

บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

โครงการวิจัยและพัฒนากระบวนการพัฒนาผู้นำชุมชนบนพื้นที่สูงในการขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างยั่งยืนแบบโครงการหลวง มีสมมติฐานว่า หากผู้นำชุมชนในโครงการพัฒนาพื้นที่สูงแบบโครงการหลวงได้รับการพัฒนาศักยภาพด้วยกระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับช่วงอายุและชาติพันธุ์ จะทำให้กลายเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการพัฒนาพื้นที่สูงได้อย่างยั่งยืน ซึ่งคาดว่าเมื่อโครงการแล้วเสร็จผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น คือ สวพส. จะสามารถนำกระบวนการพัฒนาผู้นำชุมชนที่เหมาะสมกับช่วงอายุและรูปแบบการเรียนรู้ ไปใช้วางแผนและกำหนดกิจกรรมการยกระดับผู้นำเกษตรกรและสถาบันเกษตรกร ให้สามารถดำรงชีพและจัดการชุมชนในโครงการพัฒนาพื้นที่สูงแบบโครงการหลวงได้อย่างยั่งยืน โดยมีแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎี

2.1.1 ทูมนมนุษย์ (human capital)

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

สำหรับประเทศไทยเริ่มได้ยินคำว่า “ทุนมนุษย์” เป็นครั้งแรกประมาณปี พ.ศ. 2544 (อรรถศักดิ์ คงศาสดิ, 2550) และมีแนวคิดการมองทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถว่าเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าเพื่อการลงทุน สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร ทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์กรในบรรดาปัจจัยการผลิตขั้นพื้นฐานทั้งหมด ได้แก่ คน (man) เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์ (material) และเครื่องจักร (machine) แตกต่างจากแนวคิดการจัดการองค์การในยุคเก่าที่มองมนุษย์เป็นเพียงค่าใช้จ่าย (expenses) และต้องมีการควบคุม มิเช่นนั้นอาจส่งผลให้องค์การขาดประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้ ทุนมนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (intangible asset) ประเภทหนึ่งที่มีความสำคัญและแตกต่างจากสินทรัพย์ประเภทอื่น เนื่องจากทุนมนุษย์ไม่สามารถซื้อขายได้และเป็นประโยชน์กับเจ้าของกรรมสิทธิ์เท่านั้น นอกจากนั้นทุนมนุษย์ยังปราศจากค่าเสื่อมราคาซึ่งแตกต่างจากสินทรัพย์ประเภทอื่นๆ (ยกเว้นที่ดิน) องค์กรสามารถพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยการส่งเสริมให้บุคลากรเล็งเห็นความสำคัญของการเรียนรู้จากงานในปัจจุบัน เรียนรู้แนวทางการพัฒนาอาชีพในอนาคต และเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงของโลกและสภาพแวดล้อม (กัลย์ ปิ่นเกษร เฉลิชัย กิตติศักดิ์นาวิน และ จีราวรรณ คงคล้าย, 2560)

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

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

“ทุนมนุษย์” ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในมุมมองของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หลากหลายแง่มุม คือ เปลี่ยนจากการมองคนเป็นค่าใช้จ่ายไปสู่การมองคนเป็นสินทรัพย์ จัดเป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน (intangible asset) ซึ่งตามปกติแล้วไม่สามารถวัดเทียบเป็นมูลค่าทางธุรกิจได้ แต่ในที่สุดแล้วสามารถที่จะแปลงสภาพให้กลายเป็นสินทรัพย์ที่สามารถวัดเทียบมูลค่าออกมาได้และยังสามารถทำให้มีสภาพคล่องได้อีกต่างหาก มากกว่าไปนั้นยังก่อให้เกิดแนวคิดคู่ประสานระหว่างการสร้างความรู้ความผูกพันและการพัฒนาทุนทางปัญญา เมื่อนายจ้างต้องการผู้มีความรู้ความสามารถก็ต้องลงทุนพัฒนาคน/ลูกจ้างมีความรู้ ความสามารถเพื่อทำประโยชน์ให้แก่ฝ่ายจ้าง แต่ทุนมนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ที่มีลูกจ้างเป็นเจ้าของ ดังนั้นจึงเป็นการพัฒนาทุนมนุษย์ที่อยู่ในตัวของลูกจ้างดังนั้นลูกจ้างจึงต้องให้ความสำคัญและให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ เพราะเป็นผู้ได้รับประโยชน์และมีเสรีที่จะเลือกทำงานอยู่กับใครก็ได้ สิ่งที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องสร้างให้เกิดควบคู่ไปกับการพัฒนา “ทุนมนุษย์” จึงเป็นเรื่องของการสร้างความผูกพัน (commitment) กับองค์กรด้วยการรักษาความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิต กับ การพัฒนาขีดความสามารถ เพื่อให้เกิดความผูกพันที่จะนำความรู้ความสามารถที่พัฒนานั้นออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรอย่างเต็มที่ (กัลย์ ปิ่นเกษร เฉลิชัย กิตติศักดิ์นารีน และ จิราวรรณ คงคล้าย, 2560)

2.1.2 การพัฒนาที่ยั่งยืน (sustainable development)

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

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

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

2.1.3 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent)

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

- 1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความ

ต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's need hierarchy theory)

- 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือเปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและจะกระตุ้นตามให้เกิดความสำนึกและยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อีสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน
- 3) ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (moral leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบิร์กแล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

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

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

ส่วนองค์ประกอบเฉพาะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบสำคัญที่มีความสัมพันธ์กัน (intercorelated) และมีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบไว้ดังนี้

- 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence or leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีความมีจริยธรรมสูง และหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีประสิทธิภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ
- 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และการกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกเหมือนตนเองมีคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 3) การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับ

สถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาด้วยกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อคำนิยามของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

- 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration: IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (coach) และเป็นทีปปรึกษา (advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการการประพจน์ของผู้นำ แสดงให้เห็นว่า เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งคน (as a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขา กำลังถูกตรวจสอบ

จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำพยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความไว้วางใจ เกิดความจงรักภักดีและเชื่อถือในตัวผู้นำเกิดความคล้อยตาม พยายามแก้ปัญหาในการปฏิบัติ เกิดความมั่นใจในตนเอง มีความรับผิดชอบและยอมอุทิศตนเพื่อองค์กร ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดี จึงต้องมีความสามารถในการจูงใจคนให้ทำสิ่งต่างๆ ด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้คนรู้สึกอยากจะติดตามไปทุกหนทุกแห่งขณะเดียวกันก็ต้องส่งเสริมผู้ตามให้แสดงออกถึงความรู้สึกความสามารถ ให้มีโอกาสดำเนินการให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ และสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมจะส่งผลให้ผู้ตามเกิดความรักความผูกพันต่อองค์กร

2.1.4 ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (learning community)

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กลุ่มคนที่ตระหนักถึงความสำคัญ ความจำเป็นของการเรียนรู้ มีทักษะและกระบวนการคิด การวิเคราะห์ การแก้ปัญหา และการนำความรู้มาใช้ประโยชน์ ทุกคนคิดและปฏิบัติร่วมกันแบบหุ้นส่วน มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน ดำเนินชีวิตไปพร้อมๆ กับการเรียนรู้ การสั่งสมความรู้ และการสร้างความรู้ใหม่เพื่อนำไปพัฒนาตนเองและชุมชน (สนอง โลหิตวิเศษ, 2563) เมื่อทุกคนมีความเข้าใจและยอมรับว่าการเรียนรู้มีความจำเป็นสำหรับชีวิตมนุษย์ทุกวัยตั้งแต่เกิดจนตายจะทำให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ (learning society) ซึ่งประเวศ วะสี (2553) ได้ให้ความหมายของสังคมแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นสภาวะแวดล้อมในสังคมที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตตามเป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษา คุณลักษณะของสังคมแห่งการเรียนรู้หมายถึงจิตสำนึกแห่งการเรียนรู้ ประชาชนทุกวัยมีจิตสำนึกรักการเรียนรู้ ซึ่งจำเป็นต้องรณรงค์ปลูกจิตสำนึกรักการเรียนรู้ให้เยาวชนและประชาชนตื่นตัวจนซึมซับกลายเป็นค่านิยม ในขณะที่ CISCO (2004) อธิบายว่าสังคมแห่งการเรียนรู้มีการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการพัฒนาคน เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ความหมายของการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ รวมทั้งการประเมินผลการเรียนรู้จะเปลี่ยนไป โดยให้ความสำคัญกับปัญหาและความต้องการความสนใจของผู้เรียนมากขึ้นและสอดคล้องกับแต่ละบริบท อีกทั้งเป็นการพัฒนาที่เชื่อมต่อความรู้เป็นเครือข่ายที่กว้างขวางก่อให้เกิดความยั่งยืน โดยสุวิธิดา จรุงเกียรติกุล (2558) เห็นว่าการพัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ยั่งยืนต้องอาศัยความเข้าใจองค์ประกอบสังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีความหลากหลายขึ้นอยู่กับลักษณะบริบทของพื้นที่และวัฒนธรรมการเรียนรู้ ประกอบด้วย องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบเสริมที่เอื้อต่อการพัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ได้แก่ บุคคลแห่งการเรียนรู้หรือผู้เรียนรู้ ผู้จัดการเรียนรู้ แหล่งการเรียนรู้ องค์ความรู้ กิจกรรมการเรียนรู้ บรรยากาศการเรียนรู้ เครือข่ายการเรียนรู้ การจัดการองค์ความรู้ และองค์กรแห่งการเรียนรู้

ดังนั้น การพัฒนาพื้นที่สู่ระยะต่อไปให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ สวพส. ในฐานะหน่วยงานร่วมขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพชีวิตของชุมชนบนพื้นที่สูง จึงมีอาจปฏิเสธได้ว่าการพัฒนาศักยภาพของกลุ่มผู้นำเกษตรกรไม่อาจจะเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และสร้างเสริมประสบการณ์ใหม่ คือกระบวนการสำคัญที่จะช่วยสร้างภาวะผู้นำของกลุ่มเกษตรกรและการเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาท้องถิ่นไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล

2.1.5 ความท้าทายในปัจจุบัน

ประเทศไทยในยุคดิจิทัลกำลังขับเคลื่อนการดำเนินธุรกิจและพัฒนาการตลาดที่สอดคล้องกับบริบททางเศรษฐกิจที่มีพลวัตอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้กิจการทั้งขนาดกลางและขนาดเล็กต้องเริ่มปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางการตลาดที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งหัวใจสำคัญของกลยุทธ์การตลาดยุคใหม่เน้นเรื่องการสื่อสารและการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าในช่องทางต่างๆ โดยมุ่งเน้นการเข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายทั้งช่องทางออฟไลน์และออนไลน์ โดยไม่เกี่ยงว่าจะต้องเป็นช่องทางใดมากกว่ากัน トラบดีที่สามารถใช้ประโยชน์จากการเข้าถึงฐานลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ไม่ว่าจะเป็นช่องทางการค้าแบบออฟไลน์ที่เป็นการจัดจำหน่ายสินค้าให้กับผู้บริโภคทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น ค้าปลีก ค้าส่ง การขายตรง ส่งออก คู่ค้าทางธุรกิจ และตัวแทนจำหน่าย ฯลฯ และช่องทางการค้าออนไลน์ที่ผู้ผลิตสามารถขายสินค้าให้กับผู้บริโภคได้โดยตรงตลอด 24 ชม. เช่น การตลาดออนไลน์บน Search Engine การตลาดออนไลน์ผ่านอีเมล (Email Marketing) และการตลาดออนไลน์ผ่าน Social Network เช่น Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest, Tiktok, ฯลฯ รวมทั้งยังมีผู้พัฒนาแพลตฟอร์มการค้า

ออนไลน์รูปแบบใหม่ไว้หลากหลาย เพื่อเพิ่มช่องทางและขยายโอกาสให้ผู้ผลิตเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคได้สะดวกและรวดเร็ว ซึ่งมีแพลตฟอร์มออนไลน์ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเกษตรและน่าสนใจ ดังนี้

1) แพลตฟอร์มที่พัฒนาโดยภาครัฐ

- **DGTFarm** มาจากคำว่า “ดิจิทัลฟาร์ม” แนวคิดเริ่มต้นโดย สำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ (มกอช.) หน่วยงานในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้พัฒนารูปแบบตลาดสินค้าเกษตรออนไลน์ สำหรับการซื้อ-ขายสินค้าเกษตรปลอดภัย ได้มาตรฐาน เชื่อมโยงตลาดระหว่างผู้ผลิต ผู้ประกอบการ และผู้บริโภค ตอบสนองยุคไทยแลนด์ 4.0 เว็บไซต์มีสินค้าเกษตรปลอดภัยให้เลือกซื้อ มากกว่า 400 รายการ ซึ่งเป็นสินค้าที่มาจากกลุ่มเกษตรกรโดยตรง ไม่ว่าจะเป็นผักผลไม้ ข้าว สินค้าแปรรูป และสินค้าเกษตรอื่นๆ ที่ผู้ซื้อสามารถเลือกซื้อสินค้าเกษตรได้จาก 3 ตลาด คือ 1.ตลาดเกษตรอินทรีย์และตลาดสีเขียว 2.ตลาดสินค้าเกษตรแปลงใหญ่และ GAP และ 3.ตลาดสินค้า QR Trace ด้วยขั้นตอนการซื้อ-ขาย เข้าใจง่าย ไม่ยุ่งยาก และ DGTFarm ยังมีจุดเด่นอยู่ที่ ระบบการจับคู่ (Matching Online) ที่จะช่วยจับคู่ผู้ซื้อ-ผู้ขายโดยอัตโนมัติ ทำให้การเจรจาติดต่อซื้อขายง่ายขึ้น (<https://www.dgtfarm.com>)
- **Thailandpostmart** แพลตฟอร์มสัญชาติไทยรูปแบบ E-Marketplace หรือร้านออนไลน์ที่รวบรวมผลิตภัณฑ์ท้องถิ่น เพื่อเป็นช่องทางในการกระจายสินค้าทางการเกษตร สินค้าชุมชน และสินค้า OTOP ที่สามารถลงขายสินค้าได้ฟรี ไม่ว่าจะเป็น บุคคลธรรมดา นิติบุคคล หรือสหกรณ์ ก็สมัครเป็นร้านค้าบน Thailandpostmart ได้ ซึ่งมีบริการที่น่าสนใจอย่างการช่วยตั้งราคาขายเพียงแค่แจ้งต้นทุนมา ระบบจะคำนวณหาราคาที่เหมาะสมในการขาย โดยกำหนดให้ได้กำไรไม่ต่ำกว่า 15% หลังหักค่าใช้จ่าย เมื่อผู้บริโภคสั่งซื้อสินค้าและชำระเงินแล้ว ระบบจะส่งคำสั่งซื้อมายังร้านค้า และทางไปรษณีย์จะมารับของด้วยตัวเอง เพื่อจัดส่งให้ผู้บริโภคภายใน 1-2 วัน นอกจากจะสะดวกสบายแล้วยังมีค่าจัดส่งที่ถูกกว่าการไปส่งเองอีกด้วย รวมถึงมีจุดเด่นตรงช่องทางการจำหน่ายที่มีอย่างหลากหลาย ทั้งรูปแบบออนไลน์ที่เปิดให้สั่งซื้อสินค้าผ่านเว็บไซต์ [Thailandpostmart.com](https://www.thailandpostmart.com) และแอปพลิเคชันบนสมาร์ตโฟนทั้งระบบ Android และ iOS อีกทั้งยังมีช่องทางออฟไลน์ที่เปิดให้วางขายผลิตภัณฑ์ในที่ทำการไปรษณีย์ทุกสาขาทั่วประเทศอีกด้วย (<https://www.thailandpostmart.com/>)
- **เว็บไซต์ตลาดสินค้าเกษตรออนไลน์** จัดทำโดยกรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์ เพื่อเป็นช่องทางค้าขายและสร้างโอกาสทางการตลาด เชื่อมโยงการค้าสู่รูปแบบ E-Commerce โดยใช้ระบบตลาดสินค้าเกษตรออนไลน์ เว็บไซต์ (<https://agrimark.dit.go.th>) และส่งเสริมให้เกษตรกรรายย่อย กลุ่มเกษตรกรสถาบันเกษตรกร วิสาหกิจชุมชน และสหกรณ์การเกษตร มีช่องทางการเลือกในการจำหน่ายผลผลิตทางการเกษตรและแปรรูป สามารถสร้างรายได้และความเข้มแข็งให้กับเศรษฐกิจชุมชนในระดับฐานราก เพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้กับเกษตรกร ซึ่งเป็นผู้กำหนดราคาขายสินค้าเอง และลงขายในเว็บไซต์ตลาดสินค้าเกษตร

ออนไลน์ ไม่มีค่าใช้จ่ายและลดต้นทุนสำหรับซื้อขายผ่านเว็บไซต์ดังกล่าว เป็นการส่งเสริมและพัฒนาช่องทางการค้าขายผ่านช่องทางพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ ตามนโยบายประเทศไทย 4.0 ภายในเว็บไซต์ เน้นการซื้อขายสินค้าเกษตรและสินค้าเกษตรแปรรูป โดยแบ่งหมวดหมู่สินค้าตามประเภทต่างๆ ได้แก่ พืชไร่ พืชผัก ผลไม้ สัตว์บก สัตว์น้ำ สมุนไพร สินค้าแปรรูป สินค้าอินทรีย์ บริการ และอื่นๆ สามารถค้นหาสินค้าและบริการ หรือจะสั่งซื้อสินค้าผ่านระบบได้ ตามหมวดหมู่สินค้า หรือตามพื้นที่ เช่น ตำบล อำเภอ จังหวัด ที่ต้องการนอกจากเป็นแหล่งรวบรวมการซื้อขายผลผลิตทางการเกษตรแล้ว ยังมีการจัดอบรมให้ความรู้และเพิ่มทักษะเกี่ยวกับการซื้อขายในตลาดสินค้าเกษตรออนไลน์กับกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ เกษตรกรรายย่อย กลุ่มเกษตรกร สถาบันเกษตรกร วิสาหกิจชุมชน สหกรณ์การเกษตรและที่เกี่ยวข้องเป็นประจำทุกปี ซึ่งผู้ที่สนใจสามารถเลือกชมและเลือกซื้อสินค้าผลผลิตทางการเกษตรจากสมาชิกร้านค้าในตลาดสินค้าเกษตรออนไลน์ได้อย่างง่ายดาย และยังเปิดรับสมัครสมาชิกร้านค้าออนไลน์ฟรี ลงซื้อขายสินค้าได้ตลอด 24 ชั่วโมง

2) แพลตฟอร์มที่พัฒนาโดยภาคเอกชน

- **ฟาร์มโตะ (FARMTO)** คือ ธุรกิจสตาร์ทอัพ (startup) ที่จัดตั้งขึ้นเพื่อช่วยขายผลผลิตทางการเกษตรรูปแบบใหม่ ซึ่งเป็นแพลตฟอร์มที่เชื่อมเกษตรกรและผู้บริโภคในรูปแบบร่วมเป็นเจ้าของผลผลิตการเกษตร เพื่อให้ทั้งคู่ได้ช่วยเหลือและดูแลผลผลิตไปด้วยกัน ผู้บริโภคสามารถจับจองสินค้าจากฟาร์มของเกษตรกรผ่านแพลตฟอร์ม และหากผู้บริโภคต้องการใกล้ชิดกับผลผลิต ก็สามารถเดินทางเข้าไปเยี่ยมชมผ่านการเช็คพิกัดพื้นที่การเพาะปลูกได้จากในแพลตฟอร์ม (<https://farmto.co.th>)
- **ครอปเปอร์เซด (Cropperz)** เป็นแพลตฟอร์มที่จะทำให้เกษตรกรไทยสามารถเข้าถึงข้อมูล ความต้องการของตลาด และช่วยยกระดับภาคธุรกิจให้สามารถพัฒนาผลผลิตทางการเกษตรที่มีคุณภาพ ควบคุมราคาและปริมาณได้ตรงตามความต้องการของตลาด ทำให้สามารถทราบว่าจะมีพืชเกษตรชนิดใดออกช่วงไหน ซึ่งจะช่วยสนับสนุนการสร้างตลาดกับกลุ่มลูกค้าโดยเฉพาะโรงงานแปรรูปที่ต้องการวัตถุดิบเข้าสู่สายการผลิต ซึ่งจะทำให้ทั้งเกษตรกรและผู้ประกอบการมีผลผลิตออกอย่างต่อเนื่อง (<https://cropperz.co>)
- **The Hub Thailand** (เดอะฮับไทยแลนด์) ตลาดสินค้าไทยออนไลน์ใหม่ ที่พัฒนาโดยฝีมือคนไทยเพื่อคนไทย พร้อมผลักสินค้าไทยสู่ตลาดสากลด้วยบริการที่ครบวงจร” โดยมีจุดเด่นที่แตกต่างคือ เป็นช่องทางการซื้อ-ขายสำหรับสินค้าแบรนด์ไทยโดยเฉพาะ และเป็นแหล่งรวมผู้ประกอบการไทยและสินค้าไทยออนไลน์ที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย ผ่านเว็บไซต์ www.thehubthailand.biz และแอปพลิเคชัน The Hub Thailand บนอุปกรณ์เคลื่อนที่ (Mobile Device) ทั้งระบบ iOS และ Android ด้วยระบบที่ใช้งานง่าย สะดวกรวดเร็ว มีระบบความปลอดภัยสูงสุดมาตรฐานระดับโลก (<https://thehubthailand.biz/home/home.html>)

นอกจากนี้ ความเหลื่อมล้ำของประเทศไทยยังมีแนวโน้มเข้าสู่สภาพการณ์ที่แย่งภายหลังจากที่ประเทศได้ก้าวเข้าสู่วิกฤติ COVID-19 ผนวกกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรสู่สังคมสูงวัย ทำให้กลุ่มผู้สูงอายุส่วนหนึ่งกลายเป็นกลุ่มคนยากจน การเพิ่มบทบาทของเทคโนโลยีด้านการศึกษาและการทำงานยังส่งผลให้เกิดความเหลื่อมล้ำทางเทคโนโลยี ตัวแปรทั้งหมดนี้นอกจากจะทำให้เกิดคนจนฉับพลันและคนจนสูงวัยแล้ว ยังทำให้คนจนเดิมไม่สามารถก้าวพ้นวัฏจักรความยากจนได้ ดังนั้น การพัฒนาทักษะดิจิทัล (digital literacy) ของกลุ่มผู้นำเกษตรกรในโครงการพัฒนาพื้นที่สูงแบบโครงการหลวง จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ชุมชนบนพื้นที่สูงสามารถยกระดับการพัฒนาอาชีพ เท้าทันการเปลี่ยนแปลง ช่วยลดความเหลื่อมล้ำด้านเทคโนโลยี และทำให้กลุ่มผู้นำเกษตรกรกลายเป็นผู้ประกอบการธุรกิจเกษตรที่สามารถแข่งขันกับตลาดภายนอกได้

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เศกสิน ศรีวัฒนากุลกิจ และน้ำทิพย์ เสมอเชื้อ (2557) ได้ศึกษาภาวะผู้นำชุมชนต้นแบบในด้านการพัฒนาชุมชนเข้มแข็งในโครงการพัฒนาพื้นที่สูงแบบโครงการหลวงของชุมชนกะเหรี่ยง ม้ง และคนเมือง โดยคัดเลือกชุมชนที่มีแนวปฏิบัติที่ดีด้านการพัฒนาชุมชน จำนวน 6 ชุมชน ด้วยวิธี Snowball จากการสอบถามผู้รู้ เพื่อการประเมินสถานภาพภาวะผู้นำในชุมชน กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ รวมถึงการวิเคราะห์เงื่อนไขและปัจจัยสนับสนุนภาวะผู้นำ พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำที่จะประสบผลสำเร็จในการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืนในพื้นที่สูงนั้น ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ (1) ด้านความคิด มีความรู้ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์และทักษะการคิดอย่างเป็นระบบเพื่อการวิเคราะห์ (2) ด้านพฤติกรรม มีทักษะการสร้างทีมในการทำงาน (3) ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลภายนอกมีทักษะสร้างความสัมพันธ์กับภายนอกชุมชนเพื่อช่วยในเรื่องทรัพยากร (4) ด้านความรู้ในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงโลกและเทคโนโลยี และ (5) ด้านการบริหาร มีทักษะการจัดทำและบริหารแผนงาน ส่วนผลการประเมินเรื่องภาวะผู้นำ พบว่า คุณลักษณะของผู้นำทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง และควรได้รับการพัฒนาด้วยกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ จำนวน 2 มิติ คือ การพัฒนาภาวะผู้นำจะต้องไม่แยกออกจากการพัฒนาด้านอาชีพและการวิจัย และต้องเริ่มที่ผู้รับการพัฒนาคิด เข้าใจ ใฝ่ความรู้ รวมถึงหาทางออกให้กับปัญหาของตนเองตามหลักการสรคินิยมที่เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มชาติพันธุ์ โดยภฤศพงศ์ เพชรบุล และคณะ (2558) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเยาวชนบนพื้นที่สูง พบปัจจัยและเงื่อนไขการพัฒนาภาวะผู้นำในกลุ่มเยาวชนกะเหรี่ยงและม้งในโครงการพัฒนาพื้นที่สูงแบบโครงการหลวง จำนวน 5 ด้าน ประกอบด้วย (1) ความสมัครใจเข้ารับการพัฒนาศาของเยาวชน (2) เยาวชนจะต้องอาศัยอยู่ในชุมชนและมีเวลาว่างที่จะเข้ารับการพัฒนาศา (3) การมีส่วนร่วมของเยาวชนในการคัดเลือกหัวข้อการเรียนรู้ (4) ปัจจัยด้านชนเผ่าและศักยภาพของชุมชน และ (5) ปัจจัยด้านการศึกษาและภาษาไทย

สำหรับการศึกษาปัจจัยและเงื่อนไขความสำเร็จในการพัฒนาสถาบันเกษตรกร สมศักดิ์ สายพิณ (2551) ได้ศึกษาการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงเชิงเปรียบเทียบระหว่างสหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงดอยอินทนนท์ จำกัด กับ สหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงตีนตก จำกัด เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารการดำเนินธุรกิจและการให้ความร่วมมือของสมาชิกสหกรณ์ต่อการพัฒนางานสหกรณ์ในพื้นที่โครงการหลวง พบข้อควรระวังสำคัญในการบริหารธุรกิจสหกรณ์ คือ ปัญหาการทุจริตที่จะบั่นทอนความเชื่อถือจากสมาชิกสหกรณ์และหน่วยงานที่ให้การสนับสนุน ทำให้สหกรณ์ไม่สามารถบริหารงานสหกรณ์ต่อไปได้ โดยการพัฒนาศาสหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงต้องมีความซื่อสัตย์สุจริตและความเสียสละอย่าง

แท้จริง ซึ่งงานพัฒนาสหกรณ์จะดำเนินไปในทางที่ดีนั้น จะต้องประกอบด้วย (1) เจ้าของสหกรณ์ ได้แก่ สมาชิกสหกรณ์ที่มีความรู้ ความเข้าใจในบทบาท หน้าที่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของกลุ่ม มีความเสียสละ คอยสอดส่องดูแลกิจการของสหกรณ์ มีความรักดีต่อสหกรณ์ เพื่อให้สหกรณ์เป็นองค์กรที่เข้มแข็ง (2) ผู้บริหารงานสหกรณ์ ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการ ถือว่าเป็นหัวใจของสหกรณ์ ที่จะนำพาสหกรณ์ไปในทิศทางใด คณะกรรมการดำเนินการเป็นผู้กำหนดนโยบายและควบคุมดูแลกิจการทั่วไป ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการทำธุรกิจของสหกรณ์ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ พิจารณาการรับสมาชิกสหกรณ์ และเป็นบุคคลที่มีความน่าเชื่อถือ (3) ฝ่ายจัดการ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ที่คณะกรรมการดำเนินการจ้างมาทำงานในตำแหน่งต่างๆ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ถือว่าเป็นแขนเป็นขาในการทำงานของสหกรณ์ ซึ่งธุรกิจของสหกรณ์ประสบผลสำเร็จได้ตามแผนงานของมติที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปีได้กำหนดไว้ เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์จะต้องทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ขยันขันแข็ง ปฏิบัติตามคำสั่งของคณะกรรมการ ระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนคำสั่งของนายทะเบียนสหกรณ์เพื่อให้สหกรณ์มีการพัฒนาสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ และ (4) หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาทิ กรมส่งเสริมสหกรณ์ ซึ่งทำหน้าที่แนะนำ ส่งเสริม สนับสนุน และคุ้มครองระบบสหกรณ์ เผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์หลักการและวิธีการสหกรณ์ให้แก่บุคลากรสหกรณ์ ศึกษาวิเคราะห์ วิจัยเพื่อพัฒนาระบบสหกรณ์ให้เป็นองค์กรที่เข้มแข็งสามารถช่วยเหลือตนเองได้

การศึกษาทั้ง 2 ส่วนนี้ สอดคล้องกับผลการศึกษาที่ดำเนินการในปี พ.ศ. 2563-2564 ของกขพร สุขจิตภิญโญ และคณะ โดยพบว่าการศึกษาคูณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำเกษตรกร 5 ชาติพันธุ์ ได้แก่ กะเหรี่ยง ม้ง คนเมือง อาข่า และเมี่ยน ที่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย 3 ช่วงอายุ ได้แก่ เกษตรกรรุ่นใหม่ที่มีอายุ 17-45 ปี เกษตรกรวัยทำงานตอนปลายอายุ 46-60 ปี และเกษตรกรสูงวัยอายุ 61 ปีขึ้นไป ทำให้ทราบถึงลักษณะนิสัยของผู้นำเกษตรกรที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละช่วงอายุและชาติพันธุ์ ซึ่งเกิดจากการปลูกฝังจิตสำนึกของครอบครัว สภาพแวดล้อม การตั้งถิ่นฐาน และประสบการณ์ ทำให้แสดงออกกลายเป็นความโดดเด่นด้านบุคลิกภาพของผู้นำเกษตรกร ได้แก่ กระตือรือร้น สนใจใฝ่รู้ พร้อมลงมือปฏิบัติหน้าที่ มีความเป็นมิตรที่ดี ซื่อสัตย์ ฉลาดรอบรู้ มุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน เป็นผู้สร้างศรัทธาและความน่าเชื่อถือ มีเทคนิคในการทำงานและบริหารงาน เป็นผู้ที่มีความสามารถในการถ่ายทอด มีจิตสำนึกในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย และความภาคภูมิใจในการเป็นผู้นำเกษตรกรหรือต้นแบบความสำเร็จ นอกจากนี้ยังมีคุณลักษณะบางประการที่ส่งเสริมภาวะผู้นำของเกษตรกร เช่น มีความกล้าแสดงออกในการเรียกร้องหรือเจรจาเพื่อต่อรองสิทธิอันพึงมี สามารถปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงและยอมรับสถานการณ์หรือสิ่งใหม่ที่ไม่อาจคาดเดามาก่อนได้ สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีและช่องทางการติดต่อสื่อสารที่หลากหลาย อีกทั้งยังเป็นผู้ตระหนักรู้ถึงการใช้ทรัพยากรอย่างรู้คุณค่า สามารถสรุปรูปแบบการดำรงชีพและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำเกษตรกรทั้ง 5 ชาติพันธุ์ ได้ดังนี้

ชาติพันธุ์กะเหรี่ยง ให้ความสำคัญต่อการดำรงชีพแบบพอเพียง คือ เน้นมีพืชอาหารเพียงพอตลอดทั้งปี เช่น ข้าวทั้งในระบบนาและไร่ ที่มีการปลูกพืชผักสวนครัวไว้บริโภคในครัวเรือน และแยกกันประกอบอาชีพเกษตรที่สร้างรายได้ โดยยังคงมีการแลกเปลี่ยนแรงงานกันภายในครอบครัว เครือญาติ และชุมชน มีสมาชิกวัยกลางคนเป็นแรงงานหลัก ครอบครัวละ 2-3 คน ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการหาข้อมูลเพื่อวางแผนการผลิตและการตลาด กลุ่มเยาวชนที่อยู่ในวัยเรียนหรือจบการศึกษาเป็นกลุ่มคนที่สนใจสื่อสังคมออนไลน์ เช่น Facebook ซึ่งสามารถปรับใช้ในกิจกรรมส่งเสริมการตลาดและการสร้างเครือข่ายได้ ส่วนกลุ่มผู้สูงอายุจะมีบทบาทในการช่วยงานบุตรหลานเป็นครั้งคราวในกิจกรรมที่เน้นความประณีตแต่ขั้นตอนไม่

ซับซ้อน เช่น การปรับพื้นที่ เตรียมวัสดุปลูก ถอนหญ้า เก็บเกี่ยวผลผลิต และทำงานที่ใช้ฝีมือหรือความชำนาญสูง เช่น จักสาน ทอผ้า โดยการส่งเสริมอาชีพที่กลุ่มวัยทำงานและผู้สูงอายุให้ความสนใจเข้ารับการพัฒนานั้น ควรเน้นกิจกรรมที่ดำเนินการในช่วงว่างจากการปลูกข้าว อาทิ การปลูกพืชผักหลังนา การปลูกไม้ผลที่มีช่วงเวลาเก็บเกี่ยวหรือให้ความเพลิดเพลินในช่วงก่อนฤดูทำนา เป็นต้น โดยผู้นำเกษตรกรชาวกะเหรี่ยงมีคุณลักษณะเด่น คือ มีความขยัน อดทน ใฝ่รู้ ช่างสังเกต เสียสละ พยายามแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง และช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างคนในชุมชน รวมทั้งให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เนื่องจากชุมชนกะเหรี่ยงจะตั้งถิ่นฐานอยู่บริเวณป่าต้นน้ำ มีวิถีชีวิตที่พึ่งพาป่า ทำให้ผู้นำเกษตรกรชาวกะเหรี่ยงมีความสนใจในการทำเกษตรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เช่น การพัฒนาด้านเกษตรธรรมชาติ มาตรฐานเกษตรอินทรีย์ การลดต้นทุนและความซับซ้อนด้านเทคโนโลยีการผลิตที่ใช้สารเคมีอย่างเข้มข้น เป็นต้น

ชาติพันธุ์ม้ง อยู่อาศัยและประกอบอาชีพร่วมกันแบบครอบครัวใหญ่ ประกอบด้วยคน 3 รุ่น ตั้งแต่รุ่นปู่ย่าตายาย พ่อแม่ และลูก มีคุณลักษณะเด่นคือ มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานแบบเต็มเวลา มีช่วงเวลาในการพักผ่อนเฉพาะงานเทศกาลประจำปีของชนเผ่า เช่น เทศกาลปีใหม่ม้ง เป็นผู้เรียนรู้เร็วโดยเฉพาะกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่มีประสบการณ์ออกไปรับจ้างนอกพื้นที่หรือได้รับการศึกษาในระดับสูง เป็นกลุ่มคนที่รักการเรียนรู้สิ่งใหม่ กล้าเสี่ยง กล้าเจรจาต่อรองทางการค้าเพื่อหาช่องทางจำหน่ายและสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ โดยมีหลักการทำงานที่มุ่งเน้นให้มีรายได้เพียงพอต่อการดำรงชีวิตและการศึกษาของบุตรหลาน สนใจการปลูกพืชอายุสั้นที่ได้ผลตอบแทนในคราวเดียวหรือตามรอบฤดูเก็บเกี่ยว รวมทั้งมีการวางแผนงานและแบ่งบทบาทระหว่างชายหญิงชัดเจน โดยกลุ่มคนวัยกลางคนเพศชายจะเป็นหัวหน้าครอบครัวที่มีสิทธิในการตัดสินใจเน้นการทำงานที่ต้องอาศัยวิทยาการใหม่ที่มีความซับซ้อนมากขึ้น เช่น การให้น้ำและใช้สารเคมีตามมาตรฐาน GAP และมีความสนใจในด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการผลผลิตที่จะช่วยเสริมสร้างการทำงานให้มีประสิทธิภาพ เพศหญิงหรือกลุ่มผู้สูงวัยจะเน้นการทำงานที่ต้องดูแลความเรียบร้อยของครอบครัวเป็นหลัก และช่วยงานเฉพาะขั้นตอนตัดแต่ง เก็บเกี่ยว และบรรจุภัณฑ์

คนเมือง เป็นผู้ใฝ่รู้ เรียนรู้ได้เร็ว กล้าตัดสินใจ และลงมือปฏิบัติทันที เนื่องจากการตั้งถิ่นฐานของผู้นำเกษตรกรส่วนใหญ่ เป็นพื้นที่ที่มีระบบโครงสร้างพื้นฐานค่อนข้างครอบคลุมและอยู่ไม่ห่างจากเขตเมือง ทำให้เกษตรกรได้รับการศึกษาในระดับชั้นที่สามารถอ่านเขียนภาษาไทยได้ดี อีกทั้งมีโอกาสนในการเข้าถึงองค์ความรู้ เทคโนโลยี แหล่งทุน และตลาดได้หลายช่องทางจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชน รวมถึงมีประสบการณ์ในการทำงานที่ได้เห็นรูปแบบการพัฒนาและการปลูกพืชที่หลากหลาย ทำให้เข้าใจและทำงานที่มีความซับซ้อนละเอียดประณีตได้ แต่อย่างไรก็ตามการที่เกษตรกรได้ทำงานหลากหลายรูปแบบจึงมีโอกาสประสบการณ์ที่ล้มเหลวหรือขาดทุนได้บ่อยครั้ง ทำให้ค่อนข้างระมัดระวังและมีความต้องการข้อมูลที่ครบถ้วน รอบด้าน รวมถึงประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับก่อนตัดสินใจเข้าร่วมการพัฒนาในด้านต่างๆ

ชาติพันธุ์อาข่า แบ่งเป็น 2 กลุ่มหลัก คือ (1) อุโล้อาข่า เป็นกลุ่มคนที่อพยพเข้ามาอาศัยในประเทศอยู่ก่อนแล้ว มีการจับจองหรือซื้อที่ดินทำกินได้บางส่วน ดำรงชีพด้วยการทำไร่หมุนเวียน ปลูกข้าวไร่ ข้าวโพด เมล็ดฝ้าย พริก ผักพื้นบ้าน ถั่ว งา เพื่อการดำรงชีพและเลี้ยงสัตว์ไว้ใช้งาน ได้แก่ กลุ่มคนที่อาศัยอยู่ในพื้นที่บางส่วนของแม่ฮ่องสอน เช่น อาแบ อาหละ และป่าคาสามัคคี จะมีความขยันขันแข็ง ซื่อสัตย์ มุ่งมั่นตั้งใจทำงาน แต่ต้องอาศัยระยะเวลาในการเรียนรู้สิ่งใหม่ อย่างไรก็ตามมีเกษตรกรบางรายที่เคยมีโอกาสไปทำงานในต่างประเทศ เช่น เกาหลีใต้และไต้หวัน กลุ่มคนเหล่านี้จะเปิดใจยอมรับสิ่งใหม่ได้ง่าย เนื่องจากมีประสบการณ์ที่ได้ไปใช้ชีวิตในประเทศที่มีระดับการพัฒนาแตกต่างกันออกไป (2) ลอม้อาข่า

เป็นกลุ่มที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับทหารจีนคณะชาติหรือเคออาศัยอยู่ร่วมกับชาวจีน ได้รับการศึกษาในระดับที่สามารถอ่านออกเขียนภาษาไทยได้ดี บางรายสามารถสื่อสารภาษาจีนได้ กลุ่มคนเหล่านี้สามารถปรับตัวได้ดี กล้าคิด กล้าแสดงออก กล้าลงมือทำ พร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่ มีทักษะในการเจรจาทางการค้าและจัดการผลผลิตที่ได้รับอิทธิพลทางความคิดมาจากชาวจีน โดยชาตินิยมอาชัวให้ความสำคัญต่อระบบเครือญาติ (แซ่) เช่นเดียวกับชาวม้ง โดยผู้หญิงอาชัวจะเป็นผู้ที่ทำงานและดูแลงานในบ้านเป็นหลัก ส่วนผู้ชายจะทำหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องการทำมาหากิน หรือออกไปหางานทำเพื่อมาจุนเจือครอบครัว

ชาตินิยมอาชัว เป็นผู้มีมีความขยัน มุ่งมั่นตั้งใจ และกระตือรือร้นในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ชอบเรียนรู้สิ่งใหม่ สืบเชื้อสายมาจากบรรพบุรุษชาวจีนที่อพยพมาลงมาทางใต้เข้าสู่เวียดนามและลาวตอนเหนือก่อนอพยพเข้าสู่ประเทศไทย ทำให้ชาวเมียนได้รับอิทธิพลทางความคิดแบบผสมผสานระหว่างชาวจีน เวียดนาม และลาว นิยมสร้างที่อยู่อาศัยใกล้กันเป็นแบบครอบครัวขยาย ในอดีตดำรงชีพด้วยการปลูกข้าวไร่เป็นหลักและรับจ้าง มีทักษะความเป็นช่างเงิน โดยจะตัดสินใจเปลี่ยนแปลงอาชีพเมื่อเห็นความสำเร็จจากบุคคลอื่นหรือชาตินิยมอาชัวด้วยกัน การพัฒนาอาชีพใหม่อย่างการทำการเกษตรประณีตจึงเป็นทางเลือกหนึ่งที่น่าสนใจเนื่องจากสามารถสร้างรายได้ที่มั่นคงขณะที่ยังยึดการปลูกข้าวไร่ไว้บริโภคเป็นหลักเช่นเดิม

หากมองในมุมของปัจจัยด้านอายุเป็นหลัก ผู้นำเกษตรกรรุ่นใหม่ที่มีอายุ 17-45 ปี จะมีลักษณะเด่นคือ เป็นผู้มีมีความเพียรพยายาม กระตือรือร้น เรียนรู้ได้เร็ว ชอบคิด กล้าลงมือปฏิบัติ และเจรจาต่อรอง รวมทั้งมีการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปและยอมรับสิ่งใหม่ได้ง่าย ส่วนผู้นำเกษตรกรวัยทำงานตอนกลางที่มีอายุ 46-60 ปี เป็นกลุ่มคนที่มีการสั่งสมประสบการณ์ชีวิตมาระยะเวลาหนึ่ง เช่น การออกไปรับจ้างนอกพื้นที่หรือต่างประเทศ ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทำให้คนเหล่านี้สามารถนำประสบการณ์ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการประกอบอาชีพ พร้อมยอมรับการเปลี่ยนแปลงหากสิ่งนั้นมาช่วยเสริมการพัฒนา รวมทั้งมีเป้าหมายในการประกอบอาชีพด้านการเกษตรเพื่อวางรากฐานไว้ให้กับลูกหลานในอนาคต และผู้นำเกษตรกรที่มี 61 ปีขึ้นไป เป็นกลุ่มคนที่มีประสบการณ์สูง มีทักษะหลายด้าน ใจเย็น และเข้าร่วมกิจกรรมกับ สวพส. มาระยะเวลานาน กลุ่มเกษตรกรเหล่านี้จึงมีลักษณะของผู้ให้พร้อมที่จะแบ่งปันความรู้แก่เกษตรกรรายอื่นที่สนใจ แต่มีข้อจำกัดในเรื่องของกำลังแรงงานที่ไม่สามารถทำงานหนักได้ จากผลการศึกษาก็จะเห็นได้ว่าการสั่งสมประสบการณ์มีส่วนต่อการแสดงออกทางพฤติกรรมและความคิดของผู้นำเกษตรกร นอกจากนี้ปัจจัยการตั้งถิ่นฐานของชุมชนในพื้นที่ส่งเสริมของ สวพส. เป็นอีกตัวแปรหนึ่งที่ทำให้กระบวนการพัฒนาผู้นำเกษตรกรในแต่ละพื้นที่มีความแตกต่างกันออกไป สามารถจัดกลุ่มผู้นำเกษตรกรเพื่อสร้างจุดเน้นของการพัฒนาได้ดังนี้

- 1) กลุ่มที่รับรู้ข้อมูลข่าวสารได้เร็วและตัดสินใจปรับเปลี่ยนเข้าสู่การเรียนรู้ได้เร็ว มีลักษณะทำเป็นแบบอย่างให้แก่คนในชุมชนได้ เช่น ผู้นำเกษตรกรชาตินิยมม้ง อาชัว และคนไทยพื้นเมือง ที่มีลักษณะเรียนรู้เร็ว กระตือรือร้น พร้อมเปิดใจยอมรับสิ่งใหม่ได้ง่าย มีการตั้งถิ่นฐานไม่ไกลจากเมืองหรือถนนมากนัก การคมนาคมขนส่งสะดวก ได้รับโอกาสในการเข้าถึงบริการขั้นพื้นฐานสามารถอ่านเขียนภาษาไทยได้ดี กระบวนการพัฒนาผู้นำเกษตรกรที่เหมาะสมจะเป็นไปในลักษณะของการให้เกษตรกรสมัครใจและพร้อมเข้าร่วมกิจกรรมกับ สวพส. ด้วยตนเอง โดยใช้กระบวนการเรียนรู้ในด้านต่างๆ เป็นเครื่องมือในการพัฒนาศักยภาพของเกษตรกร เช่น การสาธิตในระดับแปลง การฝึกอบรมทั้งในภาคทฤษฎีและปฏิบัติ การศึกษาดูงานชุมชนต้นแบบโครงการหลวงและนอกพื้นที่ รวมทั้งการสนับสนุนปัจจัยการผลิตเท่าที่จำเป็นต่อการ

ยกระดับให้เป็นผู้นำเกษตรกร นักวิจัยท้องถิ่น และแปลงเรียนรู้ของชุมชน โดยมีเจ้าหน้าที่ สวพส. เป็นพี่เลี้ยงคอยให้คำปรึกษา ที่เน้นการสื่อสารข้อมูลให้ครบถ้วนทั้งด้านการผลิต การตลาด และเป้าหมายของการพัฒนา โดยใช้ความรู้สมัยใหม่และเทคโนโลยีเข้ามาเป็นตัวเสริมเพื่อสร้างแรงกระตุ้นให้เกษตรกรเข้ารับการพัฒนาศักยภาพกับ สวพส. พร้อมยกระดับการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ร่วมขับเคลื่อนการพัฒนาพื้นที่สูงอย่างยั่งยืน

- 2) กลุ่มที่รับรู้หรือปรับเปลี่ยนเรียนรู้เมื่อเห็นตัวอย่างความสำเร็จ เช่น ผู้นำเกษตรกรชาตัพันธ์กะเหรี่ยงที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกล เข้าถึงบริการของรัฐและการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานได้บางส่วน ทำให้การติดต่อสื่อสารและการคมนาคมขนส่งค่อนข้างลำบาก รวมถึงกลุ่มผู้นำเกษตรกรชาตัพันธ์เมี่ยน ได้แก่ คลองลาน วังไผ่ และน้ำแบ่ง ที่ต้องการเวลาในการตัดสินใจเพื่อเรียนรู้จากความสำเร็จของบุคคลอื่นก่อนลงมือปฏิบัติและปรับตัวระยะเวลาหนึ่ง ควรเน้นการพัฒนาที่เข้าถึงผู้นำชุมชนเพื่อสร้างความเข้าใจให้ตรงกัน และดึงกลุ่มคนเหล่านี้มาเป็นเกษตรกรนำร่อง โดยใช้วิธีการพัฒนาแบบค่อยเป็นค่อยไป เน้นการสาธิตภายในแปลงและการติดตามเยี่ยมเยียนอย่างใกล้ชิด เพื่อสร้างต้นแบบของการพัฒนาที่เกษตรกรรายอื่นสามารถเห็นความสำเร็จและเข้ามาเรียนรู้ภายในแปลงได้ แล้วจึงขยายผลการดำเนินงานของ สวพส. ในวงกว้าง โดยการจัดทำแผนชุมชนนับเป็นกระบวนการหนึ่งที่ช่วยให้นักพัฒนามีแผนที่นำทางในการพัฒนาท้องถิ่น ที่สะท้อนถึงความต้องการของคนในชุมชนอย่างแท้จริงและช่วยในการวางแผนแก้ไขปัญหาที่ตรงจุดร่วมกับหน่วยงานบูรณาการ

ส่วนการศึกษาปัจจัยและเงื่อนไขความสำเร็จของสถาบันเกษตรกรในโครงการพัฒนาพื้นที่สูงแบบโครงการหลวงที่มีความเข้มแข็งอยู่ในระดับดีและดีเยี่ยม 8 กลุ่ม ได้แก่ สหกรณ์พัฒนาพื้นที่สูงแบบโครงการหลวงแม่สลอง จำกัด สหกรณ์การเกษตรโครงการขยายผลโครงการหลวงสบเมย จำกัด สหกรณ์พัฒนาพื้นที่สูงแบบโครงการหลวงพหุพระ จำกัด วิสาหกิจชุมชนหัตถกรรมย้อมสีธรรมชาติปางแดงใน วิสาหกิจชุมชนผักปลอดภัยแม่จริม วิสาหกิจกาแฟดอยกลาง (ปางต้นเตื่อ) กลุ่มเตรียมสหกรณ์โครงการพัฒนาพื้นที่สูงแบบโครงการหลวงแม่สามแลบ และกลุ่มปลูกผักปลอดสารพิษบ้านใหม่ พบว่า สถาบันเกษตรกรที่ดีประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วน ที่นำไปสู่ความสำเร็จ คือ (1) สมาชิกกลุ่ม มีความสามัคคีปรองดอง มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมกลุ่ม พร้อมรับฟังข้อคิดเห็นและร่วมหาทางแก้ไขปัญหาระหนักและปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของกลุ่ม ผู้ที่มีความรู้มีความเสียสละในการช่วยเหลือบุคคลอื่นในกลุ่ม และทุกคนต้องคอยสอดส่องดูแลกิจการของกลุ่มให้ดำเนินไปได้ด้วยดี (2) คณะกรรมการกลุ่ม เป็นหัวใจของการขับเคลื่อนกลุ่ม ต้องเป็นผู้ที่เสียสละ มีความรู้ ประสบการณ์ น่าเชื่อถือ มุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จ มีความคิดก้าวหน้า พร้อมทั้งจะดำเนินและควบคุมดูแลกิจการให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลด้วยความโปร่งใส และ (3) หน่วยงานบูรณาการ เช่น สวพส. กรมส่งเสริมสหกรณ์ เกษตรจังหวัด สถาบันทางการเงิน สถาบันทางการศึกษา และหน่วยงานท้องถิ่น ที่คอยเป็นพี่เลี้ยงพร้อมให้ความรู้ ความช่วยเหลือ และคำแนะนำปรึกษาในยามที่กลุ่มมีปัญหา จะช่วยให้การดำเนินงานของสถาบันเกษตรกรเป็นไปอย่างราบรื่นและยั่งยืน โดยกระบวนการพัฒนาสถาบันเกษตรกรนั้น จำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพของกลุ่มเกษตรกรให้มีความรู้ความเข้าใจในด้านการบริหารจัดการกลุ่ม การผลิตที่ได้มาตรฐาน การตลาด ระบบการเงินและบัญชี รวมทั้งการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยในการดำเนินงานของกลุ่ม การส่งเสริมการเข้าถึงแหล่งทุนและองค์ความรู้จากหน่วยงานภายนอก การสร้างระบบควบคุมภายในที่มีการตรวจสอบย้อนกลับได้ตามหลักธรรมาภิบาล รวมทั้งจุดเน้นการพัฒนาของกลุ่มพื้นที่ที่มีความสำคัญต่อ

การรวมกลุ่ม การสนับสนุนการพัฒนาสถาบันเกษตรกรอย่างเข้มข้นของนักพัฒนาในพื้นที่ และการดำเนินงานแบบบูรณาการกับหน่วยงานต่างๆ เช่น กรมส่งเสริมสหกรณ์ องค์การบริหารส่วนตำบล จะเป็นปัจจัยสนับสนุนที่ทำให้สถาบันเกษตรกรสามารถดำเนินกิจกรรมได้อย่างต่อเนื่อง

