



รายงานฉบับสมบูรณ์

(Final Report)

โครงการศึกษาภาวะผู้นำในชุมชนที่ส่งผลต่อการพัฒนาพื้นที่สูง
Community's Leadership Attributes Affecting to Highland Development

แผนงานวิจัย: แผนงานด้านการตลาดของผลผลิตเพื่อเตรียม

รองรับการเปลี่ยนแปลง

โดย

เสกสิน ศรีพัฒนานุกุลกิจ และนำทิพย์ เสมอเชื้อ

สนับสนุนทุนวิจัยโดย สถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน)

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557

รายงานฉบับสมบูรณ์

(Final Report)

โครงการศึกษาภาวะผู้นำในชุมชนที่ส่งผลต่อการพัฒนาพื้นที่สูง
Community's Leadership Attributes Affecting to Highland Development

แผนงานวิจัย: แผนงานด้านการตลาดของผลผลิตเพื่อเตรียม
รองรับการเปลี่ยนแปลง

โดย

เศกสิน ศรีพัฒนานุกุลกิจ และน้ำทิพย์ เสมอเชื้อ

สนับสนุนทุนวิจัยโดย สถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน)

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557

รายงานฉบับสมบูรณ์
(Final Report)

โครงการศึกษาภาวะผู้นำในชุมชนที่ส่งผลต่อการพัฒนาพื้นที่สูง
Community's Leadership Attributes Affecting to Highland Development

แผนงานวิจัย: แผนงานด้านการตลาดของผลผลิตเพื่อเตรียม

รองรับการเปลี่ยนแปลง

คณะผู้วิจัย

รองศาสตราจารย์เศกสิน ศรีวัฒนานุกุลกิจ

อาจารย์นำทิพย์ เสมอเชื้อ

สังกัด

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

มหาวิทยาลัยพะเยา

พฤศจิกายน 2557

กิตติกรรมประกาศ

โครงการศึกษาภาวะผู้นำในชุมชนที่ส่งผลต่อการพัฒนาพื้นที่สูงนั้นเกิดจากความคิดริเริ่มของบุคลากรของสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูงเองที่มองเห็นถึงสภาพการปฏิบัติงานที่ผ่าน ๆ มาและต้องการหาทางออกให้กับสถาบันของตน นั่นคือการนำเรื่องมิติทางสังคมเข้ากับเรื่องการพัฒนาและเป็นการมองปัญหาจากภาพรวม (Holistic Dimension) ที่ช่วยให้เกิดความเข้าใจและสร้างทางออกให้กับปัญหาที่เกิดขึ้น ดังนั้นการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ในงานวิจัยนี้จึงมิใช่มาจากความคิดหรือสติปัญญาของคณะผู้วิจัย หากแต่มาจากนักวิชาการด้านสังคมของสำนักวิจัยของสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูงที่ช่วยอำนวยความสะดวกและร่วมงานกับคณะผู้วิจัยเพื่อให้งานวิจัยนี้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ในการเก็บข้อมูล ขอขอบคุณผู้นำชุมชนทุกท่านที่ให้ความรู้ สั่งสอน และแนะนำในการสร้างองค์ความรู้เรื่องภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นกับชุมชนบนพื้นที่สูง หลายชุมชนที่คณะผู้วิจัยต้องเข้าออกหลายครั้งเพื่อขอคำปรึกษาจากท่านเหล่านั้นจนเหมือนกับสร้างภาวะให้กับท่านทั้งหลาย แต่เพราะเราเชื่อมั่นว่าประสบการณ์ของท่านเหล่านั้นคือสมบัติสำคัญของชุมชนที่ควรได้รับการยกย่องและควรได้รับการถ่ายทอดไปยังรุ่นหลัง จึงเป็นที่มาของการศึกษาครั้งนี้

สุดท้ายนี้ คณะผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ช่วยคนสำคัญอันได้แก่คุณจันจิรา มั่นทล และคุณธัญชนิต เพียรจัด ที่ช่วยในงานเอกสารจนได้รับความสำเร็จตามที่ตั้งใจไว้ ถ้าไม่มีท่านทั้งสอง งานนี้คงไม่ลุล่วงสมเจตนาที่วางไว้

คณะผู้วิจัย

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

ชื่อโครงการ (ภาษาไทย) : โครงการศึกษาภาวะผู้นำในชุมชนที่ส่งผลต่อการพัฒนาพื้นที่สูง

(ภาษาอังกฤษ) : Community's Leadership Attributes Affecting to Highland Development

1. บทนำ

ด้วยจำนวนของประชากรบนพื้นที่สูงมีจำนวนมากและมีหลายชาติพันธุ์ คนเหล่านั้นนอกจากจะอยู่ห่างไกลความเจริญแล้วอยู่ในฐานะที่เสียเปรียบทั้งทางสังคมเศรษฐกิจ ยิ่งไปกว่านั้นจากการที่สถานที่ตั้งของชุมชนอยู่ห่างไกลจากอำนาจของรัฐ การใช้ชีวิตและการประกอบอาชีพของกลุ่มคนดังกล่าวอาจสร้างความเสียหายกับสิ่งแวดล้อมและความมั่นคงย่อมมีมาก ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง การตัดไม้ทำลายป่าหรือการเพาะปลูกสิ่งผิดกฎหมาย เหตุนี้สถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูงจึงมุ่งพัฒนาประชากรดังกล่าวให้มีโอกาสทัดเทียมกับคนในภูมิภาคอื่น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคเศรษฐกิจและสังคม แต่การดำเนินการดังกล่าวอาจจะไม่ยั่งยืนถ้าปราศจากการพัฒนาบุคลากรของคนในท้องถิ่นพร้อม ๆ กันไป ในการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นให้มีส่วนร่วมในการพัฒนานั้นอาจจะกระทำได้โดยเริ่มจากการพัฒนาผู้นำชุมชนให้เกิดสมรรถนะของความเป็นผู้นำ (Leadership Competency) แต่กระนั้นในการพัฒนาดังกล่าวยังมีปัญหว่าสมรรถนะดังกล่าวควรมีเรื่องอะไรและในการพัฒนาดังกล่าวจะทำได้โดยวิธีใดและที่สำคัญในพื้นที่สูงนั้นมีกลุ่มชาติพันธุ์ที่แตกต่างกัน คุณลักษณะของภาวะผู้นำในแต่ละกลุ่มชาติพันธุ์ควรเป็นอย่างไร

2. วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำต้นแบบ (Leadership Prototype) ด้านการพัฒนาชุมชนเข้มแข็งบนพื้นที่สูงในแต่ละภูมิภาค
- 2) ศึกษากระบวนการ พัฒนาภาวะผู้นำในชุมชนที่มีคุณลักษณะสนับสนุนการพัฒนาพื้นที่สูงอย่างยั่งยืน

3. วิธีการศึกษา

วิธีการศึกษาจะเป็นขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนแรก การกำหนดหลักเกณฑ์ของชุมชนต้นแบบและทำการค้นหาชุมชนต้นแบบ

ขั้นตอนที่สอง คัดเลือกชุมชนต้นแบบตามหลักเกณฑ์ดังกล่าว ได้แก่ หมู่บ้านใดและทำการคัดเลือกมา 5 แห่ง จากนั้นสัมภาษณ์แนวทางการบริหารเพื่อหาคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่เรียกว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำต้นแบบ

ขั้นตอนที่สาม ทำการศึกษาลักษณะของการบริหารของผู้นำชุมชนในพื้นที่ขยายผลโครงการหลวง 3 แห่งและ 3 ชาติพันธุ์ ได้แก่

1. ชุมชนคนเมือง บ้านศรีบุญเรือง หมู่ 2 ตำบลพงษ์ อำเภอสันติสุข จังหวัดน่าน
2. ชุมชนคนกะเหรี่ยง บ้านขุนตั้นน้อยและบ้านปีพ้อ หมู่ 6 ตำบลแม่ตั้น อำเภอมก๋อย จังหวัดเชียงใหม่
3. ชุมชนคนม้ง บ้านป่ากล้วยพัฒนา หมู่ 14 ตำบลแม่สอย อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่

ขั้นตอนที่สี่ การเปรียบเทียบคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบกับผู้นำในชุมชนในพื้นที่ขยายผลโครงการหลวง เพื่อหาระดับช่องว่างทางสมรรถนะ (Competency Gap) ของผู้นำเหล่านั้นกับผู้นำในชุมชนต้นแบบ

ขั้นตอนที่ห้า การศึกษาเงื่อนไขและปัจจัยสนับสนุนภาวะผู้นำ โดยการเก็บข้อมูลจากผู้นำชุมชนต้นแบบ

ขั้นตอนที่หก การสังเคราะห์กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำในพื้นที่ขยายผลโครงการหลวง เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้นำในชุมชน 3 ชาติพันธุ์ในพื้นที่ดังกล่าว

4. ผลการศึกษา

4.1 การศึกษาภาวะผู้นำต้นแบบ โดยคุณลักษณะของภาวะผู้นำของชุมชนต้นแบบนี้มาจากการคัดเลือกชุมชนต้นแบบโดยใช้เกณฑ์ 2 ประการคือ ชุมชนเหล่านั้นมีการพัฒนาที่ยั่งยืนและการพัฒนาดังกล่าวมาจากการบริหารของผู้นำในชุมชนนั้น มิใช่มาจากความช่วยเหลือของหน่วยงานภายนอกจากการสำรวจชุมชนหลายแห่งจึงได้คัดเลือกชุมชนและผู้นำที่ถือว่าเป็นชุมชนต้นแบบได้ดังนี้

1. นายบุญเรือน เต๋าคำ ผู้ใหญ่บ้านสามขา หมู่ 6 ตำบลหัวเสือ อำเภอแม่ทะ จังหวัดลำปาง ชุมชนคนเมือง
2. หลวงพ่อถวัลย์ กันทะปวน เจ้าอาวาสวัดพระธาตุแม่เจดีย์ หมู่ 3 ตำบลแม่เจดีย์ใหม่ อำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย ชุมชนคนเมือง
3. นายธีรเมศร์ ขจรพัฒนภิรมย์ ผู้นำชุมชนบ้านแม่กำปอง หมู่ 3 ตำบลห้วยแก้ว อำเภอแม่ฮอน จังหวัดเชียงใหม่ ชุมชนคนเมือง
4. นายปรีชา ศิริ ผู้นำชุมชนบ้านห้วยหินลาดใน หมู่ 7 ตำบลบ้านโป่ง อำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย ชุมชนกะเหรี่ยง
5. นายเลหม่อม ศิลป์มิตรภาพ ผู้ใหญ่บ้านก๊วโป่ง หมู่ 2 ตำบลแจ่มหลวง อำเภอกัลยาณิวัฒนา จังหวัดเชียงใหม่ ชุมชนกะเหรี่ยง

จากการสัมภาษณ์ผู้นำชุมชนต้นแบบดังกล่าวเพื่อหาคุณลักษณะของภาวะผู้นำพบว่า คุณลักษณะจำนวน 5 ด้าน ดังนี้

1. ในด้านความคิด : มีความรู้ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ และทักษะการคิดอย่างเป็นระบบเพื่อการวิเคราะห์
2. ในด้านพฤติกรรม : มีทักษะการสร้างทีมในการทำงาน
3. ในด้านความสัมพันธ์กับบุคคลภายนอก : มีทักษะการสร้างสายสัมพันธ์กับภายนอก
4. ในด้านความรู้ : มีความรู้เรื่องการเปลี่ยนแปลงของโลกและเทคโนโลยี
5. ในด้านการบริหาร : มีทักษะการจัดทำและบริหารแผนงาน

ภายใต้คุณลักษณะ 5 ด้านนั้นอาจจะจำแนกออกได้เป็น 2 เรื่องคือเรื่องของความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ซึ่งจะตามมาด้วยวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำตามคุณลักษณะ

ประการที่สองตามวัตถุประสงค์ข้อ 2 เพื่อศึกษากระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีคุณลักษณะสนับสนุนการพัฒนาพื้นที่สูงอย่างยั่งยืน โดยวิธีการศึกษาคือ

ก. การคัดเลือกผู้นำในชุมชนในพื้นที่ขยายผลโครงการหลวงนั้นมีใครบ้างที่ได้รับการยอมรับจากชุมชนว่าเป็นบุคคลที่ชุมชนเหล่านั้นยอมรับในเรื่องการบริหาร

ข. การเปรียบเทียบคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่ชุมชนเสนอชื่อมาว่าอยู่ในระดับใด โดยใช้เกณฑ์คุณลักษณะของภาวะผู้นำที่ได้จากการศึกษาในชุมชนต้นแบบ 5 ด้านดังที่กล่าวมาแล้ว เป็นเกณฑ์ในการประเมิน

ค. การศึกษาถึงเงื่อนไขและปัจจัยสนับสนุนภาวะผู้นำโดยการสัมภาษณ์ผู้นำชุมชนต้นแบบเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาการพัฒนาภาวะผู้นำในพื้นที่ขยายผลโครงการหลวง

4.2 ภาวะผู้นำในพื้นที่โครงการขยายผลโครงการหลวงนำร่อง

ก. จากการสำรวจความเห็นของประชาชนในพื้นที่ 3 แห่งที่เป็นพื้นที่ขยายผลโครงการหลวงในเรื่องบุคคลที่ท่านเหล่านั้นคิดว่าเป็นผู้นำที่ชาวบ้านไว้ใจและต้องการให้เป็นผู้นำของหมู่บ้านตน ผลการสำรวจพบว่าบุคคลที่ชาวบ้านในหมู่บ้านมีความศรัทธาและยอมรับในความไว้ใจได้นั้นส่วนใหญ่คือบุคคลที่อยู่ในกลุ่มผู้บริหารของหมู่บ้านอยู่แล้ว เช่น ผู้ใหญ่บ้าน ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน หรือกรรมการหมู่บ้าน เหตุผลที่บุคคลดังกล่าวได้รับการเสนอชื่อเป็นผู้นำเพราะคนเหล่านั้นได้รับเลือกให้มาปฏิบัติงานจากชาวบ้านอยู่แล้ว ดังนั้นคนกลุ่มดังกล่าวจึงมีโอกาสดำเนินการได้แสดงผลงาน

ข. ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะภาวะผู้นำของบุคคลที่ชุมชนเสนอชื่อมาว่าเมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ของภาวะผู้นำแล้วจะมีช่องว่างในเรื่องใดและมากน้อยแค่ไหนซึ่งผลการศึกษาพบว่า

ประการแรก บุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อว่าเป็นผู้นำชุมชนของหมู่บ้านทั้ง 3 แห่งคือ ผู้นำชุมชนที่เป็นทางการเกือบทั้งสิ้น ทั้งนี้เนื่องจากการที่พวกเขามีโอกาสที่จะแสดงผลงาน

ประการที่สอง ในเรื่องปัจจัยสนับสนุนภาวะผู้นำ พบว่าในทัศนะของชาวบ้าน ปัจจัยสนับสนุนยังมีสูงนักซึ่งจะต้องมีการพัฒนา

ประการที่สาม ผลการประเมินบุคคลดังกล่าวในด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำ ทั้ง 5 ด้านพบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาภาวะผู้นำของกลุ่มผู้นำดังกล่าว

4.3 การศึกษาถึงเงื่อนไขและปัจจัยสนับสนุนภาวะผู้นำ

พบว่าแม้ว่าในชุมชนจะมีผู้นำที่มีความสามารถแต่ถ้าชุมชนดังกล่าวมีสภาพเอื้ออำนวยและมีความพร้อมในระดับหนึ่ง การปฏิบัติงานของผู้นำย่อมเกิดผลสำเร็จได้ไม่ยาก ในทางกลับกันถ้าชุมชนดังกล่าวมีสภาพปัญหามากมาย บทบาทผู้นำแม้จะมีความสามารถแต่ก็ยากจะปฏิบัติให้บรรลุผลได้ เงื่อนไขที่สำคัญต่อความสำเร็จของผู้นำได้แก่

ประการแรก ศักยภาพของที่ตั้งชุมชน กล่าวคือถ้าชุมชนดังกล่าวอยู่ใกล้ความเจริญ มีสิ่งอำนวยความสะดวก และมีสาธารณูปโภคที่เพียงพอ โอกาสในการพัฒนายังง่ายขึ้น เช่น การที่ชุมชนอยู่ใกล้ตลาด มีถนนที่สะดวกในการเดินทาง มีไฟฟ้า ประปา หรือมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการท่องเที่ยว การพัฒนาที่จะตามมาย่อมทำได้ไม่ยาก ผู้นำในชุมชนดังกล่าวย่อมสามารถแสดงศักยภาพได้เต็มที่

ประการที่สอง เงื่อนไขทางการบริหาร เนื่องจากชุมชนทุกแห่งอยู่ใต้บริบทของราชการ เช่น การปฏิบัติตามระเบียบราชการหรือบางครั้งต้องการสนับสนุนจากราชการทั้งทางด้านระเบียบและงบประมาณ ชุมชนที่อยู่ในพื้นที่ป่าสงวนย่อมมีข้อจำกัดในการใช้พื้นที่ชุมชนที่หน่วยงานปกครองท้องถิ่นให้การช่วยเหลือด้านงบประมาณย่อมสามารถปฏิบัติงานได้มากกว่าชุมชนที่ขาดงบประมาณ เป็นต้น

ประการที่สาม เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ ในชุมชนที่ชาวบ้านยากจนย่อมบริหารได้ยาก เพราะจะขาดความร่วมมือจากชาวบ้าน และเพราะความยากจนจึงทำให้ชาวบ้านอาจละเมียดกฎหมาย

ประการที่สี่ เงื่อนไขทางการเมือง กล่าวคือถ้าคนในชุมชนแบ่งสีแบ่งเหล่าและมีความขัดแย้งในด้านอุดมการณ์ โอกาสที่จะให้ผู้นำมุ่งพัฒนาย่อมยากเพราะชาวบ้านจะขัดขวางการดำเนินงาน

ประการสุดท้าย เงื่อนไขทางสังคมหรือความคิด การที่ชุมชนไม่รู้จักคิด มุ่งแต่รับเอาวัฒนธรรมหรือความเจริญจากภายนอกมาใช้ในชีวิต โดยไม่มีความสำนึกว่าเหมาะสมหรือไม่ ผลตามมาก็คือการสร้างหนี้สินหรืออบายมุข ผู้นำเองก็ต้องปฏิบัติตามกระแสสังคมโดยก่อผลเสียในภายหลัง

จากเงื่อนไขดังกล่าว ในการพัฒนาภาวะผู้นำจะต้องนำเอาเรื่องเงื่อนไขทั้ง 5 ประการประกอบการพิจารณา มิฉะนั้นการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับบุคลากรในชุมชนแล้วแต่ไม่ได้สนใจในเงื่อนไขก็เหมือนกับการปล่อยให้คนเหล่านั้นต้องเผชิญกับปัญหาด้วยตนเองมากเกินไปจนทำให้ผลการพัฒนาภาวะผู้นำไม่มีคุณค่าอะไรตามมา

นอกจากการพิจารณาในเรื่องของเงื่อนไขแล้ว ยังต้องพิจารณาปัจจัยสนับสนุนภาวะผู้นำด้วย ปัจจัยสนับสนุนนี้หมายถึงสภาพส่วนบุคคลของผู้นำที่อาจจะเป็นผลบวกหรือผลลบต่อบทบาทของผู้นำ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบริบทของชุมชนอันหมายถึงความเป็นชาติพันธุ์ของคนแต่ละกลุ่ม เพราะแต่ละชาติพันธุ์มีลักษณะเฉพาะของตนเอง

ประการแรก ปัจจัยด้านเพศภาวะ ทุกชุมชนที่ศึกษาต่างให้ความสำคัญกับเพศชายมากกว่าเพศหญิง โดยเฉพาะในสังคมม้งและกะเหรี่ยง แต่สังคมคนเมืองนั้นให้โอกาสสตรีมากพอสมควรและไม่มีข้อกีดกันมากนัก

ประการที่สอง ปัจจัยด้านการศึกษา ทุกคนมีความเห็นตรงกันว่าการศึกษาในระดับการอ่านออกเขียนได้ในภาษาไทยจะเป็นปัจจัยสำคัญ แต่ไม่จำเป็นต้องเรียนสูง ๆ

ประการที่สาม ปัจจัยด้านฐานะครอบครัว ผู้ที่จะเป็นผู้นำนั้นควรมีฐานะดีในระดับหนึ่ง โดยเฉพาะในสังคมคนม้งและกะเหรี่ยง เพราะสังคมเหล่านี้มองว่าถ้ายังไม่สามารถทำให้ครอบครัวตนเองมีกินมีใช้แล้วจะไปพัฒนาสังคมได้ก็คงลำบาก แต่ในกรณีของคนม้งนั้นปัจจัยที่แตกต่างกับคนเมืองกับคนกะเหรี่ยงในเรื่องของตระกูลหรือแซ่ ผู้นำควรมาจากสมาชิกของแซ่ที่สำคัญในชุมชน

ประการที่สี่ ปัจจัยด้านอายุ ควรจะเป็นผู้ใหญ่ในระดับหนึ่ง เพราะจะมีความน่าเชื่อถือ โดยเฉพาะสังคมคนม้งที่ให้ความสำคัญกับระบบอาวุโสมาก แต่ไม่ได้หมายถึงคนแก่

ประการที่ห้า ปัจจัยด้านสถานภาพสมรส ถ้าเป็นไปได้ผู้นำควรมีครอบครัว เพราะจะเข้าใจชีวิตมากกว่าคนโสดและจะมีความหนักแน่นและเข้าใจคนอื่นมากขึ้น

ประการสุดท้าย ปัจจัยด้านความเสียสละให้กับส่วนรวม คนที่เหมาะสมจะเป็นผู้นำต้องมีจิตบริการและไม่เอาผลประโยชน์ส่วนตัวมาเป็นที่ตั้ง

4.4 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ

ทฤษฎีและเทคนิคในการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับชุมชนในพื้นที่ขยายผลโครงการหลวงคือ วิธีการแบบอบรมขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job Training) เป็นหลัก ด้วยเหตุผลที่ว่าคุณลักษณะของภาวะผู้นำส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องการพัฒนาทักษะ (Skill) ซึ่งต้องการการทดลองปฏิบัติและนอกจากนั้นผู้นำชุมชนเกือบทั้งหมดมีครอบครัวและมีอาชีพที่จะต้องดูแล ส่วนจะมีการใช้การพัฒนาออกสถานที่ทำงานหรือการอบรมนอกการปฏิบัติงาน (Off-the-Job Training) เป็นครั้งคราวนั้นจะเป็นส่วนประกอบ เช่น การพาไปดูงานยังสถานที่ต่างๆ หรือการรับฟังคำบรรยายนอกสถานที่ที่จะช่วยให้การพัฒนาภาวะผู้นำมีประสิทธิภาพดีขึ้น

เทคนิคที่เหมาะสมกับการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นควรใช้แนวความคิดของสรรค์นิยมหรือ Constructivism โดยมีความเชื่อพื้นฐานว่าการเรียนรู้หรือการพัฒนานั้นต้องเน้นที่ตัวผู้รับการพัฒนา ใ้เขาคิดเอง สร้างความรู้ความเข้าใจเอง และที่สำคัญฝึกแก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยวิธีการดังนี้จะทำให้เขาเข้าใจและจดจำได้ตลอด มีขั้นตอนดังนี้

1. ขั้นนำ (Orientation) เป็นขั้นที่ผู้รับการพัฒนาจะรับรู้ถึงจุดมุ่งหมายและมีแรงจูงใจในการพัฒนา
2. ขั้นทบทวนความรู้เดิม (Elicitation of the Prior Knowledge) เป็นขั้นที่ผู้อบรมแสดงออกถึงความรู้ความเข้าใจเดิมที่มีอยู่เกี่ยวกับเรื่องที่จะพัฒนา ขั้นตอนนี้อาจจะใช้วิธีการแบบต่างๆ เพื่อเกิดการแสดงออกอย่างเต็มที่
3. ขั้นปรับเปลี่ยนความคิด (Turning Restructuring of Ideas) นับเป็นขั้นตอนที่สำคัญหรือเป็นหัวใจสำคัญตามแนว Constructivism ขั้นนี้ประกอบด้วยขั้นตอนในการนำเสนอความคิดใหม่ๆ อาจจะทำให้รับรู้หรือเห็นประสบการณ์ใหม่ๆ โดยการพาไปดูงาน อภิปราย หรือถกเถียงในหมู่ผู้รับการอบรมจนกระทั่งในเรื่องที่ตนเองจะปฏิบัติโดยใช้แนวความคิดใหม่ ๆ
4. ขั้นนำความคิดไปใช้ (Application of Ideas) เป็นขั้นตอนที่ผู้รับการอบรมมีโอกาสใช้แนวคิดใหม่ที่ได้รับ ไปลองปฏิบัติและดูผลสัมฤทธิ์
5. ขั้นทบทวน (Review) เป็นขั้นตอนสุดท้าย ผู้รับการอบรมจะได้ทบทวนว่า ความคิดความเข้าใจของเขาได้เปลี่ยนไปอย่างไร โดยการเปรียบเทียบความคิดเมื่อเริ่มต้นก่อนอบรมกับความคิดของเขาเมื่อสิ้นสุดบทเรียนที่ได้รับมาใหม่ โดยวิธีนี้เขาจะได้เข้าใจทั้งกระบวนการของความคิดและวิธีการพัฒนาที่เกิดขึ้น

ญ

ในขั้นตอนของการปฏิบัติจะมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดนโยบายของการพัฒนาภาวะผู้นำให้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการทุกโครงการที่ลงในพื้นที่ขยายผลโครงการหลวง ซึ่งในส่วนนี้จะเป็นเรื่องนโยบายและเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่สุดเพราะถ้าหน่วยงานไม่มีความชัดเจน ความสำเร็จย่อมเกิดได้ยาก นโยบายนี้จึงเป็นการตอบรับวิธีการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job Training)

ขั้นตอนที่ 2 การจัดทำคู่มือและจัดการอบรมเจ้าหน้าที่ของสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูงให้เข้าใจแนวความคิดและวิธีการของการสร้างภาวะผู้นำตาม Model จำนวน 5 ด้านของสถาบันฯ และให้ใช้แนวความคิดของสรศักดิ์นิยม (Constructivism) มาประยุกต์ใช้

ในกรณีนี้ถ้าหากยังไม่พร้อมหรือยังไม่แน่ใจในแนวความคิดของการพัฒนาภาวะผู้นำตามกรอบความคิดนี้ ทางสถาบันฯ อาจจะทำเป็นโครงการนำร่อง (Pilot Project) ในพื้นที่ขยายผลโครงการหลวงประมาณ 1 หรือ 2 แห่งก่อน แล้วประเมินผลของการพัฒนา โครงการที่จะนำร่องควรมีทั้งโครงการวิจัยและโครงการพัฒนาเพื่อจะได้ภาวะผู้นำทั้งทางด้านการวิจัยและการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 3 การลงมือปฏิบัติโดยให้มีการใช้คู่มือเป็นแนวทางและให้มีการติดตามผลการพัฒนาเป็นระยะ ๆ เพื่อเกิดการเรียนรู้และปรับปรุงเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของแต่ละชุมชน โดยที่ก่อนจะพัฒนาภาวะผู้นำนั้นให้ดำเนินการดังนี้

- ระบุบุคคลที่จะรับการพัฒนา ตามปัจจัยสนับสนุนภาวะผู้นำ
- ประเมินสถานภาพของควมมีภาวะผู้นำ

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้ตัวชี้วัดทั้ง 5 ด้านข้างต้น โดยเปรียบเทียบระหว่างก่อนและหลังการพัฒนาภาวะผู้นำ และสรุปปัญหาและอุปสรรคที่พบเพื่อนำไปแก้ไขต่อไป

Executive Summary

Since a number of populations residing on the high land areas is tremendous and composed of many ethnicities. Not only living in the remote location which is very disadvantageous in socio-economic aspect but also in many cases they may create undesirable situation caused by their ways of living such as deterioration of environment and security harmfulness. For instances, deforestation and growing of opium are normally found on the highland. The Royal Project Foundation with cooperation of the Highland Research and Development Institute have realized the situation and aimed to improve quality of life of people on highland to be as better as people in other parts of the country particularly in socio-economic equality. Even they succeed but their achievement is somehow unsustainable if there is no succession plan to continue their objectives. In order to achieve sustainability of mission, local participation is a choice and local human resource development should be introduced particularly at the leader level. Leadership competency is the key word of success in this situation but there is no definite indicators and approach to reach such competencies. Moreover, with different contexts of communities particularly in various ethnicities, how to develop leadership is in doubt.

The main objectives of this study are geared to answer what are the attributes of leadership suitable for highland administration and how to develop leadership attributes on local leaders in the Royal Project Extension Areas to support sustainability of community development.

Methodology employed in this study is as follows:

First Step : to identify criteria of prototype communities and search

Second Step : to select prototype communities and 5 villages were selected and interview leaders on major attributes of leadership

Third Step : to study patterns of administration of existing leaders in the villages located in the Royal Project Extension areas, namely

1. Northern Thai Community: Sri Boon Ruang village, Moo 2, Pongse sub-district, Santisook district, Nan province
2. Karen Community : Khun Tuen Noi village, Moo 6, Mae Tuen sub-district, Om Koi district, Chiang Mai province

3. Hmong Community : Pah Kluay village, Moo 14, Mae Soi sub-district, Chom Thong district, Chiang Mai province

Fourth Step : to compare levels of attributes of leaders in the villages located in the Royal Project Extension areas with prototype leaders

Fifth Step : to investigate assumptions and supporting factors contributing to an effective leadership

Sixth Step : to synthesize process and leadership development expected to propose to the leaders in the Royal Project Extension areas.

Study Results

Firstly, according to the first objective of study is to identify major attribute of leadership. Information for analyzing is given by leaders in the prototype villages. In order to select prototype villages, two criteria were introduced in the stage of selection, there are, first criterion, sustainability of development in community, and , secondly, the development is derived from ability of the leaders. From the mentioned criteria, 5 villages were scrutinized and there are

1. Mr. Boon Reuan Thaokam, head of Ban Sam Kha village, Moo 6, Hua Sueo sub-district, Mae Tha district, Lampang province
2. Abbot Thawan Kanthapuan. Abbot of the Pra That Mae Jedee monastery, Moo 3, Mae Jedee Mai sub-district, Wiang Pah Pao district, Chiang Rai province
3. Mr Theerameth Kachonpatthanapirom, community leader in Mae Kam Pong village, Moo 3, Huay Keaw sub-district, Mae On district, Chiang Mai province
4. Mr. Preecha Siri, community leader in Huay Hin Lad Nai village. Moo 7, Ban Pong sub-district, Wiang Pah Pao district, Chiang Rai province
5. Mr. Le Mae, head of village, Kew Pong village, Moo 2, Chaem Luang sub-district, Kanlayaniwatthana district, Chiang Mai province

Regarding to study from the prototype leaders on the attributes of leadership it was revealed that there are 5 parts of leadership needed, namely

1. Thinking : ability to think in strategic planning, and skill in analysis
2. Behavior : skill in team-working

3. Interaction : skill in connection building
4. Knowledge : knowing changes and technological transformation
5. Administration : skill in planning and policy implementation

Within 5 parts of leadership attribute they can be classified into knowledge and skill and these two components are missions to train new leaders in the Royal Project Extension areas.

Secondly, according to the second objective of study is how to develop leadership attributes on local leaders in the Royal Project Extension Areas to support sustainability of community development. In order to respond to this question, procedures used to answer are as follows :

1. Selection of potential and trustable leaders from the villages in the Royal Project Extension areas. The list of leaders is proposed by villagers
2. Evaluate of levels of attributes in leadership of village leaders proposed by the villagers based on 5 prototype leadership attributes
3. Study of assumptions and supporting factors of leadership represented by the prototype leaders.

Study Results

1. Regarding to selection of potential leaders in the villages located in the Royal Project Extension areas proposed by the villagers, it was found that most of selected leaders are persons who are presently working as leading positions in the villages already. Reasons behind a result of selection are as a matter of facts that most of them have been working in administration for long time and familiar with people already.

2. Results of evaluation of potential leaders in their levels of leadership attributes, it was found that

Firstly, most of the selected leaders of the mentioned villages are those who are presently working as village committees because they are at a better position in acting as leaders.

Secondly, in supporting factors to be leaders, evaluation results revealed that most of them are at moderate level and need to be improved.

Thirdly, regarding to their leadership attributes, most of them are ranked at middle rate in 5 aspects of leadership and it is responsibility of organizations concerned to develop their ability.

1. Study on assumption and supporting factors of leadership indicate that even though leaders are competent and highly effective but under an unfavorable condition they will find many difficulties. Supportive environment and favorable presumption will be of help to achieve their success. As mentioned by the prototype leaders there are many supportive conditions needed like :

Firstly, potentials of community like availability of infra-structure, facilities, and advantageous location. For instances, if their villages are situated nearby market places it is possible to increase market share higher. Good roads, electricity, and water supply are important to support tourism. It will be a great benefit if their villages are well equipped with better facilities.

Secondly, on administrative factor if there is a support from government body in the area like local administrative organization, municipality because all villages are under supervision of the authority. Many villages are controlled by regulations imposed by government. Also, development projects need financial support and if they can make them available it will be easy for leaders to show their performances.

Thirdly, economic condition of the communities is also important for a success of leaders. If villagers are poor they are not only lack of cooperation but also they may cause many trouble to communities as well such as a violation of laws.

Fourthly, political conflict may become a great barrier to an achievement of leader if people in the communities themselves are fighting each other on their different political ideologies.

Finally, self –awareness of people themselves is also very crucial since they have no conscious how to conduct their lives. Spending too much over their ability to earn causes a problem of debt and over consumption.

All these 5 conditions are important and they have to be taken into consideration if leadership development program will be implemented since they are decisive to a success of leadership performance. Negligence of conditions can cause difficulty to leaders and leads to a failure of leadership development program.

As well as supporting factors to a success of leaders but this aspect differs from the former one. Supporting factors in this study means personal characters of leaders that will support their performance and depends upon context of communities since every ethnicity has their own specific condition and uniqueness. It was found that supporting factors are comprised of following aspects.

Firstly, gender is important in selection of leader particularly in Hmong and Karen communities but for northern Thai people they pay less attention in gender condition.

Secondly, on education attainment it is not an important factor in process of leader selection but if possible community leaders should be able to read and write Thai.

Thirdly, factor of family background in wealth is necessary in Hmong and Karen communities because there is a belief that if one cannot support his own family he should not volunteer to do anything for society. Besides wealth factor, Hmong community has specific consideration on family background like their family names.

Fourthly, seniority is another indicator of good leaders because seniority defines trust owing of people.

Fifthly, marriage status in communities means maturity of leaders.

Sixthly, degree of devotion is the most supporting factor to judge ability of leaders. Every leader should be service-minded and should not take advantages from society.

Results of Synthesis on Leadership Development Program

Appropriate method and technique applied to leadership development program for leaders from villages situated in the Royal Project Extension areas is on –the-job training method since most of desirable leadership attributes are composed of skill in management. Method of try-out is applicable for learners to earn more experiences in self- management. Moreover, most of potential leaders are married and have their own works that they have to be responsible for. Off-the-job training method can be introduced in some occasions like field trip and attending lectures or seminars.

Suitable technique of training in leadership should be based on concept of constructivism which basically believes that learners should be the center of development,

therefore it is much better to let them think, inquire, search, and find answer themselves. By this process of learning they will understand and remember forever.

Five steps of constructivism technique are described as follows:

1. Orientation is designed to develop their perception on training and create their motivation.
2. Elicitation of the prior knowledge is to let trainees express their former understanding and encourage them to share with the others
3. Turning and restructuring of ideas is a core function of constructivism by inviting them learn something new, experience something different. This stage may use methods of conferences, seminars, and discussions among themselves until all of them envisage and understand clearly in what they learn.
4. Application of ideas is introduced to ensure that trainees are given opportunities to apply their knowledge into practice and observe their effectiveness in their actions.
5. Review is a final step of training designed to insist their learning gained from training program. Let them consider what changes happen to them before and after development. It is believed that by this process of development they will totally understand whole process of thinking and they will obtain self-develop method.

Leadership Development Implementation

First Step : Formulation of leadership development policy is a prerequisite obligation of success because without an approval from high authority, any policy cannot be accomplished. If possible the policy of leadership development should not be exclusive from other projects applied to the Royal Project Extension areas. This means that every project must combine leadership development program in their projects since the program is an on-the-job training.

Second Step : In order to assure that every project manager understand concept and method of implementation of leadership development program well it will be better if all of them are given an instruction handbook with a clear explanation of 5 leadership attributes and constructivism method of training application.

It is possible that in the beginning stage not all projects conducting in the villages are prepared to implement this policy. In this situation it may be of worth if this policy will be led by

some pilot projects in some specific villages but it should be included in both research and development projects.

Third Step : Implementation and assessment of policy periodically are enforced. If necessary, some adjustments are permitted. It is advisable that in the beginning stage of selection, proper recruitment with consideration of supporting factors is important and by the end of the training there must be an assessment of achievement on 5 leadership attribute training.

Fourth Step : Comparison of pre-training and post- training is significant to indicate of achievement and lessons learned from training experience.



สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	๗
คณะผู้วิจัย	๘
บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	๑๑
Executive Summary	๑๓
สารบัญ	๑๕
สารบัญตาราง	๑๖
บทคัดย่อ	๑๗
Abstract	๑๘
บทที่ 1 บทนำและวัตถุประสงค์	1
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร	6
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	42
บทที่ 4 ผลการวิจัย	47
4.1 สถานะภาวะผู้นำในพื้นที่โครงการขยายผลโครงการหลวง	47
4.1.1 บ้านป่ากล้วยพัฒนา โครงการขยายผลโครงการหลวงป่ากล้วย	47
4.1.2 บ้านขุนตื้นน้อยและบ้านปีพอ	
โครงการขยายผลโครงการหลวงขุนตื้นน้อย	55
4.1.3 บ้านศรีบุญเรือง โครงการขยายผลโครงการหลวงโป่งคำ	64
4.2 ภาวะผู้นำชุมชนที่ประสบผลสำเร็จด้านการพัฒนา	76
4.2.1 ข้อมูลเบื้องต้นของชุมชนที่ศึกษา	77
4.2.2 ระยะเวลาการตั้งชุมชน	78
4.2.3 จำนวนประชากรและรายได้โดยเฉลี่ยต่อครัวเรือน	79
4.2.4 ปัจจัยพื้นฐาน	82
4.3 ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำกับความสำเร็จในการพัฒนาชุมชน	86
4.3.1 บทบาทของผู้นำในการพัฒนา	86
4.3.2 ข้อมูลพื้นฐานผู้นำในชุมชน	88

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.4 หลักเกณฑ์การคัดเลือกชุมชนต้นแบบ	91
4.4.1 ชุมชนที่มีผู้นำในการนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)	91
4.4.2 การพัฒนาที่มีความยั่งยืน (Development Sustainability)	91
4.5 ลักษณะภาวะผู้นำชุมชนต้นแบบ	96
4.6 คุณลักษณะพึงประสงค์ (Prototype) ของผู้นำ	98
4.7 เงื่อนไขและปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาชุมชน	100
4.8 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำต้นแบบกับผู้นำของชุมชน ในโครงการขยายผลโครงการหลวง	103
4.9 การสังเคราะห์การพัฒนาภาวะผู้นำในโครงการขยายผลโครงการหลวง	126
4.9.1 กรอบแนวความคิดในการสังเคราะห์	126
4.9.2 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ	132
4.9.3 แนวความคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำ	135
บทที่ 5 วิจัยผลการวิจัย	141
บทที่ 6 สรุปผลการวิจัย	151
เอกสารอ้างอิง	153
ภาคผนวก	155
รายชื่อผู้ให้ข้อมูลและข้อมูลพื้นที่	156
แบบสอบถาม	223
ตารางสรุปเปรียบเทียบแผนงานวิจัยกับผลงานวิจัย	235
ข้อเสนอแนะ	237

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและรายได้ของชุมชน	80
ตารางที่ 2 ปัจจัยพื้นฐานในชุมชน	84
ตารางที่ 3 อายุ การศึกษา และอาชีพของผู้นำ	89
ตารางที่ 4 ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามหมู่บ้านปากกล้วยพัฒนา	106
ตารางที่ 5 ระดับคะแนนปัจจัยสนับสนุนภาวะผู้นำที่ได้รับความไว้วางใจ บ้านปากกล้วยพัฒนา	108
ตารางที่ 6 ระดับคะแนนช่องว่างคุณลักษณะของภาวะผู้นำของบุคคลที่ได้รับ ความไว้วางใจบ้านปากกล้วยพัฒนา	110
ตารางที่ 7 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามบ้านขุนตื้นน้อย	112
ตารางที่ 8 ระดับคะแนนปัจจัยสนับสนุนภาวะผู้นำ บ้านขุนตื้นน้อยและบ้านปิพอ	115
ตารางที่ 9 แสดงระดับคะแนนช่องว่างคุณลักษณะของภาวะผู้นำของบุคคลที่ได้รับ ความไว้วางใจ บ้านขุนตื้นน้อยและบ้านปิพอ	117
ตารางที่ 10 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามบ้านศรีบุญเรือง	119
ตารางที่ 11 ระดับคะแนนปัจจัยสนับสนุนภาวะผู้นำของบุคคลที่ได้รับ ความไว้วางใจบ้านศรีบุญเรือง	123
ตารางที่ 12 ระดับคะแนนช่องว่างคุณลักษณะของภาวะผู้นำของบุคคลที่ได้รับ ความไว้วางใจบ้านศรีบุญเรือง	125