

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษาเบื้องต้นมุ่งเน้นการสำรวจและวิเคราะห์สถานะภาวะผู้นำชุมชนของพื้นที่ศึกษาในโครงการขยายผลโครงการหลวงนำร่อง 3 แห่ง คือโครงการขยายผลโครงการหลวงป่ากล้วย ตำบลแม่สอย อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ โครงการขยายผลโครงการหลวงขุนต้นน้อย ตำบลแม่ตื่น อำเภออมก๋อย จังหวัดเชียงใหม่ และโครงการขยายผลโครงการหลวงโป่งคำ ตำบลพงษ์ อำเภอสันติสุข จังหวัดน่าน เพื่อประเมินลักษณะ สถานะ และการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำของชุมชน

4.1 สถานะภาวะผู้นำในพื้นที่โครงการขยายผลโครงการหลวง

4.1.1 บ้านป่ากล้วยพัฒนา โครงการขยายผลโครงการหลวงป่ากล้วย

(1) ประวัติความเป็นมา

บ้านป่ากล้วยพัฒนา หมู่ 14 ตำบลแม่สอย อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ เป็นชุมชนของชาวม้ง ที่เดิมมาตั้งรกรากอยู่บริเวณบ้านห้วยมะนาว ตำบลบ้านหลวง อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ แต่เนื่องจากสภาพความเป็นอยู่ในพื้นที่ดังกล่าวค่อนข้างแห้งแล้ง อยู่ไกลชุมชน อยู่ห่างจากที่ดินทำกิน การคมนาคมลำบากและที่เป็นปัญหามากคือในยามเจ็บป่วยจะไปหาหมอลำบาก นอกจากนั้นยังมีปัญหาในการติดต่อกับราชการ ดังนั้นในปี พ.ศ. 2517 ชาวบ้านดังกล่าวจึงอพยพมาอีกราว 10 กิโลเมตรและมาตั้งชุมชนใหม่ที่อยู่ระหว่างตำบลตอนแก้วกับตำบลแม่สอย ในตอนเริ่มแรกบ้านดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของหมู่บ้านแม่สอยในตำบลแม่สอย แต่ต่อมาได้มีการพัฒนาตนเองให้เจริญขึ้นจนกลายเป็นหมู่บ้านถาวร มีโรงเรียนของตนเอง มีศูนย์ส่งเสริมสุขภาพ และมีหอกระจายข่าว ดังนั้นในปี พ.ศ. 2539 จึงทำการแยกตนเองออกจากหมู่บ้านแม่สอยและจัดตั้งตนเองเป็นหมู่บ้านใหม่ที่เป็นทางการ เรียกว่าหมู่บ้านป่ากล้วยพัฒนา หมู่ 14 ตำบลแม่สอย อำเภอจอมทอง

(2) โครงสร้างประชากร

(2.1) จำนวนประชากร

จากเอกสารข้อมูลความจำเป็นพื้นฐาน ระดับหมู่บ้าน ปี 2556 ระบุว่าบ้านป่ากล้วย หมู่ 14 ตำบลแม่สอย อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ มีครัวเรือนทั้งหมด 112 ครัวเรือน จำนวนประชากรอาศัยอยู่จริงทั้งหมด 744 คน โดยเป็นเพศชาย 386 คน และเพศหญิงจำนวน 358 คน โดยมีโครงสร้างอายุดังนี้ คือ วัยเด็ก (อายุระหว่างน้อยกว่า 1 ปีถึง 14 ปี) ร้อยละ 28.62 วัยแรงงาน (อายุระหว่าง 15 ปีถึง 49 ปี) ร้อยละ 59.55 และวัยชรา (อายุระหว่าง 50 ปีขึ้นไป) ร้อยละ 11.83

(2.2) ระดับการศึกษา

จากข้อมูลการสำรวจความจำเป็นพื้นฐาน ระดับหมู่บ้านของบ้านปากกล้วยพัฒนา ระดับการศึกษาของคนในชุมชนมีดังนี้

ระดับการศึกษา	ชาย (%)	หญิง (%)	รวม (%)
ไม่ได้รับการศึกษา	99 (25.7)	137 (38.3)	236 (31.7)
อนุบาล - ประถมศึกษา	137 (35.5)	83 (23.2)	220 (29.6)
มัธยมศึกษาตอนต้น	86 (22.3)	63 (17.6)	149 (20.0)
มัธยมศึกษาตอนปลาย	49 (12.7)	52 (14.5)	101 (13.6)
อนุปริญญา	3 (0.8)	3 (0.8)	6 (0.8)
ปริญญาตรี	12 (3.1)	20 (5.6)	32 (4.3)
รวม	386 (100.0)	358 (100.0)	744 (100.0)

จากข้อมูลของการศึกษา พบว่า ชุมชนบ้านปากกล้วยพัฒนานั้นประชาชนมีการศึกษาค่อนข้างดี มีประมาณเกือบหนึ่งในสามที่ไม่ได้รับการศึกษาเพราะเป็นคนรุ่นก่อนที่ยังไม่มีโรงเรียน และยังต้องอพยพจากพื้นที่อื่นมายังพื้นที่ปัจจุบัน แต่มากกว่าสองในสามล้วนมีการศึกษาแบบเป็นทางการทั้งสิ้น สัดส่วนคนจบปัญญาค่อนข้างมากและถ้าพิจารณาจากจำนวนผู้ที่ศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายจะพบว่าคนเหล่านี้จะเรียนต่อเพื่อให้ได้อนุปริญญาถึงปริญญาตรี โอกาสในการพัฒนาภาวะผู้นำจึงเป็นไปได้มาก และที่น่าสนใจอีกประการหนึ่งคือสัดส่วนของสตรีที่ได้รับการศึกษาระดับสูงมีมากกว่าผู้ชาย

สาเหตุที่ชุมชนชาวม้งให้ความสำคัญกับการศึกษาคือชาติพันธุ์ม้งนั้นมีรากฐานมาจากประเทศจีน เคยเป็นชาติพันธุ์ที่ยิ่งใหญ่ในอดีตแล้วต้องอพยพลงมาทางใต้เพราะถูกจีนรังแก ดังนั้นชาติพันธุ์นี้จึงมีระดับการพัฒนาที่ค่อนข้างสูงเมื่อเปรียบเทียบกับชาติพันธุ์อื่น

(2.3) อาชีพ

ด้วยเหตุที่ชุมชนบ้านปากกล้วยพัฒนาเป็นคนม้งที่เห็นความสำคัญของการศึกษาและการพัฒนา ดังนั้นอาชีพของประชากรในชุมชนนี้จึงมีความหลากหลายมากกว่าชนชาวเขากลุ่มอื่น ๆ ดังข้อมูลต่อไปนี้

ประเภทอาชีพ	ชาย (%)	หญิง (%)	รวม (%)
เกษตรกรกรรรม ทำไร่	211 (54.7)	183 (51.1)	394 (52.9)
เกษตรกรกรรรม ทำสวน	1 (0.3)	-	1 (0.1)
รับราชการ	4 (1.0)	1 (0.3)	5 (0.7)
พนักงานบริษัท	1 (0.3)	7 (1.9)	8 (1.1)
รับจ้างทั่วไป	9 (2.3)	6 (1.7)	15 (2.0)
ค้าขาย	2 (0.5)	6 (1.7)	8 (1.1)
ธุรกิจส่วนตัว	1 (0.3)	1 (0.3)	2 (0.3)
อาชีพอื่น ๆ	6 (1.5)	1 (0.3)	7 (0.9)
กำลังศึกษาอยู่	137 (35.5)	128 (35.7)	265 (35.6)
ไม่มีอาชีพ	14 (3.6)	25 (7.0)	39 (5.2)
รวม	386 (100.0)	358 (100.0)	744 (100.0)

จากข้อมูลความจำเป็นพื้นฐาน ระดับหมู่บ้าน พบว่า แม้ว่าจะมีมากกว่าครึ่งหนึ่งของประชากรมีอาชีพทำไร่ แต่มีจำนวนมากกว่าหนึ่งในสามที่กำลังศึกษาต่อ และที่สำคัญคนในชุมชนแห่งนี้มีโอกาสรับราชการถึง 5 คนหรือประมาณร้อยละ 0.7 ของประชากร โครงสร้างประชากรของบ้านปากกล้วยพัฒนาสะท้อนถึงความสามารถในการบริหารชุมชนในระยะยาวโดยพิจารณาจากปัจจัย ดังต่อไปนี้

ประการแรก คนในชุมชนแห่งนี้มีการศึกษาก่อนข้างสูงเมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มชาติพันธุ์อื่น ซึ่งคนเหล่านี้จะได้มีโอกาสรับรู้เรื่องราวใหม่ ๆ เทคโนโลยี และวิธีคิดที่ทันสมัย และยังมีประสบการณ์ในโลกกว้าง ประชาชนในกลุ่มอายุประมาณ 40 ปีลงมาจะได้รับการศึกษาเบื้องต้น คือ การศึกษาภาคบังคับ แต่ถ้าเป็นคนในรุ่นปัจจุบันจะได้รับการศึกษาทุกคน และมีหลายคนที่จะจบการศึกษาระดับอุดมศึกษาทั้งหญิงและชาย

นอกจากนั้น สืบเนื่องจากการรักการศึกษาอาจจะกล่าวได้ว่าชาวบ้านในบ้านปากกล้วยพัฒนาเกือบทุกคนสามารถพูดภาษาไทยได้ แม้ว่าบางคนอาจจะไม่คล่องมากนักแต่สามารถสื่อสารด้วยภาษาไทยได้ และชาวบ้านประมาณร้อยละ 75 สามารถอ่านและเขียนภาษาไทยได้พอสมควรซึ่งโอกาสในการพัฒนาภาวะผู้นำย่อมทำได้ง่ายขึ้น

ประการที่สอง การที่คนในชุมชนมีอาชีพหลากหลายก่อให้เกิดโลกทัศน์ในการพัฒนาที่แตกต่างกัน เพราะแต่ละอาชีพจะมีวิธีคิดที่ไม่เหมือนกัน แม้ว่าชาวบ้านส่วนใหญ่จะ

ปลูกกะหล่ำปลี แต่มีจำนวนหนึ่งที่หันไปปลูกผลไม้และดอกไม้ บางครัวเรือนมีสวนผลไม้ขนาดใหญ่ที่ทำรายได้มากมาย

ประการที่สาม การมีศาสนาที่แตกต่างกันอยู่ในชุมชนเดียวกัน นอกจากจะทำให้เกิดความแตกต่างในความเชื่อแล้วยังทำให้เกิดการเรียนรู้การอยู่ร่วมกัน และคนในสังคมเหล่านี้จะมีความเข้าใจกันและกันและยังสามารถปรับตนเองให้ทำงานร่วมกับฝ่ายอื่น

ประการที่สี่ เนื่องจากคนในบ้านปากถั่วพัฒนาเป็นชาวม้งที่ค่อนข้างขยันขันแข็งในการประกอบอาชีพ และมีความมานะอดทนในการสร้างฐานะ ดังนั้นคนบ้านปากถั่วพัฒนาจึงค่อนข้างมีฐานะเมื่อเปรียบเทียบกับชาติพันธุ์อื่น รายได้ต่อปีโดยเฉลี่ยครัวเรือนละ 40,000 บาท และทุกครัวเรือนจะมีรถกระบะบรรทุกทุกเฉลี่ยหลังคาเรือนละหนึ่งคันเป็นอย่างน้อย โดยมีบ้านบางหลังที่มีมากกว่า 1 คัน มีหลายบ้านที่มีโทรศัพท์ภายในครัวเรือน และแทบทุกหลังจะมีโทรศัพท์มือถือเพื่อใช้ในการติดต่อการค้า

(3) สถานะผู้นำบ้านปากถั่วพัฒนา

(3.1) ประเภทผู้นำ

ในการบริหารงานของหมู่บ้านนั้น จะมีผู้นำที่เป็นทางการที่ได้รับการแต่งตั้งจากทางราชการและหมู่บ้านให้การเห็นชอบ กรณีของบ้านปากถั่วพัฒนา มีรายชื่อบุคคลเหล่านี้เป็นกลุ่มผู้นำ

ผู้นำชุมชน (ทางการ)

1) นายเผ่า	ธราวโรดม	ผู้ใหญ่บ้านบ้านปากถั่วพัฒนา
2) นายโอภาส	แชะวะ	สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สอย
3) นายอภิสิทธิ์	แชะวะ	สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สอย
4) นายวรเชษฐ์	เจริญกุลพิพัฒน์	ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้านบ้านปากถั่วพัฒนา
5) นายไต้	แชะวะ	ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้านบ้านปากถั่วพัฒนา
6) นายไตรรัตน์	แชะวะ	กรรมการหมู่บ้านบ้านปากถั่วพัฒนา
7) นายวิชัย	เทิดไพรพนาวลัยกรรมกร	กรรมการหมู่บ้านบ้านปากถั่วพัฒนา
8) นายก๊วะ	แชะวะ	กรรมการหมู่บ้านบ้านปากถั่วพัฒนา
9) นายร่ม	วิทยาวัฒนกิจ	กรรมการหมู่บ้านบ้านปากถั่วพัฒนา
10) นายไพบูลย์	แชะวะ	กรรมการหมู่บ้านบ้านปากถั่วพัฒนา
11) นายแข็ง	แชะวะ	กรรมการหมู่บ้านบ้านปากถั่วพัฒนา
12) นายแข็ง	วงศ์ศิริราษฎร์	กรรมการหมู่บ้านบ้านปากถั่วพัฒนา
13) นายโก๊ะ	แชะวะ	กรรมการหมู่บ้านบ้านปากถั่วพัฒนา

ผู้รู้/ผู้เชี่ยวชาญ (ธรรมชาติ)

- | | | |
|-------------|-----------------|-------------------------|
| 1) นายเปา | แซ่ยะ | ด้านสมุนไพรพื้นบ้าน |
| 2) นายโด่ง | แซ่ยะ | ด้านงานฝีมือ (การตีมีด) |
| 3) นายจ่อ | แซ่วะ | ด้านงานฝีมือ (การตีมีด) |
| 4) นายเจียะ | เจริญกุลพิพัฒน์ | ด้านงานฝีมือ (การตีมีด) |

นอกจากนี้ ยังมีการรวมกลุ่มที่มีบทบาทในชุมชน ได้แก่

- 1) กลุ่มแม่บ้าน
- 2) กลุ่มเยาวชน
- 3) กลุ่มอนุรักษ์ป่าต้นน้ำ
- 4) กลุ่มทอผ้า
- 5) กลุ่มกองทุนข้าวสาร
- 6) กลุ่มกองทุนผู้ปลูกผัก
- 7) กลุ่มกองทุนผู้ปลูกไม้ผล
- 8) กลุ่มกองทุนผู้เลี้ยงสัตว์
- 9) กลุ่มกองทุนผู้ปลูกกาแฟ
- 10) กลุ่มกองทุนผู้ปลูกไม้ดอก

(3.2) บริบทภาวะผู้นำ

การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของบ้านปากกล้วยพัฒนาจะแตกต่างจากชุมชนชาติพันธุ์อื่นอย่างน้อย 2 บริบท (Contexts) คือ ประการแรกในเรื่องบริบทของความเป็นคนม้งที่มีบุคลิกภาพแตกต่างอย่างเห็นได้ชัดจากชาติพันธุ์อื่น และบริบทเรื่องประวัติการต่อสู้กับคนพื้นราบในเรื่องการใช้ที่ดิน

ในประการแรก บริบทของความเป็นม้งในประเทศไทยจะมีข้อพิจารณา ดังนี้

- (1) คนม้งในประเทศไทย คือคนที่เคยอยู่ในประเทศจีนและถูกกดดันจนต้องอพยพมายังประเทศไทยและประเทศอื่นในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ กระเจายู่ทั้งในเวียดนาม ลาว และไทย ดังนั้นความเป็นคนแบบวัฒนธรรมจีนยังมีมาก
- (2) คนม้งเคยปลูกฝิ่นมาในอดีต คนกลุ่มนี้จึงมีรายได้ในอดีต ความทะเยอทะยานจึงมีมากกว่าชาติพันธุ์อื่น

(3) คนมั่งในประเทศไทยในอดีตมักจะถูกมองว่ามีการฝักใฝ่ทางการเมืองเพราะเคยเข้าร่วมกับกลุ่มผู้ก่อการร้ายในหลายพื้นที่ เช่น ขบวนการเคลื่อนไหวในประเทศลาวที่มีกองทัพและเข้าร่วมกับการปฏิวัติ ทำให้บทบาทของคนมั่งแตกต่างจากชาติพันธุ์อื่นจนถึงขั้นรัฐบาลสหรัฐอเมริกาต้องอพยพมั่งกลุ่มใหญ่ไปตั้งรกรากในสหรัฐอเมริกา

(4) ในความเป็นคนมั่งประการสุดท้าย คือ เรื่องของประเพณีของชาติพันธุ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องการปกครองที่สัมพันธ์กับเรื่องภาวะผู้นำที่รายงานฉบับนี้ให้ความสนใจ กล่าวคือในสังคมของคนมั่งนั้นจะมีความเชื่อฝังรากเฉกเช่นคนจีนในเรื่องการปกครองอยู่ 2 เรื่อง คือ การปกครองโดยผู้นำอาวุโส และการยึดมั่นในตระกูลหรือแซ่

กล่าวคือในสังคมของคนมั่งนั้นยังเชื่อในเรื่องของอาวุโสว่าเป็นหลักในการจัดการ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องทางสังคมหรือประเพณี เรื่องการบริหารหรือการปกครอง และเรื่องเศรษฐกิจในการจัดการทุกเรื่องจะคำนึงว่าใครเป็นผู้อาวุโสในชุมชนจะต้องเชื่อฟังและเคารพความเห็นของผู้อาวุโสและยังห้ามมิให้มีผู้ใดขัดแย้งกับความเห็นของผู้อาวุโส ในประการต่อมาคือความยึดมั่นในตระกูลหรือแซ่ของตน ดังนั้นในการบริหารใด ๆ จะมีเรื่องของแซ่เข้ามาเกี่ยวข้อง ความเชื่อนี้มาจากวัฒนธรรมของจีนที่ถือว่าเลือดย่อมข้นกว่าน้ำ และพี่น้องย่อมดีกว่าบุคคลภายนอก ในการเลือกผู้นำหรือการให้ความเห็นใด จะมีเรื่องของแซ่เข้ามาเป็นส่วนสำคัญในการตัดสินใจ แต่ที่สำคัญคือระบบแซ่จะมีความสัมพันธ์กับระบบอาวุโสเพราะในแต่ละแซ่จะมีการเรียงลำดับบรรพบุรุษหรือที่เรียกว่า “รุ่น” (Generation) ของตระกูล คนมั่งจะเหมือนคนจีนที่สามารถระบุได้ว่าตนเองอยู่ในรุ่นใดของแซ่นั้น ๆ และถ้าคนใดที่อยู่ในรุ่นหลังจะต้องนับถือคนรุ่นก่อน การกระทำใดที่ขัดต่อระบบอาวุโสจะถือว่าเป็นการไม่ให้เกียรติกับผู้อาวุโส

ในประการที่สอง คือบริบทของมั่งในบ้านปากกล้วยพัฒนาที่เป็นบริบทเฉพาะพื้นที่ ในประการนี้มีเรื่องที่จะต้องพิจารณาในหลายประเด็น คือ

ประเด็นที่ 1 คือประสบการณ์ในการต่อสู้ กล่าวคือในอดีตมีการเกิดความขัดแย้งกับคนพื้นราบในเรื่องการใช้ที่ดินบนพื้นที่สูง โดยชาวมั่งที่บ้านปากกล้วยพัฒนาถูกกล่าวหาว่าเพราะการปลูกกะหล่ำปลีนดอยต้องทำการแผ้วถางที่ดิน มีการใช้น้ำมากมาจากพื้นที่ต้นน้ำ และยังมีการใช้สารเคมีอันส่งผลให้ชาวพื้นราบ อันหมายถึงชาวบ้านในอำเภอจอมทองที่ปลูกกล้วยเป็นหลักขาดแคลนน้ำและสารเคมีไหลลงพื้นล่างทำให้พืชผลของคนพื้นราบเสียหาย ยิ่งในช่วงฤดูแล้ง น้ำจะลดลงและชาวมั่งที่อาศัยบนดอยกลับใช้น้ำมากขึ้นเพื่อปลูกกะหล่ำปลี ทำให้คนพื้นราบเสียหาย แต่ในช่วงฤดูฝนที่มีน้ำมาก ปริมาณน้ำจากบนดอยจะไหลบ่ามาท่วมพื้นราบเพราะชาวมั่งตัดไม้ทำลายป่าเพื่อปลูกกะหล่ำปลีจนป่าไม้หายไปหมด การพิพาทระหว่างชาวมั่งปากกล้วยพัฒนากับคนจอมทองขยายวงไปสู่เวทีสาธารณะและทวีความรุนแรงมากในระหว่างปี 2542 - 2543

ประเด็นที่ 2 คือ เรื่องของฐานะทางเศรษฐกิจของชาวบ้านปากกล้วยพัฒนาเนื่องจากคนในชุมชนนี้มีอาชีพที่มั่นคงและมีรายได้ค่อนข้างมากจะเห็นได้ว่าชาวบ้านทุกครัวเรือนล้วนมีรถยนต์ของตนเองนอกเหนือจากรถจักรยานยนต์ การมีฐานะเป็นเครื่องแสดงประการหนึ่งของการรู้จักการทำมาหากินและการรู้จักคิดในการจัดการตนเอง

ประเด็นที่ 3 คนมั่งปากกล้วยพัฒนามีความคิดริเริ่มจะเห็นได้ว่าคนในชุมชนมีการนำเอาพืชผลใหม่ ๆ มาเพาะปลูกและหารายได้จะเห็นได้จากการที่มีกองทุนหลายกลุ่มและมีการนำเอาพืชผลที่ไม่เคยมีมาก่อนมาลองเพาะปลูก เช่น การปลูกพลับ ดอกไม้ และสับปะรด

ภายใต้บริบท (Context) ทั้งสองประการ คือความเป็นมั่ง และความเป็นคนมั่งบ้านปากกล้วยพัฒนา ทำให้ลักษณะของผู้นำในบ้านปากกล้วยพัฒนามีลักษณะเฉพาะที่ไม่อาจจะเปรียบกับชุมชนอื่น ๆ โดยเฉพาะในประการหลังที่ความขัดแย้งขยายวงไปยังระดับชาติและต่างฝ่ายต่างมีเครือข่ายในการต่อสู้ ดังนั้นชาวมั่งที่บ้านปากกล้วยพัฒนาจึงเข้าใจในเรื่องเครือข่าย (Networking) พอสมควร

(3.3) ปัจจัยต่อความเป็นผู้นำในชุมชน

ลักษณะผู้นำของชุมชนบ้านปากกล้วยพัฒนาจะมีลักษณะเด่น ๆ คือ การใช้กรอบการมอง (Paradigm) ว่าผู้นำเป็นเรื่องทางสังคม (Social Criteria) มิใช่เป็นเรื่องทางการบริหาร ปัจจัยต่อความเป็นผู้นำบ้านปากกล้วยพัฒนา จึงมีดังนี้

ประการแรก ผู้นำจะต้องมาจากผู้อาวุโสในชุมชน

ประการที่สอง ผู้นำจะต้องมีฐานะทางเศรษฐกิจในระดับหนึ่งเพราะถือว่าเป็นผู้ประสบความสำเร็จในชีวิต การที่ผู้นำมาจากผู้ด้อยฐานะจะกลายเป็นว่าตนเองยังดูแลไม่ได้แล้วจะสามารถไปดูแลคนอื่นได้อย่างไร

ประการที่สาม เรื่องของครอบครัวจะมาเกี่ยวข้อง ในกรณีของบ้านปากกล้วยพัฒนาพบว่าจะมีตระกูลใหญ่ ๆ อยู่ 2 แซ่ อันได้แก่ แซ่วะ และแซ่ยะ ซึ่งถ้าศึกษาละเอียดลงไปทั้งสองแซ่นั้นมีศักดิ์ศรีไม่แพ้กัน กล่าวคือ แซ่วะมาจากแซ่หวัง ซึ่งมีรากเหง้ามาจากกลุ่มกษัตริย์เก่า ขณะที่แซ่ยะมาจากเดิมเรียกว่าแซ่หยงซึ่งเป็นตระกูลของขุนศึกที่ยิ่งใหญ่ จากรายชื่อกรรมการหมู่บ้านจะพบบุคคลที่อยู่ใน 2 แซ่นี้และบางคนเปลี่ยนเป็นนามสกุลแล้วแต่ จะสามารถระบุได้ว่าตนเองอยู่ในแซ่อะไร

ประการที่สี่ แม้ว่าการปกครองจะตั้งอยู่บนฐานของระบบอาวุโสและตระกูล แต่ลักษณะของสังคมมั่งจะเป็นแบบสังคมจีนที่เรียกว่าโครงสร้างสังคมแบบเข้มงวด (Tightly – structured Social System) คนในสังคมแบบนี้จะเต็มไปด้วยความเชื่อ (Beliefs) ปทัสถาน (Norms)

และค่านิยม (Values) เป็นแนวทางในการปฏิบัติ ถ้าประเพณีว่าอย่างไร คนในสังคมจะปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดและจะมีการลงโทษทางสังคม (Social Sanction) ตามมา

ในระบบสังคมเช่นนี้ การตัดสินใจจะตั้งอยู่บนความเห็นชอบร่วมกัน (Consensus) ในการตัดสินใจของผู้นำแม้ว่าตนเองจะได้รับการยอมรับในฐานะอาวุโสแต่ผู้นำจะไม่ใช้อำนาจโดยไม่รับฟังผู้อื่นเพราะการทำอะไรให้ผู้อื่นไม่เห็นด้วยจะตามมาด้วยการไม่ยอมรับในตัวผู้นำและจะทำให้สังคมประณามตนได้ เนื่องจากระบบผู้นำในสังคมม้งเป็นเรื่องมิติทางสังคม (Social Dimension) มิใช่เรื่องทางการบริหาร คนในสังคมจึงกลัวในความละอายหรือที่เราเรียกสังคมแห่งความละอาย (Culture of Shame) คือ กลัวชาวบ้านจะไม่คบด้วย ข้อดีของวัฒนธรรมแห่งความอายคือผู้นำต้องรับผิดชอบต่อการกระทำของตนและการตัดสินใจของตน ผู้นำจึงไม่กล้าทำอะไรที่สังคมไม่ยอมรับ และสมาชิกในสังคมจะให้ความร่วมมือ เพราะกลัวคนในสังคมขูขบขินินทา ความสามัคคีจึงมีมาก และสามารถต่อรองกับกลุ่มพลังภายนอก แต่ข้อเสียของสังคมแห่งความอายคือคนในสังคมจะถูกบังคับให้ทำตามประเพณีและความเห็นของผู้นำถ้าในสังคมนั้นขาดผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สังคมจะล้มลงไปทันที

ประการที่ห้า เนื่องจากลักษณะของผู้นำบ้านปากกล้วยพัฒนาจะมาจากผู้อาวุโสแต่คนเหล่านั้นมีลักษณะที่ทันสมัยเพราะคนเหล่านั้นมีประสบการณ์การต่อสู้กับคนพื้นราบมาแล้วเป็นระยะเวลานานนับปี การต่อสู้ดังกล่าวมีการขยายวงออกไปสู่ระดับชาติและมีการสร้างฝ่ายสนับสนุนด้วยกันทั้งสองฝ่ายรวมทั้งข้าราชการและนักวิชาการมาเข้าข้างตนเอง ดังนั้นผู้นำของบ้านปากกล้วยพัฒนาจึงมีการสร้างเครือข่ายมาแล้วระยะหนึ่ง และการสร้างเครือข่าย (Networking) ในปัจจุบันถือว่าเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จประการหนึ่งของความเป็นผู้นำนอกจากนี้ ผู้นำชุมชนบ้านปากกล้วยพัฒนาที่มีความคิดทันสมัยและรับการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะการเป็นคนม้งที่มีความคิดในเรื่องการค้า การยอมรับการศึกษาโดยส่งลูกรับการศึกษาสูง และการมีวัฒนธรรมการต่อสู้ ดังนั้นการนำเอาสิ่งใหม่ เข้าไปในชุมชนจะได้รับการยอมรับโดยง่าย

(4) การเปลี่ยนแปลงผู้นำของบ้านปากกล้วยพัฒนา

การเป็นผู้นำหรือการปกครองของคนม้งเป็นเรื่องมิติทางสังคม (Social Dimension) มิใช่เรื่องทางการบริหารหรือทางระเบียบกฎหมายที่อยากจะเปลี่ยนผู้นำเมื่อไร เพียงแต่การแก้ไขหรือเปลี่ยนคนเสร็จสิ้น ดังนั้นการเปลี่ยนผู้นำในชุมชนม้งจึงเป็นมากกว่าการเปลี่ยนคนแต่เป็นการเปลี่ยนความเชื่อ ประเพณี และวัฒนธรรมของชุมชน จึงเป็นเรื่องที่ค่อนข้างเกิดขึ้นได้ยากในสังคมบ้านปากกล้วยพัฒนา อย่างไรก็ตาม แม้จะเป็นเรื่องของประเพณีแต่ทุกสังคม มีการเปลี่ยนแปลงไม่มาก น้อย และไม่เร็ว ช้า การเปลี่ยนแปลงอาจจะเกิดจากปัจจัยดังนี้

1. สภาพเศรษฐกิจที่สลับซับซ้อนมากขึ้นจากการปลูกพืชเชิงเดี่ยวมาเป็นพืชหลากหลาย แม้ว่าการปลูกกะหล่ำจะเป็นพืชหลักในชุมชนปากล้วยพัฒนา แต่สิ่งที่ปรากฏคือการปลูกกะหล่ำนั้นส่วนใหญ่ เพื่อให้เงินหมุนเวียนนำเงินมาลงทุนปลูกกะหล่ำ เมื่อขายได้แล้วหักลบกลบหนี้และยังขึ้นกับราคาตลาดในยามที่ราคากะหล่ำลดลง ชาวบ้านบางครัวเรือนถึงกับทิ้งกะหล่ำไว้ที่แปลงโดยไม่เก็บผลผลิตเพราะไม่คุ้มกับการลงทุน เพื่อเป็นการกระจายความเสี่ยง บางครัวเรือนหันมาปลูกพืชอื่นแทน เช่น หัวผักกาด มันฝรั่ง กาแฟ และดอกไม้ ชาวบ้านบางคนหันมาปลูกพืชสวนแทน เช่น พลับ อโวคาโด การเปลี่ยนรูปแบบของอาชีพอาจจะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงความเชื่อ

2. การได้รับการศึกษาของคนรุ่นใหม่ เยาวชนมั่งจำนวนมากได้รับการศึกษาสูงขึ้น รวมถึงระดับอุดมศึกษาที่มีจำนวนเพิ่มขึ้น การศึกษาไม่ได้หมายถึงการมีความรู้สูงขึ้นแต่ยังหมายถึงการไม่ยอมรับความเชื่อเก่าที่มีมานาน ชาวบ้านปากล้วยพัฒนาที่ได้รับการศึกษาอาจจะไม่ยากกลับมาทำสวนทำไร่ยังบ้านเดิม อาจจะมองหาอนาคตใหม่ของตนที่ไม่จำเป็นต้องกลับมายังบ้านเกิด ขณะเดียวกันชาวมั่งที่ได้รับการศึกษาอาจจะกลับมายังบ้านปากล้วยเพื่อดูแลบิดามารดาและเริ่มจะเข้าสู่วงจรของการปกครองหมู่บ้านตนเอง ผู้นำรุ่นใหม่จะมีการศึกษาสูงขึ้น มองเห็นโลกกว้างขึ้น และมีสายสัมพันธ์กับโลกภายนอกมากขึ้น

3. ผู้นำรุ่นใหม่ของคนมั่งบ้านปากล้วยอาจจะไม่ได้ยึดสายสัมพันธ์ของตระกูลมากเท่ากับคนรุ่นก่อน กล่าวคือคนรุ่นใหม่เมื่อมีการศึกษาแบบคนไทยมักจะทำการเปลี่ยนมาใช้นามสกุลและลดการใช้แซ่ลง พฤติกรรมเช่นนี้ เหมือนกับคนจีนในประเทศไทยที่หันไปใช้นามสกุลกันเกือบหมดจนคนรุ่นหลังจำแซ่เดิมของตนไม่ได้

4.1.2 บ้านขุนตื้นน้อยและบ้านปิพอ โครงการขยายผลโครงการหลวงขุนตื้นน้อย

เนื่องจากโครงการขยายผลโครงการหลวงเพื่อแก้ปัญหาพื้นที่ปลูกฝิ่นอย่างยั่งยืน บ้านขุนตื้นน้อย ครอบคลุม 19 หย่อมบ้าน แต่การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำในชุมชนที่ส่งผลต่อการพัฒนาพื้นที่สูง จะศึกษา 2 หย่อมบ้านหลักคือ บ้านขุนตื้นน้อย และบ้านปิพอ ที่อยู่ในพื้นที่หมู่ 6 ตำบลแม่ตั้น อำเภอมก๋อย จังหวัดเชียงใหม่ เพราะเป็นพื้นที่โครงการขยายผลฯ ได้มาจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการดังกล่าว และเป็นหย่อมบ้านที่โครงการขยายผลฯ ให้การบริการด้านการส่งเสริมอาชีพทดแทนฝิ่นในระยะเริ่มแรก

(1) ประวัติความเป็นมา

หมู่บ้านขุนตื้นน้อย หมู่ 6 ตำบลแม่ตั้น อำเภอมก๋อย เป็นชนชาติกะเหรี่ยงสกอว์ ในตอนแรกกลุ่มดังกล่าวมาตั้งรกรากอยู่ที่บ้านขุนตื้นน้อยก่อน ซึ่งยังไม่มีข้อมูลแน่ชัดว่ามาในปีใด แต่จากการสัมภาษณ์ผู้เฒ่าในหมู่บ้านเล่าว่าบรรพบุรุษของตนมาตั้งรกรากอยู่ในพื้นที่ดังกล่าวมา

นานแล้ว พวกคนตั้งแต่เกิดมาจำความได้ อาศัยในชุมชนแห่งนี้ หลังจากตั้งรกรากมานานได้มีการขยายตัวของประชากรอย่างรวดเร็วเพราะชนเผ่ากะเหรี่ยงจะทำการสมรสตั้งแต่วัยหนุ่มสาว โดยทั่วไปจะสมรสระหว่างอายุ 16 -17 ปี และเด็กสาวจำนวนไม่น้อยจะสมรสตั้งแต่อายุ 15 ปี ประกอบในเวลาดังกล่าวยังไม่มีการคุมกำเนิดจึงยังทำให้จำนวนประชากรเพิ่มอย่างรวดเร็ว

เนื่องจากพื้นที่ตั้งของชุมชนอยู่ในหุบเขาอีลู่ (บ้านภูเขา) ซึ่งเต็มไปด้วยเขาสูง ดังนั้นพื้นที่ราบเพื่อใช้ในการเพาะปลูกจึงมีจำกัด ชาวบ้านจำนวนมากจึงต้องขยายพื้นที่ทำกินออกไปยังที่ราบเชิงเขา การขยายตัวดังกล่าวก่อให้เกิดชุมชนใหม่ตามมา จึงเกิดเป็นกลุ่มบ้านที่เรียกกันทางเหนือว่า “ป๊อก” และกลายเป็นหมู่บ้านใหม่ในภายหลัง เช่น บ้านปิพอ บ้านขุนตื้นใหม่ (โคะพะโค๊ะ) และบ้านแหมะเตะแหละกุย รวมกันกับบ้านขุนตื้นน้อยเดิม จัดตั้งเป็นบ้านขุนตื้นน้อย หมู่ 6 โดยให้บ้านขุนตื้นน้อยเป็นศูนย์กลางทางการปกครองและมีอีก 3 กลุ่มบ้านเป็นบริวาร

(2) จำนวนประชากร

หย่อมบ้าน	จำนวนครัวเรือน (หลัง)	จำนวนประชากร (คน)
บ้านขุนตื้นน้อย	35	190
บ้านปิพอ	51	182
บ้านแหมะเตะแหละกุย	14	88
บ้านขุนตื้นใหม่	26	130
รวม	126	590

(3) อาชีพ

บ้านขุนตื้นน้อย และบ้านปิพอ ส่วนใหญ่มีอาชีพเกษตรกรรม โดยมีทั้งปลูกข้าวไร่ และข้าวนา ข้าวที่ได้จะใช้เพื่อการบริโภคภายในครัวเรือนและจำหน่ายในส่วนที่เกิน ราคาจำหน่ายอยู่ที่ถึงละประมาณ 100 บาท นอกจากนั้นยังมีรายได้จากการขายกาแฟที่ได้รับการส่งเสริมจากโครงการขยายผลโครงการหลวงฯ สำหรับบ้านปิพอยังมีอาชีพเลี้ยงช้างและนำช้างไปใช้งาน ช้างจะถูกผสมพันธุ์และเมื่อได้ลูก จะนำลูกไปจำหน่าย สำหรับการใช้งานเท่าที่ปรากฏจะใช้ช้างไปลากไม้ในป่ามาปลูกบ้านในราคาต้นละ 700 บาท นอกจากนั้นชาวบ้านบางส่วนยังมีอาชีพรับจ้าง

(4) บริบทพื้นที่ศึกษา

แม้ว่าทั้งสองห่อมบ้าน คือ บ้านขุนตั้นน้อยและบ้านปิพอ จะอยู่ในพื้นที่ของหมู่ 6 ตำบลแม่ตั้น อำเภอมก๋อย จังหวัดเชียงใหม่ เหมือนกัน แต่มีบริบท (Context) ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันและความต่างที่จำเป็นต้องคำนึงถึงในการศึกษาภาวะผู้นำ ดังนี้

(4.1) ความเหมือน

- ก. ชาติพันธุ์ : ชุมชนทั้ง 2 แห่ง เป็นกะเหรี่ยงเหมือนกันและใช้ภาษาเหมือนกัน
- ข. ที่ตั้ง : ชุมชนทั้ง 2 แห่ง อยู่ใกล้กันในระดับความสูงเดียวกัน
- ค. อาชีพ : ชุมชนทั้ง 2 แห่งเป็นเกษตรกรเหมือนกัน ได้รับการส่งเสริมอาชีพจากโครงการขยายผลโครงการหลวงเพื่อแก้ปัญหาพื้นที่ปลูกฝิ่นอย่างยั่งยืนเช่นกัน
- ง. จำนวนประชากร : ทั้งสองชุมชนมีจำนวนประชากรที่ใกล้เคียงกัน คือ ห่อมบ้านขุนตั้นน้อยมีประชากร 190 คน และกลุ่มบ้านปิพอมีจำนวน 182 คน

(4.2) ความแตกต่าง

- ก. อายุของชุมชน : บ้านขุนตั้นน้อยเป็นบ้านหลักของหมู่บ้านเพราะตั้งมาก่อนและขยายตัวเป็นกลุ่มบ้านปิพอ
- ข. ศาสนา : บ้านขุนตั้นน้อยมีประชากรส่วนใหญ่เป็นคริสต์มากกว่าบ้านปิพอ
- ค. ความกลมกลืน : บ้านขุนตั้นน้อยมีความเชื่อมโยงทางวงศาญาติน้อยกว่าโครงสร้างชุมชนของบ้านปิพอเพราะครอบครัวจำนวนมากในกลุ่มบ้านปิพอเป็นญาติพี่น้องกัน
- ง. สภาพเศรษฐกิจ : ถ้าเปรียบเทียบสภาพเศรษฐกิจของทั้งสองบ้านเป็นไปได้ว่าชุมชนบ้านปิพอน่าจะมีสภาพความเป็นอยู่ที่ดีกว่าบ้านขุนตั้นน้อย โดยพิจารณาจากสภาพของบ้านพักอาศัย จำนวนรถ และการส่งบุตรไปศึกษาต่อ รวมถึงการลงทุนร่วมหุ้นกันเลี้ยงช้างที่นำมาซึ่งรายได้

(5) สถานะผู้นำในชุมชน

ก. ลักษณะผู้นำทางการ

1) คณะกรรมการหมู่บ้าน เนื่องจากหมู่ 6 ชุมชนน้อยประกอบด้วยกลุ่มบ้าน 4 แห่งอันได้แก่ บ้านขุนตั้นน้อย บ้านปิพอ บ้านขุนตั้นใหม่ (โคะพะโตะ) และบ้านหะมะตะและกุย โดยมีสัดส่วนกรรมการหมู่บ้าน ดังนี้ บ้านขุนตั้นน้อย จำนวน 3 คน บ้านปิพอ จำนวน 3 คน บ้านหะมะตะและกุย จำนวน 3 คน บ้านขุนตั้นใหม่ จำนวน 3 คน

เนื่องจากกรรมการหมู่บ้านชุดนี้เป็นกรรมการที่เป็นทางการและด้วยเหตุที่ว่าหมู่บ้านนี้เป็นทางการจะมีหลายกลุ่มบ้านและสถานที่ตั้งแต่ละกลุ่มบ้านอยู่ใกล้กัน เขตการปกครองทางการจึงมิได้มีความหมายมากนักเพราะโอกาสในการร่วมมือกันพัฒนาทำได้ลำบาก ดังนั้นกรรมการหมู่บ้านที่เป็นทางการจะไม่มีบทบาทใด ๆ เพราะเหตุผลดังนี้

ประการแรก สภาพที่ตั้งอยู่ห่างกัน โอกาสในการเรียกประชุมจึงทำได้ยาก

ประการที่สอง สืบเนื่องจากที่ตั้งห่างกัน จึงมิได้มีผลประโยชน์ร่วมกัน การพัฒนาห้อมบ้านจึงเป็นเรื่องของห้อมใดห้อมหนึ่งไม่เกี่ยวข้องกัน โครงการของรัฐและความช่วยเหลือจากภายนอกที่จะต้องมีการเจรจาตกลงไม่ค่อยมี ดังนั้นกรรมการหมู่บ้านที่เป็นทางการจึงไม่มีบทบาท

ในทางปฏิบัติแต่ละกลุ่มบ้านจะพัฒนาของตนเองโดยมีกรรมการของกลุ่มบ้านของตนเอง แต่ด้วยเหตุที่ว่าการศึกษาในครั้งนี้มุ่งความสนใจไปที่กลุ่มบ้าน 2 แห่ง คือ บ้านขุนตั้นน้อย และบ้านปิพอ เนื่องจากเป็นบ้านหลักของการพัฒนาตามโครงการขยายผลโครงการหลวงเพื่อแก้ปัญหาพื้นที่ปลูกฝิ่นอย่างยั่งยืน ดังนั้นข้อมูลการศึกษาจึงมุ่งที่ 2 ชุมชนดังกล่าว

ข. โครงสร้างแห่งผู้นำที่ไม่เป็นทางการ

ด้วยเหตุที่ว่าในการบริหารกลุ่มบ้านนั้นยังมีลักษณะแบบชุมชนดั้งเดิม คือ จะต้องใช้ความเห็นพ้องต้องกันของสมาชิกในชุมชนเป็นหลัก ดังนั้นจึงมีการเสนอชื่อบุคคลที่แต่ละกลุ่มในชุมชนเห็นว่ามีเหมาะสมในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ของชุมชน ดังนั้นกรรมการของแต่ละกลุ่มบ้านจึงมิได้มีข้อบังคับมากำหนดและไม่มีระเบียบใดมารองรับ แต่มาจากฉันทามติของคนในบ้านนั้น ๆ เสนอมา จำนวนกรรมการจึงไม่แน่นอน แต่ในปัจจุบันกรรมการของ 2 กลุ่มบ้านมีจำนวนดังนี้

กรรมการบ้านขุนตั้นน้อยมีจำนวน 8 คน เป็นเพศชาย 6 คน และหญิง 2 คน

กรรมการบ้านปิพ้อมีจำนวน 13 คน เป็นเพศชาย 11 คน และหญิง 2 คน

กรรมการชุดดังกล่าวมาจากการเสนอชื่อของสมาชิกในกลุ่มบ้าน จำนวน ไม่นับแน่นอนแล้วแต่เสนอกันมาจึงมีทั้งหญิงและชาย แต่ในทางปฏิบัติการชายจะมากกว่าเสมอ ด้วยเกิดจากวัฒนธรรมของชุมชนที่เพศชายยังเป็นใหญ่ และกรรมการหญิงที่ได้รับการเสนอเพราะ เป็นตัวแทนกลุ่มทอผ้า

ในกลุ่มกรรมการกลุ่มบ้านที่จัดว่าไม่เป็นทางการนั้นแต่ในทางปฏิบัติมี ลักษณะเด่น 2 ประการ คือ ประการแรก กรรมการชุดนี้มีบทบาทมากเพราะมาจากการเลือกตั้งของ ชาวบ้าน ดังนั้นเรื่องเกือบทุกเรื่องจึงถูกตัดสินโดยกรรมการชุดดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นเรื่องทางการ บริหาร การพัฒนา หรือแม้กระทั่งเรื่องศีลธรรมของชุมชน นอกจากนั้นการที่กรรมการชุดนี้มี ประสิทธิภาพเพราะผู้ใหญ่บ้านและผู้อาวุโสล้วนได้รับการเลือกตั้งมาร่วมด้วย ประการที่สอง แม้ว่า กรรมการกลุ่มบ้านจะมาจากการเลือกตั้งและมีตัวแทนฝ่ายต่างๆ มารวมกันแต่ในทางปฏิบัติไม่ได้ หมายความว่ากรรมการทุกคนจะมีบทบาทเท่ากัน ดังที่กล่าวมาในตอนต้นว่าอำนาจของความเป็น ผู้นำในพื้นที่ขุนตั้นน้อยนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการ คือ ปัจจัยด้านภาษา ปัจจัยด้านตำแหน่งหน้าที่ และปัจจัยด้านสายสัมพันธ์ ดังนั้นจากจำนวนกรรมการทั้งหมดของกลุ่มบ้านนั้นจะมีเพียงจำนวน หนึ่งที่เข้าถึงปัจจัยแห่งอำนาจและแต่ละคนมีปัจจัยแห่งอำนาจไม่เท่ากัน กล่าวคือบางคนมีมากกว่า บางคน

กรณีของกลุ่มบ้านขุนตั้นน้อย กรรมการที่มีบทบาทค่อนข้างสูงจะมีเพียง 5 คน จากทั้งหมด 8 คน อันได้แก่

1. นายเรว มะเซอพะ อายุประมาณ 40 ปี อดีตสมาชิกองค์การบริหาร ส่วนตำบลแม่ตั้น
2. นายพะหม่อที เด่นเดือน ผู้ใหญ่บ้านคนปัจจุบัน อายุประมาณ 43 ปี
3. นายตุเซ สายชลสวรรค์ ผู้นำทางศาสนา อายุประมาณ 36 ปี
4. นายคือจา กรรมการ อายุประมาณ 36 ปี
5. นายดิเข กรรมการและผู้ทรงคุณวุฒิ อายุประมาณ 60 ปี

กลุ่มบ้านปิพอบุคคลที่เป็นผู้นำจะมีจำนวน 7 คน จากจำนวนทั้งหมด 13 คน

1. นายพงค์ศักดิ์ มะเซอ อายุประมาณ 60 ปี เป็นรองนายกองค์การบริหาร ส่วนตำบลแม่ตั้นคนปัจจุบัน
2. นายบุญจ อายุประมาณ 50 ปี อดีตผู้ใหญ่บ้านของบ้านขุนตั้นน้อย
3. นายอิจอ อายุประมาณ 36 ปี อดีตผู้ใหญ่บ้านขุนตั้นน้อย
4. นายสมชาย อายุประมาณ 36 ปี สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล แม่ตั้นคนปัจจุบัน

5. นายจอชะ อายุประมาณ 35 ปี สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่ต้น
คนปัจจุบัน
6. นายดิโพเจ อายุประมาณ 40 ปี กรรมการกลุ่มบ้าน
7. นายเลอวา อายุประมาณ 40 ปี กรรมการกลุ่มบ้าน

2) วาระการประชุมของกรรมการกลุ่มบ้าน

เมื่ออำนาจของผู้นำมาจากปัจจัย 3 ประการที่กล่าวมาข้างต้น สิ่งก็ตามมาคือวาระหรือเรื่องที่น่าเข้าที่ประชุมจะเป็นผลมาจากปัจจัยแห่งอำนาจดังกล่าว คือส่วนใหญ่เรื่องที่เข้าประชุมจะเป็นเรื่องแจ้งให้ทราบจากผลการประชุมทางราชการที่รับทราบมาเพราะผู้นำเหล่านั้นเป็นผู้ที่เข้าถึงภาษาไทย จึงรับเชิญไปประชุมหรือไม่มีตำแหน่งที่เกี่ยวข้อง เมื่อรับทราบอะไรมา นำมาแจ้งกรรมการอีกทีหนึ่ง ประกอบกับชุมชนทั้งสองแห่งอยู่ห่างไกลจากตัวเมือง ทรัพยากรมีจำกัด และการพัฒนามาจากความช่วยเหลือภายนอก การประชุมจึงไม่ค่อยมีเรื่องพิจารณาพัฒนาใด ๆ ยกเว้นหน่วยงานอื่นเข้ามาปฏิบัติงานและต้องการความร่วมมือ จึงมีการเรียกประชุมเพื่อขอความร่วมมือ

นอกจากเรื่องที่แจ้งให้ทราบแล้ว วาระการประชุมอาจจะมีเรื่องทางสังคม เช่น การจัดงานประเพณี และเรื่องความขัดแย้งของคนในชุมชน เช่น การแย่งที่ดินทำกินหรือการปฏิบัติที่ผิดธรรมเนียมประเพณีของชุมชนจะนำเข้ามาหารือในที่ประชุมกรรมการ

ข้อสังเกตบางประการของกรรมการกลุ่มบ้านคือเมื่อเป็นกรรมการแบบไม่เป็นทางการ ดังนั้นการประชุมจึงมิได้มีสมมติเสมอ บางช่วงอาจจะไม่มีการประชุมเลยถ้ามีเรื่องอะไรจะแจ้งให้ทราบหรือไม่มีเรื่องพิจารณา แต่ในขณะเดียวกันด้วยเหตุที่กลุ่มบ้านทั้งสองมีขนาดเล็กและมีไม่กี่ครัวเรือน ดังนั้นการจะมีประชุมหรือไม่มีการประชุม มิได้มีความหมายอะไรมากนัก เพราะคนกลุ่มดังกล่าว มีการพบปะพูดคุยกันอยู่แล้ว ดังนั้นเรื่องใดที่น่าเข้าที่ประชุมจึงเป็นเรื่องที่อยากให้ทุกฝ่ายรับทราบตรงกันและอาจจะขอความร่วมมือของคนในกลุ่มบ้าน

ประการต่อมา แม้ว่ากรรมการของกลุ่มบ้านทั้งสองกลุ่มจะมีสตรีอยู่ด้วย โดยแต่ละกลุ่มจะมี 2 ท่านที่เป็นหญิง แต่ในทางปฏิบัติบทบาทของสตรี ยังอยู่ในวงแคบและไม่ค่อยได้รับการยอมรับแต่ที่เชิญมาร่วมเพราะเป็นตัวแทนกลุ่มทอดำ

ประการสุดท้าย เนื่องจากกรรมการชุดนี้มีลักษณะไม่เป็นทางการ มาจากการเลือกกันเองของคนในแต่ละชุมชน ดังนั้นกรรมการแต่ละคนจึงไม่มีวาระการดำรงตำแหน่งและไม่มีจำนวนแน่นอน อาจจะเพิ่มหรือลดลงได้ และที่สำคัญกรรมการทุกท่านไม่ได้รับเงินตอบแทนจากการเป็นกรรมการ

(6) ปัจจัยต่อความเป็นผู้นำในชุมชน

ก. ปัจจัยด้านภาษา

จากสภาพบริบทที่แตกต่างกันมีผลต่อภาวะผู้นำในชุมชน กล่าวคือตัวแปรสำคัญในการแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำนั้นมีหลายตัวแปร เช่น อายุหรือความมีอาวุโส บุคลิกส่วนบุคคล และความรู้ความสามารถ ตัวแปรแต่ละตัวจะสร้างลักษณะผู้นำที่แตกต่างกัน เช่น ถ้าผู้นำท่านใดที่เป็นผู้สูงอายุ มักจะเป็นผู้นำในทางสังคมและจิตวิญญาณ ผู้นำท่านใดที่มีความคิดหลักแหลม มักจะรับผิดชอบด้านการบริหารและปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นผู้นำของกลุ่มชาติพันธุ์คือความสามารถในการสื่อสารหรือการใช้ภาษาไทย ทั้งนี้เนื่องจากบุคคลดังกล่าวสามารถสื่อสารกับหน่วยงานของรัฐหรือบุคคลภายนอก

จากการศึกษาจึงพบข้อสรุปเบื้องต้นว่า ถ้าการพัฒนาจากหน่วยงานภายนอก เราจะได้ผู้นำประเภทหนึ่งซึ่งเกิดจากความสามารถในการใช้ภาษาไทยเพราะเขาจะเป็นผู้รับรู้เรื่องจากโลกภายนอก อาจจะมาจากการเข้าร่วมประชุมกับหน่วยงานภายนอก เขาจะนำความรู้หรือข้อมูลดังกล่าวมาถ่ายทอดได้ เขายังสามารถสื่อสารและประสานกับหน่วยงานของรัฐได้ดี และที่สำคัญการพัฒนาใดจะต้องผ่านบุคคลดังกล่าว ดังนั้นแนวความคิดในการพัฒนาชุมชนดังกล่าวจะต้องทบทวนแต่แรกว่าจะมาจากการหยิบยื่นจากหน่วยงานภายนอกหรือไม่แต่ถ้าหากปฏิเสธบทบาทของโลกภายนอก สิ่งที่ตามมาคือการไม่สามารถเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงด้านวิชาการและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป

จากการประชุมร่วมกับผู้นำชุมชนในสองพื้นที่ พบว่า แม้ว่าจำนวนผู้เข้าร่วมประชุมจะไม่แตกต่างกันมากนัก แต่บรรยากาศการประชุมจะแตกต่างกันมากอันสืบเนื่องจากปัญหาด้านการสื่อสารหรือภาษา กล่าวคือในคืนวันที่ 2 เมษายน 2557 มีผู้เข้าร่วมประชุม ณ ที่ทำการศูนย์โครงการขยายผลโครงการหลวงฯ มีผู้แสดงความคิดเห็นเพียง 1-2 คนเท่านั้น สาเหตุเพราะผู้เข้าร่วมส่วนใหญ่ไม่สามารถฟังและพูดภาษาไทยได้ นอกจากนั้นการประชุมจะต้องผ่านผู้นำ และล่ามที่เป็นครูในพื้นที่ ในขณะที่การประชุมแบบเดียวกันที่บ้านปิพอ จำนวนผู้เข้าร่วมประชุมใกล้เคียงกันแต่บรรยากาศกลับแตกต่างกันเพราะผู้เข้าร่วมประชุมเกือบทุกคนสามารถใช้ภาษาไทยได้ค่อนข้างดีและมีการแสดงความคิดเห็น

ข. ปัจจัยด้านตำแหน่งหน้าที่

อันเป็นผลจากการความสามารถในการใช้ภาษาทางราชการได้ บุคคลดังกล่าวย่อมมีโอกาสที่จะได้รับแต่งตั้งหรือเลือกตั้งให้ปฏิบัติงานที่สัมพันธ์กับโลกภายนอกชุมชน กลุ่มผู้นำของบ้านปิพอ หลายท่านจะมีตำแหน่งหน้าที่ระดับสูงกว่าบ้านขุนตื้นน้อย เช่น อดีตผู้ใหญ่บ้านปิพอนายพงศ์ศักดิ์ มะเชอ ได้รับการเลือกตั้งเป็นรองนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่ตืน และยังมี

สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลอีก 2 คนที่มาจากบ้านปิพอ คือ นายสมชาย พอหน่อและนายจอชะ จิชี รวมถึงอดีตสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่ตั้นบางคนมาจากบ้านนี้เช่นกัน ในทางตรงกันข้ามกับบ้านขุนตั้นน้อยที่ผู้นำหลักแม้จะมีจำนวนหนึ่งแต่คนที่มิบทบาทจริงล้วนมาจากคนที่ป็นหรือพูดภาษาไทยได้มากกว่าคนอื่นในหมู่บ้าน อันได้แก่ นายพะหม่อที่ ผู้ใหญ่บ้าน หมู่ 6 และนายเรว มะเซอพะ อดีตสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่ตั้น 2 สมัยจนถึงปี พ.ศ. 2547 จากนั้นสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลจึงเปลี่ยนมาเป็นคนของบ้านปิพอ

จากการศึกษาเบื้องต้น พบว่า ปัจจัยด้านความสามารถในการใช้ภาษาไทยได้นำมาซึ่งตำแหน่งในการบริหารเพราะจะต้องทำหน้าที่ประสานกับหน่วยงานภายนอก ผู้ที่ไม่สามารถใช้ภาษาไทยได้อาจจะได้รับแต่งตั้งเป็นผู้นำในชุมชนแต่จะไม่สามารถมีบทบาทมากนัก

ก. ปัจจัยด้านสายสัมพันธ์

เมื่อบุคคลใดได้รับโอกาสในตำแหน่งสำคัญในชุมชน ผลที่ตามมาคือการสร้างสายสัมพันธ์และการมีโอกาเรียนรู้จากภายนอกมากขึ้น การได้รับการยอมรับย่อมมีมากขึ้น ครอบครัวของบุคคลนั้น มักเห็นความจำเป็นของการมีความรู้และการศึกษา สายสัมพันธ์ดังกล่าวมักจะปรากฏในรูปการทำการค้าหรือธุรกิจ เช่น กลุ่มดังกล่าวจะมีการร่วมหุ้นกันในการเลี้ยงช้างในบ้านปิพอ ซึ่งมีจำนวนกว่า 10 เชือก และราคาต่อเชือกในขณะนี้ประมาณตัวละล้านบาท การเลี้ยงช้างจะใช้ประโยชน์คือการตกลูกและขายลูกช้าง หรือการใช้ช้างลากซุงจากในป่าเพื่อมาสร้างบ้าน ซึ่งทำรายได้แก่กลุ่มคนดังกล่าว ผลที่ตามมาคือเศรษฐกิจของบ้านปิพอจึงดีกว่าบ้านขุนตั้นน้อย ดังนั้นสายสัมพันธ์จึงเป็นทั้งสายสัมพันธ์ภายในชุมชนและสายสัมพันธ์กับโลกภายนอกโดยการส่งลูกไปเรียนโรงเรียนในเมือง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่สมาชิกในชุมชนเข้าร่วมกับหน่วยราชการภายนอก เช่น องค์การบริหารส่วนตำบล ย่อมทำให้รู้จักกับหน่วยราชการและนำเอาความเจริญเข้ามาชุมชนได้ เช่น การมีระบบโทรศัพท์สาธารณะในบ้านปิพอ และการที่โรงเรียนของตนเองที่ตั้งอยู่ที่บ้านปิพอ หมู่ที่ 13 ที่รับเอาเด็กจากบ้านปิพอมาเรียนแต่กลับไม่มีเด็กจากบ้านขุนตั้นน้อยมาเรียน

(7) การเปลี่ยนแปลงของผู้นำ

อันสืบเนื่องแห่งปัจจัยแห่งอำนาจของชุมชนขุนตั้นน้อย 3 ประการข้างต้น ผู้นำของชุมชนทั้ง 2 แห่งของบ้านขุนตั้นน้อย และบ้านปิพอจึงอยู่ระหว่างการปรับเปลี่ยนจากผู้นำรุ่นเก่าที่ตั้งอยู่บนฐานของความอาวุโสมาสู่ผู้นำรุ่นใหม่ที่ใช้ภาษาไทย มีตำแหน่งหน้าที่ และมีสายสัมพันธ์ในบริบทใหม่ ลักษณะการเปลี่ยนแปลงด้านผู้นำที่จะเปลี่ยน มีดังนี้

1) ลักษณะของตัวผู้นำจากรุ่นก่อนมาสู่รุ่นใหม่

ในอดีตชุมชนทั้งสองแห่งมีผู้นำแบบประเพณี (Traditional Leader) คือ ผู้นำที่มีอายุและอยู่ในชุมชนมานาน ไม่ว่าจะเป็นนายพงศ์ศักดิ์ ที่เป็นรองนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่ตั้นที่บ้านปิพอ หรือ นายดิเช บ้านขุนตั้นน้อย ล้วนเป็นคนเก่าแก่และมีอายุเกินกว่า 60 ปี แต่ถ้าพิจารณาองค์ประกอบของกรรมการกลุ่มบ้านที่เข้าร่วมประชุมและเสนอความเห็น และยังมีบทบาทในการตัดสินใจจะพบว่าจะมีกลุ่มผู้นำชุมชนใหม่ที่มีอายุระหว่างสามสิบกว่าจนถึงต้นสี่สิบ และผู้นำเหล่านี้มิได้มีคนเดียวเหมือนรุ่นก่อนแต่จะมาพร้อมกันหลายคน การทำงานจึงเป็นทีมมากขึ้น การตัดสินใจจะรอบคอบมากขึ้น และผู้นำรุ่นใหม่จะเริ่มกดดันให้ผู้นำรุ่นก่อนไม่กล้าตัดสินใจโดยไม่รับฟังบุคคลอื่นไม่ได้

2) ความสามารถของความเป็นผู้นำจากรุ่นก่อนมายังรุ่นใหม่

ความสามารถของผู้นำรุ่นก่อนที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความอาวุโสและเป็นคนที่ประนีประนอมเพื่อลดความขัดแย้งในชุมชนจะเปลี่ยนสู่ผู้นำรุ่นใหม่ที่สามารถทำงานร่วมกับหน่วยงานภายนอกและต้องทำงานเครือข่าย (Networking) มากขึ้น ความสามารถของผู้นำรุ่นใหม่ที่ปรากฏมาจากความสามารถในการสื่อสารเป็นภาษาไทย ในเรื่องของการใช้ภาษาไทยที่เป็นเงื่อนไขของการปฏิบัติ การสำรวจพบว่าทั้งชุมชนกลุ่มบ้านขุนตั้นน้อยและกลุ่มบ้านปิพอ สามารถจำแนกผู้นำชุมชนในเรื่องการใช้ภาษาได้ ออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ผู้นำที่มีอายุมากกว่าหรือประมาณ 60 ปีขึ้นไป จะไม่สามารถใช้ภาษาไทยได้ แค่ออฟฟอกเท่านั้น ผู้นำที่มีอายุระหว่าง 35 – 40 ปีสามารถฟังภาษาไทยแบบง่าย ๆ ได้ ได้ตอบได้ แต่ต้องไม่ใช่คำยาก ๆ หรือศัพท์วิชาการ แต่คนกลุ่มนี้ยังไม่สามารถอ่านหรือเขียนภาษาไทยได้ ทั้งนี้เพราะคนรุ่นนี้ยังไม่เคยเข้าโรงเรียน อย่งไรก็ตามคนรุ่นนี้สามารถอ่านและเขียนตัวเขียนแบบกะเหรี่ยงได้และสำหรับเยาวชนของชุมชนทั้งสองนั้น ถ้าหากอายุอยู่ต่ำกว่า 20 ปีลงมา กลุ่มนี้ได้รับการศึกษาแบบทางการและได้เรียนภาษาไทย บางคนเริ่มเข้าเรียนอุดมศึกษา กลุ่มนี้จะต้องใช้เวลาสักพักจึงจะเข้ามามีบทบาทในการพัฒนาชุมชนของตนภายหลัง

3) องค์ประกอบของกลุ่มผู้นำ

เนื่องจากประชากรของกลุ่มบ้านขุนตั้นน้อยนับถือศาสนาคริสต์ ขณะที่กลุ่มบ้านปิพอนับถือศาสนาพุทธ ในการพัฒนาจะต้องเข้าใจถึงบทบาทของกลุ่มศาสนาที่เข้ามามีส่วนร่วมกับกรรมการกลุ่มบ้าน แม้ว่ากลุ่มบ้านปิพอจะไม่มีศาสนสถาน เช่น วัด หรือสำนักสงฆ์แต่กลุ่มบ้านขุนตั้นน้อยกลับมีโบสถ์และยังมีผู้ดูแลพิธีการทางศาสนาด้วย นอกจากนั้นกลุ่มชาวบ้านในกลุ่มบ้านขุนตั้นน้อยยังมีการประกอบพิธีทางศาสนาและมีกิจกรรมค่ายให้กับเด็กนักเรียนด้วย บทบาทของศาสนากับผู้นำจะสัมพันธ์กันมาก ขณะที่กลุ่มบ้านปิพอยังไม่ปรากฏเห็นชัด อย่งไรก็

ตามในอนาคตกลุ่มผู้นำในบ้านปีพออาจจะมีเรื่องของศาสนามาเจือปนเพราะผู้นำชุมชนบางท่านส่งลูกไปบวชเพื่อให้มีโอกาสได้รับการศึกษาสูงขึ้น

4) การลดบทบาทของผู้นำทางจิตวิญญาณ

ในชุมชนชาวเขาจำนวนมากที่ผู้นำหมายถึงหมอผีที่เป็นผู้นำทางจิตวิญญาณ ในชุมชนที่ศึกษาทั้งสองแห่งพบว่าแม้ว่าจะมีหมอผีประจำหมู่บ้านแต่กลับไม่มีใครให้ความสำคัญในการบริหาร แต่หมอผีจะใช้ในเรื่องการรักษาโรคหรือการประกอบพิธีกรรมของชุมชน ทั้งนี้เพราะการเข้ามาของสื่อสมัยใหม่ คือวิทยุและโทรทัศน์มีส่วนทำให้ความศักดิ์สิทธิ์ของภูตผีปีศาจหมดความหมายไป นอกจากนั้นการที่ชาวบ้านมีความรู้มากขึ้นในเรื่องสาธารณสุข ยิ่งทำให้หมอผีขาดการยอมรับจากชุมชน การประกอบพิธีกรรมทางภูตผีปีศาจเป็นเพียงสัญลักษณ์ (Symbol) มากกว่าคุณค่าในตัวเอง

4.1.3 บ้านศรีบุญเรือง โครงการขยายผลโครงการหลวงโป่งคำ

(1) โครงสร้างประชากร

จากรายงานข้อมูลจำเป็นพื้นฐาน ระดับหมู่บ้านของหมู่บ้านศรีบุญเรือง หมู่ 2 ตำบลพงษ์ อำเภอสันติสุข จังหวัดน่าน รายงานว่า มีครัวเรือนทั้งหมด 150 ครัวเรือน โดยมีประชากรชาย 306 คน และหญิง 295 คน รวมทั้งหมด 601 คน โดยมีโครงสร้างอายุ ดังนี้

อายุ	จำนวน (คน)
น้อยกว่า 1 ปี	8
1 – 5	29
6 – 11	35
12 – 17	52
18 – 25	73
26 – 49	242
50 – 60	83
60 ปีขึ้นไป	79

ในลักษณะโครงสร้างอายุที่ปรากฏจะพบว่าประชากรส่วนใหญ่อยู่ในวัยทำงานซึ่งสามารถพัฒนาหมู่บ้านในด้านต่าง ๆ ได้ และอัตราวัยพึ่งพิงไม่มากนัก แต่สิ่งที่น่าจะเป็นห่วงคือจำนวนสมาชิกที่อาศัยอยู่นอกชุมชนมีถึง 117 คนหรือร้อยละ 19 ของสมาชิกทั้งหมด นั่นหมายถึงประมาณหนึ่งในห้าของประชากรมิได้อาศัยอยู่ในชุมชนโดยมีโครงสร้างการศึกษา ดังนี้

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)
ไม่เคยรับการศึกษา	70
ต่ำกว่า ป. 4	41
ป. 4 - 6	200
ม. 1 - 3	82
ม. 4 - 6	109
ประกาศนียบัตรวิชาชีพ	17
ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง	23
ปริญญาตรี	57
ปริญญาโท	2

จากโครงสร้างการศึกษา พบว่า คนที่ไม่ได้รับการศึกษา ได้แก่ ผู้สูงอายุที่ไม่มีโอกาสเข้าโรงเรียนเพราะในขณะนั้นยังไม่มีการจัดตั้งโรงเรียนในพื้นที่ แต่คนกลุ่มดังกล่าวบางคนจะเรียนทางธรรมซึ่งไม่อาจจะเทียบวัดกับการศึกษาแบบปัจจุบัน ขณะเดียวกันคนที่รับการศึกษาระดับมัธยมปลายจะมีจำนวนมากเพราะในพื้นที่ของหมู่บ้านมีการจัดการสอน กศน. ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้คนในชุมชนที่เป็นผู้ใหญ่ได้รับการศึกษาสูงขึ้น และจากข้อมูลพบว่าในปัจจุบัน (ข้อมูลปี 2556) มีจำนวนคนที่อยู่ระหว่างกำลังศึกษาอยู่ คือ 135 คน โดยคนที่เรียนอยู่ในชุมชนอันหมายถึงเรียนที่โรงเรียนศรีบุญเรือง และโรงเรียนสันติสุขวิทยาคมมีจำนวน 116 คน และเรียนอยู่นอกชุมชน จำนวน 19 คน

(2) อาชีพ

โครงสร้างอาชีพในที่นี้จะหมายถึงประชากรที่อาศัยอยู่ในชุมชน จำนวน 484 คน เท่านั้น มิได้รวมถึงสมาชิกหมู่บ้านที่ไปพำนักรยังสถานที่อื่น

อาชีพ	จำนวน (คน)
กำลังศึกษาอยู่	116
การเกษตร	229
รับจ้าง	42
รับราชการ	25
ค้าขาย	8
ไม่ได้ทำงาน	64

จากโครงสร้างอาชีพจะพบว่าอาชีพหลักของคนในชุมชนคือการเกษตรแต่การเกษตรในพื้นที่ดังกล่าวจะมีหลายประเภทที่ครัวเรือนหนึ่งดำเนินการ เช่น มีทั้งปลูกข้าวโพดและยางพารา หรือมีการปลูกข้าวไร่และข้าวนา ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพของผืนดินที่ใช้ แต่อาจจะแสดงภาพกว้าง ๆ ของการเพาะปลูกได้ดังนี้

ปลูกข้าวโพด 108 ครัวเรือน ในพื้นที่ 1,628 ไร่

ปลูกยางพารา 62 ครัวเรือน ในพื้นที่ 1,138 ไร่

ปลูกปาล์มน้ำมัน 12 ครัวเรือน (ไม่มีข้อมูลจำนวนพื้นที่)

ปลูกต้นสัก 29 ครัวเรือน ในพื้นที่ 530 ไร่

ในลักษณะของการทำเกษตรดังกล่าวจะพบว่าอาชีพหลักทางการเกษตร คือ การปลูกข้าวโพด ขณะเดียวกันจำนวนครัวเรือนที่หันมาปลูกยางพารามีมากขึ้น ทั้งนี้เป็นเพราะว่าชาวบ้านส่วนใหญ่เห็นว่าการปลูกข้าวโพดนั้นอาจจะทำได้ง่ายและพื้นที่ของแต่ละครัวเรือนมีมาก โดยเฉลี่ยจะอยู่ที่ครัวเรือนละ 20 – 30 ไร่ต่อการปลูกข้าวโพด แต่รายได้ที่ได้มักจะไม่พอเพียงเพราะต้องลงทุนในการเพาะปลูกสูง โดยเฉลี่ยต่อไร่อาจจะต้องลงทุนโดยไม่ได้อะไรกลับมาประมาณ ไร่ละ 2,224 บาท แต่การขายข้าวโพดจะขึ้นอยู่กับราคาในเวลานั้นซึ่งไม่แน่นอน แต่โดยทั่วไปอาจ

ขายผลผลิตได้ไร่ละประมาณ 5,466 กว่าบาท ดังนั้นผลกำไรต่อไร่จะประมาณไร่ละ 3,242 บาท แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับราคาข้าวโพดในท้องตลาด เพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความเสียหายดังกล่าว ชาวบ้านบ้านศรีบุญเรืองจึงคิดกันว่าถ้าเปลี่ยนมาปลูกยางพาราอาจจะเป็นทางออกที่ดีกว่า จากการประมาณการพบว่าถ้าปลูกยางพาราจะใช้ต้นทุนถูกกว่า คือ ประมาณ 681 บาทต่อไร่ แต่ถ้าขายน้ำยางได้ในราคาตลาดตามปกติจะขายได้ประมาณ 6,011 บาทต่อไร่ หรืออีกนัยหนึ่งคือจะได้กำไรประมาณไร่ละ 5,330 บาท แต่ปัญหาคือการปลูกยางพาราจะต้องใช้เวลาประมาณ 6 – 7 ปี ถึงจะได้ผลผลิต ดังนั้นในเวลาที่ยังไม่สามารถขายผลผลิตจึงต้องปลูกข้าวโพดควบคู่กับยางพาราเพื่อหาเลี้ยงชีพไปควบคู่กัน นอกจากนั้นบางครั้งเรือนลองปลูกเงาะเพื่อทดลอง และบางครั้งเรือนลองปลูกปาล์มน้ำมันแต่เท่าที่ทราบผลผลิตอาจจะไม่มีคุณภาพ

แม้ว่าราคาพืชผลจะไม่แน่นอนและมีแนวโน้มจะเปลี่ยนจากการปลูกข้าวโพดมาสู่การปลูกยางพาราแทน แต่ถ้าดูสภาพเศรษฐกิจโดยทั่วไปจะพบว่าชาวบ้านในชุมชนนี้มีฐานะทางเศรษฐกิจค่อนข้างดี กล่าวคือประมาณร้อยละ 50 ของครัวเรือนล้วนมีรถยนต์บรรทุกเล็กเพื่อใช้ในการบรรทุกข้าวโพดและเข้าไปทำไร่ และเกือบทุกครัวเรือนมีรถจักรยานยนต์ของตนเอง จุดที่ชาวบ้านในหมู่บ้านศรีบุญเรืองได้เปรียบคือการมีพื้นที่รอบ ๆ หมู่บ้านที่เป็นภูเขาขนาดเล็กมากมายทำให้ชาวบ้านไม่มีปัญหาที่ดินสำหรับเพาะปลูก

นอกจากเรื่องของภาคเกษตรแล้วยังพบอีกว่าชาวบ้านในบ้านศรีบุญเรืองมีแนวโน้มที่จะหางานอื่นทำที่นอกเหนือจากการทำเกษตร จากข้อมูลปี 2556 พบว่าจากจำนวนประชากรที่อยู่ในชุมชนและไม่รวมคนที่กำลังเรียนหนังสืออยู่มีจำนวนทั้งสิ้น 304 คน มีผู้ประกอบการอาชีพหลักเป็นเกษตรกรจำนวน 229 คน หรือร้อยละ 75 ของประชากรกลุ่มดังกล่าว และประชากรที่ไม่ได้มีอาชีพหลักเป็นด้านเกษตรกรรมมีถึง 75 คน หรือร้อยละ 25 ของกลุ่มดังกล่าว และเมื่อสำรวจรายได้ของกลุ่มที่ไม่ได้ประกอบอาชีพเป็นเกษตรกรจะพบว่ากลุ่มดังกล่าวมีรายได้ค่อนข้างดีคือรับจ้างทั่วไปจะมีรายได้เฉลี่ย 4,033 บาทต่อเดือน กลุ่มรับราชการจะมีรายได้เฉลี่ย 7,609 บาทต่อเดือน และกลุ่มที่ทำการค้าจะมีรายได้เฉลี่ย 8,300 บาทต่อเดือน แต่ที่สำคัญที่ทำให้กลุ่มดังกล่าวหันมาประกอบอาชีพอื่นคือการมีรายได้ที่มั่นคง งานไม่หนักมากและไม่มีความเสี่ยงในเรื่องราคาผลผลิต

(3) ลักษณะผู้นำชุมชน

เนื่องจากการที่หมู่บ้านนี้เป็นที่ตั้งของที่ทำการองค์การบริหารส่วนตำบลพงษ์ และยังมีสถานที่ทำการหลายด้านมาใช้สถานที่ ดังนั้นในชุมชนแห่งนี้จึงมีการจัดตั้งกรรมการชุดต่าง ๆ มากมายจนบางครั้งเกิดความสับสนในการบริหาร อย่างไรก็ตามรูปแบบกรรมการที่เสนอนี้ถือว่าเป็นการบริหารแบบเป็นทางการ (Formal Organization) ซึ่งในทางปฏิบัติจะเป็นอีกลักษณะหนึ่งที่จะนำเสนอต่อไปคณะกรรมการหมู่บ้านชุดนี้ถือว่าเป็นหน่วยหลักของการจัดการหมู่บ้านแห่งนี้ อันประกอบด้วย

1. นายมีง ยะอิน ตำแหน่งผู้ใหญ่บ้าน
2. นายปรีชา จันทร์อิน ตำแหน่งผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้านฝ่ายปกครอง
3. นางเจนจิรา ก้าวังศ์ ตำแหน่งผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้านฝ่ายปกครองและประธานกลุ่มสตรีแม่บ้าน
4. นายวรวิทย์ อินต๊ะวิชัย ตำแหน่งผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้านฝ่ายรักษาความสงบและความเรียบร้อยในหมู่บ้าน
5. นางสุพรรณ บุรณเทศ ตำแหน่งสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลพงษ์
6. นายทวีโชค สุริยศ ตำแหน่งสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลพงษ์
7. นายภาณุวัฒน์ คำยาน ตำแหน่งอาสาพัฒนาชุมชน
8. นายประคอง อภิวันท์ ตำแหน่งอาสาพัฒนาชุมชน
9. นางนิตยา เชื้อนคำ ตำแหน่งอาสาพัฒนาชุมชน
10. นางเอกธิดา ก้าวังศ์ ตำแหน่งอาสาพัฒนาชุมชน

ด้วยเหตุที่หมู่บ้านศรีบุญเรืองมีพื้นที่ประมาณ 2,600 ไร่ และยังมีจำนวนครัวเรือนถึง 150 ครัวเรือน การปกครองจึงค่อนข้างยากในการดูแล นอกจากนั้นในยามที่ต้องการความร่วมมือ เช่น การจัดงานบุญประเพณี การแข่งขั้วราชการ และการรักษาความสงบเรียบร้อยทำได้ยาก วิธีการบริหารคือการจัดแบ่งจำนวนครัวเรือนออกมาเป็น 5 กลุ่ม กลุ่มในที่นี้หมายถึงการกำหนดพื้นที่ว่าบ้านใดอยู่ในกลุ่มไหน โดยทั่วไปมักจะใช้เส้นแนวถนนมากำหนด ดังนั้นในแต่ละกลุ่มจึงมีจำนวนไม่เท่ากัน (หมายเหตุ: กลุ่มในกรณีนี้มิได้หมายถึงปักบ้านตามแบบฉบับของชุมชนทางเหนือทั่วไป) และเพื่อให้เกิดการประสานงานของทั้งหมู่บ้านจึงกำหนดให้แต่ละกลุ่มมีหัวหน้ากลุ่มเพื่อทำหน้าที่ดังกล่าว โดยหัวหน้ากลุ่มจะมาจากการเลือกตั้งของคนในกลุ่มที่ครัวเรือนส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นคนขยัน รับผิดชอบ และพร้อมจะอุทิศตนเพื่อส่วนรวมและหัวหน้ากลุ่มจะได้รับเชิญให้เข้าประชุมคณะกรรมการหมู่บ้านเสมอรายชื่อหัวหน้ากลุ่ม มีดังนี้

- | | |
|------------------------|--|
| 1. นายวรารณ สารไชย | หัวน้ำคู้ม 1 มีสมาชิกทั้งหมด 34 ครวเรือน |
| 2. นายชูศักดิ์ กิจการ | หัวน้ำคู้ม 2 มีสมาชิกทั้งหมด 27 ครวเรือน |
| 3. นายวิจิต วรรณภพ | หัวน้ำคู้ม 3 มีสมาชิกทั้งหมด 34 ครวเรือน |
| 4. นายเลิศ ชัยปาละ | หัวน้ำคู้ม 4 มีสมาชิกทั้งหมด 34 ครวเรือน |
| 5. นายอินปัน วงศ์กันทะ | หัวน้ำคู้ม 5 มีสมาชิกทั้งหมด 25 ครวเรือน |

(หมายเหตุ: จำนวนครวเรือนทั้งหมดรวม 154 ครวเรือนซึ่งแตกต่างจากข้อมูลเบื้องต้นที่ระบุว่าจำนวนครวเรือนทั้งหมดบ้านจำนวน 150 ครวเรือน อย่างไรก็ตาม การคลาดเคลื่อนของข้อมูลอาจจะเกิดขึ้นได้เมื่อผู้ให้ข้อมูลเป็นคนละคนหรือคนละเวลา)

คณะกรรมการหมู่บ้านที่ประกอบด้วยคณะกรรมการและหัวน้ำคู้มจะมีการประชุมเดือนละครั้งแต่ในทางปฏิบัติมักจะมีเรื่องด่วนมาเสมอจึงทำให้มีการประชุมค่อนข้างบ่อย เรื่องที่ประชุมส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับงานประเพณี และเรื่องที่ทางราชการแจ้งมาให้ทราบ แม้ว่าการประชุมคณะกรรมการหมู่บ้านจะประกอบด้วยสมาชิกที่เป็นคณะกรรมการและหัวน้ำคู้ม แต่ในทางปฏิบัติเนื่องจากสถานที่ประชุมจะใช้อาคารห้องประชุมของหมู่บ้านที่ตั้งอยู่กลางหมู่บ้าน และมีร้านค้าในหมู่บ้านตั้งอยู่ตรงกันข้ามกับห้องประชุม จึงมีชาวบ้านจำนวนไม่น้อยที่เข้ามารับฟัง และเสนอความเห็นในบางคราว ดังนั้นเรื่องหรือผลสรุปการประชุมจึงมักจะรับรู้กันทั้งหมู่บ้าน

นอกจากนี้ การที่หมู่บ้านตั้งอยู่ในพื้นที่ชุมชนของตำบลพงษ์และมีพื้นที่กว้างไกลมาก ประกอบกับการที่ชาวบ้านมีทรัพย์สิน และยังมีทรัพย์สินส่วนกลางของโครงการ ความช่วยเหลือที่เข้ามาจัดตั้งในหมู่บ้าน และที่เป็นห่วงคือการเข้ามาระบาดของยาเสพติด โดยความเห็นของคณะกรรมการหมู่บ้านจึงเห็นควรจัดตั้งชุดรักษาความปลอดภัยหมู่บ้าน (ชรบ.) โดยให้ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้านเป็นผู้รับผิดชอบ อันประกอบด้วย

- | | |
|------------------------|-------------------------|
| 1. นายวรราช อินตะวิชัย | 9. นายสกุลศักดิ์ โคฤทธิ |
| 2. นายอนันต์ นาอิ่น | 10. นายประคอง อภิวันท์ |
| 3. นายมิ่ง ยะอิ่น | 11. นายสะอาด อภิวันท์ |
| 4. นายอินปัน วงศ์กันทะ | 12. นายสมเดช อินตะวิชัย |
| 5. นายทวีโชค สุริยศ | 13. นายบุญ อินมะโน |
| 6. นายสุริยา นาอิ่น | 14. นายชาติรี อภิวันท์ |
| 7. นายสมบุญ อินมะโน | 15. นายปรีชา จันทรอัน |
| 8. นายโชคชัย กิจการ | |

กรรมการชุดอาสาสมัครป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

- | | |
|------------------------|------------------------|
| 1. นายมี้ง ยะอิน | 6. นายเล้ง บุญพรม |
| 2. นายวรวัท อินตะวิชัย | 7. นายบรรยง แสนศรี |
| 3. นายปรีชา จันทรอิน | 8. นางเอกธิดา ก้าวังค์ |
| 4. นายอนันต์ นาอิน | 9. นางพินิจ ยะอิน |
| 5. นายเพชร มะโนชัย | |

กรรมการชุดกู้ชีพ – กู้ภัย

1. นายอนันต์ นาอิน
2. นายเพชร มะโนชัย
3. นายปรีชา จันทรอิน

อาสาสมัครพิทักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมหมู่บ้าน (ทสม.)

- | | |
|-----------------------|------------------------|
| 1. นายมนตรี สารไชย | 6. นายทวีโชติ สุริยศ |
| 2. นายศรีนวล จันทรอิน | 7. นายอนันต์ นาอิน |
| 3. นายมี้ง ยะอิน | 8. นายอินปัน วงศ์กันทะ |
| 4. นายชูศักดิ์ กิจการ | 9. นายวิจิต วรรณภพ |
| 5. นายปรีชา จันทรอิน | |

กรรมการผู้ประสานพลังแผ่นดิน

- | | |
|------------------------|-----------------------|
| 1. นายมี้ง ยะอิน | ประธานศูนย์ |
| 2. นายอนันต์ นาอิน | รองประธานศูนย์ |
| 3. นายวรวัท อินตะวิชัย | รองประธานศูนย์ |
| 4. นายปรีชา จันทรอิน | รองประธานศูนย์ |
| 5. นางสุพรรณ บุรณเทศ | เลขานุการศูนย์ |
| 6. นางเจนจิรา ก้าวังค์ | ผู้ช่วยเลขานุการศูนย์ |

และกรรมการประกอบด้วยรายชื่อต่อไปนี้

- | | |
|-------------------------|---------------------------|
| 7. นายคำ เตลา | 17. นายใจดี ยาวิชัย |
| 8. นายสม กันแสน | 18. นายสมบูรณ์ อินมะโน |
| 9. นายอ้วน เงินสม | 19. นายธรรมรัตน์ ธรรมศิริ |
| 10. นายสมเดช อินตะวิชัย | 20. นายพันทกานต์ ก้าวังค์ |
| 11. นายเลิศ ไชपालะ | 21. นายศรีนวล ใหม่เงิน |
| 12. นายภาณุวัฒน์ คำยาน | 22. นายรัตติกาล เมืองหล้า |

- | | |
|--------------------------|-------------------------|
| 13. นายมนตรี สารไชย | 23. นายชาญ ก้าวังค์ |
| 14. นายวิจิต วรรณภพ | 24. นางเอกริดา ก้าวังค์ |
| 15. นายอินปิ่น วงศ์กันทะ | 25. นายสนั่น นุราช |
| 16. นายชูศักดิ์ กิจการ | |

แม้ว่าจะมีกรรมการมากมายหลายชุดแต่คณะกรรมการเหล่านั้นเป็นกรรมการที่เป็นทางการซึ่งกรรมการบางชุดจัดตั้งขึ้นเพราะเป็นคำสั่งของราชการแต่ไม่ค่อยได้มีการประชุมหรือปฏิบัติงานใด ๆ แต่ในทางปฏิบัติจะพบว่า

ก. รายชื่อกรรมการหลายคนจะเข้าไปเข้ามาและเป็นกรรมการอยู่หลายชุด

ข. หลายคนอาจมีชื่อเป็นกรรมการ แต่ในทางปฏิบัติระดับของการมีส่วนร่วมย่อมแตกต่างกันเพราะกรรมการบางคนอาจจะไม่มีความพร้อมเพราะต้องทำงานอย่างอื่น กรรมการบางคนขาดการศึกษา เวลาประชุมไม่กล้าแสดงความเห็น กรรมการบางคนไม่มีเวลาที่จะอุทิศให้กับส่วนรวม กรรมการบางคนมีตำแหน่งหน้าที่ที่เอื้อต่อการใช้อำนาจ เช่น การเป็นสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล และกรรมการบางคนขาดการยอมรับจากสมาชิกในหมู่บ้าน

ค. ในหมู่บ้านแต่ละแห่งมิได้มีแต่กรรมการที่ได้รับแต่งตั้งเท่านั้นที่มีอำนาจและบทบาท แต่ยังมีกลุ่มที่ไม่เป็นทางการหรือกลุ่มเฉพาะกิจที่อาจจะได้รับการยอมรับมากกว่ากลุ่มหรือกรรมการที่เป็นทางการ เช่น ในกลุ่มสมุนไพร กลุ่มแม่บ้าน กลุ่มแปรรูปวิสาหกิจ กลุ่มผู้สูงอายุหรือกลุ่มกองทุนหมู่บ้าน ในบางครั้งกลุ่มเหล่านี้กลับมีบทบาทมากกว่ากลุ่มที่ทางราชการมาจัดตั้งเพราะมีกิจกรรมสม่ำเสมอและบางครั้งนำมาซึ่งรายได้อีกด้วย เช่น

- กลุ่มสมุนไพร ที่สามารถสร้างรายได้ให้กับสมาชิกที่มาปฏิบัติงานในตอนค่ำจาก 19.00 - 21.00 น. และสร้างรายได้ต่อคนประมาณเดือนละ 3,000 บาท นอกจากนั้นผลผลิตคือชาใบเชียงดา ได้รับการยอมรับจากตลาดมากขึ้นจนเป็นจุดเด่นของหมู่บ้าน ปัจจุบันมีสมาชิกจำนวน 15 คน

- กลุ่มแม่บ้านที่จะช่วยกันจัดกิจกรรมส่วนรวมให้กับหมู่บ้านรวมถึงการมีเงินทุนกู้ยืมประมาณ 120,000 บาทโดยให้แม่บ้านมากู้ไปใช้ในเรื่องครอบครัวในวงเงินประมาณรายละ 4,000 - 5,000 บาทต่อครัวเรือน และกีดดอกเบี้ยยร้อยละ 5 บาทต่อปี ซึ่งสามารถช่วยเหลือครัวเรือนที่ยากจนได้ระดับหนึ่ง

- กลุ่มแปรรูปวิสาหกิจที่กำลังจัดตั้งโดยการนำเอาเศษเหลือจากแกนข้าวโพดมาทำเป็นถ่านอัดแท่งซึ่งคาดว่าจะสร้างรายได้ให้กับสมาชิกและลดการเผาเศษข้าวโพด ปัจจุบันมีสมาชิกอยู่ 20 คน

- กลุ่มผู้สูงอายุ ทำหน้าที่ส่งเสริมการออกกำลังของผู้สูงอายุ (อายุ 60 ปีขึ้นไป) และยังช่วยจัดสวัสดิการคนป่วยคนละ 200 บาท และช่วยฌาปนกิจครั้งละ 500 บาท ปัจจุบันมีสมาชิก 70 คน

- กลุ่มกองทุนหมู่บ้านที่จัดตั้งโดยราชการโดยมีเงินทุนทั้งหมดประมาณ 2,200,000 บาทโดยรวม และให้สมาชิกกู้ยืมเพื่อการลงทุนในอัตราดอกเบี้ยร้อยละ 6 ต่อปี ซึ่งปัจจุบันมีเงินเหลืออยู่ประมาณ 60,000 บาท

ดังนั้น ในการศึกษาเรื่องของภาวะผู้นำจึงไม่สามารถบอกอะไรได้มากหากสนใจแต่ในเรื่องของตำแหน่งเพราะผู้นำจำนวนไม่น้อยที่ไม่มีตำแหน่ง แต่สามารถสร้างการยอมรับจากชุมชนมากกว่าคนมีตำแหน่ง

ง. กรรมการบางชุดจำเป็นต้องตั้งขึ้นมาตามคำสั่งราชการ จึงมีการใส่ชื่อให้ดูครบและมีจำนวนมาก แต่บางครั้งกลับไม่มีบทบาทใด ๆ เช่น อาสาสมัครพิทักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมหมู่บ้าน (ทสม.) ซึ่งเจตนาเพื่อไว้ช่วยบรรเทาความเดือดร้อนในเรื่องไฟฟ้า หรือกรรมการผู้ประสานพลังแผ่นดิน มักจะเป็นเรื่องทางการเมืองมากกว่าการบริหารหมู่บ้าน

(4) ภาวะผู้นำของชุมชน

จากการประชุมร่วมกับชาวบ้านและพูดคุยกับกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในชุมชนพบว่า ลักษณะของผู้นำของบ้านศรีบุญเรืองจะมีลักษณะดังนี้

ประการแรก แม้ว่าจะมีคณะกรรมการจำนวนมากและมีรายชื่อบุคคลในหมู่บ้านมาทำหน้าที่บริหารหมู่บ้านตามหน้าที่ สิ่งที่น่าสังเกตคือจะมีบุคคลบางคนที่มีชื่อเข้าไปเข้ามาในกรรมการเกือบทุกชุด ดังนั้นจึงสันนิษฐานได้ว่าบุคคลที่มีบทบาทอาจจะมีจำนวนไม่มากเท่าจำนวนกรรมการ นอกจากนั้นยังพบว่ามีคนในบางตระกูลจะมีบทบาทในหมู่บ้านมากเพราะจะนิมนต์สกุลเหมือนกัน อย่างไรก็ตามแม้จะมีบางตระกูลที่เข้าร่วมเป็นกรรมการมากแต่ไม่มีลักษณะเป็นการผูกขาดอำนาจโดยตระกูล

ประการที่สอง ในทุกชุมชนถึงจะมีกรรมการประจำหมู่บ้านแต่ในการบริหารจริง ๆ จะมีคนจำนวนหนึ่งที่มีบทบาทมากกว่ากรรมการคนอื่นซึ่งเรื่องนี้เป็นปรากฏการณ์ธรรมดาในทุกแห่ง เช่น กรณีของบ้านศรีบุญเรือง แม้ว่าจะมีกรรมการที่เป็นทางการจะมีถึง 10 ท่านแต่ในทางปฏิบัติจริงมีเพียง 6 ท่านที่เป็นแกนนำของหมู่บ้าน อันได้แก่

1. นายมีง ยะอิน ตำแหน่งผู้ใหญ่บ้าน
2. นายปรีชา จันทร์อิน ตำแหน่งผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้านฝ่ายปกครอง

3. นางเจนจิรา ก้าววงศ์ ตำแหน่งผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้านฝ่ายปกครองและประธานกลุ่มสตรีแม่บ้าน
4. นายวรวิทย์ อินต๊ะวิชัย ตำแหน่งผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้านฝ่ายรักษาความสงบและความเรียบร้อยในหมู่บ้าน
5. นางสุพรรณ บุรณเทศ ตำแหน่งสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลพงษ์
6. นายทวีโชติ สุริยศ ตำแหน่งสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลพงษ์

โดยในการประชุมหรือมีเรื่องอะไรที่จะต้องอาศัยความร่วมมือและการตัดสินใจแล้ว ผู้ใหญ่บ้านคือนายมิ่ง ยะอิน จะเรียกแกนนำของหมู่บ้าน อันได้แก่ 5 คนดังกล่าวมาหารือแบบไม่เป็นทางการก่อน จากนั้นจึงนำเรื่องเข้าที่ประชุมภายหลัง และทั้ง 6 คน ได้รับการยอมรับจากคนทั้งชุมชน ดังนั้นการประชุมจึงมักจะไม่มี ความขัดแย้งหรือการโต้เถียงมากนัก นอกจากนั้นจากภูมิหลังของแกนนำจะพบว่าทุกคนมีประสบการณ์ในการบริหารมาแล้วระยะหนึ่ง แต่ที่สำคัญบุคคลเหล่านั้นจัดอยู่ในกลุ่มช่วงอายุที่ใกล้เคียงกันและมีการศึกษาในระดับเดียวกัน

ชื่อ/ นามสกุล	อายุ (ปี)	ประสบการณ์บริหาร (ปี)	การศึกษา
นายมิ่ง ยะอิน	57	10	ม.6 (กศน.)
นายปรีชา จันทรอิน	53	10	ม.6 (กศน.)
นางเจนจิรา ก้าววงศ์	43	3	ม.6 (กศน.)
นายวรวิทย์ อินต๊ะวิชัย	46	10	ม.6 (กศน.)
นางสุพรรณ บุรณเทศ	40	5	ม.6 (กศน.)
นายทวีโชติ สุริยศ	49	15	ม.6 (กศน.)

ประการที่สาม นอกจากจะมีแกนนำของหมู่บ้านศรีบุญเรืองแล้วยังมีบุคคลที่ชาวบ้านนับถือและมีอิทธิพลทางด้านสังคม กล่าวคือเป็นผู้ใหญ่ของหมู่บ้านที่ชาวบ้านให้การนับถืออีกประมาณ 3 ท่าน อันได้แก่

1. นายคำ เตลา หมอทำขวัญ และอดีตเจ้าอาวาสวัดศรีบุญเรืองซึ่งเมื่ออายุจะค่อนข้างมาก คือประมาณเจ็ดสิบกว่าปีแต่ยังกระฉับกระเฉงและพร้อมจะให้คำปรึกษารวมถึงการมีส่วนร่วมในการประชุมเสมอมา ยิ่งกว่านั้นยังได้รับคัดเลือกเป็น อสม. ดีเด่นระดับชาติด้วยจึงนับเป็นหน้าเป็นตาของหมู่บ้าน

2. นายพุดิ ก่อวงศ์ หมอยา และคนตรีพื้นบ้าน โดยได้รับการยกย่องว่าเป็นปราชญ์ของหมู่บ้าน

3. นายแหยม นาอิน หมอยา และนวดแผนโบราณ ได้รับยกย่องเป็นปราชญ์ของหมู่บ้านดังที่ได้กล่าวในตอนต้นว่าบ้านศรีบุญเรืองเป็นหมู่บ้านหลักของตำบล ดังนั้นจึงมีกิจกรรมค่อนข้างมาก กิจกรรมส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของประเพณีและวัฒนธรรมชุมชน ดังนั้นจำเป็นต้องอาศัยผู้รู้มาเป็นผู้กำหนดแนวทางการปฏิบัติ บทบาทของผู้อาวุโสหรือปราชญ์หมู่บ้านจึงได้รับการยอมรับประกอบกับผู้อาวุโสท่านใดที่ยังแข็งแรงและสามารถเข้าร่วมกิจกรรมได้จะยังได้รับการยอมรับมากขึ้น เช่น กรณีของนายคำ เตลา ที่เข้าร่วมประชุมและเสนอความเห็นอย่างสม่ำเสมอ

ประการสุดท้ายที่เป็นจุดเด่นของผู้นำในหมู่บ้านศรีบุญเรืองคือความเห็นพ้องต้องกัน ลักษณะที่ว่าจะพบใน 2 ลักษณะคือ

ก. ในการเลือกผู้นำชุมชน ไม่ว่าจะเป็นผู้ใหญ่บ้าน ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน และหัวหน้าคุ้มจะมาจากการเลือกของชาวบ้านในชุมชน ซึ่งต่างจากหมู่บ้านทั่วไปคือชาวบ้านเลือกผู้ใหญ่บ้านเสร็จแล้วผู้ใหญ่บ้านเลือกผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้านและหัวหน้าคุ้ม ดังนั้นในบางครั้งผู้ใหญ่บ้านอาจจะเลือกผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้านที่ชาวบ้านไม่ชอบ แต่วิธีนี้จะเกิดความรักความสามัคคีในชุมชน

ข. ในการประชุมที่ผ่านมามีไม่ค่อยมีการลงคะแนนเสียง แต่มาจากการเห็นพ้องต้องกันและประนีประนอมทุกฝ่ายเข้ามาด้วยกัน ดังนั้นเกิดความร่วมมือกันมาก

(5) การเปลี่ยนแปลงของผู้นำ

สิ่งที่น่าสนใจในเรื่องบทบาทของผู้นำของหมู่บ้านศรีบุญเรืองคือการถ่ายโอนอำนาจจากคนรุ่นหนึ่งไปยังคนอีกรุ่นหนึ่ง เพศชายมาสู่เพศหญิง และคนอาวุโสมาซึ่งคนมีการศึกษา

ประการแรก ผู้นำระดับผู้ใหญ่บ้านนั้นอายุเกือบ 60 ปีและจะต้องเกษียณตามระเบียบของกระทรวงมหาดไทยเมื่อผู้ใหญ่บ้านอายุครบ 60 ปี ดังนั้นการถ่ายโอนอำนาจจะตกกับคนรุ่นต่อไปที่อายุอยู่ในราว 40 ปีและคนกลุ่มนี้จะอยู่ในอำนาจอีกนาน และจากการพูดคุยกันในหมู่แกนนำของหมู่บ้านมีความเห็นว่าอยากจะมีมอบอำนาจการปกครองหมู่บ้านให้กับนางเจนจิรา ก้าวศ์ที่มีอายุ 43 ปี ดังนั้นเมื่อนายมิ่ง ยะอิน เกษียณในอีกราว 3 ปีข้างหน้า นางเจนจิราถ้าได้รับตำแหน่งจะสามารถอยู่ในตำแหน่งราวสิบกว่าปี อย่างไรก็ตาม สิ่งที่กล่าวกันมานี้เป็นการพูดคุยกันในหมู่แกนนำและผู้ที่เกี่ยวข้อง ไม่ได้ปฏิบัติใด ๆ ในการประชุมที่ไม่เป็นทางการ

ถ้าหากสิ่งที่พูดคุยกันในข้างต้นเป็นไปตามที่กำหนดนั้นหมายถึงว่าในหมู่บ้านศรีบุญเรืองมีการวางระบบสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ซึ่งเป็นเรื่องที่เหมาะสมเพราะการวางระบบดังกล่าวจะช่วยให้งานที่ดำเนินการมีความต่อเนื่องและยังมีการฝึกคนรุ่นใหม่ให้

สามารถปฏิบัติงานได้นอกจากการให้บุคคลที่จะสืบทอดตำแหน่งคนดังกล่าวมารับงานผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้านแล้วยังให้ดำรงตำแหน่งประธานกลุ่มแม่บ้านอีกด้วยซึ่งเป็นกลุ่มที่มีบทบาทในหมู่บ้านมาก ยิ่งกว่านั้นยังมาดูแลเรื่องของผลิตภัณฑ์สมุนไพรอีกตำแหน่ง จึงนับเป็นการเรียนรู้งานหลายด้าน เพื่อเตรียมความพร้อมกับการเป็นผู้นำคนต่อไป

ประการที่สอง สิ่งที่ปรากฏเห็นชัดมากขึ้นในบ้านศรีบุญเรืองคือการเข้ามามีบทบาทในการบริหารและพัฒนาหมู่บ้านของสตรี นอกจากจะมีสตรีเข้ามาเป็นกรรมการหมู่บ้านถึง 2 คน คือนางเจนจิรา ก้าวศ์ และนางสุพรรณ บุณเทศ โดยคนหนึ่งเป็นผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้านและอีกคนเป็นสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลพญาหัวน้ำคุ่มที่ 1 ซึ่งเป็นคุ่มใหญ่ของหมู่บ้าน ยังได้หัวหน้าคุ่มเป็นสตรี คือนางวราภรณ์ สารไชย นอกจากนั้นการเข้ามาพัฒนาของสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูงที่นำโครงการต่าง ๆ เข้ามานั้นเท่ากับเสริมบทบาทของสตรีในหมู่บ้านให้มากขึ้น สาเหตุเพราะ

ก. เมื่อมีโครงการพัฒนาจากภายนอกเข้ามาในหมู่บ้าน ผู้ชายที่เป็นหัวหน้าครัวเรือนส่วนใหญ่กลับไม่มีเวลาเพราะต้องออกไปทำไร่ที่อยู่นอกชุมชนและบางแห่งพื้นที่ปลูกข้าวโพดหรือยางพาราอยู่ไกล จึงไม่สะดวกจะมาช่วยงานโครงการเหล่านั้นขณะที่แม่บ้านพอมีเวลาจึงเข้าร่วมโครงการได้ง่าย

ข. สตรีในชุมชนนี้มีความโดดเด่นในเรื่องการพัฒนาโดยมีความคิดก้าวหน้าจะเห็นได้จากโครงการทำชาสมุนไพร โครงการนี้ในตอนเริ่มต้นดำเนินการที่บ้านโป่งคำซึ่งอยู่ห่างออกไปจากบ้านศรีบุญเรืองไม่ไกลนักเพราะทราบข่าวว่าจะมีการอบรมทำชาสมุนไพร แม่บ้านในบ้านศรีบุญเรือง ขอเข้าร่วมรับการอบรม จากนั้นได้มาทดลองจนเจ้าของโครงการต้องย้ายฐานจากบ้านโป่งคำมายังบ้านศรีบุญเรือง จากนั้นมีการตั้งกลุ่มสมุนไพรในปี 2553 เพื่อทำชาสำเร็จรูปจากสมุนไพรประเภทต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นชาผักเชียงดา ชามะรุ้ม หรือชารางจืด จนปัจจุบันชาผักเชียงดาได้รับความนิยมจากภายนอกและมีตลาดชัดเจนจนสร้างรายได้กับแม่บ้านในชุมชน บางส่วนที่ไปทำงานในตอนค่ำให้กลุ่มสมุนไพรประมาณเดือนละ 3,000 บาท ซึ่งจำนวนเงินดังกล่าวถือว่าค่อนข้างมากในชนบทกลุ่มสตรีดังกล่าวยังขยายการพัฒนาอาชีพไปสู่การทำถ่านอัดแท่งจากขี้ข้าวโพดซึ่งกำลังจะออกจำหน่าย

ดังนั้น การพัฒนาใดที่มาจากภายนอกถ้ามอบหมายให้กลุ่มสตรีในหมู่บ้านศรีบุญเรืองดำเนินการแล้วโอกาสจะประสบผลสำเร็จจะมีมากขึ้นเพราะเหตุผลของการมีเวลาให้และความตั้งใจในการพัฒนา

ประการที่สาม เมื่อสำรวจระดับการศึกษาของผู้นำยุคปัจจุบันและยุคหน้าจะพบลักษณะเด่นคือแกนนำทุกคนของหมู่บ้านมีการศึกษาระดับมัธยมปลายปีที่ 6 ทุกคนซึ่งแกนนำเหล่านี้มีโอกาสที่จะเรียนระดับอุดมศึกษาได้ถ้ามีการเปิดโอกาสให้เขาเหล่านั้น ประกอบกับการที่

ลูกหลานของผู้นำชุมชนล้วนมีการศึกษาที่ดี จึงเป็นไปได้มากที่คนเหล่านั้นจะหาทางเรียนต่อในที่สุด

4.2 ภาวะผู้นำชุมชนที่ประสบผลสำเร็จด้านการพัฒนา

ด้วยเหตุที่การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ต้องการหารูปแบบของภาวะผู้นำที่เหมาะสมสำหรับชุมชนบนพื้นที่สูงโดยศึกษาจากชุมชนตัวอย่าง (Community Samples) อันหมายถึงชุมชนที่ประสบผลสำเร็จในการพัฒนาอันเกิดจากผู้นำในชุมชน ซึ่งผู้นำในที่นี้อาจจะหมายถึงผู้นำที่เป็นทางการที่ได้รับการแต่งตั้งจากราชการหรือหน่วยงานของรัฐให้ทำหน้าที่เป็นตัวแทนชาวบ้านในการพัฒนาชุมชนของตนและอาจจะหมายถึงบุคคลที่แม้จะไม่ได้ได้รับการแต่งตั้งจากหน่วยงานใด ๆ แต่กลับได้รับการยอมรับจากชุมชนในการพัฒนาชุมชนของตนให้เจริญ บางท่านเป็นเพียงชาวบ้านธรรมดาที่ไม่มีตำแหน่งใด ๆ บางท่านอาจจะเป็นผู้นำทางศาสนาที่สามารถสร้างความเจริญให้กับท้องถิ่น บางท่านอาจจะหมายถึงเจ้าหน้าที่ของรัฐที่เข้าไปผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

เมื่อพบว่าชุมชนใดที่ประสบผลสำเร็จในการพัฒนาอันเกิดจากบทบาทของผู้นำ จากนั้นจึงค่อยศึกษาสภาวะผู้นำอีกครั้ง ดังนั้นคำถามแรกในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จึงหมายถึงชุมชนใดหรือหมู่บ้านใดที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นชุมชนต้นแบบของความสำเร็จและที่สำคัญในการวัดความสำเร็จนั้น ผู้วิจัยใช้เกณฑ์อะไรในการประเมินความสำเร็จดังกล่าว

แม้ว่าชุมชนหรือหมู่บ้านที่ผู้วิจัยเข้าไปเก็บข้อมูลอาจจะมีมากแต่ก็ไม่ได้หมายความว่าทุกหมู่บ้านที่เข้าไปศึกษาจะเป็นหมู่บ้านที่ประสบผลสำเร็จเพราะความเป็นผู้นำของคนในชุมชน กล่าวคือหลายหมู่บ้านกลับพบว่าไม่มีตัวชี้วัดความสำเร็จอันเกิดจากผู้นำ บางแห่งประสบผลสำเร็จเพราะหน่วยงานภายนอกเข้าไปส่งเสริม เข้าไปจัดการให้หมดเกือบทุกอย่าง แม้ว่าไม่มีผู้นำหมู่บ้านนั้น ๆ ก็ยังพัฒนาได้ บางหมู่บ้านพัฒนาเพราะชาวบ้านเองช่วยกันพัฒนา ไม่มีผู้นำเข้าไปดำเนินการอะไร และบางหมู่บ้านที่พบว่าชาวบ้านมีรายได้ดี เกือบทุกครั้งครัวเรือนมีฐานะทางเศรษฐกิจดีกว่าคนพื้นราบเพราะโชคดีในเรื่องทำเลที่ตั้งของหมู่บ้านอยู่ในพื้นที่การท่องเที่ยวและมีการขายที่ดินในราคาสูงจนชาวบ้านมั่งคั่งกันอย่างมากมาย ดังนั้นความสำเร็จจำนวนมากเกิดจากปัจจัยภายนอกมากกว่าบทบาทของผู้นำ ถ้าไม่มีปัจจัยภายนอกเข้ามาสนับสนุนแล้ว ชุมชนเหล่านั้นก็ไม่มีโอกาสพัฒนาจนถึงระดับนี้

อย่างไรก็ตาม ด้วยเหตุที่งานศึกษานี้มีการระบุชื่อหมู่บ้านและบุคคลที่เข้าไปขอเก็บข้อมูล จึงไม่เป็นการเหมาะสมที่จะระบุชื่อหมู่บ้านว่าหมู่บ้านใดที่จัดอยู่ในข่ายได้ดีเพราะภายนอก ได้ดีเพราะหน่วยงานอื่นเข้ามาพัฒนา หรือประสบผลสำเร็จเพราะผู้นำ เพราะจะทำให้เกิดความเสียหายกับบุคคลเหล่านั้นที่เป็นตัวอย่างการศึกษา แต่อย่างไรก็ตาม รายละเอียดของข้อมูลที่ศึกษาของแต่ละ

หมู่บ้านจะปรากฏในท้ายเอกสารนี้ ขอให้ท่านผู้อ่านใช้วิจารณญาณในการพิจารณาเองว่าสิ่งที่ผู้ศึกษากล่าวถึงนั้นหมายถึงชุมชนใด

4.2.1 ข้อมูลเบื้องต้นของชุมชนที่ศึกษา

การศึกษา (Unit of Study) ในงานชิ้นนี้ที่เรียกว่าชุมชนเพราะบางพื้นที่ที่เข้าไปศึกษามีสถานภาพเป็นหมู่บ้านขณะที่บางชุมชนนั้นมิได้มีฐานะเป็นหมู่บ้าน แต่เป็นเพียงกลุ่มบ้านที่เรียกกันว่า “ปึก” ในทางเหนือเพราะหมู่บ้านจำนวนมากในทางเหนือนั้นประกอบด้วยกลุ่มบ้านจำนวนมาก และบางแห่งมิได้มีความสัมพันธ์กันเลยเพราะที่ตั้งอยู่ห่างไกลกันมาก ดังนั้นหมู่บ้านจึงเป็นหน่วยทางการปกครองของกระทรวงมหาดไทยแต่ในหลายครั้งมิได้สะท้อนถึงการพัฒนาใด ๆ เลย บางชุมชนที่พบคือตัวที่ตั้งของหมู่บ้านกลับมิได้มีการพัฒนามากนัก แต่กลุ่มบ้านหรือห่อมบ้านที่อยู่ในหมู่บ้านนั้นกลับพัฒนามากกว่าตัวที่ตั้งของหมู่บ้านเสียอีก และเนื่องจากการศึกษาครั้งนี้มุ่งที่ชุมชนในการพัฒนา ดังนั้นจึงมิได้ใช้เกณฑ์ทางการปกครองมาเกี่ยวข้อง

1. บ้านแม่เจดีย์ ตำบลแม่เจดีย์ใหม่ อำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย
2. บ้านแม่กำปอง ตำบลห้วยแก้ว อำเภอแม่ออน จังหวัดเชียงใหม่
อยู่ในพื้นที่ศูนย์พัฒนาโครงการหลวงตีนตก
3. บ้านหนองหอย ตำบลแม่แรม อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่
อยู่ในพื้นที่ศูนย์พัฒนาโครงการหลวงหนองหอย
4. บ้านบวกเตย ตำบลโป่งแยง อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่
อยู่ในพื้นที่ศูนย์พัฒนาโครงการหลวงทุ่งเฒ่า
5. บ้านแม่สาใหม่ ตำบลโป่งแยง อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่
อยู่ในพื้นที่พัฒนาโครงการหลวงแม่สาใหม่
6. บ้านขุนกลาง ตำบลบ้านหลวง อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่
อยู่ในพื้นที่ศูนย์พัฒนาโครงการหลวงดอยอินทนนท์
7. บ้านกัวโป่ง ตำบลแจ่มหลวง อำเภอกัลยวัฒนา จังหวัดเชียงใหม่
อยู่ในพื้นที่ศูนย์พัฒนาโครงการหลวงวัดจันทร์
8. บ้านโป่งน้อยใหม่ ตำบลแม่วิน อำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่
อยู่ในพื้นที่ศูนย์พัฒนาโครงการหลวงขุนวาง
9. บ้านเหล่า หมู่ 4 ตำบลเมืองเก่า อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่
อยู่ในพื้นที่ศูนย์พัฒนาโครงการหลวงม่อนเงาะ
10. บ้านสามขา ตำบลหัวเสือ อำเภอแม่ทะ จังหวัดลำปาง

11. บ้านห้วยหินลาดใน ตำบลบ้านโป่ง อำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย
12. บ้านป่าแป๋ ตำบลป่าพูล อำเภอบ้านโฮ่ง จังหวัดลำพูน

4.2.2 ระยะเวลาการตั้งชุมชน

จากสภาพชุมชนที่ศึกษาทั้งหมด 12 แห่ง ซึ่งหลายแห่งมิได้มีฐานะเป็นหมู่บ้านเพราะเป็นเพียงชุมชนที่ตั้งใหม่ หรือไม่บางชุมชนเคยเป็นหมู่บ้านแต่เกิดการขยายตัวของชุมชนจนเกิดชุมชนใหม่ ชุมชนที่เคยเป็นหมู่บ้านเก่ากลับมีฐานะเป็นเพียงกลุ่มบ้านแต่เนื่องจากหน่วยการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) คือ การพัฒนาของชุมชน ดังนั้นชุมชนจึงเป็นหน่วยการวิเคราะห์ในการศึกษาครั้งนี้

จากชุมชนที่ศึกษาจำนวน 12 แห่ง พบว่า มีหลายชุมชนเป็นชุมชนดั้งเดิม มีประวัติมายาวนานและนานจนคนรุ่นปัจจุบันไม่สามารถระบุถึงที่มาที่ไปของชุมชนนั้น ๆ ได้ จากจำนวน 12 แห่ง มีจำนวนถึง 7 แห่งที่เป็นชุมชนโบราณ ตั้งมานานหลายชั่วคน ส่วนที่เหลืออีก 5 แห่งถือว่าเป็นชุมชนตั้งใหม่ในระยะประมาณ 40 – 50 ปีมานี้เอง กล่าวคือ ชุมชนที่ตั้งราว 40 ปีขึ้นไปมีอยู่ 2 ชุมชน ชุมชนที่ตั้งประมาณ 30-40 ปีมีอยู่ 2 ชุมชน และอีก 1 ชุมชนเพิ่งตั้งในราว 10-20 ปีโดยประมาณ

สิ่งที่น่าสังเกตคือการมีชุมชนอยู่เพียง 2 แบบ คือ ชุมชนเก่าที่มีอายุมากกว่าร้อยปี และชุมชนใหม่ที่มีอายุต่ำกว่า 50 ปี ดังนั้นเราจะไม่พบชุมชนที่มีอายุขนาดกลาง สาเหตุอาจจะมาจากแนวความคิดในการพัฒนาเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในแผนพัฒนาเศรษฐกิจที่สนับสนุนการปลูกพืชเพื่อการค้า จากเดิมที่ชาวบ้านเพาะปลูกเพื่อการกินอยู่มาสู่การปลูกพืชเชิงเดี่ยวเพื่อการค้า ทำให้ต้องมีการขยายพื้นที่เพาะปลูกให้มากขึ้น ดังนั้นการขยายพื้นที่จะมีข้อจำกัดคือพื้นที่เดิมจะมีเจ้าของครอบครองอยู่แล้ว โอกาสขยายจึงมีจำกัด วิธีที่ดีที่สุดคือการย้ายพื้นที่ทำกินออกไปยังพื้นที่ใหม่ ๆ จึงมีการเปิดพื้นที่ใหม่ การเปิดพื้นที่ใหม่จะตามมาด้วยการจัดตั้งชุมชนใหม่ หมู่บ้านใหม่ ๆ จึงมักจะปรากฏในช่วงเวลาดังกล่าว

เมื่อวิเคราะห์อายุชุมชนกับชาติพันธุ์จะพบว่าจำนวนชุมชนดั้งเดิม 7 แห่งนั้นจะเป็นชุมชนคนเมืองอยู่ 3 แห่ง ชุมชนม้ง จำนวน 2 แห่ง และชุมชนกะเหรี่ยง 2 แห่ง สาเหตุที่เป็นชุมชนคนเมืองเพราะเป็นคนท้องถิ่นดั้งเดิมของคนทางเหนือ เช่นเดียวกับคนม้งที่มาอยู่ในดินแดนทางเหนือมานานแล้ว อย่างไรก็ตามแม้ว่าจะพบว่าชุมชนเหล่านั้นเป็นชุมชนดั้งเดิมแต่ในความเป็นดังเดิมนั้นในเวลานั้นบางแห่งเป็นชุมชนเล็ก ๆ ที่ชาวบ้านมาตั้งรกรากชั่วคราวในเวลานั้น มิใช่เป็นหมู่บ้านถาวร เช่นแรงงานจากที่อื่นมารับเก็บใบชา จึงมาตั้งรกรากชั่วคราวในขณะนั้น จากนั้นจึงขยายตัวเป็นหมู่บ้านภายหลัง พัฒนาการดังกล่าวอาจใช้เวลาเป็นร้อยปี เหตุการณ์ทำนองเดียวกันก็พบกรณีของชุมชนตั้ง

ใหม่ ชุมชนที่ตั้งใหม่เกือบทั้งหมดจะเป็นคนพื้นที่สูง คือ กะเหรี่ยงกับม้ง และจะพบว่า เป็นกะเหรี่ยง 2 ชุมชน ม้ง 2 ชุมชน และคนเมือง 1 ชุมชน ดังที่กล่าวมาข้างต้นว่าเมื่อชุมชนบนพื้นที่สูงขยายตัวทั้งทางด้านประชากรและทางเศรษฐกิจจำเป็นต้องขยายพื้นที่ทำกินการเปิดชุมชนใหม่จึงเป็นเรื่องปฏิเสธไม่ได้

ในบริบทของภาวะผู้นำนั้น ชุมชนที่ตั้งใหม่มักจะมีปัญหามากกว่าชุมชนเดิม ทั้งนี้เพราะชุมชนเหล่านั้นมักจะถูกพื้นที่ป่าสงวน และยังเป็นคนพื้นที่สูงที่นิยมตั้งชุมชนบนพื้นที่สูงที่เป็นแหล่งต้นน้ำลำธารด้วยแล้ว โอกาสที่จะพิพาทกับหน่วยงานของรัฐมักจะมีเสมอ แต่ขณะเดียวกันชุมชนที่ตั้งใหม่มักจะมีครอบครัวที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นครอบครัวบุกเบิกและได้รับการยอมรับจากครัวเรือนที่มาอยู่ใหม่ให้เป็นผู้นำในชุมชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มของคนม้งที่มีระบบวัฒนธรรมแบบคนจีนที่นิยมเอาคนแซ่เดียวกันมาอยู่ร่วมกัน การอพยพของม้งจึงเท่ากับการสร้างตระกูลแซ่ในพื้นที่ใหม่ แซ่เหล่านั้นจะได้รับการสนับสนุนจากคนแซ่เดียวกัน ผู้นำจึงมาจากตระกูลดังกล่าว แต่เรื่องนี้มิใช่กฎตายตัวเสมอไป เพราะถ้าหากคนมาอยู่ใหม่มีความสามารถสูงก็อาจจะได้รับการยอมรับได้แม้จะมีคนแซ่เดียวกัน

4.2.3 จำนวนประชากรและรายได้โดยเฉลี่ยต่อครัวเรือน

เพื่อที่จะให้เห็นภาพกว้างของชุมชนที่ศึกษา จำนวนประชากรของชุมชน จำนวนครัวเรือนและรายได้เฉลี่ยต่อครัวเรือนต่อปีจะมีดังนี้

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและรายได้ของชุมชน

หมู่บ้าน	ครัวเรือน	ประชากร (คน)	รายได้ครัวเรือน (บาทต่อปี)	ชาติพันธุ์
1. บ้านแม่เจดีย์	220	780	50,000	คนเมือง
2. บ้านแม่กำปอง	134	380	70,000	คนเมือง
3. บ้านหนองหอย	130	1,038	100,000	ม้ง
4. บ้านบวกเตย	156	670	100,000	ม้ง

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและรายได้ของชุมชน (ต่อ)

หมู่บ้าน	ครัวเรือน	ประชากร (คน)	รายได้ครัวเรือน (บาทต่อปี)	ชาติพันธุ์
5. บ้านแม่สาใหม่	180	1,100	50,000	ม้ง
6. บ้านขุนกลาง	230	1,800	72,000	ม้ง
7. บ้านกิ้วโป้ง	70	355	20,000	กะเหรี่ยง
8. บ้านโป่งน้อยใหม่	37	170	50,000	กะเหรี่ยง
9. บ้านเหล่า	107	354	50,000	กะเหรี่ยง
10. บ้านสามขา	167	718	30,000	คนเมือง
11. บ้านห้วยหินลาดใน	20	107	20,000	กะเหรี่ยง
12. บ้านป่าแป๋	70	523	10,000	กะเหรี่ยง

อย่างไรก็ตาม ข้อมูลที่นำเสนอข้างต้นเป็นเพียงการเสนอภาพโดยกว้าง ๆ แต่ไม่สามารถอธิบายถึงความสามารถของภาวะผู้นำของชุมชนได้ด้วยเหตุที่ว่าชุมชนแต่ละแห่งมีบริบทที่แตกต่างกัน เช่น กรณีของบ้านบวกเตี้ยแม้ว่าจะมีจำนวนครัวเรือนค่อนข้างมากแต่จำนวนประชากรอาจจะน้อยเพราะชุมชนดังกล่าวอยู่ใกล้เมืองเชียงใหม่มาก คนในชุมชนอพยพเข้าไปอยู่ในเมืองหรือส่งบุตรหลานไปศึกษาระดับสูงในเมืองเชียงใหม่และที่อื่น ๆ ดังนั้นประชากรในชุมชนจึงมีไม่มากแต่ในขณะเดียวกันกลับมีรายได้ค่อนข้างสูงด้วยเหตุที่มีรายได้จากการปลูกกุหลาบที่ส่งเสริมทั้งจากภาคเอกชนและจากโครงการหลวง ขณะที่บ้านป่าแป๋ที่เริ่มจะมีชื่อเสียงจากการปลูกและจำหน่ายเมล็ดกาแฟป่าแป๋กลับมีรายได้ต่ำเพราะที่ตั้งของชุมชนอยู่ไกลจากพื้นราบและยากแก่การเข้าไปส่งเสริมอาชีพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงฤดูฝนด้วยแล้วหมู่บ้านอาจจะถูกตัดขาดจากโลกภายนอกแต่มีผู้นำชุมชนที่พยายามสร้างจุดแข็งให้กับผลผลิตของตน คือ กาแฟป่าแป๋ให้มีชื่อเสียงเพราะเป็นหมู่บ้านเดียวของจังหวัดลำพูนที่มีการปลูกกาแฟที่เป็นรายได้หลักของหมู่บ้าน

นอกจากนั้นหลายชุมชนที่มีรายได้สูงก็เพราะการสนับสนุนของโครงการหลวง แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าทุกชุมชนที่ได้รับการส่งเสริมจากโครงการหลวงจะประสบผลสำเร็จทางด้านเศรษฐกิจเสมอไป เพราะข้อจำกัดของการปฏิบัติงานของโครงการหลวงก็มีเช่นกัน นอกจากนั้นยังจะพบว่าชุมชนที่ศึกษาที่เป็นคนมั่งมีนั้นจะได้รับการส่งเสริมจากโครงการหลวง ทั้งนี้อาจจะมาจากวัตถุประสงค์ในตอนต้นของโครงการหลวงที่จะกำจัดการปลูกฝิ่น และคนมั่งมีในอดีตที่ผ่านมาจะมีการปลูกฝิ่นค่อนข้างมากเพราะตัวชุมชนจะตั้งบนพื้นที่สูงที่เหมาะสมกับการปลูกฝิ่นและที่สำคัญคนมั่งมีวัฒนธรรมการใช้ฝิ่นเพื่อทดแทนยาโรค โครงการหลวงจึงเข้าไปมีบทบาทกับชุมชนมั่งมีค่อนข้างมากในตอนแรกและชุมชนใดที่ได้รับการดูแลจากโครงการหลวงย่อมมีโอกาสในการพัฒนาเศรษฐกิจและอยู่ดีกินดีกว่าชุมชนที่ไม่ได้รับโอกาส

ขณะที่บ้านสามขาที่ได้รับการกล่าวขวัญในความสำเร็งนั้นคนในชุมชนกลับมีรายได้ไม่สูงนัก แต่ทั้งนี้จะต้องพิจารณาว่าชุมชนแห่งนี้เริ่มต้นจากความยากจน มีหนี้สินมากมายจนเป็นเหตุให้ผู้นำชุมชนลงมาแก้ปัญหาหนี้สินมากกว่าจะมาสร้างรายได้

ในกรณีของบ้านแม่สาใหม่ แม้ว่าจะพบว่ารายได้ของประชาชนในหมู่บ้านที่มาจากการทำเกษตรจะมีไม่มากนัก แต่กลับมีตัวรายได้จากภาคส่วนอื่นที่มีได้ปรากฏในหมู่บ้าน กล่าวคือชาวบ้านจำนวนมากลงมาขายของที่ระลึกให้แก่นักท่องเที่ยวในเมืองเชียงใหม่ คนในหมู่บ้านจึงมีที่พักชั่วคราวในเมืองเพื่อใช้ประกอบอาชีพ ดังนั้นคนในหมู่บ้านแม่สาใหม่จึงมีรถยนต์และรถจักรยานยนต์กันมากและรายได้ส่วนนี้ก็ไม่ได้มาจากการส่งเสริมของโครงการหลวง

บ้านห้วยหินลาดใน ตำบลแม่โป่ง อำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย ซึ่งเป็นชุมชนกะเหรี่ยงกลับมีรายได้ต่ำและไม่สามารถระบุจำนวนรายได้ต่อครัวเรือนได้เพราะมิได้มองว่าเรื่องของรายได้เป็นสิ่งสำคัญมากต่อความเป็นอยู่ เพราะชาวบ้านมุ่งในเรื่องเศรษฐกิจพอเพียง ดังนั้นทุกครัวเรือนจึงปลูกพืช เช่น ข้าวและผักกันทุกหลัง เงินจึงมิได้มีบทบาทมากนักและไม่สามารถใช้วัดความมั่งคั่งของคนในชุมชน ลักษณะทำนองนี้ก็พบในปรัชญาคำเนินชีวิตของคนในชุมชนบ้านโป่งน้อยใหม่ที่เป็นคนกะเหรี่ยงเช่นกัน ตัวเลขของรายได้จึงไม่สูงแต่ชาวบ้านก็มีความสุขเช่นกัน นอกจากนั้นในชุมชนของคนกะเหรี่ยงทั้งสองแห่งยังมีการดูแลป่าไม้และรักษาสภาพแวดล้อมดีมาก ผิดกับชุมชนบางแห่งที่มีการตัดไม้ทำลายป่าและมีการซื้อขายที่ดินกันมากจนสร้างความมั่งคั่งกับเจ้าของที่ดิน ดังนั้นเมื่อขายที่ดินให้กับบุคคลภายนอกแล้วก็ไปบุกเบิกยังพื้นที่ใหม่จนเกิดปัญหากับคนพื้นราบ

บทสรุปจากการศึกษาในขั้นตอนนี้คือความสำเร็จทางเศรษฐกิจมิใช่เป็นดัชนีชี้วัดการพัฒนาชุมชนเสมอไป สภาพเศรษฐกิจที่ดีอาจจะช่วยให้ชาวบ้านสุขสบายขึ้นแต่ก็ไม่ใช่เป็นปัจจัยเดียวของการพัฒนาและผู้นำชุมชนบางแห่งแม้ไม่ถึงกับปฏิเสธความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจแต่ก็

ไม่ได้ยอมรับว่าการพัฒนาชุมชนหมายถึงการสร้างรายได้กับชาวบ้านเพียงอย่างเดียวเพราะการที่ชาวบ้านในชุมชนมีฐานะเศรษฐกิจดีแต่อาจส่งผลกระทบไปยังปัญหาอื่น ๆ ที่ตามมา เช่น การใช้ยาในสิ่งที่ฟุ่มเฟือย ปัญหาครอบครัวแตกแยกหรือแม้กระทั่งปัญหาเยาวชนเสพยาเสพติด เป็นต้น

4.2.4 ปัจจัยพื้นฐาน

ปัจจัยประการหนึ่งของการพัฒนาชุมชนนั้นคือการจัดหาหรือจัดสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับประชาชน ปัจจัยอำนวยความสะดวกขั้นพื้นฐานมักจะได้แก่การจัดให้มีไฟฟ้า ประปา ศาสนสถาน โรงเรียน และอื่น ๆ



ตารางที่ 2 ปัจจัยพื้นฐานในชุมชน

หมู่บ้าน	ไฟฟ้า	ประปา	โรงเรียน	ศาสนสถาน	หน่วยงานในพื้นที่
1. บ้านแม่เจดีย์	มี	มี	ประถมศึกษา 6	วัด 2 แห่ง	โครงการหลวง
2. บ้านแม่กำปอง	มี	ไม่มี	ไม่มี	วัด 1 แห่ง	โครงการหลวง
3. บ้านหนองหอย	มี	มี	ประถมศึกษา 6	วัด 1 โบสถ์ 1	โครงการหลวง
4. บ้านบวกเตี้ย	มี	มี	เด็กเล็ก	โบสถ์ 3 แห่ง	โครงการหลวง
5. บ้านแม่สาใหม่	มี	มี	มัธยมศึกษา 3	โบสถ์ 2 แห่ง	โครงการหลวง
6. บ้านขุนกลาง	มี	มี	มัธยมศึกษา 3	โบสถ์ 2 แห่ง	โครงการหลวง
7. บ้านกัวโป่ง	มี	ไม่มี	ไม่มี	โบสถ์ 2 แห่ง	โครงการหลวง
8. บ้านโป่งน้อยใหม่	มี	มี	เด็กเล็ก	โบสถ์ 2 แห่ง	โครงการหลวง
9. บ้านเหล่า	มี	มี	มัธยมศึกษา 6	วัด 1 แห่ง	โครงการหลวง

ตารางที่ 2 ปัจจัยพื้นฐานในชุมชน (ต่อ)

หมู่บ้าน	ไฟฟ้า	ประปา	โรงเรียน	ศาสนสถาน	หน่วยงานในพื้นที่
10. บ้านสามขา	มี	มี	ประถมศึกษา 6	วัด 1 แห่ง	ไม่มี
11. บ้านห้วยหินลาดใน	พลังงาน แสงอาทิตย์	มี	ประถมศึกษา 6	อาราม 1 แห่ง	ไม่มี
12. บ้านป่าเป๋	พลังงาน แสงอาทิตย์	มี	ประถมศึกษา 6	โบสถ์ 1 แห่ง อาราม 1 แห่ง	ไม่มี

ผลการสำรวจชุมชนในเรื่องสาธารณูปโภคหรือสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานพบว่า ในปัจจุบันปัจจัยเหล่านี้ เช่น ไฟฟ้า ประปา โรงเรียน และศาสนสถาน เป็นสิ่งที่หาได้ในชุมชนเกือบทุกแห่งบนพื้นที่สูงแต่ความต่างจะเป็นเรื่องของคุณภาพของสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น บางชุมชนแม้จะมีไฟฟ้าใช้แต่ก็ยังเป็นแบบ Solar Cell ที่มีข้อจำกัดมากมายในการใช้ แม้ว่าทุกชุมชนจะมีประปาให้แต่หลายชุมชนยังเป็นประปาภูเขาที่ขาดสุขอนามัย สถานการศึกษาแม้จะมีให้เกือบทุกแห่งแต่ก็ยังมีระดับและคุณภาพที่แตกต่างกัน เช่น ในบางชุมชนมีเพียงศูนย์เด็กเล็ก แต่ที่น่าสนใจมากกว่านั้นคือโรงเรียนบางแห่งขาดครูหรือมีครูแต่ตัวครูกลับไม่อยู่ที่โรงเรียนเพราะที่ตั้งของโรงเรียนอยู่ไกลจากถนนใหญ่มาก ชุมชนบางแห่ง เช่น บ้านแม่กำปองที่เคยมีโรงเรียนแต่ต่อมาจำนวนนักเรียนลดลง จึงมีการยุบโรงเรียนในหมู่บ้านไปรวมกับโรงเรียนในหมู่บ้านอื่น นอกจากนั้นสถานที่ตั้งของชุมชนก็เป็นตัวแปรสำคัญในการพัฒนา ชุมชนบางแห่งอยู่ไกลจากถนนใหญ่มาก การเข้าออกจึงเป็นปัญหา ยิ่งในฤดูฝนด้วยแล้วการคมนาคมเหมือนถูกตัดขาดออกจากโลกภายนอก เช่น บ้านป่าแป๋ที่ต้องใช้รถจักรยานยนต์เป็นหลักของการเดินทาง บ้านห้วยหินลาดในแม้จะอยู่ไม่ไกลจากตัวชุมชนแต่ก็หารถประจำทางไปไม่ได้และที่สำคัญไม่มีสัญญาณโทรศัพท์ ดังนั้นจึงเปรียบเหมือนโลกอีกโลกหนึ่งที่ขาดการติดต่อ ขณะที่ไฟฟ้าที่มีใช้ก็เป็นเพียง Solar Cell ที่ติดตั้งให้กับโรงเรียน แต่ในทางกลับกันที่บ้านห้วยหินลาดในกลับมีลานจอด Helicopter เพื่อให้ผู้ใหญ่จากต่างประเทศได้ใช้ในการเดินทางเมื่อมาเยี่ยมชม

ชุมชนบางแห่งที่มีที่ตั้งที่ได้เปรียบก็อาจพบหน่วยงานของรัฐมากมายที่ไปตั้งสถานที่ทำงาน เช่น บ้านขุนกลางบริเวณคอยอินทนนท์ซึ่งเป็นแหล่งท่องเที่ยวสำคัญของภาคเหนือจะมีหน่วยงานของรัฐ ทั้งภาคราชการพลเรือนและทหาร ไปปฏิบัติงานเต็มไปหมด ถนน ไฟฟ้า ประปา Resort และร้านค้าอยู่เต็มพื้นที่ การพัฒนาใด ๆ ย่อมทำได้ไม่ยาก รวมทั้งการมีสถานีวิจัยเกษตรของโครงการหลวงตั้งอยู่จึงเป็นสถานที่ท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียง

ขณะที่บ้านบวกเตี้ย และบ้านหนองหอยที่ตั้งริมถนนใหญ่ทางไปแม่ริม-สะเมิง เป็นเส้นทางท่องเที่ยว ชาวบ้านในพื้นที่จึงอยู่ในฐานะที่ได้เปรียบ คือสามารถทำสถานที่พัก ทำที่จอดรถ และขายของที่ระลึกให้กับนักท่องเที่ยวอีกด้วย แต่ที่สำคัญพื้นที่ดังกล่าวแม้จะเป็นที่ดินที่ไม่มีการมสิทธิ์ตามกฎหมายแต่กลับมีการซื้อขายที่ดินกันอย่างมากมายในราคาที่สูงมากจนทำให้เจ้าของที่ดินบางรายร่ำรวยมหาศาล เช่นเดียวกับบ้านแม่เจดีย์ที่ตั้งอยู่บนถนนไปอำเภอเวียงป่าเป้า ซึ่งใช้เดินทางไปเชียงรายและอยู่ใกล้สถานที่ท่องเที่ยว น้ำพุร้อน โอกาสจะจัดตั้งศูนย์กลางการค้าจำหน่ายสินค้าย่อมทำได้ไม่ยาก จึงเปิดโอกาสให้ผู้นำอย่างพระครูโพนุลย์เลือกที่จะตั้งร้านขายสินค้า OTOP ในบริเวณพื้นที่ของวัดแม่เจดีย์

จากตัวอย่างชุมชนที่ศึกษาจึงมีสภาพหลากหลายทั้งในด้านประชากรและสภาพแวดล้อมทางกายภาพซึ่งในบริบทที่แตกต่างกันเช่นนี้ย่อมมีผลต่อลักษณะของภาวะผู้นำในชุมชนนั้น ๆ กล่าวคือแม้ว่าผู้นำจะมีความสามารถเหมือนกันแต่การที่ต้องอยู่กับสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันทั้งทางด้านประชากรและสภาพความเป็นอยู่บทบาทของผู้นำย่อมแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง

4.3 ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำกับความสำเร็จในการพัฒนาชุมชน

วัตถุประสงค์ในส่วนนี้คือการนำผลจากการสำรวจและสัมภาษณ์ผู้นำชุมชนที่เป็นชุมชนตัวอย่างจำนวน 12 แห่งมาวิเคราะห์ว่าบทบาทของผู้นำเหล่านั้นได้มีวิธีการดำเนินงานอย่างไรและผลการดำเนินงานเป็นเช่นไร ทั้งนี้เพื่อจะได้กำหนดเกณฑ์ว่าชุมชนที่คิดว่าประสบผลสำเร็จในการพัฒนาโดยผู้นำชุมชนนั้นมีลักษณะอย่างไร ผลจากการศึกษาเพื่อกำหนดเกณฑ์ว่าในการพัฒนาชุมชนให้ประสบผลสำเร็จนั้นจะต้องมีหลักเกณฑ์อะไรบ้าง

4.3.1 บทบาทของผู้นำในการพัฒนา

จากการศึกษาชุมชนทั้ง 12 แห่ง ที่มีทั้งคนเมือง ม้ง และกะเหรี่ยง พบว่าเราอาจจะจำแนกบทบาทของผู้นำออกได้ 2 ประเภท

ประเภทที่ 1 ผู้นำที่ได้ตำแหน่งมาโดยอาจจะด้วยเหตุผลทางการเมืองหรือเป็นผู้นำแบบทางการแต่กลับไม่มีบทบาทอะไรมากนักนอกจากเป็นผู้ประสานงานกับหน่วยงานภายนอก ชุมชนเหล่านี้มีทั้งที่เป็นชุมชนเจริญ เศรษฐกิจดี และประชาชนมีการศึกษา แต่ในบางชุมชนกลับมีสภาพยากจน การเข้าถึงแหล่งทรัพยากรก็ยาก พืชผลที่ผลิตราคาคต่ำ และประชาชนค่อนข้างเดือดร้อนต้องออกไปหางานและหาเงินจุนเจือครอบครัวจากภายนอก ชุมชนประเภทนี้มักจะประสบผลสำเร็จเพราะหน่วยงานภายนอกเข้ามาส่งเสริม โดยเฉพาะโครงการหลวงที่เข้ามาช่วยทางการผลิตและการตลาด บทบาทของผู้นำจึงเป็น 2 แบบ คือ แบบแรกเป็นผู้นำแบบเป็นทางการที่ได้รับแต่งตั้งจากราชการจึงทำหน้าที่เหมือนผู้แทนชุมชนในพิธีกรรมต่าง ๆ และแบบที่สองทำหน้าที่ประสานงานระหว่างหน่วยงานภายนอกกับชุมชน เช่น การไปประชุมกับราชการ รับทราบนโยบาย นอกจากนั้นทำหน้าที่ดูแลความสงบของชุมชน เช่น ระวังข้อพิพาทของคนในชุมชน ตรวจสอบว่ามีคนในชุมชนประพฤติปฏิบัติอะไรที่ผิดกฎหมายหรือไม่ และหน้าที่รับแขกที่มาเยี่ยมชมหรือทางราชการส่งมาตรวจงาน

เนื่องจากผู้นำประเภทนี้มาจากการแต่งตั้งโดยราชการ ดังนั้นเป็นคนที่ไม่คลุกคลีในชุมชนยอมรับในเรื่องความน่าเชื่อถือ และมีฐานะทางเศรษฐกิจค่อนข้างดีในชุมชนเพราะจะต้องมีการใช้จ่ายในฐานะของผู้นำ ผู้นำเหล่านี้จึงมีธุรกิจของตนเองและในบางครั้งจึงแยกกันล่าบกระหว่างงานราชการและงานหลวง

ผู้นำประเภทนี้จะเป็นผู้นำกลุ่มใหญ่ของชุมชนที่สำรวจ แม้ว่าเราจะพบว่าชุมชนนั้น ๆ มีความสำเร็จด้านรายได้หรือด้านสังคม แต่ภายใต้ความสำเร็จดังกล่าวมิได้มาจากความสามารถโดยตรงของผู้นำ

ประเภทที่ 2 คือผู้นำที่นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง ริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ หรือเสนอทางเลือกที่ดีให้กับชุมชน ผู้นำประเภทนี้บางคนมิได้มีตำแหน่งใด ๆ ที่เป็นทางการ หรือบางคนเคยเป็นตำแหน่งผู้นำชุมชนมาในอดีตแต่ปัจจุบันไม่มีตำแหน่งทางการใด ๆ ทั้งสิ้นแต่กลับเป็นคนที่ชุมชนให้การยอมรับ การยอมรับนั้นมิใช่เพียงเป็นการยอมรับในตัวบุคคลแต่ยอมรับในแนวความคิดและวิธีการพัฒนาของคนคนนั้น ผู้นำแบบนี้จึงเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงในที่นี่ไม่จำเป็นที่จะต้องมีการนำสิ่งใหม่ ๆ เสมอไป แต่ในบางชุมชนก็มีการนำเสนอแนวความคิดใหม่ ๆ เหมือนกัน เช่น กรณีบ้านแม่กำปองที่ริเริ่มทำเป็นสถานที่ท่องเที่ยวแบบใหม่ที่เรียกกันว่า Homestay จนทำให้บ้านแม่กำปองกลายเป็นสถานที่ท่องเที่ยวแห่งใหม่ของจังหวัดเชียงใหม่ แต่ในบางแห่งก็นำเสนอสิ่งดี ๆ ให้กับชุมชนโดยสวนกระแสความทันสมัยของสังคมยุคใหม่ เช่น กรณีบ้านห้วยหินลาดในผู้นำกะเหรี่ยงที่เป็นผู้นำยืนหยัดในการดูแลสิ่งแวดล้อมและปฏิเสธการเข้ามาของเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่จะก่อให้เกิดปัญหาภายหลัง โดยนำเอาแนวความคิดแบบเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นหลักในการจัดการชุมชน หรือกรณีของชุมชน แม่เจดีย์ที่พระไพฑูรย์สามารถปลุกความรู้สึกให้ชาวบ้านร่วมกันรักษาป่า กรณีรอบ ๆ หมู่บ้านมิให้สลายไปรวมถึงบ้านสามขาที่มีการทำวิจัยชุมชนเป็นแห่งแรก ๆ ของประเทศไทยและนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสร้างหนี้สินของชาวบ้านให้มีฐานะดีขึ้นและยังสามารถระดมทุนจากภายนอกด้วยตนเองรวมถึงการสร้างธุรกิจใหม่ให้กับคนในชุมชน ผู้นำบางคนที่อยู่ในหมู่บ้านที่ยากจน ขาดที่ดินทำกิน และชาวบ้านยังหาเช่ากินค่า แต่ผู้นำดังกล่าวยังสามารถนำบุคคลภายนอกมาร่วมกันพัฒนาชุมชนของตน มีการริเริ่มปลูกพืชใหม่ ๆ และมีการทดลองนำผลิตผลมาแปรรูปเพื่อจัดจำหน่ายในลักษณะอื่น ๆ แม้ว่าผลจากความพยายามจะยังไม่ปรากฏผลแต่เราพบถึงความมุ่งมั่นและการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ให้กับชุมชน เช่น กรณีผู้นำหมู่บ้านกัวโป่ง ตำบลแจ่มหลวง อำเภอกลายาพัฒนา ดังที่กล่าวมาเสมอว่าความสำเร็จมิใช่สินค้าสำเร็จรูปที่ใครทำแล้วจะต้องประสบผลสำเร็จเสมอไป ทั้งนี้เนื่องจากบริบทของแต่ละชุมชนไม่เหมือนกัน แต่การที่ผู้นำได้พยายามนำเสนอสิ่งใหม่ ๆ และยังพยายามผลักดันให้บังเกิดผลจึงควรได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำเช่นกัน

กรณีของคนม้งนั้น เนื่องจากลักษณะวัฒนธรรมตลอดจนอุปนิสัยของคนม้งที่ใกล้ชิดกับคนจีน ดังนั้นคนม้งเกือบทุกครอบครัวจึงมีความสามารถในการจัดการด้วยตนเองสูง มีความทะเยอทะยาน และมีความมานะพยายามมากจนทำให้ในบางครั้งอาจจะไม่จำเป็นต้องมีผู้นำมากอย่กำกับเหมือนกับคนเมืองและคนกะเหรี่ยง ดังนั้นบทบาทของผู้นำม้งจึงไม่ค่อยเด่นชัดเมื่อ

เปรียบเทียบกับคนชาติพันธุ์อื่น ตัวอย่างที่เห็นได้จากการเข้าสำรวจพื้นที่คือเมื่อเข้าไปยังชุมชนคนเมืองและกะเหรี่ยง คนในชุมชนดังกล่าวเขาจะบอกได้และยกย่องผลงานของผู้นำ เขาจะทราบชื่อบ้านที่อยู่ ตลอดจนถึงผลงานของผู้นำเหล่านั้น แต่ในชุมชนม้งแม้ว่าจะทราบว่าใครเป็นผู้ใหญ่บ้านแต่บทบาทกลับมิได้โดดเด่นจนเกิดการยอมรับจากคนในชุมชนเหมือนกับคนเมืองและกะเหรี่ยง เช่น กรณีของบ้านบางแห่งที่ผลิตไม้ได้ราคาและหาสถานที่จำหน่ายไม่ได้ โครงการหลวงก็ไม่สามารถรับซื้อผลผลิตได้มากกว่าที่กำหนด คนม้งจึงรวมตัวกันไปหาตลาดที่กรุงเทพด้วยตนเอง และจัดการธุรกิจการค้าของตน คิดต่อระบบขนส่งกันเองจนไม่ต้องพึ่งพาโครงการหลวงมากนัก คนม้งในบางชุมชนมีปัญหาที่ดินจำกัดและไม่สามารถขยายพื้นที่เพาะปลูกออกไปอีก ทางออกจึงไปขายของที่ระลึกให้กับนักท่องเที่ยวในเมืองเชียงใหม่และคนม้งสามารถรวมตัวกันจัดตั้งเครือข่ายม้งทั้งประเทศรวมถึงคนม้งบางคนสามารถเข้ามาทำธุรกิจทางการเงิน บางคนสามารถรวบรวมเงินไปทำรีสอร์ทในจังหวัดอื่น ดังนั้นสำหรับคนม้งในพื้นที่ศึกษาพบว่าบทบาทผู้นำจะไม่โดดเด่นเท่ากับคนเมืองและกะเหรี่ยง หรืออาจจะกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าคนม้งส่วนใหญ่มีลักษณะความเป็นผู้นำค่อนข้างมาก แต่กระนั้นบทบาทความเป็นผู้นำของคนม้งก็มีจำกัดในบางด้าน เช่น ด้านสตรีที่ถูกจำกัดบทบาทอย่างมาก อาจจะสรุปว่าการสร้างภาวะผู้นำให้กับคนม้งอาจจะไม่ยากเพราะคนเหล่านั้นได้รับการฝึกฝนมาจากครอบครัวแล้ว แต่การสร้างภาวะผู้นำให้กับสตรีม้งนั้น กลับเป็นเรื่องลำบาก

4.3.2 ข้อมูลพื้นฐานผู้นำในชุมชน

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้นำชุมชนที่ศึกษา

เนื่องจากผู้นำที่ศึกษานั้นมาจากข้อมูลในเรื่องชุมชนที่ได้รับจากหัวหน้าศูนย์โครงการหลวง ได้รับการหาพรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และได้จากวิธีการ Snowball บุคคลที่ศึกษาจากชุมชนดังกล่าวมีทั้งที่เป็นผู้นำโดยตำแหน่ง ผู้นำที่ชุมชนยอมรับ และบางท่านเป็นเจ้าหน้าที่ที่ได้รับการเอื้ออำนวยการในการพัฒนาชุมชนดังกล่าว บางชุมชนก็ได้รับการเสนอชื่อมากกว่า 1 ท่านเพื่อให้เห็นภาพกว้าง ๆ ของบุคคลเหล่านั้น จึงขอเสนอข้อมูลส่วนบุคคลของผู้นำดังกล่าว

ตารางที่ 3 อายุ การศึกษา และอาชีพของผู้นำ

หมู่บ้าน	อายุ	การศึกษา	อาชีพ	ชาติพันธุ์
1. บ้านแม่เจดีย์	59	ป. 4	พระ	คนเมือง
2. บ้านแม่กำปอง	62	ม. 6	ค้าขาย	คนเมือง
3. บ้านหนองหอย	48	ประถมศึกษาชั้นปีที่ 4	ทำไร่ ค้าขาย	ม้ง
4. บ้านบวกเตี้ย	51	ไม่ได้เรียน	สวนกุหลาบ	ม้ง
5. บ้านแม่สาใหม่	43	มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3	สวนผัก	ม้ง
6. บ้านขุนกลาง	30	ปวช.	ทำไร่	ม้ง
7. บ้านกัวโป่ง	55	ปริญญาตรี	ทำนา	กะเหรี่ยง
8. บ้านโป่งน้อยใหม่	51	ประถมศึกษาชั้นปีที่ 4	ทำนา เลี้ยงสัตว์	กะเหรี่ยง
9. บ้านเหล่า	58	ปริญญาตรี	พนักงานบริษัท	กะเหรี่ยง
10. บ้านสามขา	51	มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6	ทำนา	คนเมือง
11. บ้านห้วยหินลาดใน	60	ไม่ได้เรียน	ทำนา สวนชา	กะเหรี่ยง
12. บ้านป่าแป๋	28	มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6	ทำนา สวนกาแฟ	กะเหรี่ยง

จากข้อมูลพื้นฐานของผู้นำในกลุ่มชุมชนต้นแบบ พบว่า

ประการแรก ผู้นำเหล่านั้นมีอายุอยู่ในช่วงตอนปลาย 40 จนถึง 60 ลักษณะนี้เป็นเรื่องปกติของสังคมในเอเชียและสังคมเกษตร เพราะการเป็นผู้นำนั้นจะต้องได้รับการไว้วางใจในระดับหนึ่ง และเครื่องมือที่ใช้วัดความน่าเชื่อถือคือการที่ผู้นำทุกคนเป็นคนชาติพันธุ์เดียวกับคนในชุมชนโดยเกิด ใช้ชีวิต และทำมาหากินในชุมชนนั้น ๆ และที่สำคัญได้อาศัยในชุมชนจนเกิดการยอมรับ การที่ผู้นำทุกคนมีอายุมากจึงสะท้อนถึงความมีอาวุโสและมีสติปัญญาที่รอบคอบมากกว่าคนหนุ่มสาว

ประการที่สอง ในเรื่องการศึกษา ผู้นำในชุมชนต้นแบบมักจะสนใจเรื่องการศึกษาแม้ว่าโดยพื้นฐานในเขาวัวอาจจะไม่ได้รับโอกาสในเรื่องการศึกษา แต่เมื่อโอกาสมาถึง เช่น การเข้ามาของการศึกษานอกโรงเรียน (กสน.) ทุกคนมีโอกาสจะเข้ารับการศึกษาคือ กรณีของผู้นำชุมชนบ้านห้วยหินลาดโน้นนั้นแม้ว่าจะไม่ได้เรียนหนังสือแบบทางการ แต่ด้วยความใฝ่รู้จึงเรียนด้วยตนเอง อดทนเรียนหนังสือด้วยการจดจำและฝึกหัดด้วยตนเอง ส่วนระดับการศึกษาจะมีความแตกต่างกันมากเพราะมีตั้งแต่ระดับปริญญาเอกจนถึงคนที่ไม่เคยเข้าโรงเรียนเลย ดังนั้นการศึกษาจึงมิใช่ตัวแปรที่สำคัญในการเป็นผู้นำ ทั้งนี้เพราะในชุมชนเหล่านั้นทุกคนในชุมชนรู้จักกันดีจนรู้ว่าใครเป็นคนดี และคนที่ไว้ใจได้

ประการที่สาม ในเรื่องของอาชีพและรายได้ของผู้นำ พบว่าอาชีพจะแตกต่างกันไปแต่โดยทั่วไปจะสัมพันธ์กับอาชีพหลัก ๆ ของคนในชุมชน เช่น ส่วนใหญ่จะทำการเกษตรยกเว้นผู้นำบ้านแม่กำปองที่ทำการค้าแต่สินค้าที่ขายเป็นหลักคือกาแฟที่ส่งเสริมให้ชาวบ้านปลูกกันในชุมชนนั่นเอง ส่วนรายได้นั้นสิ่งที่พบคือผู้นำในชุมชนต้นแบบหลายคนไม่ใช่มีฐานะในชุมชนเพราะรายได้มีไม่มาก เช่น ถ้าผู้นำดังกล่าวเป็นผู้ใหญ่บ้านก็จะมีรายได้จากการเกษตรที่ทำกับเงินเดือนจากทางราชการในฐานะผู้ใหญ่บ้านประมาณเดือนละ 8,000 บาท ผู้นำบ้านแม่เจดีย์ที่ประสบผลสำเร็จในหลายด้านก็มิได้มาจากคนมั่งมีหรือมีรายได้มากแต่สามารถหารายได้หรือความช่วยเหลือเข้าชุมชนได้มาก เช่นเดียวกับผู้นำชุมชนบ้านสามขาที่สามารถเข้าถึงบริษัทปูนซิเมนต์ไทย (SCG) เพื่อนำเงินมาสร้างกองทุน ผู้นำชุมชนบ้านกัวโป่งที่เป็นผู้ใหญ่บ้านมิได้มีรายได้อะไรมากมายแต่พยายามนำสิ่งใหม่ ๆ ให้กับชุมชนเช่นกัน ดังนั้นฐานะของผู้นำจึงไม่ได้เป็นสิ่งยืนยันว่าผู้นำฐานะดีจะมีโอกาสพัฒนาชุมชนได้มากกว่าผู้นำที่รายได้น้อย

ประการที่สี่ ผู้นำทุกคนที่มีบทบาทในการพัฒนาชุมชนล้วนไม่มีบิดามารดาหรือญาติพี่น้อง ทั้งฝั่งตนเองหรือครอบครัวภรรยาที่เคยเป็นผู้นำชุมชนมาก่อน ทุกคนเริ่มต้นใหม่หมด ดังนั้นภาวะผู้นำไม่ใช่เรื่องของสายโลหิตหรือการถ่ายทอดจากชนรุ่นหนึ่งไปยังอีกชนรุ่นหนึ่งแต่เป็นเรื่องแรงบันดาลใจที่แต่ละคนได้รับมาและทำสิ่งที่ตนเองเห็นว่าถูกต้องให้บังเกิดออกจากรุ่นคนในชุมชนล้วนรู้จักกันดี รู้ว่าใครคนใดมีลักษณะอย่างไร แม้บุคคลดังกล่าวจะมีสถานภาพทางครอบครัวที่ดีแต่ถ้าความประพฤติไม่ดีก็ไม่มีใครเลือกหรือยอมรับให้เป็นผู้นำ ในชุมชนเหล่านี้แม้จะมีการเลือกตั้ง นักการเมืองอาจจะเข้ามาหาเสียงและแจกจ่ายสิ่งของ ชาวบ้านอาจจะเลือกเพราะเขาแจกของ แต่การเป็นนักการเมืองต่างจากผู้นำชุมชนเพราะนักการเมืองไม่ได้อยู่ในชุมชนและนาน ๆ มาทีการเลือกตั้งจึงไม่สำคัญเท่ากับผู้นำชุมชนที่ต้องคอยดูแลคนในชุมชน

ประการสุดท้ายในเบื้องต้นคือ พบว่า ผู้นำชุมชนที่เป็นตัวอย่างไม่ปรากฏว่ามีเพศสตรีที่ได้รับการยอมรับจากชุมชนเลย ในสังคมทั้งคนเมือง คนกะเหรี่ยง และคนม้งล้วนมีความเชื่อในเรื่อง

วิถีเพศ (Gender) เจือปน กล่าวคือเชื่อว่าเพศแต่ละเพศมีบทบาทเฉพาะของตน สตรีจะถูกจำกัดบทบาทอยู่แต่ในครอบครัวและเรื่องภายนอกจะเป็นหน้าที่ของเพศชาย ยิ่งในสังคมม้ง สตรีจะถูกกำหนดบทบาทค่อนข้างจำกัด (จากการสัมภาษณ์คุณศรีมี ทอศิริชูชัย นักวิจัยชาวม้ง) เหมือนกับไม่มีตัวตนในสังคม การที่จะผลักดันให้สตรีขึ้นมาเป็นผู้นำในสังคมเหล่านี้จึงเป็นสิ่งที่ยากมาก

4.4 หลักเกณฑ์การคัดเลือกชุมชนต้นแบบ

4.4.1 ชุมชนที่มีผู้นำในการนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

1.1 ชุมชนที่ผู้นำได้มีบทบาทในการพัฒนา : บ้านสามขา บ้านแม่เจดีย์ บ้านแม่กำปอง บ้านห้วยหินลาดใน และบ้านกัวโป่ง โดยผู้นำเหล่านั้นได้มีการแสดงออกถึงจุดมุ่งมั่นในการริเริ่มแก้ไขปัญหา และพัฒนาชุมชนอย่างต่อเนื่อง แม้บางแห่งจะประสบผลสำเร็จและบางแห่งก็ยังไม่สามารถเห็นผลสำเร็จในช่วงเวลาจำกัด

1.2 ชุมชนม้งทั้ง 4 ชุมชนที่ศึกษาพบลักษณะร่วมกันคือ คนม้งมีวิถีชีวิตที่มุ่งแข่งขันกัน และกล้าได้กล้าเสียในการยอมรับสิ่งใหม่ๆ บทบาทของผู้นำจึงเป็นเพียงผู้ประสานระหว่างเรื่องภายในชุมชนกับบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก ดังนั้นคุณสมบัติของผู้นำชุมชนม้งจะแตกต่างจากชุมชนอื่น

4.4.2 การพัฒนาที่ยั่งยืน (Development Sustainability) พบว่า

1) **คุณภาพ** หมายถึง ผลผลิต (Output) ของการพัฒนาของผู้นำที่ดำเนินการในชุมชน โดยผลผลิตการพัฒนาสามารถตอบสนองต่อวิถีคิด วิถีชีวิตชาวบ้าน และแก้ปัญหาชุมชน การพัฒนาดังกล่าวอาจเป็นเรื่องการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม หรือสิ่งแวดล้อมได้ทั้งสิ้น พบว่าชุมชนหลายแห่งในการสำรวจสามารถประสบผลสำเร็จในด้านนี้แม้ว่าผลของความสำเร็จอาจจะยังไม่เกิดแต่ชุมชนมีความชัดเจนในทิศทางที่ตนเองปรารถนา บ้านกัวโป่งของคณะเกรียงรู้ว่ชุมชนตนเองต้องการอะไร คือการดูแลสิ่งแวดล้อม ชุมชนบ้านแม่กำปองต้องการมีรายได้เสริมนอกจากการทำไร่เมี่ยงและใบชา บ้านแม่เจดีย์มุ่งมั่นในการรักษาป่า บ้านสามขาต้องการลดภาวะหนี้สินครัวเรือนของชาวบ้าน บ้านห้วยหินลาดในต้องการที่จะอนุรักษ์วิถีชีวิตแบบเศรษฐกิจพอเพียงให้ดำรงอยู่กับชุมชนตลอดไป และชุมชนคนม้งมีความชัดเจนในการพัฒนาเศรษฐกิจครัวเรือน ดังนั้นการดำรงชีวิตและการพัฒนาจะมุ่งอยู่แต่ในเรื่องอาชีพและการตลาด ขณะที่ชุมชนอื่นยังขาดความชัดเจนในเรื่องนี้

2) **กระจายอย่างเป็นธรรม** หมายถึง ผลผลิต (Output) ของการพัฒนาของผู้นำที่ดำเนินการในชุมชนได้รับการจัดสรรให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในชุมชนอย่างเสมอภาคเพราะการ

พัฒนาใด ๆ ที่ก่อให้เกิดการได้เปรียบเสียเปรียบย่อมขาดความร่วมมือและตามมาด้วยความขัดแย้งในระยะยาว พบว่าในหลายชุมชนอาจจะมีปัญหาในส่วนนี้เพราะการพัฒนาใด ๆ ไม่อาจจะแบ่งปันผลประโยชน์ได้อย่างเสมอภาคกับทุกครัวเรือนในชุมชนได้ ทั้งนี้เนื่องจากการมีข้อจำกัดในบางประการ เช่น การที่ชุมชนออกไปหาตลาดดอกไม้ในกรุงเทพฯ อาจจะไม่เป็นประโยชน์มากนักกับครัวเรือนผู้ปลูกแปลงดอกไม้ขนาดเล็กย่อมเพราะไม่คุ้มกับการส่งออก บ้านที่อยู่ใกล้ถนนย่อมมีราคาที่ดินดีและมีโอกาสในการทำการค้าท่องเที่ยว บ้านที่มีพื้นที่จำกัดอาจจะได้ประโยชน์อะไรกับการทำ Homestay ในชุมชน ดังนั้นถ้าวัตถุประสงค์ในการพัฒนามุ่งอยู่แต่ในด้านเศรษฐกิจแล้วโอกาสของชาวบ้านย่อมไม่เท่าเทียมกัน แม้กระทั่งในโครงการอนุรักษ์ป่าและสิ่งแวดล้อม ครัวเรือนใดที่มั่งคั่งของที่ดินก่อนย่อมครอบครองที่ดินจำนวนมาก การทำเขตป่าอนุรักษ์มักจะสร้างความไม่พอใจกับครัวเรือนที่มีสมาชิกมากและมีที่ดินทำกินน้อย

แม้กระทั่งในโครงการอนุรักษ์ป่าไม้ของบ้านแม่เจดีย์ ในตอนแรกก็ได้รับการต่อต้านจากคนในชุมชนเพราะเป็นการลดพื้นที่ทำมาหากินของชาวบ้านที่เคยได้รับประโยชน์มาก่อน แต่การที่พระครูไพฑูรย์พยายามจัดทำร้านค้าชุมชนในพื้นที่บริเวณวัดอาจจะช่วยเยียวยาความเสียหายได้บางส่วนแต่ก็ไม่ได้หมายความว่าทุกครัวเรือนจะได้ประโยชน์อย่างเท่าเทียมกัน

3) ความสามารถปรับตัว หมายถึง กระบวนการ (Process) ของการพัฒนาของผู้นำที่ดำเนินการสามารถรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับชุมชนดังกล่าว อันประกอบด้วย

- 3.1) ความสามารถในการรับสิ่งใหม่ (Taking-in)
- 3.2) ความสามารถในการปฏิเสธสิ่งที่ไม่มีความจำเป็น (Keeping-out)
- 3.3) ความสามารถในการขจัดสิ่งที่เป็นภัยให้ออกไป (Putting-out)
- 3.4) ความสามารถในการรักษาสິงดี ๆ ไว้ (Keeping-in)

เมื่อความสามารถในการปรับตัวนั้นมีองค์ประกอบย่อย 4 ด้านซึ่งล้วนเป็นเรื่องของกระบวนการ (Process) ด้วยกันทั้งสิ้นและเมื่อนำองค์ประกอบทั้ง 4 มาวิเคราะห์กับชุมชนที่ศึกษาทั้งหมด 12 ชุมชน พบว่า ความสามารถในการรับสิ่งใหม่ ๆ (Taking-in) นั้นจะแตกต่างกันอย่างมาก ทั้งนี้เนื่องจากเหตุผลของวิถีชีวิตและบริบทของชุมชน ด้านของบริบทนั้นในชุมชนที่อยู่ห่างไกลความเจริญ ไฟฟ้าไม่มี หน่วยงานสนับสนุนไม่มีบทบาทในพื้นที่ โอกาสที่จะรับสิ่งใหม่ ๆ ย่อมทำได้ยาก นอกจากนั้นวิถีชีวิตที่ผูกพันกับเรื่องการพัฒนาเศรษฐกิจหรือการหารายได้ เช่น คนมั่งโอกาสในการรับสิ่งใหม่ ๆ จะมีอยู่เสมอ แม้หน่วยงานของรัฐอาจจะไม่ได้เข้ามามีบทบาทแต่คนมั่งกลับมีลักษณะนิสัยที่ชอบและทดลองสิ่งใหม่ ๆ เช่น กรณีบ้านบวกเตี้ยที่แต่ก่อนปลูกข้าวเป็นหลักเมื่อมีคนภายนอกเข้ามาในพื้นที่ปลูกดอกกุหลาบ ชาวบ้านก็ไปขอกิ่งกุหลาบมาทดลองปลูกและจากนั้นขยายพันธุ์ออกไปจนกลายเป็นรายได้หลักของชุมชน เมื่อโครงการหลวงเข้ามาจัดตั้งและให้

ทดลองปลูกกุหลาบพันธุ์อื่นบ้างก็ได้รับการยอมรับจากชาวบ้านบวกเตย หรือกรณีของชุมชนมั่ง บ้านกลางที่โครงการหลวงเข้าไปส่งเสริมปลูกพืชเมืองหนาว ล้วนต่างได้รับการยอมรับอย่างดี แต่การสรุปเช่นนี้มีได้หมายความว่าคนชาติพันธุ์อื่นจะไม่ยอมรับสิ่งใหม่ ๆ เช่น คนมั่งเพราะกรณีบ้านกั่วโป่งที่มีการพยายามนำเอาสตรอว์เบอร์รี่จากบุคคลภายนอกที่เข้ามาอาศัยในชุมชนให้มาทดลองปลูกก็เริ่มจะได้รับการยอมรับแต่สำหรับคนกะเหรี่ยงนั้นอาจจะต้องใช้เวลาพิสูจน์ให้มั่นใจก่อนจึงจะยอมรับ ขณะที่คนมั่งมีลักษณะกล้าเสี่ยง (Risk Taking) มากกว่าคนชาติพันธุ์อื่น

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากคนกะเหรี่ยงนั้นมีปรัชญาการดำรงชีวิตต่างจากคนมั่ง การยอมรับสิ่งใหม่ ๆ จึงต้องค่อยเป็นค่อยไปเช่นเดียวกับคนเมือง เพราะกว่าผู้ใหญ่บุญเรือน เฒ่าคำ แห่งบ้านสามขาและอดีตผู้ใหญ่บ้านธีรเมศร์แห่งบ้านแม่กำปองจะได้รับการสนองตอบแนวความคิดในการพัฒนานั้นต้องใช้เวลาพอสมควรเพราะคนเหล่านั้นเคยชินกับระบบและวิถีชีวิตแบบเก่า ๆ ผู้ใหญ่ธีรเมศร์ ขจรพัฒนภิรมย์ ต้องใช้เวลาอธิบายกับคณะกรรมการหมู่บ้านในการให้ความเห็นชอบในการทำบ้านแม่กำปองเป็นการท่องเที่ยวเชิง Homestay อยู่นาน เช่นเดียวกับผู้ใหญ่บุญเรือนที่นำเอาเรื่องการวิจัยชุมชนที่ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากสำนักงานกองทุนการวิจัย (สกว.) มาให้ชาวบ้านร่วมกันทำวิจัยเรื่องการลดภาระหนี้สินของคนในบ้านสามขา อาจจะกล่าวได้ว่าบ้านสามขาโดยการนำของผู้ใหญ่บุญเรือนเป็นผู้หนึ่งที่ร่วมกับ สกว. ในการทำวิจัยชุมชนโดยคนของชุมชน การวิจัยดังกล่าวต้องใช้เวลามากแต่ได้ผลคุ้มค่าเพราะทำให้ชื่อของบ้านสามขาได้รับการยอมรับทางวิชาการหรือกรณีของพระครูโพนบูลย์ที่ดำเนินการอนุรักษ์ทรัพยากรป่าไม้ร่วมกับสำนักงานป่าไม้ที่ 9 ภายใต้อำนาจของพระพุทธรักษาบนเนื้อที่ 140 ไร่และยังร่วมกับการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยทำการปลูกป่าและบำรุงรักษาป่าบนเนื้อที่ 7,200 ไร่ ขณะที่บ้านห้วยหินลาดในแม้จะยึดมั่นในเรื่องเศรษฐกิจพอเพียงแต่ก็ยินดีต้อนรับนักวิชาการจากญี่ปุ่นที่เข้ามาทำวิจัยและส่งเสริมการทำน้ำผึ้ง

ความสามารถในการปฏิเสธสิ่งที่ไม่มีความจำเป็น (Keeping-out) อันหมายถึงความสามารถของชุมชนในการยืนหยัดในความถูกต้องที่ตนในชุมชนเชื่อมั่นและไม่ยอมปล่อยให้สิ่งที่ไม่เหมาะสมเข้ามาในชุมชนตนเองได้ กระบวนการของชุมชนในเรื่องนี้เป็นสิ่งที่ค่อนข้างปฏิบัติได้ยากเพราะจะต้องเผชิญกับสิ่งเขี้ยววนของความทันสมัยแต่อาจจะเป็นประโยชน์ จากชุมชนที่ศึกษาจำนวน 12 แห่ง พบว่า มีเพียงชุมชนเดียวที่สามารถดำเนินการในเรื่องนี้ได้ คือบ้านห้วยหินลาดในที่คุนปรีชา ศิริ ผู้นำชุมชนที่ไม่มีตำแหน่งทางการแต่อย่างใดได้ชักชวนชาวบ้านให้ใช้วิถีชีวิตแบบเศรษฐกิจพอเพียง ดังนั้นในชุมชนจึงไม่มีไฟฟ้าใช้ยกเว้นไฟฟ้า Solar Cell ที่จัดให้กับโรงเรียนในหมู่บ้าน ผลจากการไม่มีไฟฟ้าใช้ โทรศัพท์และเครื่องอำนวยความสะดวกที่ใช้กับไฟฟ้าจึงไม่พบในชุมชนนั้น ดังนั้นคนในชุมชนจึงสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายที่คิดว่าไม่จำเป็นลงไปได้มาก

ในทางกลับกัน ชุมชนมักกลับรับเอาสิ่งต่าง ๆ เข้ามาในชุมชนมากจนอาจจะมีผลเสีย ภายหลัง เช่น ครอบครัวบางครอบครัวมีรถยนต์แพง ๆ จำนวนหลายคันในบ้านเพื่อแสดงถึงฐานะของตน ทั้งนี้เพราะคนมักมีวัฒนธรรมแบบคนจีนที่ต้องการแสดงออกถึงความมั่งคั่งและถือว่าความร่ำรวยคือสัญลักษณ์ของความสำเร็จในชีวิต

ในหลายชุมชนเริ่มพบว่าเยาวชนเสพยาเสพติดเนื่องจากการเข้ามาของความเป็นสมัยใหม่ โดยเฉพาะชุมชนที่มีนักท่องเที่ยวเข้ามาพักอาศัยและอยู่ไม่ไกลจากชุมชน เช่น บ้านแม่กำปอง การที่พัฒนาเป็นเขตการท่องเที่ยวและรับคนต่างถิ่นเข้ามาพำนักร้านนั้นเมื่ออาจจะได้เงินเข้ามาเลี้ยงดูครอบครัวแต่อาจเสียความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในครอบครัว นอกจากการเสพยาของคนในท้องถิ่นแล้ว การเป็นแหล่งท่องเที่ยวมักจะถูกตามมาด้วยการจำหน่ายยาเสพติดให้กับนักท่องเที่ยวอีกด้วย

ความสามารถในการจัดสิ่งที่เป็นภัยให้ออกไป (Putting-out) หมายถึง การที่ชุมชนได้รับสิ่งที่ไม่เหมาะสมเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งและชุมชนเห็นว่าสิ่งเหล่านั้นไม่ส่งผลดีต่อชุมชน ชุมชนจึงมีกระบวนการในการกำจัดสิ่งดังกล่าวออกไปจากชุมชน กระบวนการในขั้นตอนนี้เป็นสิ่งที่ยาก เพราะจะได้รับการต่อต้านจากผู้ได้ผลประโยชน์ เท่าที่สำรวจพบว่าชุมชนที่ศึกษาข้างวิชาการแสดงออกถึงขั้นตอนนี้

ความสามารถในการรักษาสิ่งดี ๆ ไว้ (Keeping-in) หมายถึง กระบวนการดำเนินงานของชุมชนในการรักษาคู่มือสิ่งที่ดี ๆ ให้อยู่กับชุมชนตลอดไป ในเรื่องทำนองนี้จะพบในรูปของประเพณีชุมชนที่ตอบรับกับวัฒนธรรมของชุมชน เช่น ในบ้านสามขามีประเพณีบวชป่า การตั้งศูนย์กลางการเรียนรู้ของชุมชนบ้านแม่กำปอง การยอมให้เด็กเยาวชนเข้ามาเรียนรู้ในการดูแลสิ่งแวดล้อมในบ้านห้วยหินลาดในและบ้านสามขา รวมถึงการให้เยาวชนเข้ามามีส่วนร่วมในการทำฝายกั้นน้ำของบ้านกัวโป่งซึ่งได้รับความร่วมมืออย่างมากจากทั้งเด็กนักเรียนและผู้ปกครอง โดยกระบวนการทางประเพณีเหล่านี้จะช่วยรักษาสิ่งดี ๆ ให้กับชุมชนตลอดไปประเพณีทำนองนี้จะพบมากในชุมชนกะเหรี่ยงและคนเมือง แต่พบน้อยมากในชุมชนม้ง

4) ระบบการจัดการที่ดี ซึ่งในที่นี้หมายถึง กระบวนการจัดการจะต้องประกอบด้วยปัจจัย 2 ด้าน คือ

4.1) กระบวนการบูรณาการในเรื่องเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม (Integration of Socio-economic and Environment)

4.2) กระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนในการดำเนินงาน (Public Participation)

ในส่วนแรกคือการพัฒนาใด ๆ ในชุมชนจะต้องไม่ไปให้ความสำคัญกับเรื่องหนึ่งเรื่องใดจนทำให้ละเลยมิติอื่น ๆ ของการพัฒนาในชุมชนนั้น ๆ เช่น ในบางชุมชนมุ่งแต่เรื่องการพัฒนา

เศรษฐกิจแต่ละเลยเรื่องทางสังคม หรือบางชุมชนมุ่งแต่เรื่องการอนุรักษ์ป่าไม้และสิ่งแวดล้อมจนทำให้ชาวบ้านยากจนและอดอยาก ในกรณีนี้บ้านห้วยหินลาดในกลับเป็นตัวอย่างที่ดีที่สนใจเรื่องป่าไม้และปฏิเสธความทันสมัยที่อาจส่งผลเสียภายหลังกับชุมชน ดังนั้นผู้นำ คือคุณปรีชา ศิริ จึงสนับสนุนให้ทุกบ้านปลูกพืชสวนครัวเพื่อลดรายจ่าย เช่นเดียวกับบ้านสามขาที่ให้ความสำคัญกับการลดรายจ่ายของครัวเรือนให้น้อยลงโดยให้ชาวบ้านปลูกพืชผักภายในบ้าน แต่ในกรณีของบ้านแม่กำปองนั้นเนื่องจากการที่ชุมชนอยู่ในพื้นที่คมนาคมสะดวกและมีลักษณะเป็นธุรกิจการท่องเที่ยว การจะให้ชาวบ้านทำพืชสวนครัวอาจจะทำได้ยาก

ในทางกลับกัน วิถีชีวิตของคนม้งคือการทำธุรกิจ การพัฒนาจึงให้ความสนใจในเรื่องการทำมาหากินและการเพิ่มรายได้เป็นหลัก ในบางชุมชนจึงตามมาด้วยความขัดแย้งกับคนพื้นราบในเรื่องการใช้ที่ดินและการใช้สารเคมีในการเพาะปลูก

การบูรณาการในการพัฒนานั้นแม้ว่าจะจะเป็นสิ่งที่ดีและเหมาะสมเพราะจะช่วยในการพัฒนาระยะยาวแต่ในทางปฏิบัติยากที่จะทำได้เพราะปัญหาของชุมชนแต่ละแห่งมีมากและต้องการการดำเนินการเร่งด่วน แม้กระทั่งพื้นที่โครงการหลวงที่ปฏิบัติงานอยู่ก็ไม่สามารถปฏิบัติได้ตามที่ต้องการ

ส่วนที่สองคือการมีส่วนร่วมของชุมชนในการปฏิบัติงานนั้นพบว่าชุมชนที่ประสบผลสำเร็จ เช่น บ้านสามขา บ้านห้วยหินลาดใน บ้านแม่เจดีย์ และบ้านแม่กำปองล้วนเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมทั้งสิ้น แต่ละระดับการมีส่วนร่วมจะเป็นอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับเรื่องที่พัฒนา เช่น ในเรื่องการดูแลรักษาป่าไม้นั้น ทั้งบ้านสามขา บ้านห้วยหินลาดใน และบ้านแม่เจดีย์นั้นจำเป็นที่จะต้องให้ชาวบ้านทั้งหมดรับรู้ และปฏิบัติด้วย แต่กระนั้นการมีส่วนร่วมก็ไม่ใช่ว่าแม้ผู้นำจะเปิดโอกาสให้ชาวบ้านมีส่วนร่วมแต่ในบางพื้นที่ชาวบ้านกลับไม่อยากจะเข้าสู่กระบวนการการมีส่วนร่วมของชุมชนในการดำเนินงาน (Public Participation) แต่จะเข้าร่วมเพราะมีปัญหาอื่น ๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น ยากจน ไม่ได้รับการศึกษา และบางส่วนอาจจะเสียผลประโยชน์จากการพัฒนา

ผลจากการศึกษาในชุมชนทั้ง 12 แห่งจึงพบว่ารูปแบบการพัฒนาหรือผลผลิตการพัฒนาไม่ได้มีเพียงหนึ่งเดียว แต่ขึ้นอยู่กับบริบทของชุมชนว่าให้นิยามการพัฒนาคือบางชุมชนจะให้ความสำคัญกับเรื่องเศรษฐกิจขณะที่ชุมชนอื่นมองการพัฒนาไปอีกแบบ ดังนั้นเมื่อผลลัพธ์อาจจะแตกต่างกันแต่กระบวนการในการพัฒนาเพื่อสร้างภาวะผู้นำควรมีรูปแบบชัดเจนและเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกชุมชนต้นแบบของการพัฒนา

4.5 ลักษณะภาวะผู้นำชุมชนต้นแบบ

ในการศึกษาในวัตถุประสงค์ข้อนี้เน้นวิธีการศึกษาจะมีแหล่งข้อมูล 2 ส่วน ส่วนแรกคือการข้อมูลจากการสำรวจชุมชน 12 แห่งและกำหนดชุมชนต้นแบบมาจำนวนหนึ่ง จากนั้นศึกษาบทบาทของผู้นำในชุมชนดังกล่าว ชุมชนที่ได้รับการคัดเลือกในการวิเคราะห์ผู้นำ ได้แก่

- ชุมชนบ้านสามขา
- ชุมชนบ้านห้วยหินลาดใน
- ชุมชนบ้านแม่เจดีย์
- ชุมชนบ้านแม่กำปอง
- ชุมชนบ้านกัวโป่ง

ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาลักษณะผู้นำของชุมชนต้นแบบมาจากการสัมภาษณ์ผู้นำเหล่านั้นถึงคุณลักษณะที่คนเหล่านั้นจำเป็นต้องมีเพื่อให้วัตถุประสงค์การพัฒนาประสบผลสำเร็จ

1. บ้านสามขา

(ก) ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล : เป็นคนเสียสละ จิตอาสา รักบ้านเกิด มีอุดมการณ์ และเรียนรู้ตลอดเวลากล้าตัดสินใจ และมีคุณธรรม

(ข) ปัจจัยด้านครอบครัว : สมาชิกในครอบครัวเข้าใจและยอมรับในการทำงานของผู้นำ

(ค) ปัจจัยด้านระบบการทำงาน : มีเพื่อนร่วมงานที่ดี มีการรับฟังความเห็นของคนอื่น มีการประชุมสม่ำเสมอ และดึงบุคคลที่มีความสามารถมาร่วมทีม เช่น ครูในชุมชนที่ชาวบ้านเคารพนับถือมาเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน

2. บ้านแม่กำปอง

(ก) ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล : มีวิสัยทัศน์ บุคลิกดี มีมนุษยสัมพันธ์ และยุติธรรม โปร่งใส ไม่เอาประโยชน์ส่วนบุคคลเป็นที่ตั้ง

(ข) ปัจจัยด้านกลุ่ม : สร้างความเข้มแข็งของชุมชนโดยการสร้างกลุ่มเพื่อช่วยการปฏิบัติงาน วิธีการคือการเปิดโอกาสให้ชาวบ้านมีส่วนร่วมในเรื่องใหม่ ๆ หรือเรื่องที่ราชการขอมา

(ค) ปัจจัยด้านทุนดำเนินการ : ให้นำสิ่งที่มีในชุมชนไปคัดต่อยอดและพัฒนาขึ้นมาใหม่ เป็นการคิดเชิงนวัตกรรม

(ง) ปัจจัยด้านเครือข่าย : ต้องสามารถเชื่อมโยงปัจจัยที่มีอยู่ในชุมชนให้ตอบรับกับสิ่งที่มีอยู่ภายนอก หรือประสานผลประโยชน์ภายในชุมชนให้ภายนอกเข้าใจและเข้ามามีส่วนในการผลักดันโครงการให้สำเร็จ

(จ) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ: มีความสามารถในการบริหาร เช่น เรื่องการวางแผน และมอบหมายงาน และการควบคุมติดตามให้บรรลุแผนที่วางไว้ ดังนั้นผู้นำจะต้องมีความสามารถคิดเป็นระบบว่าเรื่องใดควรทำก่อนหลัง

3. บ้านห้วยหินลาดใน

(ก) ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล: มีเหตุมีผล มีจิตอาสา เพศชายจะคล่องตัวกว่าเพศหญิง และไม่เกี่ยวกับการศึกษาแต่ถ้ามีความรู้เรื่องเทคโนโลยีบ้างก็จะดี เพราะจะต้องใช้อินเตอร์เน็ต อายุของผู้นำไม่มีผลต่อการมีภาวะผู้นำแต่ความสำคัญอยู่ที่การแสดงให้เห็นชาวบ้านยอมรับและมีความน่าเชื่อถือ

(ข) ปัจจัยด้านครอบครัว: การเป็นผู้นำจะต้องไม่ทำให้ครอบครัวเดือดร้อน ดังนั้นต้องดูแลครอบครัวก่อน แต่ไม่จำเป็นว่าต้องมีฐานะทางเศรษฐกิจดีจึงจะเป็นผู้นำที่ดี

(ค) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ: การทำงานเป็นทีมเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะผู้นำทำเองทุกอย่างไม่ได้ ขณะเดียวกันจะต้องให้เกียรติผู้อาวุโสในชุมชน เพราะชาวบ้านยังให้ความเคารพอยู่นอกจากนั้นจำเป็นต้องมีเครือข่ายกับหน่วยงานข้างนอกเพื่อดึงความช่วยเหลือ และประการสุดท้ายในการบริหารคือความกล้าเสี่ยงในการทำเรื่องใหม่ ๆ มิฉะนั้นจะไม่ได้อะไรใหม่

4. บ้านแม่เจดีย์

(ก) ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล: เป็นคนที่สามารถคิดอย่างเป็นระบบ อดทน หนักแน่น ยุติธรรม และกตัญญู นอกจากนั้นจะต้องมีอุดมการณ์ที่ชัดเจนว่าต้องการสร้างอะไร ยืนหยัดในความถูกต้อง และที่สำคัญพูดจริงทำจริง

(ข) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ: อย่าไปขัดแย้งกับผู้มีอำนาจในพื้นที่ แต่ต้องสร้างความร่วมมือกับชาวบ้านให้ได้ โดยการช่วยเหลือชาวบ้าน ทำงานร่วมกับชาวบ้าน สามารถจูงใจให้ชาวบ้านเห็นด้วยกับสิ่งที่ทำแต่ถ้าจะให้ชาวบ้านเห็นคล้อยตามนั้นผู้นำจะต้องมีความชัดเจนในเรื่องแผนงานที่จะทำ

(ค) ปัจจัยด้านความคิด: ในการทำงานจะต้องเตรียมสร้างคนรุ่นใหม่มารองรับเพื่อให้งานยั่งยืน และต้องมีสิ่งตอบแทนแก่คนทำงาน ผู้นำจะต้องเข้าใจการเปลี่ยนแปลงของโลก เช่น ด้านเทคโนโลยี และการคิดแบบ Win-Win สตรีอาจจะมีความลำบากในการเป็นผู้นำเพราะมีความไม่แน่นอนสูง และการศึกษาไม่เกี่ยวกับการเป็นผู้นำ

5. บ้านกิวโปง

(ก) ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล: ถ้าเป็นคนในพื้นที่ที่จะได้รับการยอมรับมากกว่าบุคคลที่มาจากข้างนอก ผู้นำควรเป็นคนเปิดรับสิ่งใหม่ ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านการพัฒนาหรือแม้กระทั่งเทคโนโลยี นอกจากนั้นควรมีอารมณ์ขันที่ทำให้ผู้ร่วมงานไม่เครียดและกดดัน

(ข) ปัจจัยด้านบริหารจัดการ: สามารถชักจูงให้ชาวบ้านมีความเห็นร่วมกันในเรื่องพัฒนา และความสามารถในการสร้างสายสัมพันธ์ (Connection) กับหน่วยงานหรือบุคคลภายนอกชุมชนที่จะมาช่วยสร้างประโยชน์แก่ท้องถิ่น

(ค) ปัจจัยด้านความคิด: ผู้นำจะต้องสามารถคิดต่อยอดให้เกิดการพัฒนาเป็นผู้ที่มีความคิดแบบนวัตกรรม

จากผลของการสำรวจผู้นำของชุมชนต้นแบบจากนั้นผู้ศึกษาทำการสำรวจวรรณกรรมของภาวะผู้นำเพื่อนำข้อมูลทั้ง 2 ส่วนมาหาข้อสรุปในเรื่องคุณลักษณะของภาวะผู้นำ

4.6 คุณลักษณะพึงประสงค์ (Prototype) ของผู้นำ

จากการวิเคราะห์ชุมชนตามตัวชี้วัดหรือเกณฑ์ที่กำหนดเบื้องต้น ชุมชนที่ควรได้รับการศึกษาเรื่องของภาวะผู้นำแม้ว่าจะไม่สามารถตอบสนองต่อเกณฑ์ทุกข้อที่กำหนดคือบ้านสามขา บ้านห้วยหินลาดใน บ้านแม่เจดีย์ บ้านแม่กำปอง และบ้านกิวโปง โดยพิจารณาว่าชุมชนเหล่านี้มีผู้นำที่มีบทบาทสูงในการพัฒนาชุมชนให้ประสบความสำเร็จในระดับหนึ่ง กรณีของบ้านกิวโปงนั้น แม้ว่าผลสำเร็จจะยังไม่เกิดแต่ก็พบความมุ่งมั่นของผู้นำที่พยายามผลักดันให้ชุมชนดีขึ้นแต่ด้วยบริบทที่เป็นอยู่จึงยากที่จะทำได้เหมือนบ้านอื่น ๆ

การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำในชุมชนเป็นผลมาจากการคัดเลือกชุมชนต้นแบบ กล่าวคือหลังจากได้ชุมชนต้นแบบโดยการใช้เกณฑ์ที่กำหนดมาประเมินแล้ว เราจะได้ชุมชนจำนวนหนึ่งที่เรียกกันว่าชุมชนต้นแบบ จากนั้นนำผู้นำชุมชนในชุมชนต้นแบบมาศึกษาอีกชั้นหนึ่งว่าผู้นำเหล่านั้นมีคุณลักษณะอย่างไรจึงสามารถพัฒนาชุมชนของตนให้ก้าวหน้าได้แม้จะไม่สมบูรณ์แบบก็ตาม

ผลการสำรวจพบว่า ผู้นำมั่งมีนั้นส่วนใหญ่จะมีฐานะเศรษฐกิจที่ดีมาก ดังที่กล่าวแล้วว่าผู้นำดังกล่าวนอกจากจะมีรายได้ประจําสูงแล้วยังมีผู้นำบางคนมีทรัพย์สินมากมาย เช่น จำนวนรถยนต์ ที่ดิน และยังมีอสังหาริมทรัพย์ ขณะที่ผู้นำมั่งมีบ้านขุนกลางพบว่ามียาได้ไม่มากเพราะเพิ่งมาตั้งรกรากในพื้นที่ดังกล่าวไม่นานและยังอยู่ระหว่างการสร้างฐานะ

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าข้อมูลทางฐานะเศรษฐกิจจะช่วยให้เกิดความเข้าใจในสถานภาพของผู้นำแต่ก็ไม่ได้หมายความว่ารายได้จะเป็นดัชนีที่บอกระดับการพัฒนาเพราะกรณีของบ้านห้วยหิน

ลาดในนั้นชุมชนอาจจะไม่มีรายได้มาก หรืออาจจะประมาณรายได้ไม่ได้ชัดเจน แต่ชุมชนนี้มุ่งสร้างเรื่องเศรษฐกิจพอเพียงเป็นหลัก การจะให้ระบุรายได้ให้ชัดเจนจึงเป็นเรื่องทำได้ลำบาก

ด้วยการศึกษาครั้งนี้มีวิธีการศึกษาขั้นต้นคือการหาชุมชนต้นแบบ (Prototype) โดยใช้เกณฑ์ชี้วัด 2 ประการ คือ การเป็นผู้นำแบบนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และการพัฒนานั้นมีความยั่งยืน (Development Sustainability) ซึ่งผลการคัดเลือกจะมีเพียง 5 ชุมชน ดังนี้ บ้านสามขา บ้านห้วยหินลาดใน บ้านแม่เจดีย์ บ้านแม่กำปอง และบ้านกัวโป่ง ส่วนกรณีของชุมชนคนมั่งนั้นผลการศึกษาใน 4 ชุมชนพบว่าคนมั่งนั้นมีลักษณะเป็นผู้นำโดยวัฒนธรรมของคน บทบาทของผู้นำในฐานะ Change Agent จึงไม่ค่อยมาก แต่ผู้นำมั่งนั้นจะมีหน้าที่เป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) มากกว่า

สรุปผลการศึกษาในเรื่องคุณลักษณะของภาวะผู้นำ

การศึกษาคุณลักษณะของภาวะผู้นำจากผู้นำชุมชนในชุมชนต้นแบบ โดยการนำเอาข้อมูลทั้งสองส่วนคือข้อมูลการทบทวนวรรณกรรมด้านคุณลักษณะผู้นำและข้อมูลการสำรวจคุณลักษณะของผู้นำในชุมชนต้นแบบเพื่อกำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำในการพัฒนาพื้นที่สูงโดยการคัดเลือกคุณลักษณะสำคัญ ๆ ชุดหนึ่งเพื่อใช้เป็นหลักในการพัฒนาภาวะผู้นำ ผลการศึกษาสรุปได้ว่าคุณลักษณะผู้นำที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำบนพื้นที่สูงควรประกอบด้วยปัจจัยเหล่านี้

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

4.7 เงื่อนไขและปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาชุมชน

ในการศึกษาเรื่องของเงื่อนไขของภาวะผู้นำนั้นมาจากแนวความคิดที่ว่าแม้ผู้นำจะมีความสามารถมากเพียงไรแต่ภายใต้เงื่อนไข (Assumption) บางประการหรือบางสถานการณ์ บทบาทของผู้นำก็อาจจะไม่มีผลต่อการพัฒนาชุมชนเท่าที่ควร ทั้งนี้เพราะเงื่อนไขที่เกิดขึ้นจะสร้างปัญหาให้กับผู้นำอย่างมาก ดังเช่นที่มักจะปรากฏในหลายชุมชนที่พื้นที่เหล่านั้นมีกลุ่มบุคคลที่มีความสามารถหรือเคยมีความสามารถ แต่ในเวลาต่อมาบทบาทของคนเหล่านั้นกลับไม่มีความหมายหรือไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จเลย

การศึกษาเงื่อนไขของภาวะผู้นำในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์กลุ่มผู้นำต้นแบบ (Prototype Leaders) ดังที่ได้ระบุมาในตอนต้นโดยลักษณะของคำถามถือในการที่ผู้นำหนึ่ง ๆ จะประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานนั้นนอกจากความรู้ความสามารถของตัวผู้นำแล้ว เงื่อนไขของความสำเร็จหรืออุปสรรคสำคัญ ๆ ต่อการมีบทบาทจะมีเรื่องอะไร ซึ่งผลการศึกษาปรากฏดังนี้

เงื่อนไขที่ 1 เรื่องของโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ในชุมชนที่มีโครงสร้างพื้นฐานดีและมีสิ่งอำนวยความสะดวก (Facilities) พร้อม ย่อมได้เปรียบ บทบาทของผู้นำคือการนำเอาสิ่งต่าง ๆ เหล่านั้นมาต่อยอดซ่อมสร้างเสริมความเจริญกับชุมชนได้ เช่น การที่มีถนนหนทางที่ดี การทำการตลาดในสินค้าย่อมง่ายขึ้น การมีภูมิลำเนาและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการท่องเที่ยวย่อมทำให้การพัฒนาเป็นไปได้มากขึ้นเพราะเพียงนำเอาข้อได้เปรียบดังกล่าวมาพัฒนาต่อยอดเพิ่มขึ้นเล็กน้อยชุมชนก็จะได้ประโยชน์ แต่สำคัญชุมชนที่ไม่มีปัจจัยเอื้ออำนวยดังกล่าว แม้ผู้นำจะมีความสามารถก็ย่อมประสบผลสำเร็จได้ยาก บ้านแม่กำปองเป็นตัวอย่างสำคัญในกรณีนี้เพราะสภาพชุมชน ทั้งที่ตั้ง สภาพแวดล้อม อากาศ และการมีสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานที่ดี มีไฟฟ้าเข้าถึง มีระบบประปา และยังมีโครงการหลวงมาร่วมพัฒนา สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดความสำเร็จได้ง่ายเพียงแต่มีผู้นำที่มีประสิทธิภาพเข้ามาเป็นปัจจัยเสริมจึงก่อให้เกิดความสำเร็จ

เงื่อนไขที่ 2 ผู้นำต้นแบบหลายคนระบุว่านอกจากเรื่องของสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยแล้วเงื่อนไขความสำเร็จที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ บทบาทของรัฐ ในเรื่องบทบาทของรัฐนั้นที่มองเป็นเงื่อนไขคือเรื่องกฎหมายและข้อห้ามต่าง ๆ ที่รัฐกำหนด เช่น การที่รัฐห้ามบุกรุกพื้นที่ป่าสงวนหรือการห้ามตัดไม้บางส่วนทั้ง ๆ ที่คนในชุมชนต้องการถนนหรือไฟฟ้าเข้ามาในชุมชน นอกจากนั้นยังมีหน่วยงานทั้งของภูมิภาคและการปกครองส่วนท้องถิ่นเข้ามาจัดการในเรื่องต่าง ๆ ที่ชุมชนไม่เห็นด้วยและในบางครั้งก็ทำได้ลำบาก เช่น การห้ามเผาป่าหรือเผาซากพืชที่มีจำนวนมาก แต่ถ้าไม่เผาก็ยากแก่การจัดการการเพาะปลูก หรือแม้กระทั่งการตัดไม้เพื่อปลูกบ้านพักอาศัย นอกจากนี้การที่หน่วยงานของรัฐชอบเรียกประชุมในตัวตำบลหรืออำเภอก็ทำให้ผู้นำต้องเสียเวลาเดินทาง โดยเฉพาะในชุมชนที่อยู่ห่างไกลจากตัวเมือง การคมนาคมลำบาก

นอกจากนั้น การที่ชุมชนและผู้นำจะพัฒนาหมู่บ้านของตนให้เจริญขึ้น บางครั้งมีเงื่อนไขที่หน่วยงานปกครองท้องถิ่น เช่น องค์การบริหารส่วนตำบลไม่ยอมสนับสนุน ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง การให้การสนับสนุนเรื่องงบประมาณหรือการผ่อนปรนด้านระเบียบที่เข้มงวดกับพื้นที่สูงมากเกินไป แม้ผู้นำจะมีความสามารถหรือมีความคิดริเริ่มอย่างมากก็ตาม โอกาสที่จะประสบความสำเร็จเป็นสิ่งที่แทบจะทำได้

เงื่อนไขที่ 3 เป็นเรื่องภาวะเศรษฐกิจของชุมชน ถ้าชาวบ้านในชุมชนมีฐานะยากจนและหาเช้ากินค่ำ โอกาสที่ผู้นำจะได้รับความร่วมมือก็ย่อมลำบาก ชาวบ้านจะปล่อยให้ผู้นำจัดการตนเอง และถ้าต้องการความร่วมมือ ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง การแสดงความคิดเห็น เช่น การประชุมหรือการร่วมมือทำกิจกรรม หรือโอกาสที่จะมาช่วยงานสาธารณะย่อมไม่สะดวก ผู้นำอาจจะต้องอุทิศตนมากขึ้นและผู้นำอาจจะทอดถอนใจ

การที่ชาวบ้านยากจนและไม่สามารถให้ความร่วมมือได้นั้นอาจจะเป็นปัญหาหนึ่งแต่เนื่องจากความยากจนนี้เองทำให้ชาวบ้านจำนวนไม่น้อยละเมิดกฎหมายและอาจจะต่อต้านผู้นำด้วย เช่น ความยากจนทำให้ต้องบุกรุกพื้นที่ป่าไม้ มีการล่าสัตว์ หรือค้าของป่าที่ผิดกฎหมายรวมถึงการเข้าไปเกี่ยวข้องกับอาชญากรรม เช่น การปลูกฝิ่น การค้ายาเสพติด หรือการพนัน เป็นต้น ในชุมชนบางแห่งที่ผู้นำชุมชนมีนโยบายต้องการให้มีการเพาะปลูกโดยปราศจากการใช้สารเคมีและต้องการส่งเสริมให้ชุมชนมีผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการยอมรับจากสังคมว่ามีการอนุรักษ์ธรรมชาติแต่เพราะความยากจนทำให้สมาชิกบางครอบครัวแอบใช้สารเคมีและทำให้ชุมชนเสียหายไปด้วย ในบางชุมชนเนื่องจากความยากจนทำให้ชาวบ้านมีหนี้สินมากมาย ปัญหาอื่น ๆ จึงตามมา เช่น ไม่สามารถส่งบุตรเรียนต่อ หรือการติดสุราเรื้อรัง จนทำให้ผู้นำชุมชนที่ผ่าน ๆ มาของบ้านสามขา ตำบลหัวเสือ อำเภอแม่ทะ จังหวัดลำปาง ไม่สามารถพัฒนาอะไรได้ ประกอบการที่เศรษฐกิจตกต่ำในปี พ.ศ. 2540 ก็ยิ่งทำให้สถานการณ์ของชุมชนตกต่ำมากขึ้น จนผู้นำคนใหม่ต้องมาเริ่มต้นในเรื่องการจัดการหนี้สินของคนในชุมชนก่อนจึงสามารถพัฒนาในด้านอื่น ๆ

เงื่อนไขที่ 4 เรื่องของการเมืองในชุมชน ในบางหมู่บ้านมีการแตกแยกทางความคิดและบุคคล เช่น มีการเข้ามาของพรรคการเมืองที่ใช้ชาวบ้านเป็นฐานเสียงในการเลือกตั้ง หรือบางครั้งมาจากการเลือกตั้งผู้ใหญ่บ้านที่มีผู้สมัครหลายคน คนที่ไม่ได้รับเลือกตั้งอาจจะทำตนเป็นปฏิปักษ์กับผู้ที่ได้รับการเลือกตั้ง ชุมชนจึงแตกแยกหรือในบางชุมชนที่มีการยึดมั่นในเรื่องตระกูลหรือแซ่ ถ้าผู้นำมาจากตระกูลอื่นก็จะไม่ได้รับการสนับสนุนจากคนในตระกูลอื่น การทำงานร่วมกันจึงเป็นสิ่งที่ยาก เมื่อผู้นำที่ได้รับการเลือกตั้งมาจากตระกูลหนึ่งจึงพยายามที่จะเลือกคนในอีกตระกูลมาร่วมทำงาน เช่น เป็นผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน เป็นต้น แต่การทำงานร่วมกันก็ไม่ใช่ว่าจะง่าย ๆ

เงื่อนไขที่ 5 ด้วยเหตุที่บทบาทของผู้นำคือการระดมทรัพยากรชุมชนให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยการมีส่วนร่วมของประชาชนหรือชาวบ้านในชุมชน เงื่อนไขประการหนึ่งของความสำเร็จหรือล้มเหลว คือ ความเข้มแข็งของชุมชน กล่าวคือถ้าประชาชนในชุมชนรู้จักคิด รู้จักเข้าใจถึงสภาพการเปลี่ยนแปลงของสังคมและรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงเรื่องใดที่ควรนำมาเป็นแบบอย่างและเรื่องใดที่ไม่ควรนำเข้ามาสู่ชุมชนของเรา ความมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งและมีความเป็นตัวของตัวเอง มิใช่ปล่อยให้กระแสสังคมเข้ามาครอบงำทุกเรื่องจะเป็นเงื่อนไขสำคัญของการทำหน้าที่ของผู้นำ ถ้าชาวบ้านไม่รู้จักคิด ไม่รู้จักการประมาณตนเอง ใครมาเป็นผู้นำของชุมชนก็ต้องปล่อยทุกอย่างตามกระแสของสังคมโดยอาจจะมียุทธศาสตร์ในภายหลัง เช่น กรณีของบ้านห้วยหินลาดในตำบลบ้านโป่ง อำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย ที่สามารถยืนหยัดในเรื่องเศรษฐกิจพอเพียงอย่างเหนียวแน่นและตั้งอยู่บนเหตุผลของความถูกต้อง กล่าวคือ ในพื้นที่ไม่มีสิ่งอบายมุข ไม่มีไฟฟ้าใช้ตามบ้านยกเว้นที่โรงเรียนที่เด็กนักเรียนต้องใช้คอมพิวเตอร์ บ้านทุกบ้านปลูกผักเพื่อกินเพื่อใช้และเหลือเพื่อการจำหน่าย ชาวบ้านร่วมกันดูแลไม้ของชุมชน ดังนั้นถ้าชุมชนเป็นสังคมที่เข้มแข็ง บทบาทของผู้นำจะมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

เงื่อนไขประการนี้ได้รับการกล่าวถึงอย่างมากในสังคมไทยที่มักจะมีการกล่าวว่าสังคมไทยเป็นสังคมหลวม (Loosely Structured Social System) สังคมเช่นนี้คือไม่มีอะไรที่เป็นของตัวเอง ทุกอย่างเปลี่ยนไปตามกระแสและไม่สามารถแยกแยะว่าอะไรเป็นสิ่งที่ดีหรือไม่ดีสำหรับสังคม ดังนั้นโครงสร้างสังคมแบบสังคมแข็ง (Hard State Society) จะเป็นเงื่อนไขประการหนึ่งของภาวะผู้นำ

ประการสุดท้ายของเงื่อนไขของภาวะผู้นำ คือ โชคชะตา กล่าวคือแม้ว่าผู้นำจะเป็นคนที่มีความสามารถและได้รับการยอมรับอย่างมาก แต่กระนั้นในบางคราวก็ต้องอาศัยโชคมาเข้าข้าง เช่น แม้ว่าจะมีหมู่บ้านจำนวนมากที่มีผู้นำที่มีประสิทธิภาพแต่กลับไม่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกและต้องปฏิบัติงานด้วยตนเองอย่างมาก เช่น ในการหาทุน การขอความช่วยเหลือ แต่บางแห่งกลับมีหน่วยงานภายนอกเข้ามาสนับสนุนโดยไม่ขาดสายและมีบุคคลที่มีชื่อเสียงเข้ามาเป็นที่ปรึกษา ปัจจุบันนี้เป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมและยากที่จะสร้างขึ้นเองได้ การเข้ามาของบุคคลภายนอกที่บ้านกัวโป่ง ตำบลแจ่มหลวง อำเภอกัลยาศิริพัฒนา จังหวัดเชียงใหม่ หรือวัดพระธาตุเจดีย์ ตำบลแม่เจดีย์ใหม่ อำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย ล้วนเป็นเรื่องเหนือความคาดหมาย แต่การเข้ามาดังกล่าวก็น่าจะมีผลอะไรถ้าผู้นำไม่สามารถดึงเอาศักยภาพของบุคคลภายนอกมาเป็นประโยชน์ ดังนั้น เงื่อนไขความสำเร็จจึงเป็นเรื่องของโชคบวกความสามารถของผู้นำ

4.8 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำต้นแบบกับผู้นำของชุมชนในโครงการขยายผลโครงการหลวง

วัตถุประสงค์ประการที่สองของระยะที่สาม (Phase 3) คือ การประเมินบุคลาการของชุมชนในหมู่บ้านพื้นที่ขยายผลทั้ง 3 หมู่บ้านว่ามีผู้ใดบ้างที่มีศักยภาพของความเป็นผู้นำ และศึกษาต่อไปอีกว่าบุคคลเหล่านั้นมีสมรรถนะอยู่ในระดับใดในเรื่องสมรรถนะของความเป็นผู้นำ นอกจากนี้ยังศึกษาว่าบุคคลเหล่านั้นมีปัจจัยสนับสนุนความเป็นผู้นำมากน้อยเพียงไร

(1) บ้านป่ากล้วยพัฒนา

ผลการศึกษา

การวิจัยในครั้งนี้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอผลการศึกษออกเป็น 3 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2 ปัจจัยสนับสนุนภาวะผู้นำของบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจ

ส่วนที่ 3 ช่องว่างคุณลักษณะของภาวะผู้นำของบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

การเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยสอบถามครัวเรือนละ 1 ชุด โดยรวบรวมได้ทั้งหมด 69 ชุด ทั้งนี้มีผู้ให้ข้อมูลที่เป็นเพศชาย จำนวนทั้งสิ้น 63 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 91.3 และเป็นเพศหญิง จำนวน 6 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 8.7

ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี จำนวน 20 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 29.0 รองลงมาคือช่วงอายุระหว่าง 31 – 40 ปี จำนวน 19 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 27.5 อันดับถัดมา คือ ช่วงอายุระหว่าง 21 – 30 ปี จำนวน 13 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 18.8 ช่วงอายุ 51 – 60 ปี จำนวน 11 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 15.9 ไม่ระบุอายุ จำนวน 5 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 7.2 และช่วงอายุ 61 – 70 ปี มีจำนวนน้อยที่สุดคือ 1 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 1.4

ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่สมรสแล้วแต่ไม่ได้จดทะเบียนตามกฎหมาย คือ มีจำนวนทั้งสิ้น 32 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 46.4 รองลงมาคือสมรสและจดทะเบียน จำนวน 28 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 40.6 ยังมีสถานภาพโสด จำนวน 6 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 8.7 ไม่ระบุสถานภาพสมรส จำนวน 2 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 2.9 และน้อยที่สุดคือเป็นหม้าย คือมีจำนวนเพียง 1 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 1.4

สถานภาพครอบครัวของผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่คือเป็นหัวหน้าครอบครัวจำนวน 46 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 66.7 รองลงมาเป็นบุตรหรือสมาชิก จำนวน 15 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 21.7 เป็น คู่สมรส จำนวน 6 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 8.7 และไม่ระบุสถานะทางครอบครัวจำนวน 2 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 2.9

ระดับการศึกษาของผู้ให้ข้อมูลในครั้งนี้ อยู่ในระดับประถมศึกษามากที่สุด คือ มีจำนวนทั้งสิ้น 26 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 37.7 รองลงมาก็คือระดับมัธยมศึกษาจำนวน 20 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 29.0 ไม่ได้รับการศึกษาจำนวน 17 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 24.6 และน้อยที่สุดคือระดับ อาชีวศึกษาและปริญญาหรือสูงกว่าจำนวนอย่างละ 3 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 4.3

อาชีพหลักของผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นเกษตรกร จำนวน 65 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 94.2 และประกอบอาชีพ รับจ้างทั่วไป ลูกจ้างรัฐ ค้าขาย จำนวนอย่างละ 1 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 1.4 และไม่ให้ข้อมูลจำนวน 1 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 1.4

รายได้ของครัวเรือนต่อปีโดยเฉลี่ยอยู่ที่ระหว่าง 50,001 – 100,000 บาทต่อปี มากที่สุดเป็นจำนวน 27 ครัวเรือน หรือคิดเป็นร้อยละ 39.1 รองลงมามีรายได้อยู่ระหว่าง 100,001 – 150,000 บาทต่อปี จำนวน 16 ครัวเรือน หรือคิดเป็นร้อยละ 23.2 มีรายได้อยู่ระหว่าง 10,000 – 50,000 บาทต่อปี จำนวน 15 ครัวเรือน หรือคิดเป็นร้อยละ 21.7 มีรายได้อยู่ระหว่าง 150,001 – 200,000 บาทต่อปี จำนวน 6 ครัวเรือน หรือคิดเป็นร้อยละ 8.7 มีรายได้ 200,001 – 250,000 บาทต่อปี จำนวน 3 ครัวเรือน หรือคิดเป็นร้อยละ 4.3 และมีรายได้ 350,001 – 400,000 บาทต่อปีเพียง 1 ครัวเรือน หรือคิดเป็นร้อยละ 1.4 และไม่ระบุข้อมูลจำนวน 1 ครัวเรือน หรือคิดเป็นร้อยละ 1.4 ซึ่งรายละเอียดของข้อมูลทั่วไป สามารถแสดงดังตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4 ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามหมู่บ้านปากกล้วยพัฒนา

ข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
<u>เพศ</u>		
ชาย	63	91.3
หญิง	6	8.7
รวม	69	100.0
<u>อายุ</u>		
21 – 30 ปี	13	18.8
31 – 40 ปี	19	27.5
41 – 50 ปี	20	29.0
51 – 60 ปี	11	15.9
61 – 70 ปี	1	1.4
ไม่ระบุ	5	7.2
รวม	69	100.0
<u>สถานภาพสมรส</u>		
โสด	6	8.7
สมรส	28	40.6
สมรสแต่ไม่ได้จดทะเบียน	32	46.4
หม้าย	1	1.4
หย่าร้าง	-	-
ไม่ระบุ	2	2.9
รวม	69	100.0
<u>สถานภาพครอบครัว</u>		
หัวหน้าครอบครัว	46	66.7
คู่สมรส	6	8.7
บุตรหรือสมาชิก	15	21.7
ไม่ระบุ	2	2.9
รวม	69	100.0

ตารางที่ 4 ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามหมู่บ้านปากกล้วยพัฒนา

ข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
<u>ระดับการศึกษา</u>		
ไม่ได้รับการศึกษา	17	24.6
ประถมศึกษา	26	37.7
มัธยมศึกษา	20	29.0
อาชีวศึกษา	3	4.3
ปริญญาหรือสูงกว่า	3	4.3
รวม	69	100.0
<u>อาชีพหลัก</u>		
เกษตรกร	65	94.2
รับจ้างทั่วไป	1	1.4
ลูกจ้างรัฐ	1	1.4
ค้าขาย	1	1.4
แม่บ้าน	-	-
ไม่แน่นอน	-	-
ไม่ระบุ	1	1.4
รวม	69	100.0
<u>รายได้ครัวเรือนต่อปีโดยเฉลี่ย</u>		
10,000 – 50,000 บาท	15	21.7
50,001 – 100,00 บาท	27	39.1
100,001 – 150,000 บาท	16	23.2
150,001 – 200,000 บาท	6	8.7
200,001 – 250,000 บาท	3	4.3
250,001 – 300,000 บาท	-	-
300,001 – 350,000 บาท	-	-
350,001 – 40,000 บาท	1	1.4
ไม่ระบุ	1	1.4
รวม	69	100.0

ส่วนที่ 2 ปัจจัยสนับสนุนภาวะผู้นำของบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจ

จากแบบสอบถามจำนวน 69 ชุด บุคคลที่ผู้ตอบแบบสอบถามจะนึกถึงเมื่อเกิดปัญหาขึ้นว่าเขาจะสามารถช่วยแก้ปัญหาให้ได้ไม่ว่าจะเกิดปัญหาใด ๆ ก็ตาม มีผู้ได้รับการนึกถึงเป็นจำนวนมาก แต่ในที่นี้จะขอนำเสนอผู้ที่มีการเอ่ยถึงเป็นจำนวนมากในการให้ข้อมูล 6 อันดับแรก เรียงตามลำดับดังนี้ คือ

- | | | |
|------------|------------|-------------------------|
| 1. นายเผ่า | ธราวุธโรตม | มีผู้เอ่ยถึงจำนวน 35 คน |
| 2. นายแก้ว | แซ่ชะ | มีผู้เอ่ยถึงจำนวน 16 คน |
| 3. นายเปา | แซ่ชะ | มีผู้เอ่ยถึงจำนวน 14 คน |
| 4. นายโด้ | แซ่ชะ | มีผู้เอ่ยถึงจำนวน 8 คน |
| 5. นายเปา | แซ่ชะ | มีผู้เอ่ยถึงจำนวน 8 คน |
| 6. นายแก้ว | แซ่ชะ | มีผู้เอ่ยถึงจำนวน 7 คน |

ส่วนที่ 3 ช่องว่างคุณลักษณะของภาวะผู้นำของบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจ

3.1 ระดับคะแนนที่ได้รับจากแบบสอบถามส่วนแรกที่มีจำนวน 20 ข้อคำถาม โดยมีคะแนนข้อคำถามละ 1 คะแนน ทั้งนี้ได้มีการจัดแบ่งข้อคำถามออกเป็น 6 หมวดหมู่ซึ่งแต่ละหมวดหมู่มีย่อยคะแนนเต็ม ดังต่อไปนี้

- 1) ความซื่อสัตย์ 3 คะแนน
- 2) ทักษะคติในทางที่ดี 3 คะแนน
- 3) ความมั่นใจและการตัดสินใจรวดเร็ว 3 คะแนน
- 4) การสื่อสาร 3 คะแนน
- 5) ความรับผิดชอบ 4 คะแนน
- 6) การควบคุมอารมณ์และมีการปรับตัวเร็ว 4 คะแนน

ข้อมูลจากส่วนที่ 2 ซึ่งก็คือบุคคลที่ผู้ตอบแบบสอบถามจะนึกถึงเมื่อเกิดปัญหาขึ้นว่าเขาจะสามารถช่วยแก้ปัญหาให้ได้ไม่ว่าจะเกิดปัญหาใด ๆ ก็ตามทั้ง 6 คน มีคะแนนในแต่ละหมวดดังแสดงในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ระดับคะแนนปัจจัยสนับสนุนภาวะผู้นำที่ได้รับความไว้วางใจ บ้านปากกล้วยพัฒนา

ชื่อ	ความซื่อสัตย์ (3 คะแนน)	ทัศนคติ ในทางที่ดี (3 คะแนน)	มั่นใจและ ตัดสินใจเร็ว (3 คะแนน)	การสื่อสาร (3 คะแนน)	ความ รับผิดชอบ (4 คะแนน)	การควบคุม อารมณ์ (4 คะแนน)
1. นายเผ่า ธาราวโรดม	1.06	1.43	1.11	1.89	2.23	1.57
2. นายแก้ว แซ่วะ	1.44	1.50	1.31	2.06	2.75	2.69
3. นายเปา แซ่วะ	1.14	1.50	1.57	2.14	2.21	2.71
4. นายโด่ง แซ่ยะ	1.38	1.88	1.00	2.50	2.63	2.38
5. นายเปา แซ่ยะ	1.25	2.25	1.38	2.38	3.13	3.00
6. นายแก้ว แซ่ยะ	1.57	1.57	1.29	2.71	3.14	2.43

3.2 ระดับคะแนนที่ได้รับจากแบบสอบถามส่วนที่สองที่มีจำนวน 15 ข้อคำถาม โดยมีคะแนนข้อคำถามละ 5 คะแนน ทั้งนี้ได้มีการจัดแบ่งข้อคำถามออกเป็น 5 หมวดหมู่ ซึ่งแต่ละหมวดหมู่มียุทธศาสตร์ดังต่อไปนี้

- 1) ความคิดกลยุทธ์ 15 คะแนน
- 2) พฤติกรรมในการทำงานเป็นทีม 15 คะแนน
- 3) ความสัมพันธ์กับภายนอก 15 คะแนน
- 4) ความรู้การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี 15 คะแนน
- 5) ทักษะการวางแผน 15 คะแนน

บุคคลที่ได้รับความไว้วางใจทั้ง 6 คน มีคะแนนในแต่ละหมวดดังแสดงในตารางที่ 6



ตารางที่ 6 ระดับคะแนนช่องว่างคุณลักษณะของภาวะผู้นำของบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจบ้านป่ากล้วยพัฒนา

ชื่อ		ความคิดกลยุทธ์ (15 คะแนน)	พฤติกรรม ในการทำงาน เป็นทีม (15 คะแนน)	ความสัมพันธ์ กับภายนอก (15 คะแนน)	ความรู้ การเปลี่ยนแปลง ด้านเทคโนโลยี (15 คะแนน)	ทักษะ การวางแผน (15 คะแนน)
1. นายเผ่า	ธาราวโรตม	9.54	10.54	9.31	8.66	11.03
2. นายแก้ว	แซ่วะ	10.75	10.88	9.13	6.94	11.00
3. นายเปา	แซ่วะ	11.07	11.36	11.07	7.50	11.00
4. นายไต้	แซ่ยะ	10.13	11.13	8.88	8.63	10.88
5. นายเปา	แซ่ยะ	12.00	10.75	9.25	9.00	10.38
6. นายแก้ว	แซ่ยะ	11.43	10.57	10.14	8.71	11.00

(2) โครงการขยายผลโครงการหลวงขุนตั้นน้อย

ผลการศึกษา

การวิจัยในครั้งนี้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอผลการศึกษาออกเป็น 3 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2 ปัจจัยสนับสนุนภาวะผู้นำของบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจ

ส่วนที่ 3 ช่องว่างคุณลักษณะของภาวะผู้นำของบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

การเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยสอบถามครัวเรือนละ 1 ชุด โดยรวบรวมได้ทั้งหมด 59 ชุด ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นเพศชาย จำนวนทั้งสิ้น 43 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 72.9 และเป็นเพศหญิง จำนวน 16 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 27.1

ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี จำนวน 18 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 30.5 รองลงมาคือ ช่วงอายุระหว่าง 31 – 40 ปี จำนวน 15 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 25.4 อันดับถัดมาคือ ช่วงอายุระหว่าง 21 – 30 ปี จำนวน 10 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 16.9 ช่วงอายุ 51 – 60 ปี จำนวน 7 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 11.9 ช่วงอายุ 61 – 70 ปี มีจำนวน 5 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 8.5 อายุน้อยกว่า 20 ปี จำนวน 2 คน หรือ คิดเป็นร้อยละ 3.4 และไม่ระบุอายุจำนวน 2 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 3.4

ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่สมรสแล้ว จำนวนทั้งสิ้น 50 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 84.7 รองลงมาคือเป็นหม้าย จำนวน 5 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 8.5 และน้อยที่สุดคือยังมีสถานภาพโสด จำนวน 4 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 6.8

สถานภาพครอบครัวของผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่คือเป็นหัวหน้าครอบครัวจำนวน 41 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 69.5 รองลงมาเป็นคู่สมรส จำนวน 11 หรือคิดเป็นร้อยละ 18.6 เป็นบุตรหรือสมาชิก จำนวน 4 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 6.8 และไม่ระบุสถานภาพจำนวน 3 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 5.1

ผู้ให้ข้อมูลในครั้งนี้ไม่ได้รับการศึกษาเป็นจำนวนมากที่สุดคือ 49 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 83.1 รองลงมาได้รับการศึกษาระดับประถมศึกษา จำนวน 7 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 11.9 และน้อยที่สุดคือได้รับการศึกษาระดับมัธยมศึกษา จำนวน 3 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 5.1

อาชีพหลักของผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดคือเป็นเกษตรกร และมีรายได้ของครัวเรือนต่อปีโดยเฉลี่ยอยู่ที่ระหว่าง 10,000 – 50,000 บาทต่อปี มากที่สุดเป็นจำนวน 50 ครัวเรือน หรือคิดเป็น

ร้อยละ 84.7 มีรายได้น้อยกว่า 10,000 บาทต่อปี และมีรายได้ระหว่าง 50,001 – 100,000 บาทต่อปี จำนวนอย่างละ 3 ครัวเรือน หรือคิดเป็นร้อยละ 5.1 มีรายได้ระหว่าง 100,001 – 150,000 บาทต่อปี จำนวน 2 ครัวเรือน หรือคิดเป็นร้อยละ 3.4 และไม่ให้อข้อมูลจำนวน 1 ครัวเรือน หรือคิดเป็นร้อยละ 1.7 ซึ่งรายละเอียดของข้อมูลทั่วไป สามารถแสดงดังตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 7 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามบ้านขุนตั้นน้อย

ข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
<u>เพศ</u>		
ชาย	43	72.9
หญิง	16	27.1
รวม	59	100.0
<u>อายุ</u>		
ต่ำกว่า 20 ปี	2	3.4
21 – 30 ปี	10	16.9
31 – 40 ปี	15	25.4
41 – 50 ปี	18	30.5
51 – 60 ปี	7	11.9
61 – 70 ปี	5	8.5
ไม่ระบุ	2	3.4
รวม	59	100.0
<u>สถานภาพสมรส</u>		
โสด	4	6.8
สมรส	50	84.7
หม้าย	5	8.5
หย่าร้าง	-	-
รวม	59	100.0

ตารางที่ 7 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามบ้านขุนตื้นน้อย (ต่อ)

ข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
<u>สถานภาพครอบครัว</u>		
หัวหน้าครอบครัว	41	69.5
คู่สมรส	11	18.6
บุตรหรือสมาชิก	4	6.8
ไม่ระบุ	3	5.1
รวม	59	100.0
<u>ระดับการศึกษา</u>		
ไม่ได้รับการศึกษา	49	83.1
ประถมศึกษา	7	11.9
มัธยมศึกษา	3	5.1
อาชีวศึกษา	-	-
ปริญญาหรือสูงกว่า	-	-
รวม	59	100.0
<u>อาชีพหลัก</u>		
เกษตรกร	59	100.0
รวม	59	100.0
<u>รายได้ครัวเรือนต่อปีโดยเฉลี่ย</u>		
ต่ำกว่า 10,000 บาท	3	5.1
10,000 – 50,000 บาท	50	84.7
50,001 – 100,000 บาท	3	5.1
100,001 – 150,000 บาท	2	3.4
ไม่ระบุ	1	1.7
รวม	59	100.0

ส่วนที่ 2 ปัจจัยสนับสนุนภาวะผู้นำของบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจ

จากแบบสอบถามจำนวน 59 ชุด บุคคลที่ผู้ตอบแบบสอบถามจะนึกถึงเมื่อเกิดปัญหาขึ้นว่าเขาจะสามารถช่วยแก้ปัญหาให้ได้ไม่ว่าจะเกิดปัญหาใด ๆ ก็ตาม มีผู้ได้รับการนึกถึงเป็นจำนวนมาก แต่ในที่นี้จะขอนำเสนอผู้ที่มีการเอ่ยถึงเป็นจำนวนมากในการให้ข้อมูล 5 อันดับแรกเรียงตามลำดับดังนี้ คือ

- | | | |
|------------------|-----------|-------------------------|
| 1. นายสมชาย | พอน่อ | มีผู้เอ่ยถึงจำนวน 29 คน |
| 2. นายพงษ์ศักดิ์ | มะเซอร์ | มีผู้เอ่ยถึงจำนวน 24 คน |
| 3. นายพะหม่อที | เด่นเดือน | มีผู้เอ่ยถึงจำนวน 18 คน |
| 4. นายดิจอ | วาโพ | มีผู้เอ่ยถึงจำนวน 14 คน |
| 5. นายเรว | มะเซอพะ | มีผู้เอ่ยถึงจำนวน 10 คน |

ส่วนที่ 3 ช่องว่างคุณลักษณะของภาวะผู้นำของบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจ

3.1 ระดับคะแนนที่ได้รับจากแบบสอบถามส่วนแรกที่มีจำนวน 20 ข้อคำถาม โดยมีคะแนนข้อคำถามละ 1 คะแนน ทั้งนี้ได้มีการจัดแบ่งข้อคำถามออกเป็น 6 หมวดหมู่ ซึ่งแต่ละหมวดหมู่มีคะแนนเต็ม ดังต่อไปนี้

- 1) ความซื่อสัตย์ 3 คะแนน
- 2) ทักษะคติในทางที่ดี 3 คะแนน
- 3) ความมั่นใจและการตัดสินใจรวดเร็ว 3 คะแนน
- 4) การสื่อสาร 3 คะแนน
- 5) ความรับผิดชอบ 4 คะแนน
- 6) การควบคุมอารมณ์และมีการปรับตัวเร็ว 4 คะแนน

ข้อมูลจากส่วนที่ 2 ซึ่งก็คือบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจจากผู้ตอบแบบสอบถามว่าจะถูกนึกถึงเมื่อเกิดปัญหาขึ้นว่าเขาจะสามารถช่วยแก้ปัญหาให้ได้ไม่ว่าจะเกิดปัญหาใด ๆ ก็ตามทั้ง 6 คน มีคะแนนในแต่ละหมวดหมู่ดังแสดงในตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ระดับคะแนนปัจจัยสนับสนุนภาวะผู้นำ บ้านขุนตั้นน้อยและบ้านปีโป

ชื่อ	ความซื่อสัตย์ (3 คะแนน)	ทัศนคติ ในทางที่ดี (3 คะแนน)	มั่นใจและ ตัดสินใจเร็ว (3 คะแนน)	การสื่อสาร (3 คะแนน)	ความ รับผิดชอบ (4 คะแนน)	การควบคุม อารมณ์ (4 คะแนน)
1. นายสมชาย พอน่อ	2.34	1.90	1.24	2.28	2.62	2.52
2. นายพงษ์ศักดิ์ มะเชอร์	2.21	1.17	1.08	2.13	2.04	2.63
3. นายพะหม่อที เด่นเดือน	2.11	2.22	1.28	2.67	2.50	2.50
4. นายดิจอ วาโพ	2.71	1.14	2.50	2.14	2.50	3.21
5. นายเรวา มะเชอพะ	2.30	1.10	1.70	2.00	2.60	3.50

3.2 ระดับคะแนนที่ได้รับจากแบบสอบถามส่วนที่สอง ที่มีจำนวน 15 ข้อคำถาม โดยมีคะแนนข้อคำถามละ 5 คะแนน ทั้งนี้ได้มีการจัดแบ่งข้อคำถามออกเป็น 5 หมวดหมู่ ซึ่งแต่ละหมวดหมู่มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 1) ความคิดกลยุทธ์ 15 คะแนน
- 2) พฤติกรรมในการทำงานเป็นทีม 15 คะแนน
- 3) ความสัมพันธ์กับภายนอก 15 คะแนน
- 4) ความรู้การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี 15 คะแนน
- 5) ทักษะการวางแผน 15 คะแนน

บุคคลที่ได้รับความไว้วางใจทั้ง 6 คน มีคะแนนในแต่ละหมวดหมู่ดังแสดงในตารางที่ 9



ตารางที่ 9 แสดงระดับคะแนนช่องว่างคุณลักษณะของภาวะผู้นำของบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจ บ้านขุนตั้นน้อยและบ้านปืพอ

ชื่อ	ความคิดกลยุทธ์ (15 คะแนน)	พฤติกรรม ในการทำงาน เป็นทีม (15 คะแนน)	ความสัมพันธ์ กับภายนอก (15 คะแนน)	ความรู้ การเปลี่ยนแปลง ด้านเทคโนโลยี (15 คะแนน)	ทักษะ การวางแผน (15 คะแนน)
1. นายสมชาย พอน่อ	11.38	11.52	10.83	10.10	11.66
2. นายพงษ์ศักดิ์ มะเซอร์	11.38	11.75	10.96	8.13	11.33
3. นายพะหม่อที เด่นเดือน	11.56	11.94	11.56	7.89	11.22
4. นายดิจอ วาโพ	12.00	11.71	10.14	7.64	10.64
5. นายเรวา มะเซอพะ	11.60	11.70	11.10	8.00	11.80

(3) บ้านศรีบุญเรือง โครงการขยายผลโครงการหลวงโป่งคำ

ผลการศึกษา

การวิจัยในครั้งนี้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอผลการศึกษออกเป็น 3 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2 ปัจจัยสนับสนุนภาวะผู้นำของบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจ

ส่วนที่ 3 ช่องว่างคุณลักษณะของภาวะผู้นำของบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

การเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยสอบถามครัวเรือนละ 1 ชุด โดยรวบรวมได้ทั้งหมด 62 ชุด ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นเพศชาย จำนวนทั้งสิ้น 26 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 41.9 และเป็นเพศหญิง จำนวน 36 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 58.0

ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 51 – 60 ปี จำนวน 22 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 35.5 รองลงมาคือ ช่วงอายุระหว่าง 61 – 70 ปี จำนวน 16 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 25.8 อันดับถัดมาคือ ช่วงอายุระหว่าง 41 – 50 ปี จำนวน 15 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 24.2 ช่วงอายุ 31 – 40 ปี จำนวน 5 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 8.1 อายุ 71 ปีขึ้นไป จำนวน 3 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 4.8 และช่วงอายุ 21 – 30 ปี มีจำนวนน้อยที่สุดคือ 1 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 1.6

ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่สมรสแล้ว คือ มีจำนวนทั้งสิ้น 46 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 74.2 รองลงมาคือเป็นหม้าย จำนวน 11 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 17.7 ยังมีสถานภาพโสด จำนวน 3 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 4.8 และน้อยที่สุดคือหย่าร้าง คือมีจำนวนเพียง 2 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 3.2

สถานภาพครอบครัวของผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่คือเป็นหัวหน้าครอบครัวจำนวน 37 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 59.7 รองลงมาเป็นคู่สมรส จำนวน 22 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 35.5 และน้อยที่สุดเป็นบุตรหรือสมาชิกในครอบครัวจำนวน 3 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 4.8

ระดับการศึกษาของผู้ให้ข้อมูลในครั้งนี้ อยู่ในระดับประถมศึกษามากที่สุด คือ มีจำนวนทั้งสิ้น 34 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 54.8 รองลงมาคือระดับมัธยมศึกษาจำนวน 20 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 32.3 ไม่ได้รับการศึกษาจำนวน 6 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 9.7 และน้อยที่สุดคือระดับปริญญา หรือสูงกว่าจำนวน 2 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 3.2 ทั้งนี้ไม่มีผู้ให้ข้อมูลสำเร็จการศึกษาในระดับอาชีวศึกษา

อาชีพหลักของผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นเกษตรกร จำนวน 49 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 79.0 รองลงมาคือไม่ได้ประกอบอาชีพใดจำนวน 6 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 9.7 รับจ้างทั่วไปจำนวน 4 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 6.5 ค้าขายจำนวน 2 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 3.2 และน้อยที่สุดคือเป็นลูกจ้างรัฐจำนวนเพียง 1 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 1.6

รายได้ของครัวเรือนต่อปีโดยเฉลี่ยอยู่ที่ระหว่าง 10,000 – 50,000 บาทต่อปี มากที่สุดเป็นจำนวน 24 ครัวเรือน หรือคิดเป็นร้อยละ 38.7 รองลงมามีรายได้อยู่ระหว่าง 50,001 – 100,000 บาทต่อปี จำนวน 20 ครัวเรือน หรือคิดเป็นร้อยละ 32.3 มีรายได้อยู่ระหว่าง 150,001 – 200,000 บาทต่อปี และไม่ระบุรายได้ จำนวนเท่ากันคือ 5 ครัวเรือน หรือคิดเป็นร้อยละ 8.1 มีรายได้ระหว่าง 100,001 – 150,000 บาทต่อปี จำนวน 4 ครัวเรือน หรือคิดเป็นร้อยละ 6.5 มีรายได้ระหว่าง 300,001 – 350,000 บาทต่อปี จำนวน 2 ครัวเรือน และมีรายได้ระหว่าง 200,001 – 250,000 บาทต่อปี และ 250,001 – 300,000 บาทต่อปี จำนวนอย่างละ 1 ครัวเรือนเท่ากัน หรือคิดเป็นร้อยละ 1.6 ซึ่งรายละเอียดของข้อมูลทั่วไป สามารถแสดงดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามบ้านศรีบุญเรือง

ข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	26	41.9
หญิง	36	58.1
รวม	62	100.0
อายุ		
21 – 30 ปี	1	1.6
31 – 40 ปี	5	8.1
41 – 50 ปี	15	24.2
51 – 60 ปี	22	35.5
61 – 70 ปี	16	25.8
71 ปีขึ้นไป	3	4.8
รวม	62	100.0

ตารางที่ 10 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามบ้านศรีบุญเรือง (ต่อ)

ข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
<u>สถานภาพสมรส</u>		
โสด	3	4.8
สมรส	46	74.2
หม้าย	11	17.7
หย่าร้าง	2	3.2
รวม	62	100.0
<u>สถานภาพครอบครัว</u>		
หัวหน้าครอบครัว	37	59.7
คู่สมรส	22	35.5
บุตรหรือสมาชิก	3	4.8
รวม	62	100.0
<u>ระดับการศึกษา</u>		
ไม่ได้รับการศึกษา	6	9.7
ประถมศึกษา	34	54.8
มัธยมศึกษา	20	32.3
อาชีวศึกษา	-	-
ปริญญาหรือสูงกว่า	2	3.2
รวม	62	100.0
<u>อาชีพหลัก</u>		
เกษตรกร	49	79.0
รับจ้างทั่วไป	4	6.5
ลูกจ้างรัฐ	1	1.6
ค้าขาย	2	3.2
แม่บ้าน	-	-
ไม่แน่นอน		
ไม่ประกอบอาชีพ	6	9.7
รวม	62	100.0

ตารางที่ 10 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามบ้านศรีบุญเรือง (ต่อ)

ข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
รายได้ครัวเรือนต่อปีโดยเฉลี่ย		
10,000 – 50,000 บาท	24	38.7
50,001 – 100,00 บาท	20	32.3
100,001 – 150,000 บาท	4	6.5
150,001 – 200,000 บาท	5	8.1
200,001 – 250,000 บาท	1	1.6
250,001 – 300,000 บาท	1	1.6
300,001 – 350,000 บาท	2	3.2
ไม่ระบุ	5	8.1
รวม	62	100.0

ส่วนที่ 2 ปัจจัยสนับสนุนภาวะผู้นำของบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจ

จากแบบสอบถามจำนวน 62 ชุด บุคคลที่ผู้ตอบแบบสอบถามจะนึกถึงเมื่อเกิดปัญหาขึ้นว่าเขาจะสามารถช่วยแก้ปัญหาให้ได้ไม่ว่าจะเกิดปัญหาใด ๆ ก็ตาม มีผู้ได้รับการนึกถึงเป็นจำนวนมาก แต่ในที่นี้จะขอนำเสนอผู้ที่มีการเอ่ยถึงเป็นจำนวนมากในการให้ข้อมูล 6 อันดับแรก เรียงตามลำดับดังนี้ คือ

- | | | |
|---------------|------------|-------------------------|
| 1. นายมี้ง | ยะอิน | มีผู้เอ่ยถึงจำนวน 49 คน |
| 2. นางสุพรรณ | บูรณเทศ | มีผู้เอ่ยถึงจำนวน 19 คน |
| 3. นายปรีชา | จันทร์หอม | มีผู้เอ่ยถึงจำนวน 7 คน |
| 4. นายทวีโชติ | สุริยศ | มีผู้เอ่ยถึงจำนวน 7 คน |
| 5. นายวรราช | อินตะวิชัย | มีผู้เอ่ยถึงจำนวน 6 คน |
| 6. นางเจนจิรา | กำวงศ์ | มีผู้เอ่ยถึงจำนวน 6 คน |

ส่วนที่ 3 ช่องว่างคุณลักษณะของภาวะผู้นำของบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจ

3.1 ระดับคะแนนที่ได้รับจากแบบสอบถามส่วนแรกที่มีจำนวน 20 ข้อคำถาม โดยมีคะแนนข้อคำถามละ 1 คะแนน ทั้งนี้ได้มีการจัดแบ่งข้อคำถามออกเป็น 6 หมวดหมู่ซึ่งแต่ละหมวดหมู่มีคะแนนเต็ม ดังต่อไปนี้

- 1) ความซื่อสัตย์ 3 คะแนน
- 2) ทักษะคติในทางที่ดี 3 คะแนน
- 3) ความมั่นใจและการตัดสินใจรวดเร็ว 3 คะแนน
- 4) การสื่อสาร 3 คะแนน
- 5) ความรับผิดชอบ 4 คะแนน
- 6) การควบคุมอารมณ์และมีการปรับตัวเร็ว 4 คะแนน



ตารางที่ 11 ระดับคะแนนปัจจัยสนับสนุนภาวะผู้นำของบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจบ้านศรีบุญเรือง

ชื่อ	ความซื่อสัตย์ (3 คะแนน)	ทัศนคติในทางที่ดี (3 คะแนน)	มั่นใจและ ตัดสินใจเร็ว (3 คะแนน)	การสื่อสาร (3 คะแนน)	ความรับผิดชอบ (4 คะแนน)	การควบคุมอารมณ์ (4 คะแนน)
1. นายมีง ยะอิน	1.61	2.04	1.71	2.65	2.45	2.73
2. นางสาวพรรณ บุรณเทศ	1.58	2.47	1.89	2.68	2.79	3.11
3. นายปรีชา จันทร์หอม	1.71	2.71	2.00	3.00	2.29	2.57
4. นายทวีโชติ สุริยศ	1.71	1.29	1.86	3.00	2.86	3.29
5. นายวรวัต อินตะวิชัย	2.00	2.33	2.17	2.67	2.83	2.33
6. นางเจนจิรา ก้าววงศ์	2.00	2.50	2.00	2.50	2.67	3.17

3.2 ระดับคะแนนที่ได้รับ ซึ่งแสดงช่องว่างคุณลักษณะของภาวะผู้นำของบุคคลที่ได้รับ ความไว้วางใจจากแบบสอบถามส่วนที่สองที่มีจำนวน 15 ข้อคำถาม โดยมีคะแนนข้อคำถามละ 5 คะแนน ทั้งนี้ได้มีการจัดแบ่งข้อคำถามออกเป็น 5 หมวดหมู่ ซึ่งแต่ละหมวดหมู่มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

- 1) ความคิดกลยุทธ์ 15 คะแนน
- 2) พฤติกรรมในการทำงานเป็นทีม 15 คะแนน
- 3) ความสัมพันธ์กับภายนอก 15 คะแนน
- 4) ความรู้การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี 15 คะแนน
- 5) ทักษะการวางแผน 15 คะแนน

บุคคลที่ผู้ตอบแบบสอบถามจะนึกถึงเมื่อเกิดปัญหาขึ้นว่าเขาจะสามารถช่วยแก้ปัญหา ให้ได้ไม่ว่าจะเกิดปัญหาใด ๆ ก็ตามทั้ง 6 คน มีคะแนนในแต่ละหมวด ดังแสดงในตารางที่ 12



ตารางที่ 12 ระดับคะแนนช่องว่างคุณลักษณะของภาวะผู้นำของบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจบ้านศรีบุญเรือง

ชื่อ	ความคิด กลยุทธ์ (15 คะแนน)	พฤติกรรม ในการทำงาน เป็นทีม (15 คะแนน)	ความสัมพันธ์ กับภายนอก (15 คะแนน)	ความรู้ การเปลี่ยนแปลง ด้านเทคโนโลยี (15 คะแนน)	ทักษะการ ทำแผน (15 คะแนน)
1. นายมีง ยะอิน	11.96	12.53	12.59	11.12	12.39
2. นางสาวพรรณ บุรณเทศ	12.84	12.42	13.21	12.05	13.42
3. นายปรีชา จันทร์หอม	12.14	12.71	13.29	10.57	12.71
4. นายทวีโชติ สุริยศ	12.14	12.86	14.57	11.86	12.57
5. นายวรวิทย์ อินตะวิชัย	11.50	15.00	12.33	10.83	10.67
6. นางเจนจิรา ก้าววงศ์	11.50	12.50	12.00	9.33	12.00

4.9 การสังเคราะห์การพัฒนาภาวะผู้นำในโครงการขยายผลโครงการหลวง

ในการศึกษาระยะที่ 4 (Phase 4) มีวัตถุประสงค์ คือเพื่อสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้นำของชุมชนทั้ง 3 แห่งในโครงการขยายผลโครงการหลวง

เพื่อให้ได้มาซึ่งรูปแบบและแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของชุมชนในพื้นที่ขยายผลโครงการหลวงโดยการสังเคราะห์ (Synthesis) ข้อมูลดังนี้

1. ข้อมูลจากการศึกษาชุมชนต้นแบบ (Prototype Community) โดยการสัมภาษณ์ผู้นำต้นแบบ (Prototype Leaders) ในเรื่องดังนี้

1.2 เนื้อหาของภาวะผู้นำ

2.2 ปัจจัยสนับสนุนภาวะผู้นำ

2. ข้อมูลจากการสอบถามโดยใช้แบบสอบถามกับชาวบ้านในชุมชน โครงการขยายผลโครงการหลวงในเรื่องดังนี้

2.1 คุณลักษณะหรือสมรรถนะของบุคคลในชุมชนที่มีศักยภาพและได้รับการยอมรับในภาวะผู้นำ

2.2 ปัจจัยสนับสนุนภาวะผู้นำของบุคคลที่มีศักยภาพในชุมชน

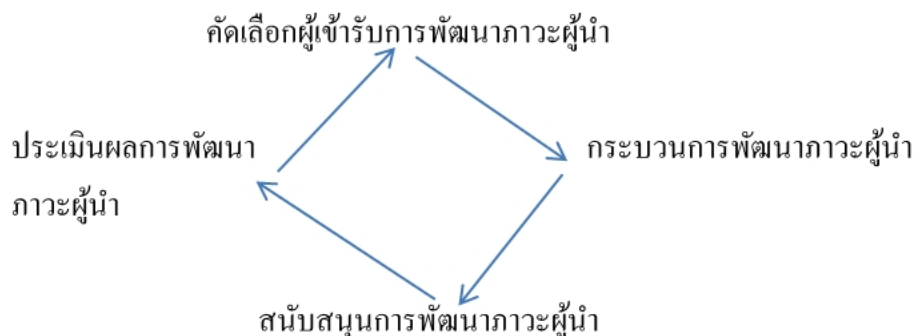
3. กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ

หมายเหตุ: ผลการศึกษาในข้อ 1 และข้อ 2 ได้นำเสนอมาในผลการศึกษาในระยะ 3 (Phase 3) แล้ว จึงไม่ขอนำมาลงในส่วนต่อจากนี้

4.9.1 กรอบแนวความคิดในการสังเคราะห์

เมื่อเรายอมรับว่าการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นเพียงกระบวนการหนึ่งในการสร้างภาวะผู้นำให้กับชุมชน ดังนั้นกระบวนการพัฒนาจึงอาจจะยืดหยุ่นได้และอาจจะกระทำหลายครั้งต่อการพัฒนาภาวะผู้นำในแต่ละรุ่น ดังเช่นการรักษาพยาบาลคนไข้ที่อาจจะมี การให้ยาหรือทำการรักษาหลายครั้ง ผู้นำต้นแบบบางคนเสนอว่ามีการพัฒนา 2 ครั้งต่อรุ่นและกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการในแต่ละครั้งที่ทำการอบรม และภายหลังการอบรมหรือพัฒนาให้มีการกำหนดเป้าหมายให้บุคคลที่เข้ารับการอบรมไปทดลองปฏิบัติโดยหน่วยงานเจ้าภาพจะให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ เช่น งบประมาณหรือวิทยากร เป็นต้น

แต่ไม่ว่ากระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำจะเป็นแบบใด แต่กรอบของการจัดการจะมีลักษณะเด่น ๆ เป็น 4 เรื่อง ได้แก่ การคัดเลือกผู้เข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำ กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ การสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำ และประการสุดท้ายคือการประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำ ตามวงจรต่อไปนี้



(1) การคัดเลือกผู้เข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำโดยพิจารณาจากปัจจัยในการพัฒนาบุคคล

ขั้นตอนนี้ถือว่าเป็นขั้นตอนแรกของการพัฒนาภาวะผู้นำถือว่าเป็นกระบวนการนำเข้า (Input) เข้าสู่ระบบของการพัฒนาภาวะผู้นำ ในการคัดเลือกผู้เข้ารับพัฒนานั้นจำเป็นที่จะต้องพิจารณาเรื่องความเป็นชาติพันธุ์ประกอบโดยมีเงื่อนไขดังนี้

ก. ปัจจัยภาวะผู้นำของคนเมือง: ในการพัฒนาภาวะผู้นำของคนเมืองนั้นไม่มีการกีดกันทางด้านเพศภาวะ นั้นหมายถึงจะเป็นหญิงหรือชายก็ได้แต่ควรมีระดับการศึกษาที่สามารถอ่านออกเขียนภาษาไทยได้เพื่อใช้ในการประสานงานกับภายนอกและสามารถเรียนรู้พัฒนาการใหม่ ๆ อายุควรอยู่ระหว่าง 30-50 ปีและไม่เกี่ยวกับฐานะเศรษฐกิจของครอบครัวหรือสถานภาพสมรส แต่ปัจจัยที่สำคัญคือเป็นคนที่พร้อมจะอุทิศตนเพื่อสาธารณะ ในส่วนของจำนวนคนที่ควรรับการพัฒนาควรจะเป็นทีม คือระหว่าง 3 – 5 คน เพราะเมื่อพัฒนาเสร็จแล้วจะได้มาช่วยเหลือกัน

ข. ปัจจัยภาวะผู้นำของคนม้ง: สำหรับคนม้งนั้นการพัฒนาภาวะผู้นำจะมีเรื่องปัจจัยค่อนข้างมาก กล่าวคือเรื่องเพศภาวะจะต้องพิจารณามากเพราะสตรีม้งยังไม่ได้รับการยอมรับมากนักการนำสตรีมาเข้ารับการอบรมหรือพัฒนาอาจจะถูกมองว่าไม่เหมาะสมในเรื่องผู้ชาย และภายหลังการพัฒนาแล้วก็อาจจะปฏิบัติงานได้ยากเพราะขาดการยอมรับจากเพศชาย นอกจากนั้นในสังคมม้งยังมีเรื่องของตระกูลเข้ามาเกี่ยวข้อง การพัฒนาบุคคลจะต้องหลีกเลี่ยงความขัดแย้งในเรื่องตระกูล เช่น บุคคลที่พัฒนาจะต้องพิจารณาถึงตระกูลใหญ่ ๆ ในหมู่บ้าน

ในเรื่องฐานะเศรษฐกิจของครอบครัว เนื่องจากคนม้งนำเอาวัฒนธรรมแบบคนจีนมาปฏิบัติ ดังนั้นเรื่องฐานะเศรษฐกิจของครัวเรือนถือว่าเป็นหน้าเป็นตาของสังคมครัวเรือนใดฐานะเศรษฐกิจไม่ดีก็จะถูกมองว่าไม่มีความสามารถ การทำอะไรจะขาดการยอมรับ ยิ่งการยอมรับในฐานะผู้นำก็ยิ่งขาดการนับถือเพราะมองว่าแม้กระทั่งครอบครัวตนเองยังไม่ประสบผลสำเร็จ แล้วจะทำอะไรให้สังคมได้ ในเรื่องของอายุผู้จะพัฒนาเป็นผู้นำนั้นควรประกอบด้วยผู้ใหญ่ เช่น อายุประมาณ 50 ปี เพราะสังคมม้งยอมรับเรื่องอาวุโส แต่กระนั้นควรมีคนอายุระดับกลางเข้าร่วมเพื่อฝึกให้ทำงานในอนาคตด้วย

สำหรับคนมั่ง ผู้นำควรเป็นชายที่มีครอบครัวแล้ว เพราะจะมีความรับผิดชอบสูงและมีความอดทนสูงกว่าคนโสดแต่ละระดับการศึกษากลับมิใช่ประเด็นสำคัญเพราะคนมั่งเองส่วนใหญ่กลับมิได้รับการศึกษาสูงแม้ว่าจะมีนิสัยใฝ่รู้ ทั้งนี้เพราะที่ตั้งของชุมชนมักจะอยู่พื้นที่สูงมาก ๆ จึงยากแก่การเข้าถึงการศึกษา ที่สำคัญสำหรับความเป็นผู้นำคือการเสียสละมากกว่า

ก. ปัจจัยผู้นำของคนกะเหรี่ยง : คนกะเหรี่ยงมิได้ให้ความสำคัญแก่เรื่องเพศภาวะมากนักแต่ก็มีความเห็นว่าความเป็นสตรีอาจจะมีข้อจำกัดมากกว่าเพศชายในด้านสรีระแต่มิใช่เป็นปัจจัยสำคัญมากนัก ในเรื่องการศึกษานั้นผู้นำกะเหรี่ยงหลายคนแม้ไม่มีการศึกษาสูงนักแต่กลับมองว่าการศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำเพราะผู้นำในรุ่นต่อไปจะต้องสามารถสื่อสารกับกลุ่มคนต่าง และสามารถประยุกต์เรื่องใหม่ ๆ ได้ ดังนั้นจะต้องมีการศึกษาขั้นต่ำคือมัธยมศึกษาปีที่ 6

ในเรื่องฐานะครอบครัวกับการเป็นผู้นำนั้น เนื่องจากสังคมกะเหรี่ยงเป็นสังคมที่เรียบง่ายและไม่แข่งขันกันมากในด้านเศรษฐกิจ ดังนั้นการเลือกผู้นำจึงไม่เกี่ยวกับเรื่องของฐานะเศรษฐกิจของครัวเรือนแต่ก็มีความจริงประการหนึ่งคือผู้นำที่มาจากครัวเรือนที่ยากจนจะมีปัญหา 2 ประการ ได้แก่ ประการแรกคือการไม่มีเวลาทำงานให้กับชุมชนเพราะต้องทำมาหากินเลี้ยงตนเองกับครอบครัวไปวัน ๆ และประการที่สองคือในสังคมกะเหรี่ยงจะเกรงใจคนมีฐานะ ดังนั้นคนมั่งมักจะได้รับความเชื่อถือมากกว่าคนทั่วไป นอกจากนั้นสังคมกะเหรี่ยงยังให้การนับถือผู้อาวุโส การคัดเลือกผู้นำยังจะต้องคำนึงในเรื่องนี้ แต่คนอาวุโสมักจะมีปัญหาเรื่องสุขภาพ ดังนั้นจึงควรมีการผสมกันระหว่างคนหนุ่มสาวกับคนเฒ่าของชุมชน ผู้ที่ควรได้รับการพัฒนาจึงควรมีอายุระหว่าง 25 – 60 ปีและควรมีครอบครัวแล้วเพราะจะเข้าใจชีวิตมากกว่าคนโสด และจำนวนคนที่ควรเข้ารับการพัฒนาคืออยู่ที่ 2 คนต่อชุมชนแต่ที่สำคัญคือการคัดคนที่พร้อมจะเสียสละเพื่อชุมชนเป็นหลัก

(2) กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ

จากการสัมภาษณ์ผู้นำต้นแบบ (Prototype Leaders) ในชุมชนต้นแบบนั้น พบว่า ผู้นำต้นแบบเหล่านั้นบางท่านไม่สามารถระบุวิธีการพัฒนาผู้นำ (Leadership Development Process) ได้ ทั้งนี้เนื่องจากผู้นำเหล่านั้นส่วนใหญ่มิมีภาวะผู้นำโดยธรรมชาติ (Natural Leadership) โดยอาศัยประสบการณ์ทั้งในชีวิตและการปฏิบัติงานมาเป็นบทเรียน หลายคนมองว่าคุณลักษณะของภาวะผู้นำ (Leadership Attribute) ควรเป็นอย่างไรแต่ในเรื่องกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development Process) นั้นกลับไม่มีการสร้างบทเรียนเรียนรู้ (Lesson Learned) ไว้อย่างชัดเจนสิ่งที่นำเสนอจากการศึกษาจึงเป็นแนวทางกว้าง ๆ ที่ได้รับการสัมภาษณ์และผู้ศึกษาจะต้อง

สังเคราะห์ (Synthesis) อีกชั้นหนึ่งเพื่อหาว่าข้อมูลจากการศึกษาจะตรงกับทฤษฎีหรือแนวความคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างไร

ผลจากการศึกษากระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ มีดังนี้

ประการแรก ผู้นำต้นแบบโดยส่วนใหญ่เห็นตรงกันว่ากระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเดิม ๆ ที่นำผู้รับการพัฒนาเข้าชั้นเรียน ให้อ่านทฤษฎีและออกไปปฏิบัติงานบ้างนั้นเป็นวิธีการที่ไม่น่าจะมีประสิทธิภาพสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำ ทั้งนี้เพราะวิธีการดังกล่าวสามารถสร้างให้ผู้รับการพัฒนาในเรื่องความรู้ แต่การพัฒนาภาวะผู้นำนั้นจะต้องครอบคลุมทั้งความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attributes) ด้วย ซึ่งกระบวนการที่เคยใช้ดังกล่าวไม่สามารถตอบโจทย์แบบใหม่ได้

ประการที่สอง กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำที่ผ่านมามักจะใช้วิธีการสร้างโจทย์ในชั้นเรียนแบบจำลองเหตุการณ์ (Simulation) ไม่น่าจะใช้ได้เพราะในความเป็นจริงปัญหาทุกปัญหามีบริบทที่แตกต่างกันและมีปัจจัยแทรกซ้อนที่สลับซับซ้อนเกินกว่าจะมากำหนดวิธีแก้ปัญหานั้นชั้นเรียนได้ และปัญหาทุกปัญหาเมื่อได้รับการแก้ไขก็จะสร้างเงื่อนไขของปัญหาอื่นตามมาเสมอ ดังนั้นการสร้างบทเรียนจำลองจึงไม่ได้แก้ปัญหามาจริง ๆ และทำให้ระบบความคิดขาดตอนจึงควรเปลี่ยนวิธีการพัฒนาใหม่

ประการที่สาม เท่าที่ผ่านมามักมองกันว่าการพัฒนาภาวะผู้นำหรือการพัฒนาบุคลากรคือผลผลิตของการสร้างสมรรถนะของพนักงาน ดังนั้น เมื่อจัดการพัฒนาหรือการอบรมเสร็จก็ถือว่าเสร็จสิ้นภารกิจและยุติการพัฒนา ซึ่งเป็นแนวความคิดที่ผิดเพราะการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นเพียงส่วนหนึ่งของกระบวนการ แต่ยังต้องมีการกระบวนการสนับสนุน (Supporting Process) กระบวนการติดตามผล (Follow-up Process) และกระบวนการประเมินผล (Assessment Process) ด้วย การขาดขั้นตอนหนึ่งขั้นตอนใดย่อมไม่ทำให้วัตถุประสงค์การพัฒนาประสบผลดังที่ต้องการการพัฒนาภาวะผู้นำจึงต้องเป็นวงจร

ประการที่สี่ ผู้นำต้นแบบมีความเห็นว่าการให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้เห็นสภาพปัญหาและวิธีการแก้ปัญหามาจริงที่ประสบผลสำเร็จ (Best Practice) น่าจะมีส่วนทำให้เกิดจินตภาพของการคิดเพื่อแก้ปัญหา ดังนั้นจำเป็นที่จะต้องหาต้นแบบที่เข้ากับชุมชนที่เราจะเข้ามารับการพัฒนาในการพัฒนาที่ผ่าน ๆ มามักจะพาไปดูงานหมู่บ้านที่มีปัญหาแบบหนึ่งและพาผู้รับการพัฒนาที่มีปัญหาอีกแบบหนึ่งไปดูงาน เสร็จแล้วกลับพบว่าไม่เป็นประโยชน์เท่าที่ควร แต่กลับไปชื่นชมความสำเร็จของชุมชนอื่นที่ไม่สัมพันธ์กับปัญหาของชุมชนเรา นอกจากนั้นการดูงานก็ไม่มีการศึกษาสภาพชุมชนที่เราจะไปดูงานก่อน การดูงานจึงไม่เกิดประโยชน์เท่าที่ควร

(3) กระบวนการสนับสนุนการพัฒนาหรือหลังการพัฒนา

ในขั้นตอนที่ 3 หลังการพัฒนาหรืออบรม สิ่งที่ผู้นำต้นแบบเสนอคือการทำอย่างไรถึงจะมั่นใจว่าสิ่งที่ผู้เข้ารับการพัฒนากว่าผู้นำจะมีโอกาสได้นำเอาความรู้ ประสบการณ์ และแนวความคิดดี ๆ ไปทดลองใช้ในชุมชนของตนเอง และจะมั่นใจได้อย่างไรว่าสิ่งที่ผู้เข้ารับการพัฒนาศาสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีกำลังใจในการปฏิบัติงานต่อไป ข้อเสนอสรุปจากผลการศึกษาจากผู้นำต้นแบบมีดังนี้

ประการแรก การจัดให้มีพี่เลี้ยงภายหลังการพัฒนาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

- ติดตามผลการพัฒนาว่าได้นำโอกาสนำไปใช้ได้จริงมากน้อยเพียงไร
- ให้กำลังใจและให้คำปรึกษาในเรื่องต่าง ๆ
- ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในกรณีที่ต้องการความช่วยเหลือจาก

หน่วยงานภายนอก

ประการที่สอง การจัดให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีโอกาสกลับมาพบปะเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ภายหลังกลับไปปฏิบัติงานในชุมชน รวมถึงการประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำว่าได้ประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงไร

ประการที่สาม การจัดให้มีบุคคลต้นแบบ (Role Model) ให้กับผู้รับการพัฒนา เมื่อใดที่มีปัญหาที่อาจจะติดต่อขอคำปรึกษาจากบุคคลต้นแบบได้

ประการที่สี่ การจัดให้มีรางวัลให้กับผู้รับการพัฒนาที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารโดยใช้ความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนาไปใช้ประโยชน์โดยวิธีนี้จะสร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้รับการพัฒนา

ประการที่ห้า การให้งบประมาณจัดทำโครงการเพื่อให้ผู้รับการอบรมสามารถใช้ความรู้ความสามารถมาใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่โดยมีการจัดพี่เลี้ยงและที่ปรึกษาอย่างหนึ่งอย่างใดเพื่อให้โครงการประสบผลสำเร็จ

ประการที่หก ภายหลังการพัฒนาภาวะผู้นำ ถ้าเป็นไปได้ ขอให้จัดทำเครือข่าย (Network) ให้กับผู้รับการพัฒนา เช่น ให้เขาทำความรู้จักกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาชุมชนเอง เช่น องค์การบริหารส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนจังหวัด สำนักงานพัฒนาที่ดินจังหวัด เกษตรจังหวัด เป็นต้น เพื่อทำให้เกิดความคุ้นเคยทั้งทางด้านหน้าที่การงานและตัวบุคคลอันจะเกิดการช่วยเหลือกันและกันภายในภาคหน้า

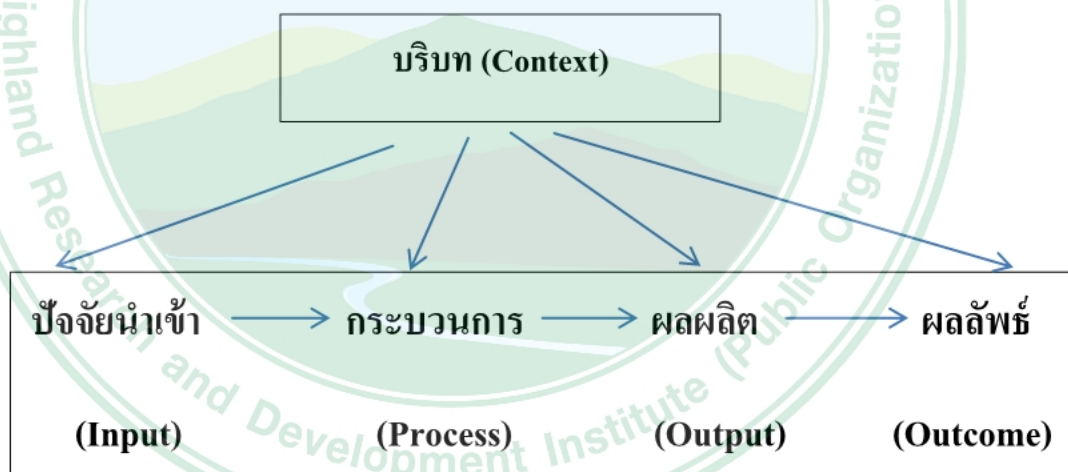
(4) กระบวนการประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำ

การบริหารใด ๆ จะต้องมีการประเมินผลภายหลังดำเนินการ การพัฒนาภาวะผู้นำก็เช่นกัน ภายหลังจากดำเนินการระยะหนึ่งรวมถึงการให้จัดทำโครงการแล้วจะต้องมีการติดตามผล (Monitoring) และเมื่อเสร็จสิ้นโครงการในทุกระยะ (Phase) ควรจะต้องมีการประเมินในสิ่งเหล่านี้

- ก. เป้าหมายที่กำหนดได้รับผลตามที่ต้องการหรือไม่
- ข. วิธีการที่ดำเนินการเป็นวิธีการที่ถูกต้องหรือไม่
- ค. เกิดการเรียนรู้อะไรจากโครงการพัฒนาภาวะผู้นำและสรุปผลการเรียนรู้อย่างไร

หมายเหตุ: การประเมินดังกล่าวควรใช้บุคลากรภายนอกที่ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับโครงการนี้ทำงานร่วมกับบุคลากรของสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูงเพื่อเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน

ผลการสังเคราะห์รูปแบบการการพัฒนาภาวะผู้นำในโครงการขยายผลโครงการหลวง Model ที่ใช้ในการสังเคราะห์ในเรื่องแนวความคิด (Concept) และกระบวนการของการพัฒนาภาวะผู้นำในพื้นที่ขยายผลโครงการหลวงจะเป็นแบบทฤษฎีระบบ (System Theory) ดังนี้



1. **บริบท (Context)** หมายถึง ลักษณะของภาวะผู้นำกับบริบทชุมชนอันประกอบด้วย เรื่องชาติพันธุ์ ซึ่งในงานศึกษาครั้งนี้จะหมายถึงชาติพันธุ์คนเมือง ม้ง และกะเหรี่ยง และรวมถึง เงื่อนไข และปัจจัยสนับสนุนภาวะผู้นำ

2. **ปัจจัยนำเข้า (Input)** หมายถึง บุคคลที่ได้รับคัดเลือกเข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำโดยผ่านเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้นำเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำที่กำหนด โดยในการศึกษานี้จะใช้เกณฑ์คือ เกณฑ์ที่ได้รับการศึกษาจากชุมชนใน โครงการขยายผลโครงการหลวงโดยมีการเสนอชื่อบุคคลที่

ชุมชนมีความเห็นว่าเป็นบุคคลที่ไว้วางใจได้และลักษณะของภาวะผู้นำของบุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อว่ามีคุณลักษณะ (Attribute) เป็นอย่างไรเพื่อใช้ประกอบการพัฒนา

3. กระบวนการ (Process) หมายถึง กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำและกระบวนการสนับสนุนการพัฒนาหรือหลังการพัฒนา ที่ได้จากการศึกษาจากผู้นำต้นแบบในชุมชนต้นแบบและการสังเคราะห์จากทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

4. ผลผลิต (Output) หมายถึง ผู้นำชุมชนที่ได้รับการคัดเลือกเข้ารับการพัฒนามีคุณลักษณะตามกำหนด ได้แก่

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

5. ผลลัพธ์ (Outcome) หมายถึง การที่ชุมชนในพื้นที่ขยายผลโครงการหลวงสามารถพัฒนาได้ด้วยผู้นำชุมชนของตนเองในอนาคต

4.9.2 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ

1. บริบท (Context) หมายถึง ลักษณะของภาวะผู้นำกับบริบทชุมชนอันประกอบด้วยเรื่องชาติพันธุ์ ซึ่งในงานศึกษาครั้งนี้จะหมายถึงชาติพันธุ์คนเมือง ม้ง และกะเหรี่ยง และรวมถึงเงื่อนไข และปัจจัยสนับสนุนภาวะผู้นำซึ่งในเรื่องนี้ประกอบด้วยหัวข้อย่อย ดังนี้

- 1.1 เงื่อนไขความสำเร็จของภาวะผู้นำ
- 1.2 ปัจจัยสนับสนุนภาวะผู้นำ

1.1 เงื่อนไขความสำเร็จของภาวะผู้นำ

ประการแรก ในการที่หน่วยงานจะเข้าไปพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดผลนั้นควรจะได้พิจารณาเรื่องความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานของชุมชน (Community Infrastructure) ที่เข้าไปพัฒนาบทบาทของผู้นำจะโดดเด่นถ้ามีปัจจัยด้านโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกอยู่ในชุมชนที่เพียงพอต่อการพัฒนา เพราะฉะนั้นผู้นำที่เข้าไปปฏิบัติงานอาจจะประสบปัญหาตั้งแต่แรกเริ่ม

ประการที่สอง บทบาทของผู้นำจะได้รับการยอมรับมากขึ้นถ้าหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องจะช่วยอำนวยความสะดวกหรือให้ความร่วมมือ ในการที่หน่วยงานจะไปพัฒนาภาวะผู้นำนั้น ก่อนที่จะให้ผู้นำชุมชนปฏิบัติงานควรมีการสร้างข้อตกลงหรือเจรจาความร่วมมือระหว่างชุมชนกับหน่วยงานของรัฐในท้องถิ่นเพื่อเกิดความเข้าใจกันและร่วมมือกันในการพัฒนา

ประการที่สาม ชุมชนที่หน่วยงานจะเข้าไปส่งเสริมนั้นควรมีระดับความเป็นอยู่ที่ไม่ยากจนมากนักจนทำให้สมาชิกในชุมชนไม่พร้อมที่จะให้ความร่วมมือ การที่หน่วยงานเข้าไปพัฒนาชุมชนที่ยากไร้อาจจะเป็นสิ่งที่เหมาะสมแต่ถ้าต้องการให้ผู้นำมีประสิทธิภาพนั้นในระยะแรกควรเริ่มจากหมู่บ้านหรือชุมชนที่มีศักยภาพก่อน

ประการที่สี่ ชุมชนที่ต้องการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับสมาชิกในชุมชนนั้นควรจะเป็นชุมชนปลอดจากการเมืองหรือความขัดแย้ง เพราะจะทำให้ผู้นำได้รับการต่อต้านในตอนแรก

ประการที่ห้า คนในชุมชนควรมีเหตุผลและใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิตมากกว่าการมุ่งแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัวหรือปล่อยชีวิตตามกระแสสังคมจนไม่ประมาณตนเอง เพราะถ้าชุมชนไม่มีสติ การพัฒนาย่อมลำบากและบทบาทผู้นำจะไม่ได้ได้รับความสนใจการพัฒนาภาวะผู้นำอาจจะล้มเหลวในตอนแรก

ดังนั้น เพื่อให้ผู้นำที่ทำการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ ควรที่ผู้บริหารจะต้องเข้าไปคัดเลือกในตอนแรก หรือเข้าไปจัดการในเงื่อนไขดังกล่าวให้เรียบร้อยก่อน เพราะจะช่วยให้ผู้นำที่พัฒนาสามารถดำเนินการอย่างสมบูรณ์

1.2 ปัจจัยสนับสนุนภาวะผู้นำ

แม้ว่าปัจจัยสนับสนุนความเป็นภาวะผู้นำนั้นจะไม่แตกต่างกันมากนักแต่จะต้องพิจารณาจากมิติของชาติพันธุ์เป็นหลักประกอบเพราะแต่ละชาติพันธุ์มีลักษณะเฉพาะของตนเอง (Uniqueness) อยู่ด้วย ดังนี้

ประการแรก แม้ว่าเรื่องของเพศภาวะจะเป็นเรื่องทางสิทธิมนุษยชนและเป็นเรื่องของความเท่าเทียมกัน แต่ในสังคมชนบทนั้นการพัฒนาภาวะผู้นำในกลุ่มเพศชายจะได้รับการยอมรับมากกว่า โดยเฉพาะในกลุ่มชาติพันธุ์ม้งและกะเหรี่ยง แต่อาจจะไม่มีผลมากนักในกลุ่มคนเมือง

ประการที่สอง ในสังคมม้งและกะเหรี่ยง ปัจจัยด้านอายุโสยังเป็นเรื่องสำคัญที่ไม่อาจมองข้ามได้ ผู้นำที่มีอายุโสจะได้รับการยอมรับในบทบาทมากดังนั้นเรื่องปัจจัยด้านอายุจึงยังมีความสำคัญอย่างมากในการพัฒนาภาวะผู้นำ แต่ไม่ควรอายุมากเกินไปจนเป็นอุปสรรคในการพัฒนา ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของสุขภาพและความสามารถในการเรียนรู้

ประการที่สาม ในสังคมมั่งน้นปัจจัยด้านตระกูลยังมีบทบาทสูงมาก ดังนั้นการคัดเลือกผู้นำจะต้องให้เกียรติกับตระกูลใหญ่ในชุมชน แต่เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่จะตามมาควรมีการกระจายบทบาทภาวะผู้นำไปยังตระกูลอื่นๆ ด้วย

ประการที่สี่ ปัจจัยด้านการศึกษายังเป็นสิ่งจำเป็นแต่การศึกษาในที่นี้หมายถึงความสามารถในการสื่อสารและความสามารถในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ

ประการที่ห้า ในสังคมมั่งและกะเหรี่ยงนั้น ฐานะทางเศรษฐกิจของครัวเรือนยังเป็นสิ่งที่ชาวบ้านในชุมชนยอมรับนับถือ ผู้นำควรมีฐานะในระดับหนึ่งที่สามารถสร้างความน่าเชื่อถือในชุมชน

ประการสุดท้าย ผู้รับการพัฒนายจะต้องได้แสดงตนเองต่อสังคมว่าเขาพร้อมจะอุทิศตนเพื่อชุมชนมาตลอด

ทั้งเงื่อนไขและปัจจัยเสริมภาวะผู้นำจะเป็นส่วนในการพิจารณาสภาพพื้นที่และสภาพบุคคลที่จะเข้ารับการพัฒนายภาวะผู้นำรวมถึงบทบาทของฝ่ายการพัฒนาผู้นำควรได้กำหนดบทบาทตนเอง เช่น ฝ่ายพัฒนาภาวะผู้นำควรได้มีการตกลงกับหน่วยงานราชการในพื้นที่ให้เกิดการยอมรับและสนับสนุนทั้งทางด้านกฎหมาย งบประมาณ และการจัดทำแผนร่วมกับผู้นำที่ผ่านการพัฒนา การคัดเลือกพื้นที่ในการพัฒนาภาวะผู้นำควรพิจารณาในเรื่องศักยภาพของพื้นที่ด้วย รวมถึงเรื่องอื่น ๆ นอกจากนั้นในเรื่องปัจจัยเสริมภาวะผู้นำควรได้ใช้ประกอบการพิจารณาในเรื่องการคัดเลือกผู้นำเพราะถ้าละเลยในเรื่องบางเรื่องอาจจะนำมาซึ่งความเสียหายในภายหลัง

ปัจจัยนำเข้า (Input) หมายถึง บุคคลที่ได้รับคัดเลือกเข้ารับการพัฒนายภาวะผู้นำโดยผ่านเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้นำเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำที่กำหนดจากผลการศึกษาในชุมชนพื้นที่ขยายผลโครงการหลวงโดยการให้ชาวบ้านร่วมคิดและร่วมแสดงความเห็นปรากฏผลดังนี้

ก. บ้านปากกล้วยพัฒนา

- | | | |
|------------|---------|------------------------|
| 1. นายเผ่า | ชาวโรดม | มีผู้เอยถึงจำนวน 35 คน |
| 2. นายแก้ว | แซะ | มีผู้เอยถึงจำนวน 16 คน |
| 3. นายเปา | แซะ | มีผู้เอยถึงจำนวน 14 คน |
| 4. นายไต้ | แซะ | มีผู้เอยถึงจำนวน 8 คน |
| 5. นายเปา | แซะ | มีผู้เอยถึงจำนวน 8 คน |
| 6. นายแก้ว | แซะ | มีผู้เอยถึงจำนวน 7 คน |

ข. บ้านขุนตั้นน้อย

1. นายสมชาย	พอน่อ	มีผู้เอยถึงจำนวน 29 คน
2. นายพงษ์ศักดิ์	มะเซอร์	มีผู้เอยถึงจำนวน 24 คน
3. นายพะหม่อที	เค่นเคื่อน	มีผู้เอยถึงจำนวน 18 คน
4. นายดิจอ	วาโพ	มีผู้เอยถึงจำนวน 14 คน
5. นายเรวา	มะเซอร์พะ	มีผู้เอยถึงจำนวน 10 คน

ค. บ้านศรีบุญเรือง

1. นายมิ่ง	ยะอิน	มีผู้เอยถึงจำนวน 49 คน
2. นางสุพรรณ	บูรณเทศ	มีผู้เอยถึงจำนวน 19 คน
3. นายปรีชา	จันทรหอม	มีผู้เอยถึงจำนวน 7 คน
4. นายทวีโชติ	สุริยศ	มีผู้เอยถึงจำนวน 7 คน
5. นายวรวาท	อินตะวิชัย	มีผู้เอยถึงจำนวน 6 คน
6. นางเจนจิรา	กำวงศ์	มีผู้เอยถึงจำนวน 6 คน

กระบวนการ (Process) หมายถึง กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำและกระบวนการสนับสนุนการพัฒนาหรือหลังการพัฒนา ที่ได้จากการศึกษาจากผู้นำต้นแบบในชุมชนต้นแบบและการสังเคราะห์จากทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

4.9.3 แนวความคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำ

การพัฒนาภาวะผู้นำที่นำเสนอในครั้งนี้จะอาศัยแนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องคือ

ก. แนวความคิดในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล : ในเรื่องนี้จะใช้ตอบโจทย์ของวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ (Process)

ข. ทฤษฎีสรคณิยม (Constructivism) : ในเรื่องนี้จะใช้ตอบโจทย์ของเทคนิคในการพัฒนาภาวะผู้นำ

แนวความคิดในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล : ในเรื่องนี้จะใช้ตอบโจทย์ของวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ (Process) โดยทั่วไปแนวความคิดในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลนั้นจะมี 2 วิธี คือ

ก.1 การอบรมขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job Training) หมายถึง การที่ให้ผู้เข้ารับการพัฒนานั้นได้เรียนรู้และพัฒนาจากงานที่ต้องปฏิบัติจริง ๆ ในบรรยากาศและสภาพแวดล้อมจริงการพัฒนาโดยวิธีนี้จะเกิดการเข้าใจและได้ทดลองปฏิบัติหน้าที่จริง รับรู้ปัญหาจริง และแก้ปัญหาทัน

จริง ๆ แต่มีข้อเสียคือจะทำให้งานประจำหรือเป้าหมายการทำงานอื่นต้องล่าช้าเพราะแทนที่จะปฏิบัติงานดังกล่าวทันทีแต่กรณีนี้กลับต้องเสียเวลามาพัฒนาบุคคลที่เราต้องการอบรมเกิดการเรียนรู้ร่วมกับผู้ปฏิบัติงาน ในการอบรมขณะปฏิบัติงานอาจจะทำได้หลายวิธี เช่น

- อบรมในฐานะผู้ฝึกงานใหม่ (Apprenticeship Training) ผู้รับการพัฒนามาจะเรียนรู้ที่ละขั้นตอนของการปฏิบัติงาน

- เรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ (Informal Learning) ผู้รับการพัฒนาย่อยช่วยงานทั่วไปและค่อย ๆ เรียนรู้ว่าการทำเช่นนั้นทำกันอย่างไรแต่ไม่มีใครสอนเพราะเป็นการเรียนรู้ด้วยตนเอง

- อบรมตามคู่มือ (Job Instruction Training) ผู้รับการพัฒนจะได้รับคู่มือการปฏิบัติที่ระบุรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนในการทำงานและให้ผู้รับการพัฒนทำตามคู่มืออย่างเคร่งครัด

- การบรรยาย (Lecture) ผู้รับการพัฒนานั่งฟังบรรยายจากวิทยากรในสถานที่ทำงานในรายละเอียดของขั้นตอนการปฏิบัติงานและมีการซักถามได้

- การเรียนรู้ในสิ่งที่กำหนด (Programmed Learning) ผู้รับการพัฒนจะได้รับมอบหมายให้อ่านและทำความเข้าใจในเรื่องหนึ่ง ๆ จากนั้นให้ลองแก้ปัญหาดังกล่าวด้วยตนเองโดยมีวิทยากรที่ให้ข้อมูลในการตัดสินใจ

- การเรียนผ่านสื่อการสอน (Audiovisual Techniques) ผู้รับการพัฒนจะได้ดูภาพยนตร์ในเรื่องหนึ่ง ๆ เพื่อให้เข้าใจสภาพของปัญหา ผลการแก้ปัญหา และอื่น ๆ ผ่านระบบสื่อการสอน

- การหมุนเวียนตำแหน่ง (Job Rotation) ผู้รับการพัฒนจะต้องเปลี่ยนงานเป็นระยะ ๆ ตามกำหนดเพื่อให้เกิดการเรียนรู้งานของฝ่ายอื่น ๆ

- การมีครูฝึกสอน (Coaching) ผู้รับการพัฒนามีครูฝึกสอนหรือพี่เลี้ยงที่คอยให้คำปรึกษาและสอนงานในขณะที่ตนเองปฏิบัติงาน

ก.2 การอบรมนอกการปฏิบัติงาน (Off-the-Job Training) กรณีนี้ผู้รับการพัฒนไม่ต้องอยู่ในสถานที่ปฏิบัติงานและจัดให้มีการพัฒนาแยกออกจากงานที่ทำประจำเช่น

- การใช้กรณีศึกษา (Case Study Method) โดยให้ผู้รับการพัฒนานำเอาตัวอย่างของหน่วยงานอื่น ๆ มาวิเคราะห์และหาทางแก้ปัญหา

- การศึกษาต่อ (Education) โดยส่งผู้ที่รับการพัฒนาศึกษาต่อยังสถาบันการศึกษาที่มีคุณภาพทั้งในระดับอุดมศึกษาหรือสูงกว่านั้น

- การทดลองสวมบทบาท (Role Playing) โดยการให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทดลองสวมบทบาทในด้านต่าง ๆ เช่น ลองเป็นผู้ใหญ่บ้าน หรือกรรมการหมู่บ้าน และให้ลองทดลองตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ว่าแต่ละคนจะอย่างไรในตำแหน่งตนเองในเวลานั้น ๆ

- การทดลองปฏิบัติตามแบบฉบับ (Behavior Modeling) โดยให้วิทยากรแสดงให้เห็นในพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น การกล่าวปราศรัย การต้อนรับ หรือการควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์ต่าง ๆ แล้วให้ผู้รับการพัฒนาฝึกฝนตนเองโดยการทำตาม

เมื่อพิจารณาจากหลักการพัฒนาศักยภาพบุคคล เงื่อนไข และปัจจัยสนับสนุนภาวะผู้นำแล้วมีความเห็นว่าการพัฒนาภาวะผู้นำในของชุมชนในโครงการขยายผลโครงการหลวงมีข้อเสนอดังนี้

ประการแรก เนื่องจากบุคคลที่จะนำมาเข้าสู่กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นล้วนเป็นคนในชุมชน มีครอบครัว มีงานประจำ ยังต้องหารายได้สนับสนุนครอบครัว และยังมีหน้าที่ความรับผิดชอบอยู่ในชุมชนด้วยกันทั้งสิ้น การนำบุคคลเหล่านั้นไปเข้ารับการพัฒนาเป็นเวลานานย่อมเป็นไปได้ แต่กรณีที่จะต้องไปรับการพัฒนากายนอกชุมชนตนนั้นอาจจะจำเป็น เช่น การไปดูงานหรือการไปรับฟังการบรรยายจากบุคคลภายนอก แต่ระยะเวลาของการไปดูงานดังกล่าวจะต้องไม่ใช่เวลายาวนาน

ประการที่สอง เนื่องจากการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นมิใช่เป็นการเพิ่มเติมความรู้เป็นหลักแต่เป็นการพัฒนาทักษะในการคิด ในด้านพฤติกรรม ในด้านการสร้างความสัมพันธ์ และในด้านการบริหาร ยกเว้นในเรื่องความรู้ด้านเทคโนโลยีหรือการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เป็นเรื่องการให้ความรู้เป็นหลัก เมื่อความสำเร็จของการมีภาวะผู้นำส่วนใหญ่เป็นเรื่องการเสริมทักษะ (Skill) ดังนั้นการพัฒนาภายนอกหน่วยงานหรือภายนอกชุมชนอาจจะไม่มีประสิทธิภาพมากนักเท่ากับการลองฝึกปฏิบัติเอง

ประการที่สาม เนื่องจากสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูงมีโครงการจำนวนมากลงในพื้นที่ทั้งที่เกี่ยวกับการวิจัยและการพัฒนา ไม่ควรมีการแยกเรื่อง โครงการพัฒนาออกจากกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ เพราะจะทำให้กลายเป็นคนละเรื่องและไม่สัมพันธ์กัน

ประการที่สี่ การพัฒนาภาวะผู้นำมิใช่เป็นเรื่องของการพัฒนาแต่เพียงผู้นำชุมชนแต่ควรมีการพัฒนาเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานที่เข้าไปจัดทำโครงการพัฒนาด้วย เพราะทั้งเจ้าหน้าที่และผู้นำชุมชนจะต้องเข้าใจงานร่วมกันและร่วมมือกันอย่างใกล้ชิด โดยการพัฒนาทั้งผู้นำชุมชนและเจ้าหน้าที่โครงการพัฒนาร่วมกันจะสร้างความเข้าใจในการกิจร่วมกันและเกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ดังนั้นโครงการวิจัยและพัฒนาของสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูงจะต้องสอดแทรกเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำอยู่ในโครงการของตนด้วย ทั้งในเรื่องภารกิจ กิจกรรมและงบประมาณเพื่อการ

พัฒนาภาวะผู้นำอยู่ในทุกโครงการ ในอดีตที่ผ่านมามักจะพัฒนาในเชิงเดี่ยว (Mono-development) โดยไม่ประสานเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมอยู่ในโครงการนั้น ๆ การมองและจัดทำโครงการแบบแยกส่วน (Segmentation) จะทำให้การพัฒนาขาดความยั่งยืน

จากแนวความคิดดังกล่าว จึงเห็นควรว่าพัฒนาภาวะผู้นำในพื้นที่ขยายผลโครงการหลวงควรได้ใช้วิธีการแบบอบรมขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job Training) เป็นหลัก ส่วนจะมีการใช้การพัฒนานอกสถานที่ทำงานหรือการอบรมนอกการปฏิบัติงาน (Off-the-Job Training) นั้นจะเป็นส่วนประกอบ เช่น การพาไปดูงานยังสถานที่ต่าง ๆ หรือการรับฟังคำบรรยายนอกสถานที่ก็จะช่วยให้การพัฒนาภาวะผู้นำมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น แต่หลักการสำคัญคือทำให้ทุกโครงการ ไม่ว่าจะเป็นการวิจัยหรือพัฒนาจะต้องมีโครงการพัฒนาภาวะผู้นำประกอบไปด้วย เพราะการพัฒนาคนคือปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการพัฒนาทั้งหมด

เมื่อผลการศึกษาเสนอว่าวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นควรใช้วิธีการแบบอบรมขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job Training) เป็นแนวทางหลัก เรื่องที่จะต้องพิจารณาต่อมาก็คือเทคนิคที่ใช้ในการพัฒนาจะเป็นแบบใด ผู้ศึกษาขอเสนอทฤษฎีสรณนิยม (Constructivism) เป็นหลัก ดังนี้

ทฤษฎีสรณนิยม (Constructivism) เพื่อใช้ตอบโจทย์ของเทคนิคในการพัฒนาภาวะผู้นำ ระบบการศึกษาที่ผ่านมาจะตั้งอยู่บนความเชื่อที่ว่าการเรียนรู้เป็นเรื่องการให้ (To Give) ระหว่างครูกับลูกศิษย์ โดยครูทำหน้าที่ให้หรือสอนขณะที่นักศึกษาคือผู้รับ และคุณภาพการศึกษาขึ้นอยู่กับความสามารถของครูผู้ให้กับความสามารถในการรับของลูกศิษย์ ดังนั้นการศึกษาจึงเป็นเรื่องของการให้และการรับ (Education is a matter of giving and receiving) ซึ่งทฤษฎีนี้ได้รับการท้าทายมาตลอดว่าอาจจะไม่จริง

กระบวนการท้าทายทฤษฎีการศึกษามีมานานแล้วตั้งแต่ศตวรรษที่ 18 จนกระทั่งปัจจุบันแม้ว่าจะมีความเห็นในรายละเอียดที่แตกต่างกันบ้างแต่ในสาระสำคัญเหมือนกัน โดยมีหลักการสำคัญที่ว่าผู้เรียนสามารถสร้างความรู้ได้ด้วยตนเองซึ่งความรู้นี้จะฝังติดอยู่กับคนสร้าง ดังนั้นความรู้ของแต่ละคนเป็นความรู้เฉพาะตัวและเป็นสิ่งที่ตนเองสร้างขึ้นมาเองเท่านั้น โดยผู้เรียนจะเป็นผู้กำหนดหรือมีส่วนร่วมในการกำหนดสิ่งที่จะเรียนและวิธีการเรียนของตนเองและยังเป็นผู้ตัดสินใจว่าตนเองจะได้เรียนรู้อะไร เรียนรู้อย่างไรและจะพัฒนาการเรียนรู้ของตนเองอย่างไร และที่สำคัญจะสามารถนำสิ่งที่เรียนรู้มาใช้ในการบริบทอย่างไร นอกจากนั้นวิธีการเรียนรู้นั้นจะให้มิติอิสระในการเรียนมากขึ้นและเรียนจากภาคปฏิบัติเป็นหลัก ยิ่งไปกว่านั้นลักษณะการเรียนรู้จะให้เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมให้ช่วยเหลือกันซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดในเรื่องภาวะผู้นำที่จะให้

บทบาทผู้นำแบบเป็นทีมมากกว่าการทำงานคนเดียว ขณะเดียวกันบทบาทของครูผู้ให้การอบรมจะทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกหรือ Facilitator มากกว่าเป็นวิทยากร

ขั้นตอนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

ขั้นตอนของการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนสร้างความรู้ตามแนว Constructivism มีขั้นตอนที่น่าสนใจดังนี้

1. **ขั้นนำ (orientation)** เป็นขั้นที่ผู้เรียนจะรับรู้ถึงจุดมุ่งหมายและมีแรงจูงใจในการเรียนบทเรียน

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

3. **ขั้นปรับเปลี่ยนความคิด (turning restructuring of ideas)** นับเป็นขั้นตอนที่สำคัญหรือเป็นหัวใจสำคัญตามแนว Constructivism ขั้นนี้ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ดังนี้

3.1 **ทำความเข้าใจและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันและกัน (clarification and exchange of ideas)** ผู้เรียนจะเข้าใจได้ดีขึ้น เมื่อได้พิจารณาความแตกต่างและความขัดแย้งระหว่างความคิดของตนเองกับของคนอื่น ผู้สอนจะมีหน้าที่อำนวยความสะดวก เช่น กำหนดประเด็นกระตุ้นให้คิด

3.2 **การสร้างความคิดใหม่ (Construction of new ideas)** จากการอภิปรายและการสาธิต ผู้เรียนจะเห็นแนวทางแบบวิธีการที่หลากหลายในการตีความปรากฏการณ์ หรือเหตุการณ์ แล้วกำหนดความคิดใหม่หรือความรู้ใหม่

3.3 **ประเมินความคิดใหม่ (evaluation of the new ideas)** โดยการทดลองหรือการคิดอย่างลึกซึ้ง ผู้เรียนควรหาแนวทางที่ดีที่สุดในการทดสอบความคิดหรือความรู้ในขั้นตอนนี้ ผู้เรียนอาจจะรู้สึกไม่พึงพอใจความคิดความเข้าใจที่เคยมีอยู่ เนื่องจากหลักฐานการทดลองสนับสนุนแนวคิดใหม่มากกว่า

4. **ขั้นนำความคิดไปใช้ (application of ideas)** เป็นขั้นตอนที่ผู้เรียนมีโอกาสนำแนวคิดหรือความรู้ความเข้าใจที่พัฒนาขึ้นมาใหม่ในสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งที่คุ้นเคยและไม่คุ้นเคย เป็นการแสดงว่าผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีความหมาย การเรียนรู้ที่ไม่มีการนำความรู้ไปใช้เรียกว่า เรียนหนังสือไม่ใช่เรียนรู้

5. **ขั้นทบทวน (review)** เป็นขั้นตอนสุดท้าย ผู้เรียนจะได้ทบทวนว่า ความคิด ความเข้าใจของเขาได้เปลี่ยนไป โดยการเปรียบเทียบความคิดเมื่อเริ่มต้นบทเรียนกับความคิดของเขาเมื่อสิ้นสุดบทเรียน ความรู้ที่ผู้เรียนสร้างด้วยตนเองนั้นจะทำให้เกิดโครงสร้างทางปัญญา (cognitive structure) ปรากฏในช่วงความจำระยะยาว (long-term memory) เป็นการเรียนรู้ที่มีความหมาย ผู้เรียนสามารถจำได้ถาวรและสามารถนำไปใช้ได้ สถานการณ์ต่าง ๆ เพราะโครงสร้างทางปัญญาคือกรอบของความหมาย หรือแบบแผนที่บุคคลสร้างขึ้น ใช้เป็นเครื่องมือในการตีความหมาย ให้เหตุผลแก้ปัญหา ตลอดจนใช้เป็นพื้นฐานสำหรับการสร้างโครงสร้างทางปัญญาใหม่ นอกจากนี้ยัง ทบทวนเกี่ยวกับความรู้สึกที่เกิดขึ้น ทบทวนว่าจะนำความรู้ไปใช้ได้อย่างไร และยังมีเรื่องใดที่ยังสงสัยอยู่อีกบ้าง



บทที่ 5

วิจารณ์ผลการวิจัย

ผลการวิจัยในโครงการศึกษาภาวะผู้นำในชุมชนที่ส่งผลต่อการพัฒนาพื้นที่สูงเป็นเรื่องการนำเอาความรู้ทางสังคมศาสตร์เข้ามาร่วมกับการพัฒนาที่สถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูงจะต้องรับผิดชอบอยู่แล้ว ทั้งนี้เนื่องจากการพัฒนาที่ผ่านมามักจะเป็นการวิจัยเฉพาะเรื่อง เช่น การพัฒนาพืชหรืออาชีพในชุมชนพื้นที่สูง แม้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) จะเป็นสิ่งสำคัญแต่ในทางปฏิบัติย่อมเป็นไปได้ที่จะพัฒนาบุคลากรทั้งชุมชนไปพร้อม ๆ กัน ประกอบกับแนวความคิดเป็นเรื่องที่ได้รับการยอมรับทุกแห่ง ดังนั้นจุดเริ่มต้นที่ดีในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือการพัฒนาบุคคลกลุ่มหนึ่งที่เราเรียกว่าผู้นำ (Leader) ให้มีลักษณะของมีภาวะผู้นำ (Leadership)

การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำนั้นมีการดำเนินการมานานแล้ว แต่พบว่าไม่มีการระบุให้ชัดเจนว่าภาวะผู้นำของแต่ละสังคมหรือบริบทจะเป็นอย่างไร ผู้นำในตะวันออกจะเหมือนกันกับผู้นำตะวันตกหรือไม่ ผู้นำของชุมชนบนพื้นที่สูงต่างจากผู้นำพื้นราบอย่างไร และผู้นำต่างชาติพันธุ์จะมีความต่างหรือเหมือนกันอย่างไร

ดังนั้น ถ้าหากมีการประเมินคุณค่าของการวิจัย (Value of Research) แล้ว โครงการศึกษาภาวะผู้นำในชุมชนที่ส่งผลต่อการพัฒนาพื้นที่สูงจึงมีคุณค่ากับการศึกษาอย่างยิ่ง แต่ผลการศึกษาชิ้นนี้จะต้องรอการพิสูจน์ ทั้งนี้เพราะผลที่ได้รับนั้นมีลักษณะทั้งที่เหมือนกับงานวิจัยที่ผ่านมา และต่างจากผลการศึกษาในอดีต ตัวอย่างเช่น ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำที่เหมาะสมสำหรับชุมชนบนพื้นที่สูงของเรานั้นควรจะต้องประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่

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

ทั้ง 5 ด้านนี้มีบางด้านก็ไม่ต่างจากงานศึกษาที่ผ่านมา เช่น เรื่องการสร้างทีมในการทำงาน ซึ่งพบผลการศึกษาในพื้นที่อื่นมากมาย แต่ในด้านบางด้าน เช่น เรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ การคิดอย่างเป็นระบบ การสร้างสายสัมพันธ์กับภายนอก หรือเรื่องการจัดทำแผนซึ่งมักจะไม่ปรากฏใน

งานอื่นแต่พบว่ามีความสำคัญมากสำหรับภาวะผู้นำบนพื้นที่สูง สาเหตุของความแตกต่างเพราะเรื่องของบริบทที่เปลี่ยนไป บริบทดังกล่าวคือบริบทเรื่องของเวลาที่เปลี่ยนไปเร็วมาก และบริบทของชนบทไทยบนพื้นที่สูง ในปัจจุบันสถานการณ์เปลี่ยนไปมากจนเราไม่อาจจะบริหารแบบเดิม ๆ ที่ไม่มีกลยุทธ์ได้อีกต่อไปแล้ว ทั้งนี้เพราะในสถานการณ์ปัจจุบันนั้นงบประมาณมีจำกัด และมีการแข่งขันจากภาคอื่นมากขึ้น การพัฒนาใด ๆ จึงต้องคำนึงถึงเรื่องประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ยิ่งในโลกของประชาธิปไตยและอยู่ภายใต้การจับตาของสื่อสารมวลชน การพัฒนาที่ไม่เหมาะสมอาจจะได้รับการตำหนิจากสังคมมากขึ้น นอกจากนั้นแม้ว่าผู้นำจะมีความสามารถแต่ความสามารถที่มีอยู่มักจะเป็นเรื่องเฉพาะทาง การไม่มีสายสัมพันธ์กับบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกย่อมทำให้งานไม่ประสบผลสำเร็จเพราะปัญหาปัจจุบันซับซ้อนมากกว่าความสามารถของคน ๆ เดียวจะจัดการได้ ยิ่งการพัฒนาบนพื้นที่สูงที่มีข้อจำกัดมากมาย ทั้งทรัพยากรที่จำกัดและมีข้อผูกมัดทางกฎหมาย การไม่มีสายสัมพันธ์ย่อมทำให้เกิดข้อจำกัดมากขึ้น

นอกจากการศึกษาคูณลักษณะของภาวะผู้นำที่เหมาะสมแล้ว งานศึกษานี้ยังต้องการศึกษาถึงเงื่อนไขถึงความสำเร็จของภาวะผู้นำ กล่าวคือ แม้บุคคลจะมีคุณลักษณะภาวะผู้นำครบถ้วนแต่ภายใต้บริบทหรือเงื่อนไขบางประการ โอกาสจะพัฒนาย่อมทำได้ลำบาก นอกจากนั้นงานศึกษานี้ยังมีความพยายามจะศึกษาปัจจัยสนับสนุนภาวะผู้นำ อันหมายถึง ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้นำว่ามีเรื่องอะไรบ้างที่จะเป็นปัจจัยเสริมความสำเร็จ ดังนั้นจึงมีการศึกษาทั้งปัจจัยสภาพแวดล้อมและปัจจัยส่วนบุคคลประกอบกันจึงเป็นการศึกษาที่รอบคอบ

สิ่งที่น่าสนใจคือการพยายามสร้างแนวความคิดและกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีการดำเนินการมาแล้วหลายหน่วยงานและเป็นเวลานานมาแล้วแต่กลับไม่ประสบผลสำเร็จ ผู้วิจัยได้พยายามเสนอแนวความคิดไว้ 2 มิติ คือ

ประการแรก การพัฒนาภาวะผู้นำจะต้องไม่แยกออกจากการพัฒนาด้านอื่น ๆ ของสถาบัน กล่าวคือทุกโครงการไม่ว่าจะเป็นโครงการพัฒนาอาชีพ หรือโครงการวิจัยจะต้องสอดแทรกเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของโครงการนั้น ๆ เพราะมีฉะนั้นจะกลายเป็นเรื่องคนละเรื่องและมีวัตถุประสงค์ต่างกัน เพราะในความเป็นจริงทุกโครงการต้องการเห็นความยั่งยืน (Sustainability) ด้วยกันทั้งสิ้น การพัฒนาภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนผลักดันให้เกิดความยั่งยืนของการพัฒนาและวิจัย

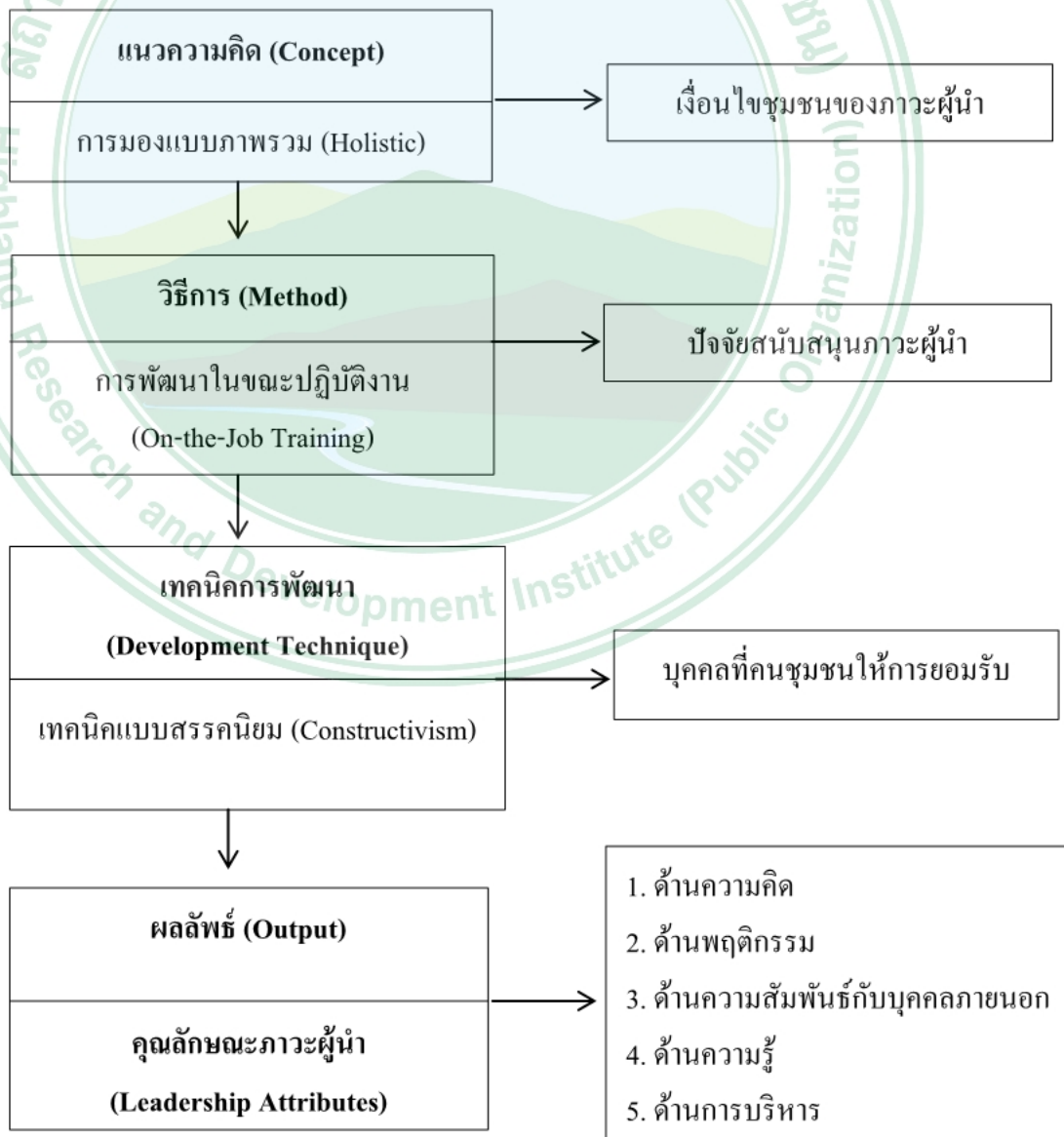
ประการที่สอง การพัฒนาภาวะผู้นำจะต้องไม่ใช้วิธีการแบบเดิม ๆ คือการเข้านั่งรับฟังการบรรยาย หรือการดูงาน แต่ต้องเริ่มต้นที่ให้ผู้รับการพัฒนาเป็นผู้คิด เข้าใจ ใฝ่ความรู้ และหาทางออกให้กับปัญหาด้วยตนเอง วิธีนี้มีชื่อเรียกว่าสรรคนิยม (Constructivism) ซึ่งได้รับความนิยมในหลายสถาบันและเป็นวิธีที่เรียกว่า ผู้ศึกษาเป็นศูนย์กลาง (Student Center) อย่างแท้จริง

จุดอ่อนในการศึกษาครั้งนี้คือ การศึกษาโดยที่ยังไม่มีการนำไปปฏิบัติ ดังนั้นจะไม่ได้พิจารณาถึงตัวแปรอื่นที่อาจจะเข้ามาแทรกซ้อน เหตุนี้ผลการศึกษาจึงยังอยู่ในขั้นวิจัย (Research) แต่ยังมีได้มีการนำไปทดลอง (Experiment) ซึ่งมักจะเป็นจุดอ่อนของการศึกษาทางสังคมศาสตร์ เพราะยังมีวิธีการแบบวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และใช้ตรรกวิทยา (Logic) เป็นเครื่องมือในการพิสูจน์ความจริง ในทางกลับกันการวิจัยทางวิทยาศาสตร์จะก้าวข้ามในเรื่องตรรกวิทยาไปแล้วแต่จะใช้การทดลองมาเป็นการพิสูจน์ความจริง

กระบวนการฝึกอบรมภาวะผู้นำในโครงการขยายผลโครงการหลวง

จากผลการศึกษาในเรื่องเงื่อนไขและปัจจัยสนับสนุนภาวะผู้นำ และเรื่องคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่ปรากฏพบ 5 ประการ ในการนำเสนอกระบวนการฝึกอบรมภาวะผู้นำเพื่อให้ในพื้นที่ขยายผลโครงการหลวงสามารถมีการสร้างกลุ่มบุคคลเพื่มาดำเนินการพัฒนาชุมชนของตนเองได้ด้วยตนเอง จึงขอเสนอแนวความคิดและขั้นตอนของการพัฒนาภาวะผู้นำดังนี้

แนวความคิด



1. การมองแบบภาพรวม (Holistic)

การพัฒนาภาวะผู้นำให้กับบุคลากรในท้องถิ่นนั้นให้เริ่มจากการวางกรอบความคิดในการพัฒนา กรอบที่ใช้ในครั้งนี่คือการมองแบบภาพรวม (Holistic) โดยการมององค์ประกอบหลาย ๆ ด้านร่วมกันทั้งในเรื่องของชุมชนหรือหมู่บ้านที่จะเข้าไปพัฒนาภาวะผู้นำและกระบวนการเข้าไปพัฒนาในชุมชน

1.1 การเลือกชุมชนที่จะดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำ

ในขั้นตอนนี้เริ่มจากการที่สถาบันวิจัยและพัฒนาตัดสินใจเลือกชุมชนหรือหมู่บ้านที่จะมีการจัดทำโครงการพัฒนาภาวะผู้นำ ในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญมากเพราะถ้าเลือกชุมชนผิด การพัฒนาภาวะผู้นำย่อมยากจะสำเร็จได้ ข้อตกลงเบื้องต้นของการพัฒนาภาวะผู้นำคือไม่ใช่ทุกชุมชนจะสามารถพัฒนาภาวะผู้นำได้เหมือน ๆ กัน ในชุมชนที่เต็มไปด้วยความขัดแย้งหรือชุมชนที่ยากจนมาก ๆ โอกาสการพัฒนาย่อมทำได้ลำบากและการพัฒนาภาวะผู้นำมีโอกาสประสบความสำเร็จได้น้อยมากเพราะต้องเสียเวลากับเรื่องอื่น ๆ ที่มีได้เกี่ยวข้อง ในการดำเนินการขั้นตอนนี้จะต้องพิจารณาในเรื่องเงื่อนไขของชุมชนที่จะทำการพัฒนาภาวะผู้นำ จากผลการศึกษาพบว่าชุมชนที่มีความพร้อมในการพัฒนาภาวะผู้นำควรมีลักษณะดังนี้

ก. ความพร้อมเรื่องที่ตั้งชุมชนที่ตามมาด้วยความพร้อมทางสาธารณูปโภค เช่น มีไฟฟ้า ประปา หรือการที่ที่ตั้งมีโอกาสในการพัฒนา เช่น การทำเป็นแหล่งท่องเที่ยว หรือการพัฒนาอุตสาหกรรมครัวเรือน เป็นต้น

ข. ชุมชนที่มีความพร้อมในเรื่องกฎระเบียบในการบริหาร เช่น มีได้ตั้งอยู่ในเขตป่าอนุรักษ์หรือชุมชนที่องค์กรปกครองท้องถิ่นพร้อมให้การสนับสนุนทั้งด้านกฎระเบียบ งบประมาณ และอื่น ๆ

ค. ชุมชนที่มีความพร้อมในด้านเศรษฐกิจระดับหนึ่งที่ทำให้ชาวบ้านพร้อมจะให้ความร่วมมือกับการพัฒนาของชุมชน ถ้าในชุมชนมีปัญหาความยากจนมาก ชาวบ้านจะไม่สนใจในการพัฒนาเพราะต้องหาเช้ากินค่ำ โอกาสของผู้นำจึงเหลือน้อยมาก

ง. ชุมชนไม่มีความขัดแย้งทั้งทางการเมือง ศาสนา หรือชาติพันธุ์จนทำให้ไม่สามารถทำงานร่วมกันระหว่างกลุ่มต่าง ๆ

จ. ชุมชนที่ชาวบ้านไม่มีความคิด มุ่งแต่รับเอาอิทธิพลภายนอก หรือถูกรอบงำโดยความเชื่อผิด ๆ เช่น การยอมรับเรื่องการทุจริต เป็นต้น

1.2 การดำเนินงานของสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง

การพัฒนาภาวะผู้นำของชุมชนนั้นจะต้องประกอบด้วยปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น การวิจัยและการพัฒนาในพื้นที่ดังกล่าวจะต้องสอดคล้องกับแผนการพัฒนาภาวะผู้นำด้วย เพราะการพัฒนาภาวะผู้นำจะเกิดไม่ได้ถ้าหากสถาบันไม่มีความชัดเจนในเรื่องดังกล่าว โครงการวิจัยและพัฒนาที่เข้าไปดำเนินการในชุมชนนั้นจะต้องมีความชัดเจนในแนวทางการพัฒนา เช่น โครงการใดบ้างที่เหมาะสมกับชุมชนดังกล่าวและมีการกำหนดเป้าหมายชัดเจนในเรื่องผลผลิตการวิจัยและการพัฒนา นอกจากนั้นมีการใช้วิธีการพัฒนาแบบพื้นที่องค์รวม (Area based Development) อันหมายถึงโครงการต่าง ๆ นั้นจะต้องเสริมและสนับสนุนกันและกัน เช่น มีความร่วมมือระหว่างการผลิตกับการตลาด หรือการผลิตกับงานแปรรูปและการบรรจุภัณฑ์ ด้วยเหตุผลที่ว่า

ประการแรก ถ้ามีโครงการต่าง ๆ มากเกินไป ทำให้ทิศทางการพัฒนาและการวิจัยไม่ชัดเจน การพัฒนาภาวะผู้นำย่อมทำได้ลำบาก

ประการที่สอง ความล้มเหลวของการวิจัยและการพัฒนาจะทำให้การพัฒนาภาวะผู้นำในชุมชนดังกล่าวล้มเหลวตามไปด้วย เพราะจะไม่เกิดการยอมรับจากชาวบ้าน

การบริหารแบบภาพองค์รวมจึงจะต้องพิจารณาทั้งจากด้านความพร้อมของชุมชนและด้านผู้เข้าไปพัฒนาภาวะผู้นำและโครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง กรณีนี้ไม่สามารถที่จะมองแบบแยกส่วนได้ (Segmentation) นอกจากนั้นการที่มีโครงการมากมายในชุมชนนอกจากจะทำให้ทิศทางและเป้าหมายการวิจัยและพัฒนาไม่ชัดเจนยังทำให้วัตถุประสงค์การพัฒนาไม่ชัดเจนเพราะไม่มีการประสานระหว่างฝ่ายงานวิจัยและงานพัฒนาจนมีสภาพเหมือนคนละหน่วยงานเข้าไปทำงานในพื้นที่ นอกจากจะสูญเสียงบประมาณแล้วยังทำให้กำลังคนในพื้นที่หรือชุมชนกระจัดกระจายแยกกันเป็นหลาย ๆ เรื่องและเป็นภาระกับชาวบ้าน ในสภาพดังกล่าว การพัฒนาภาวะผู้นำจะไม่มีประสิทธิภาพ กระบวนการในการปฏิบัติงานของสถาบันจะมีผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมาก

1.3 การดำเนินการของโครงการวิจัยและพัฒนาในพื้นที่ที่มีการพัฒนาภาวะผู้นำ

เนื่องจากการพัฒนาแบบภาพองค์รวม (Holistic) นั่นคือทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะต้องประสานนโยบายและแผนงานร่วมกัน เรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นเรื่องวาระของหน่วยงาน (Organizational Agenda) ทุกโครงการที่เข้าไปในพื้นที่จะต้องมีการบรรจุกิจกรรมและแผนงานการพัฒนาภาวะผู้นำในโครงการวิจัยและพัฒนาด้วย การพัฒนาภาวะผู้นำมิใช่กิจกรรมของฝ่ายงานสังคมที่แปลกแยกออกจากงานพัฒนาเกษตรหรืออุตสาหกรรมครัวเรือน หรืออื่น ๆ เพราะการพัฒนาใด ๆ ถ้าไม่มีการเตรียมผู้นำไว้รองรับ ผลตามมาจะกลายเป็นภาระอันไม่มีที่สิ้นสุดของหน่วยงานที่เข้าไปพัฒนา

ดังนั้น ในขั้นตอนนี้จึงต้องทำความเข้าใจกับผู้บริหารของสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูงถึงแนวความคิดในการพัฒนาและกำหนดเป็นนโยบายของหน่วยงานรวมถึงสำนักวิจัยและพัฒนาให้เกิดการยอมรับในแนวความคิดดังกล่าว เหมือนดังเช่นแนวความคิดการวิจัยในปัจจุบันที่ระบุว่างานวิจัยทุกโครงการจะต้องมีขั้นตอนของการเผยแพร่ (Research Dissemination) หรือการรับฟังผลย้อนกลับ (Feed Back) หรือในบางโครงการจะต้องการตรวจสอบมาตรฐานจริยธรรมการวิจัย (Research Ethics) ร่วมด้วย มิฉะนั้นอาจจะไม่อนุมัติโครงการดังกล่าว อย่างไรก็ตาม การบรรจุแผนการพัฒนาก้าวหน้าในโครงการวิจัยและพัฒนานั้นอาจจะไม่เหมือนกันในระดับการพัฒนาภาวะผู้นำ เพราะในหลายเรื่องที่ผู้นำชุมชนที่ไม่ได้รับการศึกษาอาจจะไม่สามารถเข้าใจได้ แต่ก็ต้องมีกระบวนการมีส่วนร่วมและพัฒนาให้ผู้นำชุมชนเข้าใจและสามารถร่วมดำเนินการได้ กล่าวคือต้องให้ผู้นำชุมชนเกิดการเรียนรู้และเข้าใจในงานดังกล่าว และเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของทุกโครงการ ส่วนกระบวนการของการเรียนรู้ให้ใช้เทคนิคของสรคณิยม (Constructivism) เป็นแนวทางการปฏิบัติ

1. วิธีการ (Method) : การพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job Training)

การพัฒนาบุคลากรนั้นโดยทั่วไปจะประกอบด้วยวิธีการ 2 แบบคือ การพัฒนาโดยไม่ต้องมีการปฏิบัติงาน (Off-the-Job Training) และการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job Training) โดยมีความแตกต่างในกระบวนการพัฒนาคือแบบแรกนั้นใช้แนวความคิดว่าสถานที่ทำงานนั้นจะใช้เพื่อการปฏิบัติงาน มิใช่ใช้เพื่อการฝึกอบรม ถ้าจะฝึกอบรมควรใช้สถานที่ที่ออกแบบสำหรับการฝึกอบรมและให้พนักงานไปฝึกอบรมโดยไม่ต้องมาทำงาน มิฉะนั้นการฝึกอบรมจะไม่ได้ผล ขณะที่แบบที่สองกลับมองในทางตรงกันข้ามว่าในการพัฒนาบุคลากรนั้นควรที่จะพัฒนาภายในสถานที่ทำงานเพราะจะได้ทดลองของจริงในบรรยากาศจริง ๆ และทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานจริง ๆ

แม้ว่ากระบวนการพัฒนาบุคลากรจะมี 2 แนวทางแต่ถ้าพิจารณาลงในรายละเอียดมากขึ้นจะพบว่าทั้งสองกระบวนการนั้นถูกต้องทั้งสิ้นแต่แตกต่างกันในเป้าหมายในการพัฒนา กล่าวคือกระบวนการพัฒนาโดยไม่ต้องมีการปฏิบัติงาน (Off-the-Job Training) นั้นเหมาะสำหรับการพัฒนาความรู้ (Knowledge) วิธีการที่ใช้ในกระบวนการนี้จึงถูกออกแบบเพื่อให้ผู้รับการอบรมได้พัฒนาความรู้ให้มากยิ่งขึ้น เช่น การฟังวิทยากรอบรมในเรื่องต่าง ๆ การประชุมทางวิชาการ การสัมมนาเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาได้เสนอความเห็น การไปดูงานเพื่อพัฒนาความคิดและความรู้ใหม่ ๆ หรือแม้กระทั่งการส่งพนักงานไปเรียนต่อในระดับที่สูงขึ้นยังสถาบันการศึกษาในหลักสูตรที่เกี่ยวข้อง นอกจากนั้นยังอาจจะใช้วิธีที่ใช้พัฒนาตนเอง เช่น การค้นคว้าวิจัย การอ่านหนังสือตำราใหม่ ๆ หรือการใช้วีดิทัศน์ หรือแม้กระทั่งในสถาบันการศึกษาจะอนุญาตให้พนักงาน

ลาไปสร้างเสริมความรู้ (Sabbatical Leave) ในทางกลับกันกระบวนการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job Training) นั้นออกแบบมาเพื่อการพัฒนาด้านทักษะ (Skill) ของพนักงานและเรื่องของทักษะจะต้องมีการฝึกจนเกิดความชำนาญ การฝึกจึงต้องทำกันในงาน เมื่อวิเคราะห์จากคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่กำหนดทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านความคิด ด้านพฤติกรรม ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลภายนอก ด้านความรู้ และด้านการบริหาร จะพบว่าจะเป็นเรื่องของทักษะอยู่ 4 ด้าน ดังนั้นการพัฒนาภาวะผู้นำของพื้นที่ขยายผลโครงการหลวงจึงควรใช้วิธีการแบบกระบวนการ พัฒนาในขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job Training)

นอกจากการตัดสินใจเลือกกระบวนการพัฒนาบุคลากรแล้วยังจะต้องคำนึงถึงเรื่องปัจจัยสนับสนุนภาวะผู้นำด้วย เพราะชุมชนที่เราศึกษามีหลายกลุ่ม เช่น ชุมชนคนเมือง คนม้ง และคนกระเหรี่ยงซึ่งชุมชนเหล่านั้นมีบริบท (Context) ที่แตกต่างกัน

1.1 การคัดเลือกผู้นำชุมชนเพื่อรับการพัฒนาภาวะผู้นำ

การคัดเลือกบุคคลที่จะเข้ารับการพัฒนาด้านภาวะผู้นำถือว่าเป็นปัจจัยแรกสุดของความสำเร็จของการพัฒนาเพราะถ้าหากคัดคนที่ไม่เหมาะสมแล้วนอกจากจะไม่สามารถสร้างภาวะผู้นำให้กับชุมชนได้ในบางครั้งยังสร้างปัญหาอื่น ๆ ตามมา เช่น เกิดความแตกแยกในชุมชน เกิดการครหาในทางที่เสื่อมเสีย และอื่น ๆ ภายหลัง ในการคัดเลือคนั้นควรได้พิจารณาในเรื่องปัจจัยสนับสนุนภาวะผู้นำประกอบดังนี้

- ก. จำนวนผู้เข้ารับการพัฒนาควรอยู่ที่ประมาณ 3-5 คนแล้วแต่ขนาดของประชากรในชุมชน
- ข. ผู้เข้ารับการพัฒนาจะต้องมีการศึกษาในระดับที่สามารถอ่านออกเขียนได้เป็นอย่างดี เพราะจะต้องสามารถอ่านและจดบันทึกเรื่องที่เรียนรู้
- ค. จะต้องเป็นผู้ที่พร้อมจะเสียสละเพื่อชุมชน
- ง. ในเรื่องเพศภาวนั้น ถ้าเป็นสังคมคนเมืองนั้นจะไม่มีข้อกีดกันในเรื่องเพศมากนัก แต่ถ้าเป็นสังคมคนม้งและคนกระเหรี่ยงนั้นผู้เข้ารับการพัฒนาควรเป็นเพศชายมากกว่าเพราะเพื่อป้องกันชื่อเสียงที่อาจจะเสียหายกับเพศหญิงในกรณีที่ต้องมีการเดินทางพักแรม หรือออกจากครัวเรือนเป็นเวลาหลายวัน แต่ถ้ากระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำดำเนินการภายในชุมชนและไม่มีการเดินทาง เรื่องเพศอาจจะไม่สำคัญมากนัก กระนั้น ในสังคมคนม้งก็ยังให้ความสำคัญกับเพศชายอยู่ดี เพราะเชื่อว่าเพศชายเหมาะสมจะเป็นผู้นำ แม้เพศหญิงอาจจะมีความสามารถแต่ก็ยากจะให้คนในชุมชนยอมรับได้

จ. ในเรื่องฐานะเศรษฐกิจของผู้รับการพัฒนาภาวะผู้นำ ในสังคมม้งและกระเหรี่ยงยังให้การยอมรับบทบาทของผู้ที่มีฐานะเศรษฐกิจดี เพราะเชื่อว่าคนเหล่านั้นสามารถพัฒนาครัวเรือน

ตนเองได้ย่อมจะสามารถพัฒนาชุมชนได้และคนมีฐานะจะมีเวลาเสียสละเพื่อชุมชนมากกว่าคนมีฐานะไม่ดี

จ. เรื่องของตระกูลนั้นในสังคมคนมั่งยังให้ความสำคัญกับแซ่หรือตระกูล การคัดเลือกบุคคลเข้ารับการพัฒนายจะต้องคำนึงถึงตระกูลใหญ่ในชุมชน เพราะถ้าไม่ให้ความสำคัญในเรื่องนี้ การปฏิบัติงานของผู้นำย่อมทำได้ยากเพราะคนในตระกูลใหญ่อาจจะไม่ให้ความร่วมมือ นอกจากนั้นยังนำมาซึ่งการแตกแยกตามมาด้วย

ข. อายุของผู้นำยังมีความสำคัญในการพัฒนา ยิ่งในสังคมมั่งจะให้ความสำคัญกับระบบอาวุโส ผู้เข้ารับการพัฒนายควรจะอยู่ในวัยที่สังคมยอมรับ เช่น ประมาณ 30 – 40 ปีหรือประมาณนั้น แต่ไม่ควรอายุมากเกินไปจนรับการเปลี่ยนแปลงไม่ได้ หรือเด็กเกินไปจนไม่เข้าใจธรรมเนียมประเพณีของชุมชน นอกจากนั้นคนที่อายุน้อยยังขาดความอดทน

1.2 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ

การพัฒนาภาวะผู้นำนั้นจะใช้กระบวนการพัฒนาในขณะที่ปฏิบัติงาน (On-the-Job Training) ซึ่งมีวิธีการให้เลือกหลายแบบ เช่น การจัดให้มีพี่เลี้ยงคอยดูแล การให้หมุนเวียนตำแหน่งงาน การให้ทดลองปฏิบัติงานแทน หรือการมอบหมายงาน เป็นต้น แต่สำหรับในโครงการพัฒนาภาวะผู้นำของสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูงนั้นจะมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไปเพราะจะมีทั้งงานวิจัยและพัฒนาในพื้นที่ขยายผลโครงการหลวงในพื้นที่เดียวกัน และมีข้อเสนอให้ทุกโครงการที่เข้าไปดำเนินการในชุมชนจะต้องรับเอาแนวความคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของโครงการเหล่านั้น ดังนั้นกระบวนการของการพัฒนาในขณะที่ปฏิบัติงานที่เหมาะสมคือวิธีการของวิทยากรกระบวนการ (Facilitator) อันหมายถึงการที่หน่วยงานหรือโครงการจะทำหน้าที่เปรียบเสมือนคนกลางที่ช่วยจัดและดำเนินการในด้านต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรที่ต้องการเกิดการพัฒนามีความคิดและเกิดการเรียนรู้ในตัวเอง กระบวนการดังกล่าวนี้อาจจะต้องใช้เทคนิคและเครื่องมือหลายแบบให้เหมาะสมกับบุคคลที่เข้ารับการพัฒนาไม่ว่าจะต้องทำหน้าที่กระตุ้น ให้เครื่องมือ และตรวจสอบผลการเรียนรู้ด้วย ดังนั้นบทบาทของเจ้าหน้าที่ของโครงการต่าง ๆ จะต้องมียุทธศาสตร์ดังนี้

ก. เป็นผู้คัดเลือกบุคคล (Recruiter) ที่มีศักยภาพในด้าน ๆ ต่าง ๆ ในงานที่โครงการตนเองจะไปดำเนินการ เช่น ถ้าเป็นโครงการเกษตรก็ควรคัดเลือกผู้นำที่มีพื้นฐานการเกษตร ถ้าเป็นเรื่องการตลาดก็คัดเลือกชาวบ้านที่พอจะมีความรู้ในเรื่องการตลาดเช่นกันมาร่วมโครงการพัฒนาภาวะผู้นำในด้านนั้น ๆ

ข. เป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ (Catalyst) โดยดึงเอาความสนใจหรือสร้างความสนใจของผู้รับการพัฒนาให้เกิดความคิดใหม่ ๆ หรือให้เกิดคุณลักษณะ 5 ประการที่กำหนดไว้ในตอนต้น

ค. เป็นผู้สร้างกระบวนการสร้างทักษะและความรู้ที่กำหนดใน 5 ด้านโดยมีการระบุความชัดเจนว่าต้องการสร้างคุณลักษณะใดก่อนหลังโดยผ่านโครงการวิจัยและพัฒนาของตนเอง รวมถึงการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้

ง. เป็นผู้ประสานในกรณีที่จะต้องมีการบรรยายหรือดูงานในด้านต่าง ๆ

จ. เป็นพี่เลี้ยงในการเรียนรู้ ช่วยอธิบายและให้กำลังใจในการพัฒนาตามคุณลักษณะที่กำหนด

ฉ. เป็นผู้ตรวจสอบและประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำ

2. เทคนิคการพัฒนา : เทคนิคแบบสรคนิยม (Constructivism)

2.1 เทคนิคของสรคนิยม

แม้ว่ากระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำจะใช้แบบเทคนิคที่เหมาะสมกับการพัฒนาภาวะผู้นำนั้น ควรใช้แบบในขณะปฏิบัติงานคือทำงานไปด้วยและพัฒนาไปด้วยพร้อม ๆ กัน แต่เทคนิคในการพัฒนานั้นเป็นอีกประเด็นที่มีความสำคัญไม่น้อยกว่ากันแนวความคิดของสรคนิยมหรือ Constructivism เป็นแนวความคิดอีกแบบหนึ่งที่ได้รับคานิยมในหลายโครงการ โดยมีความเชื่อพื้นฐานว่าการเรียนรู้หรือการพัฒนานั้นต้องเน้นที่ตัวผู้รับการพัฒนาโดยให้เขาคิดเอง สร้างความรู้ความเข้าใจเอง และที่สำคัญฝึกแก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยวิธีการดังนี้จะทำให้เขาเข้าใจและจดจำได้ตลอด ลักษณะเช่นนี้คือการให้ผู้เรียนรู้เป็นศูนย์กลางของการพัฒนา หรือในทางการศึกษาจะเรียกว่าผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ (Student's Centre of Learning) โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ขั้นนำ (Orientation) เป็นขั้นที่ผู้รับการพัฒนาจะรับรู้ถึงจุดมุ่งหมายและมีแรงจูงใจในการพัฒนาโดยในขั้นตอนนี้มีการชี้แจงว่าทำไมต้องมีการพัฒนาภาวะผู้นำและคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่จำเป็นจะมีด้านใดบ้าง ในการพัฒนานั้นโครงการใดจะรับผิดชอบในด้านใดของทั้ง 5 ด้าน ได้แก่

ก. ในด้านความคิด : มีความรู้ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ และทักษะการคิดอย่างเป็นระบบเพื่อการวิเคราะห์

ข. ในด้านพฤติกรรม : มีทักษะการสร้างทีมในการทำงาน

ค. ในด้านความสัมพันธ์กับบุคคลภายนอก : มีทักษะการสร้างสายสัมพันธ์กับภายนอก

ง. ในด้านความรู้ : มีความรู้เรื่องการเปลี่ยนแปลงของโลกและเทคโนโลยี

จ. ในด้านการบริหาร : มีทักษะการจัดทำและบริหารแผนงาน

ทั้งนี้เพราะเป็นไปได้ที่ทุกโครงการจะสามารถสร้างภาวะผู้นำได้หมดทั้ง 5 ด้านเนื่องจากข้อจำกัดทางเวลาและทางลักษณะของโครงการ เช่น โครงการพัฒนาอาจจะช่วยเสริม

ทางด้านการบริหาร ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลภายนอก หรือด้านการทำงานเป็นทีม เป็นต้น ส่วนโครงการวิจัยอาจจะรับผิดชอบด้านการเสริมสร้างความคิดอย่างเป็นระบบ หรือด้านการสร้างความรู้ใหม่ ๆ เป็นต้น

2. ขั้นทบทวนความรู้เดิม (Elicitation of the Prior Knowledge) เป็นขั้นที่ผู้อบรมแสดงออกถึงความรู้ความเข้าใจเดิมที่มีอยู่เกี่ยวกับเรื่องที่จะพัฒนา ขั้นตอนนี้อาจจะใช้วิธีการแบบต่าง ๆ เพื่อเกิดการแสดงออกอย่างเต็มที่ บทบาทของวิทยากร กระบวนการคือการกระตุ้นให้เกิดการแสดงออกให้มากที่สุดและชี้แจงข้อถกเถียงในความคิดเหล่านั้น

3. ขั้นปรับเปลี่ยนความคิด (Turning Restructuring of Ideas) นับเป็นขั้นตอนที่สำคัญหรือเป็นหัวใจสำคัญตามแนว Constructivism ขั้นนี้ประกอบด้วย ขั้นตอนนี้จะเกิดขึ้นได้เมื่อความคิดแบบเก่า ๆ ได้รับการท้าทายทำให้ผู้รับการพัฒนาสับสนและต้องการข้อมูลใหม่หรือแนวความคิดใหม่ในเรื่องนั้น ๆ จากนั้นจึงมีการนำเสนอความคิดใหม่ๆ เข้าแทนที่ วิธีการอาจจะโดยการพาไปดูงานยังสถานที่ใหม่ ๆ ที่ประสบผลสำเร็จที่เรียกกันว่า Best Practice หรือการให้อภิปรายโต้แย้งในหมู่ผู้รับการอบรมจนกระทั่งในเรื่องที่ตนเองจะปฏิบัติเพื่อให้ได้มาซึ่งแนวความคิดแบบใหม่ ๆ

4. ขั้นนำความคิดไปใช้ (Application of Ideas) เป็นขั้นตอนที่ผู้รับการพัฒนามีโอกาสใช้แนวคิดใหม่ด้านภาวะผู้นำที่ได้รับ ไปลองปฏิบัติและดูผลสัมฤทธิ์ ขั้นตอนนี้จำเป็นที่จะต้องมีการทดสอบในเรื่องที่เรียนรู้ อาจจะเป็นโครงการวิจัยหรือพัฒนาเรานำไปให้กับชุมชน ให้มีการทดลองหลาย ๆ รูปแบบและให้เกิดการสรุปโดยผู้รับการพัฒนาเห็นคุณค่าของแนวความรู้ใหม่ ๆ แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นจะต้องเป็นไปตามคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่กำหนดใน 5 ด้านดังกล่าว

5. ขั้นทบทวน (Review) เป็นขั้นตอนสุดท้าย ผู้รับการอบรมจะได้ทบทวนว่า ความรู้ความเข้าใจของเขาได้เปลี่ยนไปอย่างไรในด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เราดำเนินการ เช่น ในโครงการพัฒนา ถ้าเราต้องการพัฒนาในเรื่องการคิดเชิงกลยุทธ์ เราจะต้องมีการทดสอบว่าผลการพัฒนาภาวะผู้นำที่เราดำเนินการนั้นได้ผลจริงหรือไม่ โดยการเปรียบเทียบความคิดเมื่อเริ่มต้นก่อนอบรมกับความคิดของเขาเมื่อสิ้นสุดบทเรียนที่ได้รับมาใหม่ โดยวิธีนี้เขาจะได้เข้าใจทั้งกระบวนการของความคิดและวิธีการพัฒนาที่เกิดขึ้น หรือโครงการวิจัยควรจะต้องพัฒนาด้านความรู้ของผู้นำว่ายอมรับการเปลี่ยนแปลงมากน้อยเพียงไร เมื่อเสร็จสิ้นโครงการวิจัยจะต้องประเมินผลการเรียนรู้ของผู้รับการพัฒนาคด้วย

ไม่ว่าผลการทบทวนจะเป็นอย่างไร ทุกโครงการที่ดำเนินการจะต้องมีบทสรุปการเรียนรู้จากการพัฒนาภาวะผู้นำดังกล่าวเพื่อให้โครงการอื่น ๆ ได้เรียนรู้และแก้ไขในงานต่อ ๆ มา

บทที่ 6

สรุปผลการวิจัย

สรุปผลโครงการวิจัยเรื่องการศึกษาภาวะผู้นำในชุมชนที่ส่งผลต่อการพัฒนาพื้นที่สูงพบว่าลักษณะของภาวะผู้นำในชุมชนพื้นที่ขยายผลโครงการหลวงทั้ง 3 หมู่บ้าน อันได้แก่

1. ชุมชนคนม้ง บ้านปากกล้วยพัฒนา หมู่ 14 ตำบลแม่สอย อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่
2. ชุมชนคนกะเหรี่ยง บ้านขุนดินน้อย หมู่ 6 ตำบลแม่ตื่น อำเภอมก๋อย จังหวัดเชียงใหม่
3. ชุมชนคนเมือง บ้านศรีบุญเรือง หมู่ 2 ตำบลพงษ์ อำเภอสันติสุข จังหวัดน่าน

ปรากฏว่ารูปแบบของภาวะผู้นำจะเป็นอย่างไรขึ้นอยู่กับบริบทของชุมชน ชุมชนที่เป็นคนเมือง ที่ตั้งอยู่ในเขตชุมชนและใกล้ตัวอำเภอ ดังนั้นลักษณะภาวะผู้นำจะเป็นแบบราชการมีคำสั่งแต่งตั้งแบบเป็นทางการ แต่ชุมชนที่มีสถานที่ตั้งห่างจากศูนย์กลางอำนาจหรือราชการ ภาวะผู้นำจะขึ้นอยู่กับประเพณีและวัฒนธรรมของชนเผ่า การให้ความสำคัญกับระบบอาวุโสยังพบมากในชาติพันธุ์กะเหรี่ยง และคนม้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมม้งที่มีการแข่งขันสูงด้วยแล้วบทบาทผู้นำจะมีไม่มากเพราะชนเผ่าม้งจะมีความขยันขันแข็งและดิ้นรนด้วยตนเองอย่างมาก ขณะที่คนกะเหรี่ยงนั้นบทบาทผู้นำจะสูงมาก

ในการพัฒนาภาวะผู้นำของชุมชนทั้ง 3 แห่ง ดังกล่าว จะต้องมุ่งสร้างคุณลักษณะภาวะผู้นำให้เกิดกับกลุ่มผู้นำของชุมชนดังกล่าว ภาวะผู้นำที่จำเป็นต้องมีประกอบด้วย 5 ด้าน อันได้แก่

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

คุณลักษณะทั้งหมดนั้นจะจำแนกออกได้เป็น 2 แบบคือ แบบแรก ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) และแบบที่สอง คือ ทักษะ (Skill) ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้รับผิดชอบในการพัฒนาชุมชนในพื้นที่ขยายผลโครงการหลวงที่จะต้องสร้างคุณลักษณะทั้ง 5 ด้านที่กล่าวมาให้เกิดกับผู้นำ

ของชุมชนที่กล่าวมาข้างต้น การสร้างภาวะผู้นำกับบุคลากรในวิธีการแบบอบรมขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job Training) เป็นแนวทางหลัก และเทคนิคที่ใช้ในการพัฒนาจะเป็นทฤษฎีสรณนิยม (Constructivism) เป็นหลัก ทั้งนี้ด้วยเหตุผลที่ว่าผู้ที่เข้ารับการพัฒนาดังกล่าวเป็นคนที่อยู่ในชุมชนที่มีครอบครัว มีงานประจำ และมีภารกิจที่ไม่อาจจะจากบ้านไปเป็นเวลานาน นอกจากนั้นการให้ผู้รับการอบรมคิดเอง ประสบปัญหาด้วยตนเอง และหาทางแก้ไขร่วมกันเป็นทีมจะช่วยให้เกิดบทเรียนที่จดจำได้ดีกว่าการนำคนเหล่านั้นมาสอนในชั้นเรียน

อย่างไรก็ตาม ในการคัดบุคคลที่จะเข้ามารับการพัฒนาจำเป็นต้องพิจารณาถึงเรื่องปัจจัยสนับสนุนภาวะผู้นำของแต่ละชาติพันธุ์ เช่น ทุกชาติพันธุ์ต่างให้การสนับสนุนเพศชายให้เป็นผู้นำแต่ในระดับที่แตกต่างกัน กล่าวคือ คนม้งจะให้ความสำคัญแก่เรื่องเพศชายมากกว่าเพศหญิง เช่นเดียวกับคนกะเหรี่ยงแต่ในระดับที่อ่อนกว่าคนม้ง แต่กับคนเมื่อนั้นแม้จะยอมรับในอำนาจเพศชายแต่ไม่ได้หมายความว่าจะรังเกียจเพศหญิง คนม้งจะให้ความสำคัญกับเรื่องของอาวุธและแข่งประจําตระกูล คนม้งจะยอมรับคนมีฐานะเศรษฐกิจดีว่ามีความสามารถกว่าคนที่ไม่ร่ำรวย ลักษณะนี้เช่นเดียวกับคนกะเหรี่ยง แต่คนเมื่อนกลับไม่ให้ความสำคัญเรื่องของฐานะมากนัก การศึกษาของผู้รับการพัฒนาดังกล่าวจะต้องรู้และสามารถใช้ภาษาไทยได้แต่ไม่จำเป็นต้องรับการศึกษาแบบทางการมากนัก แต่สิ่งที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำทั้งสามชุมชนคือความเสียสละและอุทิศตนให้กับส่วนรวม

ในการประเมินระดับของคุณลักษณะของภาวะผู้นำในชุมชนพื้นที่ขยายผลโครงการหลวงนั้น พบว่า ผู้ที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้นำในชุมชนนั้นเกือบทุกคนคือผู้นำที่ได้รับแต่งตั้งให้บริหารหมู่บ้านทั้งหมด ส่วนใหญ่คือผู้ใหญ่บ้าน ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน และกรรมการหมู่บ้าน ระดับของคุณลักษณะของภาวะผู้นำของผู้นำเหล่านั้นโดยพิจารณาจากคุณลักษณะ 5 ด้านที่ปรากฏในตอนต้นนั้นพบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง