

## บทที่ 2

### การตรวจเอกสาร

#### 2.1 กรอบแนวคิดและทฤษฎี

##### 2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำชุมชน (Community Leadership)

“ผู้นำ” ถือเป็นปัจจัยสำคัญระดับต้นที่ส่งผลต่อความสำเร็จด้านการพัฒนาชุมชน โดยเฉพาะ “ผู้นำที่ดี” ได้แก่ ผู้นำที่เป็นประชาธิปไตย ผู้นำแบบเอื้ออำนวย ผู้นำแบบนักส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน ผู้นำที่มีความสามารถในการมองเห็นปัญหาขององค์กรหรือชุมชน สามารถวิเคราะห์ได้ มีความสามารถในการระดมการมีส่วนร่วมของคนและองค์กรชุมชนในการแก้ไขปัญหาของชุมชนได้ (สมพันธ์, 2553) ดังนั้น หากจะพัฒนาชุมชนให้ได้ผลดีควรส่งเสริมให้ผู้นำชุมชน ผู้นำกลุ่มเป็นผู้มีบทบาทหลักในการพัฒนา ทั้งนี้การพัฒนาใดควรมาจากความคิดริเริ่มของชาวบ้านที่รวมตัวกันเป็นกลุ่มหรือองค์กรจะทำให้เกิดผู้นำกลุ่มขึ้นเองตามธรรมชาติ ผู้นำดังกล่าวอาจเป็นพระ กำนัน ครู หรืออาจเป็นใคร ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (ประเวศ, 2532 อ้างใน สมพันธ์, 2553) ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ผู้นำชุมชนที่ดีนั้น ควรเป็นบุคคลที่มีใจพัฒนาและเป็นศูนย์รวมจิตใจของชุมชนอย่างแท้จริง Barker (1997) ได้ระบุถึงมุมมองที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำไว้ 3 ประการ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นความสามารถ (ability) ประกอบด้วย ชุดของนิสัย (traits) หรือ พฤติกรรม (Behaviors) ที่สามารถเลียนแบบได้ กลยุทธ์การนำลักษณะนี้เน้นที่ลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำที่ขับเคลื่อนให้เกิดความสามารถในการนำ ซึ่ง Barker ได้แย้งว่า แนวคิดนี้สร้างความสับสนระหว่างคำว่าภาวะผู้นำ (Leadership) ที่เน้นการเปลี่ยนแปลงกับคำว่าการบริหาร (management) ซึ่งหมายถึง การสร้างเสถียรภาพ

2. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นความสัมพันธ์ (relationship) ระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงานที่ทำงานร่วมกันในการสร้างความเปลี่ยนแปลง โดยการนำทรัพยากรมาสร้างความสัมพันธ์ เพื่อร่วมมือกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย กลยุทธ์การทำตามแนวคิดนี้ มุ่งค้นหาความร่วมมือระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานต่างๆ เพื่อพัฒนาพื้นที่ รวมทั้งพัฒนาการปฏิบัติหน้าที่ของกลุ่มต่างๆ ในชุมชน รวมถึงการสนับสนุนผู้นำให้มีการใช้อำนาจในทางที่ทำให้เกิดผลกระทบอย่างกว้างขวาง

3. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นกระบวนการพลวัต (dynamic process) ในการที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงนั้น ภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้ คือ กระบวนการประชาธิปไตยที่ไม่มีใครเลยที่จะมีอำนาจเต็มในการนำเพียงผู้เดียว สมาชิกทุกคนในกลุ่มต่างๆ จะแสดงบทบาทการนำในบางส่วนตามช่วงเวลาเท่านั้น กลยุทธ์การนำในแบบนี้มุ่งเน้นการพัฒนาชุมชน และการช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการพัฒนา โดยมีวิสัยร่วมอันมีฐานมาจากความต้องการและความจำเป็นที่มีร่วมกัน

### 2.1.2 ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Leadership Theory)

การศึกษาค้นคว้าในตะวันตก ตั้งแต่ทศวรรษ 1930 เรื่อยมาเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ด้านสังคม และด้านสติปัญญา เพื่อหาคำตอบว่าคนที่เป็ผู้นำมีอะไรแตกต่างกับคนที่ไม่เป็ผู้นำ โดยพบว่าคุณลักษณะสำคัญของคนเป็ผู้นำมีอยู่ 6 ประการ ได้แก่

1. ความมีพลังและความทะเยอทะยาน (energy and ambition)
2. ความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น (desire to lead)
3. ความซื่อสัตย์มีจริยธรรมยึดมั่นหลักการ (honesty and integrity)
4. ความเชื่อมั่นตนเอง (self-confidence)
5. ความเฉลียวฉลาด (intelligence)
6. ความรอบรู้ในงาน (job-relevant knowledge)

ต่อมาผลวิจัยเพิ่มเติมที่สนับสนุนถึงคุณลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่งของผู้นำ ได้แก่ ความสามารถสูงในการควบคุมตนเอง (high self-monitoring) โดยคนที่มีคุณลักษณะด้านนี้มีความสามารถในการยืดหยุ่นต่อการปรับพฤติกรรมตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้ดี กล่าวโดยรวมผลการศึกษาวิจัยด้านคุณลักษณะของผู้นำกว่าครึ่งศตวรรษสรุปได้ว่าคุณลักษณะมีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้นำมากขึ้น การศึกษาภาวะผู้นำโดยยึดด้านคุณลักษณะเป็นเกณฑ์นั้น พบว่า มีสภาพปัญหาอยู่อย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่

- 1) ยังไม่พบว่ามีคุณลักษณะใดมีความเป็นสากลที่สอดคล้องกับการเป็นผู้นำได้ดีในทุกสถานการณ์
- 2) คุณลักษณะของผู้นำมักใช้ได้ดีกับสถานการณ์ที่ขาดความชัดเจน (weak situation) แต่ในสถานการณ์ที่มีความชัดเจน (strong situation) เช่น เป็นองค์การแบบทางการที่มีโครงสร้างกฎระเบียบชัดเจน มีปทัสถานทางพฤติกรรมที่ปฏิบัติแน่นอน ในสถานการณ์เช่นนี้คุณลักษณะของผู้นำมีความสำคัญลดลง
- 3) ยังขาดความชัดเจนในแง่ความเป็นเหตุและผลต่อกัน เช่น ผู้นำมีความเชื่อมั่นตนเองมาก่อนหรือว่าเมื่อประสบความสำเร็จในงานแล้วส่งผลให้ผู้นำมีความมั่นใจตนเอง เป็นต้น
- 4) คุณลักษณะน่าจะเป็นเครื่องบ่งบอกถึงความเป็นผู้นำได้มากกว่าที่จะใช้แยกคนเป็นผู้นำออกจากคนที่ไม่ใช่ผู้นำ

### 2.1.3 ปรัชญาแนวคิดการจัดกระบวนการเรียนรู้ในชุมชน (ประทีป, 2542)

1. มนุษย์มีศักยภาพในการเรียนรู้สูง สามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ การเรียนรู้นอกจากจะสร้างสรรค์ภูมิปัญญาให้มนุษย์สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตได้อย่างต่อเนื่องแล้วยังก่อให้เกิดความภาคภูมิใจและความปิติแก่ผู้เรียนรู้อีกด้วย

2. การปฏิรูปการศึกษาควรมุ่งเน้นการแก้ปัญหาความทุกข์ยากให้แก่คนส่วนใหญ่ของประเทศ โดยกระจายการเรียนรู้ออกจากสถานศึกษาไปสู่ชุมชน หรือคืนการศึกษาให้ชุมชน เพื่อให้การเรียนรู้นั้นตอบสนองความต้องการของชุมชน และทำให้เกิดการสะสมองค์ความรู้ในท้องถิ่น ซึ่งจะเป็นฐานสำหรับการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นและนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนการสอนในสถานศึกษา ทั้งยังช่วยให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างชุมชนและสถานศึกษา ต่างฝ่ายต่างช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งซึ่งกันและกัน กล่าวคือ นักเรียน ครู และชุมชน อยู่ในกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทั้งผู้สอนและผู้เรียนรู้ไปพร้อมกัน

3. บุคคลและชุมชนมีความหลากหลาย ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม ทรัพยากรธรรมชาติ ฯลฯ การนำรูปแบบการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จในชุมชนหนึ่งไปใช้ในอีกชุมชนหนึ่ง หรือการวางแผนจากส่วนกลางแล้วนำไปให้ชุมชนท้องถิ่นปฏิบัติ จึงมักประสบความล้มเหลว นอกจากนี้ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกชุมชนยังเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงต้องพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ในแต่ละชุมชนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

4. เป้าหมายการจัดกระบวนการเรียนรู้ในชุมชน คือ เพื่อสร้างปัญญาให้คนในชุมชนสามารถพัฒนาตนเอง ครอบครัว และชุมชน ได้อย่างบูรณาการ หรือเพื่อเสริมสร้างพลังให้คนในชุมชนสามารถพึ่งตนเองและพึ่งพากันเองได้มากขึ้น รวมทั้งส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการเชื่อมต่อประสานการณ์ระหว่างบุคคลและชุมชน โดยผ่านกระบวนการกลุ่มและเครือข่ายการเรียนรู้

5. การจัดกระบวนการเรียนรู้ในชุมชนให้มีคุณภาพเพื่อพัฒนาชุมชนท้องถิ่นอย่างบูรณาการ นั้น มีสาระและขอบเขตกว้างขวาง โดยเฉพาะการเลี้ยงชีพของคนในชุมชน ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากทุกส่วนของสังคม ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน อาทิ นักวิชาการ สถาบันการศึกษา สื่อมวลชน นักธุรกิจ องค์กรบริหารส่วนท้องถิ่น องค์กรพัฒนาเอกชน ฯลฯ การเรียนรู้ในชุมชนจึงมิได้เกี่ยวข้องกับบุคลากรทางการศึกษาเท่านั้น แต่เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของทุกฝ่าย

6. การจัดกระบวนการเรียนรู้ในชุมชนควรนำไปสู่วัตถุประสงค์หลายๆ ประการพร้อมๆ กัน เช่น เพื่อสืบค้นผู้นำจิตวิญญาณ สร้างความเข้าใจร่วมกัน สร้างคุณค่าและจิตสำนึกใหม่ ปลุกฝังคุณธรรมและค่านิยมที่ดีงาม เกิดความเอื้ออาทร สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน สร้างกระบวนการทัศน์ใหม่ (วิถีคิดและวิถีทำงาน) ทราบปัญหาและความต้องการของชุมชน ได้แนวทาง วิธีการ และแผนงาน การแก้ปัญหา ได้เริ่มทดลองปฏิบัติ ได้ใจทวิวิจัย เกิดการสะสมองค์ความรู้ในท้องถิ่น ได้องค์ความรู้ใหม่ และขยายผลผ่านการสรุปบทเรียนร่วมกัน ได้หลักสูตรท้องถิ่นและนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนการสอน ชุมชนมีโอกาสเรียนรู้และจัดการร่วมกัน รวมทั้งสิ่งแวดล้อมได้รับการอนุรักษ์และฟื้นฟู



### 2.1.4 การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม

แนวคิดของ Dewey (1938) ในเรื่อง “Learning by Doing” หรือ “การเรียนรู้โดยการปฏิบัติจริง” ถูกอ้างอิงอย่างแพร่หลายในหมู่นักการศึกษา โดย John Dewey ได้เสนอแนวคิดที่ว่า “เหตุการณ์ต่างๆ ย่อมเกิดและดำเนินอยู่แน่นอน แต่สิ่งที่เราจะต้องคำนึงถึง คือ ความหมายที่แฝงอยู่ในสิ่งนั้นนั่นเอง” เขาชี้ให้เห็นความสำคัญของประสบการณ์ที่มนุษย์มีอยู่หลากหลายแตกต่างกัน และสนับสนุนความคิดของนักการศึกษาที่ว่าประสบการณ์นั้นไม่สำคัญเท่ากับว่าผู้เรียนได้เรียนรู้อะไรบ้างจากประสบการณ์นั้น และ Kurt Lewin มีความคิดคล้าย John Dewey เขาเชื่อว่าประสบการณ์จะนำไปสู่การเรียนรู้ได้ก็ต่อเมื่อเราเข้าใจความหมายของประสบการณ์นั้นและสามารถนำออกไปใช้ในการพัฒนาตนเองหรือกลุ่มซึ่งจะต้องมีปัจจัยอื่นๆ อีกหลายอย่างมาสนับสนุนให้เกิดสิ่งเหล่านี้ขึ้น

แนวคิดของ Kolb (1984) ได้เสนอทฤษฎีการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (the theory of experiential learning) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงกระบวนการเรียนรู้และการปรับตัวของแต่ละบุคคลระบุในผลการวิจัยว่าขณะที่ผู้ใหญ่เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ตามรูปแบบการเรียนรู้ที่ตนเองถนัดและการเรียนรู้ก็จะเริ่มจากจุดนั้น แต่ผู้ใหญ่ก็จะใช้รูปแบบการเรียนรู้หลายๆ รูปแบบแม้ว่าจะไม่มากหรือได้ผลเท่ากับแบบที่ตนเองถนัด วงจรการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Kolb แสดงดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 ขั้นการเรียนรู้ตามทฤษฎีการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ของ Kolb (1984)

**ขั้นที่ 1** ลักษณะประสบการณ์เชิงรูปธรรม (concrete experience: CE) เป็นการเข้าไปเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นในสถานการณ์ต่างๆ มักยึดความรู้สึกของตนเองเป็นหลักมากกว่าการใช้แนวคิดอย่างมีระบบในการจัดการปัญหาต่างๆ

**ขั้นที่ 2 ลักษณะการไตร่ตรอง (reflective observation: RO)** เป็นการทำความเข้าใจ ประสบการณ์ต่างๆ ที่ได้พบด้วยการสังเกตและไตร่ตรองจากหลายๆ แง่มุม เป็นการเรียนรู้จากการเฝ้าดูและการฟัง (learning by watching and listening)

**ขั้นที่ 3 ลักษณะสรุปเป็นหลักการนามธรรม (abstract conceptualization: AC)** เป็นการเกี่ยวข้องกับการใช้เหตุผลและความคิด มากกว่าการใช้ความรู้สึกในการเข้าใจ ปัญหาและสถานการณ์ที่ได้พบ สามารถสร้างความคิดรวบยอดใหม่ๆ ซึ่งบูรณาการ สิ่งที่สังเกตได้เข้าไปในทฤษฎี ยึดการวางแผนอย่างมีระบบ และพัฒนาทฤษฎีและ ความคิดมาช่วยแก้ปัญหา เป็นการเรียนรู้ด้วยการคิด (learning by thinking)

**ขั้นที่ 4 ลักษณะการทดลองปฏิบัติจริง (active experimentation: AE)** เป็นการนำเอา ความคิดทฤษฎีที่สรุปได้ไปใช้ในการตัดสินใจและแก้ปัญหา เป็นการแก้ปัญหาใน เชิงปฏิบัติและคำนึงถึงเฉพาะสิ่งที่ทำไปแล้วได้ผลจริงจึงเป็นการเรียนรู้จาก การกระทำ (learning by doing)

### 2.1.5 ทฤษฎีการสร้างความรู้ด้วยตนเอง (Constructivism)

แนวคิดการสร้างความรู้ด้วยตนเอง (constructivism) เกี่ยวข้องกับธรรมชาติของความรู้ของ มนุษย์ มีความหมายทั้งในเชิงจิตวิทยาและเชิงสังคมวิทยา ทฤษฎีด้านจิตวิทยา เริ่มต้นจาก Jean Piaget ซึ่งเสนอว่า การเรียนรู้ของเด็กเป็นกระบวนการส่วนบุคคลมีความเป็นอัตนัย Vygotsky ได้ ขยายขอบเขตการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลว่า เกิดจากการสื่อสารทางภาษากับบุคคลอื่น สำหรับด้าน สังคมวิทยา Emile Durkheim และคณะ เชื่อว่าสภาพแวดล้อมทางสังคมมีผลต่อการเสริมสร้าง ความรู้ใหม่ ทฤษฎีการเรียนรู้ตามแนว Constructivism จัดเป็นทฤษฎีการเรียนรู้กลุ่มปัญญานิยม

ประเด็นสำคัญประการแรกของทฤษฎีการเรียนรู้ตามแนวคิดการสร้างความรู้ด้วยตนเอง คือ ผู้เรียนเป็นผู้สร้าง (construct) ความรู้จากความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่พบเห็นกับความรู้ความเข้าใจที่ มีอยู่เดิม โดยใช้กระบวนการทางปัญญา (cognitive apparatus) ของตนประเด็นสำคัญ ประการที่สอง ของทฤษฎี คือ การเรียนรู้ตามแนว Constructivism คือ โครงสร้างทางปัญญา เป็นผลของ ความพยายามทางความคิด ผู้เรียนสร้างเสริมความรู้ผ่านกระบวนการทางจิตวิทยาด้วยตนเอง ผู้สอน ไม่สามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้างทางปัญญาของผู้เรียนได้ แต่ผู้สอนสามารถช่วยผู้เรียนปรับเปลี่ยน โครงสร้างทางปัญญาได้โดยจัดสภาพการณ์ที่ทำให้เกิดภาวะไม่สมดุลขึ้น (ทิสนา, 2554)

#### 2.1.5.1 ลักษณะการพัฒนารูปแบบการสอน

1) การสอนตามแนว Constructivism เน้นความสำคัญของกระบวนการเรียนรู้ของ ผู้เรียน และความสำคัญของความรู้เดิม

2) เปิดโอกาสให้ผู้เรียนเป็นผู้แสดงความรู้ได้ด้วยตนเอง และสามารถสร้างความรู้ด้วยตนเองได้ ผู้เรียนจะเป็นผู้ออกไปสังเกตสิ่งที่ตนอยากรู้ มาร่วมกันอภิปราย สรุปผลการค้นพบ แล้วนำไปศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมจากเอกสารวิชาการ หรือแหล่งความรู้ที่หาได้ เพื่อตรวจความรู้ที่ได้มา และเพิ่มเติมเป็นองค์ความรู้ที่สมบูรณ์ต่อไป

3) การเรียนรู้ต้องให้ผู้เรียนลงมือปฏิบัติจริง ค้นหาความรู้ด้วยตนเอง จนค้นพบความรู้และรู้จักสิ่งที่ค้นพบ เรียนรู้วิเคราะห์ต่อจนรู้อย่างลึกๆ แล้วสิ่งนั้นคืออะไร มีความสำคัญมากน้อยเพียงไร และศึกษาค้นคว้าให้ลึกซึ้งลงไป จนถึงรู้แจ้ง

#### 2.1.5.2 บทบาทของผู้สอนในการจัดการเรียนรู้ผู้สอน

- 1) เปิด โอกาสให้ผู้เรียนสังเกต สืบค้นเพื่อให้เห็นปัญหา
- 2) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียน เช่น แนะนำ ถามให้คิด หรือสร้างความรู้ได้ด้วยตนเอง
- 3) ช่วยให้ผู้เรียนคิดค้นต่อๆ ไป ให้ทำงานเป็นกลุ่ม
- 4) ประเมินความคิดรวบยอดของผู้เรียน ตรวจสอบความคิดและทักษะการคิดต่างๆ
- 5) ปฏิบัติการแก้ปัญหาและพัฒนาให้เคารพความคิดและเหตุผลของผู้อื่น

#### 2.1.5.3 บทบาทของผู้เรียน

ในการเรียนตามทฤษฎี Constructionism ผู้เรียนมีบทบาทเป็นผู้ปฏิบัติและสร้างความรู้ไปพร้อมๆ กันด้วยตัวของเขาเอง (ทำไปและเรียนรู้ไปพร้อมๆ กัน) บทบาทที่คาดหวังจากผู้เรียน คือ

- 1) มีความยินดีร่วมกิจกรรมทุกครั้งด้วยความสมัครใจ
- 2) เรียนรู้ได้เอง รู้จักแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ต่างๆ ที่มีอยู่ด้วยตนเอง
- 3) ตัดสินปัญหาต่างๆ อย่างมีเหตุผล
- 4) มีความรู้สึกและความคิดเป็นของตนเอง
- 5) วิเคราะห์พฤติกรรมของตนเองและผู้อื่นได้
- 6) ให้ความช่วยเหลือกันและกัน รู้จักรับผิดชอบงานที่ตนเองได้รับมอบหมาย
- 7) นำสิ่งที่เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ประโยชน์ในชีวิตจริงได้นั้น

#### 2.1.5.4 การประยุกต์ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

1) การใช้สื่อและเทคโนโลยีที่เหมาะสมในการให้ผู้เรียนสร้างสาระการเรียนรู้และผลงานต่างๆ ด้วยตนเอง

2) การสร้างสภาพแวดล้อมที่มีบรรยากาศที่หลากหลาย เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เลือกตามความสนใจ

3) เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ทำในสิ่งที่สนใจ ซึ่งจะทำให้ผู้เรียนมีแรงจูงใจในการคิด การทำและการเรียนรู้ต่อไป



- 4) จัดสภาพแวดล้อมที่มีความแตกต่างกัน เพื่อประโยชน์ในการเรียนรู้ เช่น ้วย ความกดดัน ความสามารถ และประสบการณ์
- 5) สร้างบรรยากาศที่มีความเป็นมิตร
- 6) ครูต้องทำหน้าที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่ผู้เรียน
- 7) การประเมินผลการเรียนรู้ต้องประเมินทั้งผลงานและกระบวนการ
- 8) ใช้วิธีการที่หลากหลายในการประเมิน เช่น การประเมินตนเอง การประเมินโดยครูและเพื่อนการสังเกต การประเมินโดยเพิ่มสะสมงาน

## 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เสกสินและนำทิพย์ (2557) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำต้นแบบ (Leadership prototype) ด้านภาวะผู้นำชุมชนเข้มแข็งบนพื้นที่สูง จำนวน 5 หมู่บ้าน คือ (1) บ้านสามขา หมู่ 6 ตำบลหัวเสือ อำเภอแม่ทะ จังหวัดลำปาง (2) บ้านแม่เจดีย์ หมู่ 3 ตำบลแม่เจดีย์ใหม่ อำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย (3) บ้านแม่กำปอง หมู่ 3 ตำบลห้วยแก้ว อำเภอแม่อน จังหวัดเชียงใหม่ (4) บ้านห้วยหินลาดใน หมู่ 7 ตำบลบ้านโป่ง อำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย และ (5) บ้านกัวโป่ง หมู่ 2 ตำบลแจ่มหลวง อำเภอกัลยาณิวัฒนา จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ 5 ด้าน ที่จำแนกออกเป็นเรื่องความรู้ (knowledge) และทักษะ (skill) ประกอบด้วย ด้านความคิดที่มีความรู้ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์และทักษะการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านพฤติกรรมที่มีทักษะการสร้างทีมในการทำงาน ด้านการสร้างสายสัมพันธ์กับบุคคล/หน่วยงานภายนอก ด้านความรู้ที่มีความรู้เรื่องการเปลี่ยนแปลงของโลกและเทคโนโลยี และด้านการบริหารที่มีทักษะการจัดทำและบริหารแผนงาน

การศึกษาครั้งนี้ได้ศึกษากระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำในพื้นที่โครงการขยายผลโครงการหลวง 3 แห่ง ประกอบด้วย บ้านศรีบุญเรือง หมู่ 2 ตำบลพงษ์ อำเภอสันติสุข จังหวัดน่าน บ้านขุนตั้นน้อย และบ้านปีพอ หมู่ 6 ตำบลแม่ตั้น อำเภอมก๋อย จังหวัดเชียงใหม่ และบ้านป่ากล้วยพัฒนา หมู่ 14 ตำบลแม่สอย อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้นำชุมชนเมื่อเปรียบเทียบกับภาวะผู้นำชุมชนของชุมชนต้นแบบ อยู่ในระดับปานกลาง และควรมีการพัฒนาผู้นำในชุมชนในโครงการขยายผลโครงการหลวงทั้ง 3 แห่ง พร้อมทั้งเสนอแนะกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ วิธีการแบบอบรมขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job Training) เป็นหลัก ด้วยเหตุผลที่ว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องการพัฒนาทักษะ (Skill) ซึ่งต้องการการทดลองปฏิบัติและนอกจากนั้นผู้นำชุมชนเกือบทั้งหมดมีครอบครัวและมีอาชีพที่จะต้องดูแล ส่วนจะมีการใช้การพัฒนานอกสถานที่ทำงานหรือการอบรมนอกการปฏิบัติงาน (Off-the-Job Training)

เป็นครั้งคราวนั้นจะเป็นส่วนประกอบ เช่น การพาไปดูงานยังสถานที่ต่างๆ หรือการฟังคำบรรยาย นอกสถานที่ที่จะช่วยให้การพัฒนาภาวะผู้นำมีประสิทธิภาพดีขึ้น

เทคนิคที่เหมาะสมกับการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นควรใช้แนวความคิดของสรรัค์นิยม (constructivism) โดยมีความเชื่อพื้นฐานว่าการเรียนรู้หรือการพัฒนาขึ้นต้องเน้นที่ตัวผู้รับ การพัฒนาโดยให้เขาคิดเอง สร้างความรู้ความเข้าใจเอง และที่สำคัญฝึกแก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยวิธีการดังนี้จะทำให้เขาเข้าใจ สามารถแก้ปัญหาได้ และเกิดความเชี่ยวชาญ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1) ขั้นนำ (orientation) คือ ขั้นที่ผู้รับการพัฒนายอมรับรู้ถึงจุดมุ่งหมายและมีแรงจูงใจในการพัฒนา

2) ขั้นทบทวนความรู้เดิม (elicitation of the prior knowledge) เป็นขั้นที่ผู้อบรมแสดงออกถึงความรู้ความเข้าใจเดิมที่มีอยู่เกี่ยวกับเรื่องที่จะพัฒนา ขั้นตอนนี้อาจจะใช้วิธีการแบบต่างๆ เพื่อเกิดการแสดงออกอย่างเต็มที่

3) ขั้นปรับเปลี่ยนความคิด (turning restructuring of ideas) นับเป็นขั้นตอนที่สำคัญหรือเป็นหัวใจสำคัญตามแนว Constructivism ขั้นนี้ประกอบด้วยขั้นตอนในการนำเสนอความคิดใหม่ๆ อาจจะทำให้รับรู้หรือเห็นประสบการณ์ใหม่ๆ โดยการพาไปดูงาน อภิปราย หรือถกเถียงในหมู่ผู้รับการอบรมจนกระทั่งในเรื่องที่ตนเองจะปฏิบัติโดยใช้แนวความคิดใหม่ๆ

4) ขั้นนำความคิดไปใช้ (application of Ideas) เป็นขั้นตอนที่ผู้รับการอบรมมีโอกาสใช้แนวคิดใหม่ที่ได้รับ ไปลองปฏิบัติและดูผลสัมฤทธิ์

5) ขั้นทบทวน (review) เป็นขั้นตอนสุดท้าย ผู้รับการอบรมจะได้ทบทวนว่า ความคิด ความเข้าใจของเขาได้เปลี่ยนไปอย่างไร โดยการเปรียบเทียบความคิดเมื่อเริ่มต้นก่อนการอบรม กับความคิดของเขาเมื่อสิ้นสุดบทเรียนที่ได้รับมาใหม่ โดยวิธีนี้เขาจะได้เข้าใจทั้งกระบวนการของความคิดและวิธีการพัฒนาที่เกิดขึ้น