

## บทที่ 7

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ



#### 1. สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล

โครงการพัฒนารูปแบบการบริหารองค์กรชาวบ้านและเครือข่ายแบบบูรณาการของชุมชนนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่า ศักยภาพ ผู้นำ การบริหารกลุ่มและเครือข่าย ในสภาพการณ์ปัจจุบันเป็นอย่างไร ตัวชี้วัดในการพัฒนาผู้นำ การบริหารกลุ่มและเครือข่าย มีอะไรบ้าง รูปแบบการพัฒนาผู้นำ การบริหารกลุ่มและเครือข่ายที่เป็นอยู่ เป็นอย่างไร ปัญหาและเงื่อนไขในการพัฒนาผู้นำ การบริหารกลุ่มและเครือข่าย เป็นอย่างไรและมีการแก้ไขปัญหาอย่างไร เพื่อนำไปสู่คำตอบว่า รูปแบบการบริหารองค์กรชาวบ้านและเครือข่ายแบบบูรณาการที่เหมาะสมเป็นอย่างไร ซึ่งจะเป็นผลให้ชุมชนในพื้นที่ดำเนินการศึกษา เกิดการพัฒนาการบริหารองค์กรชาวบ้านและเครือข่ายแบบบูรณาการเพื่อการพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน อันจะนำไปสู่การเป็นชุมชนที่เข้มแข็ง ต่อไป

“การวิจัยและพัฒนาพัฒนารูปแบบการบริหารองค์กรชาวบ้านและเครือข่ายแบบบูรณาการ” นี้ มีลักษณะเป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ในลักษณะการวิจัยแบบบูรณาการกับโครงการอื่นอีก 2 โครงการ เป็นชุดโครงการ “การบริหารองค์กรชาวบ้านและการจัดการความรู้แบบบูรณาการของชุมชนเพื่อการพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน” ซึ่งประกอบด้วย 3 โครงการย่อย ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยเน้นการมีส่วนร่วมในงานวิจัย ทั้งนักวิจัยชาวบ้าน หน่วยงานราชการ เอกชน และทีมนักวิจัยจากสถาบันการศึกษา และยึดพื้นที่เป้าหมาย 4 ชุมชน ใน 4 จังหวัดเป็นพื้นที่บูรณาการ และเปรียบเทียบกับชุมชนเปรียบเทียบที่อยู่ในพื้นที่เดียวกัน 4 ชุมชน รวมพื้นที่ศึกษา 8 ชุมชน ดำเนินการในพื้นที่ภายใต้การประสานงานของ คณะอนุกรรมการประสานงานวิจัยระหว่างมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช และกรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งมีการประสานงานและดำเนินการในภาคกลาง (จังหวัดชัยนาท) ภาคตะวันตก (จังหวัดสุพรรณบุรี) ภาคตะวันออก (จังหวัดปราจีนบุรี) และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (จังหวัดชัยภูมิ)

ระยะเวลาดำเนินการวิจัยตั้งแต่เดือน มกราคม 2550 - มิถุนายน 2551 รวม 18 เดือน แบ่งเป็น 2 ระยะคือ ระยะที่ 1 เป็นระยะการสร้างรูปแบบหรือแนวทางการดำเนินงาน และ ระยะที่ 2 เป็นระยะการปฏิบัติการ และการประเมินผลการปฏิบัติการ

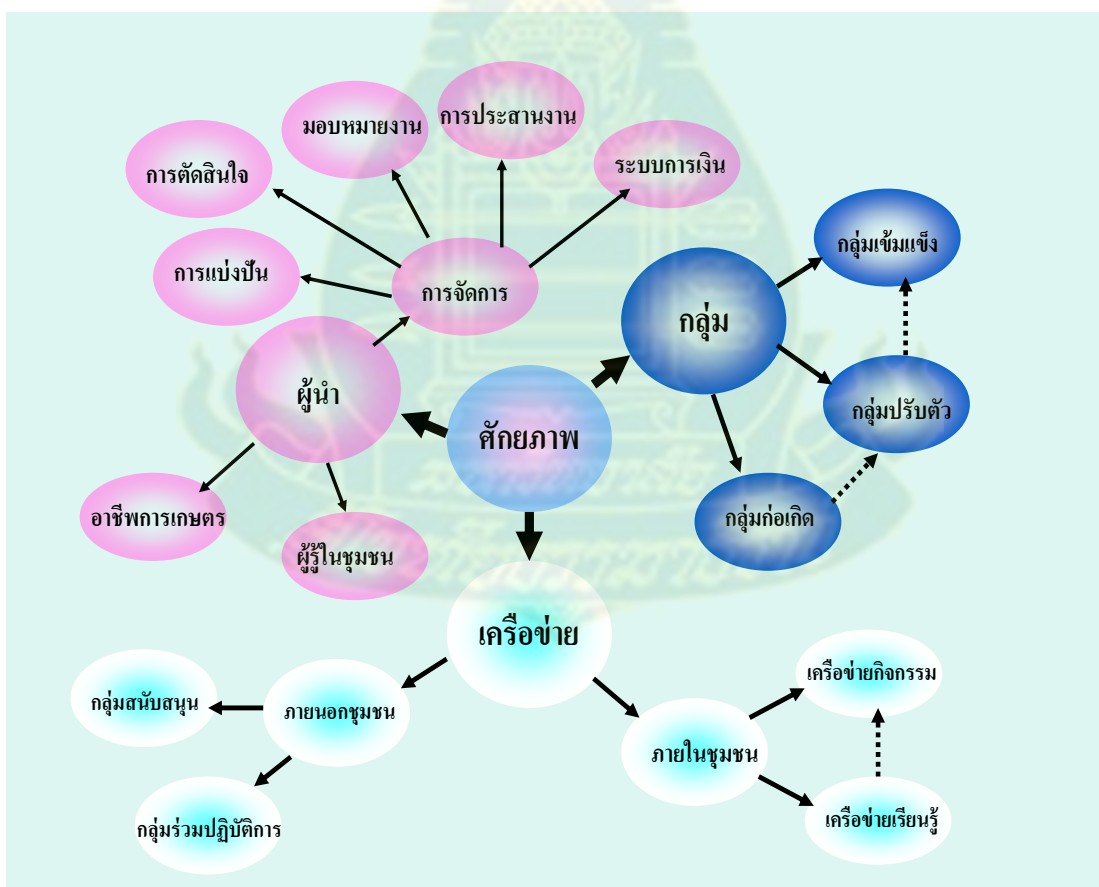
เครื่องมือในการเก็บข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ ประเด็นการสนทนากลุ่ม และประเด็นการจัดเวทีชุมชน ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการจัดหมวดหมู่ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์

เชื่อมโยง การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง การวิเคราะห์ห้ขั้นตอน การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส อุปสรรค

### 1.1 สรุปผลการวิจัย

ในส่วนนี้จะกล่าวผลสรุปจากการวิจัยและพัฒนาในเรื่องต่อไปนี้

- 1.1.1 ศักยภาพ ผู้นำ การบริหารกลุ่มและเครือข่าย ในสภาพการณ์ที่เป็นอยู่
- 1.1.2 ตัวชี้วัดในการพัฒนาผู้นำ การบริหารกลุ่มและเครือข่าย
- 1.1.3 รูปแบบการพัฒนาผู้นำ การบริหารกลุ่มและเครือข่าย
- 1.1.4 ปัญหาและเงื่อนไขในการพัฒนาผู้นำ การบริหารกลุ่มและเครือข่ายและแนวทางแก้ไข
- 1.1.5 องค์ประกอบในการพัฒนาผู้นำ
- 1.1.6 รูปแบบการบริหารองค์กรชาวบ้านและเครือข่ายแบบบูรณาการที่เหมาะสม
- 1.1.7 ผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการวิจัยและพัฒนา
- 1.1.8 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการกลุ่มและเครือข่ายอย่างยั่งยืน
- 1.1.1 ศักยภาพ ผู้นำ การบริหารกลุ่มและเครือข่าย ในสภาพการณ์ที่เป็นอยู่



ภาพที่ 7.1 ศักยภาพ ผู้นำ การบริหารกลุ่มและเครือข่าย ในสภาพการณ์ที่เป็นอยู่

การศึกษาเกี่ยวกับศักยภาพผู้นำ การบริหารกลุ่มและเครือข่าย ในพื้นที่ทั้ง 4 ชุมชน แยกกล่าวเป็นประเด็นเกี่ยวกับ ศักยภาพผู้นำ ประเภทของผู้นำ ศักยภาพกลุ่ม และศักยภาพเครือข่าย

**ศักยภาพผู้นำ** จากการศึกษาสรุปได้ว่า ผู้นำทั้ง 4 พื้นที่ มีศักยภาพในด้านต่างๆที่สอดคล้องกันอยู่ 3 ประการ ได้แก่

1) **ด้านการจัดการ** ผู้นำมีความสามารถในการจัดการอยู่หลายประการ ได้แก่ การตัดสินใจในกิจกรรมต่างๆของกลุ่ม การประสานงานกับกลุ่มอื่นๆทั้งในและนอกชุมชน รวมทั้งการประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนที่ทำงานในและนอกพื้นที่ มีการมอบหมายงานให้สมาชิกในกลุ่มได้รับผิดชอบดำเนินการ และมีการจัดการเงิน โดยมีการระดมทุนจากหุ้นของสมาชิก การทำธุรกิจของกลุ่ม เช่นกลุ่มโรงสีข้าวครบชุมชน มีการรับสีข้าวและขายข้าวสารด้วย นอกจากนี้ยังมีการแบ่งปันผลประโยชน์ให้แก่สมาชิกกลุ่ม

2) **ด้านอาชีพการเกษตร** ผู้นำทั้งหมดทุกชุมชนที่ศึกษามีอาชีพหลักคือทำการเกษตร จึงเป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพนั้นๆ ดังเช่น ผู้นำมีความรู้ความสามารถในการทำนา การเลี้ยงแพะ การทำการเกษตรผสมผสานของผู้นำกลุ่มป่าชุมชน

3) **ด้านการเป็นผู้รู้ หรือเป็นภูมิปัญญาชาวบ้านหรือปราชญ์ชาวบ้าน** ซึ่งมีทั้งผู้นำที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น ผู้นำที่มีภูมิปัญญาในการจัดการทรัพยากรป่าของกลุ่มป่าชุมชน ผู้นำที่มีภูมิปัญญาในการทอผ้าของกลุ่มสตรีทอผ้าสีธรรมชาติ ที่จ.สุพรรณบุรี ผู้นำที่มีภูมิปัญญาการสร้างบ้านดิน ที่จ.ชัยภูมิ

**ประเภทของผู้นำ** ที่พบใน 4 ชุมชนมี 6 ประเภท ได้แก่

1) **ผู้นำในระบบเครือญาติ หรือครอบครัว หรือผู้อาวุโส** เช่นผู้นำกลุ่มป่าชุมชน และผู้นำกลุ่มทอผ้าย้อมสีธรรมชาติ เป็นผู้นำที่อยู่ในแวดวงเครือญาติเดียวกัน

2) **ผู้นำในระบบการปกครอง** เป็นผู้ที่ได้รับเลือกจากทางการ มีตำแหน่งเป็นทางการในการปกครอง แล้วมาเป็นผู้นำกลุ่มในชุมชน ดังเช่นผู้ใหญ่พ่าย บุญสาตี ซึ่งเป็นผู้ใหญ่บ้านและขณะเดียวกันก็เป็นผู้นำกลุ่มโรงสีข้าวชุมชน และกลุ่มผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวชุมชน

3) **ผู้นำทางการประสานทรัพยากรภายในและภายนอกชุมชน** การมีบารมีและความสามารถในการระดมทุนภายในและภายนอกชุมชน ดังเช่นผู้นำในชุมชนบ้านไร่ คุณวิเชียร พรหมทุ่งคร้อ จัดเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการระดมทุนภายในและภายนอกชุมชน

4) **ผู้นำทางด้านอาชีพ** เป็นผู้ที่มีความสามารถในการประกอบอาชีพทั้งในภาคการเกษตรและนอกภาคการเกษตรจึงเป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพนั้นๆ ซึ่งจากการศึกษาผู้นำในชุมชนมักมีความรู้ความชำนาญในการประกอบอาชีพการเกษตร

5) **ผู้นำด้านความคิด** เป็นผู้ที่เสนอความคิดในการพัฒนาด้านต่างๆ เช่นการพึ่งตนเองทางการเกษตร การวิเคราะห์ชุมชนและหาทางเลือกในการแก้ปัญหาของกลุ่ม

อย่างไรก็ตาม เราไม่สามารถจำแนกประเภทของผู้นำออกได้อย่างเด็ดขาดว่าเป็นผู้นำประเภทใดประเภทหนึ่ง ทั้งนี้ ผู้นำคนหนึ่งอาจมีคุณลักษณะหลายประเภทอยู่ในตัวคนเดียวกัน เช่น ผู้ใหญ่แพทย์พ ญุณสาตี ซึ่งเป็นผู้ใหญบ้านและขณะเดียวกันก็เป็นผู้นำกลุ่มโรงสีข้าวชุมชน และกลุ่มผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวชุมชน ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ในการทำนา หรือลุงเสนห์ นาน คงแนบ เป็นผู้นำทางความคิดของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเลี้ยงแพะ ขณะเดียวกันก็เป็นผู้นำทางด้านอาชีพเพราะมีความรู้และประสบการณ์ในการเลี้ยงแพะ

**ศักยภาพกลุ่ม** จากการศึกษาทั้ง 4 ชุมชน สามารถจำแนกกลุ่มที่พบใน 4 ชุมชนออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

1) **กลุ่มก่อเกิด** เป็นกลุ่มที่เพิ่งเริ่มรวมตัวกันอย่างหลวมๆ มีสมาชิกเพียงไม่กี่คน สมาชิกมีความจำเป็นที่จะต้องแก้ปัญหาด้วยตนเอง เกี่ยวกับการผลิตทั้งในและนอกภาคการเกษตร จึงมารวมกันเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันตามวิชาการที่สนใจร่วมกัน ยังไม่มีโครงสร้างกลุ่ม และการทำกิจกรรมร่วมกันอย่างชัดเจน เช่น กลุ่มเลี้ยงปลาในกระชัง ในจังหวัดปราจีนบุรี กลุ่มปลูกผักอินทรีย์ อ.ด่านช้าง จ.สุพรรณบุรี

2) **กลุ่มปรับตัว** เป็นกลุ่มที่รวมตัวกันทำกิจกรรมแล้ว มีโครงสร้างกลุ่มชัดเจน กำลังอยู่ในช่วงของการทบทวนองค์ประกอบและ บทบาทของคณะกรรมการ กฎกติกา กลุ่ม การจัดระบบการสื่อสารระหว่างผู้นำ คณะกรรมการกลุ่มและสมาชิก การกระจายผลประโยชน์แก่สมาชิก และการขยายกิจกรรมกลุ่มไปสู่กิจกรรมอื่นๆ ที่กลุ่มสามารถดำเนินการได้ เช่น กลุ่มโรงสีข้าวชุมชน กลุ่มผลิตพันธุ์ข้าวชุมชน บ้านวังยาว ตำบลเที่ยงแท้ อำเภอสรรคบุรี จังหวัดชัยนาท กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเลี้ยงแพะ กลุ่มแม่บ้านแปรรูปอาหาร กลุ่มปลูกผักอินทรีย์ ต.วังยาว อ.ด่านช้าง จ.สุพรรณบุรี

3) **กลุ่มเข้มแข็ง** เป็นกลุ่มที่มีการจัดโครงสร้างของกลุ่มอย่างชัดเจน มีการตั้งคณะกรรมการกลุ่มและกำหนดบทบาทหน้าที่มาดำเนินการ มีการทำกิจกรรมอย่างต่อเนื่องมาเป็นเวลานาน ซึ่งได้แก่กลุ่ม กลุ่มป่าชุมชน กลุ่มสตรีทอผ้าสีธรรมชาติ ซึ่งเป็นชุมชนกระเหรี่ยงในบ้านห้วยหินดำ ต.วังยาว อ.ด่านช้าง จ.สุพรรณบุรี

**ศักยภาพเครือข่าย** จากการศึกษา พบว่ามีการเชื่อมโยงเครือข่ายอยู่ 2 ลักษณะ คือ

1) **เครือข่ายภายในชุมชน** การเชื่อมโยงเครือข่ายภายในชุมชน จะมีการเชื่อมโยงเครือข่ายอยู่ 2 ลักษณะ ได้แก่

(1) **เครือข่ายเรียนรู้** เป็นการเชื่อมโยงเครือข่ายในลักษณะของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน เช่น อาจจัดเวทีชุมชนเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกัน หรือการไปดูงานกิจกรรมซึ่งกันละกัน ส่วนใหญ่ความรู้ที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันมักเป็นความรู้เกี่ยวกับการประกอบอาชีพทางการเกษตร

(2) **เครือข่ายกิจกรรม** เป็นการเชื่อมโยงเครือข่ายในลักษณะของการทำกิจกรรมร่วมกัน เช่นกลุ่มกิจกรรมท่องเที่ยวมีการเชื่อมโยงเครือข่ายกับกลุ่มกิจกรรมเกษตรอินทรีย์ กลุ่มกิจกรรมอาชีพและกลุ่มกิจกรรมภูมิทัศน์ ในชุมชนบ้านดิน จังหวัดชัยภูมิ

2) **เครือข่ายภายนอกชุมชน** โดยมีการเชื่อมโยงกับเครือข่ายภายนอกชุมชนอยู่ 2 ลักษณะ คือ

(1) **กลุ่มที่สนับสนุน** ได้แก่หน่วยงานภาคเอกชน และภาคราชการ ที่เข้ามาสนับสนุนการทำกิจกรรมกลุ่มในลักษณะต่างๆ เช่น การจัดฝึกอบรมให้ความรู้ การสนับสนุนปัจจัยการผลิต การสนับสนุนทุนในการทำกิจกรรม

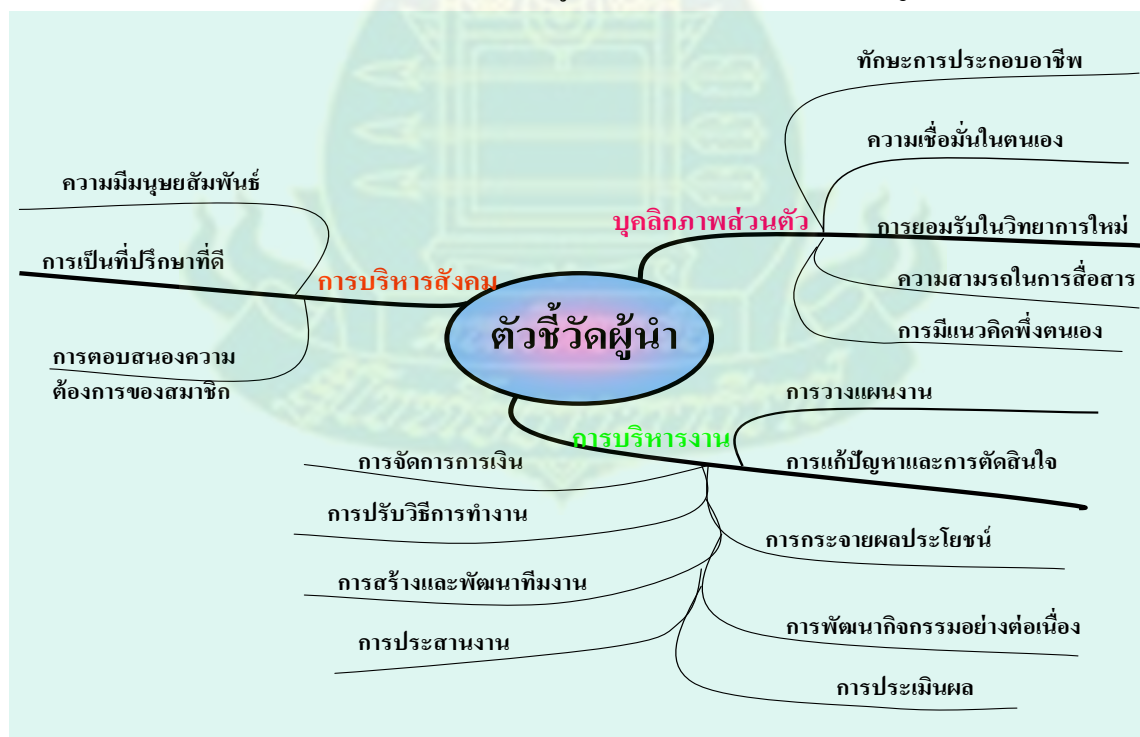
(2) **กลุ่มที่ร่วมปฏิบัติการ** เช่น กลุ่มต่างๆนอกชุมชนทั้งหน่วยงานภาคเอกชน และภาคราชการ ที่ร่วมทำกิจกรรมที่กลุ่มดำเนินการอยู่

### 1.1.2 ตัวชี้วัดในการพัฒนาผู้นำ การบริหารกลุ่ม และเครือข่าย

จากการวิเคราะห์ตัวชี้วัดในการพัฒนาผู้นำ การบริหารกลุ่มและเครือข่าย พบว่าตัวชี้วัดที่มีความสำคัญที่ชุมชนใช้เป็นเป้าหมายในการพัฒนาผู้นำ กลุ่มและเครือข่าย มีหลายประเด็น ซึ่งแยกกล่าวเป็นตัวชี้วัดในการพัฒนาผู้นำที่ปรากฏในภาพที่ 7.2 และตัวชี้วัดในการพัฒนาการบริหารกลุ่มและเครือข่ายที่ปรากฏในภาพที่ 7.3

#### 1) ตัวชี้วัดในการพัฒนาผู้นำ

ตัวชี้วัดที่บ่งบอกการพัฒนาของผู้นำ จำแนกเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ ด้วยกัน คือ



ภาพที่ 7.2 ตัวชี้วัดในการพัฒนาผู้นำ



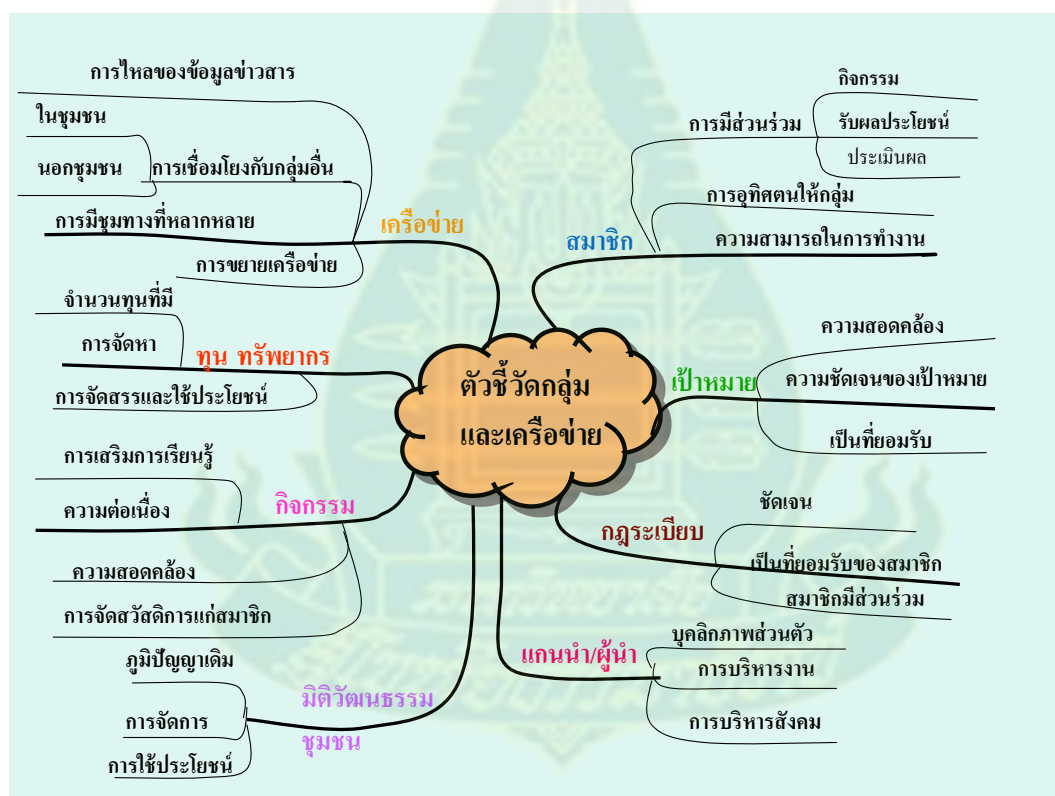
(1) ด้านบุคลิกภาพส่วนตัวของผู้นำ ได้แก่ตัวชี้วัดเกี่ยวกับ ทักษะในการประกอบอาชีพ ความเชื่อมั่นในตนเองของผู้นำ การยอมรับในวิทยาการใหม่ ความสามารถในการสื่อสาร การมีแนวคิดพึ่งตนเอง

(2) ด้านการบริหารงาน ได้แก่ตัวชี้วัดเกี่ยวกับ ความสามารถของผู้นำในด้านต่างๆ ประกอบด้วย การวางแผน การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การสร้างและพัฒนาทีมงาน การประสานงาน การจัดการเงินทุน การปรับวิธีการทำงาน การพัฒนากิจกรรมอย่างต่อเนื่อง การกระจายผลประโยชน์อย่างทั่วถึง และการติดตามประเมินผลการทำกิจกรรมกลุ่ม

(3) ด้านการบริหารสังคม ประกอบด้วย ความมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ การเป็นที่ปรึกษาที่ดีของสมาชิกและ การตอบสนองความต้องการของสมาชิก

2) ตัวชี้วัดในการพัฒนาการกลุ่มและเครือข่าย

ตัวชี้วัดที่บ่งบอกการพัฒนาการบริหารกลุ่มและเครือข่าย ประกอบด้วยตัวชี้วัดในด้านต่างๆ ดังนี้



ภาพที่ 7.3 ตัวชี้วัดในการพัฒนาการบริหารกลุ่มและเครือข่าย

(1) แกนนำ/ผู้นำ ได้แก่ตัวชี้วัดด้านบุคลิกภาพส่วนตัว ด้านการบริหารงาน และด้านการบริหารสังคม ซึ่งได้กล่าวรายละเอียดมาแล้วในส่วนของผู้นำ

(2) สมาชิก ได้แก่ ตัวชี้วัดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมของสมาชิก การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ การมีส่วนร่วมในการประเมินผล การอุทิศตนให้กับกลุ่ม และความสามารถในการทำงานกลุ่ม

(3) เป้าหมายของกลุ่มและเครือข่าย ได้แก่ ตัวชี้วัดเกี่ยวกับความสอดคล้องของเป้าหมายสมาชิกกับของกลุ่ม รวมทั้งความชัดเจนของเป้าหมายและการเป็นที่ยอมรับของเป้าหมาย

(4) กฎระเบียบ ได้แก่ ตัวชี้วัดเกี่ยวกับความชัดเจนของกฎระเบียบ กฎระเบียบกลุ่มเป็นที่ยอมรับของสมาชิก และสมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดกฎระเบียบ

(5) กิจกรรม ได้แก่ ตัวชี้วัดเกี่ยวกับความต่อเนื่องของกิจกรรมกลุ่ม ความสอดคล้องของกิจกรรมกลุ่มกับสมาชิก มีการจัดกิจกรรมเสริมการเรียนรู้ และการจัดสวัสดิการแก่สมาชิก

(6) ทุนและทรัพยากร ได้แก่ ตัวชี้วัดเกี่ยวกับจำนวนทุนที่กลุ่มมี การจัดหาทุนด้วยวิธีการต่างๆ เช่นการระดมทุนจากสมาชิก และการจัดสรรทุนและใช้ประโยชน์

(7) มิติทางวัฒนธรรมชุมชน ได้แก่ ตัวชี้วัดเกี่ยวกับการมีภูมิปัญญาดั้งเดิมอยู่ในชุมชน การจัดการภูมิปัญญาที่ดี เช่นการบันทึก การสืบทอด และการนำมาใช้ประโยชน์

(8) การเชื่อมโยงเครือข่าย ได้แก่ตัวชี้วัดเกี่ยวกับ การเลื่อนไหลของข้อมูล ข่าวสาร การเชื่อมโยงกิจกรรมในชุมชน การเชื่อมโยงกิจกรรมนอกชุมชน การมีชุมชนเชื่อมโยงที่หลากหลาย และการขยายเครือข่าย

### 1.1.3 รูปแบบการพัฒนาผู้นำ การบริหารกลุ่มและเครือข่าย

จากการวิจัยและพัฒนาใน 4 ชุมชนสามารถสรุปรูปแบบการพัฒนาผู้นำ การบริหารกลุ่มและเครือข่ายเป็น 2 ส่วน คือ รูปแบบในการพัฒนาผู้นำ และการบริหารกลุ่มและ รูปแบบในการพัฒนาเครือข่าย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### 1) รูปแบบในการพัฒนาผู้นำ และการบริหารกลุ่ม

จากการดำเนินการพัฒนาผู้นำ การบริหารกลุ่มและเครือข่ายใน 4 ชุมชน พบว่ามีรูปแบบการพัฒนาผู้นำ การบริหารกลุ่มอยู่ 4 รูปแบบ ขึ้นกับสถานการณ์กลุ่มในแต่ละชุมชน ดังนี้

(1) การส่งเสริมให้ผู้นำอาชีพปรับบทบาทเป็นผู้นำองค์กร เป็นรูปแบบที่ปฏิบัติการในกลุ่ม โรงสีข้าวชุมชนและกลุ่มผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวชุมชนในชุมชนบ้านวังยาว ตำบลเที่ยงแท้ อำเภอสรรคบุรี จังหวัดชัยนาท เน้นการบริหารโดยการพัฒนาผู้นำซึ่งเดิมเป็นผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญในด้านประกอบอาชีพอยู่แล้วให้มีบทบาทเป็นผู้นำกลุ่มกิจกรรมย่อย ทำหน้าที่ในการบริหารกลุ่มกิจกรรม ซึ่งผู้นำกลุ่มกิจกรรมย่อยแต่ละกลุ่มต้องบริหารจัดการกลุ่มของตนเอง เป็นการปรับบทบาทจากการเป็นผู้นำอาชีพมาเป็นผู้นำองค์กร

(2) การให้บทบาทผู้นำทดลองบริหารในองค์กรใหม่ ซึ่งเป็นรูปแบบที่ดำเนินการใน เครือข่ายวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวเชิงเกษตร บ้านวังยาว ตำบลวังยาว อำเภอด่านช้าง จังหวัดสุพรรณบุรี โดยเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวเชิงเกษตร เป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นใหม่ เพื่อเป็นแกนกลางในการเชื่อมโยงกลุ่มต่างๆ ในการบริหารจัดการท่องเที่ยวโดยชุมชน โดยจัดให้มีการทดลองจัดการท่องเที่ยวโดยชุมชน ทำให้ผู้นำแต่ละกลุ่มได้มีโอกาสเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

(3) การให้บทบาทเป็นแกนนำในกลุ่มกิจกรรมย่อย โดยการตั้งเป็นคณะทำงานทำกิจกรรมย่อย แล้วกำหนดให้ผู้นำเพื่อทำหน้าที่ในการบริหารจัดการกลุ่ม เป็นรูปแบบที่มีการดำเนินการในกลุ่มอาชีพเกษตรกรพัฒนาแห่งแม่น้ำปราจีนบุรี ตำบลท่างาม อำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี โดยกลุ่มอาชีพได้มีการจัดเวทีชุมชนแลกเปลี่ยนถึงปัญหาต่างๆเกี่ยวกับการประกอบอาชีพ ดังนั้นเพื่อหาทางออกในการแก้ปัญหาแต่ละเรื่องจึงได้มีการจัดตั้งคณะทำงานเพื่อแก้ปัญหาโดยให้ทำกิจกรรมย่อยๆ กลุ่มย่อยดังกล่าวที่แยกออกมาเป็นกลุ่มขนาดเล็กมีสมาชิกไม่มาก ทำให้การบริหารจัดการกลุ่มง่ายและขับเคลื่อนได้ดีกว่ากลุ่มขนาดใหญ่

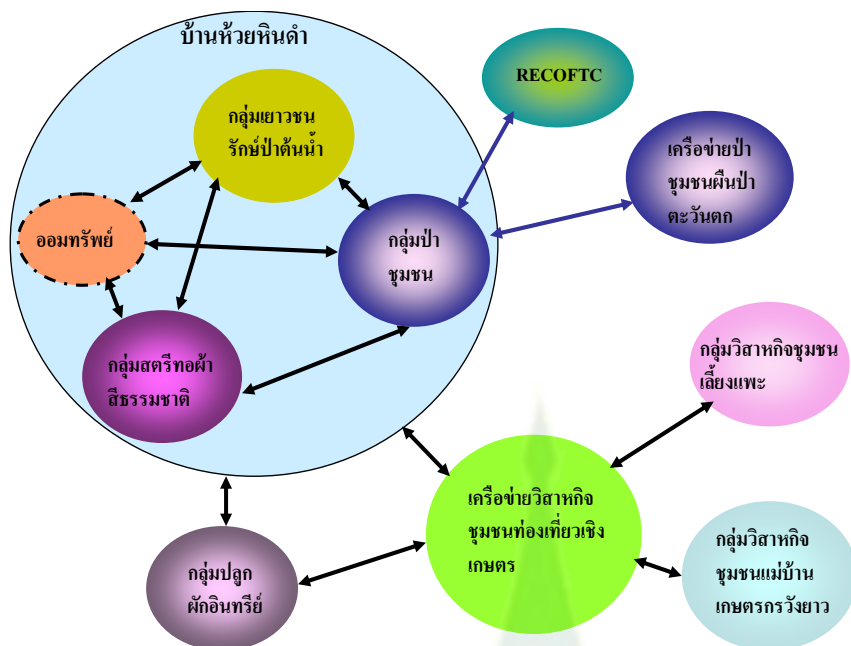
(4) การปรับโครงสร้างขององค์กรใหม่ (re-engineering) ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการบริหารองค์กรใหม่ เกิดมีผู้นำคนใหม่มาบริหารองค์กร จากสภาพปัญหาการบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนและกลุ่มเกษตรกรทำสวนบ้านดิน ต.บ้านไร่ อำเภอเทพสถิต จังหวัดชัยภูมิ ทำให้กลุ่มทั้ง 2 กลุ่มซึ่งเป็นกลุ่มที่มีสมาชิกเป็นกลุ่มเดียวกัน ได้จัดเวทีชุมชนพูดคุยแลกเปลี่ยนถึงปัญหาเกี่ยวกับผู้นำและการบริหารจัดการกลุ่มและเครือข่าย จึงได้ตกลงดำเนินการปรับโครงสร้างขององค์กรใหม่ มีการเลือกผู้นำใหม่ กำหนดบทบาทของผู้นำ และสมาชิก กฎกติกาของกลุ่ม การจัดการการเงินและการแบ่งปันผลประโยชน์ให้แก่สมาชิกกลุ่ม ที่ชัดเจนขึ้น ทำให้กลุ่มสามารถดำเนินการต่อไปได้

## 2) รูปแบบในการพัฒนาเครือข่าย

จากการวิจัยและพัฒนาในพื้นที่ 4 ชุมชน เมื่อวิเคราะห์เครือข่ายจากพัฒนาการ หรือการก่อเกิดเครือข่ายกลุ่มแล้ว พบว่าการพัฒนาเครือข่ายมีรูปแบบของการก่อเกิด คงอยู่และขยายตัว อยู่ 3 ลักษณะ ด้วยกัน คือ

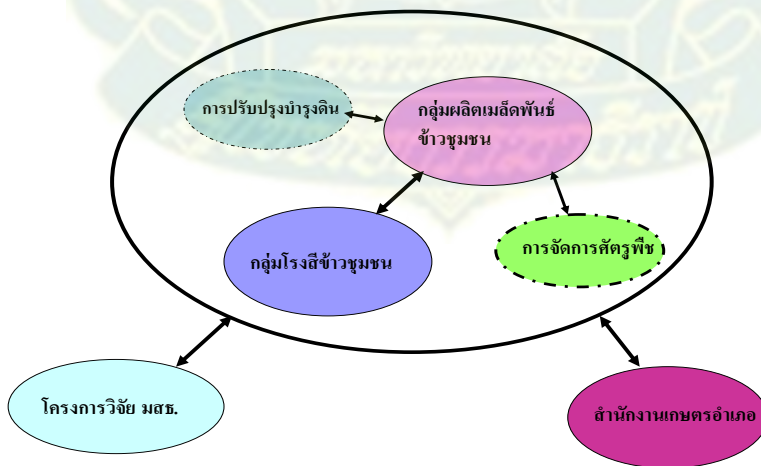
(1) การพัฒนาเครือข่ายจากกลุ่มกิจกรรมย่อยหลายกลุ่มเชื่อมโยงกันเป็นกลุ่มใหญ่ เป็นพัฒนาการเครือข่ายที่เกิดจากการที่กลุ่มกิจกรรมย่อยๆ ที่ทำกิจกรรมที่แตกต่างกัน แต่มีบางอย่างที่ต้องพึ่งพาแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน ทำให้กลุ่มย่อยต้องมาเชื่อมโยงกันโดยมีกลุ่มใหญ่เป็นแกน เช่น การพัฒนาเครือข่ายของชุมชนบ้านวังยาว ตำบลวังยาว อำเภอด่านช้าง จังหวัดสุพรรณบุรี ที่มีเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนเพื่อการท่องเที่ยวเป็นแกนกลางเชื่อมโยงเครือข่ายกับกลุ่มกิจกรรมย่อย ดังแสดงในแผนผังเครือข่าย ในภาพที่ 7.4



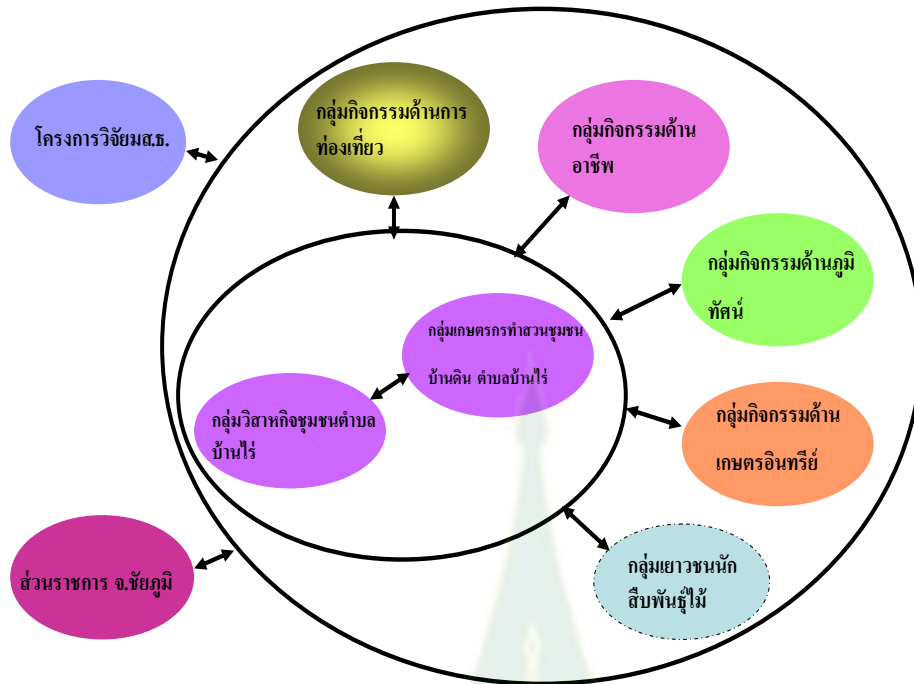


ภาพที่ 7.4 แผนผังเครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวเชิงเกษตร ต.วังยาว อ.ด่านช้าง จ.สุพรรณบุรี

(2) การพัฒนาเครือข่ายจากกลุ่มใหญ่แยกเป็นกิจกรรมย่อยๆและเชื่อมโยงกัน เป็นการพัฒนาเครือข่ายที่แยกกิจกรรมย่อยๆออกจากกลุ่มใหญ่ เมื่อกลุ่มมีปัญหาในการทำกิจกรรมก็จะนำประเด็นปัญหานั้นมาวิเคราะห์ร่วมกันแล้วกำหนดเป็นกิจกรรมย่อยเพื่อแก้ปัญหาในประเด็นนั้น โดยให้มีแกนนำกลุ่ม เป็นผู้นำเพื่อบริหารจัดการกลุ่มย่อย ชุมชนที่มีการพัฒนาเครือข่ายลักษณะนี้ คือ กลุ่มโรงสีข้าวชุมชน และกลุ่มผลิตพันธุ์ข้าวชุมชน บ้านวังยาว ตำบลเที่ยงแท้ อำเภอสรรคบุรี จังหวัดชัยนาท ดังภาพที่ 7.5 และกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำบลบ้านไร่ อำเภอเทพสถิต จังหวัดชัยภูมิ ดังแสดงในแผนผังเครือข่าย ในภาพที่ 7.6

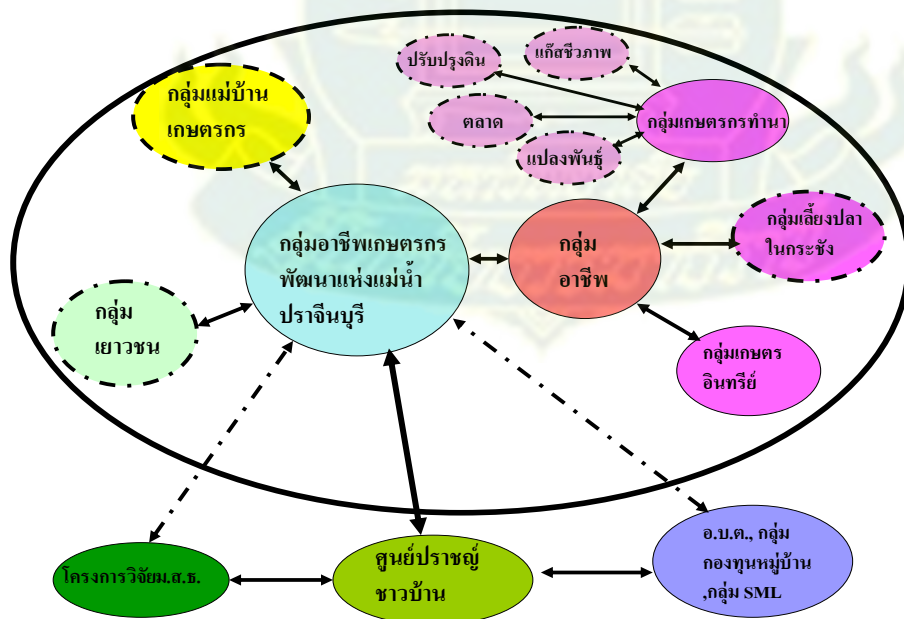


ภาพที่ 7.5 แผนผังเครือข่ายกลุ่มในบ้านวังยาว ต.เที่ยงแท้ อ.สรรคบุรี จ.ชัยนาท



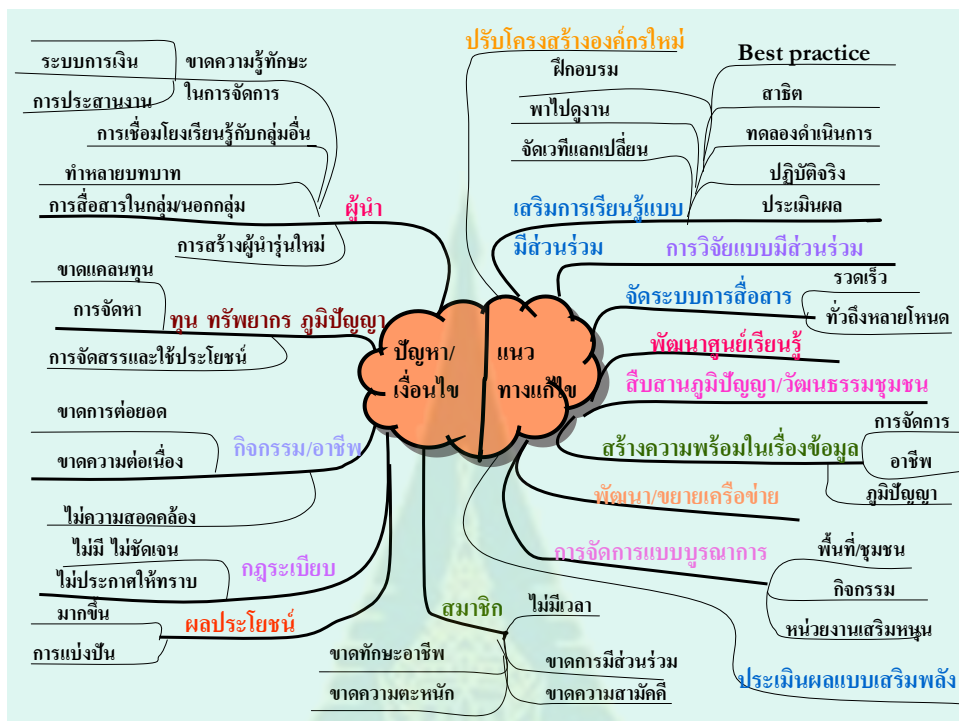
ภาพที่ 7.6 แผนผังเครือข่ายกลุ่มใน ต.บ้านไร่ อ.เทพสถิต จ.ชัยภูมิ

(3) การพัฒนาเครือข่ายแบบผสม มีการพัฒนาเครือข่ายทั้งสองรูปแบบ คือ จากกลุ่มเล็กที่มีอยู่แล้วในชุมชนเชื่อมโยงกันเป็นกลุ่มใหญ่ โดยมีกลุ่มใหญ่เป็นแกนกลางในการเชื่อมโยง และจากกลุ่มใหญ่แยกกิจกรรมออกเป็นกลุ่มย่อยตามสภาพปัญหาของกลุ่ม กลุ่มอาชีพ เกษตรกรพัฒนาแห่งแม่น้ำปราจีนบุรี ต.ท่างาม ต.ดงพระราม อ.เมือง จ.ปราจีนบุรี เป็นกลุ่มที่มีการพัฒนาเครือข่ายแบบผสม ดังแสดงในแผนผังเครือข่าย



ภาพที่ 7.7 แผนผังเครือข่ายกลุ่มใน ต.ท่างาม ต.ดงพระราม อ.เมือง จ.ปราจีนบุรี

1.1.4. ปัญหาและเงื่อนไขและแนวทางในการพัฒนาผู้นำ การบริหารกลุ่มและเครือข่าย และแนวทางแก้ไข



ภาพที่ 7.8 สรุปปัญหาและเงื่อนไขและแนวทางในการพัฒนาผู้นำ การบริหารกลุ่มและเครือข่าย

1) ปัญหาและเงื่อนไขในการพัฒนาผู้นำ การบริหารกลุ่มและเครือข่าย

จากการวิจัยและพัฒนาใน 4 ชุมชน สรุปได้ว่ามีปัญหาและเงื่อนไขในการพัฒนาผู้นำ การบริหารกลุ่มและเครือข่าย และแนวทางในการดำเนินการแก้ไขในประเด็นต่างๆอยู่หลายประการ สรุปได้ดังนี้

ปัญหาและเงื่อนไขเกี่ยวกับผู้นำ ประกอบด้วย ปัญหาเกี่ยวกับ การที่ผู้นำทำหลายบทบาทเนื่องจากมีสถานภาพเป็นผู้ใหญ่บ้านและเป็นผู้นำกลุ่มด้วย ขาดผู้นำที่เป็นแกนกลางในการบริหารจัดการเครือข่ายที่ชัดเจน ผู้นำมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจน้อย ขาดการสร้างผู้นำเพื่อมาสืบทอดกิจกรรมกลุ่ม ขาดการเชื่อมโยงเรียนรู้กับกลุ่มอื่น ขาดความรู้และทักษะในการจัดการเงิน ขาดการประสานงานกับหน่วยงานอื่น และผู้นำขาดทักษะในการสื่อสาร

ปัญหาและเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารกลุ่มและเครือข่าย ประกอบด้วยปัญหาหลายด้าน ดังนี้

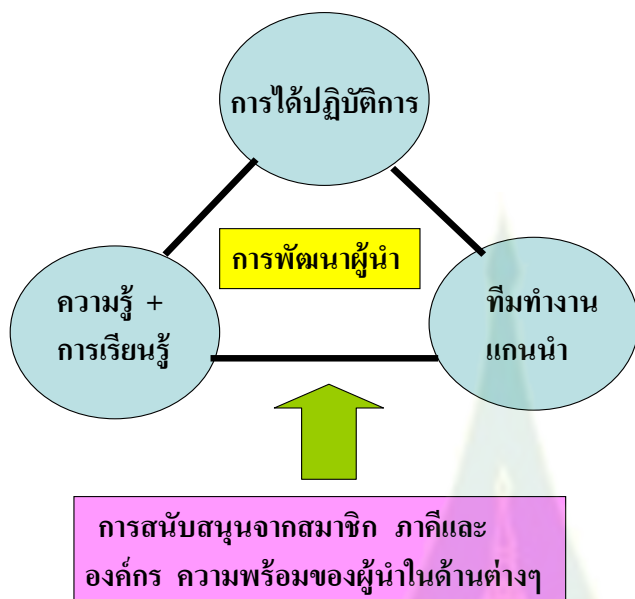
ด้านของสมาชิก สมาชิกขาดความรู้ในการประกอบอาชีพ สมาชิกไม่มีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์จากกลุ่ม และสมาชิกไม่มีเวลา ขาดความสามัคคี ในด้านกฎกติกา กลุ่มไม่มีเกณฑ์ในการแบ่งปันผลประโยชน์อย่างชัดเจน ทำให้สมาชิกเกิดความลังเลใจในการรวมกลุ่ม

ในด้านเป้าหมายกลุ่ม ขาดการกำหนดแผนกิจกรรมกลุ่มที่ชัดเจนและ ขาดการบูรณาการแผนร่วมกัน  
 ในด้านการจัดการทุน ขาดแคลนทุนในการบริหารจัดการกิจกรรมกลุ่มในด้านกิจกรรมกลุ่ม  
 ส่วนมากกลุ่มมักจะเน้นการทำกิจกรรมร่วมกันแบบเฉพาะกิจ กิจกรรมอาชีพขาดการต่อยอดและ  
 ขาดความต่อเนื่อง ขาดการจัดระบบข้อมูล ขาดการจัดบันทึก โดยเฉพาะระบบบัญชีกลุ่ม ขาดการ  
 ติดตามประเมินผลสำเร็จของกลุ่ม ในด้านการสืบสานและการฟื้นฟูภูมิปัญญา กิจกรรมที่ทำมักไม่  
 มาจากภูมิปัญญาและวัสดุในท้องถิ่น และในด้านเครือข่าย กิจกรรมในกลุ่มย่อยที่เป็นเครือข่ายกัน  
 ยังไม่สนับสนุนกัน การเชื่อมโยงกลุ่มและเครือข่ายยังไม่ชัดเจน .และการสื่อสารถึงกันต้องผ่านผู้นำ  
 จากภายนอก

2) แนวทางแก้ไข จากสภาพปัญหาและเงื่อนไขดังกล่าว ได้ใช้แนวทางในการ  
 ดำเนินการแก้ไข ดังนี้

- (1) เสริมสร้างการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม โดยเน้นให้เห็นของจริงได้  
 ปฏิบัติด้วยตนเอง เช่นพาไปดูงาน จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อบรมให้ความรู้ และทดลอง/ทดสอบ  
 โดยชุมชน
- (2) การปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ โดยกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้นำ  
 สมาชิก กฎกติกากลุ่ม การกระจายผลประโยชน์ให้ชัดเจนขึ้น
- (3) การจัดการแบบบูรณาการ โดยเน้นการบริหารจัดการที่มีการบูรณา  
 การทั้งกิจกรรม พื้นที่ และหน่วยงานเสริมหนุนทั้งในและนอกชุมชน
- (4) สืบสานภูมิปัญญาและวัฒนธรรมดั้งเดิม เน้นการพัฒนาที่เริ่มจากภูมิ  
 ปัญญาและวัฒนธรรมดั้งเดิม ซึ่งเป็นสิ่งที่มีอยู่ในชุมชน
- (5) พัฒนาศูนย์การเรียนรู้ เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชนทั้งภายในและ  
 ภายนอกชุมชน
- (6) ส่งเสริมกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้ผู้นำ  
 และสมาชิกได้เรียนรู้ปัญหาที่แท้จริงและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบด้วยตนเอง
- (7) ส่งเสริมให้มีการติดตามประเมินผลกลุ่ม แบบเสริมพลัง โดยการจัด  
 เวทีชุมชนให้สมาชิกกลุ่มช่วยกันระบุถึงปัญหาและสิ่งที่ควรปรับปรุงในการดำเนินกิจกรรมกลุ่ม
- (8) พัฒนาระบบข้อมูล โดยการสร้างความพร้อมในเรื่องข้อมูล มีการ  
 รวบรวมข้อมูลและจัดทำศูนย์ข้อมูลให้เป็นระบบ
- (9) จัดระบบการสื่อสารให้ทั่วถึงและรวดเร็ว โดยให้มีจุดเชื่อมการสื่อสาร  
 หลายจุด ให้อยู่ในรูปของดาวกระจาย มากกว่าเป็นการสื่อสารแบบรวมศูนย์
- (10) พัฒนาขยายเครือข่ายทั้งในและนอกชุมชน เพื่อการเสริมพลังและ  
 แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันและกัน

1.1.5 องค์ประกอบในการพัฒนาผู้นำ องค์ประกอบในการพัฒนาผู้นำมี 3 ประการ ได้แก่ ความรู้และการเรียนรู้ของผู้นำ การได้ปฏิบัติการของผู้นำ ทีมทำงานหรือแกนนำ ทั้งนี้ต้องได้รับการสนับสนุนจากสมาชิก ภาควิ ความพร้อมของผู้นำในด้านต่างๆ ดังภาพที่ 7.9



ภาพที่ 7.9 แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบในการพัฒนาผู้นำ

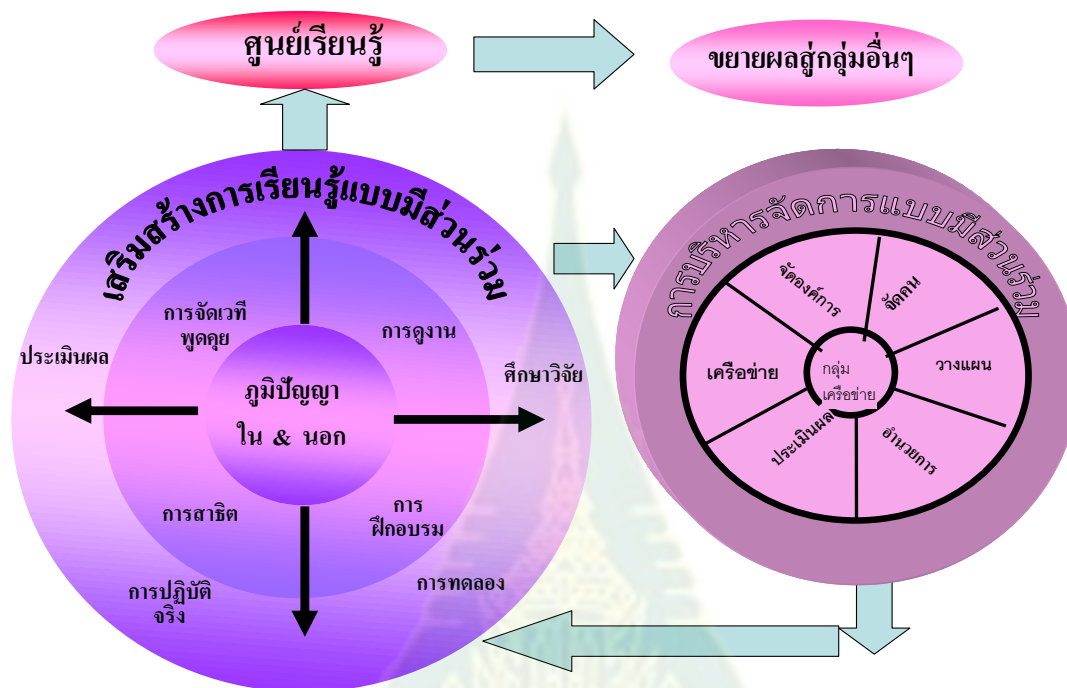
#### 1.1.6 รูปแบบการบริหารองค์กรชาวบ้านและเครือข่ายแบบบูรณาการที่เหมาะสม

การบริหารองค์กรชาวบ้านและเครือข่ายแบบบูรณาการที่เหมาะสมนั้น จะต้องเน้นการบริหารจัดการกลุ่มแบบมีส่วนร่วม โดยให้คนในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการบริหารจัดการโดยมีส่วนร่วมในการจัดองค์การ สมาชิกกลุ่มต้องมีส่วนร่วมในการจัดโครงสร้างของกลุ่ม การกำหนดที่มาของผู้นำ คณะกรรมการดำเนินการ และบทบาทหน้าที่ในกลุ่ม รวมทั้งการกำหนดคุณสมบัติของสมาชิกที่ชัดเจน สำหรับการจัดการสมาชิกนั้น สมาชิกต้องมีส่วนร่วมในการจัดคนทำงานกลุ่ม โดยพิจารณาจากความสามารถและความเต็มใจของสมาชิก สมาชิกต้องได้รับผลประโยชน์จากกลุ่มและการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน เช่นมีการฝึกอบรมให้ความรู้เพื่อพัฒนาสมาชิกกลุ่ม พาไปดูงานตลอดจนการให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมกลุ่มเท่าที่กลุ่มจะสามารถจัดการได้

นอกจากนี้ในการวางแผนสมาชิกต้องมีส่วนร่วมในที่ประชุมกลุ่มเพื่อกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของกลุ่มร่วมกัน มีการวางแผนสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ จัดทำแผนเป็นลายลักษณ์อักษร แผนการดำเนินงานที่ชัดเจน ซึ่งสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้และส่งผลประโยชน์ต่อสมาชิกกลุ่มทุกคนอย่างทั่วถึง ส่วนการอำนาจการ สมาชิกกลุ่มต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดผู้รับผิดชอบดำเนินงานตามแผนและมีการมอบอำนาจหน้าที่ในการทำงาน ซึ่งอาจเป็นสมาชิกกลุ่มหรือคณะกรรมการกลุ่ม ทั้งนี้คณะกรรมการกลุ่มจะต้องให้คำปรึกษาแก่สมาชิก



ตลอดจนการประสานงานและแก้ไขปัญหาในการดำเนินงานการประเมินผลองค์การ กลุ่มจะประสบความสำเร็จได้ ต้องมีการประเมินผลการทำงานกิจกรรมกลุ่มแบบมีส่วนร่วม โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกและคณะกรรมการเข้ามาดูแลและติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงาน การประเมินผลความสำเร็จของกลุ่ม เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนากลุ่มให้เจริญก้าวหน้าต่อไป



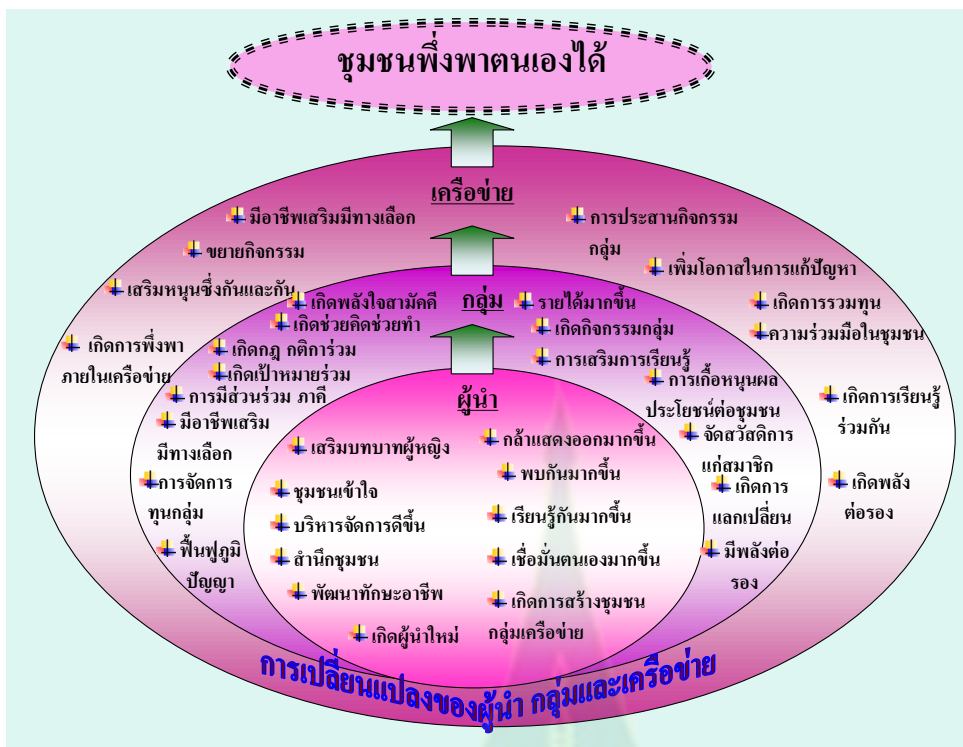
ภาพที่ 7.10 รูปแบบการบริหารองค์กรชาวบ้านและเครือข่ายแบบบูรณาการที่เหมาะสม

ในประเด็นการจัดการเครือข่าย กลุ่มควรมีการเชื่อมโยงเครือข่ายกับกลุ่มทั้งในชุมชนและนอกชุมชน เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำกิจกรรมกลุ่ม เป็นการเสริมสร้างพลังในการดำเนินงานกลุ่ม โดยมีการปรึกษาหารือกับกลุ่มอื่นๆ และจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ

อย่างไรก็ตามในการบริหารจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วมในประเด็นดังกล่าวนี้ จะต้องมีการเสริมสร้างการเรียนรู้ภูมิปัญญาภายในและภูมิปัญญาภายนอกชุมชนโดยวิธีการต่างๆ ได้แก่ การจัดเวทีพูดคุยแลกเปลี่ยนอย่างสม่ำเสมอ การพาไปดูงาน การสาธิต การฝึกอบรม การทดลอง/ทดสอบ การปฏิบัติจริง การศึกษาวิจัย และการประเมินผลแบบมีส่วนร่วม เมื่อกลุ่มและเครือข่ายเข้มแข็งก็จะพัฒนาไปสู่การเป็นศูนย์เรียนรู้และขยายผลไปสู่ชุมชนอื่นๆต่อไป

**1.1.7. ผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการวิจัยและพัฒนา**

จากการวิจัยและพัฒนาสรุปได้ว่า ทั้งผู้นำกลุ่มและเครือข่าย ใน 4 ชุมชนที่ศึกษาเกิดการเปลี่ยนแปลงในประเด็นต่างๆดังรายละเอียดในภาพที่ 7.11



ภาพที่ 7.11 ผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับผู้นำ กลุ่มและเครือข่าย

จากการวิจัยและพัฒนาสามารถสรุปถึงผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับคนในชุมชน กลุ่มและเครือข่าย จนนำไปสู่การพึ่งตนเองได้ของชุมชน ได้หลายประการ ดังนี้

**ผลการเปลี่ยนแปลงต่อผู้นำ** เกิดการเปลี่ยนแปลงหลายด้านด้วยกัน คือ ในด้านบุคลิกภาพส่วนตัว ทำให้ผู้นำ กล้าแสดงออกมากขึ้น มีความเชื่อมั่นมากขึ้น มีสำนึกต่อชุมชนมากขึ้น ได้รับการพัฒนาทักษะอาชีพ และผู้นำสตรีมีบทบาทมากขึ้น ในด้านการทำงาน ผู้นำมีการบริหารจัดการดีขึ้นในหลายประเด็น ได้แก่ ความสามารถในการวางแผนการทำงานกลุ่ม การปรับวิธีการทำงาน สร้างและพัฒนาทีมงาน การจัดการเกี่ยวกับการเงิน รู้จักแก้ปัญหาและตัดสินใจในการดำเนินกิจกรรมกลุ่ม มีการพัฒนากิจกรรมอย่างต่อเนื่อง ส่วนในด้านบริหารสังคม ผู้นำมีการเปลี่ยนแปลงในประเด็นต่างๆ ได้แก่ ผู้นำมีการพบกันในกลุ่มมากขึ้น เรียนรู้กันในชุมชนและระหว่างชุมชนมากขึ้น เกิดการสร้างชุมชน กลุ่มและเครือข่าย และชุมชนเข้าใจในตัวผู้นำมากขึ้น นอกจากนี้ยังเกิดการพัฒนาเยาวชนขึ้นมาเป็นผู้นำ

**ผลการเปลี่ยนแปลงต่อกลุ่ม** จากการวิจัยและพัฒนาใน 4 ชุมชน ทำให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงต่อกลุ่มหลายประการ ได้แก่ ในด้านของสมาชิก สมาชิกเกิดพลังใจสามัคคี มีส่วนร่วมช่วยคิดช่วยทำกิจกรรมกลุ่ม มีพลังในการต่อรองทั้งด้านการผลิตและจำหน่าย มีอาชีพเสริม มีทางเลือกในการทำอาชีพมากขึ้น ทำให้สมาชิกมีรายได้ ในด้านกฎกติกากลุ่ม มีการกำหนดกฎกติกา กลุ่มร่วมกัน ทำให้กฎกติกาชัดเจนเป็นที่พอใจของสมาชิก ในด้านเป้าหมายกลุ่ม เกิดการกำหนดเป้าหมายกลุ่มร่วมกัน มีการวางแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ในด้านการจัดการทุน

กลุ่มมีการระดมทุนจากหุ้นของสมาชิกและจัดสรรทุนเพื่อมาใช้ประโยชน์ในกิจกรรมกลุ่ม ในด้านกิจกรรมกลุ่ม กลุ่มมีการทำกิจกรรมต่อเนื่อง มีการแก้ปัญหาและตัดสินใจร่วมกัน โดยใช้กระบวนการวิจัย เกิดกิจกรรมการเสริมกระบวนการเรียนรู้ในหลากหลายวิธีอย่างต่อเนื่อง มีการจัดสวัสดิการแก่สมาชิก ในด้านการสืบสานและการฟื้นฟูภูมิปัญญา กลุ่มมีการฟื้นฟูภูมิปัญญา เช่นการฟื้นฟูภูมิปัญญาการทอผ้าของกลุ่มสตรีทอผ้าย้อมสีธรรมชาติ มีการฟื้นฟูลายผ้าทอเพื่อการอนุรักษ์และนำกลับมาใช้ใหม่ และในด้านเครือข่าย เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างสมาชิกด้วยกันระหว่างกลุ่มในและนอกชุมชน และกับองค์กรต่างๆที่ทำงานเกี่ยวข้องกับกลุ่ม

ผลการเปลี่ยนแปลงต่อเครือข่าย จากการวิจัยและพัฒนาใน 4 ชุมชน ทำให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงต่อการจัดการเครือข่ายหลายประการ ได้แก่ มีการประสานกิจกรรมระหว่างกลุ่มและเครือข่าย เกิดการรวมทุน เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เกิดพลังต่อรอง มีการขยายกิจกรรมและอาชีพเสริมเพิ่มขึ้นทำให้มีทางเลือกมากขึ้น เสริมหนุนการทำกิจกรรมระหว่างกัน เกิดการพึ่งพากันในเครือข่าย เพิ่มโอกาสในการแก้ปัญหาของกลุ่มละเครือข่าย และเกิดความร่วมมือกันทั้งในและนอกชุมชน

### 1.1.8 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการกลุ่มและเครือข่ายอย่างยั่งยืน

จากการวิจัยและพัฒนาสามารถสรุปปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการกลุ่มและเครือข่ายอย่างยั่งยืน โดยแบ่งกล่าวเป็นปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยภายนอกองค์กร ดังนี้

1) ปัจจัยภายในกลุ่ม จากการศึกษาวิจัยและพัฒนาสามารถสรุปปัจจัยภายในกลุ่มและเครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการกลุ่มและเครือข่ายอย่างยั่งยืน ออกเป็น 2 ส่วน คือ

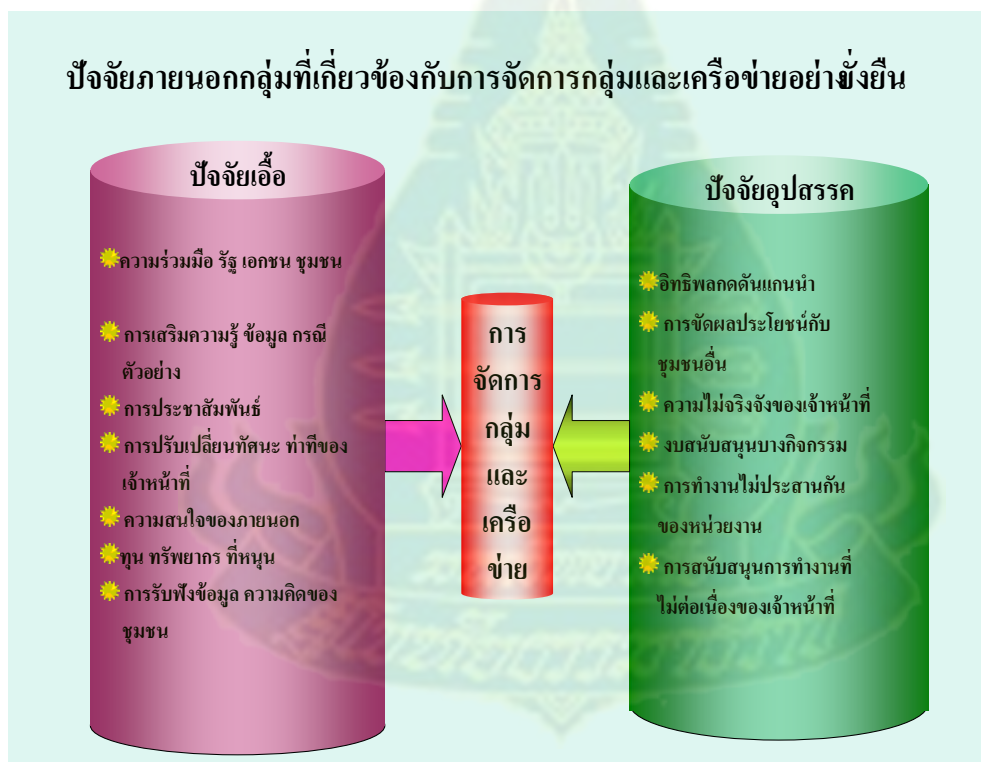


ภาพที่ 7.12 ปัจจัยภายในกลุ่มและเครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการกลุ่มและเครือข่ายอย่างยั่งยืน

(1) **ปัจจัยเอื้อ** ปัจจัยสำคัญภายในกลุ่มและเครือข่ายที่เอื้อต่อการจัดการกลุ่มและเครือข่ายให้ยั่งยืน ได้แก่ ความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกกลุ่ม ความเข้มแข็งของผู้นำกลุ่ม ความชัดเจนของเป้าหมายและทิศทางของกลุ่ม มีการกำหนดกฎระเบียบกลุ่มที่เหมาะสม การไหลลื่นของข้อมูลข่าวสาร ต้องมีชุมทางหลากหลาย ทั้งถึงและรวดเร็ว การพบปะกันอย่างต่อเนื่องของสมาชิกกลุ่ม การมีพันธะสัญญาที่หนักแน่นระหว่างกัน การจัดสรรผลประโยชน์อย่างเท่าเทียมกัน มีวัฒนธรรมชุมชนที่เข้มแข็งและกลุ่มย่อยต้องมีความเข้มแข็งจะช่วยเสริมให้กลุ่มและเครือข่ายเข้มแข็งไปด้วย

(2) **ปัจจัยอุปสรรค** ปัจจัยสำคัญภายในกลุ่มและเครือข่ายที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดการกลุ่มและเครือข่ายให้ยั่งยืน ได้แก่ ความขัดแย้งด้านอาชีพหรือผลประโยชน์ของสมาชิก ความไม่ร่วมมือกันของสมาชิก สมาชิกขาดความสามัคคี ไม่เสียสละ ไม่ทำตามกฎระเบียบกลุ่ม สมาชิกไม่มีเวลามาร่วมกิจกรรมกลุ่ม ขาดความเข้าใจในการจัดการและกิจกรรมกลุ่ม

2) ปัจจัยภายนอกกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับการจัดการกลุ่มและเครือข่ายอย่างยั่งยืน



ภาพที่ 7.13 ปัจจัยภายนอกกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับการจัดการกลุ่มและเครือข่ายอย่างยั่งยืน

(1) **ปัจจัยเอื้อ** ปัจจัยสำคัญภายนอกกลุ่มและเครือข่ายที่เอื้อต่อการจัดการกลุ่มและเครือข่ายให้ยั่งยืน ได้แก่ ความร่วมมือร่วมใจของรัฐ เอกชน และชุมชน การเสริมความรู้ ข้อมูลต่างๆจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การประชาสัมพันธ์ การปรับเปลี่ยนทัศนคติของเจ้าหน้าที่



ความสนใจของคนภายนอก ทุน ทรัพยากรที่เสริมหนุนจากภายนอก และการรับฟังข้อมูลข่าวสาร ความคิดเห็นจากชุมชน

(2) **ปัจจัยอุปสรรค** ปัจจัยสำคัญภายนอกกลุ่มและเครือข่ายที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดการกลุ่มและเครือข่ายให้ยั่งยืน ได้แก่ อิทธิพลที่กดดันกดดัน การขัดผลประโยชน์กับชุมชนอื่น งบประมาณสนับสนุนกิจกรรมไม่มีหรือไม่เพียงพอ ความไม่จริงจังของเจ้าหน้าที่การทำงานที่ไม่ประสานกันของหน่วยงาน การทำงานที่ไม่ต่อเนื่องของเจ้าหน้าที่

## 1.2 อภิปรายผล

1.2.1 **ประเภทของผู้นำ** จากการวิจัยและพัฒนาพบว่า ผู้นำที่พบใน 4 ชุมชนมีหลากหลายประเภทด้วยกัน ได้แก่ ผู้นำในระบบเครือข่าย หรือครอบครัว ผู้นำในระบบการปกครอง ผู้นำทางการประสานทรัพยากรภายในและภายนอกชุมชน ผู้นำทางด้านอาชีพ และผู้นำด้านความคิด ซึ่งผู้นำคนหนึ่งๆอาจมีลักษณะหลายอย่างผสมผสานอยู่ในคนๆเดียวกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ สัมพันธ์ เตชะอธิก ( 2537 :23-42 ) ที่อธิบายว่าผู้นำที่พบในชุมชน คนหนึ่งๆ สามารถจัดอยู่ในหลายประเภท โดยมีลักษณะผสมผสานอยู่ในคนเดียวกัน ดังนั้นในการพัฒนาผู้นำในชุมชน นักพัฒนาจำเป็นต้องเรียนรู้ถึงคุณลักษณะของผู้นำที่มีในชุมชนและกำหนดแนวทางการพัฒนาผู้นำให้เหมาะสมสอดคล้องกับผู้นำประเภทต่างๆ

1.2.2 **ประเภทของกลุ่มที่พบในชุมชน** จากการศึกษาในชุมชนปฏิบัติการทั้ง 4 ชุมชนสามารถจำแนกกลุ่มที่พบในชุมชนปฏิบัติการ 4 ชุมชนออกได้เป็น 3 ประเภท คือ กลุ่มก่อเกิด กลุ่มปรับตัว และกลุ่มเข้มแข็ง :ซึ่งเป็นการจำแนกประเภทของกลุ่มตามพัฒนาการ การก่อเกิดหรือวงจรชีวิตของกลุ่ม

1.2.3 **ลักษณะการเชื่อมโยงเครือข่าย** จากการศึกษาทั้ง 4 ชุมชน พบว่ามีการเชื่อมโยงเครือข่ายอยู่ 2 ลักษณะ คือ 1) เครือข่ายภายในชุมชน มีการเชื่อมโยงเครือข่ายอยู่ 2 ลักษณะ ได้แก่ เครือข่ายเรียนรู้เครือข่ายกิจกรรม และ 2) เครือข่ายภายนอกชุมชน โดยมีการเชื่อมโยงกับเครือข่ายภายนอกชุมชนอยู่ 2 ลักษณะ คือกลุ่มที่สนับสนุน และ กลุ่มที่ร่วมปฏิบัติการ

1.2.4 **ตัวชี้วัดในการพัฒนาการบริหารกลุ่มและเครือข่าย** จากการวิจัยและพัฒนา พบว่าตัวชี้วัดที่บ่งบอกการพัฒนาการบริหารกลุ่มและเครือข่ายเพื่อสู่ความยั่งยืน ประกอบด้วยตัวชี้วัดในด้านต่างๆ ได้แก่ แกนนำ/ผู้นำ สมาชิก เป้าหมายของกลุ่มและเครือข่าย กฎระเบียบ กิจกรรมกลุ่ม ทุนและทรัพยากรกลุ่ม มิติทางวัฒนธรรมชุมชน และการเชื่อมโยงเครือข่าย ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบเกี่ยวกับปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการกลุ่มและเครือข่ายอย่างยั่งยืน ที่พบว่าความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกกลุ่ม การพบปะกันอย่างต่อเนื่องของสมาชิกกลุ่ม การมีพันธะสัญญาที่หนักแน่นระหว่างกัน ความเข้มแข็งของผู้นำกลุ่ม ความชัดเจนของเป้าหมายและทิศทางของกลุ่ม การกำหนดกฎระเบียบกลุ่มที่เหมาะสม การไหลลื่นของข้อมูลข่าวสาร การจัดสรรผลประโยชน์อย่างเท่าเทียม



กัน การมีวัฒนธรรมชุมชนที่เข้มแข็งและกลุ่มย่อยต้องมีความเข้มแข็งจะช่วยเสริมให้กลุ่มและเครือข่ายเข้มแข็งไปด้วย ในการพัฒนาการบริหารกลุ่มและเครือข่าย จึงต้องเน้นการพัฒนาตามตัวชี้วัดดังกล่าว

**1.2.5 รูปแบบในการพัฒนาผู้นำ และการบริหารกลุ่ม** จากการพัฒนาผู้นำ และการบริหารกลุ่มในชุมชนปฏิบัติการทั้ง 4 ชุมชน พบว่ามีรูปแบบการพัฒนาผู้นำ การบริหารกลุ่มอยู่ 4 รูปแบบตามสภาพของผู้นำและสถานการณ์ของกลุ่มในแต่ละชุมชน ซึ่งได้แก่ รูปแบบการพัฒนาโดยการส่งเสริมให้ผู้นำอาชีพปรับบทบาทเป็นผู้นำองค์กร รูปแบบนี้เป็นรูปแบบที่ เน้นการบริหารโดยการพัฒนาผู้นำซึ่งเดิมเป็นผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญในด้านประกอบอาชีพอยู่แล้วให้มีบทบาทเป็นผู้นำกลุ่มกิจกรรมย่อย ทำหน้าที่ในการบริหารกลุ่มกิจกรรมย่อย รูปแบบการให้บทบาทผู้นำทดลองบริหารในองค์กรใหม่ ซึ่งเป็นรูปแบบที่ผู้นำแต่ละกลุ่มได้มีโอกาสเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงในองค์กรที่เกิดขึ้นใหม่ รูปแบบการให้บทบาทเป็นแกนนำในกลุ่มกิจกรรมย่อย เป็นรูปแบบที่ผู้นำได้มีโอกาสปฏิบัติการบริหารจัดการกลุ่มย่อยที่แยกออกมาจากกลุ่มใหญ่ ซึ่งจะง่ายต่อการบริหารจัดการ และสามารถขับเคลื่อนได้ดีกว่ากลุ่มที่มีขนาดใหญ่ และรูปแบบในการพัฒนาผู้นำ และการบริหารกลุ่ม โดยการปรับโครงสร้างขององค์กรใหม่ ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการบริหารองค์กรใหม่ เกิดมีผู้นำคนใหม่มาบริหารองค์กรที่เกิดขึ้นใหม่

จากรูปแบบในการพัฒนาทั้ง 4 ประเภท จะเห็นว่า ทุกรูปแบบของการพัฒนาผู้นำและการบริหารกลุ่มเป็นการพัฒนาผู้นำและการบริหารกลุ่ม เป็นการเรียนรู้โดยให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ใช้กระบวนการกลุ่ม และส่งเสริมให้ผู้นำและสมาชิกกลุ่มได้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้และปฏิบัติในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในสถานการณ์จริง โดยให้เนียนไปกับชีวิตจริง จึงจะทำให้การพัฒนาผู้นำและการบริหารกลุ่มบังเกิดผล สอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมของสุมนงญา พรหมบุญ และคณะ(อ้างถึงในปาริชาติ วลัยเสถียร 2546:277-278) ที่ได้เสนอแนวคิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาว่า คือการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานจริง ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายโดยเฉพาะกลุ่มเป้าหมายได้มีการเรียนรู้ร่วมกัน ไม่แยกการเรียนรู้ออกจากชีวิตจริง โดยใช้กระบวนการกลุ่ม โดยและกิจกรรมการเรียนรู้จากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง ผู้เรียนสามารถแสวงหาความรู้ได้ด้วยตัวเอง และลงมือปฏิบัติกิจกรรมที่หลากหลายและยืดหยุ่น

อย่างไรก็ตาม การที่จะเลือกรูปแบบในการพัฒนาผู้นำและการบริหารกลุ่มแบบใด นักพัฒนาจะต้องพิจารณาถึงสถานการณ์กลุ่มในแต่ละชุมชนและประเภทของผู้นำเป็นสำคัญ ว่าเป็นกลุ่มที่อยู่ในระยะก่อเกิด กลุ่มปรับตัว หรือกลุ่มที่เข้มแข็งแล้วและมีผู้นำประเภทใด เป็นผู้นำในระบบเครือข่าย หรือครอบครัว หรือ ผู้นำในระบบการปกครอง ผู้นำทางการประสานทรัพยากรภายในและภายนอกชุมชน ผู้นำทางด้านอาชีพ และผู้นำด้านความคิด

**1.2.6 รูปแบบในการพัฒนาเครือข่าย** จากการวิจัยและพัฒนาในชุมชนปฏิบัติการ 4 ชุมชน เมื่อวิเคราะห์เครือข่ายจากพัฒนาการ หรือการก่อเกิดเครือข่ายกลุ่มแล้ว พบว่าการพัฒนาเครือข่ายมีรูปแบบของการก่อเกิด คงอยู่และขยายตัว อยู่ 3 ลักษณะ ด้วยกัน คือ **การพัฒนาเครือข่ายจากกลุ่มกิจกรรมย่อยหลายกลุ่มเชื่อมโยงกันเป็นกลุ่มใหญ่** เป็นพัฒนาการเครือข่ายที่เกิดจากการที่กลุ่มกิจกรรมย่อยๆ ที่ทำกิจกรรมที่แตกต่างกัน แต่มีบางอย่างที่ต้องพึ่งพาแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน ทำให้กลุ่มย่อยต้องมาเชื่อมโยงกัน โดยมีกลุ่มใหญ่เป็นแกน **การพัฒนาเครือข่ายจากกลุ่มใหญ่แยกเป็นกิจกรรมย่อยๆ และเชื่อมโยงกัน** เป็นการพัฒนาเครือข่ายที่แยกกิจกรรมย่อยๆ ออกจากกลุ่มใหญ่ เมื่อกลุ่มมีปัญหาในการทำกิจกรรมก็จะนำประเด็นปัญหานั้นมาวิเคราะห์ร่วมกันแล้วกำหนดเป็นกิจกรรมย่อยเพื่อแก้ปัญหาในประเด็นนั้น โดยให้มีแกนนำกลุ่ม เป็นผู้นำเพื่อบริหารจัดการกลุ่มย่อย และการพัฒนาเครือข่ายแบบผสม มีการพัฒนาเครือข่ายทั้งสองรูปแบบ คือ จากกลุ่มเล็กที่มีอยู่แล้ว ในชุมชนเชื่อมโยงกันเป็นกลุ่มใหญ่ โดยมีกลุ่มใหญ่เป็นแกนกลางในการเชื่อมโยง และจากกลุ่มใหญ่แยกกิจกรรมออกเป็นกลุ่มย่อยตามสภาพปัญหาของกลุ่ม ในการพัฒนาเครือข่ายทั้ง 3 รูปแบบ ต้องผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย ตั้งแต่การก่อเกิดเครือข่าย การคงอยู่และการขยายตัวของเครือข่าย โดยเฉพาะเวทีการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกที่จะช่วยแลกเปลี่ยน วิเคราะห์ ประเด็นปัญหา ร่วมกัน สนับสนุนทั้งกำลังใจ กำลังใจกำลังทรัพยากรและความร่วมมือร่วมใจกัน เพื่อนำไปสู่การหาทางแก้ปัญหา แล้วพัฒนามาสู่การเป็นเครือข่ายกัน

**1.2.7 ขั้นตอนการพัฒนาผู้นำ กลุ่มและเครือข่าย** จากการปฏิบัติการพัฒนาผู้นำ กลุ่ม และเครือข่ายในชุมชนปฏิบัติการ 4 ชุมชน ทีมวิจัยได้ดำเนินการเป็นขั้นตอน โดยเริ่มจาก การศึกษา วิเคราะห์ผู้นำ กลุ่มและเครือข่าย การสร้างความเข้าใจร่วมกัน ทั้งผู้นำ สมาชิกกลุ่มและเครือข่าย การกำหนดเป้าหมายวิธีการพัฒนาร่วมกัน การวางแผนพัฒนาผู้นำ กลุ่มและเครือข่าย การเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาแก่ผู้นำและสมาชิกหลากหลายวิธีผสมผสานกัน ได้แก่ การฝึกอบรม การพาไปดูงาน การสาธิต การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง การจัดเวทีพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การทดลอง/ทดสอบ การวิจัย การประชุมสัมมนา การติดตามประเมินผลเพื่อการพัฒนา และการขยายผลกลุ่ม/เครือข่าย เมื่อกลุ่มได้รับการพัฒนาจนมีความเข้มแข็งแล้วก็จะขยายผลเป็นกลุ่มและเครือข่ายที่ชัดเจน มีการเชื่อมโยงเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกชุมชน ทั้งนี้ สมาชิกและภาคีต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินการทุกขั้นตอน

ในการปฏิบัติการตามขั้นตอนดังกล่าว จะเห็นว่ามีพัฒนาการจากเครือข่ายการเรียนรู้ ไปสู่เครือข่ายกิจกรรม เริ่มจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันทั้งในระดับสมาชิกและระดับกลุ่ม โดยผ่านเวทีชุมชนแล้วจึงขยายผลไปสู่การทำกิจกรรมร่วมกันก่อเกิดเป็นเครือข่ายกิจกรรม ซึ่งการพัฒนาที่กล่าวว่าเป็นการพัฒนาที่ก้าวเวียน ไม่ใช่พัฒนาเป็นขั้นบันได เพราะเมื่อพิจารณาถึงขั้นตอนการปฏิบัติการควบคู่ไปกับวงจรชีวิตของการพัฒนาผู้นำ กลุ่มและเครือข่าย ตามแนวคิดของของ

Robert & Susan Kenny (1999) อ้างถึงในปารีชาติ วลัยเสถียรและคณะ (2546:428) ที่อธิบายว่า วงจรชีวิตของการพัฒนา กลุ่มและเครือข่ายให้มีความเจริญเติบโตมี 4 ขั้นตอน คือ ขั้นก่อตั้ง เป็นขั้นที่สมาชิกตระหนักถึงความต้องการ ปัญหาและโอกาสของตน รวมตัวกันเป็นกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการ ขั้นที่ 2 ขั้นก่อตั้งกลุ่ม มีการกำหนดวัตถุประสงค์ โครงสร้าง ระเบียบกติกา การรับสมาชิก การแสวงหาทรัพยากร ขั้นที่ 3 ขั้นธำรงรักษากลุ่ม ดำเนินกิจกรรมหรือขยายกิจกรรมและเครือข่าย และขั้นที่ 4 ขั้นประเมินผล ซึ่ง Robert ได้อธิบายเพิ่มเติมว่าวงจรนี้ไม่ใช่วงจรปิด หากแต่เป็นกระบวนการเปิด ที่มีความยืดหยุ่น และสามารถปรับตัวได้ เมื่อประเมินผลในระหว่างดำเนินกิจกรรมอาจประสบปัญหา เช่น ปัญหาผู้นำ สมาชิก กรรมการ การบริหารจัดการ ก็อาจจะต้องเวียนมาเริ่มปฏิบัติการพัฒนาผู้นำ กลุ่มและเครือข่าย ในขั้นตอนแรกจึงเป็นการพัฒนาที่ก้าวเวียนมากกว่า การพัฒนาตามขั้นบันได

#### 1.2.6 รูปแบบการบริหารองค์กรชาวบ้านและเครือข่ายแบบบูรณาการที่เหมาะสม

การบริหารองค์กรชาวบ้านและเครือข่ายแบบบูรณาการที่เหมาะสมนั้น จะต้องเน้นการบริหารจัดการกลุ่มแบบมีส่วนร่วม โดยให้คนในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการบริหารจัดการโดยมีส่วนร่วมในการจัดองค์การ การจัดการสมาชิก การวางแผน การอำนวยความสะดวก การประเมินผลองค์การ และการจัดการเครือข่าย เพื่อ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในประเด็นต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการทำกิจกรรมกลุ่ม เป็นการเสริมสร้างพลังในการดำเนินงานกลุ่ม โดยมีการปรึกษาหารือกับกลุ่มอื่นๆ และจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้การบริหารจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วมในประเด็นดังกล่าวนี้ จะต้องมีการเสริมสร้างการเรียนรู้ภูมิปัญญาภายในและภูมิปัญญาภายนอกชุมชนโดยผสมผสานวิธีการต่างๆ ได้แก่ การจัดเวทีพูดคุยแลกเปลี่ยนอย่างสม่ำเสมอ การพาไปดูงาน การสาธิต การฝึกอบรม การทดลอง/ทดสอบ การปฏิบัติจริง การศึกษาวิจัย และการประเมินผลแบบมีส่วนร่วม เมื่อกลุ่มและเครือข่ายเข้มแข็งก็จะพัฒนาไปสู่การเป็นศูนย์เรียนรู้และขยายผลไปสู่ชุมชนอื่นๆต่อไป จากรูปแบบดังกล่าว จะเห็นว่า รูปแบบการบริหารองค์กรชาวบ้านและเครือข่ายแบบบูรณาการที่เหมาะสม จะต้องเน้นการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการบริหารจัดการและมีการบูรณาการภูมิปัญญาทั้งภายในและภายนอกชุมชนรวม ทั้งวิธีการเสริมสร้างการเรียนรู้หลากหลายวิธีเข้าด้วยกัน โดยบูรณาการทั้งเนื้อหาที่เรียนรู้และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในสถานการณ์จริง ทั้งนี้ต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาพปัญหา ความจำเป็นหรือความต้องการของคนในชุมชน ที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา และเหมาะสมกับบริบทของภายในและภายนอกชุมชน

1.2.8 ผลที่เกิดขึ้นในชุมชนปฏิบัติการและชุมชนควบคุม จากการวิจัยและพัฒนาพบว่า เมื่อเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นในชุมชนปฏิบัติการและชุมชนควบคุม ปรากฏว่าชุมชนปฏิบัติการ มีการเปลี่ยนแปลงในประเด็นต่างๆของการพัฒนาผู้นำการบริหารกลุ่มและเครือข่ายในภาพรวม มากกว่าชุมชนควบคุม ซึ่งอาจเป็นผลมาจาก ทีมวิจัยดำเนินงานวิจัยในลักษณะการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบ

มีส่วนร่วม โดยใช้กระบวนการกลุ่ม เชื่อมประสาน เสริมสร้างประสบการณ์การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม ส่งเสริมและช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยน ทำกิจกรรม และเรียนรู้ เสนอแนะแหล่งความรู้ ภูมิปัญญา ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์และทางเลือกเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาแก้ไขปัญหา กระตุ้นให้คนในชุมชนเกิดการคิดเชิงวิเคราะห์ สังเคราะห์ ตระหนักถึงความรู้ ความสามารถของตนเอง และร่วมกันหาวิธีการนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาตนเองและชุมชนโดยรวม ในขณะที่ชุมชนควบคุมมีการพัฒนาที่เป็นไปตามปกติ ไม่มีทีมวิจัยช่วยปฏิบัติการดังกล่าว ดังนั้น ชุมชนปฏิบัติการทั้ง 4 ชุมชนจึงมีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการวิจัยและพัฒนามากกว่าชุมชนควบคุม

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่ากระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาผู้นำ การบริหารกลุ่มและเครือข่ายที่มีประสิทธิผล เพราะการวิจัยเป็นอีกรูปแบบหนึ่งของการเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้นำ และสมาชิก เป็นกลไกสำคัญที่ทำให้คนในชุมชนรู้จักตั้งคำถาม หาปัญหาของชุมชนและหาคำตอบของปัญหาอย่างเป็นระบบ การวิจัยยังทำให้ผู้นำค้นพบความรู้ใหม่ด้วยตนเอง

### 3 ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากผลการวิจัยและพัฒนาจะเห็นว่าผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาชุมชนและเครือข่าย จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพัฒนาผู้นำซึ่งถ้าผู้นำมีการพัฒนาจะส่งผลให้กลุ่มและเครือข่ายมีความเข้มแข็ง อย่างไรก็ตามการพัฒนาผู้นำต้องควบคู่ไปกับการพัฒนาชุมชนและเครือข่าย โดยต้องดำเนินการในประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

**3.1.1 พัฒนาคำรู้และทักษะของผู้นำชุมชนควบคู่ไปกับการพัฒนาชุมชน** นักพัฒนาควรเน้นการพัฒนาคำรู้และทักษะที่มีลักษณะบูรณาการ ทั้งเนื้อหาที่เรียนรู้และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในสถานการณ์จริง โดยเน้นการพัฒนาผู้นำในด้านบุคลิกภาพส่วนตัวของผู้นำ ได้แก่ ทักษะในการประกอบอาชีพ ความเชื่อมั่นในตนเองของผู้นำ การยอมรับในวิทยาการใหม่ ความสามารถในการสื่อสาร การมีแนวคิดพึ่งตนเอง ด้านการบริหารงาน ได้แก่ ความสามารถของผู้นำในด้านต่างๆ ประกอบด้วย การวางแผน การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การสร้างและพัฒนาทีมงาน การประสานงาน การจัดการเงินทุน การปรับวิธีการทำงาน การพัฒนากิจกรรมอย่างต่อเนื่อง การกระจายผลประโยชน์อย่างทั่วถึง และการติดตามประเมินผลการทำกิจกรรมกลุ่ม ด้านการบริหารสังคม ประกอบด้วย ความมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ การเป็นที่ปรึกษาที่ดีของสมาชิกและการตอบสนองความต้องการของสมาชิก

**3.1.2 เสริมสร้างการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม ผ่านกระบวนการกลุ่ม** การพัฒนาผู้นำและการบริหารกลุ่มให้บังเกิดผล คือการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานจริง ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยเฉพาะกลุ่มเป้าหมายได้มีการเรียนรู้ร่วมกัน ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมในการ



ปฏิบัติงานจริง ไม่แยกการเรียนรู้ออกจากชีวิตจริง ให้เนียนไปกับชีวิตจริง โดยเน้นให้เห็นของจริง ได้ปฏิบัติด้วยตนเอง เช่นพาไปดูงาน จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อบรมให้ความรู้ และทดลอง/ทดสอบโดยชุมชน ซึ่งเป็นวิธีส่งเสริมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับผู้นำ

**3.1.3 การพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่** ปัญหาที่สำคัญประการหนึ่งเกี่ยวกับผู้นำ คือขาดการสร้างผู้นำเพื่อมาสืบทอดกิจกรรมกลุ่ม ดังนั้นในการพัฒนาผู้นำจำเป็นต้องมีการพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ขึ้นมาเป็นผู้สืบทอดการบริหารจัดการกลุ่ม

**3.1.4 ควรเน้นให้มีกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง** ให้กิจกรรมเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาผู้นำ กลุ่มและเครือข่าย จากการวิจัยและพัฒนา ทีมวิจัยได้เน้นการปฏิบัติการในชุมชนปฏิบัติการทั้ง 4 ชุมชน โดยการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชน จัดเวทีพูดคุยกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้ พัฒนาโครงการ และกิจกรรมในกลุ่มเป้าหมายตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง ทำให้เป็นตัวกระตุ้นให้กลุ่มและเครือข่ายเกิดการพัฒนา

**3.1.5 ส่งเสริมให้กลุ่มย่อยมีความเข้มแข็ง** การพัฒนาผู้นำ กลุ่มและเครือข่ายควรเน้นส่งเสริมให้กลุ่มย่อยมีความเข้มแข็งก่อน แล้วจึงค่อยขยายผลไปสู่กลุ่มใหญ่ เพราะถ้ากลุ่มย่อยมีความเข้มแข็งแล้วจะส่งผลให้กลุ่มใหญ่และเครือข่ายมีความเข้มแข็ง ไปด้วย

**3.1.6 พัฒนาตามระยะการพัฒนากลุ่ม** ในการกำหนดวิธีการพัฒนาผู้นำ กลุ่มและเครือข่ายนักพัฒนาต้องพิจารณาว่ากลุ่มนั้นมีพัฒนาการอยู่ในระยะใดของการพัฒนากลุ่ม อยู่ในระยะกลุ่มก่อเกิด ระยะกลุ่มคงอยู่หรือระยะกลุ่มขยายตัว แล้วจึงเลือกรูปแบบการบริการองค์กรชาวบ้านและเครือข่ายที่มีความเหมาะสม

**3.1.7 กระจายกลุ่มที่มีขนาดใหญ่ออกเป็นกลุ่มย่อยๆ** จากการวิจัยและพัฒนาพบว่ากลุ่มที่มีขนาดใหญ่มาก ถ้ามีการแยกออกเป็นกลุ่มกิจกรรมย่อยๆตามปัญหาและความสนใจของสมาชิก และในแต่ละกลุ่มย่อยให้มีผู้นำและทีมขึ้นมาพัฒนากิจกรรมของกลุ่ม จะก่อให้เกิดการพัฒนาผู้นำใหม่และการพัฒนากิจกรรมกลุ่มในเวลาเดียวกัน ดังนั้น ในกรณีที่กลุ่มมีการเจริญเติบโตจนมีขนาดใหญ่มาก เพื่อให้ง่ายต่อการบริหารจัดการควรมีการแยกออกเป็นกลุ่มย่อย โดยอาจแยกออกเป็นกลุ่มตามอาชีพ หรือกลุ่มกิจกรรมตามความต้องการของสมาชิก

**3.1.8 เน้นการสืบสานภูมิปัญญาและวัฒนธรรมดั้งเดิม** การพัฒนากลุ่มและเครือข่ายที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตและวัฒนธรรมของสมาชิกกลุ่ม จะทำให้กลุ่มมีความเข้มแข็งและยั่งยืน ดังบทเรียนที่ได้จากกลุ่มป่าชุมชน และกลุ่มสตรีทอผ้าย้อมสีธรรมชาติ บ้านห้วยหินดำ อ.ด่านช้าง จ.สุพรรณบุรี ที่เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้กลุ่มมีความเข้มแข็งและยั่งยืน ดังนั้นในการพัฒนากลุ่มและเครือข่าย จึงควรเน้นการสืบสานภูมิปัญญาและวัฒนธรรมดั้งเดิม เน้นการพัฒนาที่เริ่มจากภูมิปัญญาและวัฒนธรรมดั้งเดิม ซึ่งเป็นสิ่งที่มีอยู่ในชุมชน

**3.1.9 ส่งเสริมการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม** จากผลการศึกษาพบว่า ชุมชนปฏิบัติการทั้ง 4 ชุมชนมีการเปลี่ยนแปลงในประเด็นต่างๆที่เกิดขึ้นจากการวิจัยและพัฒนามากกว่า



ชุมชนควบคุม จึงกล่าวได้ว่ากระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาผู้นำ การบริหารกลุ่มและเครือข่ายที่มีประสิทธิผล นักพัฒนาจึงควรส่งเสริมการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ให้เป็นอีกรูปแบบหนึ่งของการเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้นำ และสมาชิก เป็นกลไกสำคัญที่ทำให้คนในชุมชนรู้จักตั้งคำถาม หาปัญหาของชุมชนและหาคำตอบของปัญหาอย่างเป็นระบบ และการวิจัยยังทำให้ผู้นำค้นพบความรู้ใหม่ด้วยตนเอง อันจะนำไปสู่การพัฒนาผู้นำและเครือข่าย

**3.1.10 ส่งเสริมให้มีการติดตามประเมินผลกลุ่ม แบบเสริมพลัง** จากผลการวิจัยพบว่า การติดตามประเมินผลเป็นขั้นตอนสำคัญของการพัฒนาผู้นำ การบริหารกลุ่มและเครือข่าย ทำให้ทราบถึงผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติการและนำข้อมูลที่ได้ไปสู่การพัฒนา ดังนั้นในการพัฒนาผู้นำ การบริหารกลุ่มและเครือข่าย จึงควรส่งเสริมให้มีการติดตามประเมินผลกลุ่ม แบบเสริมพลัง เป็นการประเมินผลเพื่อการปรับปรุง โดยการจัดเวทีชุมชนให้สมาชิกกลุ่มช่วยกันระบุถึงปัญหาและสิ่งที่ควรปรับปรุงในการดำเนินกิจกรรมกลุ่ม

**3.1.11 จัดระบบการสื่อสารให้ทั่วถึงและรวดเร็ว** ในการพัฒนาผู้นำและเครือข่ายที่มีประสิทธิผล การจัดระบบการสื่อสารให้ทั่วถึงและรวดเร็วเป็นสิ่งจำเป็น จากผลการวิจัย การสื่อสารทั้งในและนอกกลุ่มและเครือข่ายเป็นปัจจัยเสริมหนุนให้มีการจัดการกลุ่มและเครือข่ายอย่างยั่งยืน ดังนั้น ในการพัฒนาผู้นำและเครือข่าย นักพัฒนาต้องจัดระบบการสื่อสาร โดยให้มีจุดเชื่อมการสื่อสารหลายจุด ให้อยู่ในรูปของดาวกระจาย มากกว่าเป็นการสื่อสารแบบรวมศูนย์

**3.1.12 พัฒนาขยายเครือข่ายทั้งในและนอกชุมชน** โดยส่งเสริมให้มีการพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ก่อน แล้วจึงพัฒนาไปสู่การเป็นเครือข่ายกิจกรรม ทั้งในและนอกชุมชน สำหรับเครือข่ายภายนอกชุมชน ควรเชื่อมโยงกับเครือข่ายภายนอกชุมชนทั้งกลุ่มที่สนับสนุน และ กลุ่มที่ร่วมปฏิบัติการ เพื่อการเสริมพลังและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันและกัน

**3.1.13 การพัฒนาผู้นำและเครือข่ายที่เหมาะสมกับบริบทและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในชุมชน** โดยใช้รูปแบบการบริหารองค์กรชาวบ้านและเครือข่ายแบบบูรณาการที่เหมาะสม ที่เน้นการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการบริหารจัดการและมีการบูรณาการภูมิปัญญาทั้งภายในและภายนอกชุมชนวิธีการเสริมสร้างการเรียนรู้หลากหลายวิธีเข้าด้วยกัน และบูรณาการทั้งเนื้อหาที่เรียนรู้และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในสถานการณ์จริง ทั้งนี้ต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาพปัญหา ความจำเป็นหรือความต้องการของคน

**3.1.14 พัฒนาระบบข้อมูล** โดยการสร้างความพร้อมในเรื่องข้อมูล มีการรวบรวมข้อมูลและจัดทำศูนย์ข้อมูลให้เป็นระบบ เพื่อใช้เป็นแหล่งข้อมูลกลางในการพัฒนาผู้นำ กลุ่มและเครือข่าย

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป

3.2.1 ควรวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารองค์กรชาวบ้านและเครือข่ายแบบบูรณาการในพื้นที่อื่น นอกเหนือพื้นที่ชุมชนปฏิบัติการและชุมชนควบคุมของโครงการวิจัยนี้ เพื่อตรวจสอบว่า รูปแบบการบริหารองค์กรชาวบ้านและเครือข่ายแบบบูรณาการที่เหมาะสมใน 4 ชุมชนปฏิบัติการ สามารถปรับใช้ในรูปแบบบริหารองค์กรชาวบ้านและเครือข่ายแบบบูรณาการของชุมชนอื่นได้หรือไม่ มีปัจจัยเงื่อนไขอะไรในการนำไปปรับใช้ ให้เหมาะสมกับปัญหา ความจำเป็น หรือความต้องการของคนในชุมชน รวมทั้งสอดคล้องกับบริบทภายในและภายนอกชุมชน

3.2.2 ในการประเมินผลเพื่อพิจารณาการเปลี่ยนแปลง โดยการเปรียบเทียบชุมชนปฏิบัติการระหว่างก่อนและหลังดำเนินโครงการ รวมทั้งเปรียบเทียบชุมชนปฏิบัติการกับชุมชนควบคุมในพื้นที่เดียวกันนั้น ควรศึกษาให้ละเอียดยิ่งขึ้น เพื่อให้การพิจารณาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการวิจัยและพัฒนา สามารถอธิบายได้ชัดเจนยิ่งขึ้น รวมทั้ง ควรประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อทราบผลการเปลี่ยนแปลงและสรุปเป็นบทเรียนประกอบการวางแผนพัฒนา ทั้งในชุมชนปฏิบัติการและชุมชนควบคุม

