป้องกันได้ทันทั่วทั้งปี นอกจากนี้ ยังได้ให้เกษตรกรทดลองใช้ระบบการให้บริการและถ่ายทอดความรู้ของ สวพส. ได้แก่ LINE Official: ของดีพื้นที่สูง ระบบการบริหารจัดการข้อมูลด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาพื้นที่สูง (HRDI GIS Portal) รวมทั้งแพลตฟอร์มตลาดออนไลน์รูปแบบใหม่ เช่น ฟาร์มโต๊ะ และ DGTFarm ผลการทดสอบ พบว่า มีประสิทธิภาพในระดับปานกลาง โดยเกษตรกรที่มี

อายุมากกว่า 45 ปี ให้ความเห็นว่าในการพัฒนาวิธีการเข้าถึงความรู้แบบออฟไลน์ โดยเฉพาะสื่อที่จะนำมาให้ความรู้ ควรเป็นสื่อที่สามารถเข้าใจง่าย เช่น การอธิบายขั้นตอนการทำงานต่างๆ อาจใช้ภาพเข้ามาประกอบหรือเป็นสื่อที่มีภาพเคลื่อนไหว ส่วนการพัฒนาความรู้ผ่านช่องทางออนไลน์นั้น ควรมีการอธิบายวิธีการใช้แอปพลิเคชันต่างๆ อย่างละเอียด เนื่องจากเกษตรกรยังมีทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลไม่มากนัก อย่างไรก็ตามการให้ความรู้ในการเข้าถึงแหล่งข้อมูลต่างๆ ยังเป็นสิ่งที่สำคัญ เนื่องจากช่วยให้เกษตรกรมีช่องทางในการเข้าถึงความรู้ที่หลากหลายเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ และควรมีการพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ด้านการเกษตรที่ทุกคนสามารถมาแลกเปลี่ยนความรู้กันได้

กลุ่มเรียนรู้จากตัวอย่าง ดำเนินงานร่วมกับเกษตรกร จำนวน 8 ราย 2 ชาติพันธุ์ ได้แก่ กะเหรี่ยงและอาข่า เกษตรกรให้ความสนใจในการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ตามแนวคิดของโรงเรียนเกษตรกร (Farmer Field School: FFS) เพื่อยกระดับการปลูกพืชที่ได้มาตรฐานและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะเริ่มดำเนินหลักสูตรการเรียนรู้ในปี พ.ศ. 2566 ในพื้นที่นำร่อง 2 แห่ง ได้แก่ ปางหินฝนและวาวี ซึ่งจะมีการติดตามและประเมินผลการเรียนรู้ของเกษตรกรต่อไป

กลุ่มเรียนรู้เร็ว ดำเนินงานร่วมกับเกษตรกรรุ่นใหม่ จำนวน 5 ราย 3 ชาติพันธุ์ ได้แก่ ม้ง คนไทยพื้นเมือง และอาข่า ในการพัฒนาทักษะดิจิทัลและการใช้เทคโนโลยีการเกษตร ได้แก่ การให้ความรู้และคำแนะนำเกี่ยวกับช่องทางการตลาดออนไลน์ การพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการฟาร์ม และการพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ของเกษตรกรที่เคยเข้าร่วมฝึกงานด้านการเกษตร ณ ประเทศญี่ปุ่น ผลการทดสอบอย่างมีส่วนร่วม พบว่า มีประสิทธิภาพในระดับดี เกษตรกรให้ความสนใจในการพัฒนาทักษะดิจิทัลเป็นอย่างมาก เนื่องจากได้เรียนรู้การใช้เทคโนโลยีในการจัดการฟาร์มซึ่งช่วยลดระยะเวลาในการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต รวมทั้งเพิ่มความรู้ด้านการตลาดออนไลน์ที่ช่วยสร้างโอกาสในการต่อยอดการทำธุรกิจเกษตรของครอบครัว โดยเกษตรกรรุ่นใหม่มีข้อเสนอแนะว่าในการพัฒนาทักษะการเรียนรู้นั้น การศึกษาดูงานเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ได้ง่ายและเร็วที่สุด ในการพัฒนาสื่อวิดีโอควรทำเป็นคลิปสั้นๆ ตั้งแต่ขั้นตอนเริ่มต้นจนถึงการจัดการหลังการเก็บเกี่ยว รวมทั้งการสอนเทคนิคต่างๆ ที่ใช้ในการปลูกพืช/เลี้ยงสัตว์ เช่น วิธีการปลูกเมล่อนญี่ปุ่นในแต่ละฤดูกาลให้ได้ผลผลิตดี การป้องกันกำจัดโรคและแมลงในแต่ละช่วงเวลาของพืช จะทำให้เกษตรกรเข้าใจในระบบการเพาะปลูกพืช/เลี้ยงสัตว์มากขึ้น โดยที่ไม่ต้องรอสอบถามจากเจ้าหน้าที่ในช่วงเวลาเร่งด่วน

กลุ่มเชื่อมโยงเครือข่าย ดำเนินงานร่วมกับเกษตรกร 2 ราย 2 ชาติพันธุ์ ได้แก่ คนไทยพื้นเมือง และอาข่า พัฒนาทักษะที่จำเป็นในปัจจุบัน ได้แก่ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเผยแพร่ความรู้และติดตามข่าวสาร การเข้าถึงช่องทางตลาดออนไลน์แพลตฟอร์มใหม่ และการสร้างเครือข่ายทางการค้าผ่านสื่อสังคมออนไลน์ เช่น เครือข่ายผู้ปลูกชา กาแฟ และอาโวคาโด เป็นต้น พบว่า มีประสิทธิภาพปานกลาง เนื่องจากเกษตรกรเป็นผู้นำชุมชน มีภาระหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบค่อนข้างมาก ในการพัฒนาการเรียนรู้ของเกษตรกรจึงควรมีเนื้อหากระชับและใช้ระยะเวลาสั้น โดยกิจกรรมการพัฒนาควรเป็นกิจกรรมที่สามารถเชื่อมโยงงานกับหน่วยอื่นได้ และตอบสนองการพัฒนาในกลุ่มทักษะที่เกษตรกรยังขาด อย่างไรก็ตามการพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้และทักษะในศตวรรษที่ 21 ยังเป็นสิ่งจำเป็นที่เกษตรกรควรได้รับการพัฒนาให้เกิดความชำนาญเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน