

การประยุกต์ใช้สุนทรียศาสตร์เพื่อพัฒนากระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำ  
ในชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ : กรณีศึกษา ชุมชนบ้านแม่คองซ้าย  
อำเภอเชียงดาว /จังหวัดเชียงใหม่

ปริวัตร เปลียนศิริ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ)  
คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

2555

การประยุกต์ใช้สุนทรียศาสตร์เพื่อพัฒนากระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำ  
ในชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์: กรณีศึกษา ชุมชนบ้านแม่คองซ้าย

อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่

ปริวัตร เปลียนศิริ

คณะพัฒนาศาสตร์มนุษย

---

ผู้ช่วยศาสตราจารย์..... วาสิตา บุญสาร..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(ดร. วาสิตา บุญสาร)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาแล้วเห็นสมควรอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาศาสตร์มนุษยและองค์การ)

ผู้ช่วยศาสตราจารย์..... สมบัติ กุสุมาวลี..... ประธานกรรมการ  
(ดร. สมบัติ กุสุมาวลี)

ผู้ช่วยศาสตราจารย์..... วาสิตา บุญสาร..... กรรมการ  
(ดร. วาสิตา บุญสาร)

..... กรรมการ  
(ดร. ภิญโญ รัตนาพันธุ์)

ศาสตราจารย์..... คณบดี  
(ดร. กัลยาณี เสนาสู)

กันยายน 2555

## บทคัดย่อ

ชื่อวิทยานิพนธ์	การประยุกต์ใช้สุนทรียศาสตร์เพื่อพัฒนากระบวนการสืบทอด ตำแหน่งผู้นำในชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์: กรณีศึกษา ชุมชนบ้านแม่คองซ้าย อำเภอยางชุมน้อย จังหวัดศรีสะเกษ
ชื่อผู้เขียน	นายปริวรรต เปลี่ยนศิริ
ชื่อปริญญา	วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ)
ปีการศึกษา	2555

การศึกษานี้เป็นการศึกษาชุมชนเพื่อประยุกต์ใช้สุนทรียศาสตร์ในการเสนอแผนพัฒนา  
กระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำที่พึงประสงค์ในชุมชนต้นแบบอนุรักษ์ป่าที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์  
“รางวัลลูกโลกสีเขียว” จากบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) วัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาลักษณะผู้นำชุมชน  
ต้นแบบในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ 2) เพื่อศึกษาลักษณะผู้นำชุมชนที่พึง  
ประสงค์ในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ 3) เพื่อเสนอแผนพัฒนากระบวนการ  
สืบทอดตำแหน่งผู้นำที่พึงประสงค์ในชุมชนต้นแบบอนุรักษ์ป่าที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์

เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม  
ร่วม (PAR: Participatory Action Research) เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการศึกษาเชิงชาติพันธุ์วรรณา  
(Ethnography) ระยะเวลา 1 เดือน โดยใช้กรอบสุนทรียศาสตร์ (AI: Appreciative Inquiry) เป็นแนวทางใน  
การพัฒนาองค์กรเชิงบวก และเสนอแผนสืบทอดตำแหน่งผู้นำชุมชน (Succession Planning) แบบมีส่วนร่วม  
ร่วมกับชุมชน ในบริบทของ “ภูมิสังคม” (Geo social) ชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ (Ethnic Identity  
Community) ศึกษาจากกลุ่มชาติพันธุ์ปกากะญอในชุมชนบ้านแม่คองซ้ายจำนวน 115 คน เลือกผู้มีส่วน  
ร่วมแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ด้วยวิธีการลูกโซ่ (Snowball Sampling) ได้ผู้มีส่วนร่วม 7 คน

เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ 1) แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง 2) แผนพัฒนา  
องค์กร 3) แบบบันทึกภาคสนาม สร้างความเชื่อมั่นได้ของงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Trustworthiness)  
ด้วยความเชื่อถือได้ (Credibility) จากการตรวจสอบสามเส้าด้านบุคคลผู้ให้ข้อมูล (Data Triangulation)  
ตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) วิเคราะห์ตีความแบบอุปนัย  
(Analytic Induction) ตรวจสอบความตรงของข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูล (Member Checking) เพื่อยืนยัน  
ข้อสรุปของผู้วิจัยจากข้อมูลของชุมชนที่มีการเก็บรวบรวมข้อมูลหลายวิธี (Confirmability) และส่ง  
มอบแผนให้ผู้รับผิดชอบไปปฏิบัติใช้จริง

ผลการศึกษา เสนอแผนด้วย 4 ขั้นตอนของการทำ AI (Appreciative Inquiry: 4D) คือ

1) Discovery พบว่า กิจกรรม “ทำแนวกันไฟ” ได้ส่งผ่านเรื่องราวความสำเร็จของชุมชน ทำให้ทราบถึงลักษณะผู้นำชุมชนต้นแบบและลักษณะผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ พบแก่นแห่งความสำเร็จ (Positive Core) ว่าผู้สืบทอดตำแหน่งผู้นำชุมชน (Successor) เป็นผู้มีคุณลักษณะส่วนบุคคล และคุณลักษณะในการทำงานที่พัฒนาขึ้นจากผู้ดำรงบทบาทเป็นนักประสาน หรือ ผู้เชื่อมโยง และปัจจัยบริบทของชุมชนที่สนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำและชุมชนจนประสบความสำเร็จประกอบด้วย 1) การสื่อสารของชุมชน 2) อัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ และ 3) การเข้าร่วมกับเครือข่าย

2) Dream โดยการพัฒนาทุกคนในชุมชนให้เป็นผู้ประสานด้วยการถามแบบสอนงาน (Coaching) และให้ชุมชนเรียนรู้ด้วยตนเอง (Learning) เพื่อสร้างความตระหนักในการต้องการเปลี่ยนแปลง (Sense of Urgency) ให้เกิดกับชุมชน ด้วยการยกตัวอย่างงานวิจัยจากชุมชนที่ประสบความสำเร็จ (Research Case Study) แล้วให้ผู้นำชุมชนเป็นแกนนำหลักในการดำเนินการ ส่วนผู้วิจัยมีบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator)

3) Design จัดทำโครงการ 2C “Connector Community : ชุมชนนักประสาน” ใช้กลยุทธ์ “Too See” ค้นหาผู้รู้ : ในชุมชน นอกชุมชน ชุมชนนักประสาน มีเครื่องมือในการพัฒนาองค์กร (Intervention Tools) คือ การสร้างเครือข่าย (Networking) และการสื่อสาร (Communication) สอนด้วยการตั้งคำถามแบบสอนงาน (Coaching) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Learning) เป็นการพัฒนาสมาชิกในชุมชนให้become นักประสานที่ค้นหาผู้รู้เป็น มีประโยชน์ในการพัฒนาที่ยั่งยืนด้วยการลดการพึ่งพิงผู้นำเพียงคนเดียว มาเป็นการพึ่งพิงเครือข่ายของผู้ประสานในชุมชน

4) Destiny ส่งมอบโครงการให้ชุมชนดำเนินการด้วยการแต่งตั้งผู้มีจิตอาสาเป็นผู้เชื่อมต่อของเครือข่าย “HUB” ได้ผู้มีจิตอาสา 3 คน เป็นชาย 2 คน หญิง 1 คน ซึ่งมีบทบาทในการสื่อสารและสร้างเครือข่ายทั้งในชุมชนและนอกชุมชน หากผู้นำคิดภารกิจให้ประสานขอความช่วยเหลือจาก HUB เป็นหลัก ผู้ประสานทุกคนสามารถพัฒนาตนเองด้วยการสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมร่วมกับชุมชนผ่านกิจกรรมต่างๆ ได้แก่ 1) การจัดการและอนุรักษ์ป่าทั้งในและนอกชุมชน 2) การให้ข้อมูลชุมชนแก่ผู้มาศึกษาชุมชน 3) การศึกษาดูงาน 4) การเข้าร่วมกับเครือข่าย 5) การสื่อสารความรู้แก่คนในชุมชนและนอกชุมชน ทั้งนี้ผู้ประสานทุกคนสามารถพัฒนาตนเองเป็นทายาทผู้สืบทอดตำแหน่งผู้นำชุมชน (Successor) และเป็นผู้นำที่พึงประสงค์ของชุมชนได้เป็นการพัฒนาภายใต้บริบท “ภูมิสังคม” อัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ของชุมชนที่สามารถปฏิบัติได้จริง

## ABSTRACT

<b>Title of Thesis</b>	The Application of Appreciative Inquiry for Succession Planning Process Development of the Leaders in Ethnic Identity Community: A Case Study of Ban Mae Kong Zai, Chiang Dao District, Chiang Mai Province
<b>Author</b>	Mister Pariwat Pliansiri
<b>Degree</b>	Master of Science (Human Resource and Organizational Development)
<b>Year</b>	2012

---

This thesis aimed at applying Appreciative Inquiry concept in developing ideal leader succession planning process in an ethnic identity community that was awarded forest preservation prototype community by PTT Public Company Limited . The major purposes of the thesis were the following: 1) To study characteristics of the present leaders in ethnic identity community that was awarded forest preservation prototype community. 2) To study characteristics of ideal leaders in ethnic identity community that was awarded forest preservation prototype community. 3) To develop ideal leader succession planning process in an ethnic identity community that was awarded forest preservation prototype community.

This study was a qualitative research with the use of Participatory Action Research (PAR). The data was collected through Ethnography method during the period of 1 month. Appreciative Inquiry (AI) was also used as a framework in organization development to develop the community based on its' strengths. The results led to succession planning that elicits participation from the context of geosocial ethnic identity community. The community consisted of 115 Karen ethnic groups in Mae Kong Zai village. Seven participants were chosen based on purposive sampling with snowball sampling technique.

Data collection tools were 1) Semi-structural interview 2) Organization development plan 3) Field note table used for collecting information, building trustworthiness and credibility of research paper from data triangulation inspection, methodological triangulation and analytic induction. The researcher conducted member checking to confirm researcher's summary by going back to the

community to share the findings to enhance conformability as well as submitting plan to those who can really push for the implementation.

The results is classified by 4 steps in implementing AI (Appreciative Inquiry : 4-D) which were:

1) Discovery: fireproof barrier activity could convey the story of community's success, revealing the characteristics of community's prototype leader and characteristics of the ideal leader in an ethnic identity natural preserving prototype community. The Positive Cores that the successor had an individual characteristics and working qualification developed from being a facilitator or connector and contextual factors of community that supported maturity and community development led to success were 1) communication of community 2) ethnic identity and 3) participation in networking activity.

2) Dream: developing everyone in the community to be a connector by coaching them and providing them self-study learning to create an awareness of sense of urgency in the community by exemplifying case studies from successful communities and allowing the leader of community to lead the project. For this case the researcher acted as a facilitator.

3) Design: organizing 2C or "Connector Community Project: Coordinating Community" by using "To See" Gurus strategy for both of internal and external to the community to Coordinating Community. The intervention tools are networking and communication taught by coaching to stimulate self-study learning as a development of community's members to be connectors that are able to find the Gurus which are in sustainable development by reducing single leader dependency and increasing dependency on network of community connectors.

4) Destiny: transferring the project back to community by appointing volunteers as connectors of HUB networks, 3 volunteers, 2 males and 1 female having roles of communicating and creating network in both of internal and external of the community. In case that the leader is unavailable, they can mainly associate and seek for help from HUB in which everyone can develop oneself by creating learning atmosphere that having participation with community via activities e.g. 1) Forestry management and preservation in both of inner and outer community 2) sharing information to community and community visitors 3) field study 4) network cooperation 5) knowledge sharing to community's members and outsiders. All of connectors can develop themselves to be community's successor and the ideal leader as a development under the context of "Geo-Social" community's ethnic identity that really can be put in to practice.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่อง “การประยุกต์ใช้สุนทรียศาสตร์เพื่อพัฒนากระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำในชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ : กรณีศึกษา ชุมชนบ้านแม่คองซ้าย อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่” เริ่มต้นขึ้นได้จากชื่อเสียงการอนุรักษ์ป่าของชุมชนบ้านแม่คองซ้าย รางวัลเชิดชูเกียรติ “ลูกโลกสีเขียว” จาก ปตท. ประกอบกับความอนุเคราะห์ช่วยเหลือ การให้ข้อมูล คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น และกำลังใจจากบุคคลหลายท่านจนสามารถทำวิจัยได้สำเร็จลุล่วง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำชุมชนบ้านแม่คองซ้าย คุณแก้ว คาคิ ผู้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล และสมาชิกทุกคนในชุมชน ที่มีส่วนร่วมกันในการพัฒนาแผนกระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำชุมชน คุณสิงห์ทอง คาคิ และครอบครัว ที่อนุเคราะห์ที่พักแก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาที่อยู่ในชุมชน คุณสมเกียรติ ใจงาม เจ้าหน้าที่มูลนิธิพัฒนาภาคเหนือ ที่ประสานงานระหว่างผู้วิจัยกับชุมชน

ขอขอบพระคุณคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ประกอบด้วย ผศ. ดร. สมบัติ กุสุมาวดี ผศ. ดร. วาติดา บุญสาทร และ อ. ดร. ภิญญา รัตนพันธ์ ที่ได้ตรวจสอบและให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ต่อการวิจัย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผศ. ดร. วาติดา บุญสาทร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้จุดประกายเป้าหมายในชีวิต ให้โอกาสในการเป็นส่วนหนึ่งของทีมวิจัยทำให้ผู้วิจัยได้พัฒนาความรู้และประสบการณ์จากการปฏิบัติจริง ทั้งยังทุ่มเท ให้กำลังใจ ให้คำปรึกษา และดูแลอย่างใกล้ชิด อีกทั้งคณาจารย์ทุกท่านที่ประสาทความรู้คู่จริยธรรม ตลอดจนเจ้าหน้าที่คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกท่านที่คอยอำนวยความสะดวกตลอด

ขอขอบพระคุณครอบครัวเปลี่ยนศิริ คุณ โรจกร รูปศรี คุณภาณุรัตน์ คุณลาภ คุณนาฏนัคดา สมประสงค์ คุณปรีชาพล คุณนิษฐ์ เพื่อนๆ นักศึกษาสาขาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ ภาคปกติ รุ่นที่ 17 ตลอดจนกัลยาณมิตรทุกท่าน ที่ให้กำลังใจสนับสนุนช่วยเหลือเสมอมา จนในที่สุดศาสตร์ด้านการบริหารการพัฒนาที่ผู้วิจัยได้เรียนรู้จากสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ก็ได้ถูกถ่ายทอดสู่การพัฒนาองค์กรชุมชนอย่างยั่งยืน

ปรีวัตร เปลี่ยนศิริ

กันยายน 2555

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(3)
ABSTRACT	(5)
กิตติกรรมประกาศ	(7)
สารบัญ	(8)
สารบัญตาราง	(10)
สารบัญรูปภาพ	(11)
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	1
1.1 ที่มาและแนวคิดในการศึกษา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	5
1.3 คำถามในการวิจัย	5
1.4 ขอบเขตการศึกษาวิจัย	5
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะเชิงปฏิบัติการ	6
<b>บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม</b>	8
2.1 ชุมชนพึ่งตนเองอย่างยั่งยืน	8
2.2 ผู้นำชุมชน	14
2.3 การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำ	24
2.4 อัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์	37
2.5 ศูนย์วิจัย	45
2.6 ข้อมูลเกี่ยวกับชุมชนบ้านแม่คองซ้าย	51
2.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย	60
<b>บทที่ 3 วิธีการศึกษา</b>	61
3.1 ผู้มีส่วนร่วม	61



3.2 เครื่องมือ	63
3.3 การพัฒนาองค์กร	65
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	66
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	69
3.6 กรอบการดำเนินการ	74
<b>บทที่ 4 ผลการศึกษา</b>	76
4.1 Ethnography การวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณา	77
4.2 Discovery การค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดของประสบการณ์ด้านบวก	105
4.3 Dream การสร้างแรงบันดาลใจเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์	195
4.4 Design การออกแบบกลยุทธ์ โครงสร้าง และกระบวนการ	197
4.5 Destiny การไปให้ถึงเป้าหมาย	197
<b>บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ</b>	202
5.1 สรุปผลการศึกษา	202
5.2 อภิปรายผลการศึกษา	206
5.3 ข้อจำกัดของการศึกษา ประโยชน์ และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย	220
<b>บรรณานุกรม</b>	224
<b>ภาคผนวก</b>	231
ภาคผนวก ก แบบบันทึกภาคสนามการศึกษาวิจัย	232
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง	234
ภาคผนวก ค โครงการพัฒนาสมาชิกในชุมชนเพื่อสนับสนุนแผนพัฒนา กระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำที่พึงประสงค์ในชุมชนต้นแบบ อนุรักษ์ป่าที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์	243
<b>ประวัติผู้เขียน</b>	260

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 ปัจจัยองค์ประกอบของผู้นำที่ทำให้เกิดการพัฒนาชุมชนพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืน	21
2.2 การจำแนกการใช้พื้นที่ของชุมชนแม่คองซ้าย	54
2.3 เหตุการณ์ที่สำคัญของชุมชนแม่คองซ้าย	54
3.1 ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย	62
3.2 บุคคลที่ผู้มีส่วนร่วมให้ข้อมูลอ้างอิงถึงซึ่งอาจเป็นคนเดียวกับผู้ให้ข้อมูลในตาราง 3.1	62

## สารบัญญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 กระบวนการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง	28
2.2 กระบวนการ Whole-system 4-D Dialogue	47
2.3 แสดงแผนที่ชุมชนบ้านแม่คองซ้าย	52
2.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย	60
3.1 กรอบการดำเนินการ	75
4.1 แผนที่การเดินทางสู่ชุมชนบ้านแม่คองซ้าย	78
4.2 ทางเข้าชุมชนบ้านแม่คองซ้าย	79
4.3 ห้วยแม่คองขวา บริเวณหน้าชุมชนบ้านแม่คองซ้าย	80
4.4 ผู้นำชุมชนด้านการอนุรักษ์ป่าของชุมชนบ้านแม่คองซ้าย	81
4.5 เยาวชนกำลังสาธิตวิธีจับปลาด้วยเหล็กแหลม	83
4.6 ถนนทางเข้าชุมชนบ้านแม่คองซ้าย	85
4.7 สมาชิกครอบครัวของผู้วิจัยเดินทางไปส่งที่ชุมชน	86
4.8 การต้มอาหารหมูจากภูมิปัญญาชาวบ้าน	87
4.9 ที่พักของผู้วิจัย	87
4.10 การปรุงอาหาร วิธีชีวิตที่สอดคล้องกับการอยู่ป่า	88
4.11 วัดป่าแม่คองซ้าย	89
4.12 การประกอบพิธีกรรมไหว้ผี เรียกวัญ ก่อนการเก็บเกี่ยว	89
4.13 การเอามือ (ลงแขก) เก็บเกี่ยวผลผลิตจากการทำนาขั้นบันได	90
4.14 การตีข้าวเพื่อแยกฟางข้าวกับเมล็ดข้าว	90
4.15 การสอดแทรกการพัฒนาภาวะผู้นำให้เด็กรู้จักเอาตัวรอดด้วยการ ให้นักเรียนรุ่นพี่ปรุงอาหารทานร่วมกันในโรงเรียน	91
4.16 การฝึกระเบียบวินัยแก่เด็กในวัยเรียน	92
4.17 การล้อมวงทานข้าวพร้อมกันในครอบครัว	92
4.18 เยาวชนที่เชื่อมโยงผู้วิจัยให้กลมกลืนกับชุมชน	94

4.19	ป้ายเขตอนุรักษ์พันธุ์สัตว์น้ำของชุมชน	95
4.20	คริสตจักรแม่กองซ้าย	96
4.21	ผู้วิจัยร่วมเก็บเมล็ดกาแฟกับเด็กๆ ในชุมชน	97
4.22	พืชผลแรก และข้าวใหม่	99
4.23	การสวมมรดักขอบคุดอาหารก่อนรับประทานในพิธี พืชผลแรก และข้าวใหม่	99
4.24	แนวท่อประปาใหม่ของชุมชน	100
4.25	การทำเหมืองฝายเพื่อผันน้ำเข้านาชั้นบันได	101
4.26	น้ำห้วยที่ถูกผันผ่านนา ไหลไปตามชั้นบันไดของแปลงนา และออกสู่ลำห้วยที่ปลายนา	102
4.27	การทำประชาคมหมู่บ้านเพื่อเสนอแผน	103
4.28	คุณสิ่งทอง คาคิ และครอบครัวที่ให้ความอนุเคราะห์ที่พักแก่ผู้วิจัย	104
4.29	แนวกันไฟของชุมชน	106
4.30	พระบรมฉายาลักษณ์ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ในบ้านของสมาชิกชุมชน	111
4.31	ผลผลิตทางเกษตรจากการทำสวนผักริมรั้วไว้ทานในครัวเรือน	117
4.32	แสดงผลผลิตกาแฟของชุมชน	118
4.33	แสดงการเลี้ยงสัตว์ของชุมชน	118
4.34	สมุนไพร ปลิดปลิวแดง ในเรือนเพาะชำของ พระดินะพอ	121
4.35	แสดงสถานที่ทำพิธีกรรมเกี่ยวกับความเชื่อเรื่องผีก่อนการทำนา	123
4.36	การมีวิถีชีวิตที่สอดคล้องกับการอยู่ป่าด้วยการทำประปาภูเขา	126
4.37	การปรับตัวด้านยานพาหนะด้วยการใส่โซ่กันลื่นที่ล้อในฤดูฝน	126
4.38	การใช้รถจักรยานยนต์ในการทุนแรง และเวลา เพื่อขนย้ายผลผลิต จากนาสู่ยุ้งข้าวให้ทันกับสภาพอากาศฝนตก ที่อาจก่อให้เกิดความเสียหาย แก่ผลผลิตข้าวที่เก็บเกี่ยว	127
4.39	โรงเลี้ยงสัตว์ และบ้านที่ใช้ไม้ไผ่และหญ้าคาเป็นส่วนประกอบหลัก	130
4.40	บ้านหลังเก่าของสิ่งทอง ที่ปัจจุบันใช้เป็น โรงครัวทำจากโครงสร้าง ไม้ไผ่มุงสังกะสี	131
4.41	การปรับอัตลักษณ์ด้วยการสร้างที่พักอาศัยแบบถาวร	131
4.42	โทรทัศน์เครื่องใช้ไฟฟ้าที่จำเป็นในการรับรู้ข่าวสารบ้านเมืองนอกชุมชน	133

4.43	ภูมิปัญญาชาวบ้านในการทำไม้กวาดไว้ใช้ในครัวเรือน	134
4.44	การถนอมอาหารจากถั่วเหลืองด้วยการทำถั่วเน่าไว้รับประทานในครัวเรือน	134
4.45	โบสถ์แม่คงซ้ายที่เรียบง่ายของผู้นับถือศาสนาคริสต์ในชุมชน	135
4.46	ป้ายประชาสัมพันธ์ชุมชนเกี่ยวกับบทบาทการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ ของชุมชน	138
4.47	จุดติระฆังระดมคนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของชุมชน	141
4.48	การปรับใช้เทคโนโลยีเครื่องสีข้าวเพื่อทุนแรงจากการใช้ครกกระเดื่อง	155
4.49	ปัจจัยสู่ความสำเร็จของชุมชนบ้านแม่คงซ้าย อ.เชียงดาว จ.เชียงใหม่	158
4.50	คำถามวิจัยที่ 1 ลักษณะผู้นำชุมชนต้นแบบในการอนุรักษ์ป่าของชุมชน ที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์เป็นอย่างไร	178
4.51	คำถามวิจัยที่ 2 ลักษณะผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ในการอนุรักษ์ป่าของชุมชน ที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์เป็นอย่างไร	194
4.52	คำถามวิจัยที่ 3 ลักษณะแผนพัฒนากระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำ ที่พึงประสงค์ในชุมชนต้นแบบอนุรักษ์ป่าที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ เป็นอย่างไร	201

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ที่มาและแนวคิดในการศึกษา

ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้พระราชทานแก่พสกนิกรชาวไทยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2517 ขณะนี้ได้หยั่งรากลึกกลงในสังคมไทย พระองค์ทรงให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน ในการดำเนินวิถีชีวิตอย่างมั่นคงบนพื้นฐานของการพึ่งตนเอง ความพอมีพอกิน การรู้จักความพอประมาณ การคำนึงถึงความมีเหตุผล การสร้างภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี และทรงเตือนสติประชาชนคนไทยไม่ให้ประมาท ตระหนักถึงความถูกต้องตามหลักวิชา ตลอดจนมีคุณธรรมเป็นกรอบในการดำรงชีวิต หลักการทรงงานของพระองค์จะเน้นการ เข้าใจ เข้าถึง และร่วมพัฒนา อย่างสอดคล้องกับ ภูมิสังคม ที่ให้ความสำคัญกับความหลากหลายของระบบภูมินิเวศ เศรษฐกิจ วัฒนธรรม ประเพณี เพื่อผลประโยชน์ของประชาชน โดยประชาชน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นการพัฒนาที่มุ่งสู่การพึ่งพาตนเอง ดำเนินการด้วยความรอบคอบ วิเคราะห์ระมัดระวัง ทำตามลำดับขั้นตอน มีการทดลองด้วยความเพียรจนมั่นใจ จึงนำไปเผยแพร่ใช้ประโยชน์สู่สาธารณะ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2549)

กรอบแนวคิดการพัฒนาประเทศในระยะแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 จึงมีแนวคิดที่ต่อเนื่องจากแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8-10 โดยยังคงยึดหลักการปฏิบัติตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และขับเคลื่อนให้บังเกิดผลในทางปฏิบัติที่ชัดเจนยิ่งขึ้นในทุกภาคส่วน ทุกระดับ ยึดแนวคิดการพัฒนาแบบบูรณาการเป็นองค์รวมที่มี คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา มีการเชื่อมโยงทุกมิติของการพัฒนาอย่างบูรณาการ ทั้งมิติตัวคน สังคมเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และการเมือง เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันให้พร้อมเผชิญการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งในระดับปัจเจก ครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ ขณะเดียวกัน ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคมในกระบวนการพัฒนาประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2555)

การดำเนินวิถีชีวิตอย่างมั่นคงบนพื้นฐานของการพึ่งตนเอง ความพอมีพอกิน การรู้จักความพอประมาณ การคำนึงถึงความมีเหตุผล การสร้างภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี ในบริบทของการพัฒนา

องค์กรชุมชนนั้นมีการพัฒนาที่สอดคล้องกับแนวคิด ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2555) ดังกล่าว โดยมีผู้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาชุมชนเข้มแข็งไว้หลายท่านกล่าวว่าการที่จะพัฒนาให้ชุมชนเข้มแข็งได้นั้น ปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือ ผู้นำ โดย งามนตร จริงสูงเนิน (2538) กล่าวว่าผู้นำที่มีความรู้ความสามารถในการสร้างความเชื่อถือเป็นพลังชุมชนที่ผสานเข้ากับพลังปัญญา เป็นปัจจัยสำคัญที่สร้างศักยภาพและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ พิรสุด ศรีธวัช ณ อุทธยา (2541) เอกกมล อ่อนศรี (2544) ชาญเดช เจริญวิริยะกุล (2546) ว่าการที่จะสามารถพัฒนาหน่วยใหญ่ของประเทศชาติให้ยั่งยืนได้นั้น จุดที่สำคัญที่สุดจุดหนึ่งคือการพัฒนาหน่วยย่อยให้เข้มแข็ง มั่นคง และยั่งยืน ผู้วิจัยมีความคิดว่าหน่วยนั้นคือ ชุมชน และการที่จะพัฒนาให้ยั่งยืนได้นั้น ปัจจัยรากฐานของการพัฒนา ก็คือ คน ทั้งนี้ผู้นำก็เป็นปัญหาและอุปสรรคต่อความเข้มแข็งของชุมชนเช่นกัน

โดยสมพันธ์ เตชะอธิก และคณะ (2540) ได้ศึกษาองค์กรชาวบ้าน 9 องค์กร พบปัญหา คือ 1) การขาดแคลนผู้นำ เนื่องจากสภาวะการคืนชนต่อผู้ทางเศรษฐกิจ การรวมตัวอย่างต่อเนื่องจึงเป็นไปได้ยาก ทำให้มีการลาออกจากผู้นำ การจะสร้างผู้นำคนใหม่มาสืบทอดก็อยู่ในภาวะที่หาคนแทนไม่ได้ จึงทำให้องค์กรที่เกิดขึ้นแล้วอ่อนแอลงเรื่อยๆ 2) ผู้นำขาดความเชื่อถือ โดยเฉพาะคนยากจนที่เรียนรู้ ปรับตัว และพัฒนาตนเองขึ้นมา ในระยะแรกๆ มักไม่ถูกยอมรับ ต่อเมื่อได้ทำกิจกรรมที่แก้ปัญหาได้จริงและชาวบ้านได้รับประโยชน์ จึงสามารถสร้างความเชื่อถือได้ 3) ทศนคติที่ไม่ดีต่อกันของผู้นำ ก่อให้เกิดความขัดแย้ง และไม่ร่วมมือกันสร้างสรรค์องค์กร 4) ผู้นำขาดความรู้ในการแก้ปัญหาให้กับสมาชิก ถ้าผู้นำไม่ได้เป็นคนใฝ่รู้ และรู้จักคนในพื้นที่อื่นๆ ขอมขาดแคลนบทเรียน และประสบการณ์ในการที่จะนำมาแลกเปลี่ยนให้กับสมาชิกใช้ในการแก้ปัญหาต่างๆ ยิ่งผู้นำไม่ได้เป็นแบบอย่างของการแก้ปัญหา การชักจูงให้เกิดการปฏิบัติตามยิ่งเป็นไปได้ยาก การที่จะสามารถแก้ปัญหาดังกล่าวได้ ต้องมีการพัฒนา ผู้นำ จำแนกแยกแยะความรู้ ความรู้ความสามารถของผู้นำ เสริมสร้างในจุดที่ผู้นำมีอยู่แล้วให้เข้มแข็งและเพิ่มทักษะความสามารถด้านอื่นๆ แต่โดยทั่วไปการพัฒนาผู้นำมักทำแบบรวมๆ ไม่มีแบบแผนหรือแนวทางที่ชัดเจน ไม่มีการให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้นำรายบุคคล ผลจึงปรากฏว่าองค์กรชาวบ้านอ่อนแอลง และเมื่อผู้นำหลักที่ดีอายุมากขึ้น หรือหมดแรงเสียดสละ ก็มักขาดการสืบทอดกลายเป็นภาวะขาดแคลนผู้นำไปโดยปริยาย องค์กรชาวบ้านก็ล้มลง การที่จะแก้ปัญหานี้ได้ และสร้างความเข้มแข็งขององค์กร ต้องให้มีผู้นำหลายประเภทหลายบทบาทช่วยกันทำงาน และเสริมสร้างผู้นำรุ่นใหม่สืบทอดบทบาทผู้นำองค์กรต่อไป ที่สำคัญต้องคิดเสมอว่า องค์กรชาวบ้านมีผู้นำหลายคนหลายบทบาท ไม่ใช่คนเดียวมีบทบาททุกอย่าง และควรเป็นการสร้างผู้นำที่ทำให้ชุมชนมีการพึ่งตนเองอย่างยั่งยืนต่อไปด้วย

สังคมไทยยังมีผู้นำการพัฒนาโดยเฉพาะผู้นำชุมชนและปราชญ์กระจายอยู่ทุกพื้นที่ ประมาณ 1.7 ล้านคน และมีบทบาทสำคัญเป็นแกนหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาชุมชนทำให้มีชุมชนต้นแบบที่มีความเข้มแข็งสามารถเป็นแบบอย่างเพื่อเรียนรู้และประยุกต์ใช้อยู่ทั่วทุกภูมิภาค

ขณะเดียวกันพฤติกรรมการดำรงชีวิตและการปฏิสัมพันธ์ของคนในชุมชนปรับเปลี่ยนไปจากอดีต โดยกระแสวัฒนธรรมที่เข้าสู่ชุมชนได้ส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตของคนในชุมชน ทำให้มีความสะดวกมากขึ้นแต่มีความสุขลดลง มีรายได้ไม่พอรายจ่าย มีหนี้สินเพิ่มขึ้น และความสัมพันธ์ของคนในชุมชนลดน้อยลงในลักษณะต่างคนต่างอยู่มากขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2549) แต่ก็ยังมีกลุ่มชาติพันธุ์ (Ethnic Group) ที่เป็นประชากรกลุ่มเล็กๆ ของประเทศไทยได้อาศัยมาป่าใหญ่เป็นเกราะป้องกันการพัฒนาที่ไม่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของคนในชุมชน และใช้ชีวิตอยู่อย่างพอเพียงตามอัตลักษณ์ (Ethnic Identity) ของกลุ่มตน อีกทั้งยังสามารถดูแลรักษาป่าต้นน้ำที่เป็นหลอดเลือดใหญ่หล่อเลี้ยงคนทั้งประเทศด้วย จากข้อมูลของ วันชัย ตันติวิทยพิทักษ์ (2551) ในเอกสาร ป่าชุมชน ชุมชนสร้างป่า หนึ่งในทศวรรษรางวัลลูกโลกสีเขียว พ.ศ. 2542-พ.ศ. 2551 ได้กล่าวไว้ว่า ชุมชนบ้านแม่คองซ้าย อ. เชียงดาว จ. เชียงใหม่ เป็นกลุ่มชาติพันธุ์ปกากะญอที่ได้รับรางวัลลูกโลกสีเขียว สิบปนนท์ เกตุทัต 5 ปี แห่งความยั่งยืน จาก ปตท. ด้วยความร่วมมือจากบ้านแม่คองซ้ายที่มีประชากร 100 กว่าคน และบ้านแม่ป่าเส้าที่มีประชากรราว 80 คน ได้ช่วยกันดูแลป่าต้นน้ำเล็กๆ ในผืนป่าเหนือหมู่บ้านปกากะญอ 2 แห่ง ต้นกำเนิดแม่น้ำปิงที่ไหลไปรวมเป็นแม่น้ำสายใหญ่เลี้ยงคนในเมืองหลวงกว่า 10 ล้านชีวิตให้มึ่น้ำกินน้ำใช้ ชาวปกากะญอใน 2 หย่อมบ้านนี้ตั้งรกรากมานานกว่า 200 ปีแล้ว ในอดีตปี พ.ศ. 2512 มีกลุ่มนายทุนเข้ามาทำสัมปทานในเขตป่าต้นน้ำ ชาวบ้านได้ร่วมกันคัดค้านจนนายทุนระงับโครงการ แต่หลังจากนั้นในปี พ.ศ. 2534 แผ่นดินเกิดของพวกเขาที่ถูกประกาศให้เป็นส่วนหนึ่งของเขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่าเชียงดาว ทำให้ชุมชนทั้งสองต้องประคองตัวด้วยความระมัดระวัง การที่ดำรงชีวิตด้วยการยึดมั่นในภูมิปัญญาท้องถิ่น มีชีวิตอยู่กับป่าอย่างกลมกลืน พวกเขาจึงผ่านพ้นวิกฤติมาได้โดยไม่มีข้อขัดแย้งกับเจ้าหน้าที่รัฐ ชาวปกากะญออาศัยข้าวไร่หมุนเวียนและของป่าเป็นการยังชีพ ช่วงเดือนกุมภาพันธ์จนถึงเมษายนของทุกปี ชาวบ้านจะช่วยกันทำแนวกันไฟกว้าง 6 เมตร ยาว 30 กิโลเมตร โอบรอบป่าชุมชนเขาดันน้ำ 15,000 ไร่ เพื่อป้องกันไฟที่อาจลามมาจากการเผาซากไร่หลังการเก็บเกี่ยว โดยปฏิบัติเช่นนี้มาตั้งแต่ 2 หมู่บ้านร่วมเป็นส่วนหนึ่งในเครือข่ายกลุ่มเกษตรกรภาคเหนือในปี พ.ศ. 2538 ภูมิปัญญาครั้งบรรพชนได้สอนให้ชุมชนที่นี่มีการจำแนกการใช้ประโยชน์จากป่าอย่างชัดเจน แบ่งเป็นป่าพิธีกรรม ป่าใช้สอย และป่าอนุรักษ์

จากการที่ผู้วิจัยได้เข้าไปศึกษาวิเคราะห์ชุมชนในเบื้องต้น (Exploratory Research) ทำให้ทราบถึงที่มาของความสำเร็จที่บังเกิดขึ้นกับชุมชนแห่งนี้ว่า ปัจจัยสำคัญที่อยู่เบื้องหลังคือ ผู้นำตามธรรมชาติที่มีอยู่ในชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ งามเนตร จิริงสูงเนิน (2538) สมพันธ์ เตชะอธิก และคณะ (2540) พีรสุด ศรีธวัช ณ อยุธยา (2541) เอกกมล อ่อนศรี (2544) ชาญเดช เจริญวิริยะกุล (2546) ดังกล่าวข้างต้น แต่ในปัจจุบันชุมชนบ้านแม่คองซ้ายกำลังประสบปัญหาการขาดทายาท ผู้



สืบทอดตำแหน่งผู้นำชุมชน (Successor) เนื่องจากเหตุผลด้านอัตลักษณ์ความเชื่อเกี่ยวกับการสืบทอดตำแหน่งผู้นำที่ต้องเป็นผู้ชายที่ถือกำเนิดและนับถือศาสนาเช่นเดียวกับครอบครัวของผู้นำเท่านั้น จึงเป็นผลให้ผู้นำตามความเชื่อที่สืบทอดทางสายเลือด ฮีโง่ ได้ขาดช่วง และผู้นำตามธรรมชาติ ด้านการอนุรักษ์ป่าของชุมชน ผู้ที่คอยประสานความสามัคคีของคนในชุมชนเพื่อต่อสู้กับภัยคุกคามต่างๆ ตลอดระยะเวลา 20 ปี เริ่มชราภาพลง ผู้ที่ไม่เคยเข้าไปสัมผัสกับกลุ่มชาติพันธุ์อาจคิดว่าเขาเป็นเพียงชนกลุ่มน้อยที่ไม่ค่อยมีบทบาทสำคัญในประเทศ แต่ผู้วิจัยมองในเชิงคุณค่าความเป็นมนุษย์ที่เท่าเทียมกัน เช่นนั้นแล้วพวกเขาคือทรัพยากรบุคคลที่มีค่ายิ่ง ป่าผืนใหญ่ที่เป็นตาน้ำเป็นหลอดเลือดใหญ่ที่คอยหล่อเลี้ยงคนทั้งประเทศนี้ในอนาคตอาจถูกคุกคามด้วยอำนาจ และความโลภจากคนบางกลุ่มดังที่เคยประสบมาแล้ว ผู้ศึกษาวิจัยจึงไม่สามารถที่จะละเลยในการแก้ปัญหาการขาดทายาทผู้สืบทอดตำแหน่งผู้นำชุมชน (Successor)

ประเด็นปัญหาดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจค้นคว้าแนวคิดทฤษฎี และผลงานวิจัยทำให้ทราบว่าจะองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนการพึ่งตนเองอย่างยั่งยืนของชุมชน (Self-Reliance and Sustainable Communities) คือ การพัฒนาผู้นำองค์กรชาวบ้าน ผู้นำชุมชน ลดการพึ่งพิงจากทรัพยากรภายนอก โดยหันมาให้ความสำคัญกับ ภูมิสังคม ที่ให้ความสำคัญกับความหลากหลายของระบบภูมินิเวศ เศรษฐกิจ วัฒนธรรม ประเพณี เพื่อผลประโยชน์ของประชาชน โดยประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นการพัฒนาที่มุ่งสู่ การพึ่งพาตนเอง ซึ่งผู้วิจัยได้ยึดถือแนวทางปฏิบัติตามหลักการทรงงานของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่ต้องดำเนินการด้วยความรอบคอบ วิเคราะห์ระมัดระวัง ทำตามลำดับขั้นตอน มีการทดลองด้วยความเพียรจนมั่นใจ จึงนำไปเผยแพร่ใช้ประโยชน์สู่สาธารณะ

ดังนั้นจึงเป็นที่มาของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ว่ามีวิธีการอย่างไรที่จะสามารถก้าวข้ามปัญหาการขาดทายาทผู้สืบทอดตำแหน่งผู้นำชุมชน (Successor) ผู้วิจัยใช้รูปแบบของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมกับชุมชน (Participatory Action Research: PAR) ด้วยการค้นหาประสบการณ์ที่ดีที่สุดจากกระบวนการสุนทรียศาสตร์ (AI: Appreciative Inquiry) ในบริบทของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ (Ethnic Identity) ศึกษาถึงพลังในการขับเคลื่อนความสำเร็จของชุมชน และนำศักยภาพที่ค้นพบมาพัฒนากระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำ (Succession Planning) ที่มีประยุกต์ใช้กระบวนการสุนทรียศาสตร์ (AI: Appreciative Inquiry) ในการเสนอแผนสืบทอดตำแหน่งผู้นำ (Succession Planning) ที่เป็นแผนของชุมชน โดยศึกษาจากกลุ่มชาติพันธุ์ปกากะญอ ชุมชนบ้านแม่กองซ้าย อ.เชียงดาว จ.เชียงใหม่ ทั้งนี้ต้องพัฒนาจากทุนของชุมชน ภูมิสังคม (Geosocial) โดยชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนา ในการกำหนดเป้าหมายอนาคตร่วมกัน ซึ่งจะทำให้การพัฒนาที่เป็นผลจากการวิจัยครั้งนี้อยู่กับชุมชน ชุมชนสามารถอยู่ได้โดยลดการพึ่งพิงจากภายนอกชุมชนให้มากที่สุด และสามารถพึ่งพิงตนเองได้อย่างยั่งยืน

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.2.1 เพื่อศึกษาลักษณะผู้นำชุมชนต้นแบบในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์

1.2.2 เพื่อศึกษาลักษณะผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์

1.2.3 เพื่อเสนอแผนพัฒนากระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำที่พึงประสงค์ในชุมชนต้นแบบอนุรักษ์ป่าที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์

## 1.3 คำถามในการวิจัย

1.3.1 ลักษณะผู้นำชุมชนต้นแบบในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์เป็นอย่างไร ?

1.3.2 ลักษณะผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์เป็นอย่างไร

1.3.3 แผนพัฒนากระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำที่พึงประสงค์ในชุมชนต้นแบบอนุรักษ์ป่าที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์เป็นอย่างไร

## 1.4 ขอบเขตการศึกษาวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้บริบทของชุมชนต้นแบบการอนุรักษ์ป่าที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ในการศึกษา คือ กลุ่มชาติพันธุ์ปกากะญอ บ้านแม่กองซ้าย อ.เชียงดาว จ.เชียงใหม่ เป็นการศึกษาในเชิงลึกด้วยวิธีการสุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry) ผสมกับ การศึกษาเชิงชาติพันธุ์วรรณา (Ethnography) โดยแบ่งการศึกษาเป็น 2 ส่วน คือ 1) ลักษณะของผู้นำต้นแบบในปัจจุบัน และลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์ในอนาคตของชุมชนต้นแบบอนุรักษ์ป่าที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ 2) การวางแผนพัฒนากระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำที่พึงประสงค์ในอนาคตของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์

## 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.5.1 ทราบถึงลักษณะผู้นำชุมชนต้นแบบในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์

1.5.2 ทราบถึงลักษณะผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์

1.5.3 ชุมชนนำแผนพัฒนากระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำที่พึงประสงค์ของชุมชนต้นแบบอนุรักษ์ป่าที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ใช้เป็นแนวทางในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้นำได้

1.5.4 นำผลที่ได้จากการวิจัยไปปรับใช้ในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้นำชุมชนเพื่อป้องกันปัญหาการขาดช่วงของผู้นำในชุมชนอื่นๆ และเป็นแนวทางในการสร้างชุมชนพึ่งตนเองอย่างยั่งยืนต่อไป

## 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะเชิงปฏิบัติการ

1.6.1 ผู้นำชุมชน หมายถึง ผู้นำตามธรรมชาติ หรือผู้นำแบบไม่เป็นทางการ ไม่ได้มาจากการแต่งตั้งจากราชการ เป็นผู้นำที่มีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมากต่อการพัฒนาและการสร้างความเข้มแข็งของชุมชน โดยเป็นผู้นำที่เกิดขึ้นจากการยอมรับของชุมชนและสังคม สืบเนื่องจากการเสียสละอุทิศตน ผ่านการใช้ชีวิตเพื่อส่วนรวมต่อชุมชนมานาน มีบริบทของโครงสร้างชุมชนและสังคมแบบมีส่วนร่วม มีคุณลักษณะของผู้นำที่หลากหลาย เป็นผู้นำที่มีบารมี ไม่ใช่อำนาจ (ทองศักดิ์คุ่ม ไช้หน้า, 2534; สมพันธ์ เตชะอธิก และคณะ, 2540; พิทยา ว่องกุล, 2541)

1.6.2 การขาดช่วงของผู้นำ หมายถึง การขาดแคลนผู้นำ เนื่องจากสภาวะการคืนร่นต่อสู่ทางเศรษฐกิจ ทำให้สมาชิกในชุมชนออกไปทำงานในเมือง เหลือแต่เด็กกับคนแก่ที่ยังใช้ชีวิตอยู่ในชุมชน ผู้นำในปัจจุบันมีความชรา ขาดการวางแผนในการพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่เข้ามาทำงานให้กับชุมชน การจะสร้างผู้นำคนใหม่มาสืบทอดก็อยู่ในภาวะที่หาคนแทนไม่ได้ จึงทำให้องค์กรที่เกิดขึ้นแล้วอ่อนแอลงเรื่อยๆ (สมพันธ์ เตชะอธิก และคณะ, 2540)

1.6.3 อัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ หมายถึง กลุ่มคนชาติพันธุ์ปกากะญอ ที่อาศัยอยู่ในชุมชนบ้านแม่คองซ้าย อ.เชียงดาว จ.เชียงใหม่ ยึดโยงกันอยู่ด้วยสายสัมพันธ์ทางภาษา ลีลา เชื้อชาติ ศาสนา ประเพณีวัฒนธรรม มีประวัติศาสตร์ ความเป็นมาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองร่วมกัน ทำให้มีความรู้สึกถึงความเป็นพวกเรา ที่แตกต่างจากกลุ่มอื่น เมื่อกาลเวลาผ่านไป บริบทต่างๆ เปลี่ยนไปจึงต้องมีการปรับสร้างอัตลักษณ์ขึ้นมาใหม่บนพื้นฐานของการดำรงอัตลักษณ์เดิมที่มีคุณค่าด้วย (Keyes, 1979; Gillian, 1997; Hall, 1996)

1.6.4 การพึ่งตนเอง หมายถึง การพึ่งตนเองทางกายภาพ ได้แก่การพึ่งตนเองทางเศรษฐกิจและการปกครอง ตลอดจนการจัดการความสัมพันธ์ทางสังคมที่มีแบบแผนของตนเอง มีการผลิตเพื่อการบริโภคเป็นหลัก โดยสัมพันธ์กับการพึ่งตนเองทางวัฒนธรรม ความเชื่อ สติปัญญา และอำนาจการตัดสินใจ มิใช่การปิดตนเองโดดเดี่ยวออกจากสังคมทั่วไป หากแต่เมื่อกล่าวถึงหมู่บ้านพึ่งตนเองจึงหมายถึง สังคมที่มีแบบแผนทางวัฒนธรรมและการผลิตในแบบของตนเอง มีการผลิตเพื่อการบริโภคเป็นหลัก มีศักยภาพที่ดำเนินไปตามรากฐานทางวัฒนธรรมของตนเองสูง ขณะเดียวกันก็มีการช่วยเหลือเกื้อกูลระหว่างกัน ทั้งภายในและภายนอกหมู่บ้าน โดยที่ยังสามารถดำรงความเป็นตัวของตัวเองที่สืบทอดวิถีการพึ่งตนเองไว้ (อภิชาติ ทองอยู่, 2530)

1.6.5 การพัฒนาที่ยั่งยืน หมายถึง การพัฒนาเชิงบูรณาการ อย่างเป็นองค์รวมที่ทุกองค์ประกอบเชื่อมประสานอย่างสมดุลสอดคล้องกับกฎเกณฑ์ธรรมชาติบนฐานทรัพยากรและทุนทางสังคม นำไปสู่การพึ่งตนเองและคุณภาพชีวิตที่ดีอย่างเท่าเทียม พร้อมตอบสนองต่อความต้องการทั้งคนในรุ่นปัจจุบันและในอนาคต (ชัชชัย เฟิงพินิจ, 2553)

1.6.6 ผู้นำชุมชนต้นแบบ หมายถึง ผู้นำตามธรรมชาติ ที่เป็นผู้นำชุมชนในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ โดยใช้เกณฑ์การตัดสินใจจากความเห็น ความเชื่อในสายตาของคนในชุมชน การคัดกรองด้วยการสังเกตแบบมีส่วนร่วมกับชุมชน ประกอบกับการสอบถามและการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งผู้นำตามธรรมชาติต้องเป็นผู้ที่มีบทบาทในการกระทำการเปลี่ยนแปลงในวิถีชีวิตของคนในชุมชน ต้องเป็นผู้ที่คนในชุมชนให้ความศรัทธา เชื่อถือ และตำแหน่งไม่ได้มาจากการแต่งตั้งจากหน่วยงานราชการ

1.6.7 ผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ หมายถึง ทายาทผู้สืบทอดตำแหน่งผู้นำชุมชน (Successor) ที่ได้จาก การประยุกต์ใช้สุนทรียสาธกในการพัฒนากระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำในชุมชน (Succession Planning) เป็นความคาดหวังเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำที่มาจาก การรังสรรค์ขึ้นอย่างมีส่วนร่วมของสมาชิกในชุมชน เป็นผู้นำที่สมาชิกในชุมชนให้การยอมรับ ซึ่งอาจมีลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์บางด้านที่เชื่อมโยงกับผู้นำชุมชนต้นแบบ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาและพัฒนาชุมชนในบริบทของกลุ่มชาติพันธุ์ที่ประสบความสำเร็จ เพื่อเสนอแผนพัฒนากระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำที่พึงประสงค์ในชุมชนต้นแบบอนุรักษ์ป่าที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ และเป็นแนวทางในการสร้างชุมชนพึ่งตนเองอย่างยั่งยืน โดยผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมในการวิจัยครั้งนี้ดังจะได้นำเสนอในบทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม ต่อไป

## บทที่ 2

### ทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัยเรื่อง การประยุกต์ใช้สุนทรียศาสตร์เพื่อพัฒนากระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำในชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์: กรณีศึกษาชุมชนบ้านแม่คองซ้าย อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะผู้นำชุมชนต้นแบบในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ เพื่อศึกษาลักษณะผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ และเพื่อเสนอแผนพัฒนากระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำที่พึงประสงค์ในชุมชนต้นแบบอนุรักษ์ป่าที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ โดยผู้วิจัยได้ตรวจสอบแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งเป็น 7 ส่วน ดังนี้

- 2.1 ชุมชนพึ่งตนเองอย่างยั่งยืน
- 2.2 ผู้นำชุมชน
- 2.3 การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำ
- 2.4 อัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์
- 2.5 สุนทรียศาสตร์
- 2.6 ข้อมูลเกี่ยวกับชุมชนบ้านแม่คองซ้าย
- 2.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### 2.1 ชุมชนพึ่งตนเองอย่างยั่งยืน

การศึกษานี้ เป้าประสงค์เพื่อสร้างชุมชนพึ่งตนเองอย่างยั่งยืน จากการที่ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการพึ่งตนเองอย่างยั่งยืนของชุมชน ทำให้ทราบว่าก่อนที่ชุมชนจะสามารถพึ่งตนเองอย่างยั่งยืนได้นั้นต้องเกิดจากฐานของความเป็นชุมชนที่เข้มแข็ง ผู้วิจัยจึงขอเสนอความหมายของชุมชน ลักษณะของชุมชนที่เข้มแข็ง ปัจจัยที่นำไปสู่ความเข้มแข็งของชุมชน และการพึ่งตนเองอย่างยั่งยืนของชุมชนที่เข้มแข็ง ดังนี้

### 2.1.1 ความหมายของชุมชน

ประเวศ วะสี (2541:13-16) ได้ให้ความหมายของชุมชนว่าหมายถึงการที่คนจำนวนหนึ่ง มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีความเอื้ออาทรต่อกัน มีความพยายามทำอะไรร่วมกัน มีการเรียนรู้ร่วมกัน ในการกระทำ ซึ่งรวมถึงการติดต่อสื่อสารกัน ความเข้มแข็งของชุมชนจึงอยู่ที่ความเป็นกลุ่มก้อนของสมาชิกในชุมชน ซึ่งจะทำให้ชุมชนมีศักยภาพสูง ความเป็นชุมชนจึงมีลักษณะที่สำคัญคือ มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีความรัก มีการกระทำร่วมกัน และมีการเรียนรู้ร่วมกัน นอกจากนี้ยังมีองค์ประกอบที่บังเกิดขึ้นจากการกระทำร่วมกัน คือ ความมีจิตวิญญาณ มีผู้นำตามธรรมชาติและการจัดการ มีความเข้มแข็งของชุมชนที่สามารถแก้ไขปัญหาได้ทุกอย่าง ทั้งเศรษฐกิจ จิตใจ สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม การเมือง และสุขภาพ

หากกล่าวถึงการมีความเป็นชุมชนที่มีความหมายครอบคลุมกว้างถึงอาณาบริเวณหรือบริบทขนาดใหญ่ที่สามารถเชื่อมโยงติดต่อถึงกันในทางใดทางหนึ่ง หรืออาจพิจารณาถึงความเป็นชุมชนภายในกลุ่มองค์กรเล็กๆ ที่รวมตัวกันด้วยความรัก ความผูกพัน ความเอื้ออาทร ความสนใจ และมีผลประโยชน์ร่วมกัน ดังนั้น ลักษณะของความเป็นชุมชนก็คงไม่จำเป็นต้องยึดติดกับความเป็นชนบทหรือชุมชนชนบทก็ได้ ความเป็นชุมชนอาจเป็นเรื่องของชุมชนเมือง ชุมชนของคนชั้นกลาง ชุมชนของนักธุรกิจ ชุมชนของสถาบันการศึกษา และรวมถึงความเป็นชุมชนของคนภายในองค์กรอีกด้วย โดยนัยยะขององค์ประกอบนี้คงจะทำให้มองเรื่องประชาสังคมในบริบทที่กว้างขวางและหลากหลายมากยิ่งขึ้น (อนุชาติ พวงสำลี และบริบูรณ์ วิจารณ์ทสกุล, 2541: 13)

### 2.1.2 ลักษณะชุมชนที่เข้มแข็ง

จากชุมชนในความหมายของการมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีความรัก มีการกระทำร่วมกัน และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ความมีจิตวิญญาณ มีผู้นำตามธรรมชาติและการจัดการ ประกอบกับการที่ชุมชนมีความเข้มแข็งสามารถเป็นกลไกในการแก้ปัญหาเศรษฐกิจ จิตใจ สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม การเมือง และสุขภาพ ทั้งแล้วการเกิดขึ้นของพลังชุมชนที่นำไปสู่ชุมชนเข้มแข็งนั้น อุทัย คุลยเกษม และอรศรี งามวิทย์พงศ์ (2540: 9-10) และอนุชาติ พวงสำลี และกฤตยา อาชวนิจกุล (2540: 11-14) ได้กล่าวสอดคล้องกันว่าชุมชนต้องมีประชาสังคมที่เข้มแข็ง ดังนี้

2.1.2.1 ความเป็นธรรมชาติที่มีใช้การแต่งตั้ง ความเป็นองค์กรของสังคมที่นอกเหนือจากการควบคุมอำนาจรัฐ ประชาสังคมจึงเกิดขึ้นบนเงื่อนไขของสำนักที่จะดำเนินกิจกรรมร่วมกันบนพื้นฐานของการเติบโตอย่างเป็นธรรมชาติ เพราะการจัดตั้งหรือแต่งตั้งโดยกลไกอำนาจรัฐ ย่อมทำให้องค์กรและการดำเนินกิจกรรมขาดความเป็นอิสระและขาดความยั่งยืนต่อเนื่อง (อุทัย คุลยเกษม และอรศรี งามวิทย์พงศ์, 2540: 9-10) การก่อรูปขึ้นจากความเป็นธรรมชาติทำให้

ชุมชนมีความหลากหลาย ซึ่งแบ่งออกเป็นความหลากหลายเชิงรูปแบบ ความหลากหลายในด้านของกลุ่มคนที่มารวมตัวกัน นับตั้งแต่วัย อายุ เพศ เชื้อชาติ ศาสนา ความเชื่อ การศึกษาฐานะ อาชีพ รวมถึงกระทั่งถึงคนพิการและผู้ด้อยโอกาสอื่นๆ ส่วนความหลากหลายเชิงเนื้อหาแบ่งออกเป็นความหลากหลายของกิจกรรม และความหลากหลายในเชิงประเด็นความสนใจ/ปัญหา: ความสนใจก่อให้เกิดการรวมตัวที่หลากหลาย เช่น กลุ่มที่ให้ความสนใจด้านสังคมสงเคราะห์ ด้านการออมทรัพย์ ด้านการเกษตรและอาชีพ ด้านการเมือง สิ่งแวดล้อม ฯลฯ (อนุชาติ พวงสำลี และกฤตยา อาชวนิจกุล, 2540: 11-14) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การเกิดและเติบโตอย่างเป็นธรรมชาติย่อมจะเป็นเครื่องพิสูจน์ระดับแห่งสำนึกของความเป็นพลเมืองว่าจะสามารถแสดงศักยภาพร่วมกันแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนของชุมชนท้องถิ่น ได้มากน้อยเพียงใด (อุทัย ดุลยเกษม และอรศรี งามวิทยาพงศ์, 2540: 9-10)

2.1.2.2 มีความเป็นชุมชน การรวมกลุ่มของประชาสังคมอยู่บนพื้นฐานที่หลากหลายนั้น จำเป็นต้องสร้างขึ้นบนรากฐานแห่งความรัก ความเมตตา ความเอื้ออาทรและสามัคคี ความสนใจและมีผลประโยชน์ร่วมกัน อาจเป็นชุมชนชนบทหรือชุมชนเมือง ชุมชนของคนชั้นกลาง ชุมชนของนักธุรกิจ และรวมถึงความเป็นชุมชนของคนภายในองค์กรด้วย (อนุชาติ พวงสำลี และคณะ, 2540: 11-14; อุทัย ดุลยเกษม และอรศรี งามวิทยาพงศ์, 2540:9-10) ทั้งนี้แล้วเงื่อนไขแห่งความรักสมานฉันท์จะเป็นส่วนที่เชื่อมโยงให้เกิดความร่วมมืออย่างมีพลัง (อุทัย ดุลยเกษม และอรศรี งามวิทยาพงศ์, 2540: 9-10)

2.1.2.3 มีเครือข่ายและการติดต่อสื่อสาร กลุ่มประชาสังคมที่มีความยั่งยืนและมีความหมายย่อมต้องมีระบบการจัดการที่ดี มีระบบการสื่อสารแลกเปลี่ยน ตลอดจนการสร้างเครือข่ายแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน (Communication and Network) (อนุชาติ พวงสำลี และกฤตยา อาชวนิจกุล, 2540: 11-14; อุทัย ดุลยเกษม และอรศรี งามวิทยาพงศ์, 2540: 9-10) กล่าวเพิ่มเติมอีกว่าระบบการสื่อสารของประชาคมควรเป็นแนวราบไม่ใช่แนวตั้ง นอกจากนี้ ความร่วมมือกับสื่อมวลชนและการสร้างความเข้มแข็งให้กับสถาบันสื่อมวลชนทั้งในส่วนกลางและท้องถิ่นย่อมเป็นวิธีการสื่อสารของประชาสังคมที่สำคัญ

2.1.2.4 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ความเป็นกลุ่ม องค์กรที่มีสำนึกต่อสาธารณะนั้น คนในองค์กรจะต้องมองเห็นอนาคตข้างหน้าร่วมกัน รู้และเข้าใจร่วมกันถึงทิศทางที่จะไปด้วยกัน หรือ ทำกิจกรรมร่วมกัน (อุทัย ดุลยเกษม และอรศรี งามวิทยาพงศ์, 2540: 9-10) จิตสำนึกสาธารณะหรือจิตสำนึกเพื่อส่วนรวม (Public Consciousness) การมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง การมีส่วนร่วมของทุกคนทุกฝ่ายเป็นเงื่อนไขให้เกิดการรับรู้ ตัดสินใจ และร่วมลงมือปฏิบัติเพื่อผลักดันการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นร่วมกัน โดยทำให้ประชาชนเกิดสำนึกแห่งความเป็นพลเมือง (Citizenship)

เพื่อร่วมกันแก้ไขเปลี่ยนแปลงสังคมให้มีความเข้มแข็งมากขึ้น โดยให้ความสำคัญกับเรื่องของกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของสังคม (Civic Education) (อนุชาติ พวงสำลี และกฤตยา อาชวนิจกุล, 2540: 11-14; อุทัย ดุลยเกษม และอรศรี งามวิทยาพงศ์, 2540: 9-10)

2.1.2.5 มีกิจกรรมและความต่อเนื่อง จากกระบวนการรวมกลุ่มที่หลากหลาย ต้องสามารถผลักดันให้เกิดการกระทำหรือกิจกรรมร่วมกัน เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน (อนุชาติ พวงสำลี และกฤตยา อาชวนิจกุล, 2540: 11-14; อุทัย ดุลยเกษม และอรศรี งามวิทยาพงศ์, 2540: 9-10) องค์ประกอบของการเรียนรู้ร่วมกันของคนในสังคมจะช่วยสร้างความเข้มแข็งให้เกิดขึ้นกับพลังชุมชน ซึ่งกระบวนการก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน จำเป็นต้องอาศัยเทคนิคและวิธีการที่หลากหลายและสอดคล้องกับบริบทของแต่ละพื้นที่ แต่ละกลุ่ม จะต้องมีการคิดค้นร่วมกัน มีองค์ความรู้และความสามารถในการแสวงหาความรู้ การดำรงอยู่ในสังคมอย่างสร้างสรรค์ และมีศักดิ์ศรีของมนุษย์ ต้องอาศัยสติปัญญาความรู้ในการแก้ปัญหา กำหนดทิศทางข้างหน้า ดังนั้นจึงต้องสร้างและสะสมองค์ความรู้ที่สามารถปรับใช้และเรียนรู้เพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา (อุทัย ดุลยเกษม และอรศรี งามวิทยาพงศ์, 2540: 9-10) อนุชาติ พวงสำลี และกฤตยา อาชวนิจกุล (2540: 11-14) กล่าวต่อไปอีกว่าหากมีการพัฒนาความต่อเนื่องจะเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning Society) นั่นเอง

อุทัย ดุลยเกษม และอรศรี งามวิทยาพงศ์ (2540: 9-10) ได้กล่าวเน้นย้ำถึงองค์ประกอบที่ทำให้ชุมชนเข้มแข็งที่ต่างจาก อนุชาติ พวงสำลี และกฤตยา อาชวนิจกุล (2540: 11-14) ว่าการที่ชุมชนจะเป็นชุมชนที่เข้มแข็งได้นั้นนอกจากการมีส่วนร่วมกันของชุมชนในกิจกรรมต่างๆ แล้ว สมาชิกของชุมชนต้องมีศักยภาพที่พึ่งพิงตนเองได้ในระดับสูง มีความผูกพันต่อสมาชิกในชุมชนและต่อชุมชน มีอำนาจในการตัดสินใจและจัดการปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ด้วยตนเองโดยอาศัยภูมิปัญญาท้องถิ่นความรู้ และกลไกภายในชุมชนเป็นหลัก ซึ่งมีผลให้ชุมชนมีความรู้ มีการพัฒนาตนเอง และถ่ายทอดความรู้ โดยผ่านกระบวนการต่างๆ ได้อย่างต่อเนื่อง

### 2.1.3 ปัจจัยที่นำไปสู่ความเข้มแข็งของชุมชน

จากลักษณะของชุมชนที่เข้มแข็ง ที่อธิบายด้วยแนวความคิดของ อุทัย ดุลยเกษม และอรศรี งามวิทยาพงศ์ (2540: 9-10) อนุชาติ พวงสำลี และกฤตยา อาชวนิจกุล (2540: 11-14) ทำให้เห็นภาพรวม และจุดเน้นย้ำของความเป็นชุมชนเข้มแข็ง แต่สิ่งสำคัญก็คือปัจจัยที่สร้างให้เกิดเป็นชุมชนเข้มแข็ง จนพัฒนาเป็นชุมชนพึ่งตนเองที่ยั่งยืนได้นั้น สมหมาย สาททรัพย์ (2542: 33) และงานวิจัยของศูนย์วิจัยนโยบายการศึกษา (2541: 22) กล่าวสอดคล้องกันว่าความเข้มแข็งของชุมชนมีปัจจัยประกอบในการสร้างความเข้มแข็ง 3 ด้าน คือ

2.1.3.1 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจชุมชน หมายถึง ปัจจัยที่ผลักดันเศรษฐกิจชุมชนให้เคลื่อนตัวโดยมีองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการสร้างให้มีสภาพครอบครัวที่อบอุ่นอยู่กันพร้อมหน้า การพัฒนากลุ่มองค์กรชุมชน การพัฒนาแหล่งเงินทุนด้วยการมี



การออมทุนร่วมกันในชุมชนในรูปของกลุ่มออมทรัพย์หรือธนาคารชุมชน เพื่อเป็นสวัสดิการและหลักประกันความมั่นคงให้คนในชุมชน การมีสภาพแวดล้อมในชุมชนที่สมบูรณ์ยั่งยืนในรูปของการร่วมกันอนุรักษ์ป่าไม้และต้นน้ำลำธาร มีการพัฒนาแหล่งน้ำ สำหรับกระบวนการเศรษฐกิจชุมชนได้แก่ การผลิตทางการเกษตร การแปรรูปผลผลิต การบริโภคและการจำหน่ายผลผลิต (ศูนย์วิจัยนโยบายการศึกษา, 2541: 22; สมหมาย สาททรัพย์, 2542: 33) การมีระบบเศรษฐกิจที่มั่นคงยั่งยืนในรูปของการเกษตรผสมผสานหรือธุรกิจชุมชนด้านต่างๆ ประกอบด้วยมีกลไกปกครองตนเองที่เข้มแข็งในรูปขององค์กรท้องถิ่นที่มีผลงานประจักษ์ชัด (ศูนย์วิจัยนโยบายการศึกษา, 2541: 22)

2.1.3.2 ปัจจัยด้านกระบวนการทางสังคมในชุมชนที่เกี่ยวข้องกันมา คือ การมีการศึกษาที่เหมาะสมแก่ท้องถิ่นในรูปของหลักสูตรท้องถิ่นต่างๆ การศึกษาหาความรู้ของคนรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ตามสถานที่อันพึงมีทั้งในหมู่บ้านและนอกหมู่บ้าน การช่วยเหลือเกื้อกูลกันในชุมชน การร่วมกันเรียนรู้และแก้ปัญหาต่างๆ ด้วยกันในชุมชน ลักษณะสัมพันธ์ภาพระหว่างกลุ่มคนฝ่ายต่างๆ ในชุมชนทั้งในวิถีชีวิตความเป็นอยู่ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญคือการใช้ภูมิปัญญาชาวบ้านและใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ (ศูนย์วิจัยนโยบายการศึกษา, 2541: 22; สมหมาย สาททรัพย์, 2542: 33) สภาพะพื้นฐานของชุมชนและกระบวนการทางสังคมต่างๆ ในชุมชนนั่นเองที่จะมีปฏิสัมพันธ์กันและหล่อหลอมกันเข้าเป็นพลังชุมชน (ศูนย์วิจัยนโยบายการศึกษา, 2541: 22)

2.1.3.3 ปัจจัยด้านศาสนาและวัฒนธรรม หมายถึง ปรัชญาในวิถีการดำเนินชีวิตและวัฒนธรรมของชุมชนที่สืบทอดกันมา โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ ความศรัทธาในทางศาสนาและวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกัน (สมหมาย สาททรัพย์, 2542: 33) ส่วนศูนย์วิจัยนโยบายการศึกษา (2541: 22) กล่าวไปในแนวทางเดียวกันว่า เป็นผลมาจากสภาพะพื้นฐาน นับตั้งแต่วิถีชีวิต วัฒนธรรม ความเชื่อ ค่านิยม ภูมิปัญญา ภาวะผู้นำ รูปแบบการทำมาหากิน สภาพสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร การปกครองตนเอง

พลังชุมชนในรูปต่างๆ เหล่านี้เองเป็นตัวบ่งชี้ถึงความเข้มแข็งของชุมชนที่สะท้อนให้เห็นในรูปของการกินดีอยู่ดี การเอื้ออาทร ความสัมพันธ์อันอบอุ่นระหว่างสมาชิกของชุมชนและการมีสภาพแวดล้อมที่อุดมสมบูรณ์ ตลอดจนเป็นความเข้มแข็งที่ชุมชนใช้ในการเผชิญกับแรงปะทะต่างๆ จากโลกภายนอกไม่ว่าจะเป็นแรงปะทะจากกระแสเศรษฐกิจทุนนิยม กระแสการเมืองระดับชาติและท้องถิ่น กระแสสื่อมวลชน ซึ่งชุมชนจะได้ใช้ความเข้มแข็งนี้ในการต้านแรงปะทะด้วยการพินิจพิจารณาที่ไตร่ตรองและเลือกสรรวิถีชีวิตและวิถีทางพัฒนาที่เหมาะสมให้แก่ตนเอง

#### 2.1.4 การพึ่งตนเองอย่างยั่งยืนของชุมชนที่เข้มแข็ง

จากงานวิจัยของ อุทัย คุลเกษม และอรศรี งามวิทยาพงศ์ (2540: 9-10) ได้กล่าวว่าชุมชนที่เข้มแข็งนั้นต้องเป็นชุมชนที่มีความร่วมมือกัน มีความผูกพันต่อชุมชน และที่สำคัญคือชุมชนต้อง

มีศักยภาพในการพึ่งพิงตนเองในระดับสูง สามารถควบคุมและจัดการกับปัญหาต่างๆ ได้ด้วยตนเอง ตลอดจนมีการพัฒนาศักยภาพนั้นอย่างต่อเนื่อง จึงจะสามารถพัฒนาให้ชุมชนเข้มแข็งได้

กรณีศึกษาการพัฒนาความเข้มแข็งขององค์กรชาวบ้าน ของ สมพันธ์ เตชะอธิก และคณะ (2540) 9 องค์กร ได้แก่ กลุ่มเขียงน้อยเพื่อการพัฒนา, องค์กรชาวบ้านเพื่อพัฒนาภาคอีสาน, กลุ่มมิได้น้อย, กลุ่มเกษตรกรโพ้นทราย, มูลนิธิเกษตรกรไทย, สหกรณ์การเกษตรทำนางแนวจำกัด, สหประชาเกษตรกรรายย่อย ภาคอีสาน, กลุ่มพรรณไม้, และกลุ่มพัฒนาเกษตรกรรายย่อยบัวใหญ่ ผู้วิจัยได้ศึกษาในประเด็น ประเภท, สถานภาพ, กิจกรรมการพัฒนา, การจัดตั้งองค์กร, สภาพปัญหา: ผู้นำ สมาชิก กิจกรรม การบริหารจัดการ เงินทุน, จุดเด่นขององค์กร ทำให้ทราบแนวทางการพัฒนาความเข้มแข็งของชุมชน 3 แนวทาง คือ 1) การพัฒนาความเข้มแข็งขององค์กรชาวบ้าน โดยภาครัฐและเอกชน โดยที่นโยบายของรัฐและกฎหมายต้องให้สิทธิและอำนาจแก่องค์กรชาวบ้านมากขึ้น ส่วนการกำหนดแผนงาน งบประมาณ และโครงการจากหน่วยงานของรัฐและเอกชน ควรทำแบบให้แก่องค์กรชาวบ้านมีส่วนร่วมในการดำเนินการมากกว่าให้รับแผนไปปฏิบัติอย่างเดียว 2) การพัฒนาความเข้มแข็งขององค์กรชาวบ้านที่เริ่มขึ้นใหม่ มีแนวทาง คือ ศึกษาเรียนรู้ปัญหาชาวบ้านแบบมีส่วนร่วม เรียนรู้และคิดค้นกิจกรรมแก้ปัญหา วางแผนกิจกรรมแก้ปัญหา รวมกลุ่มปฏิบัติช่วยเหลือกันและกัน ติดตามปัญหาและพัฒนาองค์กรให้มีความเข้มแข็งมากขึ้น และสุดท้าย การพัฒนาในแนวทางที่ 3) การพัฒนาความเข้มแข็งขององค์กรชาวบ้านที่มีอยู่แล้วและกำลังดำเนินกิจกรรมพัฒนาอยู่ในปัจจุบัน สิ่งที่ต้องพัฒนาคือ การพัฒนาผู้นำองค์กรชาวบ้าน ให้เป็นผู้ที่ดี มีความรู้ กล้าตัดสินใจ เป็นที่ยอมรับของชาวบ้าน การเพิ่มพูนความรู้ประสบการณ์และแนวความคิด สร้างการมีส่วนร่วมระหว่างเจ้าหน้าที่รัฐและเอกชนกับองค์กรชาวบ้าน

เห็นได้ว่าแนวทางการพัฒนาชุมชนเข้มแข็งนั้นให้ความสำคัญต่อการพึ่งพิงปัจจัยภายนอก ชุมชนน้อยลง อันได้แก่ แบบแผนนโยบายต่างๆ ที่ภาครัฐและเอกชนพยายามกำหนดขึ้นมาเพื่อพัฒนาชุมชนหรือองค์กรชาวบ้านไปในทิศทางที่ถูกกำหนดกรอบไว้แล้ว ทั้งๆ ที่บริบทของชุมชนแต่ละชุมชนนั้นต่างกัน จึงต้องมีการพัฒนาในแนวทางที่ต่างกันออกไป ผลที่เกิดขึ้นคือการที่ชุมชนต้องพัฒนาด้วยการดึงทุน หรือทรัพยากรที่มีในท้องถิ่นนั้นๆ ของตนเองออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่าสูงสุดในการที่จะรักษาและพัฒนาชุมชนของตนไว้ ทรัพยากรนั้นคือ ทุนทางด้านความคิด ภูมิปัญญาชาวบ้าน ทุนมนุษย์ ทรัพยากรธรรมชาติ ความเป็นผู้นำ การมีส่วนร่วมกันของชาวบ้านในชุมชน ทั้งหมดนี้เมื่อมีการนำมาใช้บูรณาการร่วมกันอย่างสมดุลจะเกิดเป็นการพึ่งพิงตนเอง ของชุมชนตามแนวความคิดเรื่องการพัฒนาตนเองและการพัฒนาของชุมชนชนบทของ สัจญา สัจญาวิวัฒน์ (2539)

แนวความคิดของ สัจญา สัจญาวิวัฒน์ (2539) นี้เป็นผลการวิจัยของสภาวิจัยแห่งชาติ ที่มอบหมายให้สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทยเป็นผู้จัดทำ ผลการวิจัย

สรุปได้ว่า 1) การพัฒนาของชุมชนชนบท เกิดจากการพึ่งตนเองของชุมชนชนบท หมายถึง การที่ชุมชนชนบทมีความสมดุลในสิ่งจำเป็นต่างๆ โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ ทรัพยากรธรรมชาติ จิตใจ และสังคมวัฒนธรรม เป็นการพึ่งตนเองโดยสภาพ เป็นการทำชุมชนมีความสมดุลหรือความมั่นคง มีกินมีใช้ มีการศึกษา มีปัญญา มีจิตใจที่พอเหมาะพอดี 2) TERMS หมายถึงปัจจัยสำคัญ 5 ตัวที่ทำให้ชุมชนชนบทพึ่งตนเองได้ คือ เทคโนโลยี เศรษฐกิจ ทรัพยากรธรรมชาติ จิตใจ สังคมและวัฒนธรรม (Technology, Economic, Resources, Mind, Social) 3) Function Matrix (ความสัมพันธ์เชิงหน้าที่) หมายถึง การทำงานของ TERMS แต่ละตัว พลังความสัมพันธ์ของทั้ง 5 ตัว อันเกิดจากการทำงานเพื่อผู้อื่นด้วย นอกจากการทำงานเพื่อผลประโยชน์เฉพาะตน 4) BAN (Balance, Ability, Network) เป็นกระบวนการสร้างการพัฒนาและการพึ่งตนเอง ที่จะต้องทำกิจกรรมทั้ง 3 อย่างนี้ควบคู่กันไป และความสามารถในการจัดการชุมชน (Community Management) ที่ขยายกิจกรรมการพึ่งตนเองให้กว้างขวางขึ้น เป็นเครือข่ายหรือโครงข่าย 5) PAR (Participatory Action Research) หมายถึง ทั้งการพึ่งตนเอง และการพัฒนาชุมชน จะต้องมีกิจกรรมหลักทั้ง 2 ประเภทควบคู่ไป คือ ความสามารถในการพึ่งตนเองและการพัฒนา (Action) และการทำวิจัยประเมินผลงานตลอดเวลา เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นเสมอ 6) Re-Socialization (การขัดเกลาทางสังคมสมัยใหม่) ซึ่งหมายถึง การทำให้ประชาชนหันกลับไปเห็นคุณค่าของความเป็นไทย เอกลักษณ์ไทย วัฒนธรรมไทย และความรู้ฐาน (Folk Wisdom) เพื่อจะได้นำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตของไทย

องค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้ชุมชนเข้มแข็งนั้น คือการทำชุมชนมีความสามารถพึ่งตนเองได้ มีการสร้างการมีส่วนร่วมภายในชุมชน และภายนอกชุมชนกับองค์กรภาครัฐและเอกชน ลดการพึ่งพิงจากทรัพยากรภายนอกชุมชน หันมาให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ ภูมิปัญญา ประวัติศาสตร์ของชุมชนที่มีร่วมกันมา ตลอดจนการเพิ่มพูนความรู้ประสบการณ์ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ปัจจัยองค์ประกอบที่สำคัญสุดในการขับเคลื่อนการพึ่งพิงตนเองอย่างยั่งยืนของชุมชน คือ การพัฒนาผู้นำองค์กรชาวบ้าน ผู้นำชุมชน ให้เป็นผู้นำที่ดี มีความรู้ กล้าตัดสินใจ และเป็นที่ยอมรับของชาวบ้าน

## 2.2 ผู้นำชุมชน

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยให้หัวข้อชุมชนพึ่งตนเองอย่างยั่งยืนนั้น ทำให้ทราบว่า การมีผู้นำชุมชนที่เข้มแข็งจะเป็นหัวใจสำคัญในการนำชุมชนไปสู่เป้าหมายของความสำเร็จ และสามารถพึ่งพิงตนเองได้อย่างยั่งยืน ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ค้นคว้าเพิ่มเติมเกี่ยวกับผู้นำที่จะนำพาชุมชนสู่ความยั่งยืน ดังนี้

### 2.2.1 ประเภทและลักษณะของผู้นำชุมชน

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำชุมชนเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความสนใจเกี่ยวกับผู้นำชุมชนที่ไม่ได้ถูกแต่งตั้งจากหน่วยงานราชการ กล่าวคือ เป็นผู้นำที่ชาวบ้านเลือกกันเอง หรือเป็นผู้นำที่ไม่เป็นทางการในการทำกิจกรรมต่างๆ ในชุมชน โดยลำดับแรกขอกกล่าวถึงความแตกต่างระหว่างผู้นำที่มาจากการแต่งตั้งกับผู้นำที่ไม่ได้มาจากการแต่งตั้งจากทางราชการก่อน Keyes (1970 อ้างถึงใน ปรีชา วุฒิการณ์ และคณะ 2548: 18) เป็นนักวิจัยที่มีความสนใจเกี่ยวกับโครงสร้างอำนาจชุมชนในไทยได้สรุปงานศึกษาภาคสนามในหมู่บ้านไทย ประมาณ 50 กว่าชิ้น ตั้งแต่ พ.ศ. 2496-พ.ศ. 2512 การศึกษาดังกล่าวพบว่า ชุมชนท้องถิ่น มีแหล่ง (Source) 2 แหล่งที่ก่อให้เกิดลักษณะผู้นำท้องถิ่น คือ ลักษณะโครงสร้างทางสังคมแบบชาวนา (Peasant Source) และแหล่งภายนอกในระดับชาติ (National Sources) ทั้ง 2 แหล่งเป็นตัวแปร ที่ทำให้เกิดลักษณะผู้นำท้องถิ่น 3 ประเภท คือ

- 1) ผู้นำที่เกิดจากการเป็นสมาชิกกับกลุ่มภายนอก หรือผู้นำที่มาจากภายนอกชุมชน เช่น นักการเมือง ข้าราชการ พ่อค้า เป็นต้น
- 2) ผู้นำที่เกิดจากภายในชุมชน หรือเป็นผลมาจากโครงสร้างทางสังคมแบบชาวนาโดยตรง Keyes (1970) ใช้ศัพท์ว่า Elders ซึ่งหมายถึง คนสูงอายุที่มีความรู้ มีประสบการณ์ และชาวบ้านให้ความเคารพนับถือมาก
- 3) ผู้นำที่เกิดจากการเชื่อมระหว่างระหว่างผู้นำประเทศที่หนึ่งและที่สอง ซึ่งเรียกว่า Synaptic Leaders คือกลุ่มผู้นำที่ทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมระหว่างชาวชนบทในหมู่บ้านกับสังคมภายนอก ผู้นำประเภทนี้ได้แก่ กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน พระ ครู พ่อค้า และเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ประจำอยู่ในท้องถิ่นซึ่งคลุกคลีกับประชาชนในหมู่บ้าน อย่างไรก็ตาม ยังมีผู้นำท้องถิ่นที่ไม่ใช่คนในหมู่บ้าน แต่มีอิทธิพลในการติดต่อสัมพันธ์กับชาวบ้านอย่างสม่ำเสมอ เรียกว่า ผู้นำท้องถิ่นที่ไม่ใช่ชาวบ้าน (Non-Villager) ได้แก่กลุ่มข้าราชการ โดยเฉพาะข้าราชการตำรวจและข้าราชการปกครอง เป็นผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้นำท้องถิ่นมาก

โดยภาพรวมของการศึกษาข้างต้นมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ ทนงศักดิ์ คุ่มไข่น้ำ (2534: 78) สมพันธ์ เตชะอธิก และคณะ (2540: 4-6) ประเวศ ะสี (2541: 37) พิทยา ว่องกุล (2541: 181) ที่ได้แบ่งประเภทของผู้นำตามลักษณะการนำได้ 2 แบบ คือ

- 1) ผู้นำแบบเป็นทางการ คือ ผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ (Authority) ซึ่งได้รับการคัดเลือกหรือแต่งตั้งจากทางราชการ โดยหน่วยงานของทางราชการต่างๆ เป็นผู้เข้าไปดำเนินการคัดเลือกและแต่งตั้ง (ทนงศักดิ์ คุ่มไข่น้ำ, 2534: 78; ประเวศ ะสี, 2541: 37) มี 2 ประเภท คือ 1) ผู้ใหญ่บ้าน กำนัน แพทย์ประจำตำบล 2) คณะกรรมการต่างๆ ขององค์กรชุมชน กลุ่มอาชีพ คณะกรรมการ

พัฒนาหมู่บ้าน คณะกรรมการสภาตำบล ผู้นำประเภทนี้มีตำแหน่งและอำนาจหน้าที่ของทางราชการ ค้ำจุนอยู่ ตำแหน่งเหล่านี้เป็นไปโดยการเลือกตั้ง แต่งตั้ง และประกาศเป็นทางการให้ทราบ (ทนงศักดิ์ คุ่มไข่น้ำ, 2534: 78)

2) ผู้นำแบบไม่เป็นทางการ ผู้นำเหล่านี้เกิดจากการสังสรรค์ของชาวบ้านขึ้นมาอย่างไม่เป็นทางการ ลักษณะกลุ่มในหมู่บ้านเป็นแบบปฐมภูมิ (Primary Group) จึงเพิ่มความใกล้ชิดสนิทสนม ซึ่งกันและกัน มีการติดต่อสัมพันธ์ตัวต่อตัวในระหว่างชาวบ้านด้วยกันเอง และผลที่ตามมาก็ได้มีการพัฒนาของกลุ่มแบบไม่เป็นทางการขึ้น แต่ละกลุ่มเหล่านั้นย่อมจะมีศูนย์กลางอยู่ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง ได้แก่ ผู้เฒ่าผู้แก่ หรือ สมาชิกผู้อาวุโสที่สุดในครอบครัว อดีตพระภิกษุ สามเณร ชาวานที่มีฐานะมั่นคง สมาชิกที่มีชื่อเสียงของกลุ่มต่างๆ และผู้มีความรู้ความสามารถพิเศษ จนได้รับการยกย่อง มีความเชี่ยวชาญในอาชีพที่ตนทำอยู่ เช่น แพทย์แผนโบราณ (ทนงศักดิ์ คุ่มไข่น้ำ, 2534: 78) ผู้นำแบบไม่เป็นทางการเป็นผู้ที่มีบารมี ได้รับการยอมรับจากชุมชนและสังคม มีอิทธิพลต่อชาวบ้านมาก ชาวบ้านจะให้ความเคารพยกย่องและให้ความเชื่อถือ (ทนงศักดิ์ คุ่มไข่น้ำ, 2534: 78; สมพันธ์ เตชะอธิก และคณะ, 2540: 4-6; พิทยา ว่องกุล, 2541: 181) ผู้นำแบบไม่เป็นทางการจะเป็นผู้ถ่ายทอดความเดือดร้อนของชาวบ้านให้ผู้นำแบบทางการทราบเพื่อหาหนทางแก้ไข (ทนงศักดิ์ คุ่มไข่น้ำ, 2534: 78)

### 2.2.2 บทบาทและความสำคัญของผู้นำชุมชน

ผู้นำแบบไม่เป็นทางการ หรือที่เรียกว่า ผู้นำตามธรรมชาติ มีผู้กล่าวถึงลักษณะและการเกิดขึ้นของผู้นำตามธรรมชาติไว้หลายท่านดังนี้ สมพันธ์ เตชะอธิก และคณะ (2540: 4-6) กล่าวว่า ผู้นำเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์กรชาวบ้าน เป็นผู้กุมความอยู่รอดของชาวบ้าน หากผู้นำได้รับการยอมรับ มีบารมี มีความสามัคคี มีความสามารถและคิดถึงส่วนรวมจริงๆ จะสามารถสร้างความสำเร็จและความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนได้ อุทัย ดุลยเกษม และอรศรี งามวิทยาพงศ์ (2540: 28-31) ด้วยการมีกลไกรูปธรรมในการนำชุมชนไปตามค่านิยมและความต้องการของชุมชน รวมทั้งแก้ไขวิกฤตการณ์ในชุมชนโดยอาศัยภูมิปัญญาของท้องถิ่น อีกทั้งชุมชนเข้มแข็งจะต้องมีกลุ่มผู้นำที่มีอิสระในการตัดสินใจ มีค่านิยมตามที่ชุมชนยึดถือ และมีทักษะในการจัดการ โครงสร้างทางสังคมแบบแนวราบทำให้กลุ่มผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ

ส่วนผู้นำทางการ คือ ผู้ที่รัฐแต่งตั้งให้เป็นตัวแทนในการปกครองระดับหมู่บ้าน ตำบล เช่น กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน นั้นมีบทบาทจำกัด กล่าวคือต้องแสดงบทบาทร่วมกับกลุ่มผู้นำตามธรรมชาติ ประกอบกับระบบค่านิยมของชุมชนยังเข้มแข็ง มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การช่วยเหลือกันภายในชุมชนยังคงมีอยู่ และการพึ่งพากันเองในชุมชนยังเป็นปัจจัยสำคัญของวิถีชีวิตชุมชน ด้วยเหตุนี้จึงทำให้

กลุ่มผู้นำตามธรรมชาติยังคงมีบทบาทสำคัญมากกว่าผู้นำของทางการ พิทยา ว่องกุล (254: 181) โดยที่ผู้นำตามธรรมชาติจะต้องเป็นผู้ที่มีบารมี (ไม่ใช่อำนาจ) ที่มาจากการยอมรับของชุมชนและสังคมสืบเนื่องจากการเสียสละอุทิศตน ผ่านการใช้ชีวิตเพื่อส่วนรวมต่อชุมชนมานาน มีบริบทของโครงสร้างชุมชนและสังคมแบบมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นพื้นฐานของการสร้างกลุ่มสร้างองค์กรที่เข้มแข็งสร้างกองทุนและความร่วมมือที่ทรงพลัง ประเวศ วะสี (2541: 37) ส่วนผู้นำที่มาจากจัดการ ในการแต่งตั้งและการเลือกตั้งมักไม่ได้ผู้นำที่แท้จริง เพราะขาดการรู้ที่แท้จริง แต่มีอำนาจเข้ามาเกี่ยวข้อง และในทางกลับกัน ผู้นำที่ผ่านกระบวนการร่วมคิดร่วมทำ หรือกระบวนการชุมชนความเป็นผู้นำจะผุดบังเกิด (Emerge) ออกมา แต่ถ้าไม่ผ่านกระบวนการร่วมคิดร่วมทำก็ไม่รู้ว่าใครมีความเป็นผู้นำ และบุคคลนั้นๆ ก็ไม่รู้ตัวเองด้วย โดยคุณลักษณะของผู้นำตามธรรมชาติที่เกิดขึ้นมีดังนี้ คือ 1) มีปัญญามีความสามารถสูง 2) เป็นผู้อุทิศตนเพื่อส่วนรวม 3) มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร 4) เป็นที่ยอมรับของสมาชิกทั้งหมด 5) มีความซื่อสัตย์สุจริต ในชุมชนหนึ่งๆ อาจมีผู้นำตามธรรมชาติหลายคนแล้วแต่ว่าเป็นผู้นำในเรื่องอะไร มีทั้งหญิงและชาย

บรรดาองค์กรชุมชนที่เข้มแข็ง พึ่งพาตัวเองได้ในชนบท ล้วนอาศัยปฏิสัมพันธ์แบบพวกพ้องเครือญาติและวัฒนธรรมทั้งสิ้น ดังนั้นศักยภาพของชุมชนไทยจึงมีลักษณะที่เรียกว่า ชุมชนแบบองค์รวม ที่บูรณาการไปสู่ความยั่งยืนได้หากนำไปใช้อย่างถูกต้องและมีคุณธรรม (พิทยา ว่องกุล, 2541: 181) การที่จะบูรณาการชุมชนไปสู่ความยั่งยืนได้นั้นในชุมชนต้องมีผู้นำที่หลากหลายด้วย โดย สมพันธ์ เตชะอธิก และคณะ (2540: 4-6) กล่าวว่าลักษณะผู้นำที่หลากหลายมีดังนี้ 1) ผู้นำทางความคิด เป็นผู้นำที่ให้ชาวบ้านรู้จักตนเอง รู้จักแก้ปัญหา วิเคราะห์ชุมชน หาทางเลือกในการแก้ปัญหา ลดอบายมุข พึ่งตนเอง และพัฒนา 2) ผู้นำทางด้านศีลธรรม มีพระสงฆ์เป็นผู้นำประยุกต์หลักธรรมเข้ากับการพัฒนา 3) ผู้นำทางด้านอาชีพ เป็นผู้ที่ทำกิจกรรมเฉพาะด้าน เช่น เกษตรผสมผสาน ปศุสัตว์ เป็นผู้นำที่เน้นกระบวนการทำงาน เช่น จัดประชุม อบรม ศึกษาดูงาน 4) ผู้นำด้านการพูด เป็นการพูดเพื่อกระตุ้นเร่งเร้าแนวความคิด พูดในสิ่งที่ตนเองทำ หรือการพูดอธิบายแบบเรียบๆ 5) ผู้นำที่สามารถประยุกต์งานราชการกับเป้าหมายเพื่อชาวบ้านได้ โดยเสนอแผนงานและกิจกรรมเข้าสู่หน่วยงานราชการได้ 6) ผู้นำทางการประสานทรัพยากรภายในและภายนอกชุมชน มีบารมีและความสามารถในการระดมทุนทั้งในชุมชนและภายนอก กอปรกับทงนงศักดิ์ คุ่มไข่น้ำ (2540: 79) กล่าวว่าผู้นำด้านต่างๆ นี้ล้วนมีบทบาทที่สำคัญต่อชุมชน คือ 1) เป็นแกนนำในการพัฒนา 2) เป็นผู้เชื่อมประสานระหว่างเจ้าหน้าที่ของรัฐกับประชาชนในชุมชน 3) เป็นผู้ชักนำความช่วยเหลือมาสู่ชุมชน และสร้างบรรยากาศแห่งการพัฒนา 4) เป็นผู้มีความพร้อมในการรับเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้เร็วกว่าชาวบ้านอื่นๆ 5) เป็นผู้กล้าเสี่ยงสูงต่อการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ อันจะนำไปสู่การพัฒนาชุมชนที่มีประสิทธิภาพ 6) เป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในงานพัฒนาท้องถิ่น 7) เป็นผู้มีความตั้งใจที่จะพัฒนา มุ่งมั่นในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสภาพความเป็นอยู่ของประชาชนในชุมชน

เห็นได้ว่า ผู้นำตามธรรมชาติ หรือผู้นำแบบไม่เป็นทางการ มีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมาก ต่อการพัฒนา และการสร้างความเข้มแข็งของชุมชน โดยเป็นผู้นำที่เกิดขึ้นจากการยอมรับของ ชุมชนและสังคม สืบเนื่องจากการเสียดลอุทิศตน ผ่านการใช้ชีวิตเพื่อส่วนรวมต่อชุมชนมานาน มีบริบทของ โครงสร้างชุมชนและสังคมแบบมีส่วนร่วม มีคุณลักษณะของผู้นำที่หลากหลาย เป็นผู้นำที่มีบาร์มี ไม่ใช่อำนาจ

### 2.2.3 ผู้นำในชุมชนที่มีการพึ่งตนเองอย่างยั่งยืน

จากการทบทวนวรรณกรรมในประเด็นชุมชนที่มีการพึ่งตนเองอย่างยั่งยืน ปัจจัยสำคัญ ที่สุดปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการขับเคลื่อนการเป็นชุมชนพึ่งตนเอง ยั่งยืน และเข้มแข็ง คือปัจจัยด้านคน ซึ่งก็คือผู้นำชุมชนที่เป็นผู้นำตามธรรมชาติ ซึ่งมีทั้งผู้นำด้านเศรษฐกิจ ผู้นำด้านการจัดองค์กร ผู้นำด้านการเมืองในชุมชน ผู้นำเหล่านี้มีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้นำกลุ่ม เป็นผู้ให้คำแนะนำ และวิเคราะห์ปัญหาในชุมชน (อดุลย์ ดวงทวีรัตน์, 2536) โดยที่พฤติกรรมของผู้นำนั้นเป็นปัจจัยที่ สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จของการพัฒนาชุมชนชนบท จากผลการศึกษาของอรุณ ตั้งพอม (2534) ศึกษากรรมวิธีของผู้นำท้องถิ่นในการพัฒนาชนบท: แง่มุมทางการเมืองของผู้นำหมู่บ้านพัฒนา ตัวอย่าง เขาป่าเจ้า อำเภอกวนขนุน จังหวัดพัทลุง พบว่ากรรมวิธีของผู้นำท้องถิ่นที่ใช้ในการพัฒนา ชนบทนั้นเป็นผลมาจากคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ ประกอบด้วย ความเสียดล ความรู้ ความ มีชื่อเสียง ความซื่อสัตย์ พุดจริงทำจริง ความคิดริเริ่ม เป็นผู้อุปถัมภ์ของกลุ่ม เป็นที่พึ่งของคนอื่นๆ มีความเป็นกันเอง มีพรรคพวกเพื่อนฝูงมาก กล้าเสียดล มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร และมีศิลปะในการพูด ในขณะที่ปัจจัยสถานภาพทางเศรษฐกิจมีความสำคัญรองลงมา คือมีส่วน สนับสนุนช่วยให้ผู้นำท้องถิ่นแสดงบทบาทการเป็นผู้นำของเขาได้ดียิ่งขึ้น ตามความคาดหวังของ ผู้ตามในสังคมไทย

ผู้นำเหล่านี้มีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้นำกลุ่ม เป็นผู้ให้คำแนะนำและวิเคราะห์ปัญหา ในชุมชน รวมทั้งเป็นผู้ไกล่เกลี่ยประนีประนอมข้อขัดแย้งต่างๆ และเป็นผู้ประสานงานกับ หน่วยงานภายนอกชุมชน (อดุลย์ ดวงทวีรัตน์, 2536) ทั้งนี้แล้วความเป็นผู้นำตามธรรมชาติจะไม่ได้ ถูกนำมาใช้ประโยชน์เลยหากไม่มีเวทีให้ผู้นำประเภทนี้ได้ออกมาแสดงบทบาทหน้าที่ของตน นั่นคือโอกาสและการยอมรับ ซึ่ง อดุลย์ ดวงทวีรัตน์ (2536) มงคล ดำนธานินทร์ และคณะ (2533) กำธร ธิฉลาด (2535) พบว่านอกจากบุคลิกภาพคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำแล้ว ต้องมีปัจจัยที่ทำให้ ผู้นำชุมชนมีโอกาสในการแสดงความเป็นผู้นำ และได้รับการยอมรับจากสมาชิกในชุมชน ประกอบด้วย 1) ปัจจัยภายในชุมชนได้แก่วิถีการดำเนินชีวิตและปัญหาความขัดแย้งในชุมชนระบบ ความสัมพันธ์แบบเครือญาติ ความสัมพันธ์ที่มีลักษณะไม่เป็นทางการในการสื่อสาร กับสมาชิกใน

ชุมชน 2) ปัจจัยภายนอกชุมชน ได้แก่ นโยบายของรัฐบาล การสนับสนุนและการยอมรับจากหน่วยงานของรัฐและองค์กรเอกชน กระแสการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ภายนอกชุมชน และผู้นำมีความเข้าใจสภาพปัญหา ความต้องการ การเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกชุมชนเป็นอย่างดี ตลอดจนสามารถสื่อความคิดความเข้าใจให้กับสมาชิกในชุมชนของตนได้อย่างมีพลัง

นอกจากความเป็นผู้นำตามธรรมชาติจะมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาและสร้างความเข้มแข็งของชุมชนอันเกิดจากการให้โอกาสและการยอมรับจากทั้งคนในชุมชนและนอกชุมชนแล้ว ผลการศึกษาปัจจัยในการพึ่งตนเองของผู้นำที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการของกำทร ธินลาด (2535) ยังพบอีกว่า กระบวนการขัดเกลาทางสังคม และการถ่ายทอดทางสังคมมีส่วนสำคัญในการพึ่งตนเองของชุมชน เช่น ในการสร้างอำนาจของบุคคลเพื่อมาเป็นผู้นำ เกิดจากอำนาจที่มีเครือญาติในชุมชนถือเป็นสถานภาพที่ติดตัวมา (Ascribe Status) และเกิดจากอำนาจในการมีข้อมูล และการมีเครือข่ายความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นทั้งในและนอกชุมชน สำหรับการศึกษาศึกษาและประสบการณ์ของผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถขัดเกลาบุคคลขึ้นมาเป็นผู้นำได้ โดยครอบครัวจะเป็นสถาบันทางสังคมที่มีส่วนทำให้บุคคลได้รับการอบรมที่สามารถถ่ายทอดทักษะเพื่อสืบทอดความรู้และความชำนาญในการประกอบอาชีพที่สอดคล้องกับอาชีพของครอบครัว และยังสามารถถ่ายทอดอุดมการณ์ทัศนคติในการพัฒนาความคิดความเชื่อในความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในสังคม ทัศนคติของครอบครัวเกี่ยวกับการศึกษา ครอบครัวที่มีโอกาสได้ติดต่อกับบุคคลภายนอกสามารถเจรจาต่อรองได้ ไม่เสียเปรียบผู้อื่น ต้องเป็นผู้ที่รอบรู้ข้อมูล ซึ่งมักจะเป็นครอบครัวของผู้นำมาก่อน โดยสามารถจะฝึกฝนความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโลกและสังคมผ่านระบบการศึกษาของชุมชน ปรีชา วุฒิการณ์ และคณะ (2548) ยังมีการศึกษาวิจัยเพื่อสร้างตัวชี้วัดคุณลักษณะผู้นำในการบริหารจัดการชุมชนเข้มแข็ง โดยใช้แนวคิดการผลิตบัณฑิตของสาขารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตเป็นแนวทาง พบว่าผู้นำชุมชนต้องมีคุณลักษณะผู้นำ 5 มิติ ได้แก่ 1) ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง 2) การบริหารจัดการ 3) มีวิสัยทัศน์ 4) การแก้ปัญหาอย่างบูรณาการ และ 5) การสร้างสรรค์สังคมอย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นมิติที่กล่าวถึงตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ กล่าวคือ ประกอบด้วย ความเข้าใจสภาพสังคมโดยรอบของชุมชน มีการสื่อสารและสร้างความเข้าใจให้ชุมชนเห็นความสำคัญต่อสังคมภายนอก มีกิจกรรมร่วมกันระหว่างชุมชนและสังคมภายนอก สร้างศรัทธาให้ชุมชนยอมรับ และสร้างผู้นำรุ่นต่อไปในการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง สมพันธ์ เตชะอธิก และคณะ (2540) ยังกล่าวว่า การจะช่วยสร้างองค์กรชาวบ้านให้เข้มแข็งขึ้นมาได้ ต้องมีการพัฒนาผู้นำ โดยการจำแนกแยกแยะความรู้ความสามารถของผู้นำ เสริมสร้างในจุดที่ผู้นำมีอยู่แล้วให้เข้มแข็งและเพิ่มทักษะความสามารถด้านอื่นๆ แต่โดยทั่วไป การพัฒนาผู้นำมักทำแบบรวมๆ ไม่มีแบบแผนหรือแนวทางที่ชัดเจน ไม่มีการให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้นำรายบุคคล ผลจึง



ปรากฏว่าองค์กรชาวบ้านอ่อนแอลง และเมื่อผู้นำหลักที่ดี อายุมากขึ้น หรือหมดแรงเสียสละ ก็มักขาดการสืบทอดกลายเป็นภาวะขาดแคลนผู้นำไปโดยปริยาย องค์กรชาวบ้านก็ล้มลง การที่จะแก้ปัญหานี้ได้ และสร้างความเข้มแข็งขององค์กรต้องให้มีผู้นำหลายประเภทหลายบทบาทช่วยกันทำงาน และเสริมสร้างผู้นำรุ่นใหม่สืบทอดบทบาทผู้นำองค์กรต่อไป ที่สำคัญต้องคิดเสมอว่าองค์กรชาวบ้านมีผู้นำหลายคนหลายบทบาท ไม่ใช่คนเดียวมีบทบาททุกอย่าง

จากการทบทวนวรรณกรรมในเรื่องผู้นำชุมชนสามารถสรุปปัจจัยองค์ประกอบของผู้นำที่ทำให้เกิดการพัฒนาชุมชนพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืน มีดังตารางนี้

ตารางที่ 2.1 ปัจจัยองค์ประกอบของผู้นำที่ทำให้เกิดการพัฒนาชุมชนพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืน

ปัจจัยผู้นำที่ทำให้ชุมชนพึ่งตนเองอย่างยั่งยืน	กำธร ธิภาค (2535)	ทนงศักดิ์ คุ่มไ่้ (2534)	ทนงศักดิ์ คุ่มไ่้ (2540)	ประเวศ วะสี (2541)	ปรีชา วุฒิจันทร์ และคณะ (2548)	พิทยา ว่องกุล (2541)	มงคล ดำธนาจันทร์ และคณะ (2533)	สมพันธ์ เตชะอธิก และคณะ (2540)	อดุลย์ ดวงทวีรัตน์ (2536)	อรุณ ส่งหอม (2534)	อุทัย ดุขเกษม และ อรรถวิกรมวิทย์พงษ์ (2540)
1) เป็นผู้นำตามธรรมชาติ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2) ลักษณะบุคลิกภาพและความหลากหลายของผู้นำที่ติดตัวมา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3) วิฤติการณ์ปัญหาความขัดแย้งของชุมชน โอกาสในการแสดงความเป็นผู้นำ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4) ความสัมพันธ์ที่มีลักษณะไม่เป็นทางการกับสมาชิกในชุมชน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5) นโยบายของรัฐบาล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ปัจจัยผู้นำที่ทำให้ชุมชนพึ่งตนเองอย่างยั่งยืน	กำร ธิภลาด (2535)	ทงกัคคัค้ คู้ม ใจน้ำ (2534)	ทงกัคคัค้ คู้ม ใจน้ำ (2540)	ประเวศ วะสี (2541)	ปริงชา วุฒิการณั และคณะ (2548)	พิทยา ว่องกุล (2541)	มกคด ด้านธานินทร และคณะ (2533)	สมพันธ์ เตชะอธิก และคณะ (2540)	อดุยั คางทวิรัตน์ (2536)	อรุณ ส่งคอม (2534)	อุทัย คุณเกษม และ อรศรี งามวิทย์พงษ์ (2540)
6) การยอมรับจากเจ้าหน้าที่หน่วยงานของรัฐ และนักธุรกิจนอกชุมชน	✓						✓	✓	✓	✓	
7) ความสามารถเข้าใจสภาพปัญหา ความต้องการ และความเปลี่ยนแปลงภายในชุมชนและภายนอกชุมชน ของตนเองได้เป็นอย่างดี	✓		✓		✓		✓	✓	✓		
8) ความสามารถในการสื่อความคิดความเข้าใจ ให้กับสมาชิกในชุมชนของตนได้อย่างมีพลัง โดยการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ			✓				✓	✓	✓	✓	
9) อำนาจที่มีเครือข่ายในชุมชนถือเป็นสถานภาพที่ ติดตัวมา (Ascribe Status)	✓					✓			✓		

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ปัจจัยผู้นำที่ทำให้ชุมชนพึ่งตนเองอย่างยั่งยืน	กำร ธิภลาด (2535)	ทนงศักดิ์ คุ่ม ใจน้ำ (2534)	ทนงศักดิ์ คุ่ม ใจน้ำ (2540)	ประเวศ วะสี (2541)	ปรีชา ุฒิการณ์ และคณะ (2548)	พิทยา ว่องกุล (2541)	มงคล ด้านธานินทร์ และคณะ (2533)	สมพันธ์ เตชะอธิก และคณะ (2540)	อดุลย์ ดวงทวีรัตน์ (2536)	อรุณ ส่งคอม (2534)	อุทัย คุณเกษม และ อรศรี งามวิทย์พงศ์ (2540)
10) อำนาจในการมีข้อมูล	✓										
11) การมีเครือข่ายความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นทั้งในและนอกชุมชน	✓		✓						✓	✓	
12) การศึกษาและประสบการณ์ของผู้นำ	✓										
13) กระบวนการขัดเกลาทางสังคมของครอบครัวที่เป็นผู้นำมาก่อน	✓										
14) สร้างผู้นำรุ่นต่อไปในการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง					✓			✓			

## 2.3 การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำ

การพัฒนาผู้นำชุมชนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เอื้อต่อการพัฒนาชุมชน ไม่ให้เกิดการขาดช่วงของผู้นำ หรือไม่ทำให้ชุมชนอ่อนแอลงจนขาดความเข้มแข็งและไม่สามารถไปถึงเป้าหมาย การเป็นชุมชนพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืนนั้น ต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ด้านกำลังคนที่ดี จากการพัฒนาทฤษฎีการทำให้ทราบว่า ผู้นำ เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่งในการพัฒนาชุมชนให้มีความเข้มแข็งได้ ทั้งนี้การวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้นำนั้นต้องมีการปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ผู้วิจัยจึงได้เสนอกระบวนการที่เกี่ยวข้องในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำ 4 กระบวนการ ดังนี้

2.3.1 การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)

2.3.2 กลยุทธ์การสอนงาน (Coaching)

2.3.3 การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning)

2.3.4 การพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development)

### 2.3.1 การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)

การศึกษาแนวคิดการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งในเชิงธุรกิจ ชำนาญ พิมลรัตน์ (2548) กล่าวว่า การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งมีประโยชน์และมีความสำคัญต่อองค์กรที่จะดำเนินการสรรหาผู้มาสืบทอดตำแหน่งให้ได้บุคคลที่มีคุณภาพ เป็นกระบวนการที่เอื้ออำนวยให้องค์กรมีบุคลากรพร้อมเมื่อถึงเวลาที่ต้องการอย่างต่อเนื่องโดยไม่ขาดตอน มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในยามที่ประสบปัญหาการขาดแคลนกำลังคนในระดับจัดการและในสาขาวิชาชีพต่างๆ คริสมาศ สุกทนต์ (2552) กล่าวว่าผู้ที่ขึ้นมาคุมบังเหียนองค์กรได้นั้น จำเป็นที่จะต้องคุ้นเคยกับสายงานทั้งหมด เพื่อให้เกิดวิสัยทัศน์ที่มองทิศทางในอนาคตขององค์กรออก ดังนั้นการเตรียมคนจากสายงานต่างๆ ให้ก้าวสู่ผู้นำได้ต้องมีระบบการสืบทอดตำแหน่งที่ทำให้คนสามารถหมุนเวียนตามตำแหน่งและสายงานต่างๆ ได้ เพื่อให้มองเห็นภาพในการปฏิบัติของแต่ละสายงานและภาพรวมโดยเรียกว่าเป็นการสร้าง ภาวะผู้นำ คณิงนิจ อนุ โรจน์ (2553) ทั้งนี้เพื่อเป็นการเตรียมบุคลากรในการรองรับการเติบโตขององค์กร โดยจัดทำเฉพาะตำแหน่งงานที่สำคัญ เช่น ผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มีการกำหนดระบบการพัฒนาบุคคลที่จะเป็นทายาท (Successors) อย่างเป็นระบบระยะยาว และมีการติดตามประเมินศักยภาพของผู้ที่เป็นว่าที่ทายาทเป็นระยะๆ มีการจัดลำดับว่าใครมีความพร้อมมากน้อยเพียงใด

2.3.1.1 การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ให้มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล ทำให้องค์กรไม่ขาดคนเก่งคนดีและเหมาะสมกับตำแหน่ง คณิงนิจ อนุ โรจน์ (2553) กล่าวว่า มีการคัดเลือกแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1) การกรองเพื่อคัดเลือก คนดี คุณสมบัติของบุคลากรที่หัวหน้ามีสิทธิเสนอชื่อเพื่อพิจารณาเป็นว่าที่ทายาทของตำแหน่งงาน (Candidate) เป็นกติกาเบื้องต้นที่ฝ่ายบุคคล หรือ HR เป็นผู้คัดเลือกให้กับผู้บังคับบัญชาหรือคณะกรรมการ โดยกติกาข้อนี้ไม่ต้องให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงเป็นผู้พิจารณา หลักเกณฑ์ที่ใช้ควรจะเป็นหลักสากลในองค์กรที่ทุกคนต้องปฏิบัติตาม ผู้ที่จะได้รับการพิจารณาให้เป็น Successor ทุกคน ต้องผ่านการคัดกรองในระดับนี้ก่อน เช่น อายุ อายุงานในตำแหน่งเดิมไม่น้อยกว่ากี่ปี วุฒิการศึกษา ผลงานในอดีตรวมทั้งความประพฤติ และการลงโทษทางวินัยที่ผ่านมา เป็นต้น

2) การกรองเพื่อคัดเลือกคนดีที่เป็น คนเก่ง คุณสมบัติข้อนี้มีไว้สำหรับการคัดเลือกรายชื่อคนดีที่ถูกเสนอขึ้นมาเพื่อพิจารณาให้เป็นผู้ที่อยู่ในระบบ Succession Planning หรือรายชื่อของผู้ที่มีสิทธิที่จะเป็นทายาทสืบทอดตำแหน่ง (Successor List) คุณสมบัติข้อนี้ต้องกำหนด โดยยึดเอาคุณสมบัติ ความรู้ความสามารถ ตามตำแหน่งที่ต้องการหาผู้สืบทอดมาเป็นเกณฑ์ เช่น ความสามารถด้านภาษา ภาวะผู้นำ ความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ กล้าตัดสินใจ สามารถทำงานร่วมกับคนอื่น ได้ดี เป็นต้น ก่อนที่จะไปพิจารณากติกาในระดับที่ 3 ก็ต้องผ่านกระบวนการในการวางแผน พัฒนาและประเมิน Successor แต่ละคนว่าใครสมควรที่จะก้าวไปสู่การเป็น Successor ตัวจริงที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้ขึ้นไปทดแทนผู้ดำรงตำแหน่งเดิมได้

3) การกรองคนดีและคนเก่งที่เหมาะสม คุณสมบัติข้อนี้ถือเป็นด่านสุดท้ายก่อนที่จะเปลี่ยนสถานะจาก Successor มาเป็นผู้ดำรงตำแหน่งตัวจริง คนที่ผ่านกระบวนการในระดับที่ 2 มาแล้ว ส่วนใหญ่มีคุณสมบัติทั้งเก่งและดีอยู่แล้ว ดังนั้น ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ค่อนข้างยากที่จะบอกว่าใครดีและเก่งกว่าใคร เป็นขั้นตอนที่มุ่งเน้นการพิจารณาคัดเลือก Successor ที่เป็นบุคลากรดีและบุคลากรเก่งที่มีความเหมาะสม กับตำแหน่งที่จะเลื่อนขึ้นไป

2.3.1.2 ในทางปฏิบัติจริงของการที่จะสามารถคัดเลือก คนดีที่ ที่เป็นคนเก่ง และมีความเหมาะสมนั้น ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข (2550) กล่าวว่าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีขั้นตอนการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง 10 ขั้นตอน ดังนี้

1) วิเคราะห์ว่าสถานการณ์การประกอบธุรกิจของบริษัท (นโยบาย ทิศทาง แผนการขยายตัวหรือลดขนาดบริษัท) จะได้วิเคราะห์ประเมินอัตรากำลังคนที่ต้องการได้ถูกต้อง ทั้งปริมาณและคุณภาพ

2) ประเมินความพร้อมของกำลังคน ทั้งปริมาณและคุณสมบัติ เรื่องความพร้อมที่จะทำงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัท ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องใช้กำลังคนในแง่จำนวน หรือในแง่คุณสมบัติ

3) กำหนดแผนสร้างความพร้อมของกำลังคน คาดการณ์ได้ว่าในแต่ละช่วง จะต้องพัฒนาพนักงานหรือสรรหาพนักงานเพื่อเตรียมทดแทนคนที่จะออกไปในกี่ตำแหน่ง

4) สร้างแผนสรรหาพนักงาน (Recruitment) และพัฒนาฝึกอบรมพนักงาน (Employee Training and Development) ไว้ได้ล่วงหน้า ก่อนที่พนักงานทั้งหลายจะเกษียณหรือออกจากตำแหน่งก่อนเวลา

5) กำหนดความสามารถ (Competencies) ซึ่งหมายถึง ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ และทัศนคติที่พึงปรารถนาของพนักงานในตำแหน่งนั้นๆ

6) คัดเลือก ประเมินผลงาน และประเมินศักยภาพของพนักงานเพื่อพิจารณาความเหมาะสม ในการที่จะพัฒนาให้สืบทอดตำแหน่งที่จะว่างต่อไป เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของพนักงานว่ามีความสามารถที่จะถูกพัฒนาไปในระดับใด เพื่อสืบทอดตำแหน่งที่ว่างต่อไปได้

7) การใช้เครื่องมือทดสอบและประเมินบุคลากรเพื่อวิเคราะห์ศักยภาพของพนักงาน ซึ่งบริษัทส่วนใหญ่อาจลงทุนใช้ศูนย์ทดสอบและประเมินพนักงาน (Assessment Center) ส่วนบริษัทขนาดกลางและขนาดเล็กอาจใช้หลักการประเมินแบบ 360 องศา

8) ระบุตัวทายาทผู้สืบทอดตำแหน่ง จากการประเมินและวิเคราะห์ ศักยภาพ ผลงานของพนักงาน ต้องมีการแจ้งให้พนักงานทราบล่วงหน้าเพื่อเตรียมรับมือการเรียนรู้งานต่อไป

9) หาทายาทสำรองไว้ ฝ่ายบุคคลและผู้บริหารควรเตรียมทายาทไว้มากกว่า 1 คน ไม่จำเป็นว่าจะต้องมีคุณสมบัติเท่าเทียมกับคนแรก แต่ขอให้ใกล้เคียงกัน เพราะทายาทก็อาจจะถูกซื้อตัวไปเสียก่อนก็ได้ และไม่ควรรบอกให้ตัวตั้งอันดับ 2, 3 ทราบ เพราะอาจทำให้เกิดความขัดแย้งกันได้

10) ทำการพัฒนาและประเมินพนักงานที่คาดว่าจะเป็นทายาทว่าจะสามารถมีพัฒนาการ และสร้างผลงานตามที่คาดหวังได้จริงหากไม่เป็นตามคาดหมาย การเปลี่ยนตัวก็ทำได้และทันเวลา

การวางแผนสืบทอดตำแหน่งจะต้องมีการมองไปข้างหน้าอย่างน้อย 5 ปีที่มีความต้องการผู้สืบทอดตำแหน่ง ณ จุดใดบ้าง (Five Year Forward Plan) การคาดคะเนบุคคลที่สมควรที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งในอนาคต (Promote Ability Forecast) เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง ช่วยให้ทราบว่า มีจุดใดบ้างที่ต้องการผู้สืบทอดและมีความพร้อมเมื่อใด ซึ่งเป็นพื้นฐานในการฝึกและพัฒนาเป็นรายบุคคล ปัจจัยสำคัญของความสำเร็จในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง คือ การค้นหา ทั้งนี้ การที่จะเลือกบุคคลเพื่อเลื่อนตำแหน่งในอนาคต ควรจะพิจารณาทั้งผลการปฏิบัติงานและศักยภาพควบคู่กันไป (Performance/Potential Matrix) (ชานาญ พิมลรัตน์, 2548) การที่องค์กรมีการวางแผนในการสืบทอดตำแหน่งนั้น จะทำให้เกิดการ

สร้างภาวะผู้นำ ซึ่งถือว่าเป็นสมรรถนะที่สำคัญทำให้สามารถปฏิบัติงานหมุนเวียนข้ามสายได้ (Transitional Competency) ที่สำคัญเป็นการเสริมเติมให้กับสมรรถนะในสายงาน (Functional Competency) อีกทั้งยังมีความจำเป็นสำหรับการเจริญเติบโตขององค์กรที่มั่นคง (คริสมาส สุภทนต์, 2552)

2.3.1.3 ผลดีของการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข (2550) และ คณิงนิจ อนุโรจน์ (2553) ได้กล่าวถึงผลดีของการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ที่มีต่อองค์กรหลายประการ ดังนี้

1) องค์กรมีการประเมินความพร้อมอยู่เสมอว่าบุคลากรที่มีคุณภาพ (Quality) และมีความรู้ความสามารถ (Competency) มีอยู่เป็นจำนวนเท่าไร

2) มีข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากรในตำแหน่งที่กำลังเกษียณอายุ รวมทั้งในตำแหน่งที่มีคุณสมบัติหายากและเป็นที่ยอมรับของคู่แข่ง

3) สามารถวางแผนสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในเชิงรุกได้ดียิ่งขึ้น สามารถคาดการณ์ล่วงหน้า และสรรหาบุคลากรรองรับความต้องการขององค์กรได้อย่างเพียงพอ และเหมาะสม

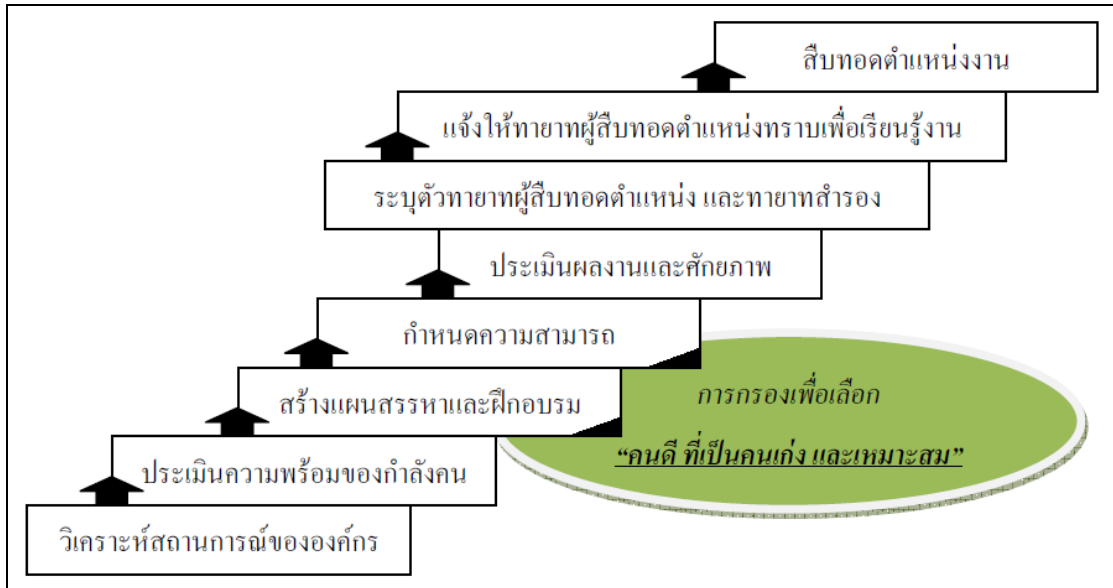
4) ใช้เป็นเครื่องมือในการจูงใจบุคลากรได้จากการมีนโยบายส่งเสริมการเลื่อนขั้นบุคลากรภายใน มีขวัญกำลังใจในการทำงานดีขึ้น

5) ผลทางอ้อมคือ บุคลากรที่เป็นคนเก่งในองค์กรไม่กล้าเล่นตัวมากจนเกินไป เนื่องจากฝ่ายบุคคลมีการสร้างคนทดแทนขึ้นเตรียมไว้แล้ว จากการมีการคาดการณ์ล่วงหน้าว่าบุคลากรคนใดที่ดูเหมือนจะถูกซื้อตัวจากภายนอกได้ง่าย

อย่างไรก็ตาม อุปสรรคสำคัญของการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งไม่ได้ผลดีเท่าที่ควรก็เพราะตัวผู้นำเอง สาเหตุประการหนึ่ง ชานาญ พิมลรัตน์ (2548) กล่าวว่า ผู้นำหรือผู้ที่ทำหน้าที่ต้องวางแผนในการสืบทอดตำแหน่งได้แก่ ผู้จัดการและผู้บริหาร คนกลุ่มนี้ไม่ต้องการสร้างบุคลากรอื่นขึ้นมาแทนเนื่องจากเกรงว่าตนจะด้อยความสำคัญ ขาดอำนาจการต่อรอง และ คริสมาส สุภทนต์ (2552) ยังกล่าวอีกว่า การเลือกปฏิบัติ (Double Standard) ทำให้บุคลากรของบริษัทที่คิดว่าตนก็มีศักยภาพแต่ไม่ได้รับการเลือกสรรเกิดความไม่พอใจและบั่นทอนให้ผลการปฏิบัติงานต่ำหรือถึงกับลาออก ทั้งนี้เนื่องจากการวางตัวบุคคลที่ตายตัวและชัดเจนเกินไป ดังนั้นการสร้าง ผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) ที่ดีในยุคนี้ควรมองถึงผู้นำที่มีคุณสมบัติหลายๆ ด้านอย่างครบถ้วน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความยืดหยุ่นและการกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงของภายนอกได้อย่างรวดเร็วโดยไม่ยึดติดกับแนวทางของผู้นำรุ่นก่อนมากเกินไป และสุดท้ายขององค์กรต้องกำหนดเป็นนโยบายและทบทวนผลความคืบหน้าทุกๆ ปี

ผู้วิจัยสามารถสรุปภาพกระบวนการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งได้ ดังภาพ





ภาพที่ 2.1 กระบวนการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง

เห็นได้ว่าการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งนั้นเป็นเพียงก้าวแรกของการเริ่มต้นเท่านั้น และการที่จะนำพาผู้นำรุ่นใหม่สู่การทำงานเพื่อชุมชนอย่างเต็มรูปแบบ สิ่งที่ต้องทำควบคู่กันไประหว่างการเตรียมตัวที่จะขึ้นมาเป็นผู้นำชุมชนคนใหม่นั้นคือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตของผู้นำรุ่นก่อน ความรู้เหล่านี้มิได้เป็นความรู้ในตำราที่หาได้ในห้องเรียนเหมือนตอนที่เรารเรียนใน โรงเรียน หรือมหาวิทยาลัย ดังนั้น การที่จะสามารถพัฒนาภาวะผู้นำให้ประสบความสำเร็จผู้นำจึงต้องมีการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) รู้กลยุทธ์การสอนงาน (Coaching) และการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development) ด้วย

### 2.3.2 กลยุทธ์การสอนงาน (Coaching)

การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำเพื่อแก้ปัญหาวิกฤติการณ์ขาดช่วงของผู้ดำรงตำแหน่งสำคัญขององค์กรด้วยกระบวนการที่มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบตั้งแต่การวิเคราะห์สถานการณ์และประเมินอัตรากำลังคน จนกระทั่งระบุตัวทายาทและพัฒนาทายาทเพื่อดำรงตำแหน่งสำคัญนั้นๆ กระบวนการเหล่านี้มีหลายเครื่องมือที่เข้ามาเกี่ยวข้องในการพัฒนาทายาทที่จะมารับช่วงต่อ งาน กลยุทธ์การสอนงาน (Coaching) ก็เป็นอีกเครื่องมือหนึ่งในการพัฒนาทายาทผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor)

2.3.2.1 แนวคิดเรื่องกลยุทธ์การสอนงาน มีนักคิดหลายท่านได้กล่าวไว้สอดคล้องกัน โดย Zeus and Skiffington (2002: 2-3) กล่าวถึงแนวคิดเรื่องการสอนงานว่าเป็นแนวคิดการบริหารที่ทันสมัย หลักการสอนงานมีเป้าหมายเพื่อการแก้ปัญหา เป็นการเพิ่มการยอมรับที่ทำให้เกิดผลจากการสื่อสารที่มีความคิดสร้างสรรค์ หรืออาจกล่าวได้ว่าการสอนงานเป็นธรรมชาติหรือเป็นส่วนหนึ่งของภาวะผู้นำ Landsberg (2003 อ้างถึงใน กรกนก รัตนถาวร 2548: 6) เกรียงศักดิ์ นิธิพัฒนาศัย (2546: 37) กล่าวไปในทิศทางเดียวกันว่าการสอนงานจะช่วยเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานและความสามารถในการเรียนรู้ของผู้เรียนงาน เป็นกระบวนการที่ดำเนินการเป็นระบบโดยที่หัวหน้างานหรือผู้ที่มีความรู้ สอน หรือ ให้คำแนะนำแก่ลูกน้องผู้เรียนงาน ได้พัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความสามารถในการเรียนรู้ และทัศนคติของผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน

2.3.2.2 การสอนงานตามแนวคิดของ เกรียงศักดิ์ นิธิพัฒนาศัย (2546: 37) นั้นมี 3 ประเภท คือ 1) การสอนงานอย่างเป็นขั้นตอน 2) การสอนงานโดยการถาม 3) การสอนงานโดยการให้คำปรึกษาและแนะนำ มีวิธีการเริ่มต้นด้วยการให้ภาพรวม หลังจากนั้นจึงสอนรายละเอียดแต่ละเรื่อง เช่น นิยาม วัตถุประสงค์ และวิธีการ การสอนงานต้องสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นเสียก่อน โดยผู้สอนต้องมีความรู้ในเรื่องที่จะสอน มีความเข้าใจมนุษย์ มีทักษะการสื่อสารที่ดี ระวังที่จะไม่ใช่ตัวผู้สอนเป็นบรรทัดฐาน สร้างความเป็นกันเอง เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม และสุดท้ายต้องสอนหรือฝึกทีละเรื่อง Landsberg (2003 อ้างถึงใน กรกนก รัตนถาวร 2548: 6) กล่าวว่า หากแบ่งกระบวนการสอนให้ชัดเจนแล้วจะได้หลักการสอน 4 ขั้นตอน แบบ GROW คือ 1) การกำหนดเป้าหมาย (Goal) เป็นการกำหนดเป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้สอนงาน และผู้เรียนงาน หลังจากนั้น 2) ใช้ข้อมูลจริงเกี่ยวกับการประเมินตนเอง (Reality) การให้ข้อมูลป้อนกลับผลงานเพื่อนำไปสู่ 3) การกำหนดทางเลือกที่เหมาะสมและเห็นพ้องต้องกันทั้ง 2 ฝ่าย (Options) 4) ตกลงร่วมกันในการดำเนินการ (Wrap-up) พร้อมระยะเวลาที่เหมาะสม ทั้งหมดนี้เป็นกระบวนการต่อเนื่อง โดยเน้นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน (Interacting Dynamically) ประเด็นที่ผู้บริหารส่วนใหญ่นำมาสอนงาน Zeus and Skiffington (2002: 2-3) สอนใน 4 เรื่อง ได้แก่ 1) การพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development) 2) การรักษาพนักงานระดับสูง (Retention of Top Staff) 3) การวางแผนการสืบทอดผู้บริหาร (Management Succession Planning) และ 4) การปรับเปลี่ยนตำแหน่งและการรับพนักงานใหม่ (Ensuring Success after Promotion or New Hire)

2.3.2.3 การที่จะสามารถสอนงานให้ประสบความสำเร็จ ผู้สอนงานต้องมีบทบาทที่หลากหลาย เป็นทั้งที่ปรึกษา ผู้ปกครอง พี่เลี้ยง ครู เพื่อน หุ่นส่วน เป็นผู้ชี้แนะจุดประกายความคิดในองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูงให้การฝึกอบรมในขั้นตอนการทำงาน คำแนะนำ และมากกว่านั้นคือการให้ความใส่ใจ รับผิดชอบ ให้กำลังใจ เพื่อผลักดันลูกน้องสู่เป้าหมาย Walker (1992 อ้างถึงใน ทศนีย์ พิธานพิทยรัตน์ และนิรมล ภูมิโชติช่วง 2548: 8) Joyce (1996 อ้างถึงใน กรกนก รัตนถาวร

2548: 9) กล่าวว่า การสอนงานที่มีประสิทธิภาพ บุคคลที่จะทำหน้าที่ให้การสอนงานควรมีบทบาท ดังนี้

1) ให้ความเป็นเพื่อน (Provision of Companionship) การสร้างบรรยากาศของความเป็นมิตรเป็นหน้าที่แรกของผู้สอนงาน โดยการสร้างสัมพันธภาพที่ดี ให้ความเห็นอกเห็นใจ ในปัญหา มีส่วนร่วมในความรู้สึกลับข้อใจ หรือรู้สึกประสบความสำเร็จ การอภิปรายเกี่ยวกับการปฏิบัติงานจะต้องสร้างสรรค์ พยายามชี้ให้เห็นว่าปัญหาของการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องปกติ การให้การสอนงานในบรรยากาศของความเป็นมิตรจะทำให้งานใหม่ง่ายขึ้น ทำให้เกิดความรู้สึกมั่นใจ สนุกสนาน และทำให้การเริ่มต้นทดลองใช้รูปแบบการปฏิบัติงานใหม่เป็นไปอย่างถูกต้อง โดยไม่ต้องลองผิดลองถูก

2) ให้อข้อมูลป้อนกลับเชิงเทคนิค (Giving of Technical Feedback) ต้องมีการฝึกฝนการให้อข้อมูลป้อนกลับซึ่งกันและกัน จะช่วยให้มีพัฒนาการนำสิ่งใหม่ๆ ไปใช้ในการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ช่วยให้ผู้สอนงานเกิดทักษะการสอนงานอย่างสมบูรณ์ และผู้ปฏิบัติงานสามารถฟันฝ่าอุปสรรคในการนำความรู้ใหม่ไปปฏิบัติได้อย่างมั่นใจ

3) วิเคราะห์แนวทางการนำรูปแบบการสอนงานไปใช้ (Analysis of Application) ในการนำเทคนิคการสอนงานไปปฏิบัติ สิ่งที่ต้องคำนึงถึง คือ การพิจารณาว่าจะใช้รูปแบบการสอนงานนี้เมื่อไร และจะช่วยให้การสอนงานสัมฤทธิ์ผลอย่างไรบ้าง ดังนั้นจึงต้องมีการวางแผนการสอน การเลือกกิจกรรมการสอน สื่อการสอน และนำไปสอนในการปฏิบัติงาน

4) ปรับปรุงรูปแบบการสอนงานให้เข้ากับผู้เรียน (Adaptation to The Student) การสอนงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องทำให้ผู้เรียนงานสามารถตอบสนองได้อย่างถูกต้อง

5) การอำนวยความสะดวก (Personal Facilitation) ผู้สอนงานต้องช่วยอำนวยความสะดวกให้กับพนักงานใหม่ในการที่จะเรียนรู้ ให้กำลังใจในการผิดพลาดครั้งแรก ช่วยลดความโดดเดี่ยวให้กับพนักงาน

2.3.2.4 Walker (1992 อ้างถึงใน ทศนีย์ พิธานพิทยรัตน์ และนิรมล ภูมิโชติช่วง 2548: 8) กล่าวว่า ผู้สอนงานที่ดีมีความจำเป็นสำหรับองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การสอนงานและการบริหารมีสิ่งที่เหมือนกันอยู่ที่ว่า เป็นศิลปะเกี่ยวกับคน และมุ่งที่จะทำให้งานสำเร็จ โดยอาศัยผู้อื่น การสอนงานที่ดีต้องอาศัยการสื่อสารที่ดี และการสื่อสารต้องเป็นแบบ 2 ทาง หัวหน้างานที่ดีจะขอและเคารพความเห็นของสมาชิกในทีม การพูดคุยอย่างเปิดเผยเป็นสิ่งที่ทำให้การบริหารในปัจจุบันแตกต่างจากการบริหารตามสายบังคับบัญชาแบบดั้งเดิม สามารถสังเกตการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการสอนงานได้จากตัวชี้วัดการเปลี่ยนแปลง 3 ด้าน ที่แสดงประสิทธิผลจากการสอนงาน (Job Coaching Effectiveness) ของ Thorpe and Clifford (2003) ได้แก่

1) ด้านความรู้ความเข้าใจ (K-Knowledge) การจัดการสอนงานเพื่อเสริมความรู้ จะเน้นให้เกิดการวิเคราะห์ แลกเปลี่ยนความรู้มากกว่าการให้ข้อมูลเพียงด้านเดียว ความรู้ที่ได้จากการวิเคราะห์ ประสบการณ์ และการได้เห็นตัวอย่างจริง หรือ ได้รับข้อมูลที่เป็นตัวอย่างข้อเท็จจริงจะทำให้ได้เรียนรู้และจดจำได้มากกว่าการสอน เห็นการเปลี่ยนแปลงได้จากความสามารถในการวิเคราะห์ การเชื่อมโยง การเปรียบเทียบ อธิบาย ยกตัวอย่าง ความสามารถในการนำความรู้ไปปฏิบัติ ประยุกต์ใช้ และการนำไปใช้ถ่ายทอดขยายผลต่อไป

2) ด้านทักษะ (S-Skill) เป็นการเพิ่มพูนทักษะและนำไปปฏิบัติได้ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ด้านทักษะได้แก่ ความพยายามในการปฏิบัติ มีความเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นหลังจากผ่านกระบวนการเรียนรู้ มีความสามารถในการนำสิ่งที่เรียนรู้ไปใช้ได้ถูกต้อง เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ มีการสร้างสรรค์ สามารถนำไปปรับประยุกต์ใช้ และคิดค้นใหม่ได้อย่างสอดคล้องกับงานที่ทำ

3) ด้านทัศนคติ (A-Attitude) คือการตระหนักในความสำคัญของสิ่งที่ได้เรียน การสอนงานไม่ได้มุ่งสู่การจดจำในลักษณะท่องจำ แต่มุ่งสู่ความเข้าใจ ความตระหนัก ซึ่งมีผลต่อการสร้างทัศนคติเหล่านั้น สิ่งที่แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงในด้านทัศนคติ คือ พฤติกรรม ปฏิบัติการ แสดงออก การแสดงความคิดเห็น ทศนะต่อเรื่องนั้นๆ ว่ามีความกระตือรือร้นที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรม และนำไปปฏิบัติอย่างมีพื้นฐานความเชื่อต่อเรื่องการมีส่วนร่วม มีวิสัยทัศน์ที่ดีต่อมนุษย์อย่างเท่าเทียม มีการเปิดกว้างยอมรับในความแตกต่าง

เมื่อพิจารณาแนวคิดการสอนงาน จากที่กล่าวมานี้มีแนวความคิดไปในทางเดียวกันว่า การสอนงานเป็นการพัฒนาผู้รับการสอนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามแนวทางที่ผู้สอนงานต้องการ เป็นการเปลี่ยนแปลงในทางพัฒนาของบุคคลจากระดับหนึ่ง ไปสู่อีกระดับหนึ่งตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของผู้สอนงาน โดยใช้กิจกรรม การกระทำ การแสดง และการสื่อสาร เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายของการสอนงาน ที่สำคัญขณะการสอนงานนั้นจะเกิดการเรียนรู้ควบคู่ไปด้วยเสมอ ทั้งนี้การสอนงาน (Coaching) ต้องทำควบคู่กับแนวคิดการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) เพื่อให้การสอนงานออกมาบรรลุผลด้วย

### 2.3.3 การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning)

การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ในกระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำชุมชนนั้นมีความแตกต่างจากความรู้ที่ศึกษาจากตำราในห้องเรียน ทั้งนี้ส่วนใหญ่ความรู้ที่ได้จากสอนงานของผู้ใหญ่นักก่อน หรือจากผู้รู้ในชุมชน มีลักษณะเป็นความรู้ที่ตกผลึกจากประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ บุคลิกลักษณะเฉพาะของผู้ใหญ่นั้นๆ เป็นความรู้ที่เกิดจากภูมิปัญญาสั่งสมมาควบคู่กับประวัติศาสตร์ของชุมชน

ในการวางแผนการสอนงานให้กับผู้รุ่นใหม่ที่จะเข้ามาสานต่องานควรใช้แนวคิด การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) เป็นแนวทาง

2.3.3.1 การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ นั้น Knowles (1990 อ้างถึงใน มณีวรรณ ฉัตรอุทัย 2542: 70) กล่าวว่าเป็นการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการสอนงาน (Coaching) ซึ่งศาสตร์ที่ว่าด้วยการศึกษาแบบผู้ใหญ่นี้มีสมมุติฐานเกี่ยวกับตัวผู้เรียนรู้ คือ

1) ผู้เรียนมีความต้องการที่จะเรียนรู้ (The Need of Know) การสอนแบบผู้ใหญ่จะมีประสิทธิภาพ เมื่อผู้เรียนตระหนักในความจำเป็น หรือความต้องการที่จะเรียน โดยเห็นประโยชน์ว่าทั้งเวลาและแรงงานที่ทุ่มเทไปกับกิจกรรมการเรียนเป็นการลงทุนที่คุ้มค่า ในทางตรงกันข้าม หากผู้เรียนไม่เห็นความจำเป็นของการต้องเรียน ตัวอย่างเช่น เมื่อบริษัทส่งพนักงานมาเข้าฝึกอบรมโดยพนักงานเองไม่เห็นความจำเป็นดังกล่าว พวกเขาก็ไม่ได้ความรู้กลับไปเท่าที่ควร

2) ผู้เรียนมีความต้องการที่จะชี้นำหรือกำหนดทิศทางการเรียนรู้ของตนเอง (The Need to Be Self-Directing) ผู้ใหญ่มีความเชื่อมั่นและความต้องการที่จะดูแลตนเองมากกว่าการถูกสั่งสอนหรือบังคับ ซึ่งจุดแยกความแตกต่างระหว่างการสอนกับการเรียนรู้แบบ Self-Directing อยู่ที่การได้มีโอกาสรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเอง แต่ทั้งนี้ Self-Directing ก็ได้หมายความว่า เป็นการเรียนรู้โดยลำพัง แต่เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนมีความสามารถที่จะบอกได้ว่าเมื่อต้องการความช่วยเหลือจะแสวงหาได้จากแหล่งใดหรือใคร เป็นต้น

3) ผู้เรียนมีการสั่งสมประสบการณ์ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ (Greater Volume and Quality of Experience) โดยผู้ใหญ่อาศัยอยู่ในโลกมานานหรือเห็นโลกมากกว่า ทำให้ผู้ใหญ่ มีทั้งวิสัยทัศน์ คุณวุฒิและประสบการณ์ จึงย่อมได้เปรียบกว่าผู้เรียนที่เป็นเด็ก การเรียนการสอนแบบผู้ใหญ่จึงต้องมีรูปแบบและวิธีการที่แตกต่างไปจากการเรียนการสอนแบบที่เราคุ้นเคย ที่ผู้สอนเป็นผู้กำหนดและป้อนเนื้อหาให้ทุกอย่าง แต่สำหรับผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่การสอนต้องเน้นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างตัวผู้เรียนด้วย

4) ผู้เรียนมีความพร้อมที่จะเรียน (Readiness to Learn) ขณะที่เด็กถูกสั่งแกมบังคับให้เรียน แต่ผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่มีทางเลือกว่าจะเรียนหรือไม่ก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นกับดุลยพินิจส่วนบุคคลว่าการเรียนนั้นเป็นประโยชน์ ช่วยพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถ หรือมีความจำเป็นอย่างไร ด้วยเหตุนี้ทำให้ผู้ใหญ่เข้าร่วมกิจกรรมไม่ว่าจะเป็นการเรียนในลักษณะที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ตามด้วยความพร้อมมากกว่าเด็ก

2.3.3.2 การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ นั้น Marquardt (1996 อ้างถึงใน พิณสวัน ปัญญา มาก 2543: 21) ได้แบ่งลักษณะของการเรียนรู้ออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1) การเรียนรู้เพื่อปรับตัว (Adaptive Learning) เป็นการเรียนรู้ที่จะรับมือกับเหตุการณ์ต่างๆ ในลักษณะของการแสดงปฏิกิริยาตอบกลับ (Reactive) มีลักษณะแบบแผนของพฤติกรรมเชิงการตอบสนองต่อสถานการณ์สิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป

2) การเรียนรู้จากการคาดการณ์ (Anticipatory Learning) เป็นกระบวนการของการได้มาซึ่งความคาดหวังในอนาคตเพื่อหลีกเลี่ยงประสบการณ์ หรือผลลัพธ์เชิงลบ หรือเพื่อจะแสวงหาการคาดการณ์โอกาสในทางที่ดี หรือโอกาสทางบวกที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

3) การเรียนรู้เพื่อเรียนรู้ (Deutero Learning) เป็นการเรียนรู้โดยการสะท้อนความคิดเห็นวิพากษ์วิจารณ์ภายใต้สมมุติฐานต่างๆ เพื่อหาข้อสรุปสมมุติฐานที่สามารถยอมรับได้ เป็นการเรียนรู้ที่มุ่งสร้าง (Generative) ความรู้และสะท้อน (Reflective) การเรียนรู้ของตนเอง

4) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) เป็นการเรียนรู้โดยการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับปัญหาและการดำเนินการแก้ไขอย่างจริงจัง ซึ่งขึ้นอยู่กับประสบการณ์ ความรู้ ทักษะ ของตัวบุคคลหรือของกลุ่ม โดยการเรียนรู้ดังกล่าวเป็นการเรียนรู้ที่มีลักษณะเจาะจงประเด็นสนองตอบต่อความต้องการของผู้เรียนรู้ได้จริง และมีความยืดหยุ่นในการเรียนรู้

2.3.3.3 Knowles (1990 อ้างถึงใน มณีวรรณ ฉัตรอุทัย 2542: 70) กล่าวว่า จากพื้นฐานความเข้าใจในสมมุติฐาน และลักษณะการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ข้างต้น ทำให้การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่จำเป็นต้องมีลักษณะที่แตกต่างไปจากเดิม โดยผู้สอนจะมีบทบาทเป็นผู้เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ (Facilitator of Learning) ซึ่งเน้นแหล่งความรู้หรือทฤษฎีที่ผู้เรียนไปค้นคว้าด้วยตนเอง นอกจากบทบาทของผู้สอนที่เปลี่ยนไปแล้ว บรรยากาศการเรียนการสอนต้องได้รับการปรับปรุงเพื่อให้เอื้อต่อการเรียนรู้ (A Climate Conducive to Learning) ประกอบด้วย

1) บรรยากาศของการเคารพซึ่งกันและกัน (Mutual Respect) โดยผู้เรียนต้องได้รับการปฏิบัติในชั้นเรียนแบบผู้มีความรับผิดชอบและมีประสบการณ์ที่สามารถแลกเปลี่ยนกันได้

2) บรรยากาศของความร่วมมือ ไม่ใช่การแข่งขัน (Collaborativeness, not Competitiveness) การเรียนที่มีประสิทธิภาพน่าจะเป็นการแลกเปลี่ยนช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามแต่ประสบการณ์จะเอื้ออำนวย

3) การให้การสนับสนุน (Supportiveness) ผู้เรียนบางคนอาจไม่ประสบความสำเร็จในการเรียนที่ผ่านมา ทำให้ขาดความมั่นใจในการเรียนและวิตกกังวล แต่หากได้รับการสนับสนุนจากกลุ่มเพื่อน หรือครูที่พร้อมจะช่วยเหลือ ก็จะทำได้สำเร็จ

4) ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Mutual Trust) โดยเชื่อว่าทั้งผู้เรียนและผู้สอนต่างมีอำนาจในการแสดงออกของตนในทิศทางที่เป็นประโยชน์และสร้างสรรค์

5) การทำใจเปิดกว้างและยอมรับ (Openness) โดยผู้สอนควรทำเป็นตัวอย่างที่เปิดใจกว้างเป็นธรรมชาติไม่เสแสร้ง ยอมรับจุดด้อยเพื่อปรับปรุง

โดยสรุป การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ เป็นการเรียนรู้ที่เปิดกว้างอิสระทางความคิดให้กับผู้เรียน และสามารถนำประสบการณ์ที่หลากหลายของผู้เรียนมาแสดงความคิดเห็นอย่างท้าทาย มีการให้เกียรติและเคารพในความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ผู้เรียนเองเป็นผู้ที่มีประสบการณ์อยู่แล้ว เพียงแต่มีความประสงค์ที่จะเรียนรู้เพิ่มเพื่อการพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพมากขึ้นในเรื่องของการทำงาน และการบริหารให้ประสบผลสำเร็จมากขึ้น ดังนั้นผู้สอน ก็เพียงแค่แนะนำ หรือสอนให้ผู้เรียน ได้มีความมั่นใจเพิ่มมากขึ้น การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำนั้น นอกจากต้องมีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง มีการสอนงาน มีการเรียนรู้ สิ่งหนึ่งที่เป็นเป้าหมายของการพัฒนาตัวทายาทผู้สืบทอด (Successor) คือการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development) ให้แก่ตัวทายาทด้วย

### 2.3.4 การพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development)

การทบทวนวรรณกรรมหัวข้อนี้ผู้วิจัยเน้นที่การพัฒนาภาวะผู้นำท้องถิ่น หรือภาวะผู้นำชุมชน (Community Leadership) ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งที่จะเสริมสร้างความรู้ ความสามารถของผู้นำท้องถิ่นให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะเปิดโอกาสให้ผู้นำท้องถิ่นได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตนเองในการที่จะเข้าไปมีอิทธิพลต่อกิจกรรมของกลุ่มต่างๆ ทางสังคม (จิรพรรณ กาญจนะจิตรา, 2530: 160) อีกทั้ง สุเทพ เชาวลิต (2534: 144) กล่าวต่อไปอีกว่า การที่จะพัฒนา หรือสร้าง ผู้นำ ขึ้นมาเพื่อความสำเร็จขององค์กร ชุมชน หรือหมู่บ้าน นั้น ต้องมีทิศทางของการพัฒนาที่มีเป้าหมายอย่างชัดเจน

2.3.4.1 การพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำท้องถิ่นให้เอื้อต่อการพัฒนานั้นมีความสอดคล้องกับบทสรุปปัจจัยองค์ประกอบของผู้นำที่ทำให้เกิดการพัฒนาชุมชนพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืนดัง (ตารางที่ 2.1) มีประเด็นลักษณะของผู้นำที่ สุเทพ เชาวลิต (2534: 144) กล่าวว่าต้องพัฒนาดังนี้

1) มีจิตใจมุ่งมั่นที่จะพัฒนา หมายถึง ลักษณะของผู้นำที่มีความกระตือรือร้น มานะบากบั่น กล้าเสี่ยง อดทนต่อคำวิพากษ์วิจารณ์และการรอคอย ทำงานอย่างมีเป้าหมาย มีความสามารถเข้าใจสภาพปัญหาจิตใจและความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะได้เห็นการเปลี่ยนแปลงของตนเอง และสังคมในทางที่ดีขึ้น (มงคล ด้านธานี และคณะ, 2533; สุเทพ เชาวลิต, 2534; กำธร ธีรลาด, 2535; อดุลย์ ดวงทวีรัตน์, 2536; ทนงศักดิ์ คุ่มไข่น้ำ, 2540; สมพันธ์ เตชะอธิก และคณะ, 2540; ปรีชา วุฒิการณ์ และคณะ, 2548)

2) มีความซื่อตรงต่อเจ้าหน้าที่ หมายถึง ลักษณะผู้นำที่ตั้งใจทำงานในหน้าที่ตรงไปตรงมา ปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด อุทิศเวลาให้กับงาน ไม่ทุจริตต่อหน้าที่ เพื่อหาประโยชน์ต่อตนเองและผู้อื่น

3) มีจิตใจเป็นกุศล หมายถึง ลักษณะผู้นำที่ช่วยเหลือเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น โดยไม่หวังผลตอบแทน คำนึงถึงผู้อื่นอยู่เสมอ ให้ความสนใจและห่วงใยแบ่งปันและรับใช้ส่วนรวม เสมอ (สุเทพ เชาวลิท, 2534) การมีส่วนร่วมของทุกคนทุกฝ่ายเป็นเงื่อนไขที่ทำให้เกิดการรับรู้ ตัดสินใจ และร่วมลงมือปฏิบัติเพื่อผลักดันการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นร่วมกัน (อนุชาติ พวงสำลี และ กฤตยา อาชวนิจกุล, 2540: 11-14; อุทัย ดุลยเกษม และอรศรี งามวิทยาพงศ์, 2540: 9-10)

4) การยอมรับวิทยาการแผนใหม่ หมายถึง ผู้นำที่มีความโน้มเอียงในการยอมรับความรู้ ทักษะ ความคิด วิธีการ เครื่องมือ และผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ มาปรับปรุงวิธีดำเนินชีวิตให้ดีกว่าเดิม ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปกครอง

5) ความเชื่อมั่นในตนเอง หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มีความโน้มเอียงในทางแน่ใจ กล่าวหาญ ที่จะกระทำสิ่งต่างๆ ให้สำเร็จตามที่ตั้งใจไว้ มีความคิดอิสระ ฟุ้งตนเอง ไม่เชื่อ หรือทำตามคนอื่นโดยปราศจากเหตุผลอันสมควร แม้จะมีอุปสรรคเกิดขึ้นก็ไม่ย่อท้อ (สุเทพ เชาวลิท, 2534) ซึ่งลักษณะบุคลิกภาพนี้เป็นสิ่งที่ติดตัวมาของผู้นำและสามารถพัฒนาได้ (ทงศักดิ์ คุ่มไข่น้ำ, 2534; อรุณ ส่งพอม, 2534; สมพันธ์ เตชะอธิก และคณะ, 2540; ประเวศ ะสี, 2541)

6) ทักษะคติแบบประชาธิปไตย หมายถึง การเคารพในศักดิ์ศรีและความเท่าเทียมกันของมนุษย์ สามัคคี ประสานงานช่วยเหลือกัน ยอมรับและเคารพเหตุผล

7) มีความจงรักภักดีต่อสถาบัน หมายถึง ฟังพอใจ ภูมิใจในหน้าที่และความรับผิดชอบของตน เชื่อมั่นและศรัทธาในสถาบันอันเป็นหน่วยนำในการพัฒนาชุมชนของตนเองให้ก้าวหน้า

8) มีความเป็นผู้นำ หมายถึง การมีศิลปะในการจูงใจให้ผู้อื่นร่วมมือปฏิบัติงานเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง มีความสามารถในการตัดสินใจ และตัดสินใจอยู่เสมอ (สุเทพ เชาวลิท, 2534) มีความสามารถในสื่อความคิดความเข้าใจให้กับสมาชิกในชุมชนของตนได้อย่างมีพลัง โดยการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (มงคล ด้านธานินทร์ และคณะ, 2533; อรุณ ส่งพอม, 2534; กำธร ธิฉลาด, 2535; อดุลย์ ดวงทวีรัตน์, 2536; ทงศักดิ์ คุ่มไข่น้ำ, 2540; สมพันธ์ เตชะอธิก และคณะ, 2540)

2.3.4.2 คุณลักษณะของผู้นำท้องถิ่นที่เอื้อต่อการพัฒนาดังกล่าวนี้ เป็นคุณลักษณะที่สมควรนำมาพิจารณาใช้ในการสร้างความเข้มแข็งให้แก่ผู้นำท้องถิ่น เพื่อให้ผู้นำท้องถิ่นเป็นผู้มีประสิทธิภาพและศักยภาพในการเป็นผู้นำด้านการพัฒนาต่อไป โดยกระบวนการในการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อให้มีคุณลักษณะข้างต้น จีรพรรณ กาญจนะจิตรา (2530: 160) เสนอว่ามีขั้นตอนในการพัฒนาผู้นำ 7 ขั้นตอน คือ

1) การค้นหาผู้นำ เป็นขบวนการในการค้นหาบุคคลที่มีความสามารถ และทัศนคติเหมาะสมที่จะดำรงตำแหน่งผู้นำได้



- 2) วิธีการเลือกผู้นำ เป็นขั้นตอนในการศึกษาถึงภูมิหลังของผู้มีคุณสมบัติของผู้นำ พยายามชักชวนให้เขายอมรับการคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ
- 3) การปฐมนิเทศ เมื่อได้รับการคัดเลือกแล้ว ผู้นำควรได้รับการปฐมนิเทศชี้แจงให้รู้จักบทบาทและหน้าที่ของตนในฐานะผู้นำ
- 4) การฝึกอบรม เป็นขั้นตอนสำคัญและจำเป็นในการพัฒนาผู้นำ โดยการเร่งเร้าและสนับสนุนความตั้งใจให้ผู้นำพยายามเพิ่มพูนความรู้ของตน และสรรสร้างทัศนคติของตนเพื่อที่จะพัฒนาคุณภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำให้ดีขึ้น
- 5) การปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำ เป็นขั้นตอนที่ให้ผู้นำมีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ของตนตามที่ได้รับมอบหมาย
- 6) การให้ความดีความชอบแก่ผู้นำ ที่ปฏิบัติหน้าที่ได้ดีเด่น ซึ่งจะได้รับการยอมรับ และได้รับรางวัล เพื่อเป็นการให้กำลังใจในการทำงาน
- 7) การประเมิน เมื่อผู้นำได้ปฏิบัติหน้าที่มาเป็นระยะเวลาหนึ่งแล้วจะได้รับการประเมินผลว่าปฏิบัติหน้าที่เหมาะสมเพียงใด และควรจะปรับปรุงอย่างไรหรือไม่

2.3.4.3 การพัฒนาภาวะผู้นำ มีการวิจัยเกี่ยวกับกิจกรรมแทรกแซง (OD Intervention Tools) ที่มีผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ จากผลการศึกษาวิจัยของ สมเกียรติ มูลสุวรรณ (2541) สำรอง คำสมหมาย (2541) วิเวศ ศรีพุทธา (2541) พวงพะยอม เจริญทอง (2541) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการเพิ่มความเข้มแข็งของผู้นำชุมชนเพื่อพัฒนาการพึ่งตนเองของชุมชน ด้วยการกำหนดกิจกรรมแทรกแซงให้ผู้นำ (OD Intervention) มีผลที่สอดคล้องกันว่าการประชุม การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การสนับสนุนให้ปฏิบัติงานกิจกรรมตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ และการนิเทศติดตามผล ทำให้ผู้นำชุมชนมีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และสามารถปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่ดีขึ้น มีความเข้าใจในงานพัฒนาชุมชน มีคุณภาพและบทบาทในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ส่งผลให้กิจกรรมการพัฒนาหมู่บ้านมีประโยชน์ต่อประชาชนมากขึ้น มีแนวโน้มที่จะพึ่งตนเองในด้านต่างๆ มากขึ้นเป็นส่วนใหญ่ มีการจัดตั้งกลุ่มอาชีพ มีการช่วยเหลือหน้าที่การงานในครอบครัวดีขึ้น สามารถผลิตอาหารไว้บริโภคเพียงพอ และมีการใช้จ่ายอย่างประหยัด แสดงให้เห็นว่าการจัดกิจกรรมแทรกแซงตามแนวทางการวิจัยดังกล่าวสามารถนำไป ปรับใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชนได้

ทั้งนี้แล้วการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) กลยุทธ์การสอนงาน (Coaching) การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) การพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development) การเลือกใช้กิจกรรมแทรกแซง (OD Intervention) นั้น สิ่งหนึ่งที่ต้องคำนึงถึงคือบริบทขององค์กร อันได้แก่ วัฒนธรรม ความเชื่อ ค่านิยม การเมืองในองค์กร ฯลฯ ในการศึกษาวิจัย

ครั้งนี้บริบทของชุมชนที่ผู้วิจัยเข้าไปศึกษาและพัฒนาเป็นชุมชนมีความชัดเจนในเรื่องนี้สูง จากการทบทวนวรรณกรรมเรื่อง การพึ่งตนเองของชุมชนอย่างยั่งยืน พบว่าการใช้ทุนภายในของชุมชนมาสร้างให้เกิดพลังและประโยชน์อย่างคุ้มค่าสูงสุด สามารถลดการพึ่งพิงจากภายนอก เป็นปัจจัยสำคัญของการพึ่งตนเองที่ยั่งยืนของชุมชน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาค้นคว้า แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาถึงพลังที่มีอยู่ในอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ อันนำไปสู่ความสำเร็จของการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน

## 2.4 อัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์

การศึกษาถึงบริบทขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญมากที่นักปฏิบัติ OD (OD Practitioner) ไม่ควรมองข้ามในการพัฒนาองค์กร บริบทขององค์กรเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อน และแต่ละองค์กรก็มีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกัน หรือที่เรียกว่าความเป็นอัตลักษณ์ ชุมชนที่ผู้วิจัยและพัฒนาเป็นชุมชนที่มีรูปแบบแบบองค์กรไม่เป็นทางการ แต่ในความไม่เป็นทางการนั้นมีสิ่งที่ยึดโยงคนในชุมชนเข้าด้วยกัน มีความเป็นหนึ่งเดียวกัน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจว่า อัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ (Ethnic Identity) อาจเป็นทุนภายในที่สร้างพลังแก่คนในชุมชนในการต่อสู้พัฒนาและอนุรักษ์ผืนป่าต้นน้ำมาจนถึงทุกวันนี้

### 2.4.1 ความหมายของอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ (Ethnic Identity)

ฉลาดชาย รมิตานนท์ (2544) ได้ให้ความหมายของอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ (Ethnic Identity) ว่าหมายถึง สิ่งที่ทำให้สมาชิกในกลุ่มชาติพันธุ์นั้นๆ รู้สึกร่วมกัน เป็นพวกเดียวกัน และรู้สึกต่างจากกลุ่มชาติพันธุ์อื่น กระบวนการสร้างอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์จึงหมายถึงการสร้าง ความเหมือน และความแตกต่าง กระบวนการนี้อาจมีการสร้างขึ้นใหม่อย่างสิ้นเชิง และอาจหยิบยืมบางส่วนมาจากวัฒนธรรมของกลุ่มอื่นมาทำให้เป็นเรา อัตลักษณ์ที่สร้างในยุคหนึ่งเมื่อเวลาผ่านไปอาจใช้ไม่ได้ผลเมื่ออัตลักษณ์เก่ามีพลังน้อยลงอัตลักษณ์ใหม่จึงถูกสร้างขึ้นมาทดแทน ดังนั้นอัตลักษณ์จึงเป็นสิ่งที่ไม่ตายตัวและไม่หยุดนิ่ง การสืบทอดและผลิตอัตลักษณ์ใหม่จึงเกิดขึ้นได้เสมอภายใต้กาลเวลาและบริบททางสังคมที่เปลี่ยนไป ซึ่งสอดคล้องกับ สิริรัตน์ สีสัมบัติ (2552) ที่ได้ให้ความหมาย อัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ ว่าเป็นการอธิบายความแตกต่างของกลุ่มคนบนพื้นฐานของการผสมผสานทางวัฒนธรรมกับกลุ่มชนอื่นๆ ที่เกิดขึ้นในสังคมบนเงื่อนไขของกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางประวัติศาสตร์ ส่งผลให้กลุ่มชาติพันธุ์มีการนิยามตัวตนที่มีการเลื่อนไหลไปตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ในขณะที่เดียวกันความเป็นชาติพันธุ์ก็สามารถเกิดขึ้นได้จากการที่กลุ่มคนเลือกวัฒนธรรมบางอย่างที่มีอยู่หรือปรับเปลี่ยนเพื่อนำมานิยามตนเองได้เช่นกัน ดังนั้น การนิยามความเป็นชาติ

พันธุ์จึงเป็นสิ่งที่เลื่อนไหลเปลี่ยนแปลงไปได้ตามบริบทของความสัมพันธ์ทางสังคม และเงื่อนไขจิตสำนึกทางประวัติศาสตร์ของกลุ่มคน

ทั้งนี้สามารถอธิบายความหมายดังกล่าวให้เห็นภาพของการสร้างอัตลักษณ์ได้จากงานของ Hall (1996) ศึกษาเรื่อง New Ethnicity และสามารถเห็นภาพของการปรับอัตลักษณ์ได้จากงานของ Keyes (1979) เรื่อง Ethnic Adaptation and Identity : The Karen on the Thai Frontier with Burma โดย Hall (1996) ได้กล่าวถึงอัตลักษณ์ของกลุ่มคนผิวสีในอังกฤษกับการพยายามสร้างตัวตนผ่านกระบวนการสร้างวาทกรรมที่เรียกว่า วัฒนธรรมทางการเมืองของพวก ผิวสี (Black Cultural Politics) เป็นไปในลักษณะของการนิยามตนเองเรื่องการเมืองกับการต่อต้านทางเชื้อชาติอันเป็นผลสืบเนื่องมาจากความแตกต่างระหว่างคนสองกลุ่ม ในการวิจัยครั้งนี้จึงอาศัยการวิเคราะห์ทางด้านประวัติศาสตร์ ประเพณี และอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ เรียกว่าการ ก่อรูปอัตลักษณ์ (Building up of Identity) และความแตกต่างของวัฒนธรรมชุมชน จากวาทกรรมของพวกผิวขาว ทำให้พวกผิวสีตกอยู่ในสถานภาพที่ไม่สามารถพูดและถูกทำให้มองไม่เห็นในสังคม ดังนั้นพวกผิวสีจึงแสดงออกในการต่อต้านด้วยการสร้างตัวแทนทางการเมือง อาทิ การผลิตวาทกรรมผิวสี นักดนตรี ภาพยนตร์ การแต่งตัว โดยอัตลักษณ์ของกลุ่มคนผิวสีจะถูกแสดงออกผ่านสิ่งต่างๆ ทั้งนี้เพื่อเป็นการอ้างสิทธิ์ในการเป็นตัวแทน การต่อสู้ของวัฒนธรรมชายขอบ และการสร้างภาพเชิงบวกของพวกผิวสีที่เรียกว่า สัมพันธภาพของตัวแทน (Relation of Representation) ส่งผลให้เกิดมีอัตลักษณ์ใหม่ที่ได้ถูกสร้างขึ้นในบริบทของวัฒนธรรมหลัก พร้อมๆ กับการตีความใหม่ที่ต่างไปจากเดิม มีการปฏิบัติทางวัฒนธรรมรูปแบบใหม่ผ่านประสบการณ์ของพวกผิวสี ผ่านกระบวนการผสมผสาน การประดิษฐ์ใหม่ และการตั้งถิ่นฐานใหม่ในบริบทต่างๆ ของสังคม

ส่วนงานของ Keyes (1970) สามารถอธิบายให้เห็นภาพของการปรับตัวทางอัตลักษณ์ Keyes (1970) ได้ศึกษาสภาพของสังคมและวัฒนธรรมในชุมชนกะเหรี่ยงตั้งแต่ช่วงปลายศตวรรษที่ 18 บริเวณชายแดนไทย-พม่า ในการดำรงชีวิตและการธำรงอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์อย่างเข้มข้น โดยไม่ขึ้นต่อรัฐชาติและมีการติดต่อกันเองของกะเหรี่ยงทั้ง 2 รัฐชาติที่ไม่ปรากฏเส้นแบ่งเขตแดนแต่ในระยะเวลาต่อมาเมื่อเส้นเขตแดนถูกกำหนดขึ้นภายใต้ความกดดันด้านเศรษฐกิจและการเมืองของรัฐ จึงส่งผลต่อการปรับตัวทางชาติพันธุ์กับกลุ่มที่อาศัยอยู่ดั้งเดิมในพื้นที่และกลุ่มภายนอกที่มีความแตกต่างทางชาติพันธุ์ มีการปรับตัวโดยอาศัยพรมแดนทางชาติพันธุ์ (Ethnic Boundaries) มีการกำหนดโครงสร้างที่แตกต่างไปจากสังคมอื่นๆ เมื่อมีการปฏิสัมพันธ์ทั้งภายใน และภายนอกกลุ่ม อัตลักษณ์จะถูกผลิตออกมาในบริบทพื้นที่ต่างๆ ขณะเดียวกันมีการยอมรับอัตลักษณ์ใหม่เข้าไปผสมผสานจนเป็นอัตลักษณ์ของชาติพันธุ์ และเกิดการต่อสู้กับการใช้อำนาจครอบงำ (Hegemony) อัตลักษณ์ของกลุ่ม หรือในขณะเดียวกันอัตลักษณ์ก็จะถูกสร้างขึ้นใหม่ในลักษณะที่ยังคงอัตลักษณ์เดิมไว้บางส่วน หรือทั้งหมด ในงานของ Keyes (1970) ยังพบว่า อัตลักษณ์จะถูกเลือกแสดงออกในบริบทต่างๆ ที่เคร่งครัดเพื่อการดำรงอยู่ของกลุ่มชาติพันธุ์ อัตลักษณ์เป็นเสมือน

วิธีการปรับตัวของคน เป็นสัญลักษณ์ในการแสดงตัวตน (Symbolic Expression) ถูกใช้เพื่อนิยามความหมายใหม่ให้แตกต่างจากโครงสร้างในสังคมนั้น

ดังนั้น อัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ (Ethnic Identity) จึงหมายถึง สิ่งที่น่ามาอธิบายความเหมือนและความแตกต่าง การมีส่วนร่วมกันของกลุ่มชาติพันธุ์นั้นเป็นสิ่งที่ใช้ในการนิยามตัวตนผ่านประสบการณ์ร่วมกันของชาติพันธุ์ ซึ่งอาจมีการเลื่อนไหล เปลี่ยนแปลง มีการปรับปรุงได้ตามบริบทของความสัมพันธ์ทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป

## 2.4.2 การสร้างอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์

### 2.4.2.1 ลักษณะการสร้างอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์

อานันท์ กาญจนพันธุ์ (2544: 247) ได้กล่าวไว้ว่า เมื่อกล่าวถึงสิทธิชุมชนตามความเชื่อในมิติของระบบคุณค่า จริงๆ แล้วไม่ได้มีนัยเฉพาะที่เป็นเพียงความเชื่อดั้งเดิมเท่านั้น แต่หมายถึง คุณค่าที่มีการปรับเปลี่ยน ผ่านกระบวนการผลิตความเชื่อดั้งเดิมมาใช้ในสถานการณ์ใหม่ เพื่อตอบสนองและปรับตัวกับสถานการณ์ใหม่ที่กำลังเผชิญหน้าอยู่ในการปรับตัวนี้ ชุมชนให้ความสำคัญกับการมองสิทธิชุมชนในมิติของอำนาจมากขึ้น เพราะการที่รู้ว่าชุมชนมีสิทธิอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับการสร้างความชอบธรรมของชุมชน ซึ่งถือเป็นความพยายามอย่างหนึ่งในการจะบอกให้คนอื่นรู้ว่าชุมชนนั้นเป็นใคร และเกี่ยวข้องโดยตรงกับการแสดงอัตลักษณ์ของชุมชน ซึ่งเป็นความพยายามที่จะกำหนดความสัมพันธ์ของชุมชนกับกลุ่มชนอื่นๆ ในสังคม ฉะนั้น เมื่อกลุ่มชนใดก็ตามที่รวมกันขึ้นเป็นชุมชน พวกเขาก็จะต้องพยายามที่จะบอกคนอื่นว่าพวกเขามีตัวตนอยู่อย่างไรในสังคม กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า อัตลักษณ์ก็คือพลังในการจัดความสัมพันธ์ทางสังคม ไม่ว่าจะเป็นการจัดความสัมพันธ์ภายในกันเอง หรือการจัดความสัมพันธ์กับภายนอก ทั้งที่เป็น พ่อค้า นายหน้า นักธุรกิจ หรือหน่วยงานทั้งของเอกชน และรัฐบาล

จากงานของ Gillian (1997 อ้างถึงใน สุวีริรัตน์ เทมวรรณ 2548: 14) กล่าวว่า การแสดงออกของการกำหนดอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์อีกอย่างหนึ่งก็คือ การรวมตัวกันก่อตั้งเป็นชุมชน ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งหนึ่งที่มีพลังมากที่สุดที่เป็นเครื่องแสดงถึงความเหมือนกัน โดยผ่านโครงสร้างทางสังคมของแต่ละชุมชน เป็นลักษณะพิเศษระหว่างผู้ที่สมาชิกของชุมชนและผู้ที่ไม่เป็นสมาชิกของชุมชน โดยยึดถือนโยบายการปกครองแต่ขึ้นอยู่กับการกำหนดของสมาชิกในชุมชนเอง โดยชุมชนมีความต้องการที่จะรักษาอัตลักษณ์ของตนเองเอาไว้ และต้องการที่จะกำจัดผู้ที่คุกคามความเป็นอัตลักษณ์ของพวกเขา ด้วยการสร้างแบบแผน โครงสร้างของชุมชนขึ้นมาโดยการแบ่งสมาชิกในด้านความเหมือน ความแตกต่าง และความแตกต่างด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับชุมชน ซึ่งอรรถจักร์ สัตยานุรักษ์ (2548: 45) ก็ได้มีความเห็นที่สอดคล้องในทำนองเดียวกัน และได้มีความเห็นเพิ่มเติม

ว่าภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ชุมชนมีการปรับตัวอยู่ตลอดเวลา แต่ความเปลี่ยนแปลงในอัตลักษณ์ของชาวบ้าน เป็นผลลัพธ์โดยตรงของความเปลี่ยนแปลงการรับรู้ประวัติศาสตร์ของชุมชนร่วมกัน จากเดิมที่เป็นการรับรู้ว่าตนเองเป็นคนบ้านไหน มาจากที่ใด และมีความสัมพันธ์ร่วมกับชุมชนใดบ้าง ในลักษณะใด และในระบบความสัมพันธ์ภายในระหว่างชุมชนนี้ ชาวบ้านทั้งปวงมีศักยภาพที่จะทำอะไรได้บ้าง ตลอดจนเมื่อ มีปัญหาเกิดขึ้น ได้มีการร่วมกันแก้ไขปัญหาอย่างไร ชุมชนจึงดำรงอยู่มาได้ เมื่อรัฐขยายตัวเข้ามาสู่ชุมชน ได้เปลี่ยนการรับรู้ตัวตนของชาวบ้านด้วยการทำให้แต่ละคนเป็นคนของหมู่บ้านหนึ่งๆ ซึ่งเป็นหน่วยเล็กๆ ของชาติไทย พร้อมกับการขยายตัวทางด้านการบริหารและการควบคุมของระบบราชการ และชาวบ้านก็รับรู้ตนเองว่าเป็นคนที่จะต้องพึ่งพารัฐในทุกด้านทั้งการทำมาหากิน การจัดการทรัพยากร การศึกษา สุขภาพอนามัย

#### 2.4.2.2 การสร้างอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ในกลุ่มคนภาคเหนือของไทย

เนื่องจากผู้วิจัยจำเป็นต้องศึกษาบริบทของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ชนเผ่าปกากะญอ ซึ่งเป็นชนกลุ่มน้อยทางภาคเหนือของไทย ดังนั้นในการทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยจึงได้ศึกษาการสร้างอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ของชนกลุ่มน้อยในภาคเหนือ และชุมชนที่มีบริบทใกล้เคียง โดยเริ่มที่การสร้างอัตลักษณ์ ซึ่งการศึกษาเรื่องกระบวนการสร้างอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ของชาวไทใหญ่ ชายแดนไทย-พม่า กรณีศึกษาหมู่บ้านเปียงหลวง อำเภอเวียงแหง จังหวัดเชียงใหม่ ของวันดี สันติวุฒิมณี (2545) พบว่าความสัมพันธ์ทางการเมืองที่เกิดขึ้นจากวิกฤตการณ์การละเมิดสนธิสัญญาปางโหลงในปี พ.ศ. 2500 ของรัฐบาลทหารพม่า และการยอมวางอาวุธของขุนสำในปี พ.ศ. 2539 ทำให้ชาวบ้านในหมู่บ้านเปียงหลวงซึ่งเป็นชาวไทใหญ่ที่อพยพมาจากพม่ามานั้น มีการผลิตอัตลักษณ์ต่างๆ ขึ้นมาขีดเส้นพรมแดนทางชาติพันธุ์ เพื่อจำแนกตนเองออกจากกลุ่มชาติพันธุ์อื่น เพื่อตอกย้ำสำนึกทางชาติพันธุ์ของกลุ่มตนให้เข้มแข็ง และเป็นแรงผลักดันให้การสู้ชาติสำเร็จลุล่วง โดยกระบวนการสร้างอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ของชาวไทใหญ่มีหลากหลายรูปแบบทั้งทางด้าน ภาษา ศาสนา เครื่องแต่งกาย การบริโภค และมีความสัมพันธ์กับสถานการณ์ทางการเมืองระหว่างกองกำลังกู้ชาติไทใหญ่ กับรัฐบาลทหารพม่า รวมทั้งชาวไทใหญ่กับรัฐไทย อย่างมีนัยสำคัญ สอดคล้องกับงานของ Keyes (1979) ที่ว่าอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ถูกปรับและกำหนดขึ้นใหม่ด้วยพรมแดนทางชาติพันธุ์

อัตลักษณ์ที่ถูกสร้างขึ้นมาแล้ว เมื่อกาลเวลาเปลี่ยน บริบทต่างๆ เปลี่ยนอัตลักษณ์ก็จะมีการเลื่อนไหลและถูกปรับตามไปด้วย ตามความหมายของ (ฉลาดชาย รมิตานนท์, 2544; สิทธิรัตน์ สีสัมบัติ, 2552) และเห็นได้จากการศึกษาของ ชันวา เบญจวรรณ (2553) ที่ศึกษากระบวนการสร้างและปรับเปลี่ยนอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรม และการสร้างพรมแดนทางชาติพันธุ์ของชาวไทใหญ่ โดยใช้แนวคิดเรื่องพรมแดนทางชาติพันธุ์ แนวคิดเงื่อนไขคนพลัดถิ่น และแนวคิด

เรื่องอัตลักษณ์มาเป็นกรอบการศึกษาวิจัย และเป็นแนวทางในการเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล พบว่าแรงงานชาวไทยใหญ่มีกระบวนการสร้างและปรับเปลี่ยนอัตลักษณ์โดยเชื่อมโยงความสัมพันธ์แบบเครือญาติระหว่างชนชาติไทใหญ่กับชนชาติไทย มีการสร้างอัตลักษณ์ร่วมทางประวัติศาสตร์ผ่านตำนานเรื่องเล่าชุดต่างๆ การเชื่อมโยงเรื่องความเหมือนด้านภาษา ศาสนา ตลอดจนการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ด้านเชื้อชาติที่มีมาอย่างยาวนานก่อนเส้นพรมแดนแบบรัฐจะปรากฏ กระบวนการสร้างหรือปรับเปลี่ยนอัตลักษณ์ด้วยการเชื่อมโยงตนเองเข้ากับคนไทยจึงเป็นกระบวนการสร้างอย่างมีแบบแผนการอ้างอิงทางประวัติศาสตร์ชาติพันธุ์ เพื่อพยายามทำให้ความแตกต่างที่เกิดขึ้นจากการแบ่งแยกประเทศไม่กลายเป็นอุปสรรคในการดำรงชีวิตของแรงงานเหล่านี้

เมื่ออัตลักษณ์เหล่านี้มีการปรับเปลี่ยนแต่ก็มิได้ถูกเปลี่ยนไปทั้งหมด อัตลักษณ์ในบางเรื่องที่ยังคงเป็นทุนภายในชุมชนที่ยังมีต้นทุนเดิมอยู่สูง ยังมีคุณค่า ยังมีประโยชน์ต่อชุมชน เช่น ความเชื่อ วัฒนธรรม ประเพณี ความรู้ภูมิปัญญา ก็ยังมีการดำรงอัตลักษณ์เหล่านั้นไว้ควบคู่กับกระบวนการสร้างและปรับเปลี่ยน ดังเช่นการศึกษาการดำรงอัตลักษณ์ของชุมชนกลุ่มน้อยในภาคเหนือ ที่ชุมชนห้วยเฮี้ยะ ของมณฑล พนมมิตร์ (2551) พบว่าอัตลักษณ์แม้จะเกิดขึ้น ในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในแต่ละช่วงเวลาที่แตกต่างกัน แต่ทุกอัตลักษณ์มีรากฐานมาจากความคิด ความเชื่อ ที่ผูกติดกับวิถีชีวิต วัฒนธรรม ประเพณี และความรู้ภูมิปัญญาดั้งเดิมของชนเผ่าที่สั่งสมมาตั้งแต่สมัยบรรพบุรุษ ชุมชนได้มีการสร้างกระบวนการเรียนรู้และสืบทอดจากรุ่นสู่รุ่นจนถึงปัจจุบัน ถือได้ว่าเป็นศักยภาพของชุมชนที่สามารถดำรงรักษาไว้ได้ กระบวนการนี้ประกอบด้วยองค์ประกอบหลักที่สำคัญ 3 ประการคือ 1) การมีฐานความคิดที่คำนึงถึงความมั่นคงความเป็นปึกแผ่นของชุมชนเป็นที่ตั้ง 2) มีกลไกของชุมชนที่ถือเป็นเสาหลักค้ำยันหมู่บ้านตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันทำหน้าที่อย่างเข้มข้น 3) การมีวิธีการสร้างการเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อให้เห็นคุณค่าของการดำรงอัตลักษณ์ของชนเผ่า ประกอบกับเงื่อนไขภายใน คือ การมีต้นทุนเดิมอยู่สูง (ความเชื่อ วัฒนธรรม ประเพณี ความรู้ภูมิปัญญา) มีการสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีผู้นำอาวุโสเป็นกลไกหลักของชุมชน และความต้องการให้ชุมชนได้รับการยอมรับตามสถานะทางกฎหมายของประเทศไทย ส่วนเงื่อนไขภายนอกคือ การถูกรอรับและข่มเหงรังแกจากบุคคล/หน่วยงานภายนอก ที่พยายามเข้าไปครอบงำทางอำนาจเหนือชุมชน และการรุกรานของกระแสบริโภควัตถุของระบบทุนนิยมเสรี เมื่อชุมชนห้วยเฮี้ยะสามารถดำรงอัตลักษณ์ของชุมชนเอาไว้ได้ จึงส่งผลให้คนในชุมชนมีสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีการพึ่งพาช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมของชุมชนได้รับการดูแลรักษา วัฒนธรรม ประเพณี และความรู้ภูมิปัญญาที่เป็นคุณค่าของชุมชนได้รับการสืบทอด และมีพื้นที่ทางสังคมให้อยู่ให้ยืน ได้รับการยอมรับว่าเป็นชุมชนที่มีค่าในสายตาของชุมชนอื่นๆ

การสร้างอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ในกลุ่มคนภาคเหนือของไทยนั้นมีความสอดคล้องกับความหมายของอัตลักษณ์ที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ประกอบกับสอดคล้องกับงานของ Keyes (1979) Gillian (1997) Hall (1996) ว่าลักษณะของการสร้างอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์นั้น ถูกสร้างขึ้นเพื่อต้องการอธิบาย ต้องการนิยามตัวตน ในความเหมือนและความแตกต่างระหว่างกลุ่มตนกับกลุ่มอื่น โดยอาศัยเส้นพรมแดนทางชาติพันธุ์เป็นตัวแบ่ง เมื่อกาลเวลาผ่านไป บริบทต่างๆ เปลี่ยนไปจึงต้องมีการปรับสร้างอัตลักษณ์ขึ้นมาใหม่บนพื้นฐานของการดำรงอัตลักษณ์เดิมที่มีคุณค่าด้วย

### 2.4.3 อัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์กับการพัฒนาองค์กร

#### 2.4.3.1 อัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์กับการจัดการป่า

การศึกษาแนวคิดเรื่องอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ทำให้ผู้วิจัยทราบว่ากลุ่มชาติพันธุ์นี้มีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมากในการจัดการผืนป่าต้นน้ำในภาคเหนือของไทย ทั้งนี้เพราะกลุ่มชาติพันธุ์เป็นผู้ที่อาศัยอยู่คู่กับป่ามานาน ก่อนที่ทางราชการจะประกาศเป็นเขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่า ดังนั้นกลุ่มชาติพันธุ์จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนอัตลักษณ์ของตนเพื่อที่จะสามารถดำรงชีวิตอยู่กับป่าต่อไปได้ จากงานของ สุวีริรัตน์ เทมวรรณ (2548) ได้ศึกษาอัตลักษณ์และการนำเสนอภาพตัวแทนของการจัดการป่าชุมชน: กรณีศึกษาเปรียบเทียบสองชุมชนต่างชาติพันธุ์ ผลการศึกษาพบว่า ชุมชนปกากะญอและชุมชนคนพื้นราบ (คนเมือง) มีรูปแบบการตั้งถิ่นฐานคล้ายคลึงกัน คือเป็นการตั้งถิ่นฐานที่มาจากความต้องการในการแสวงหาที่ทำกินใหม่ ทั้งสองชุมชนมีวิธีการจัดการทรัพยากรป่าไม้มาเป็นเวลานาน ในช่วงแรกยังไม่ได้มีการกำหนดขอบเขตที่ชัดเจนชุมชนมีอิสระ ในการใช้ทรัพยากร แต่เมื่อชุมชนได้รับทราบการเตรียมประกาศเขตอุทยานแห่งชาติแม่ตะไคร้ทับที่ทำกินของชาวบ้านในปี พ.ศ. 2525 ทำให้ชุมชนต้องมีการจัดการทรัพยากรป่าไม้อย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยมีการจำแนกประเภทของป่าและกำหนดขอบเขตที่ชัดเจน แบ่งป่าออกเป็นป่าอนุรักษ์ตามประเพณี ป่าอนุรักษ์ทรัพยากร และป่าใช้สอย นอกจากนี้ ชุมชนปกากะญอยังได้จำแนกป่าอีกประเภทหนึ่ง คือ ป่าเสื่อมโทรม เพื่อเหตุผลของการใช้ประโยชน์ที่แตกต่างกันในป่าแต่ละประเภท วิธีการจัดการของทั้งสองชุมชนได้นำเอากลไกทางวัฒนธรรมมาใช้โดยผ่านองค์กรชาวบ้าน มีการกำหนดกฎระเบียบขึ้นมาเพื่อให้ทุกคนปฏิบัติ เป็นกรอบในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรไม่ให้เกิดการใช้จนเสียสมดุลธรรมชาติ สอดคล้องกับการศึกษาของ ชีรัช สีหะกุลัง (2551) ที่ศึกษาผลกระทบของการจัดการทรัพยากรป่าของรัฐไทยต่อการปรับเปลี่ยนอัตลักษณ์ของชาวดาระอั้ง หมู่บ้านปางแดงนอก จังหวัดเชียงใหม่ สะท้อนให้เห็นชาวบ้านปางแดงนอก อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่ ที่ผ่านปัญหาหาคดีบุกรุกพื้นที่ป่าสงวนมีการปรับอัตลักษณ์เพื่อให้พวกเขาสามารถอาศัยอยู่ในหมู่บ้านได้ต่อไป

สุริรัตน์ เทมวรรณ (2548) กล่าวว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการทรัพยากรป่าไม้ของชุมชน มีปัจจัยภายใน ได้แก่ ความเข้มแข็งขององค์กรชาวบ้าน ความเข้มแข็งของวัฒนธรรม วิถีการผลิตและฐานะทางเศรษฐกิจ และการเพิ่มขึ้นของจำนวนประชากรภายในชุมชน สำหรับปัจจัยภายนอก ได้แก่ อิทธิพลของความเป็นเมือง บทบาทของรัฐในการจัดการทรัพยากรป่าไม้ และปัญหาการแย่งชิงทรัพยากรป่าไม้จากภายนอก โดยชุมชนได้มีการพัฒนาองค์กรชาวบ้านเพื่อจัดการทรัพยากรป่าไม้ว่าเป็นรูปธรรม ด้วยการใช้วัฒนธรรมเป็นกลไกสำคัญในการจัดการ ดังนั้น ความเข้มแข็งของวัฒนธรรมจึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่มีผลต่อการดำรงอยู่ของการจัดการทรัพยากรป่าไม้ของชุมชน ในการจัดการทรัพยากรป่าไม้ของชุมชนย่อมเกิดปัญหาความขัดแย้งทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกชุมชน ประเด็นความขัดแย้งในการจัดการทรัพยากรป่าไม้ของชุมชนปกากะญอ ได้แก่ สิทธิการใช้ประโยชน์จากป่า และอิทธิพลจากแรงกดดันต่อการลักลอบเข้าไปใช้ป่าต้นน้ำ ส่วนของชุมชนคนพื้นราบ ได้แก่ ความขัดแย้งจากการปฏิบัติงานตามกฎหมายของเจ้าหน้าที่รัฐ ความขัดแย้งระหว่างหลักกรรมสิทธิ์ตามจารีตประเพณีกับหลักกรรมสิทธิ์เอกชน ความขัดแย้งจากการขยายตัวของระบบตลาดและทิศทางในการพัฒนา ซึ่งทั้งสองชุมชนมีวิธีในการจัดการกับความขัดแย้งคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ เลือกใช้วิธีการแบบสันติด้วยการส่งตัวแทนเจรจาต่อรอง ประนีประนอมกัน รวมถึงการสร้างอำนาจในการต่อรองด้วยการเข้าร่วมเป็นเครือข่ายกลุ่มเกษตรกรภาคเหนือของชุมชนปกากะญอ

วิธีการนำเสนอภาพตัวแทนของการจัดการป่าชุมชนของทั้งสองชุมชนมีความแตกต่างและคล้ายคลึงกันในบางประเด็น ดังนี้ ความแตกต่างคือ ชุมชนปกากะญอได้มีการนำเอาพิธีกรรมและความเชื่อเกี่ยวกับสิ่งเหนือธรรมชาติเข้ามาใช้ เป็นการผลิตซ้ำกระบวนการของความคิดและสำนึกในอำนาจเหนือธรรมชาติผ่านพิธีกรรมต่างๆ ขณะที่ชุมชนคนพื้นราบแสดงให้เห็นถึงศักยภาพในการเป็นผู้อนุรักษ์ป่าไม้ด้วยวิธีการจำแนกพื้นที่ป่าเพื่อการอนุรักษ์ การนิยามตัวตนว่าเป็นผู้อนุรักษ์เพื่อสร้างความชอบธรรมในการจัดการทรัพยากรป่าไม้ของชุมชนนั่นเอง สำหรับการนำเสนอภาพตัวแทนที่คล้ายคลึงกัน คือ การนิยามตนเองของชุมชนในฐานะผู้อนุรักษ์ โดยถ่ายทอดออกมาในรูปของกิจกรรมเพื่อสืบทอดองค์ความรู้ ภูมิปัญญาของชุมชน ในฐานะที่เป็นทุนทางวัฒนธรรมที่สำคัญที่ถูกเลือกมาใช้เพื่อการสะสมทุนทางสัญลักษณ์ เพื่อสร้างอำนาจเชิงสัญลักษณ์ให้กับชุมชน โดยมีกิจกรรมที่สำคัญอยู่ 2 กิจกรรม คือ การบวชป่า และการทำแนวกันไฟ ซึ่งเป็นการพยายามหิบบใช้และตีความของการเป็นผู้อนุรักษ์ป่าไม้ของชุมชน เพื่อนำมาใช้ในการต่อสู้และสร้างอัตลักษณ์ของชุมชนขึ้นมาใหม่แทนภาพลักษณ์ในเชิงลบที่สังคมภายนอกพยายามสร้างขึ้น



เช่นเดียวกับการจัดการป่าของชาวคาระอั้งในงานของ ซีรัช สีหะกุลัง (2551) ที่กล่าวว่ากลุ่มคาระอั้งที่นับถือศาสนาพุทธได้นำอัตลักษณ์ดั้งเดิมของกลุ่มตั้งแต่สมัยอยู่ในพม่ามาปรับใช้ให้เกิดความเหมาะสมในการดำรงชีวิตภายในหมู่บ้านที่ตั้งอยู่ในเขตป่าสงวน เช่น การอยู่อาศัยภายในบ้านลักษณะ Long House อีกด้านหนึ่งชาวคาระอั้งได้นำเสนอวัฒนธรรมใหม่เพื่อสร้างพื้นที่ในการต่อรองการจัดการทรัพยากรในพื้นที่ เช่น การสร้างฝายปะหล่อง ส่วนกลุ่มคาระอั้งที่นับถือศาสนาคริสต์เป็นกลุ่มที่เคยนับถือศาสนาพุทธมาก่อน เมื่อชาวคาระอั้งกลุ่มนี้หันมานับถือศาสนาคริสต์ ทำให้พิธีกรรมดั้งเดิมของคาระอั้งที่เกี่ยวข้องกับศาสนาพุทธ และความเชื่อเรื่องผีได้หายไป การปรับเปลี่ยนอัตลักษณ์ของกลุ่มชาติพันธุ์จึงกลายเป็นการสร้างชุมชนที่มีคุณภาพผ่านโครงการพัฒนาที่เชื่อมโยงกับคริสตจักรภายในจังหวัดเชียงใหม่ กลุ่มชาติพันธุ์คาระอั้งทั้งสองกลุ่มยังคงเป็นกลุ่มชาติพันธุ์เดียวกัน แต่เพราะการจัดการทรัพยากรป่าของรัฐไทยได้ทำให้กลุ่มชาติพันธุ์นี้มีความแตกต่างกัน 2 กลุ่ม และทั้งสองกลุ่มก็พยายามปรับเปลี่ยนอัตลักษณ์เพื่อธำรงความเป็นคาระอั้งเพื่อการอยู่อาศัยภายในหมู่บ้านปางแดงนอกต่อไป

#### 2.4.3.2 อัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์กับการพัฒนาชุมชน

ความเป็นชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ที่บ่งบอกถึงความเป็นกลุ่มเดียวกัน มีประวัติศาสตร์ร่วมกันนั้นมีอิทธิพลต่อการพัฒนาชุมชนด้วยการหิบบกทูนภายในของชุมชนคนที่เรียกว่า อัตลักษณ์ มาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาชุมชน จากงานของ อภินันท์ ธรรมเสนา (2553) ศึกษากระบวนการประกอบสร้างอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ของกลุ่มคนยองในจังหวัดลำพูน ใน 2 ระดับ ได้แก่ 1) ความเป็นยองในความหมายที่เคลื่อนไหวอยู่ในสังคมท้องถิ่นเมืองลำพูน 2) ความเป็นยองในสำนึกรับรู้ของกลุ่มเยาวชน ผ่านการศึกษาเชิงทดลองด้วยการให้กลุ่มเยาวชนผลิตสารคดีว่าด้วยความเป็นชุมชนท้องถิ่นของตนเอง พบว่า ความเป็นยอง ในความหมายแรกนั้นก่อตั้งขึ้นท่ามกลางกระแสท้องถิ่นนิยม (Localism) ระหว่างช่วงทศวรรษที่ 2530-2540 ซึ่งส่งเสริมกระบวนการสร้างคุณค่าให้กับความเป็นท้องถิ่น โดยกระตุ้นผู้คนในชุมชนท้องถิ่นให้กลับไปค้นหารากเหง้าและภูมิปัญญาของตนเองจนเกิดเป็นกระแสฟื้นฟูวัฒนธรรมท้องถิ่นขึ้นมา ในที่สุดกระบวนการดังกล่าวยังเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเพื่อสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจให้กับชุมชน ด้วยการแปรรูปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นให้กลายเป็น “สินค้าทางวัฒนธรรม” ด้วย ส่วนความเป็นยองในอีกความหมายหนึ่งพบว่า ในการสำนึกรับรู้ของกลุ่มเยาวชนถูกนิยามความหมายโดยสัมพันธ์กับประสบการณ์ของสมาชิกทั้งในฐานะที่เป็นคนในของชุมชนท้องถิ่นเอง และในฐานะที่ได้มีประสบการณ์สัมพันธ์กับชุมชนภายนอกในระดับกว้างไกลต่างๆ กันออกไป ความเป็นยอง จึงถูกตีความและรับรู้ โดยสมาชิกของกลุ่มอย่างยืดหยุ่น โดยสัมพันธ์กับประสบการณ์ที่หลากหลายของตน สารคดีที่เยาวชนผลิตขึ้นมาในความหมายตามกระแสฟื้นฟูวัฒนธรรมท้องถิ่นมิได้ถูกเลือกนำเสนอให้เป็นจุดสนใจหลัก หากจะมีปรากฏบ้างก็เป็นเพียงในฐานะองค์ประกอบหนึ่งของความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่มีอยู่ในชุมชนท้องถิ่นตน

ในทำนองเดียวกันก็มีการศึกษาถึงพลังของกลุ่มชาติพันธุ์ในการเข้ามาเป็นส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนในงานของสายสมร ศิริยะ (2550) ศึกษาการมีส่วนร่วมของกลุ่มชาติพันธุ์ในการวางแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลตากาศ ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นตัวแทนของประชากรอันประกอบด้วย ผู้ใหญ่บ้าน สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลตากาศ หัวหน้ากลุ่มสตรีแม่บ้าน และผู้นำกลุ่มเยาวชนของชุมชนชาวไทยภูเขาเผ่ากะเหรี่ยง จำนวน 6 หมู่บ้าน รวม 30 คน ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำแผนพัฒนาตำบล 1-3 ปี มีแนวทางแก้ไข และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาตำบลด้านโครงสร้างพื้นฐานแล้ว แต่ยังคงมีความประสงค์ที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการประชุมประชาคม เพื่อจัดทำแผนพัฒนาตำบลอยู่ในระดับมากที่สุด และอยากเป็นคณะกรรมการติดตามและประเมินผลการจัดทำแผนพัฒนาตำบลอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน

จากการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับ อัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ (Ethnic Identity) ทำให้ผู้วิจัยทราบถึงความเป็นมาของการก่อรูปอัตลักษณ์ การปรับสร้างและการดำรงอัตลักษณ์ ซึ่งอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์เป็นสัญลักษณ์ที่แสดงถึงความเป็นหนึ่งเดียวกัน มีความเชื่อ ค่านิยม วัฒนธรรม ประวัติศาสตร์ ภูมิปัญญาความรู้ ฯลฯ ร่วมกันนี้ มีพลังอย่างมากต่อการพัฒนาชุมชน ต่อการมีส่วนร่วมของชุมชน ประกอบกับการพัฒนาที่ยั่งยืนนั้นจะต้องพัฒนาจากสิ่งที่ชุมชนมีอยู่เป็นทุนเดิมอยู่แล้ว จะทำอะไรจึงจะสามารถดึงความเป็นตัวตน ดึงอัตลักษณ์ของชุมชนออกมาพัฒนาผู้นำชุมชน และชุมชนนั้นๆ ได้อย่างยั่งยืน ผู้วิจัยจึงได้สนใจที่จะนำแนวคิดในการพัฒนาองค์กรเชิงบวกที่เรียกว่า สุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry: AI) มาเป็นแนวทางในการพัฒนาชุมชนให้เข้มแข็งสามารถพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืน

## 2.5 สุนทรียสาธก

การพัฒนาชุมชนที่มีการปกครองตนเอง มีความเป็นธรรมชาติ รูปแบบองค์กรไม่ใช่วางการ ประกอบกับการดำรงความเป็นอัตลักษณ์ของกลุ่มตน จากการทบทวนวรรณกรรมเรื่อง อัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ทำให้ผู้วิจัยทราบว่า อัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์มีพลังอย่างมากกับการอนุรักษ์ การจัดการป่า มีบทบาทต่อการพัฒนาชุมชน ดังนั้น การพัฒนาองค์กรในเชิงบวกด้วยการดึงจุดแข็ง ดึงประสบการณ์ดีๆ จากชุมชนออกมาพัฒนาในรูปแบบที่ชุมชนเป็น น่าจะเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน และ สุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry: AI) สามารถตอบ โจทย์การพัฒนาชุมชนนี้ได้

### 2.5.1 ที่มาและความสำคัญของสุนทรียสาธก

Cooperrider and Whitney (2005 quoted in Pinyo Rattanaphan, 2010) กล่าวว่า สุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry: AI) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กร เครื่องมือนี้ถูกพัฒนาขึ้นเป็น

ครั้งแรกที่ School of Management Case Western University, USA โดยศาสตราจารย์ด้านพฤติกรรมองค์กร Cooperrider and Whitney (2005 quoted in Pinyo Rattanaphan, 2010) สุนทรียสาธกเป็นเครื่องมือในการวิจัยค้นคว้า ค้นหา และชื่นชมในสิ่งที่ดีงามที่มีอยู่ในองค์กร เป็นวิถีคิดใหม่ในการจัดการองค์กรด้วยการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกขององค์กรด้วยการสร้างความรู้สึที่ดี การเห็นคุณค่า ความดีงามที่มีอยู่ในองค์กร ตลอดจนการสร้างสรรคปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคนในองค์กร เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กรที่สามารถสะท้อนวิถีคิดใหม่ สามารถค้นหาศักยภาพที่มีอยู่ในองค์กร และสร้างอนาคตจากสิ่งที่ดีที่มีอยู่แล้ว สุนทรียสาธกมาจากสมมุติฐานว่า ทุกองค์กรที่สามารถดำรงอยู่ได้จะต้องมีส่วนที่เป็นประสบการณ์ด้านดี มีจุดเด่นขององค์กรอยู่แล้ว ดังนั้นอนาคตขององค์กรจึงไม่ได้อยู่ที่การมุ่งจุดค้นและหมกมุ่นอยู่กับปัญหา แต่เป็นการค้นพบและชื่นชมศักยภาพขององค์กร การจินตนาการ ไปสู่อนาคตขององค์กรจึงเน้นไปที่การแสวงหาภาพเชิงบวกมาเป็นเครื่องสร้างแรงบันดาลใจและชี้นำความเป็นไปได้ใหม่ๆ ในทิศทางที่องค์กรจะต้องพัฒนา สุนทรียสาธกจึงต่างจากการบริหารองค์กรแบบดั้งเดิมที่มุ่งไปที่การค้นหาและกำจัดปัญหาขององค์กร

สุนทรียสาธกให้ความสำคัญกับศักยภาพมากกว่าการรู้ปัญหา โดยศักยภาพขององค์กรสามารถค้นหาได้จากเรื่องเล่าของสมาชิกในองค์กร ซึ่งการเล่าเรื่องนั้นผู้เล่ามักผนวกเอาจินตนาการ ความใฝ่ฝันเข้าไว้ด้วยกันกับองค์กร ช่วยให้องค์กรมีพลังที่จะขับเคลื่อนฟันฝ่าอุปสรรคต่างๆ ได้ การชื่นชมความดีงามในองค์กรกับการกล่าวโทษจะมีฐานความคิดที่ต่างกัน การที่มุ่งแต่หาความผิดจะทำให้ชีวิตองค์กรฝอลง การชื่นชมศักยภาพขององค์กรลดลง การที่เราเน้นส่วนส่วนขาดและปัญหา จะยิ่งทำให้ปัญหาท่วมท้น ขวัญกำลังใจและอุดมคติในการทำงานจางหาย คุณค่าในการทำงานก็จะหมดสิ้นไปตามลำดับ

### 2.5.2 หลักการและแนวคิด

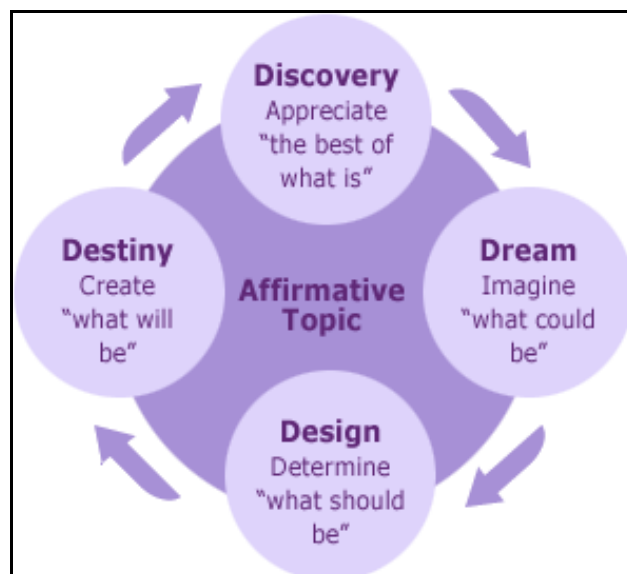
สุนทรียสาธก ใช้กระบวนการศึกษาค้นหาร่วมกันในการค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดในตัวคน สิ่งที่ดีที่สุดในองค์กร หรือสิ่งที่อยู่รอบตัว ด้วยการใช้ศิลปะของการถามคำถามที่นำไปสู่การส่งเสริมให้ระบบมีศักยภาพเพียงพอที่จะพัฒนาไปสู่ศักยภาพสูงสุด กระบวนการทำสุนทรียสาธก (AI) ขับเคลื่อนด้วยการถามคำถามในเชิงบวกพร้อมกับเปิดโอกาสให้กับจินตนาการและนวัตกรรม นำไปสู่การออกแบบระบบงานใหม่ แทนที่จะเป็นความคิดด้านลบหรือการวิพากษ์วิจารณ์ สุนทรียสาธกจะนำไปสู่การพุดคุยถึงความสามารถในอดีตปัจจุบันในเรื่อง 1) ความสำเร็จ (Achievements) 2) ศักยภาพที่ซ่อนอยู่ (Unexplored Potentials) 3) นวัตกรรม (Innovations) 4) ทรัพย์สิน (Assets) 5) จุดแข็ง (Strengths) 6) โอกาส (Opportunities) 7) ความคิดที่สูงส่ง (Elevated Thoughts) 8) การเปรียบเทียบสู่ความเป็นเลิศ (Benchmarks) 9) ช่วงเวลาที่มีความสุขและสำเร็จสูง

(High Point Moment) 10) คุณค่าที่มีการนำไปใช้ (Lived Values) 11) ประเพณีปฏิบัติ (Traditions) 12) ศักยภาพเชิงกลยุทธ์ (Strategic Competencies) 13) การแสดงออกถึงภูมิปัญญา (Expressions of Wisdom) 14) จิตวิญญาณขององค์กร (Corporate Spirit or Soul) 15) เรื่องราว (Stories) 16) วิสัยทัศน์และอนาคตที่เป็นไปได้ (Vision of Valued and Possible Futures) การทำสุนทรียสาธกอยู่บนสมมุติฐานที่ว่าในทุกระบบล้วนแล้วแต่มีเรื่องราวด้านบวกที่สร้างแรงบันดาลใจที่ยังไม่มีใครนำมาขยายผล และมีมากพอที่จะเชื่อมโยงการค้นพบด้านบวกเข้ากับเรื่องใดก็ได้ คุณค่าที่ยังไม่ได้ถูกนำมาขยายผล หากสามารถนำพลังเหล่านี้เชื่อมโยงกับความพยายามในการพัฒนาที่กำลังดำเนินอยู่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดฝันได้

### 2.5.3 กระบวนการทำสุนทรียสาธก

สุนทรียสาธก (AI) สิ่งสำคัญคือ ต้องค้นหาให้พบว่าอะไรที่ให้อชีวิตแก่ระบบ ซึ่งไม่ได้หยุดอยู่แต่เพียงการตั้งคำถาม แต่ยังรวมไปถึงการสร้างบรรยากาศ การสร้างความสัมพันธ์ การเล่าเรื่อง การจัดทำขุมความรู้ เอาความสำเร็จมาบันทึกแล้วนำไปขยายผลประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมตามสถานการณ์เพื่อประโยชน์สูงสุด

โดยอาศัยกระบวนการ Whole-System 4-D Dialogue ของ Cooperrider and Whitney (2005 quoted in Pinyo Rattanaphan, 2010) ดังภาพที่



ภาพที่ 2.2 กระบวนการ Whole-System 4-D Dialogue

องค์ประกอบที่สำคัญในกระบวนการสุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry) ประกอบด้วยหลักการ 4D อันได้แก่

2.5.3.1 Discovery คือการค้นหาลักษณะที่ดีที่สุดของประสบการณ์ด้านบวกจากหลายแหล่ง เป็นการค้นหาว่าช่วงเวลาแห่งความดีเลิศหรือการเกิดความสำเร็จนั้นเกิดขึ้นเมื่อไหร่ สิ่งสำคัญคืออะไร เกิดขึ้นได้อย่างไร ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่เกี่ยวข้องก็จะได้รับการบอกเล่าออกมา ในทางธุรกิจอาจประยุกต์ในการหาโอกาส จุดแข็ง ศักยภาพ พรสวรรค์ อุปสงค์ที่ซ่อนเร้น ซึ่งการค้นหานี้อาจมาจากความเป็นผู้นำ ความสัมพันธ์ เทคโนโลยี กระบวนการ โครงสร้าง คุณค่าการเรียนรู้ การเชื่อมโยงกับภายนอก

2.5.3.2 Dream คือการสร้างแรงบันดาลใจเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ด้วยการตั้งคำถามถึงความฝันต่อองค์กร เป็นการจินตนาการถึงภาพฝันในอนาคตที่จะบังเกิดขึ้นบนพื้นฐานของประวัติศาสตร์ และถูกนำเสนอใหม่อย่างท้าทายความเป็นไปได้

2.5.3.3 Design คือการออกแบบกลยุทธ์ โครงสร้าง และกระบวนการ ที่จะทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริงด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ที่ค้นพบและเลือกหนทางที่ดีที่สุด เพื่อให้ความฝันนั้นเกิดเป็นจริงได้ทั้งเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว

2.5.3.4 Destiny คือการไปให้ถึงยังเป้าหมาย เป็นขั้นที่ต้องนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติลงมือทำตามแผนกำหนดการ มีการตั้งกฎเกณฑ์ พัฒนายุทธศาสตร์ เชื่อมโยงและระดมทรัพยากร เพื่อทำให้ความฝันนั้นบังเกิดเป็นจริง

#### 2.5.4 สุนทรียสาธกกับการพัฒนาองค์กร

การประยุกต์ใช้สุนทรียสาธกในการพัฒนาองค์กรในประเทศไทยนั้นยังมีการศึกษาและใช้น้อยมาก เพราะโดยส่วนมากแล้วการพัฒนาองค์กร (Organization Development) ยังคงใช้แนวทางของการวิเคราะห์ปัญหา (Problem Solving) การใช้สุนทรียสาธกในการพัฒนาองค์กร Calabrese (2006) ได้ศึกษาการสร้างทุนทางสังคมผ่านการใช้สุนทรียสาธกตามมุมมองความร่วมมือของโรงเรียนและมหาวิทยาลัย เพื่อใช้สุนทรียสาธกในการเพิ่มทุนทางสังคมสร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับมหาวิทยาลัย กรณีศึกษานี้ เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการโดยกลุ่มตัวอย่างที่มาทำ AI คือผู้บริหาร และครู ได้ค้นพบกรอบร่วมกันของทุนทางสังคมกับ AI ที่สนับสนุนการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้วิจัย อีกทั้งยังพบว่า AI สนับสนุนให้โรงเรียนและมหาวิทยาลัยมุ่งสู่การทำงานร่วมกัน, สร้างบรรยากาศของความเชื่อใจ, การแบ่งปันความรู้, และเชื่อมโยงสู่การเพิ่มทุน ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อทั้งโรงเรียนและมหาวิทยาลัย ต่อมาในปี พ.ศ. 2553 เขาได้ให้ความสนใจในประเด็นการสร้างควมยั่งยืนซึ่งเป็นแนวโน้ม (Trend) ที่นักวิจัยกำลังให้ความสำคัญ โดย Calabrese

(2010) ศึกษาการใช้สุนทรียศาสตร์ในการสร้างความยั่งยืนให้กับโรงเรียนในชนบท ชุมชน และอำเภอ ด้วยการประยุกต์ใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการในการปรับปรุงการสื่อสารและกลยุทธ์ความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ศึกษาด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพและนำเอาเทคนิค 4-D (Discovery Dream Design Destiny) มาเป็นแนวทาง ใช้เวลาในการทำเป็นเวลา 4 สัปดาห์ติดต่อกัน โดยให้กลุ่มตัวอย่างได้แสดงออกถึงบทบาทของตนเองในฐานะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนซึ่งเป็นผู้นำที่แข็งแกร่งมีพลัง และกำลังวางแผนปรับปรุงการสื่อสารเพื่อสร้างศักยภาพระหว่างโรงเรียนกับชุมชนและอำเภอ การศึกษาพบว่าการใช้สุนทรียศาสตร์สนับสนุนให้กลุ่มตัวอย่างมีความเคารพและให้คุณค่ากันมากขึ้น มีความแข็งแกร่งขึ้น ผ่านประสบการณ์ร่วมกันของแต่ละคน กลุ่มตัวอย่างมีการเปลี่ยนวัฒนธรรมของโรงเรียนจากการที่ไม่สนใจใคร ปกป้องตนเอง มาสนใจดูแลทั้งสิ่งที่อยู่ภายในและภายนอกพร้อมกัน มีความเชื่อใจกันสูงขึ้น มีความหวัง มีทุนทางสังคมที่มากขึ้นระหว่างโรงเรียน ชุมชน และอำเภอ ดีขึ้นราวกับว่าเป็นความสัมพันธ์แบบโรงเรียนกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโรงเรียน

มีความสอดคล้องกันในเชิงบวกเกี่ยวกับผลของการพัฒนาองค์กรที่เกิดขึ้นจากการใช้สุนทรียศาสตร์ในการพัฒนาองค์กร ในงานของ Grandy and Holton (2010) ศึกษาการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจโรงเรียนด้วยการใช้สุนทรียศาสตร์ และงานของ วิสรุต เทียนคำ (2552) ศึกษาวิจัยเรื่องการสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ของโรงเรียนกวดวิชา โดยใช้สุนทรียศาสตร์: กรณีศึกษาโรงเรียนกวดวิชา MC จากผลการศึกษาของ Grandy and Holton (2010) ที่ต้องการหาว่าทำอย่างไรสุนทรียศาสตร์ที่เป็นเครื่องมือการสอนจะสามารถสร้างโอกาสให้เกิดการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจโรงเรียนได้ ศึกษาด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ AI ร่วมกับกลุ่มตัวอย่างคือนักศึกษาระดับปริญญาตรี ที่ลงทะเบียนเรียนวิชาการจัดการกลยุทธ์ และวิชาการเปลี่ยนแปลงองค์กร ครั้งแรกใช้การเก็บข้อมูล 3 ชั่วโมงกับกลุ่มตัวอย่างกลุ่มใหญ่ ครั้งต่อมาแบ่งกลุ่มนักศึกษาที่ลงทะเบียนวิชาการเปลี่ยนแปลงองค์กรเก็บข้อมูล 2 กลุ่มย่อย พบว่ากระบวนการ AI ส่งเสริมให้มีการถาม การสนทนา การทำงานร่วมกัน และมีการสร้างทีม สร้างอำนาจการตัดสินใจ ตลอดจนสร้างวิสัยทัศน์ ผ่านกระบวนการทำซ้ำ สิ่งที่ถูกพัฒนาขึ้นในองค์กร ได้แก่ 1) การมุ่งเป้าหมายความสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน 2) ส่งเสริมภาวะผู้นำ 3) สร้างประสบการณ์เรียนรู้ 4) การออกแบบหลักสูตรที่สร้างสรรค์และยืดหยุ่น ทั้งหมดนี้นับเป็นจุดเริ่มต้นของการวางแผนในธุรกิจโรงเรียนภายใต้การศึกษาวิจัย แสดงให้เห็นถึงศักยภาพของ AI ในฐานะเครื่องมือการเรียนการสอนที่สามารถสร้างหุ้นส่วนกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในธุรกิจโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ส่วนวิสรุต เทียนคำ (2552) ที่ศึกษาด้วยการใช้แนวทางของสุนทรียศาสตร์ในการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคลและสนทนากลุ่มกับนักเรียนที่เรียนกวดวิชาแล้วนำผลที่ได้มา

วิเคราะห์ร่วมกับการค้นหา General Environmental, Five Force Model, SWOT Analysis เพื่อนำมาพัฒนาระบบการเรียนการสอนวิชาคณิตศาสตร์ในรูปแบบใหม่ พบว่ากลยุทธ์ใหม่ที่จะนำมาพัฒนาการเรียนการสอนมี 3 กลยุทธ์ คือ 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร มุ่งเน้นการกระจายธุรกิจตามแนวนอนมีมากกว่า 1 ธุรกิจ ใช้ความเชี่ยวชาญเดิมที่มีอยู่ของบุคลากร 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ ให้บริการทุกระดับประทับใจ มีการสร้างความแตกต่างในรูปแบบการเรียนการสอนเพื่อให้เกิดความภักดีของลูกค้าต่อองค์กร (Customer Loyalty) สร้างความแตกต่างด้านภาพลักษณ์ มุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีความสุข สนุกกับการเรียน มีผลการเรียนเป็นเลิศ 3) กลยุทธ์สายใยผูกพัน ปรับการเรียนการสอนต่างจากเดิมด้วยการลดจำนวนนักเรียนต่อห้อง เน้นการจัดที่นั่งเรียนให้มีการสื่อสารสองทางระหว่างผู้เรียนกับผู้สอน ซึ่งแต่เดิมผู้สอนจะเป็นผู้สื่อสารเพียงฝ่ายเดียว ผลปรากฏว่า มีนักเรียนมาสมัครเรียนเพิ่มมากขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างครูผู้สอนกับผู้เรียนมีความใกล้ชิดกันมากขึ้น สร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ปกครองของผู้เรียนอีกด้วย

นอกจากการประยุกต์ใช้สุนทรียศาสตร์ที่ส่วนใหญ่จะนำมาใช้พัฒนาในหน่วยของสถาบันการศึกษาแล้ว ยังมีการประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรธุรกิจในด้านพฤติกรรมศาสตร์ในงานของ Bechtold (2011) ศึกษาการปรับปรุงขวัญและกำลังใจของพนักงานผ่านการใช้กระบวนการสุนทรียศาสตร์ เพื่อพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมของชาวอาหรับ ซึ่งกำลังมีประเด็นปัญหาเกี่ยวกับขวัญกำลังใจของพนักงานในองค์กรวัฒนธรรมอาหรับ จากการทบทวนวรรณกรรม และวิพากษ์ทฤษฎี พบว่า AI เป็นทฤษฎีที่เชื่อมโยงกับวัฒนธรรมอาหรับ บ่งชี้ว่าสามารถช่วยเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน และมีความสอดคล้องอย่างสมบูรณ์กับวัฒนธรรมของชาวอาหรับ อีกทั้งยังพบว่าการทำ AI เป็นการแบ่งปันประสบการณ์ร่วมกันผ่านการเล่าเรื่องที่ผ่านมาในอดีต และความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นในอนาคต AI สร้างขึ้นด้วยคุณลักษณะของชาวอาหรับ ได้แก่ การมีคตินิยมสูง, ครอบครัวที่แข็งแรง, มีมนุษยสัมพันธ์, ใช้การสื่อสารเล่าเรื่อง, มีความเสียสละ, ความตั้งใจเชิงบวกที่มีมาก, และความเป็นพวกเดียวกันของสังคมอิสลาม ซึ่งสามารถนำไปใช้ร่วมกับ AI ในการปรับปรุงขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานในองค์กรชาวอาหรับได้จริง ได้ประโยชน์จริง อีกทั้งยังมีการใช้สุนทรียศาสตร์ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การปฏิบัติงานของพนักงาน ในการศึกษาวิจัยเรื่องการใช้สุนทรียศาสตร์ในการเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานในโรงงานน้ำตาลมิตรลาว ของชนะ ศิระภัทร (2553) ใช้วิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมโดยประยุกต์ใช้สุนทรียศาสตร์ในรูปแบบกิจกรรมการประชุมกันตอนเช้าที่เน้นการพูดถึงการค้นหาประสบการณ์ที่ดีในการทำงาน ไม่มีการพูดถึงปัญหา เรียกกิจกรรมที่ทำร่วมกันในทุกเช้า เช่นนี้ว่า AI Morning Talk หลังจากการวิเคราะห์ผลของการทำ AI พบว่า งานมีประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้น พนักงานใช้เวลาในการซ่อมแซมเครื่องจักรของแผนกหม้อต้มลดลง 25.43% ทำให้ไม่ต้อง

เสียค่าล่วงเวลาแก่พนักงาน ส่งผลให้ประหยัดต้นทุนในการผลิตได้ และยังได้แนวทางการลดต้นทุนจากปัจจัยที่ประสบความสำเร็จที่ทำให้พนักงานทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นอีกคือ มีการวางแผนตั้งอุปกรณ์ที่ต้องใช้ในการซ่อมล่วงหน้า, มีการประเมินผลการทำงานของแต่ละคนวัดเป็นร้อยละของการทำงานที่ได้รับมอบหมาย, การบอกเล่าวิธีการทำงานของแต่ละคน, การแบ่งงาน, การติดตามงาน, รายงานการทำงาน และบุคลากรในระดับหัวหน้ามีการกระตุ้นให้คิดวิธีการปรับปรุงงานและให้รางวัลในการการคิดด้วย

จากการตรวจสอบแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในหัวข้อ ชุมชนพึ่งตนเองอย่างยั่งยืน, ผู้นำชุมชน, การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำ, อัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ และสุนทรียสาธก ผู้วิจัยได้ประมวลความรู้และทำให้ทราบประเด็นที่น่าสนใจว่าส่วนใหญ่นักปฏิบัติ AI (AI Practitioner) จะประยุกต์ใช้สุนทรียสาธกในการพัฒนาองค์กรภาครัฐด้านการศึกษา และองค์กรภาคธุรกิจ ยังขาดการศึกษาวิจัยในภาคขององค์กรชุมชน การพัฒนาผู้นำชุมชนที่เป็นผู้นำตามธรรมชาติ ประกอบกับยังไม่พบงานวิจัยที่ใช้สุนทรียสาธกในการหาศักยภาพจากอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ ในชุมชนมาวางแผนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำชุมชนเพื่อแก้ปัญหาการขาดช่วงของผู้นำชุมชนอันเป็นสาเหตุให้เกิดความอ่อนแอของผู้นำ ซึ่งสามารถส่งผลกระทบโดยตรงต่อการพึ่งตนเองอย่างยั่งยืนในชุมชนเข้มแข็ง ดังนั้นจึงเป็นที่มาของการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ที่ผู้วิจัยได้สนใจศึกษาในบริบทกลุ่มชาติพันธุ์ปกากะญอ ชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ บ้านแม่คองซ่าย อ. เชียงดาว จ. เชียงใหม่

## 2.6 ข้อมูลเกี่ยวกับชุมชนบ้านแม่คองซ่าย

ข้อมูลเกี่ยวกับชุมชนบ้านแม่คองซ่ายประกอบด้วย ประวัติความเป็นมา ที่ตั้งและอาณาเขต สภาพเศรษฐกิจและแผนการผลิตของชุมชน การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ดังนี้

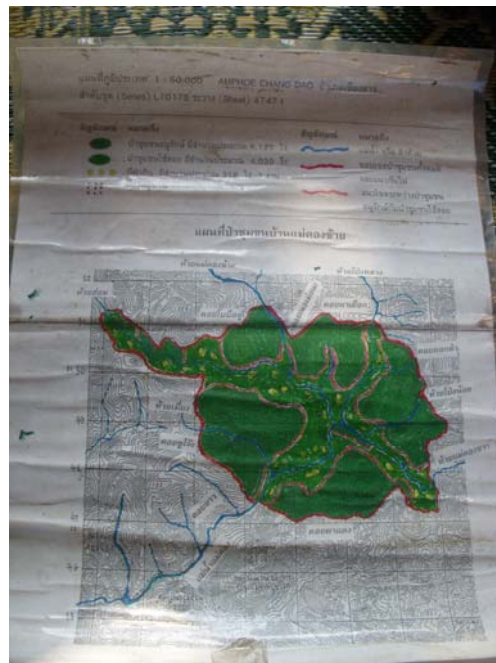
### 2.6.1 ประวัติความเป็นมา

จากคำบอกเล่าของพ่อเฒ่าเตอะอู มอซ่า อายุประมาณ 100 ปี ซึ่งเกิดที่บ้านแม่คองซ่าย (เสียชีวิตเมื่อต้นปี พ.ศ. 2540) ใน เอกสารประวัติชุมชนบ้านแม่คองซ่าย (2554) กล่าวว่า บริเวณที่ตั้งอยู่ของชุมชนในช่วงแรกมี 3 ครอบครัว เคยเป็นทางผ่านของทหารญี่ปุ่นในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 ทหารญี่ปุ่นได้เข้ามาระดมชาวบ้านไปช่วยส่งเสบียง โดยใช้ทั้งแรงงานคน และแรงงานช้าง บ้านแม่คองซ่ายจึงน่าจะตั้งอยู่บริเวณนี้ ไม่ต่ำกว่า 100 ปี ในอดีตมีการเคลื่อนย้ายที่ตั้งหมู่บ้าน ประมาณ 10-11 ครั้ง การเคลื่อนย้ายจะหมุนเวียนอยู่ในรัศมีไม่ไกลจากเดิมมากนัก บางครั้งก็กลับมายังบริเวณเดิม การเคลื่อนย้ายหมู่บ้านมีเหตุผลที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อเรื่อง ผี ซึ่งชาวบ้านเชื่อว่าเป็นผู้คุ้มครอง



คุณแลธรรมชาติอยู่ เมื่อเกิดเหตุภัยพิบัติ ชาวบ้านเชื่อว่าเกิดจากการทำของผี ซึ่งอาจมีคนในชุมชนทำผิดต่อผี ชาวบ้านก็จะย้ายที่ตั้งชุมชนใหม่ โดยพื้นที่ทำกินส่วนใหญ่ยังคงเป็นบริเวณเดิม ไร่มุมนเวียนบางส่วนอาจมีการเปลี่ยนแปลงบ้าง เนื่องจากมีการย้ายที่ตั้งหมู่บ้านบ่อย การสร้างบ้านเรือนจึงสร้างแบบง่าย ๆ โดยใช้วัสดุในท้องถิ่น เช่น ไม้ไผ่ กล้วยาคา ใบตองตึง แต่จากการสังเกตของผู้วิจัยพบว่า ในปัจจุบันมีการสร้างบ้านเรือนแบบมั่นคงถาวรมากขึ้น โดยแบ่งเป็นส่วนตัวเรือนนอน โครงสร้างเป็นไม้เนื้อแข็ง มุงด้วยหลังคากระเบื้อง หรือสังกะสี อีกส่วนคือโรงครัว มีเตาไฟอยู่กลางห้องใช้เป็นพื้นที่เก็บเมล็ดพันธุ์ และทำครัว มีลักษณะโครงสร้างแบบดั้งเดิม ลักษณะเป็นไม้ไผ่ มุงหลังคาด้วยสังกะสี (ปัจจุบันไม่ใช้ใบตองตึง และกล้วยาคาแล้ว เนื่องจากนโยบายการอนุรักษ์ป่า การจัดการป่าชุมชนของแม่คองซ่าย ส่งผลให้พื้นที่ของกล้วยาคาถูกทดแทนด้วยพื้นที่ของป่า ทำให้หาวัสดุเหล่านี้ยากขึ้น) ทุกบ้านมีถังฉางไว้เก็บผลผลิตข้าว บางบ้านก็ใช้พื้นที่ใต้ถุนของบ้านจัดทำเป็นห้องสำหรับเก็บผลผลิตทางการเกษตร

## 2.6.2 ที่ตั้งและอาณาเขต



ภาพที่ 2.3 แสดงแผนที่ชุมชนบ้านแม่คองซ่าย

ที่ตั้งของชุมชนอยู่บนพื้นที่สูงจากระดับน้ำทะเลปานกลางประมาณ 900-1,500 เมตร ลักษณะภูมิประเทศเป็นภูเขาสูงแนวยาวล้อมรอบหมู่บ้าน สภาพป่าบนยอดเขาเป็นป่าสนเขา บริเวณไหล่เขา

มีสภาพเป็นป่าเต็งรัง พื้นที่ต่ำลงมาเป็นป่าเบญจพรรณ ป่าดิบแล้ง และป่าไผ่ ส่วนบริเวณ หุบเขาเป็นป่าดิบแล้ง ห้วยมีน้ำไหลตลอดทั้งปี ลำห้วยสายหลักที่ชาวบ้านได้ใช้ประโยชน์ทั้งการอุปโภคบริโภค และสำหรับการเกษตร ได้แก่ ห้วยแม่คงซ้าย ห้วยแม่คงขวา น้ำแม่คง ห้วยเมียง และห้วยฮ่อมซึ่งเป็นห้วยที่มีความอุดมสมบูรณ์มากทั้งปริมาณน้ำ สัตว์น้ำ และพืชผักที่ขึ้นริมห้วย

ทิศเหนือ	ติดกับ ห้วยแม่คงซ้าย
ทิศใต้	ติดกับ ห้วยแม่คงขวา
ทิศตะวันออก	ติดกับ คอยผาแดง
ทิศตะวันตก	ติดกับคอยชูโจ๊ะ

### 2.6.3 สภาพเศรษฐกิจ และแผนการผลิตของชุมชน

วิถีชีวิตของชาวบ้านชุมชนแม่คงซ้ายดำเนินไปอย่างเรียบง่าย การเพาะปลูกเป็นเพื่อการยังชีพเป็นหลัก ระบบการผลิตทางการเกษตรที่พึ่งพิงทรัพยากรจากป่าและลำห้วยเป็นหลัก ได้แก่

2.6.3.1 ทำนา การทำนาของชุมชนบ้านแม่คงซ้ายเป็นการทำนาแบบนาดำบนพื้นที่ราบขนาดเล็กแบบขั้นบันไดริมน้ำห้วยสาขาของแม่น้ำแม่คง

2.6.3.2 การทำไร่หมุนเวียน ปัจจุบันมีรอบหมุนเวียน 3 ปี จากเดิม 7 ปี สาเหตุจากการลดรอบหมุนเวียน เนื่องจาก พื้นที่ไร่บางส่วนถูกปรับให้เป็นที่นา บางส่วนปล่อยให้พื้นสภาพเป็นพื้นที่ป่า เนื่องจากเจ้าหน้าที่รัฐสั่งห้ามและไม่ยอมรับระบบการผลิตดังกล่าว ไร่หมุนเวียนเป็นภูมิปัญญาในการยังชีพบนพื้นที่สูงที่สืบทอดมาอย่างยาวนาน เป็นระบบการผลิตที่มีศักยภาพต่อการดำรงไว้ซึ่งความหลากหลายของเมล็ดพันธุ์ต่างๆ เช่น พันธุ์ข้าวพื้นเมืองนับ 10 ชนิด พืชผักอื่นๆ รวมอีกหลาย 10 ชนิด ทำให้ชาวบ้านสามารถเก็บเกี่ยวบริโภคได้ตลอดทั้งปี

2.6.3.3 การทำสวน ชาวบ้านเกือบทุกครอบครัวมีสวนไว้เพื่อปลูกพืชผักต่างๆ บางครอบครัวสวนจะอยู่ติดบ้าน หรือริมแม่น้ำ ภายในสวนจะปลูกพืชแบบผสมผสาน เช่น พืชผักสวนครัว ข้าวโพด ถั่วฝักยาว มะละกอ มะม่วง กาแฟ เป็นต้น โดยเป็นการปลูกเพื่อบริโภคในครอบครัว และมีการขายผลผลิตบางส่วน อีกทั้ง มีการปลูกพืชผักสวนครัวไว้ตามบริเวณบ้านหรือหัวไร่ปลายนาด้วย

2.6.3.4 การเลี้ยงสัตว์ ชาวบ้านมีการเลี้ยงสัตว์ทุกครอบครัว ได้แก่ สุกร โค กระบือ

2.6.3.5 การรับจ้างในเมือง ซึ่งส่วนใหญ่เป็นงานก่อสร้างที่ตัวเมืองจังหวัดเชียงใหม่ หรือรับจ้างขายของหน้าร้าน และรับจ้างนอกฤดูทำการเกษตร ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่อยู่ในวัยหนุ่มสาว

## 2.6.4 การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ตารางที่ 2.2 การจำแนกการใช้พื้นที่ของชุมชนแม่กองชัย

ประเภท	จำนวน
1. ที่อยู่อาศัย	14 ไร่
2. สวน	92 ไร่ 1 งาน
3. นา	164 ไร่ 1 งาน
4. ไร่หมุนเวียน	102 ไร่
รวมพื้นที่ทำกิน และที่อยู่อาศัย	372 ไร่ 2 งาน
5. ป่าชุมชนเพื่อการอนุรักษ์	6,125 ไร่
6. ป่าชุมชนเพื่อการใช้สอย	4,020 ไร่
รวมพื้นที่ป่าชุมชน	10,503 ไร่

แหล่งที่มา: เอกสารประวัติชุมชนบ้านแม่กองชัย, 2554.

ตารางที่ 2.3 เหตุการณ์ที่สำคัญของชุมชนแม่กองชัย

ปี พ.ศ.	เหตุการณ์
2496	เจ้าหน้าที่อำเภอเชียงดาวเข้ามาเก็บภาษีบำรุงท้องที่ ในส่วนของที่นา และสวน เป็นครั้งแรก
2507	เจ้าหน้าที่อำเภอเชียงดาวเข้ามาสำรวจข้อมูลประชากร เพื่อออกบัตรประชาชน และทำสำเนาทะเบียนบ้านให้แก่ชาวบ้านทุกครัวเรือน
2512	นายทุนพยายามเข้ามาตัดไม้ โดยอ้างว่าได้รับสัมปทานถูกต้องตามกฎหมาย มีการตีตราต้นไม้ เตรียตัด และชักลาก แต่โดยการนำของผู้นำหมู่บ้าน (ฮีโง) ชาวบ้าน ร่วมกับเจ้าหน้าที่ป่าไม้บางส่วนคัดค้านไว้ ในที่สุดก็ต้องยกเลิกการตัดไม้ เหตุการณ์นี้นับว่ามีส่วนสำคัญที่ทำให้ผืนป่ายังคงอุดมสมบูรณ์ถึงปัจจุบัน เป็นการสะท้อนพลังของชุมชนที่ต้องการปกป้องทรัพยากรเอาไว้เพื่อผลประโยชน์ในระยะยาวในการดำรงชีพของชุมชนและสังคม
2516	กรมป่าไม้ประกาศให้พื้นที่นี้เป็นป่าสงวนแห่งชาติ
2519	กรมป่าไม้โดยกองอนุรักษ์สัตว์ป่า ได้ส่งนักวิชาการป่าไม้เข้ามาสำรวจสภาพป่า และในวันที่ 24 สิงหาคม พ.ศ. 2521 ได้มีพระราชกฤษฎีกากำหนดให้ป่าเชียงดาวในท้องที่ ต. เชียงดาว ต.แม่่นะ ต.เมืองงาย ต.เมืองกอง อ. เชียงดาว และ

## ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

ปี พ.ศ.	เหตุการณ์
2536	<p>อ. เวียงแหง จ. เชียงใหม่ รวมพื้นที่ประมาณ 521 ตร.กม. หรือประมาณ 325,625 ไร่ ให้เป็นเขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่าดอยเชียงดาว การประกาศเขตรักษาพันธุ์ดังกล่าวมีผลครอบคลุมทับซ้อนกับอาณาเขตของชุมชนแม่คองซ้าย ทั้งที่อยู่อาศัย ที่ทำกิน และพื้นที่ป่าชุมชนทั้งหมด</p> <p>เขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่าดอยเชียงดาว มีแผนจะอพยพชาวบ้าน โดยเตรียมพื้นที่รองรับไว้ที่ ต.เมืองคอง ซึ่งเป็นบ้านคนไทยพื้นเมือง แต่ชาวบ้านไม่ยอมไป เพราะเกรงว่าจะมีปัญหาเรื่องที่ทำกินกับชาวบ้านเจ้าของพื้นที่เดิม อีกทั้งปัญหาทางสังคมอื่นๆ ที่จะตามมา อาทิ การทำมาหากิน วัฒนธรรม ชาวบ้านจึงรวมตัวกันเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว</p>
2536 – ปัจจุบัน	<p>เข้าร่วมเป็นสมาชิกเครือข่ายกลุ่มเกษตรกรภาคเหนือ เรียกร้องให้มีการกันเขตชุมชนออกจากเขตอนุรักษ์ มีการเข้าชื่อเสนอให้มีการออกพระราชบัญญัติป่าชุมชนสำหรับการรองรับสิทธิชุมชนในการจัดการป่าอย่างเป็นธรรมและยั่งยืน</p>

แหล่งที่มา: เอกสารประวัติชุมชนบ้านแม่คองซ้าย, 2554.

#### 2.6.4.1 การจัดการทรัพยากรในรูปแบบป่าชุมชน

ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ชุมชนบ้านแม่คองซ้ายมีรูปแบบการจัดการป่าที่สืบทอดกันมาจากรุ่นสู่รุ่น และปฏิบัติกันมาอย่างเคร่งครัด ความรู้และความเชื่อดังกล่าวได้สะท้อนออกมาในรูปแบบต่างๆ เช่น ความเชื่อเรื่องผี ว่าป่ามีผีเจ้าที่ดูแลรักษาอยู่ จะไม่มีใครในชุมชนกล้าเข้าไปตัดฟันหรือถางป่าเพื่อทำเป็นที่ทำกิน บางพื้นที่ชาวบ้านไม่กล้าแม้แต่จะเข้าไป รวมถึงความรู้ความเชื่อที่เกี่ยวข้องกับการใช้ประโยชน์จากป่า ปัจจุบันความเชื่อเหล่านี้ยังคงปฏิบัติสืบทอดกันมาอย่างสม่ำเสมอ จะมีการปรับเปลี่ยนไปบ้างก็คือการเลี้ยงผี ซึ่งลดลงไปมากเนื่องจากชาวบ้านเปลี่ยนมานับถือศาสนา แต่มิได้ส่งผลกระทบต่อทรัพยากรแต่อย่างใด ชุมชนแม่คองซ้าย มีการปรับตัวหลายด้าน โดยเฉพาะการปรับรูปแบบการจัดการป่า ผู้การจัดตั้ง ป่าชุมชนอย่างเป็นทางการ เพื่อป้องกันและควบคุมการใช้ทรัพยากรในทางทำลายจากคนภายนอกและชุมชนใกล้เคียง ที่มีรูปแบบการเพาะปลูกและอาชีพหาของป่าที่ส่งผลกระทบต่อทรัพยากรเป็นอย่างมาก การจัดการป่าชุมชนอย่างเป็นทางการ ที่มีขอบเขตชัดเจนมากขึ้น จะทำให้สามารถป้องกันคนภายนอกที่เข้ามาสร้างความเสียหายแก่ทรัพยากร เป็นการเอื้อให้ชุมชนสามารถจัดการทรัพยากรได้อย่างสอดคล้องและยั่งยืน

การจัดการป่าของชุมชนในปัจจุบันได้มีการประยุกต์วิถีปฏิบัติดั้งเดิม ผู้จัดทำขอบเขตพื้นที่ประเภทต่างๆ อาทิ ป่าชุมชนเพื่อการใช้สอย ป่าชุมชนเพื่อการอนุรักษ์ ที่ทำกิน การร่างกฎระเบียบป่าชุมชน ตลอดจนจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อดูแลและควบคุม

กิจกรรมในพื้นที่เขตป่าชุมชน ได้แก่

- 1) การเดินสำรวจป่าชุมชนเดือนละ 2 ครั้ง ครั้งละ 2 คน ตลอดปี
- 2) ติดป้ายแสดงแนวเขตป่าชุมชน
- 3) ทำแนวกันไฟในช่วงเดือน กุมภาพันธ์ ถึง มีนาคม ของทุกปี
- 4) ดับไฟป่ากรณีเกิดไฟไหม้ป่า
- 5) ผลิตสื่อเพื่อสร้างเสริมความเข้าใจในการจัดการทรัพยากรของชุมชน ได้แก่ แบบจำลองภูมิประเทศในเขตป่าชุมชน แผนที่แสดงที่อยู่อาศัย ที่ทำกิน และพื้นที่ป่าชุมชน
- 6) จัดประชุมในหมู่บ้าน โดยผู้นำชุมชน
- 7) ฟื้นฟูสภาพป่าเสื่อมโทรมโดยปล่อยให้ฟื้นเองตามธรรมชาติ

ประโยชน์ที่ได้รับ

- 1) เชิงนิเวศน์ ก่อให้เกิดความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากร ทั้งแหล่งต้นน้ำลำธาร การเพิ่มขึ้นของสัตว์ป่า สัตว์น้ำ และพันธุ์พืชหายากต่างๆ
- 2) ผลผลิตจากป่า อาทิ อาหาร ไม่ใช่สอย ไม่ใช่สร้างบ้านเรือน ไม่ใช่ฟัน ยาสมุนไพร ชุมชนแม่กองซ้าย แทบไม่ต้องใช้จ่ายเงินเพื่อซื้ออาหาร เว้นบางช่วงที่ยุ่งกับงานเพาะปลูกและงานในไร่นา จะมีการซื้อ ไข่ มาม่า ปลากระป๋อง บ้าง ชุมชนนี้อุดมไปด้วย ปลา ผักป่า และสมุนไพรนานาชนิด ภายในชุมชนสามารถพึ่งตนเองได้จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างอุดมสมบูรณ์ จึงไม่จำเป็นต้องมีเงินสดในมือ เงินจะอยู่ในรูปของ สัตว์เลี้ยง ซึ่งเมื่อชาวบ้านต้องการใช้เงิน สัตว์เลี้ยงก็จะถูกขายแปรเปลี่ยนเป็นเงินโดยพ่อค้าคนเมืองและชาวลีซุ
- 3) พันธมิตรที่เพิ่มขึ้น ทำให้เจ้าหน้าที่ป่าไม้ไว้วางใจชุมชนมากขึ้น เช่นเดียวกับที่การประสานงานกับชุมชนอื่นๆ ในลุ่มน้ำปิงตอนบน เครือข่ายกลุ่มเกษตรกรภาคเหนือ ประกอบกับการได้รับรางวัลลูกโลกสีเขียวชุมชนดีเด่นด้านการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ปี พ.ศ. 2547 และรางวัล 5 ปี แห่งความยั่งยืน ในปี พ.ศ. 2552 ทำให้ชุมชนมั่นใจในแนวทางที่ปฏิบัติมา คนในชุมชนมีความตระหนักในสิทธิและการเข้ามามีส่วนร่วมในการปกป้อง พัฒนา และฟื้นฟูทรัพยากรในชุมชนของตนเองมากยิ่งขึ้น ชุมชนมีการเข้าร่วม โครงการบวชป่า 50 ล้านต้น เพื่อถวายในหลวงในโอกาสครบรอบ 50 ปี ในการครองราชย์ นอกจากนี้จะได้รับความร่วมมือและความเข้าใจจากหลายฝ่ายแล้ว ชุมชนยังได้สานต่ออุดมการณ์และจิตสำนึกระหว่างคนกับป่าเพื่อรักษาทรัพยากรให้ยั่งยืนสำหรับคนรุ่นต่อไปของชุมชนและสังคมด้วย

#### 2.6.4.2 การจัดการน้ำ และอนุรักษ์พันธุ์สัตว์น้ำของชุมชน

ชุมชนบ้านแม่คองซ้าย ให้ความสำคัญกับการจัดการน้ำของชุมชนด้วยการกำหนดเขตการจัดการน้ำเป็นเขตต้นน้ำประปาของชุมชน ทำระบบเหมืองฝาย (ฝายปกากะญอ) และทำเขตอนุรักษ์พันธุ์สัตว์น้ำของชุมชน เป็นการขยายผลมาจากงานศึกษาวิจัย ความหลากหลายทางชีวภาพในเขตป่าชุมชน พ.ศ. 2540-พ.ศ. 2541 จากการศึกษาครั้งนั้นพบว่า การจัดการป่าชุมชนได้ก่อให้เกิดความหลากหลายทั้งพันธุ์พืชและพันธุ์สัตว์ นับได้ว่าเป็นหลักประกันสำคัญในเรื่องอาหาร ยาสมุนไพร และปัจจัยอื่นๆ อีกหลายประการในการดำรงชีวิต เพื่อให้ทรัพยากรยังคงความอุดมสมบูรณ์ และเพิ่มมากขึ้น เป็นฐานในการหล่อเลี้ยงสมาชิกในชุมชนอย่างยั่งยืน ชุมชนจึงประกาศเขตอนุรักษ์พันธุ์สัตว์น้ำในบริเวณที่มีก้อนหิน วังน้ำ เหมาะสำหรับการขยายพันธุ์สัตว์น้ำเป็นระยะทาง 2 กิโลเมตร

การประกาศเขตอนุรักษ์พันธุ์สัตว์น้ำตามธรรมชาติโดยไม่มีการจับปลา ทำให้มีปริมาณสัตว์น้ำเพิ่มมากขึ้น ความสำเร็จนี้ได้กลายเป็นแบบอย่างให้แก่ชุมชนอื่นๆ ในเครือข่ายลุ่มน้ำปิงตอนบน และเครือข่ายลุ่มเกษตรกรรมภาคเหนือ นำไปพัฒนาและฟื้นฟูทรัพยากรในพื้นที่ของตนเอง

ชุมชนบ้านแม่คองซ้ายได้น้อมนำแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมาเป็นแนวทางในการจัดการน้ำของชุมชน โดยการรักษาป่า เพื่อให้มีน้ำกินน้ำใช้ และรักษาต้นน้ำให้คนทั้งประเทศ ชุมชนร่วมกันทำแนวกันไฟป้องกันไฟป่า จัดทำป่าชุมชน จัดการระบบน้ำแบบเหมืองฝาย (ฝายปกากะญอ) ใช้วิถีวัฒนธรรมชาติ และเหมาะสมกับสภาพพื้นที่ใช้วัฒนธรรม ประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น วิถีเศรษฐกิจพอเพียง การผลิตเพื่อยังชีพ หลีกเลี่ยงการใช้สารเคมี ปุ๋ย และยาฆ่าแมลง ใช้ทรัพยากรน้ำในระบบผลิตนาปีละครั้ง โดยผันน้ำเข้านาข้าวในฤดูทำนาเท่านั้น หลังการเก็บเกี่ยวจากฤดูทำนาไม่มีการผลิตข้าวนอกฤดู หรือปลูกพืชอื่นในนาข้าวอีก ซึ่งให้เห็นว่าชุมชนมีการใช้ทรัพยากรน้ำอย่างเหมาะสม ส่งผลให้เหลือต้นทุนน้ำไหลลงสู่แม่น้ำแม่คอง พื้นที่อื่นๆ จึงได้ใช้น้ำอย่างเพียงพอตลอดลุ่มน้ำแม่คองและลุ่มน้ำแม่แตง

#### 2.6.4.3 กฎระเบียบชุมชน

กฎระเบียบการรักษาป่าชุมชน (เริ่มใช้ 6 พฤศจิกายน 2538)

- 1) ห้ามบุคคลภายในและภายนอกหมู่บ้านล่าสัตว์ ไม่ว่า สัตว์สงวน สัตว์ป่าคุ้มครอง ผู้ใดฝ่าฝืนถูกปรับ ต่ละ 500 บาท
- 2) ห้ามบุคคลภายในและภายนอกหมู่บ้านเปิดพื้นที่ทำกินในเขตป่าอนุรักษ์ ถ้าผู้ใดฝ่าฝืนจะต้องถูกลงโทษตามกฎหมาย
- 3) ห้ามบุคคลภายในและภายนอกเข้ามาตัดไม้ทุกชนิดในเขตป่าอนุรักษ์ ถ้าผู้ใดฝ่าฝืน จะถูกปรับ ต่ละ 500 บาท

- 4) ห้ามบุคคลภายนอกเข้าตัดไม้ทุกชนิดในเขตป่าชุมชน และพื้นที่รับผิดชอบของหมู่บ้าน ถ้าผู้ใดฝ่าฝืนจะต้องถูกปรับตั้งแต่ 1,000 บาท และจับส่งเจ้าหน้าที่
- 5) ห้ามบุคคลในหมู่บ้านตัดไม้ทุกชนิดในเขตป่าชุมชนเพื่อนำไปขาย ถ้าผู้ใดฝ่าฝืนจะต้องถูกปรับตั้งแต่ 1,000 บาท
- 6) ห้ามบุคคลภายในและภายนอกหมู่บ้านเข้ามาวางป่าเพื่อทำไร่ในเขตป่าชุมชน ถ้าผู้ใดฝ่าฝืนจะต้องถูกปรับไว้ละ 1,000 บาท และยึดพื้นที่ที่กิน
- 7) ถ้ามีความจำเป็นให้ตัดได้เฉพาะเขตป่าใช้สอยเท่านั้น และตัดไม้ใช้สอยทุกครั้ง จะต้องผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการป่าชุมชน ทุกครั้ง ถ้าผู้ใดฝ่าฝืนโดยไม่ผ่านคณะกรรมการป่าชุมชน จะต้องถูกปรับตั้งแต่ 300 บาท
- 8) ห้ามจุดไฟเผาป่า และให้ทุกคนรอบครัว ร่วมกันดับไฟป่าทุกครั้งที่เกิดไฟไหม้ แต่ถ้ามีเหตุจำเป็นต้องแจ้งต่อคณะกรรมการให้ทราบทุกครั้ง ถ้าผู้ใดฝ่าฝืนจะต้องถูกปรับครั้งละ 100 บาท

กฎระเบียบการจัดการน้ำและอนุรักษ์พันธุ์สัตว์น้ำ (เริ่มใช้ 10 เมษายน พ.ศ. 2541)

- 1) ห้ามบุคคลภายในและภายนอกหมู่บ้านหาปลาหรือจับสัตว์น้ำโดยใช้วิธีการและเครื่องมือ ดังต่อไปนี้ อวนทุกชนิด, โพงพาง, ใช้ไฟส่องจับปลาเวลากลางคืน, ใช้ไฟฟ้าช็อตปลา, ใช้น้ำยาเคมี ยาฆ่าแมลง และสมุนไพรทุกชนิดเบ็ดปลา ผู้ใดฝ่าฝืนจะถูกปรับ ตัวละ 500 บาท
- 2) ในเขตอนุรักษ์ ห้ามหาปลาหรือสัตว์น้ำทุกชนิด
- 3) ถ้ามีการใช้สารเคมีต่างๆ ก่อนฉีดสารเคมีทุกครั้ง ห้ามล้างถัง หรือภาชนะบรรจุลงในห้วย ถ้าผู้ใดฝ่าฝืนจะต้องถูกปรับครั้งละ 500 บาท
- 4) ให้ทำการฝัง หรือเผาภาชนะบรรจุ โดยฝังลึกอย่างน้อย 1 เมตร และห่างจากลำห้วยอย่างน้อย 20 เมตร ถ้าผู้ใดฝ่าฝืนจะต้องถูกปรับครั้งละ 500 บาท
- 5) การหาปลาหรือจับสัตว์น้ำเป็นกิจกรรมเพื่อการดำรงชีพ ห้ามเพื่อการซื้อขาย
- 6) ห้ามเปิดบุงรุกพื้นที่ต้นน้ำที่ใช้เป็นน้ำประปามาเป็นพื้นที่ทำกิน

กฎระเบียบการจัดการที่ดิน (เริ่มใช้ 20 เมษายน พ.ศ. 2548)

- 1) ห้ามบุคคลภายในหมู่บ้านขายที่ดินให้กับบุคคลภายนอกไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น ถ้าผู้ใดฝ่าฝืนจะต้องถูกยึดพื้นที่ดินนั้นคืนเข้าส่วนกลางเพื่อนำไปให้คนที่ไม่มีที่ดินทำกินเพียงพอต่อไป
- 2) ห้ามเปิดพื้นที่ทำกินในที่ลาดชันที่สูงเกินไป และไม่เหมาะสมต่อการทำการเกษตร ถ้าผู้ใดฝ่าฝืนจะต้องถูกปรับละ 500 บาท

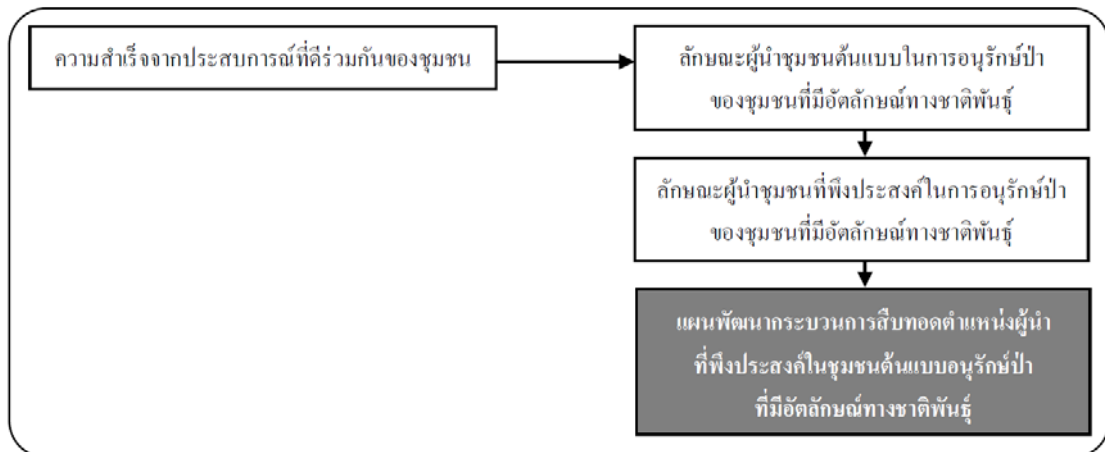
- 3) ผู้ที่มีที่ทำกินแล้วไม่ได้ทำประโยชน์ในที่ดินนั้น ภายในระยะเวลา 3 ปี ให้คณะกรรมการหมู่บ้านยึดพื้นที่นั้นเข้าสู่ส่วนกลาง และจัดสรรให้กับผู้ที่ไม่มีการทำกินเพียงพอต่อไป
- 4) การเผาไร่ต้องทำแนวกันไฟทุกครั้งเพื่อไม่ให้ลุกลามออกนอกแนวกันไฟ ถ้าผู้ใดฝ่าฝืนให้คณะกรรมการดำเนินการดังนี้ ครั้งที่ 1 ตักเตือนและปรับ 100 บาท ครั้งที่ 2 ปรับ 200 บาท ครั้งที่ 3 ปรับ 300 บาท
- 5) ห้ามบุคคลภายใน และภายนอกหมู่บ้านปลูกพืชเสพติด และห้ามซื้อขายยาเสพติดทุกชนิด ถ้าผู้ใดฝ่าฝืนจับได้ส่งเจ้าหน้าที่ดำเนินการตามกฎหมาย
- 6) ผู้ครอบครองที่ดินจะต้องไม่บุกรุกขยายเขตพื้นที่ออกนอกบริเวณแปลงที่ดินของตนเอง ที่มีการสำรวจและรับรองข้อมูลโดยกรมการบริหารจัดการที่ดินโดยเด็ดขาด หากมีการฝ่าฝืนจะต้องมีการลงโทษยึดพื้นที่คืน
- 7) การบริหารจัดการที่ดินในชุมชนต้องดำเนินการผ่านกองทุนธนาคารที่ดิน และมติเสียงส่วนใหญ่ของกรมการบริหารจัดการที่ดินชุมชน

การศึกษาวิจัย เรื่อง การประยุกต์ใช้สุนทรียศาสตร์เพื่อพัฒนากระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำในชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์: กรณีศึกษา ชุมชนบ้านแม่คองซ้าย อำเภอลำปาง จังหวัดเชียงใหม่ เพื่อเสนอแผนพัฒนากระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำที่พึงประสงค์ในชุมชนต้นแบบอนุรักษ์ป่าที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและได้นำแนวคิดการใช้สุนทรียศาสตร์ และอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ หารลักษณะของผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ที่อ้างอิงกับคุณลักษณะของผู้นำต้นแบบ แล้วใช้แนวคิดการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำแก่ผู้ที่เป็นทายาทสืบทอดตำแหน่ง (Successor) ด้วยแผนกระบวนการสืบทอดตำแหน่ง ผู้นำชุมชนที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้นจากการใช้สุนทรียศาสตร์ (AI) เป็นกรอบของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) ด้วยการพัฒนาองค์การ (Organization Development) ในเชิงบวกร่วมกับชุมชน ซึ่งการนำแนวคิดการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ไปใช้กับชุมชนต้องมีการปรับใช้โดยคำนึงถึงอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ที่เป็นบริบท ทั้งนี้เพราะอัตลักษณ์ของกลุ่มชาติพันธุ์ปกากะญอ (Ethnic Identity) เป็นบริบทที่ผู้วิจัยต้องศึกษาถึงพลังศักยภาพ ในการขับเคลื่อนการพัฒนาภาวะผู้นำของชุมชน และการแสดงบทบาทของชุมชนในการเป็นนกออนุรักษ์ป่า ที่ส่งผลให้ชุมชนประสบความสำเร็จกระทั่งปัจจุบัน ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำความสำเร็จจากประสบการณ์ที่ร่วมกันของชุมชนมาพัฒนาเป็นแผนกระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำชุมชนต่อไป



## 2.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยจึงได้เสนอกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพ



ภาพที่ 2.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## บทที่ 3

### วิธีการศึกษา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะผู้นำชุมชนต้นแบบในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ เพื่อศึกษาลักษณะผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ และเพื่อเสนอแผนพัฒนากระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำที่พึงประสงค์ในชุมชนต้นแบบอนุรักษ์ป่าที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR: Participatory Action Research) เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการศึกษาเชิงชาติพันธุ์วรรณา (Ethnography) ซึ่งผู้วิจัยได้วางแผนวิธีการศึกษาโดยใช้กรอบของการทำ AI (Appreciative Inquiry) หรือ สุนทรียศาสตร์ ของ Cooperrider and Whitney (2005 quoted in Pinyo Rattanaphan, 2010) เป็นการทำ OD (Organization Development) พัฒนาองค์กรในเชิงบวกร่วมกับบริบทของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ ในบทนี้จะกล่าวถึงวิธีการศึกษา 6 หัวข้อ ดังนี้

- 3.1 ผู้มีส่วนร่วม
- 3.2 เครื่องมือ
- 3.3 การพัฒนาองค์กร
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.6 กรอบการดำเนินการ

#### 3.1 ผู้มีส่วนร่วม

การศึกษานี้ ผู้วิจัยเลือกชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ในการศึกษา คือ กลุ่มชาติพันธุ์ปกาเกอญอที่อาศัยอยู่ในชุมชนบ้านแม่คงซ้าย อ.เชียงดาว จ.เชียงใหม่ มีผู้อยู่อาศัยอยู่ในชุมชนจำนวน 115 คน เลือกผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยด้วย การเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ใช้วิธีการเลือกแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) โดยผู้มีส่วนร่วมลำดับแรก เลือกจากผู้นำตามธรรมชาติ ที่เป็น

ผู้นำชุมชนต้นแบบในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ โดยใช้เกณฑ์การตัดสินใจ จากความเห็น ความเชื่อในสายตาของคนในชุมชน การคัดกรองด้วยการสังเกตแบบมีส่วนร่วมกับชุมชน ประกอบกับการสอบถามและการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งผู้นำตามธรรมชาติต้องเป็นผู้ที่มีบทบาทในการกระทำการเปลี่ยนแปลงในวิถีชีวิตของคนในชุมชน ต้องเป็นผู้ที่คนในชุมชนให้ความศรัทธา เชื่อถือ และตำแหน่งไม่ได้มาจากการแต่งตั้งจากหน่วยงานราชการ ได้ผู้นำคือ นายแก้ว คาคิ จากนั้นให้ผู้นำแนะนำสมาชิกในชุมชนที่สามารถให้ข้อมูลได้ และให้สมาชิกในชุมชนแนะนำต่อ มีการแนะนำผู้มีส่วนร่วมให้ข้อมูลซ้ำ จึงได้ผู้มีส่วนร่วม 7 คน เนื่องด้วยจรรยาบรรณและจริยธรรมของการวิจัย ประกอบกับการอ้างอิงบุคคลอาจมีผลต่อการมีส่วนร่วมและความสามัคคีของชุมชน ในการอ้างอิงคำพูดของผู้ให้ข้อมูลจึงไม่สามารถเปิดเผยชื่อผู้ให้ข้อมูล และชื่อบุคคลอื่นๆ ที่ผู้ให้ข้อมูลอ้างอิงถึงซึ่งอาจเป็นบุคคลเดียวกันกับผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยจึงใช้นามสมมุติ ดังตารางนี้

ตารางที่ 3.1 ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย

ชื่อ	เพศ
1. คุณคะหี	ชาย
2. คุณชอติ	ชาย
3. คุณทีเล	ชาย
4. คุณลอแล	ชาย
5. คุณยีแก	หญิง
6. คุณพาคี	ชาย
7. คุณชอ	ชาย

ตารางที่ 3.2 บุคคลที่ผู้มีส่วนร่วมให้ข้อมูลอ้างอิงถึงซึ่งอาจเป็นคนเดียวกับผู้ให้ข้อมูลในตารางที่ 3.1

ชื่อ	เพศ
1. คุณโฆว	หญิง
2. คุณเซวา	หญิง
3. คุณกล้อทอ	หญิง
4. คุณจันดี	ชาย
5. คุณเพอะนอ	ชาย

### ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ชื่อ	เพศ
6. คุณดีทอง	ชาย
7. คุณชาน	ชาย
8. คุณเลอเกอ	ชาย
9. คุณเพอะดี	ชาย
10. คุณปุเล	ชาย
11. คุณอ่อง	ชาย
12. คุณอ็อค	ชาย

## 3.2 เครื่องมือ

ผู้วิจัยเลือกใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

### 3.2.1 แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

เครื่องมือนี้ผู้วิจัยสามารถที่จะกำหนดหัวข้อที่จะทำการศึกษาไว้อย่างกว้างๆ เป็นการล่วงหน้า ในลักษณะคำถามแบบปลายเปิด โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth Interview) เพื่อให้ได้ข้อมูลในระดับลึก การตั้งคำถามในการสัมภาษณ์มีความครอบคลุมประเด็นคำถามวิจัย ดังนี้

คำถามวิจัยที่ 1 ลักษณะผู้นำชุมชนต้นแบบในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์เป็นอย่างไร?

คำถามวิจัยที่ 2 ลักษณะผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์เป็นอย่างไร?

โดยใช้สุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry) เป็นแนวทางในการตั้งคำถามเชิงบวกเพื่อค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดของประสบการณ์ด้านบวกในชุมชน ดังรายละเอียดใน (ภาคผนวก ข)

### 3.2.2 แผนพัฒนาองค์กร

เครื่องมือนี้ใช้ตอบคำถามวิจัยที่ 3 ผู้ศึกษาวิจัยใช้วิธีการหาคำตอบจากการเก็บรวบรวมข้อมูล ตรวจสอบ และวิเคราะห์ผลการค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดของประสบการณ์ด้านบวก (Discovery) จากคำตอบคำถามวิจัยที่ 1 และคำถามวิจัยที่ 2 จากนั้นทำประชาคมหมู่บ้าน เพื่อตรวจสอบความตรงของ

ข้อมูลโดยสมาชิก (Member Checking) ด้วยการให้ชาวบ้านได้เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น วางแผนอนาคตร่วมกัน สร้างแรงบันดาลใจเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ (Dream) เพื่อนำสู่กระบวนการออกแบบกลยุทธ์ โครงสร้าง และกระบวนการ (Design) และทำการส่งมอบแผนและความรับผิดชอบให้กับชุมชน (Destiny) มีลำดับขั้นตอนดังนี้

คำถามวิจัยที่ 3 แผนพัฒนากระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำที่พึงประสงค์ในชุมชน

ต้นแบบอนุรักษ์ป่าที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์เป็นอย่างไร ?

3.2.2.1 ระยะเวลาที่ 1 Discovery ตรวจสอบข้อมูลและวิเคราะห์ผลจากการทำ AI ที่ได้จากคำถามวิจัยที่ 1 และคำถามวิจัยที่ 2 ด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ

3.2.2.2 ระยะเวลาที่ 2 ผู้วิจัยจัดทำแผนพัฒนาองค์กร 1 กำหนดสิ่งแสวงแทรก (Intervention) และผลที่เกิดขึ้นหลังการใส่สิ่งแสวงแทรก (Intervention) ในการพัฒนาผู้นำชุมชน แล้วนำเสนอในระยะเวลาที่ 3 Dream

3.2.2.3 ระยะเวลาที่ 3 Dream ผู้ศึกษาวิจัยทำประชาคมร่วมกับชุมชน ชวนให้คนในชุมชนสร้างแรงบันดาลใจวาดฝันด้วยกันเกี่ยวกับอนาคตของชุมชน อนาคตของผู้นำชุมชน ต้องสร้างความตระหนัก (Sense of Urgency) ทำให้ผู้นำและชาวบ้านในชุมชนเป็นผู้ที่อยากเปลี่ยนแปลงด้วยการนำเสนอองค์กรที่ประสบความสำเร็จจากการมีผู้นำที่เข้มแข็ง (Research Case Study)

3.2.2.4 ระยะเวลาที่ 4 Design ออกแบบกลยุทธ์โดยผู้ศึกษาวิจัยนำผลที่ได้จากการทำประชาคมร่วมกับชุมชนมาปรับปรุงเป็นแผนพัฒนาองค์กร 2 พร้อมกับพัฒนาสิ่งแสวงแทรก (Intervention) ตามข้อเสนอแนะของชุมชน และนำเสนอผลที่เกิดขึ้นหลังการใส่สิ่งแสวงแทรกในการพัฒนาผู้นำชุมชน

3.2.2.5 ระยะเวลาที่ 5 Destiny ทำให้ถึงเป้าหมายด้วยการนำเสนอแผนพัฒนาองค์กรในลักษณะโครงการย่อย พร้อมกับระบุผู้รับผิดชอบ และวิธีการติดตามประเมินผล

### 3.2.3 แบบบันทึกภาคสนาม

เป็นแบบบันทึกที่ผู้ศึกษาวิจัยสร้างขึ้นเพื่อบันทึกรายละเอียดเกี่ยวกับสิ่งที่ได้จากการสอบถามแบบไม่เป็นทางการ การเข้าร่วมกิจกรรม และการบันทึกประจำวันในการใช้ชีวิตอยู่ร่วมในชุมชนและจากกิจกรรมในชุมชนที่สังเกตได้ ตลอดจนลักษณะทางกายภาพด้านสภาพแวดล้อม สังคม วัฒนธรรมประเพณี บริบทที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ ในขณะที่ทำการศึกษา เป็นการช่วยจำให้ได้ข้อมูลที่เป็นการตอบที่ถูกต้องและน่าเชื่อถือมากขึ้น ดังรายละเอียดใน (ภาคผนวก ก)

### 3.3 การพัฒนาองค์กร

ผู้วิจัยใช้ AI (Appreciative Inquiry) หรือ สุนทรียศาสตร์ ของ Cooperrider and Whitney (2005 quoted in Pinyo Rattanaphan, 2010) กำหนดเป็นแนวทางในการเสนอแผนพัฒนากระบวนการ สืบทอดตำแหน่งผู้นำที่พึงประสงค์ในชุมชนต้นแบบอนุรักษ์ป่าที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ โดยผู้วิจัยจะเข้าไปฝังตัวกับชุมชนบ้านแม่กองซ้าย อ.เชียงดาว จ.เชียงใหม่ และใช้กระบวนการ Whole-System 4-D Dialogue ประกอบด้วย 1) Discovery 2) Dream 3) Design 4) Destiny ดังนี้

#### 3.3.1 Discovery การค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดในประสบการณ์ด้านบวก

ผู้วิจัยทำการรวบรวมข้อมูลด้วยการวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณา (Ethnography) มีเทคนิคในการเก็บรวบรวมข้อมูล 3 วิธี คือ 1) การสังเกต (Observation) 2) การสัมภาษณ์ (Interview) 3) การศึกษาวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาข้อดีต่างๆ ของประสบการณ์ที่ตีร่วมกันของชุมชน รวมทั้งค้นหาคนที่เป็จุดประกายให้เกิดกระแส (The Tipping Point) ซึ่ง Gladwell (2000) กล่าวว่าผู้ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต้องมีลักษณะสำคัญอย่างน้อย 1 ใน 3 ลักษณะต่อไปนี้ คือ 1) Connector คือ คนที่รู้จักคนมากในหลากหลายวงการ พวกเขา Connector มีความสามารถในการเชื่อมต่อกับส่วนต่างๆ ของสังคม และสามารถเข้าถึงคนจำนวนมากในเวลาอันรวดเร็ว 2) Mavens คือ ผู้รู้มาก หรือฐานข้อมูลเคลื่อนที่ เป็นพวกที่เอาจริงเอาจังกับการจดจำสะสมข้อมูลนานาชนิด และพร้อมที่จะเผยแพร่ กระจายข้อมูลไปให้กับผู้ที่ต้องการ เช่น ไปกินอาหารร้านไหนอร่อย ไปพักโรงแรมอะไรในช่วงเวลาใดจะได้ราคาที่ดีที่สุด 3) Salesman คือ คนที่มีลักษณะของนักขาย มีความสามารถในการโน้มน้าว จูงใจคนให้คล้อยตามคำพูดได้โดยง่าย คนกลุ่มนี้จะมียุทธศาสตร์สำคัญมากในการผลักดันให้แผนพัฒนาชุมชนบรรลุผลได้สำเร็จ

#### 3.3.2 Dream การสร้างแรงบันดาลใจเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์

นำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบ และวิเคราะห์ด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งจะได้กล่าวถึงรายละเอียดในหัวข้อของการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป หาปัจจัยที่เป็นจุดร่วม (Convergences) และปัจจัยที่เป็นจุดโดดเด่น (Divergences) และได้แก่นแห่งความสำเร็จ (Positive Core) แล้ววาดฝันผู้นำที่พึงประสงค์ในอนาคตของชุมชน ด้วยการค้นหาตนเอง (Self-Actualization) แล้วกำหนดทิศทางอนาคตให้ชัดเจน โดยคำนึงถึงอัตลักษณ์ของชุมชน ความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และความเข้มแข็งของชุมชนในการพึ่งตนเองอย่างยั่งยืน ในขั้นตอนนี้ผู้ศึกษาวิจัยต้องสร้างความตระหนักในการต้องเปลี่ยนแปลง (Sense of Urgency) ให้เกิดกับชุมชน และกับกลุ่มคนที่เป็จุดประกายให้เกิด

กระแส (The Tipping Point) แล้วให้ผู้นำชุมชนเป็นแกนนำหลักในการดำเนินการ ส่วนผู้วิจัยมีบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator)

### 3.3.3 Design การออกแบบกลยุทธ์ โครงสร้างและกระบวนการ

นำข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์มาออกแบบและวางแผนการดำเนินงานเพื่อให้พื้นที่वादไว้เป็นความจริง ด้วยการออกแบบ ODI (Organization Development Intervention) ที่เหมาะสมในการพัฒนาชุมชน แล้วพิจารณาทรัพยากรของชุมชนที่มีอยู่ว่าสามารถนำมาทำอะไรได้บ้าง ไม่ว่าจะเป็นข้อจำกัดของวัฒนธรรม ความเชื่อ ค่านิยม แนวคิด เวลา แรงบันดาลใจ สื่อกระตุ้น ความพร้อมของสถานที่ ทั้งนี้ให้อยู่ภายใต้กรอบ SMART S=Specific (เฉพาะเจาะจง) M=Measurable (วัดผลลัพธ์ได้) A=Achievable (สำเร็จได้) R=Realistic (เหมาะสมกับความเป็นจริง) T=Time Frame (ระบุเวลาสำเร็จ)

### 3.3.4 Destiny การไปถึงเป้าหมาย นำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

นำแผนการดำเนินงานพัฒนาองค์กรที่ได้วางไว้ไปปฏิบัติใช้จริง ผู้วิจัยทำร่วมกับผู้นำชุมชน โดยการมอบอำนาจให้ผู้รับผิดชอบ ซึ่งพิจารณาจากความสามารถ และความสมัครใจของสมาชิกในชุมชน มีการประเมินความสำเร็จของการดำเนินงานเพื่อจะได้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง อันจะเป็นการสร้างความภาคภูมิใจและรู้สึกมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนของตน ให้การพัฒนาที่เกิดขึ้นอยู่กับชุมชนตลอดไป และเป็นตัวอย่างให้แก่ชุมชนอื่นๆ ต่อไป

## 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยใช้รูปแบบการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) แบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ชุมชนมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) ด้วยวิธีการศึกษาเชิงชาติพันธุ์วรรณา (Ethnography) ศุภกิจ วงศ์วิวัฒน์นุกิจ (2550: 90-91) กล่าวว่าเป็นการศึกษาทางชนชาติวิทยา การวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณา เป็นแนวทางหนึ่งในการวิจัยเชิงคุณภาพที่มุ่งอธิบายและตีความข้อมูลทางสังคม เจตคติ ความเชื่อ ความรู้สึก วัฒนธรรม และพฤติกรรมของมนุษย์ โดยมีวิธีการเก็บข้อมูลหลายๆ วิธีในทุกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาวิจัยต้องแฝงตัวเองเข้าไปคลุกคลีอยู่กับประชากรในชุมชนหรือท้องถิ่นที่ต้องการศึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรม และวิถีการดำเนินชีวิตที่เป็นปัจจัยผลักดันให้เกิดการแสดงออกของความรู้สึกและพฤติกรรมต่างๆ ของประชากรจนได้ข้อมูลเพียงพอที่จะนำไปวิเคราะห์ แปลผลสรุปผลหรือสร้างทฤษฎีเพื่อใช้อธิบายพฤติกรรมทางวัฒนธรรมของประชากรได้

ขั้นตอนในการวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณา มี 3 ขั้นตอน ดังนี้

### 3.4.1 การเข้าสู่สนามและการกำหนดบทบาทผู้วิจัย

อลิศรา ศิริศรี (2541: 251-252) ได้เสนอแนวทางการเข้าสู่สนามและการกำหนดบทบาทผู้วิจัยไว้ดังนี้

3.4.1.1 ผู้วิจัยจะต้องทำตนเองให้คุ้นเคยกับสถานที่ สถานการณ์ สภาพการณ์ สิ่งแวดล้อมที่ต้องการศึกษาโดยคร่าวๆ ผู้วิจัยจะเข้าไปทำความรู้จักกับชุมชนเพื่อสร้างความคุ้นเคยก่อนจะไปอยู่จริง และหลังจากนั้นช่วงเวลาเดือนแรกของการลงพื้นที่ศึกษาจริงจะเข้าไปอาศัยและใช้ชีวิตกลมกลืนกับคนในชุมชน เพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึกของการศึกษามากที่สุด

3.4.1.2 ผู้วิจัยกำหนดบทบาทของตนเองในสภาพการณ์นั้นให้แน่ชัดว่า ตนเองเป็นใคร และจะทำอะไรในสังคมนั้น ครั้งนี้ผู้ศึกษาวิจัยได้กำหนดบทบาทตนเองในขณะที่อยู่ในชุมชนว่ามี 2 บทบาท คือ เป็นนักวิจัย และนักพัฒนาชุมชนไปพร้อมๆ กัน ที่เข้ามาเพื่อศึกษาเก็บข้อมูลวิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับชุมชน และผู้นำชุมชน โดยยึดหลักการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม (Participant) เป็นที่ปรึกษาคอยให้คำแนะนำ ข้อมูล วิธีการในการแก้ไขปัญหาให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตของชุมชน โดยจะไม่เอาวิถีชีวิตหรือแนวคิดของของชุมชนเมืองมาเป็นกรอบ และให้ชาวบ้านเป็นผู้ตัดสินใจ เป็นสื่อกลางในการประสานงานระหว่างชาวบ้านกับหน่วยงานภายนอกชุมชน เพื่อสะท้อนปัญหาและความต้องการของชาวบ้านและชุมชนให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ พร้อมกับขอความร่วมมือช่วยเหลือสนับสนุน

3.4.1.3 ผู้วิจัยต้องชี้แจงและแนะนำตนเองกับสมาชิกหรือบุคคลในสังคมนั้นที่ตนเองจะต้องเกี่ยวข้องกับ โดยผู้ศึกษาวิจัยทำการขอให้สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ออกหนังสือราชการถึงผู้ว่าราชการจังหวัดเชียงใหม่ และนายอำเภอเชียงดาว ซึ่งเป็นสถานที่ที่ชุมชนตั้งอยู่ เพื่อขออนุญาตเข้าพื้นที่เพื่อทำการศึกษา จากนั้นประสานงานให้ผู้นำชุมชนประกาศให้ชาวบ้านทราบว่าตนเป็นนักศึกษาที่มาทำวิจัยและพัฒนาจากสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ที่ต้องการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยและพัฒนาชุมชน ซึ่งในกระบวนการเก็บข้อมูลนั้นต้องการที่จะใช้ชีวิตอยู่กับชุมชนและมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของชุมชนด้วย ทั้งนี้เพื่อมิให้บุคคลในชุมชนเกิดความไม่ไว้วางใจในสถานภาพของผู้วิจัย พร้อมกับเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลตามเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยที่ได้ออกแบบไว้

3.4.1.4 ผู้วิจัยจะต้องแสดงบทบาทให้สอดคล้องกับที่ได้ชี้แจงไว้ โดยการเข้าไปศึกษา และใช้ชีวิตร่วมกับชุมชนเป็นระยะเวลา 2 เดือน ในการปฏิบัติจริง ชุมชนให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลแก่ผู้วิจัยดีมาก โดยผู้วิจัยได้เข้าสู่สนามวิจัย 3 ครั้ง ครั้งที่ 1 (7 วัน เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2554)



เป็นการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเพื่อทราบถึงปัญหา ครั้งที่ 2 (20 วัน ระหว่างวันที่ 12 พฤศจิกายน พ.ศ. 2554-1 ธันวาคม พ.ศ. 2554) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูล และครั้งที่ 3 (3 วัน ระหว่างวันที่ 5-8 สิงหาคม พ.ศ. 2555) เพื่อยืนยันข้อสรุปของผู้วิจัยจากข้อมูลของชุมชนที่มีการเก็บรวบรวมข้อมูลหลายวิธี (Confirmability) ด้วยการตรวจสอบความตรงของข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูล (Member Checking) นำเสนอและส่งมอบแผน รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 1 เดือน

### 3.4.2 เทคนิคในการเก็บข้อมูลของการวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณนา

เมื่อผู้วิจัยเข้าไปอยู่ในชุมชนแล้ว มีการกำหนดเกณฑ์ในการเลือกผู้นำที่ไม่เป็นทางการ (ผู้นำตามธรรมชาติ) โดยผู้วิจัยมีความเชื่อว่า ใครก็ตามจะเป็นผู้นำตามธรรมชาติในชุมชนได้ จะต้องได้รับการยอมรับ และได้รับความเชื่อถือจากกลุ่มคนในชุมชนนั้นเสียก่อน ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เกณฑ์การตัดสินใจจากความคิดเห็น และความเชื่อในสายตาของคนในชุมชน และคัดกรองด้วยวิธีการสังเกตแบบมีส่วนร่วมกับคนในชุมชน ประกอบกับการสอบถาม และการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ ทั้งนี้ ผู้นำตามธรรมชาติต้องเป็นผู้ที่มีบทบาทในการกระทำการกับการเปลี่ยนแปลงในวิถีชีวิตของคนในชุมชน ต้องเป็นผู้ที่คนในชุมชนต้องให้ความศรัทธา เชื่อถือ และตำแหน่งที่ได้มาไม่ได้มาจากการแต่งตั้งจากหน่วยงานราชการอย่างเป็นทางการ

อลิศรา ศิริศิริ (2541: 252) กล่าวว่าวิธีหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูล 3 วิธี คือ

1) การสังเกต (Observation) สำหรับการสังเกตนี้มีหลายรูปแบบ แต่ที่เป็นหัวใจของการศึกษาเชิงชาติพันธุ์วรรณนา คือ การเข้าไปอยู่ในสังคมหรือสนามที่ศึกษาเพื่อทำการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) ในการศึกษาวัฒนธรรม, ขนบธรรมเนียม, ประเพณี, ความเป็นอยู่, ความเชื่อ และการดำเนินชีวิตต่างๆ ซึ่งเป็นการสำรวจทางกายภาพ, เศรษฐกิจ, สังคม, วัฒนธรรม, อย่างละเอียดพิสดาร (Intensive Field Work)

2) การสัมภาษณ์ (Interview) เป็นวิธีการเก็บข้อมูลที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง ลักษณะของการสัมภาษณ์นั้นผู้ศึกษาวิจัยใช้ลักษณะของการสนทนา (Conversation) มากกว่าที่จะเป็นการสัมภาษณ์ตามรูปแบบที่เราคุ้นเคย แต่เป็นการแลกเปลี่ยนความคิด ข้อมูล ประสบการณ์ระหว่างผู้วิจัยกับสมาชิกของสังคมมากกว่าจะเป็นการสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยเป็นฝ่ายป้อนคำถามต่างๆ และรอรับคำตอบจากผู้ถูกสัมภาษณ์ ลักษณะของคำถามจะเปลี่ยนไปตามเหตุการณ์และบุคคลอาจ จะจัดรูปแบบทั้งลักษณะเป็นทางการ (Formal Interview) และไม่เป็นทางการ (Informal Interview) ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบุคคลและเหตุการณ์

3) การศึกษาวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis) เอกสารต่างๆ ที่จะใช้ในการวิเคราะห์นั้นมีอยู่หลายรูปแบบนับตั้งแต่ภาพถ่าย หนังสือพิมพ์ ทะเบียนประวัติ จดหมายติดต่อ

หรืออาจจะเป็นจดหมายติดต่อกันระหว่างหน่วยงานหรือภายในหน่วยงาน ศึกษาจากข้อมูลประวัติศาสตร์ การบอกเล่าของผู้รู้ เป็นสิ่งที่แสดงถึงบรรทัดฐาน ค่านิยม การดำเนินชีวิตของกลุ่มสังคมนั้นได้ในอีกลักษณะหนึ่ง และยังเป็นที่ยืนยันข้อมูลที่ได้มาโดย 2 วิธีแรก

### 3.4.3 การบันทึกข้อมูล

ผู้ศึกษาวิจัยใช้การบันทึกข้อมูลในลักษณะ 4 ขั้นตอน คือ

3.4.3.1 การใช้ความจำ การพูดคุยกับผู้ให้ข้อมูลอย่างเป็นธรรมชาติ เป็นกันเอง ถ้าผู้วิจัยจดบันทึกข้อมูลไปแล้วเกิดความคิดที่ขัดแย้งจากผู้สนทนาว่าทำไมต้องจดบันทึกด้วย ดังนั้นจึงต้องใช้วิธีจดจำแล้วรีบมาบันทึกทันที ซึ่งการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการจำนี้เห็นว่าเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นมาก

3.4.3.2 การจดบันทึกข้อความสำคัญ ในการพบปะพูดคุยกับผู้คนมากมายในสถานที่สาธารณะ ผู้วิจัยพยายามจดบันทึกข้อความสั้นๆ เพื่อไม่ให้ลืมเหตุการณ์สถานการณ์ที่ได้พบเห็น นำมาขยาย ตรวจสอบ และวิเคราะห์ข้อมูลใช้ประโยชน์ต่อไป

3.4.3.3 การอัดเสียง ผู้ศึกษาวิจัยจะใช้วิธีการอัดเสียงในกรณีการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วน ถูกต้อง สมบูรณ์ที่สุด โดยจะแจ้งกับผู้ให้ข้อมูลทราบ และขออนุญาตก่อนที่จะดำเนินการเก็บข้อมูล หลังจากทีบันทึกข้อมูลทั้งหมดแล้วจะนำมาให้ผู้ให้ข้อมูล ตรวจสอบความถูกต้อง และตรวจสอบว่าข้อมูลใดบ้างที่ไม่ต้องการเปิดเผยต่อสาธารณะ จากนั้นผู้ศึกษาวิจัยจึงนำข้อมูลที่ได้อั้ววิเคราะห์ด้วยวิธีการศึกษาเชิงคุณภาพต่อไป

3.4.3.4 การบันทึกงานสนาม ทุกครั้งหลังจากการจัดเก็บข้อมูลในชุมชน ผู้วิจัยใช้เวลาจดบันทึกเหตุการณ์, การเปลี่ยนแปลงในชุมชน, สิ่งที่ได้พบเห็น และสิ่งที่ได้รับทราบมา การสนทนา สอบถาม สัมภาษณ์ มีการบันทึกเหตุการณ์อย่างละเอียดทุกขั้นตอน รวมถึงบันทึกเหตุการณ์ที่ได้สัมผัสไป หรือตกบันทึกและนี่ก็ออกภายหลัง มีการจดบันทึกผลการวิเคราะห์เบื้องต้นจากสถานการณ์และเหตุการณ์นั้นๆ โดยอธิบายถึงสาเหตุและผลลัพธ์ ทำให้รู้ว่าขาดข้อมูลส่วนใดต้องการข้อมูลอะไรเพิ่มเติม สามารถช่วยในการจัดเก็บข้อมูลต่อไป ทำให้สะดวกและง่ายขึ้น

## 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วยขั้นตอนการตรวจสอบข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ดังนี้

### 3.5.1 การตรวจสอบข้อมูล

หลังจากที่ได้เก็บข้อมูลเรียบร้อยแล้วขั้นตอนสำคัญในการทำวิจัยคือ การตรวจสอบข้อมูล ก่อนการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งการตรวจสอบข้อมูลที่ใช้คือ การตรวจสอบความเชื่อถือได้ (Credibility) ด้วยการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) (สุภางค์ จันทวานิช, 2540; Miles and Huberman, 1994; Graneheim, 2004) และการตรวจสอบข้อสรุปด้วยการยืนยันผล (Confirmability) ดังนี้

3.5.1.1 การตรวจสอบความเชื่อถือได้ (Credibility) คือการที่ผู้วิจัยได้บันทึกเสียง การสัมภาษณ์ตลอดการรวบรวมข้อมูล และมีการใช้คำพูดของผู้ให้ข้อมูลเพื่อยืนยันความจริงและความชัดเจน ในทุกประเด็นของการวิเคราะห์และการรายงานผล

3.5.1.2 การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) คือการพิสูจน์ว่า ข้อมูลที่ผู้วิจัยได้มานั้นถูกต้องน่าเชื่อถือ ซึ่งผู้วิจัยใช้การตรวจสอบบุคคล หมายถึง การตรวจสอบข้อมูลโดยผู้ให้ข้อมูลหลากหลายกลุ่ม

3.5.1.3 การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) คือการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่างๆ กัน เพื่อรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกัน คือ ด้วยวิธีการสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสนทนา การสอบถาม การสัมภาษณ์ และเก็บข้อมูลจากเอกสาร แล้วนำข้อมูลมาตรวจสอบยืนยันกัน

3.5.1.4 การยืนยันผล (Confirmability) คือการยืนยันผลอันเกิดจากข้อมูลโดยผู้วิจัยตรวจสอบความตรงของข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูล (Member Checking) ด้วยการนำข้อสรุปเสนอต่อชุมชนเพื่อขอความคิดเห็นและการยืนยันผล ผู้วิจัยใช้รูปแบบการทำประชาคมหมู่บ้าน

### 3.5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

หลังจากตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ข้อมูลจากนั้นนำข้อมูลที่ได้อาวิเคราะห์ตีความแบบอุปนัย (Analytic Induction) เพื่อสร้างข้อสรุปจากปรากฏการณ์ที่ได้ศึกษาและตอบคำถามการวิจัยด้วยการหารูปแบบพฤติกรรมหรือหาข้อเท็จจริง และให้คำอธิบายหรือให้ความหมายแก่พฤติกรรม

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Induction) เพื่อสร้างข้อสรุปในการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งส่วนใหญ่ข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์เป็นข้อความบรรยาย (Descriptive) ซึ่งได้จากการสังเกต สัมภาษณ์ และจดบันทึก การวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Induction) คือ การตีความสร้างข้อสรุปข้อมูลจากสิ่งที่เป็นรูปธรรม หรือปรากฏการณ์ที่มองเห็น เช่น พิธีกรรม, การดำเนินชีวิต ความ เป็นอยู่, การทำงาน ฯลฯ เมื่อผู้วิจัยได้เห็นหรือสังเกตเหตุการณ์ต่างๆ แล้วจึงลงมือสรุป แต่หาก

ข้อสรุปนั้นยังไม่ได้รับการตรวจสอบอื่นๆ ก็ถือว่า ผลที่ได้เป็นสมมติฐาน หากได้รับการยืนยันก็ถือว่าเป็นข้อสรุปได้ ในกรณีที่ข้อสรุปไม่ได้รับการยืนยันนั้น เรียกว่า สมมติฐานชั่วคราว (Working Hypothesis) เช่น สมมติฐานที่อาจตั้งขึ้นจากการพิจารณาข้อมูลเบื้องต้น จากนั้นจึงศึกษารวบรวมข้อมูลเพิ่มเติม (สากุล ช่างไม้, 2546) ดังนั้น ตลอดเวลาที่นักวิจัยทำการวิจัย และลงมือวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น มีการบันทึกโดยจำแนกออกเป็นใคร ที่ไหน เมื่อไหร่ อย่างไร อะไร มีความหมายอย่างไรในการทำสิ่งเหล่านี้ ในการพิสูจน์สมมติฐานนั้น การวิจัยเชิงคุณภาพจะแตกต่างจากการวิจัยเชิงปริมาณซึ่งมีการตีกรอบทฤษฎี แต่ในการวิจัยเชิงคุณภาพผู้วิจัยจะไม่กำหนดสมมติฐานจากกรอบแนวคิดอันใดอันหนึ่งโดยเฉพาะผู้วิจัยจะปรับและเปลี่ยนสมมติฐานอยู่เสมอโดยอาศัยการพิสูจน์สมมติฐานเหล่านั้นตลอดเวลา ซึ่งสมมติฐานอาจถูกหรือผิดก็ได้ เมื่อสมมติฐานนี้ถูกพิสูจน์และตรวจสอบแล้ว จึงจะเป็นข้อสรุป (Appleton, 1995) ซึ่งจะเห็นได้ว่าการวิเคราะห์ข้อมูลนี้ หัวใจสำคัญอยู่ที่การสร้างสมมติฐานชั่วคราวตลอดระยะเวลาของการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วยขั้นตอนการปฏิบัติดังต่อไปนี้

3.5.2.1 การถอดเทปข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์อย่างละเอียด ชนิดคำต่อคำ (Transcribing Interview) โดยไม่มีการข้ามประโยค เพราะข้อมูลบางอย่างอาจนำมาใช้ในการตรวจสอบในภายหลังได้ (สากุล ช่างไม้, 2546) การวิจัยครั้งนี้ผู้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลเป็นกลุ่มชาติพันธุ์ การแปลคำจากภาษาปกากะญอเป็นภาษาไทยของผู้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลเพื่อสื่อสารกับผู้วิจัย จึงมีคำสลับที่กันไปในบางประโยคบ้าง ดังนั้นจึงต้องถอดเทปอย่างละเอียดแบบคำต่อคำอย่างครบถ้วน โดยผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการถอดเทปข้อมูลดังนี้

1) “Q:” หมายถึง คำถามที่ผู้วิจัยถามในเชิงลึกเพิ่มเติมจากแบบสัมภาษณ์ กึ่งโครงสร้าง ทั้งนี้เพื่อความเข้าใจของผู้อ่านจึงต้องมีการแทรกคำถามในบางบทสัมภาษณ์ที่นำมาอ้างอิงในการแสดงผลการศึกษา

2) “A:” หมายถึง คำตอบของผู้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลจากคำถามที่ผู้วิจัยถามในเชิงลึกเพิ่มเติมจากแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ทั้งนี้เพื่อความเข้าใจของผู้อ่าน จึงต้องมีการแทรกคำถามในบางบทสัมภาษณ์ที่นำมาอ้างอิงในการแสดงผลการศึกษา

3) “/” หมายถึง การจบประโยคคำถามของผู้วิจัย หรือการจบประโยคคำตอบของผู้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล หรือระหว่างการถามตอบอาจมีการถามซ้ำ หรือการทบทวนความเข้าใจจากผู้วิจัย และผู้มีส่วนร่วมได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมในประเด็นคำถามเดิม ผู้วิจัยจึงเสนอเฉพาะส่วนที่เป็นคำตอบของผู้ให้ข้อมูล

4) “(.....)” หมายถึง การแสดง อวัจนภาษา หรือ สภาพแวดล้อม ในขณะที่ผู้มีส่วนร่วมกำลังให้ข้อมูลแก่ผู้วิจัย ณ ขณะนั้น

5) “(นาม, ปี)” หมายถึง การอ้างอิงเอกสารการถอดเทปที่ผู้วิจัยจัดเก็บ แยกตามรายชื่อที่เป็นนามสมมุติของผู้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล และมีการอ้างอิงถึงบทสัมภาษณ์ ดังกล่าวว่าเป็นของผู้ให้ข้อมูลท่านใด จากเลขหน้าใด ซึ่งผู้วิจัยไม่อาจเปิดเผยเอกสารฉบับเต็มได้ เนื่องจากเหตุผลด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณของผู้วิจัย

6) “(บันทึกการสนทนา วันที่...)” หมายถึง การอ้างอิงข้อความ หรือ การสนทนาที่ผู้วิจัยได้ใช้ความสามารถในการจำ และบันทึกรายละเอียดหลังจากที่ได้ร่วมอยู่ในเหตุการณ์นั้นๆ ในแต่ละวันที่อยู่ในสนามวิจัย

7) “(ประชาคมหมู่บ้าน วันที่...)” หมายถึง การอ้างอิงเอกสารการถอดเทปจากการทำประชาคมหมู่บ้านที่ผู้วิจัยทำร่วมกับชุมชน

8) “.” หมายถึง ช่วงระยะเวลาที่ผู้มีส่วนร่วมอยู่ในอาการหนึ่ง เจ็บ และกำลังคิดให้คำตอบ ประมาณ 5 วินาที

9) “..” หมายถึง ช่วงระยะเวลาที่ผู้มีส่วนร่วมอยู่ในอาการหนึ่ง เจ็บ และกำลังคิดให้คำตอบ ประมาณ 10 วินาที

10) “...” หมายถึง ช่วงระยะเวลาที่ผู้มีส่วนร่วมอยู่ในอาการหนึ่ง เจ็บ และกำลังคิดให้คำตอบ ประมาณ 20 วินาที

11) “....” หมายถึง ช่วงระยะเวลาที่ผู้มีส่วนร่วมอยู่ในอาการหนึ่ง เจ็บ และกำลังคิดให้คำตอบ ประมาณ 30 วินาที

12) “.....” หมายถึง ช่วงระยะเวลาที่ผู้มีส่วนร่วมอยู่ในอาการหนึ่ง เจ็บ และกำลังคิดให้คำตอบ ประมาณ 40 วินาที

13) “.....” หมายถึง ช่วงระยะเวลาที่ผู้มีส่วนร่วมอยู่ในอาการหนึ่ง เจ็บ และกำลังคิดให้คำตอบ ประมาณ 1 นาที

14) “.....” หมายถึง ช่วงระยะเวลาที่ผู้มีส่วนร่วมอยู่ในอาการหนึ่ง เจ็บ และกำลังคิดให้คำตอบ ประมาณ 2 นาทีขึ้นไป

3.5.2.2 การจัดเตรียมข้อมูล (Data Management) เนื่องจากการวิจัยเชิงคุณภาพไม่เน้นการใช้เครื่องมือเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล จึงต้องมีการจดบันทึกข้อมูลต่างๆ (Notetaking) ซึ่งได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่างๆ โดยข้อมูลที่จดบันทึกอาจจัดเตรียมเป็นลักษณะแฟ้มต่างๆ และนำข้อมูลเหล่านี้มาช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.5.2.3 การให้รหัส (Coding) จัดหมวดหมู่ข้อมูล (Categoring) หรือการทำดัชนีข้อมูล (Indexing) เป็นการเลือกคำบางคำมาใช้เพื่อจัดหมวดหมู่ข้อมูล โดยดัชนีข้อมูลนี้อาจเป็นคำ (Words) เป็นประโยค (Sentences) เป็นแนวคิด (Concept) ก็ได้

3.5.2.4 การทำข้อสรุปชั่วคราวและการตัดทอนข้อมูล (Memoing Data Reduction) การทำข้อสรุปชั่วคราว เป็นการลงเขียนข้อสรุปแต่ละเรื่อง การทำข้อสรุปชั่วคราวจึงเป็นการลดขนาดข้อมูลและช่วยกำจัดข้อมูลที่ไม่ต้องการออกไปได้

3.5.2.5 การเสนอข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์และการนำเสนอ (Displaying Data for Analysis and Presentation) เป็นการนำข้อสรุปย่อยๆ มาเชื่อมโยงกัน เพื่อหาข้อสรุปซึ่งจะตอบปัญหาการวิจัย โดยอาจจัดทำเป็นแผนที่ (Map) แผนภูมิ (Charts) ตารางบรรจุเนื้อหา (Matrices) เครือข่ายของเหตุและผล (Causal Network) การจัดแบ่งประเภทของคำ ความคิด ความเชื่อ (Taxonomies or Ethnoclassifications)

3.5.2.6 การประมวลและสรุปข้อเท็จจริง (Drawing and Verifying Conclusions) ได้แก่ การค้นหาแบบแผน การจัดกลุ่ม การวิเคราะห์ปัจจัย การระบุความสัมพันธ์ของเหตุการณ์ การเชื่อมโยงแนวคิดทฤษฎีกับสิ่งที่ค้นพบ ความสำเร็จของการสร้างบทสรุปขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์ของข้อมูลที่เป็นข้อสรุปย่อย ประกอบกับความเป็นสหวิทยาการในตัวผู้วิจัย นั่นคือถ้าข้อมูลเดิมดี โอกาสที่จะได้บทสรุปที่ดีก็มีมาก และถ้าผู้วิจัยมีความสามารถในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ได้ดี มีความรู้หลากหลายเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง จะทำให้บทสรุปนั้นมีความแหลมคม น่าสนใจ

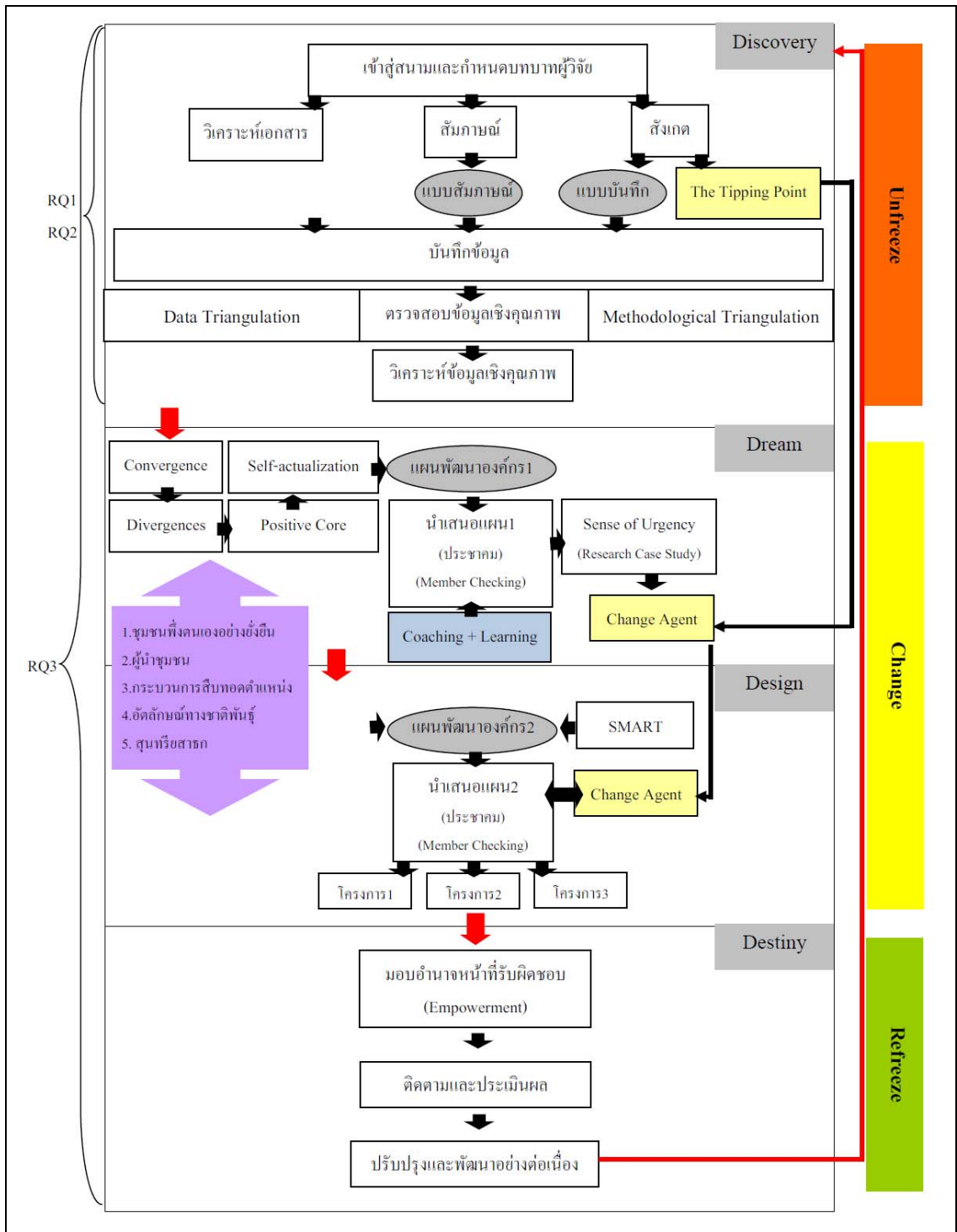
3.5.2.7 การพิสูจน์บทสรุป เป็นการโยงข้อสรุปเชิงนามธรรมกลับไปสู่รูปธรรม ในเหตุการณ์ใหม่อีกครั้งเพื่อให้แน่ใจว่าบทสรุปที่ทำไว้นั้นเหมาะสมดีแล้ว มีความน่าเชื่อถือ วิธีการที่นักวิจัยอาจนำมาใช้ยืนยันความถูกต้องของข้อสรุป ได้แก่ การตรวจสอบความเป็นตัวแทนของข้อมูลว่ามาจากแหล่งที่เป็นตัวแทนจริงหรือไม่ การตรวจสอบตัวนักวิจัยเองว่ามีอคติหรือไม่ การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า การประเมินคุณภาพของข้อมูล และอาจตรวจสอบบทสรุปที่ได้กับผู้ให้ข้อมูล เป็นต้น (Morse and Field, 1996) การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้การยืนยันผล (Confirmability) คือการยืนยันผลอันเกิดจากข้อมูลโดยผู้วิจัยตรวจสอบความตรงของข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูล (Member Checking) ด้วยการนำข้อสรุปเสนอต่อชุมชนเพื่อขอความคิดเห็นและการยืนยันผลในรูปแบบการทำประชาคมหมู่บ้าน เมื่อแน่ใจว่าบทสรุปที่ได้มีความเหมาะสม น่าเชื่อถือ จึงทำเป็นรายงานเผยแพร่ต่อไป

การศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) เพื่อประยุกต์ใช้สุนทรียศาสตร์ในการเสนอแผนพัฒนากระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำที่พึงประสงค์ในชุมชนต้นแบบอนุรักษ์ป่าที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ ครั้งนี้ มีการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการเข้าไปฝังตัวกับชุมชน (Ethnography) ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกในมิติของความเป็นอัตลักษณ์ชุมชน ทราบถึงพลัง ศักยภาพ ที่เป็นแรงขับเคลื่อนในการ

พัฒนาที่มาจากอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ และเพื่อให้การพัฒนาที่เกิดขึ้นสามารถสร้างให้เกิดการพึ่งตนเองของชุมชนได้อย่างยั่งยืน ผู้วิจัยจึงนำเอากระบวนการสุนทรียศาสตร์ (AI) มาเป็นกรอบในการพัฒนา (Organization Development) และเสนอแผน ทั้งนี้จะต้องทำร่วมกับชุมชนตั้งแต่กระบวนการแรกจนถึงขั้นตอนสุดท้าย โดยผู้ศึกษาวิจัยจะมีบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ให้การพัฒนาที่เกิดขึ้นอยู่กับชุมชนตลอดไป

### 3.6 กรอบการดำเนินการ

ผู้วิจัยได้สรุปภาพรวมของวิธีการศึกษาเป็นกรอบการดำเนินการ ดังภาพ



ภาพที่ 3.1 กรอบการดำเนินการ



## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาลักษณะผู้นำชุมชนต้นแบบในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ เพื่อศึกษาลักษณะผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ และเพื่อเสนอแผนพัฒนากระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำที่พึงประสงค์ในชุมชนต้นแบบอนุรักษ์ป่าที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้กรอบของการทำ AI (Appreciative Inquiry) หรือ ศูนย์สาธิต ของ Cooperrider and Whitney (2005 quoted in Pinyo Rattanaphan, 2010) ในการทำ OD (Organization Development) เป็นพัฒนาองค์กรในเชิงบวกร่วมกับบริบทของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์

ดังนั้น การนำเสนอผลของการศึกษาจึงขอนำเสนอในรูปแบบของ AI โดยผลการศึกษาวิจัยประกอบด้วย 5 ส่วน ได้แก่

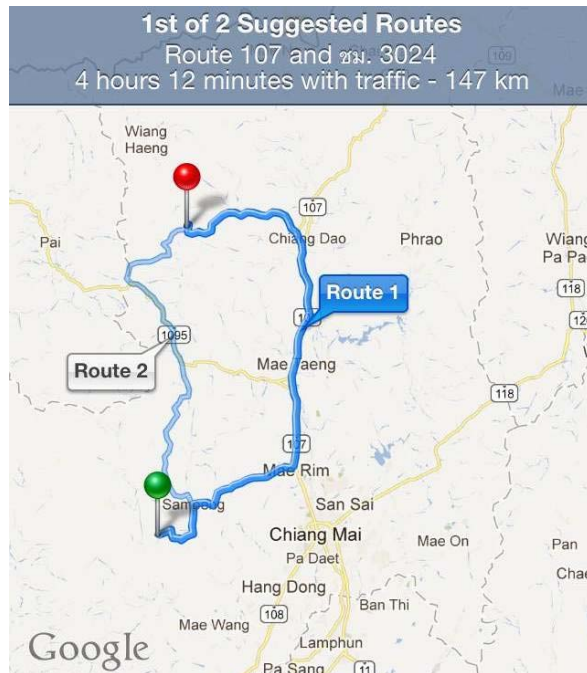
- 4.1 Ethnography การวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณนา
- 4.2 Discovery การค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดของประสบการณ์ด้านบวก
  - ตอนที่ 1 ลักษณะชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์
  - ตอนที่ 2 ลักษณะผู้นำชุมชนต้นแบบในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์
  - ตอนที่ 3 ลักษณะผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์
- 4.3 Dream การสร้างแรงบันดาลใจเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์
- 4.4 Design การออกแบบกลยุทธ์ โครงสร้าง และกระบวนการ
- 4.5 Destiny การไปถึงเป้าหมาย

#### 4.1 Ethnography การวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณา

การวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณา เป็นแนวทางหนึ่งของการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการศึกษาด้านชาติวิทยา มุ่งอธิบาย และตีความข้อมูลทางสังคม เจตคติ ความเชื่อ ความรู้สึก วัฒนธรรม และพฤติกรรมของมนุษย์ โดยวิธีการเก็บข้อมูลหลายๆ วิธี ในทุกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น (ศุภกิจ วงศ์วิวัฒนกิจ, 2550: 90-91) การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องแฝงตัวเข้าไปคลุกคลีกับกลุ่มชาติพันธุ์ปกากะญอ ในชุมชนบ้านแม่คองซ้าย อ.เชียงดาว จ.เชียงใหม่ ตามที่ได้วางแผนไว้เป็นระยะเวลา 2 เดือน ใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วมร่วมกับคนในชุมชน การสนทนา การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ การวิเคราะห์เอกสาร ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรม และวิถีการดำเนินชีวิตที่เป็นปัจจัยผลักดันให้เกิดการแสดงออกของความรู้สึกและพฤติกรรมต่างๆ จนได้ข้อมูลเพียงพอที่จะนำไปวิเคราะห์ จากนั้นกำหนดเกณฑ์ในการเลือกผู้นำตามธรรมชาติ และผู้ให้ข้อมูลหลัก จากความคิดเห็นและความเชื่อในสายตาของคนในชุมชน ซึ่งผู้นำตามธรรมชาติต้องเป็นผู้ที่มีบทบาทในการกระทำกับการเปลี่ยนแปลงในวิถีชีวิตของคนในชุมชน เป็นผู้ที่คนในชุมชนให้ความศรัทธา เชื่อถือ และตำแหน่งที่ได้มาไม่ได้มาจากการแต่งตั้งจากหน่วยงานราชการ การศึกษาผู้นำตามธรรมชาตินี้เพื่อทราบถึงลักษณะผู้นำชุมชนต้นแบบในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ ที่เป็นต้นแบบแก่ลักษณะผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ และเสนอเป็นแผนพัฒนากระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำที่พึงประสงค์ในชุมชนต้นแบบอนุรักษ์ป่าที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ โดยผู้วิจัยได้เข้าสู่สนามวิจัย 3 ครั้ง ครั้งที่ 1 เป็นการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเพื่อทราบถึงปัญหา ครั้งที่ 2 เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูล และครั้งที่ 3 เป็นการตรวจสอบความตรงของข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูล (Member Checking) นำเสนอ และส่งมอบแผน รวมระยะเวลา 1 เดือน สำเร็จก่อนระยะเวลาที่ได้วางแผนไว้ มีรายละเอียดดังนี้

##### 4.1.1 การเข้าสู่สนามครั้งที่ 1

การเข้าสู่สนามวิจัยครั้งที่ 1 เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2554 เป็นการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเพื่อทราบถึงปัญหา ใช้ระยะเวลา 7 วัน โดยผู้วิจัยได้ติดต่อประสานงานไปยัง คุณสมเกียรติ ใจงาม (เจ้าหน้าที่มูลนิธิพัฒนาภาคเหนือ) ซึ่งได้เบอร์โทรศัพท์ และสถานที่ติดต่อจากเอกสาร ป่าชุมชนชุมชนสร้างป่า หนึ่งในทศวรรษ รางวัลลูกโลกสีเขียว พ.ศ. 2542-พ.ศ. 2551 (วันชัย ตันติวิทยาพิทักษ์, 2551) เพื่อสอบถามข้อมูลการเดินทาง และข้อมูลการติดต่อผู้นำชุมชน จากนั้นคุณสมเกียรติ ได้ประสานไปยังคุณสิงห์ทอง คาคิ (ผู้ประสานงานของชุมชนบ้านแม่คองซ้าย และผู้นุเคราะห์ที่อยู่อาศัยแก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาที่ผู้วิจัยอยู่ในสนามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล)



ภาพที่ 4.1 แผนที่การเดินทางสู่ชุมชนบ้านแม่ฮ่องซ่าย

การเดินทางจากกรุงเทพฯ สู่ชุมชนบ้านแม่ฮ่องซ่าย ผู้วิจัยเดินทางด้วยรถปรับอากาศ สถานีขนส่งหมอชิต ถึงสถานีขนส่งอาเขต อ. เมือง จ. เชียงใหม่ เวลาประมาณ 6.00 น. จากนั้นต่อด้วยรถโดยสารประจำทางรอบเมืองเชียงใหม่ (รถแดง) ไปยังสถานีขนส่งช้างเผือก (ประตูช้างเผือก) เพื่อต่อรถโดยสารประจำทาง เชียงใหม่-ท่าตอน (รถเมล์แดง) ใช้เส้นทางเชียงใหม่-แมริม-เชียงดาว บนรถเต็มไปด้วยผู้โดยสารกลุ่มชาติพันธุ์ (ทางหลวงหมายเลข 107 ระยะทางประมาณ 106 กิโลเมตร) ใช้เวลาในการเดินทางประมาณ 2 ชั่วโมง ถึง อ. เชียงดาว ประมาณ 9.00 น. ผู้วิจัยได้นัดพบกับสิ่งทอ บริเวณหน้าท่าว่าการอำเภอเชียงดาว โดยสิ่งทอได้เดินทางจากชุมชนบ้านแม่ฮ่องซ่ายมารับผู้วิจัยด้วยรถจักรยานยนต์ แต่ผู้วิจัยไม่ได้แจ้งล่วงหน้าว่ามีเพื่อนของผู้วิจัยร่วมเดินทางด้วยอีก 1 ท่าน เนื่องจากไม่สามารถติดต่อสิ่งทอได้ช่วงก่อนวันเดินทาง 2 วัน (ในวันนั้นผู้วิจัยก็เสี่ยงดวง ไม่แนใจว่าจะได้พบกับสิ่งทอ แต่นัดไว้แล้ว จึงต้องเดินทางไปยังเชียงดาว ถ้าไม่พบสิ่งทอคงต้องหาทางแก้ปัญหาเฉพาะหน้า) พอได้พบสิ่งทอ ผู้วิจัยจึงแก้ปัญหาด้วยการโดยสารรถประจำทางขึ้นแม่ฮ่องซ่าย และเดินเข้าชุมชน โดยให้สิ่งทอพาไปที่ท่ารถ และนัดพบสิ่งทออีกที่ที่บ้านของสิ่งทอ (ท่ารถเป็นรถกระบะโดยสารขับเคลื่อน 4 ล้อ มีหลังคา ปลายทางสิ้นสุดที่ ต. เมืองทองรถออกประมาณ 10 นาฬิกา มีวันละ 1 เที่ยว ซึ่งชุมชนบ้านแม่ฮ่องซ่าย อยู่ระหว่างทาง) การเดินทางที่ตื่นเต้นได้เริ่มขึ้น เมื่อรถโดยสารผ่านด่านตรวจของเขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่าเชียงดาว (ระยะทาง

ประมาณ 30 กิโลเมตร ใช้เวลาเดินทางประมาณ 40 นาที) ถนนเป็นคอนกรีตสองช่องจราจร เส้นทางคดเคี้ยวขึ้นภูเขาตลอด อากาศเย็น ถึงหนาว มีเสียงแตรของรถที่สวนทางกันตลอดระยะ เพราะส่วนใหญ่เป็นโค้งหักศอกที่พร้อมกับทางเอียงลาดชัน 2 ข้างทางเป็นป่าและเหวลึก มีหมู่บ้านของกลุ่มชาติพันธุ์เป็นระยะๆ จากการสอบถามชาวบ้านที่อยู่บนรถคันเดียวกัน ทราบว่าบางคนก็โดยสารด้วยรถจักรยานยนต์ส่วนตัว บางคนก็โบกรถที่สัญจรไปมาระหว่างทางเพื่อขอติรถไปด้วย ซึ่งบางคนก็ไม่คิดเงิน บางคนก็คิดเงินคนละ 40 บาท



ภาพที่ 4.2 ทางเข้าชุมชนบ้านแม่คองซ่าย

ผู้วิจัยถึงทางเข้าชุมชน ซึ่งเป็นทางลูกรังแยกออกจากถนนคอนกรีต เชียงดาว-เมืองคอง มีป้ายชื่อชุมชน และป้ายศูนย์ศึกษาชุมชนแม่คองซ่าย ผู้วิจัยต้องเดินเท้าเข้าไปในชุมชนอีก 3.5 กิโลเมตร อยู่ในป่าประมาณ 2 ชั่วโมง เดินไปพักไป เพราะเป็นทางขึ้น-ลง เขา ตลอด เมื่อถึงบริเวณหัวบ้าน (หน้าหมู่บ้าน) พบตำราไส ชื่อ ห้วยแม่คองขวา



ภาพที่ 4.3 ห้วยแม่คองขวา บริเวณหน้าชุมชนบ้านแม่คองซ้าย

ระหว่างที่ผู้วิจัยกำลังเดินเข้าหมู่บ้าน พบเด็กชาย 2 คน แบกกระบุง ภายในกระบุงบรรจุ มีดพร้า และผักจำนวนหนึ่ง จึงได้ถามว่า “บ้านสิงห์ทองไปทางไหน” เด็กทั้ง 2 คน ยิ้มแล้วสวัสดิ์พร้อมด้วยพูดคำว่า สวัสดิ์ครับ และพาผู้วิจัยไปยังบ้านของสิงห์ทอง ซึ่งเป็นบ้านหลังแรกอยู่ชายมือเป็นบ้านไม้ยกพื้น บริเวณหน้าบ้านมีโรงครัว (ผู้วิจัยรู้สึกแปลกใจที่เด็กทั้งสองพูดภาษาไทยชัด สวัสดิ์เป็น และฟังผมพูดรู้เรื่อง) สักพักมียายแก่ๆ อายุประมาณ 70 พร้อมด้วยเด็กชายอายุประมาณ 10 ขวบ ออกมาต้อนรับ จัดที่พักให้ และหาอาหารให้รับประทาน มื้อนั้นเป็นข้าวกับไข่เจียว และแกงผัก ผมคุยกับยายท่านนั้นไม่ค่อยรู้เรื่อง แต่โชคดีที่มีเด็กช่วยแปลเป็นภาษาปากกะญอให้ ภายหลังจึงได้ทราบว่าเป็นแม่และหลานของสิงห์ทอง พอถึงเวลาประมาณ 15.00 น. แม่บอกให้อาบน้ำเดียวจะหนาว ผู้วิจัยยังอยู่ในอาการงงว่าทำไมอาบน้ำไว พอตักน้ำอาบจึงได้ทราบว่าน้ำที่นี้เย็นมาก ประกอบกับเป็นช่วงฤดูหนาวจึงมีดค่อนข้างไว และกลางคืนไม่มีไฟฟ้าใช้ ห้องน้ำก็ไม่มีไฟ ต้องใช้ไฟจากแบตเตอรี่ที่สะสมไฟจากแผงโซลาร์เซลล์ไว้ ซึ่งมีระยะเวลาใช้ไฟได้เพียง 2 ชั่วโมง ฉะนั้น จึงทานข้าวกันตั้งแต่เวลาประมาณ 17.30 น. กลางคืนก็อยู่ท่ามกลางความมืด แสงเดือนแสงดาว เสียงสัตว์ และไฟฉาย

รุ่งขึ้น ผู้วิจัยลองเดินสำรวจชุมชน คนที่นี่ไม่แปลกใจที่ผู้วิจัยเข้ามาอาศัยอยู่ในชุมชน อีกทั้งยังแสดงความเป็นมิตรด้วยการถามไถ่ มาจากไหน มาอย่างไร พักบ้านใคร มาทำอะไร ผู้วิจัยจึงได้เพียงแต่บอกว่ามาเที่ยว และพักที่บ้านของสิงห์ทอง สักพักก็พบเด็ก 2 คน ที่พบหน้าหมู่บ้าน จึงถามทางไปร้านขายของ ซึ่งผู้วิจัยเดินหารอบหมู่บ้านแล้วแต่ไม่พบ เด็กทั้ง 2 จึงบอก บ้านผมเองที่



ตามมาเลย และสิ่งที่ผู้วิจัยพบ คือ เป็นกล่องลังใส่ขนม และของใช้ที่จำเป็นวางตั้งอยู่กลางบ้าน และได้แต่ถามตนเองว่า นี่คือร้านขายของใช้ไหม? เออ แปลกดี... เด็กที่นี่ไม่กลัวคน อีกทั้งยังพาผมเดินเที่ยวรอบๆ หมู่บ้านด้วย ผู้วิจัยใช้เวลาทำความรู้จักกับชาวบ้าน ทำความเข้าใจเกี่ยวกับวิถีชีวิตของคนในชุมชน ประมาณ 4 วัน จากนั้นจึงขอให้สิงห์ทองพาไปพบผู้นำชุมชน แต่มีคำถามที่เขาถามขึ้นมาว่า ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน หรือเปล่าครับ? ผู้วิจัยจึงตอบไปว่า ผู้นำที่เกี่ยวกับการอนุรักษ์ป่า เขาจึงพาผมไปพบลุงแก้ว นายแก้ว คาคิ ซึ่งตอนนั้นผมก็สงสัยว่าทำไมเขาพูดแปลกๆ แต่คิดว่าไม่สำคัญจึงไม่ได้สนใจ



ภาพที่ 4.4 ผู้นำชุมชนด้านการอนุรักษ์ป่าของชุมชนบ้านแม่คงซ้าย

ช่วงค่ำ ของวันที่ 5 ในการเข้าสู่สนามครั้งที่ 1 หลังจากทานอาหารมื้อเย็นเสร็จ สิงห์ทองได้พาผู้วิจัยไปพบกับผู้นำชุมชน เราพูดคุยกันเกี่ยวกับเรื่องป่า การอนุรักษ์ป่า ปัญหาและความขัดแย้งต่างๆ ระหว่างชุมชนกับบุคคลภายนอก ท่ามกลางแสงสว่างจากไฟฉายและไม้สนที่ใช้เป็นเชื้อเพลิงที่ให้แสงสว่างร่วมด้วย สักพักจึงได้ถามเกี่ยวกับผู้นำชุมชน ซึ่งผู้วิจัยได้สืบค้นข้อมูลเบื้องต้น ทำให้ทราบถึงอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ของกลุ่มชาติพันธุ์ปกากะญอ ว่าเป็นกลุ่มชาติพันธุ์ที่มีการสืบทอดผู้นำทางสายเลือดเฉพาะคนในครอบครัวเท่านั้น ทั้งผู้นำและสิงห์ทองต่างกล่าวกับผู้วิจัยว่า ผู้นำที่เป็น ฮีโง่ ของหมู่บ้าน ตอนนี้ไม่มีแล้ว เพราะได้ไปแต่งงานกับผู้หญิงอีกศาสนาหนึ่ง ตอนนี้เป็นผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน จะคอยประสานงานกับ อบต. เมืองคง ผู้นำสามารถพูดภาษาไทยได้แต่ไม่ค่อยชัดเจน จึงต้องตั้งใจฟังมากๆ เป็นคำๆ แล้วสิงห์ทองจะจับใจความรวบประโยคและสื่อสารกับผู้วิจัยอีกครั้ง ณ ปัจจุบันผู้นำที่มีบทบาทในชุมชนก็คือลุงแก้ว ผู้นำคนปัจจุบันได้เข้ามามีบทบาทต่อชุมชนตั้งแต่ปี พ.ศ. 2536 ซึ่งเป็นช่วงที่ชุมชนถูกสั่งให้อพยพออกจากป่า เนื่องจากจากพื้นที่ทำกิน และ

พื้นที่หมู่บ้านทับซ้อนกับพื้นที่ของเขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่าเชียงดาว ซึ่งเพิ่งประกาศหลังจากที่ชาวบ้านได้อพยพมาอาศัยอยู่ที่นั่นแล้ว การต่อสู้ยึดเชื้อมาเกือบ 20 ปี มีทั้งการช่วยเหลือจากนักศึกษา จากกลุ่มเครือข่ายต่างๆ จนชุมชนได้รับรางวัลลูกโลกสีเขียว บทบาทการเป็นนักอนุรักษ์ของชุมชนก็มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ส่งผลดีต่อชุมชนในการเจรจาต่อรองกับเจ้าหน้าที่ของรัฐบาลทำให้ชุมชนบ้านแม่คองซ่ายสามารถดำรงอยู่ได้จนถึงทุกวันนี้ จากการสังเกตของผู้วิจัย เล็งเห็นแล้วว่า หากปล่อยให้ภาระหน้าที่ต่างๆ ตกอยู่กับผู้นำซึ่งชราภาพลงเรื่อยๆ สักวันชุมชนอาจจะอ่อนแอลง ประกอบกับผู้นำก็ได้สื่อสารด้วยความเป็นห่วงชุมชนว่า หากลุงแก้วตายไป ใครจะมาทำต่อ ตอนนี้ยังหาไม่ได้เลย ได้ฟังเช่นนั้นผู้วิจัยจึงมีความคิดที่อยากจะช่วยชุมชน ซึ่งต่างจากเป้าหมายตอนก่อนที่จะเข้ามาศึกษา ที่ผู้วิจัยสนใจศึกษาลักษณะการสืบทอดตำแหน่งของผู้นำชุมชนจนทำให้ชุมชนประสบความสำเร็จได้ เป็นการศึกษาในลักษณะมาถอดรหัสความสำเร็จจากชุมชน แต่พอเข้าสู่สนามวิจัยจริงกลับไม่เป็นไปตามข้อสันนิษฐานที่ตั้งไว้ เพราะตลอดระยะเวลาเกือบ 20 ปีที่ผ่านมาชุมชนไม่มีการสืบทอดผู้นำ อีกทั้งผู้นำหลักที่เป็นฮีโร่ยังหายไปจากชุมชนด้วย ฉะนั้นแล้วผู้วิจัยจึงเปลี่ยนเป้าหมายของการทำวิจัย โดยตั้งคำถามกับตนเองใหม่ว่า เราสามารถช่วยชุมชนนี้ให้อยู่รอดต่อไป และไม่เกิดวิกฤติในเรื่องผู้นำได้อย่างไร? ในวันที่ 6-7 ของการเข้าสู่สนามครั้งแรก ผู้วิจัยก็ออกไปเที่ยวเล่นกับหลานของสิงห์ทอง เขาชวนผมไปดูพื้นที่นา ไปหาปลา ซึ่งต้องเดินลัดเลาะไปตามห้วยประมาณ 1 กิโลเมตร การจับปลาจะใช้เหล็กแหลมแทง ณ ตอนนั้นผู้วิจัยสงสัยว่าทำไมไม่จับตรงหน้าหมู่บ้าน ปลาเยอะกว่า ตัวใหญ่กว่า จึงได้ทราบจากหลานว่า ชุมชนมีการตั้งเขตอนุรักษ์พันธุ์ปลาเป็นระยะทาง 2 กิโลเมตรตรงห้วยที่ติดกับหมู่บ้าน



ภาพที่ 4.5 เยาวชนกำลังสาธิตวิธีจับปลาด้วยเหล็กแหลม

ในวันสุดท้ายของการเข้าสู่สนามวิจัยครั้งที่ 1 ผู้วิจัยได้รวบรวมความคิดทั้งหมดประมวลสิ่งต่างๆ ที่ได้เรียนรู้มาตลอด 7 วัน ในเรื่องของวิถีชีวิตความเป็นอยู่ ปัญหาต่างๆ ที่พบ และค้นหาแนวทางแก้ไขจึงได้ตัดสินใจบอกกับผู้นำและสิ่งทงว่า จะกลับมาที่ชุมชนอีก จะมาช่วยในเรื่องเกี่ยวกับผู้นำของชุมชน แต่ขอเวลากลับไปคิดวิเคราะห์ ศึกษาค้นหาเพิ่มเติม และจะกลับมาอีกครั้ง จากนั้นจึงตัดสินใจออกจากชุมชน

เช้าวันรุ่งขึ้น เวลาประมาณ 6.00 น. สิ่งทง และเพื่อนได้ขับรถจักรยานยนต์มาส่งผู้วิจัย และเพื่อนของผู้วิจัยที่ศาลาตรงปากทางลูกรังที่เชื่อมต่อกับถนนคอนกรีตที่มีป้ายชื่อชุมชนแสดงอยู่ จากนั้นก็โบกรถของชาวบ้านที่ผ่านมาให้ผู้วิจัยได้โดยสารกลับไปยัง อ.เชียงดาว และต่อรถกลับกรุงเทพฯ ขากลับได้ทราบว่ามิดูวีไอพี ฝาง-เชียงใหม่ กลับถึงสถานีขนส่งช่างเผือก และต่อรถเช่นเดียวกับเขาไป เพื่อเดินทางกลับสู่กรุงเทพฯ

#### 4.1.2 การเข้าสู่สนามวิจัยครั้งที่ 2

การเข้าสู่สนามวิจัยครั้งที่ 2 เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นเวลา 20 วัน (12 พฤศจิกายน พ.ศ. 2554-1 ธันวาคม พ.ศ. 2554) ก่อนที่ผู้วิจัยจะลงสนามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลนั้น ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรม กำหนดปัญหา และเป้าหมาย ตลอดจนวิธีการศึกษา ซึ่งใช้เวลาทั้งหมดประมาณ 6 เดือน (เดือน กุมภาพันธ์-กรกฎาคม พ.ศ. 2554) และวางแผนที่จะเข้าศึกษาชุมชนเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลใน



เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2554 โดยผู้วิจัยได้ทำการขอให้คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ออกหนังสือราชการถึงผู้ว่าราชการจังหวัดเชียงใหม่ และนายอำเภอเชียงดาว เพื่อขออนุญาตเข้าพื้นที่ศึกษาชุมชนเป็นที่เรียบร้อย จากนั้นผู้วิจัยได้เตรียมจัดสิ่งของเครื่องใช้ และเอกสารต่างๆ ที่จำเป็นในการไปศึกษาชุมชนเป็นระยะเวลา 2 เดือนตามที่ได้วางแผนไว้เรียบร้อยแล้ว ก่อนวันเดินทางเพียง 2 วัน ผู้วิจัยได้ติดต่อสิ่งของอีกครั้ง เพื่อให้เขามารับตรงศาลาก่อนถึงทางลูกรังที่จะเข้าหมู่บ้าน ปรากฏว่าน้ำป่าได้ไหลท่วมบริเวณสะพานไม้หน้าหมู่บ้าน และพื้นที่ริมห้วยของชุมชนบางส่วนได้รับความเสียหายในวันที่ 12 สิงหาคม พ.ศ. 2554 ทำให้ไม่สามารถตั้งเต็นท์เข้าออกชุมชนได้ ประกอบกับฝนเพิ่งเริ่มตกชุกทำให้ทางเข้าหมู่บ้านที่ผู้วิจัยเคยเดินเข้ากลายเป็นโคลนไม่สามารถตั้งเต็นท์เข้าออกชุมชนได้ ผู้วิจัยจึงต้องเลื่อนการเดินทางออกไปอย่างไม่มีกำหนด ในปีนั้นเป็นปีที่เกิดอุทกภัยร้ายแรงเกือบทั่วทุกภูมิภาคของไทย โดยเฉพาะจังหวัดทางภาคกลาง ผู้วิจัยจึงได้เริ่มวางแผนการเดินทางอีกครั้งในเดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2554 ขณะนั้นเข้าสู่ฤดูหนาวแล้ว และเป็นฤดูการเก็บเกี่ยวผลผลิตข้าวของชุมชนบ้านแม่คองซ้าย ในขณะที่น้ำกำลังเข้าท่วมกรุงเทพมหานครขึ้นนอก ผู้วิจัยจึงตัดสินใจนำตนเองออกจากข่าน้ำท่วมที่ตั้งเตรียมมาตลอดระยะเวลา 3 เดือน และมุ่งหน้าสู่ชุมชนบ้านแม่คองซ้ายในเช้าวันที่ 11 พฤศจิกายน พ.ศ. 2554 โดยครอบครัวของผู้วิจัยอาสาไปส่งถึงชุมชน ผู้วิจัยได้พักค้างคืนที่อุทยานแห่งชาติผาแดง ต.เมืองนะ อ.เชียงดาว จ.เชียงใหม่ 1 คืน ก่อนที่จะเดินทางเข้าสู่ชุมชนบ้านแม่คองซ้ายในเช้าวันที่ 12 พฤศจิกายน พ.ศ. 2554

การเข้าสู่สนามวิจัยครั้งที่ 2 นี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอเรียงตามวัน ที่อาศัยอยู่ในชุมชนดังนี้

วันที่ 1 (12 พฤศจิกายน พ.ศ. 2554) ระหว่างการเดินทางช่วง อ.เชียงดาว-ชุมชนบ้านแม่คองซ้าย ครอบครัวของผู้วิจัยต่างตื่นเต้น ตกใจ และเป็นห่วงผู้วิจัย เพราะเส้นทางลำบากมาก กว่าที่จะขึ้นเขาที่เป็นโค้งอันตรายตลอดทาง มาถึงปากทางเข้าหมู่บ้านและถนนช่วง 3.5 กิโลเมตรนั้น เป็นถนนที่รถยนต์ไม่สามารถสวนกันได้เลย เพราะถนนนี้สร้างขึ้นจากน้ำใจและความร่วมมือกันของชาวบ้านที่ใช้จอบ เสียม ช่วยกันขุดถางทางไหลเขา แล้วขยายช่องจราจรจากที่ให้คนเดินได้เพียงอย่างเดียว เป็นรถจักรยานยนต์สัญจรได้ และในปัจจุบันที่สามารถให้รถยนต์สัญจรได้ทางเดียว อีกฟากหนึ่งของถนนก็เป็นเหว ซึ่งหากมีรถยนต์ของชาวบ้านสวนขึ้นมาคราวนี้ก็เรื่องใหญ่ต้องถอยรถยาว และไม่รู้ว่าจะขับไปต่อได้หรือไม่ แต่โชคดีที่วันนั้นไม่มีคนในหมู่บ้านใช้ยานพาหนะรถยนต์ จึงสามารถเดินทางถึงที่หมายโดยสะดวกและปลอดภัย ถนนทางเข้าหมู่บ้านดินมีความอ่อนตัวและชุ่มชื้นกว่าการเข้าสู่สนามการวิจัยครั้งแรก เนื่องจากเพิ่งหมดช่วงฤดูน้ำหลากแล้วเริ่มเข้าสู่ฤดูหนาว ถนนจะลื่นมาก และเป็นโคลนในบางจุด จึงต้องใช้ความระมัดระวังและความชำนาญในการเดินทางเป็นอย่างมาก ประกอบกับต้องเป็นรถที่มีระบบขับเคลื่อน 4 ล้อ หากเป็นรถสองล้อต้องคลุมโซ่ที่ล้อรถด้วย พอถึงสะพานข้ามห้วยแม่คองขวาตรงหน้าหมู่บ้าน พบว่าสะพานถูกยกขึ้นสูงกว่าเดิมประมาณ 1 เมตร และมีตอม่อเดิมถูกน้ำพัดออกไปห่างจากสะพานประมาณ 1 เมตร จากเหตุการณ์น้ำป่าเมื่อ 12 สิงหาคม พ.ศ. 2554

(การเดินทางเข้าสู่ชุมชนที่เป็นกลุ่มชาติพันธุ์ที่มีอัตลักษณ์ความเชื่อเรื่องผี และการเข้าไปพักค้างคืนในป่า ตัวผู้วิจัยเองมีความเชื่อว่าสถานที่แบบนี้มีสิ่งศักดิ์สิทธิ์คอยคุ้มครอง การจะประพฤติปฏิบัติตนต้องให้ความเคารพกับสถานที่ ตลอดจนสิ่งที่เรามองไม่เห็นด้วย ก่อนออกเดินทางจากบ้านผู้วิจัยจึงได้ไหว้พระและขอพรจากสิ่งศักดิ์สิทธิ์ทั้งหลาย เจ้าป่าเจ้าเขา รุกขเทวดา นางไม้ ที่สถิตอยู่ ณ ชุมชนแห่งนี้ได้คุ้มครองผู้วิจัยให้ปลอดภัย และช่วยเปิดทางให้งานวิจัยประสบความสำเร็จ ได้ช่วยเหลือคนที่ชุมชนแห่งนั้นให้อนุรักษ์ป่าต่อไปด้วย)



ภาพที่ 4.6 ถนนทางเข้าสู่ชุมชนบ้านแม่คองซ้าย



ภาพที่ 4.7 สมาชิกครอบครัวของผู้วิจัยเดินทางไปส่งที่ชุมชน

ชาวบ้านที่นี่ยังคงใช้ชีวิตประจำวันตามปกติ มีเพื่อนบ้านแวะเวียนเข้ามาทักทายแม่ของสิงห์ทองที่กำลังเตรียมข้าวหมกอยู่เรื่อยๆ โดยใช้น้ำที่เหลือจากการข้าวข้าว ไบสา หยวกกล้วย และรำข้าว ต้มรวมกัน ฟืนในเตาที่โรงครัวซึ่งแต่เดิมเคยเป็นบ้านของสิงห์ทองยังคงทำหน้าที่อุ่นกาน้ำชาที่ตัวคำสมกับเป็นกาจริงๆ ชาวบ้านยังคงแบกกระบุงออกไปเก็บฟืน (ไม้สนแห้งในป่าที่หักหล่นลงมา) เก็บผักที่ปลูกไว้ในสวนที่แทรกตัวอยู่ระหว่างต้นไม้ในป่า เก็บไบสาและต้นกล้วยมาต้มให้หมูวัว ควาย ยังคงส่งเสียงสลับกับเสียงของ หมู ไก่ และนกที่บินไปมาท่ามกลางป่าผืนใหญ่กว่า 15,000 ไร่ ที่ชุมชนแห่งนี้ร่วมแรงร่วมใจกันรักษา วันนี้ชาวบ้านที่นี่แลดูบางตา เป็นเพราะเด็กๆ จนถึงวัยกลางคนต่างพากันออกไปเอามือ (ลงแขก) เกี่ยวข้าว และเก็บผลผลิต ซึ่งนาของแต่ละครอบครัวจะอยู่ไกลออกไปจากหมู่บ้าน ในวันรุ่งขึ้นผู้วิจัยจะได้ไปช่วยชาวบ้านเก็บเกี่ยวผลผลิตด้วย วันนี้ก็พักผ่อนและเตรียมพร้อมกับสิ่งใหม่ๆ ที่ผู้วิจัยจะได้พบและเรียนรู้ตลอดระยะเวลาที่อยู่ในสนามวิจัยนี้



ภาพที่ 4.8 การต้มอาหารหมูจากภูมิปัญญาชาวบ้าน



ภาพที่ 4.9 ที่พักของผู้วิจัย



วันที่ 2 (13 พฤศจิกายน พ.ศ. 2554) เวลาประมาณ 7.00 น. พระสงฆ์สายกรรมฐานที่มาจำวัดอยู่ที่วัดป่าแม่กองชัยบิณฑบาตรมาที่หมู่บ้าน จากนั้นตีระฆังเพื่อส่งสัญญาณให้ชาวบ้านที่นับถือศาสนาพุทธได้มาตักบาตรพร้อมกัน ส่วนพ่อของสิงห์ทองกำลังเชือดคอไก่เพื่อนำไปเช่นไหว้ผีเรียกขวัญก่อนทำการเก็บเกี่ยว วันนี้ผู้วิจัยซ้อนท้ายรถจักรยานยนต์ของสิงห์ทองลัดเลาะไปตามไหล่เขา (ต้องจับท้ายรถและเกาะคนขับไว้แน่นที่สุด เพราะเป็นทางชันเขาที่ทำมุมกับพื้นมากกว่า 45 องศา) ปลายทางคือแปลงนาของครอบครัวสิงห์ทอง การทำนาของชุมชนนี้เป็นนาขั้นบันได ตามที่ราบลุ่มริมห้วยอยู่กลางป่า ภาพและบรรยากาศที่ผู้วิจัยได้สัมผัสคือ ชาวบ้านกำลังช่วยกันเก็บเกี่ยว และตีข้าวท่ามกลางขั้นบันไดสีทองอร่าม ที่ซึ่งคนอยู่ป่าได้กล่าวกับผู้วิจัยว่า เป็นทรัพย์สมบัติที่บ่งบอกว่าบ้านไหนรวย นั่นก็คือ รวยข้าว ระหว่างพักกลางวันก่อนจะทำพิธีเรียกขวัญในการเริ่มเก็บเกี่ยวบนนาผืนใหม่โดยผู้อาสาที่เจ้าของนานั้น แม่บ้านต่างช่วยกันเตรียมอาหารซึ่งหาวัตถุดิบได้ระหว่างทางที่มานา และที่ปลูกไว้รับประทานข้างนา ได้แก่ ผัก ปลา ปู ครกสากทำมาจากไม้ไผ่ ไข่มะขามแทนมะนาว ก่อไฟด้วยสามเส้าและฟืน หลังจากที่ได้เติมพลังแล้วก็มิ่ววัฒนธรรมจับน้ำชาหลังมืออาหาร ในระหว่างนั้นพ่อของสิงห์ทองก็ทำพิธีเรียกขวัญ และเริ่มเก็บเกี่ยวในช่วงบ่าย



ภาพที่ 4.10 การปรุงอาหาร วิถีชีวิตที่สอดคล้องกับการอยู่ป่า



ภาพที่ 4.11 วัดป่าแม่ตองซ้าย



ภาพที่ 4.12 การประกอบพิธีกรรมไหว้ผี เรียกวัญ ก่อนการเก็บเกี่ยว



ภาพที่ 4.13 การเอามือ (ลงแขก) เก็บเกี่ยวผลผลิตจากการทำนาขั้นบันได



ภาพที่ 4.14 การตีข้าวเพื่อแยกฟางข้าวกับเมล็ดข้าว

ในช่วงเย็น สมาชิกทุกคนในครอบครัวต่างมาล้อมวงรับประทานอาหารพร้อมกัน หลังจากที่ทำานอ้อม หายเหนื่อย การสนทนากันเกี่ยวกับเรื่องชุมชนก็เริ่มขึ้น ได้แก่ การให้ข้อมูลต่างๆ จากชาวบ้านแก่นักศึกษาที่เข้ามาศึกษาชุมชน การพัฒนาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในชุมชน ความรู้เกี่ยวกับการอนุรักษ์ป่า และความเชื่อเรื่องผี ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้ความจำ และเรียบเรียงจดบันทึกเพื่อนำมาประกอบการวิเคราะห์



วันที่ 3 (14 พฤศจิกายน พ.ศ. 2554) วันนี้สิงห์ทองและพี่ชายต่างออกไปเก็บเกี่ยวผลผลิตข้าวกันแต่เช้า พี่ชายอีกคนใช้รถจักรยานยนต์ขนข้าวเข้ายุ้งฉางเพื่อให้ทันต่อสภาพดินฟ้าอากาศ เพราะหากฝนตกจะต้องตากข้าวอีกเป็นสัปดาห์ อาจถูกหนูป่าและหนูมาทำลายผลผลิตด้วย เด็กๆ ในโรงเรียนก็ไปโรงเรียน จากการสังเกตเป็นการเรียนรวมมีครูสอน 1 คน โดยให้รุ่นพี่ดูแลรุ่นน้องช่วยเหลือกัน อีกทั้งครูยังสอดแทรกการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการฝึกให้เด็กๆ ผลิตกันนำเข้าแถวเคารพธงชาติ มีการฝึกความเป็นระเบียบทั้งการเข้าแถว การรับประทานอาหารเช้า ฝึกความรับผิดชอบ โดยให้รุ่นพี่ทำอาหารรับประทานพร้อมกันที่โรงเรียน ฝึกการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า โดยมีครูคอยแนะนำให้ความช่วยเหลือ การสื่อสารในห้องเรียนใช้ภาษาไทยเป็นหลัก ตกเย็นหลังจากที่ทุกคนเสร็จงานจากนา ก็จะอาบน้ำและทานข้าวพร้อมหน้ากันทั้งครอบครัว อาหารเป็นแกงผัก น้ำพริกผักต้ม บางมื้อก็มีปลา ปู หมูป่า ไก่ และสิ่งที่มีทุกมื้อคือข้าวที่ทุกคนที่แม่กองซำภูมิใจ ถึงแม้ว่าพวกเขาไม่ร่ำรวยมีเงินทองมากมาย แต่ก็ไม่ต้องซื้อทาน ถ้ามีข้าวทานตลอดทั้งปี ชีวิตก็อยู่ได้แล้ว สายตาและรอยยิ้มของทุกคนในวงข้าวเต็มเปี่ยมไปด้วยความสุขที่พอมิพอกิน ผู้วิจัยแทบจะสัมผัสไม่ได้เลยถึงความเหน็ดเหนื่อยจากการทำงาน (อยู่ที่นี้ต้องทานข้าวอย่างน้อยมื้อละ 2 กะละมัง ซึ่งผู้วิจัยก็ได้มีการปรับตัวเพื่อให้ไม่รู้สึกแปลกแยกจากครอบครัวที่ผู้วิจัยไปอาศัยอยู่ น้ำต้องทานน้ำห้วยจากประปาของชุมชน)



ภาพที่ 4.15 การสอดแทรกการพัฒนาภาวะผู้นำให้เด็กรู้จักเอาตัวรอดด้วยการให้นักเรียนรุ่นพี่ปรุงอาหารทานร่วมกันในโรงเรียน





ภาพที่ 4.16 การฝึกระเบียบวินัยแก่เด็กในวัยเรียน



ภาพที่ 4.17 การล้อมวงทานข้าวพร้อมกันในครอบครัว

วันที่ 4 (15 พฤศจิกายน พ.ศ. 2554) วันนี้เป็นวันที่ 4 ที่ผู้วิจัยไม่อาบน้ำตอนเช้า คนที่นี่ไม่นิยมอาบน้ำในตอนเช้า เพราะอากาศค่อนข้างเย็น และในช่วงที่ผู้วิจัยเข้ามาศึกษาชุมชนเป็นต้นฤดูหนาว อากาศจะเย็นลงเรื่อยๆ ทุกวัน หลังจากตักบาตรและรับประทานอาหารเช้าร่วมกันในตอนเช้า ทุกคนต่างออกไปเก็บเกี่ยวผลผลิตที่นาเช่นเดียวกับทุกๆ วัน มีผู้วิจัยและแม่ของสิงห์ทองอยู่บ้าน ผู้วิจัยจึงไปสังเกตที่โรงเรียนคุยเล่นกับเด็กๆ และครู จากการสนทนากับครูในวันนี้ทำให้ผู้วิจัยสับสนในตัวผู้นำเนื่องจากครูกล่าวว่า

ผู้นำจริงๆ ของที่นี่คือลุงบุญศรีนะ เป็นผู้นำด้านการปกครอง สืบทอดกันมาทางสายเลือด ปู่ของเขาเป็นผู้นำชุมชนมาก่อน รุ่นพ่อ แล้วก็รุ่นนี้/ผู้นำอนุรักษ์ป่าที่ทำเป็นเครือข่าย ก็จะพูดถึง พระติแก้ว กับพระติโลละ ทำงานด้วยกันมานานกับ NGO/จึงต้องยก 2 ชื่อ คือ บุญศรี และพระติแก้ว เป็นผู้นำอยู่ในฝั่งของโรงเรียน (บันทึกการสนทนาวันที่ 15 พฤศจิกายน 2554)

(ทำให้ผู้วิจัยสับสนและลังเลว่าจะได้ผู้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลผิดคน อาจมีผลกระทบต่อ การวิจัย จึงได้กลับไปดูเกณฑ์ในการเลือกผู้มีส่วนร่วมที่ได้กำหนดไว้แล้วอีกครั้ง และทำให้มั่นใจ ขึ้นมาในระดับหนึ่งว่า ผู้นำชุมชนต้นแบบที่ตรงกับงานวิจัยนี้ คือผู้นำตามธรรมชาติ ด้านการอนุรักษ์ ป่า) อาหารมื้อเย็นของวันนี้เป็นถั่วเน่าเค็ม (เป็นการถนอมอาหารด้วยการนำถั่วเหลืองมาต้ม กวน แล้วนำไปตากแห้งเป็นแผ่นบางๆ คล้ายข้าวเกรียบ ใช้แทนกะปิ ก่อนทานให้ปิ้งแล้วโขลกพร้อมกับ น้ำพริก) ผู้วิจัยสามารถทานอาหารได้ทุกอย่าง กินอยู่หลับนอน ปรับตัวเข้ากับชุมชนได้ จากนั้น ชาวบ้านเริ่มคุยกับผู้วิจัยมากขึ้น จากการสนทนากับคุณอ้อด คุณชอ และคุณชอดี ทำให้ทราบว่า ผู้นำ ที่เป็น ฮีโซ่ ที่สืบทอดทางสายเลือด ตอนนี้ไม่มีแล้ว เนื่องจากมีความเชื่อว่า ลูกของผู้นำจะได้เป็น ผู้นำต่อต้องนับถือศาสนาเดียวกับบรรพบุรุษ คือศาสนาพุทธ แต่ตอนนี้ลุงบุญศรีแต่งงานและได้ เปลี่ยนศาสนาแล้ว หากเป็นผู้นำที่ก้าวเข้ามาเพื่อช่วยเหลือหมู่บ้านที่ทุกคนให้การยอมรับ และเป็น ผู้นำด้านการอนุรักษ์ป่าตอนนี้คือ พระติแก้ว จึงสามารถยืนยันได้ว่า ผู้นำชุมชนที่เป็นผู้นำตาม ธรรมชาติ ด้านการอนุรักษ์ป่า ที่ตรงกับงานวิจัยครั้งนี้ คือ ลุงแก้ว

หลังจากรับประทานอาหารมื้อเย็น ลุงแก้ว ผู้นำชุมชนที่ทำงานร่วมกับ NGO ได้มาพบผู้วิจัย ที่โรงครัวของบ้านที่ผู้วิจัยพักอาศัย และได้พูดคุยเกี่ยวกับการมาพัฒนาชุมชนในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงใช้ โอกาสนี้ขอให้ผู้นำประกาศให้ชาวบ้านได้รับรู้ ว่าตัวผู้วิจัยเป็นนักพัฒนาชุมชนมาจากนิค้ำ เข้ามา เพื่อวิจัยเกี่ยวกับผู้นำ และลุงแก้วได้กล่าวตอบกลับมาว่า ไม่ต้องห่วง ชาวบ้านเขารู้กันหมดแล้ว แต่ เรื่องที่จะสัมภาษณ์เดี่ยวจะกระจายบอกให้ (บันทึกการสนทนาวันที่ 15 พฤศจิกายน พ.ศ. 2554)

และนี่ก็เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่ผู้วิจัยสังเกตได้จากภาวะผู้นำของลุงแก้ว จากนั้นผู้วิจัยจึงได้สร้าง การมีส่วนร่วมรับผิดชอบ (Commitment) กับผู้นำด้วยการเล่าถึงลักษณะงานวิจัย และผลประโยชน์ ที่ชุมชนจะได้รับ ได้คำตอบกลับมาจากลุงแก้ว ว่านี่แหละที่ลุงอยากได้มานานแล้ว/ปัญหาของลุงที่นี่ คือเวลาเมื่อไรเรื่องป่ามา ทุกคนจะบอกคนข้างนอกให้มาถามที่ลุงคนเดียว เวลาลุงไม่อยู่ก็ต้องรอ ทุกคนเขารู้นะ แต่พูดไม่เป็น (บันทึกการสนทนาวันที่ 15 พฤศจิกายน พ.ศ. 2554)

คุณชอดี และลุงแก้วต่างกล่าวเสริมว่า หากเป็นแผนที่ไม่ใช้เงินจะดีมาก มันจะยั่งยืน (บันทึกการสนทนาวันที่ 15 พฤศจิกายน พ.ศ. 2554)

วันที่ 5 (16 พฤศจิกายน พ.ศ. 2554) ผู้วิจัยตรวจสอบความคืบหน้าของงานว่าได้ทำสิ่งใดไป แล้วบ้าง การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการศึกษาเชิงชาติพันธุ์วรรณนาได้ใช้เครื่องมือ วิธีการต่างๆ ครบถ้วน การทบทวนวรรณกรรมมีความสอดคล้องกับสถานการณ์จริงที่เผชิญ

วันที่ 6 (17 พฤศจิกายน พ.ศ. 2554) วันนี้เด็กๆ ในชุมชนไม่ได้ไปโรงเรียน จึงมาชวนผู้วิจัยไปตี แบตมินตันที่โรงเรียน จากนั้นพาผู้วิจัยไปเที่ยวรอบหมู่บ้าน ชมวิวดอยหลวงเชียงดาว ณ จุดชมวิวยอดเยี่ยมที่สุดของชุมชน พาเข้าบ้านโน้นออกบ้านนี้ ได้รู้จักกับสมาชิกชุมชนเกือบครบทุกหลังคาเรือน ได้รู้จักกับชาวบ้านที่ยังไม่เคยเจอกันเลย จากนั้นก็เดินลัดเลาะห้วยไปเก็บผักกูดและแทงปลากับเด็กๆ ในชุมชน สังเกตพบว่ามีป้ายเขตอนุรักษ์พันธุ์สัตว์น้ำห้ามจับสัตว์น้ำ และมีจุดที่ชุมชนตกลงกันว่าสามารถจับสัตว์น้ำได้ตั้งแต่จุดใด เด็กๆ มีการรับรู้ถึงกฎระเบียบของชุมชนและจับสัตว์น้ำ นอกเขตซึ่งอยู่ห่างชุมชนออกมาประมาณ 1 กิโลเมตร การที่ผู้วิจัยพาตนเองออกจากความกลัวว่าจะไม่สามารถใช้ชีวิตอยู่ท่ามกลางป่านี้ได้ จึงทำให้ผู้วิจัยมีความกลมกลืนกับชุมชนมากขึ้น โดยมีกลุ่มเยาวชนของชุมชนที่สื่อกลางเชื่อมโยงระหว่างผู้วิจัยกับชุมชน



ภาพที่ 4.18 เยาวชนที่เชื่อมโยงผู้วิจัยให้กลมกลืนกับชุมชน



ภาพที่ 4.19 ป้ายเขตอนุรักษ์พันธุ์สัตว์น้ำของชุมชน

วันที่ 7 (18 พฤศจิกายน พ.ศ. 2554) วันนี้คุณสมเกียรติ ใจงาม (เจ้าหน้าที่มูลนิธิพัฒนาภาคเหนือ) เข้ามาตรวจความคืบหน้าของโครงการประปาหมู่บ้าน และขอบริจาคข้าวจากชุมชนแม่คองซ้าย ชุมชนแม่ป่าเส้าเพื่อนำไปช่วยเหลือผู้ประสบอุทกภัยที่กรุงเทพฯ จึงได้ชวนผู้วิจัยไปแม่ป่าเส้าด้วย ระหว่างที่รถกระบะซึ่งไม่มีระบบขับเคลื่อน 4 ล้อ กำลังขึ้นเนิน โค้งหน้าหมู่บ้าน เกิดไหลลงเนินเนื่องจากการทับถมของใบไม้และอากาศชื้นบนพื้นผิวหน้าดินของถนน ผู้วิจัยและชาวบ้านต้องรวมพลังกันทั้งคัน และใช้เชือกลากดึงรถขึ้นเนิน จากเหตุการณ์ดังกล่าวทำให้ชาวซึ่งถึงน้ำใจของคนในชุมชน และทำให้ผู้วิจัยรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนนี้ หลังรับประทานอาหารมื้อเย็นได้สนทนากับคุณอ้อด และคุณซอติ เกี่ยวกับวิถีชีวิตความเป็นอยู่ที่สอดคล้องกับการอยู่ป่า ภูมิปัญญาชาวบ้าน ความเชื่อเกี่ยวกับวันสิลาใหญ่ และวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของผู้วิจัย เป็นการสร้างความเข้าใจกันเอง และความเชื่อใจ ระหว่างผู้วิจัยกับชุมชน (บันทึกการสนทนาวันที่ 18 พฤศจิกายน พ.ศ. 2554)

วันที่ 8 (19 พฤศจิกายน พ.ศ. 2554) เป็นวันที่ผู้วิจัยรู้สึกเบื่อหน่ายเหมือนไม่ได้ทำอะไรจากการมาอยู่ที่ชุมชน (ตอนนั้นยังไม่ทราบว่าสิ่งที่ผู้วิจัยประสบในทุกๆ วัน คือข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์) จึงเปลี่ยนมาอ่านหนังสือที่เกี่ยวกับแนวคิดเชิงบวกเพื่อให้ตนเองสบายใจ และพร้อมเปิดใจกับสิ่งต่างๆ ในทุกๆ วันที่อยู่ในชุมชน ซึ่งการอ่านหนังสือประเภทนี้เป็นสิ่งที่ผู้วิจัยเตรียมพร้อมมาตลอด 3 เดือน เพื่อฝึกการมองหาสิ่งดีๆ จากสิ่งที่อยู่รอบตัวเรา ทั้งนี้เพราะการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยด้วย AI ผู้วิจัยต้องค้นหาประสบการณ์ด้านบวก สิ่งดีๆ ที่มีอยู่ในชุมชน ฝึกการถามแต่สิ่งดีๆ ให้เป็นนิสัย การพยายามคิดบวกทำให้เปลี่ยนความเบื่อหน่ายเป็นการคิดว่าเรามาพักผ่อนได้มาเที่ยว จึงทำให้มีกำลังใจในการทำวิจัยมากขึ้น



วันที่ 9 (20 พฤศจิกายน พ.ศ. 2554) วันอาทิตย์ชาวบ้านที่นับถือศาสนาคริสต์จะไปโบสถ์ ระหว่างที่ผู้วิจัยและเด็ก ๆ รอเวลาเข้าโบสถ์ ก็ได้พบกับ พระติลีเลอะ โดยบังเอิญ ท่านเป็นอีกคนที่ ช่วยลุงแก้ว เกี่ยวกับการอนุรักษ์ป่า และได้คำยืนยันอีก 1 เสียง ว่า ผู้นำหลักที่ทำเกี่ยวกับเรื่องป่า ตอนนี้คือ ลุงแก้ว จากนั้นผู้วิจัยจึงไปร่วมพิธีที่โบสถ์ โบสถ์มีลักษณะเป็นเรือนไม้ เรียบง่าย และได้ สังเกตเห็นลุงท่านหนึ่งแต่งกายสะอาดตาสวมเสื้อเชิ้ตกางเกงสแลค ท่านตรงเข้ามาคุยกับผู้วิจัย และ ข้อสันนิษฐานของผู้วิจัยก็ถูกต้อง ท่านคือ พระติโยกา ผู้นำศาสนา ซึ่งแต่ก่อนเคยทำงานร่วมกับลุงติลีเลอะ ลุงแก้ว และได้วางมือมาพัฒนาเกี่ยวกับศาสนาเพียงอย่างเดียว (การได้พบผู้ที่มีบทบาทในการ พัฒนาชุมชนแต่ละครั้ง ทำให้ผู้วิจัยได้ประหลาดใจ เพราะบุคคลเหล่านี้มีบุคลิก การสนทนา และการเข้าสังคม ที่แตกต่างจากสมาชิกคนอื่น ๆ ในชุมชน) คำสอนที่โบสถ์ในวันนี้มีการสอดแทรกการ อนุรักษ์ป่า การรักผืนแผ่นดินเกิดด้วย จึงทำให้ทราบว่าการที่สมาชิกในชุมชนนับถือศาสนาต่างกัน ไม่ได้เป็นสาเหตุทำให้ชุมชนแตกแยกเลย เพราะศูนย์รวมน้ำใจของคนแม่กองซ้าย คือ ป่า



ภาพที่ 4.20 คริสตจักรแม่กองซ้าย

วันที่ 10 (21 พฤศจิกายน พ.ศ. 2554) วันนี้ครูไปทำธุระที่เชิงดาด โรงเรียนหยุด เด็ก ๆ จึง ชวนผู้วิจัยไปช่วยกันเก็บเมล็ดกาแฟ สวนกาแฟของชุมชนเป็นการปลูกกาแฟ กล้วย ผักสวนครัว ไว้ ในพื้นที่เดียวกันตามไหล่เขารอบๆ หมู่บ้าน ราคาเมล็ดกาแฟสด ประมาณ กิโลกรัมละ 16-20 บาท ชุมชนไม่ได้ปลูกขายเป็นอาชีพ เพียงแต่มีไว้เพื่อแลกเปลี่ยนเป็นเงินไว้ใช้จ่ายสิ่งจำเป็นใน ครัวเรือน เพราะจากการสังเกตไม่ได้ปลูกทุกครอบครัว และใช้พื้นที่ริมรั้วบ้านเท่านั้น



ภาพที่ 4.21 ผู้วิจัยร่วมเก็บเมล็ดกาแฟกับเด็กๆ ในชุมชน

วันที่ 11 (22 พฤศจิกายน พ.ศ. 2554) หลังจากรับประทานอาหารมื้อเย็นเสร็จ คุณชอได้เล่าถึงการเข้ามาศึกษาชุมชนของนักศึกษาจากหลายๆ ที่ ว่าตนและพี่อ้อจะเป็นผู้ให้ข้อมูล หากเป็นความรู้เกี่ยวกับป่าตนจะเป็นผู้ให้ข้อมูล หากเป็นความรู้เกี่ยวกับการดูแลพี่อ้อจะเป็นผู้ให้ข้อมูล และมีนักศึกษาปริญญาโทเรียนจบไปหลายคนแล้ว หากเป็นเรื่องเกี่ยวกับสมุนไพร หรือพันธุ์ไม้ป่าสามารถขอความรู้จากพะดินะพอ พะติต่อ ที่เป็นปราชญ์ชาวบ้านได้ หากอยากรู้เกี่ยวกับนิทาน “ทาทำ” ของปกากะญอเป็นนิทานที่เกี่ยวกับความเชื่อ และการดูแลป่าที่เล่าต่อๆ กันมาที่ยึดเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต สามารถขอความรู้ได้จากพะติลิละ

วันที่ 12 (23 พฤศจิกายน พ.ศ. 2554) วันนี้ผู้วิจัยได้ออกไปสังเกตความแตกต่างของอีกชุมชน ใกล้เคียง บ้านแม่กองซ้าย พบการทำนาที่ใช้เครื่องทุ่นแรงตัดต่อข้าว และเผานา ซึ่งต่างจากแม่กองซ้ายที่ใช้ภูมิปัญญาชาวบ้านให้ วัว ควาย ไปหากินในนาแล้วถายมูลเป็นปุ๋ย จากนั้นพบรถกระบะบรรทุกปุ๋ยเคมีเข้าไปในชุมชนประมาณ 6 คันรถ จากการสอบถามจึงได้ทราบว่าชุมชนดังกล่าวเกือบทั้งหมดบ้านมีอาชีพปลูกมันฝรั่งส่งให้บริษัทผลิตมันฝรั่งแผ่นแห้งหนึ่ง ซึ่งต้องใช้ปุ๋ยและยาฆ่าแมลงตั้งแต่ขั้นเตรียมดินจนเก็บเกี่ยว มีเกษตรกรเสียชีวิตจากสารเคมีไปหลายคนแล้ว แต่ก็ยังทำกันต่อเพราะได้ค่าตอบแทนสูง แต่คนแม่กองซ้ายภูมิใจว่าชุมชนของตนไม่ต้องซื้อข้าวทาน ส่วนคนที่ปลูกมันฝรั่งยังต้องซื้อข้าวทาน ฉะนั้นคนที่แม่กองซ้ายไม่มีเงินมากมายก็ยังสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ หลังอาหารมื้อเย็น ผู้วิจัยได้สนทนากับหัวหน้าครอบครัว พ่อของสิ่งทองท่านถามว่า อู้กำเมืองได้ก่อ อู้กำเงี้ยวได้ก่อ (พูดภาษาท้องถิ่นได้ไหม) ผู้วิจัยจึงตอบกลับ อู้ได้คับ ยายผมเป็นเงี้ยว อู้

ได้ตั้งเงี้ยว ตึงม่าน ส่วนผมก็อยู่ได้ห้อง แต่บ่อแก้วนเต้าไค ฟังผู้ฟ้องลับ (พูดได้ครับ ยายผมเป็นคนเงี้ยว พูดได้ทั้งเงี้ยว ทั้งพม่า ผมก็พูดได้บ้างแต่ไม่ค่อยเก่ง ฟังรู้เรื่องบ้างครับ) เท่านั้นเอง ความในใจของทุกคนที่คิดว่าผมจะอยู่ที่ชุมชนนี้ไม่ได้ก็ถูกถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูด จนทำให้ผู้วิจัยได้ทราบถึงความห่วงใย ความเป็นพี่น้อง มีความรู้สึกเหมือนตัวผู้วิจัยเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวนี้ไปแล้ว

วันที่ 13 (24 พฤศจิกายน พ.ศ. 2554) (ไม่มีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย)

วันที่ 14 (25 พฤศจิกายน พ.ศ. 2554) (เช้า-สัมภาษณ์คุณคะหิ่, บ่าย-สัมภาษณ์คุณชอติ) วันสึลใหญ่ แรม 15 ค่ำ ชาวบ้านที่นับถือศาสนาพุทธได้นำภัตตาหารไปถวายแด่พระสงฆ์ที่วัด ผู้วิจัยได้สนทนากับคุณคะหิ่ ในเรื่องเกี่ยวกับชุมชนและการอนุรักษ์ป่า ทำให้ทราบถึงประเพณี พิธีกรรมศาสนา ความเชื่อเกี่ยวกับป่าและผี มีการจัดการป่าพิธีกรรม ป่าอนุรักษ์ ป่าใช้สอย การอนุรักษ์ดินและน้ำ การทำแนวกันไฟ มีการกำหนดกฎระเบียบของชุมชนที่ทุกคนยอมรับและปฏิบัติตาม ในวันนี้ไม่มีชาวบ้านออกไปจับปลา เก็บผัก อาหารของที่บ้านปรุงจากปลากระป๋อง ไข่ และผักที่เตรียมตั้งแต่เมื่อวาน เนื่องจากความเชื่อว่าวันสึลจะไม่เก็บของป่า ไม่ออกนอกเขตหมู่บ้านในเวลา กลางคืน ผู้วิจัยจึงปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด

วันที่ 15 (26 พฤศจิกายน พ.ศ. 2554) (เช้า-สัมภาษณ์คุณทีเล) กลับจากสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้เข้าไปช่วยสิงห์ทองเก็บเมล็ดกาแฟในสวนหลังโรงเรียน และกลับมาทานมื้อเที่ยงที่บ้าน ผู้วิจัยทานเยอะมาก จึงได้รู้ว่าทำไมคนที่นี่จึงทานข้าวได้ครั้งละเป็นกะละมังๆ เพราะการทำงานมาเหนื่อยทำให้ทานข้าวอร่อยขึ้น ประกอบกับความสุขจากการที่ได้อยู่พร้อมหน้าและทานข้าวที่ช่วยกันปลูกนี้ด้วย

วันที่ 16 (27 พฤศจิกายน พ.ศ. 2554) (เช้า-สัมภาษณ์คุณลอแล, บ่าย-สัมภาษณ์คุณยีแก) หลังจากสัมภาษณ์คุณลอแล ผู้วิจัยได้ไปโบสถ์เพื่อเข้าร่วมพิธี พิษผลแรก และข้าวใหม่ โดยชาวบ้านที่นับถือศาสนาคริสต์จะนำผลผลิตใหม่ของปีนั้นที่ยังไม่ได้ทานมาขาย แล้วนำเงินที่ได้มาบริจาคทรัพย์ร่วมทำบุญกับพระเจ้า หลังจากเสร็จพิธีที่โบสถ์ทุกคนจะทานข้าวพร้อมกันรวมทั้งผู้วิจัยด้วย ก่อนทานทุกคนจะมารวมตัวกันที่หม้ออาหารเพื่อสวดมนต์ขอบคุณอาหาร บรรยากาศเปี่ยมไปด้วยรอยยิ้มและเสียงหัวเราะจากความสุขที่ได้ทานข้าวที่ทุกคนช่วยกันปลูก ช่วยกันเก็บเกี่ยว ข้าวที่สร้างความรักความสามัคคีในชุมชน และในช่วงบ่ายได้สัมภาษณ์คุณยีแก



ภาพที่ 4.22 พืชผลแรก และข้าวใหม่



ภาพที่ 4.23 การสวดมนต์ขอบคุณอาหารก่อนรับประทานในพิธี พืชผลแรก และข้าวใหม่

วันที่ 17 (28 พฤศจิกายน พ.ศ. 2554) (บ่าย-สัมภรณ์คุณพาณิชย์) วันนี้ผู้วิจัยไปสังเกตที่เรือนเพาะชำไม้ป่าที่หายากของพะตึนะพอ เดินผ่านป่าช้าของหมู่บ้าน จึงได้ทราบว่าป่าช้าของชุมชนอยู่รอบหมู่บ้านไม่ไกลจากที่พักอาศัย ตามความเชื่อห้ามตัดต้นไม้ทุกชนิดในป่าช้า หากจำเป็นจริงๆ ต้องให้คณะกรรมการหมู่บ้านเป็นผู้ตัดสินใจว่าสามารถตัดได้หรือไม่ ลุงนะพอกกล่าวว่าคนเป็นผู้ใช้จอบเปิดทางจากถนนคอนกรีตตรงศาลาที่ผู้วิจัยไปรอโบกรถ ขุดเข้ามาที่หมู่บ้าน ซึ่งเมื่อก่อนมีทาง



แค่คนเดินได้ และชาวบ้านได้ช่วยกันพัฒนาจนสามารถนำรถยนต์เข้ามาได้ จากนั้นเปิดทางมาที่ เรือนเพาะชำ เพื่อต้องการให้คนภายนอกเข้ามารับรู้ว่ามีคนที่แม่ของชายอนุรักษ์พันธุ์ไม้ และกินความ อุดมสมบูรณ์สู่ป่า คนป่าไม่ได้ทำลายป่าทุกคน ยังมีชุมชนนี้ที่ช่วยกันอนุรักษ์อยู่ จากนั้นเดินข้ามเขา ไปในป่าเพื่อไปดูประปาของหมู่บ้าน ระหว่างทางพบท่อประปาแนวเก่าที่ถูกลูกน้ำป่าพัดพังเสียหาย คู่กับแนวประปาใหม่ที่ขุดสูงเหนือระดับน้ำ ประปาใหม่นี้เพิ่งได้งบประมาณมาสนับสนุนและทำได้ เสร็จทันก่อนน้ำหลาก นับได้ว่าโชคดีมากไม่เช่นนั้นชุมชนคงไม่มีประปาใช้ หลังจากกลับจากเรือน เพาะชำก็สัมภาษณ์คุณพาดิ



ภาพที่ 4.24 แนวท่อประปาใหม่ของชุมชน

วันที่ 18 (29 พฤศจิกายน พ.ศ. 2554) (บ่าย-สัมภาษณ์คุณขอ)

วันที่ 19-20 (30 พฤศจิกายน-1 ธันวาคม พ.ศ. 2554) ตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูล ก่อนออกจากชุมชน และได้เดินทางกลับในเช้าวันที่ 2 ธันวาคม พ.ศ. 2554 โดยสิงห์ทองขับ รถจักรยานยนต์ มาส่งที่ศาลา แล้วโบกรถของชาวบ้านไปต่อรถที่เชียงดาว และกลับภูมิลำเนา

#### 4.1.3 การเข้าสู่สนามครั้งที่ 3

การเข้าสู่สนามวิจัยครั้งที่ 3 เพื่อตรวจสอบความตรงของข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูล (Member Checking) นำเสนอ และส่งมอบแผน ใช้เวลา 3 วัน ระหว่างวันที่ 5-8 สิงหาคม พ.ศ. 2555 การไปครั้งนี้เป็นฤดูทำนา โดย 2 วันแรกผู้วิจัยได้สังเกตการทำนาแบบขั้นบันได การทำเหมืองฝายผันน้ำเข้านา ลักษณะคือ กั้นฝายบริเวณห้วยที่อยู่สูงกว่าระดับของนา โดยใช้เทคโนโลยี GPS วัดระดับ และทำคันดินเป็นเหมือนเปลี่ยนทางน้ำเลาะตามไหล่เขา อาศัยแรงโน้มถ่วงของโลกให้น้ำไหลเข้านา และออกที่ปลายนากลับสู่ห้วย สัตว์น้ำก็ได้พักตัวเจริญเติบโตในแปลงนาช่วงฤดูฝน และกลับคืนสู่แหล่งน้ำเช่นเดิม ดังนั้นจึงต้องทำเกษตรอินทรีย์ทั้งระบบ มิเช่นนั้นแล้วสัตว์น้ำจะสูญพันธุ์ บรรยากาศที่ผู้วิจัยได้สัมผัสแตกต่างจากฤดูกาลเก็บเกี่ยวที่สมาชิกชุมชนต้องรีบทำงานให้ทันกับสภาพดินฟ้าอากาศ แต่ตอนนี้เป็นภาพที่ชาวบ้านต้องเข้าไปถอนวัชพืชในแปลงนาเพื่อป้องกันการแย่งสารอาหาร ตรวจสอบคันนาและเหมืองฝายไม่ให้มีรอยร้าว เพื่อให้ข้าวเจริญเติบโตได้อย่างเต็มที่



ภาพที่ 4.25 การทำเหมืองฝายเพื่อผันน้ำเข้านาขั้นบันได



ภาพที่ 4.26 น้ำห้วยที่ถูกผันผ่านนาไหลไปตามขั้นบันไดของแปลงนาและออกสู่ลำห้วยที่ปลายนา

วันที่ 8 สิงหาคม พ.ศ. 2554 ลุงแก้ว ผู้นำชุมชนเรียกประชุมหมู่บ้านเพื่อแจ้งข่าวสารต่างๆ ที่ตนได้ไปประชุมกับหน่วยงานภายนอกมา ผู้วิจัยจึงได้ขอโอกาสนี้ ทำประชาคมหมู่บ้านเพื่อตรวจสอบความตรงของข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูล (Member Checking) โดยใช้สถานที่ของศูนย์ศึกษาชุมชน แม่คองซ้าย เริ่มด้วยการนำเสนอสิ่งที่ดีที่สุดที่สุดของประสบการณ์ด้านบวก (Discovery) ได้แก่ ภาพความสำเร็จของชุมชนจากปัจจัยต่างๆ ภาพของผู้นำชุมชนต้นแบบ ภาพของผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ และแก่นของความสำเร็จ (Positive Core) ที่เกิดจาก “ผู้นำที่เป็นผู้ประสาน” ผลคือผู้มีส่วนร่วมทุกคนที่เป็นผู้ให้ข้อมูล และสมาชิกคนอื่นๆ ในชุมชนที่เข้าร่วมทำประชาคมเห็นด้วยกับผลการวิจัย จากนั้นจึงสร้างแรงบันดาลใจเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ (Dream) โดยรวมชาวบ้านเห็นด้วยกับการสร้างผู้ประสานให้มีขึ้นทั้งชุมชน ผู้วิจัยจึงนำเสนอแผน การออกแบบกลยุทธ์ โครงสร้าง และกระบวนการ (Design) ในชื่อโครงการ 2C-Connector Community: ชุมชนนักประสาน หลังจากนำเสนอโครงการ มีการตอบรับที่ดีจากสมาชิกชุมชน มีการเสนอแนะเพิ่มเติมในประเด็น อยากให้มีการประสานกับนอกชุมชนมากขึ้นกว่าเดิม ซึ่งในส่วนนี้ผู้วิจัยได้ลงรายละเอียดในโครงการแล้ว เพียงแต่ต้องดำเนินจริง และใช้ระยะเวลาในการพัฒนา ดังนั้นผู้วิจัยตัดสินใจทำประชาคมเพียงครั้งเดียว ซึ่งในเบื้องต้นได้วางแผนไว้ว่าต้องมีการทำประชาคม ครั้งที่ 2 หลังจากนำเสนอครั้งที่ 1 ไปปรับปรุง

พักประมาณ 10 นาที จากนั้นผู้วิจัยเปลี่ยนบทบาทตนเองเป็นวิทยากร สอนให้สมาชิกในชุมชน รู้จักบทบาทและความสำคัญของนักประสาน การสื่อสาร โดยให้ผู้เข้าร่วมมีส่วนร่วมในการกล่าวถึงสิ่งดีๆ การพัฒนาดีๆ ที่เกิดจากผู้นำที่เป็นนักประสาน การลองเป็นผู้ประสานด้วยการ

ยกตัวอย่างการสื่อสารที่สาธิตโดยสมาชิกในชุมชน การทดลองเป็นนักประสานที่ค้นหาผู้รู้จากการสาธิตของสมาชิกในชุมชน จากนั้นจึงสอนเรื่องการสร้างเครือข่าย ความสำคัญของการเข้าร่วมเป็นเครือข่าย โดยเริ่มจากการสร้างเครือข่ายในชุมชน สมาชิกที่เข้าร่วมมีการตอบรับและพร้อมที่จะเป็นผู้ประสานเครือข่ายของชุมชน เมื่อผู้วิจัยรับทราบถึงความเป็นไปได้ของความสำเร็จจากแผนนี้ จึงส่งมอบความรับผิดชอบแก่ชุมชนให้ถึงเป้าหมาย (Destiny) ด้วยการขอผู้มีจิตอาสา 3 คน เพื่อแต่งตั้งให้เป็นจุดเชื่อมต่อของเครือข่าย HUB ได้ผู้มีจิตอาสาชายมือคนแรกเป็นผู้หญิง คือ คุณกสั๊ทอผู้มีจิตอาสาคนที่ 2 คือ คุณดีทอง ส่วนผู้มีจิตอาสาคนที่ 3 เป็นการนำเสนอจากชาวบ้าน ที่ร่วมทำประชาคม ใช้เวลาประมาณ 5 นาที คุณเพอะนอ จึงตัดสินใจร่วมด้วย จากนั้นผู้นำชุมชน นายแก้ว คาติ ได้กล่าวในการทำประชาคม (Member Checking) ถึงผลการวิจัย และการได้ผู้มีจิตอาสาเป็นผู้เชื่อมต่อของเครือข่าย 3 คน ที่ได้ว่าเป็นความสำเร็จของการวิจัยครั้งนี้ ว่า

พูดถึงผู้นำนี้มันตายได้ 3 อย่าง ถ้ามี 3 คนนี้มันตายยาก ตายเพราะหมดอายุแล้ว อีกอย่างหนึ่งตายเพราะมันเปื้อมันก็ตายอยู่เหมือนกัน อีกอย่างหนึ่งเนี่ยมันหนีไปสู่มิไม่ได้แล้ว ถ้ามันทำงานตายเพราะหมดอายุแล้วเนี่ยมันยังมีชื่อเสียงอยู่ ถ้ามันตายอย่างอื่นไม่มีชื่อเสียงแล้ว ถ้ามี 3 คนมาช่วยงานชุมชนนี้มันตายยาก (ประชาคมหมู่บ้าน วันที่ 8 สิงหาคม พ.ศ. 2555)



ภาพที่ 4.27 การทำประชาคมหมู่บ้านเพื่อเสนอแผน

ผู้วิจัยได้อธิบายบทบาทของผู้ประสาน และผู้เชื่อมต่อของเครือข่าย ให้แก่ทุกคนทราบอีกครั้งก่อนจบการประชุม และขอบคุณที่ทุกคนในชุมชนที่ได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาครั้งนี้ ด้วยความรู้สึกรักผูกพันกับชุมชน ผู้วิจัยได้ยู่ต่อในชุมชนอีก 2 วัน และเดินทางกลับในเช้าวันที่



11 สิงหาคม พ.ศ. 2555 ภาพถ่ายห้วยในเช้าวันนั้นสร้างความตกใจแก่ผู้วิจัยเป็นอย่างมาก เป็นภาพของกระแสน้ำที่ไหลเชี่ยวของดินโคลนสีแดงอิฐ สูงประมาณ 1.5 เมตร ซึ่งระดับปกติอยู่ที่ประมาณ 30 เซนติเมตร และใสเห็นตัวปลา ทั้งนี้ เพราะเมื่อคืนวานที่ออกกล่าวกับผู้วิจัยว่าทุกปีน้ำป่าจะมาวันแม่ แต่ปีนี้ยังไม่เห็นมา แล้วน้ำป่าก็มาจริงๆ (การเข้าสู่สนามครั้งที่ 2 ที่ผู้วิจัยต้องเลื่อนการเดินทางเข้าสู่ชุมชนเมื่อ 12 สิงหาคม พ.ศ. 2554 เป็น 12 พฤศจิกายน พ.ศ. 2554 ก็ด้วยสาเหตุจากน้ำป่า) สิงห์ทองได้ขับรถจักรยานยนต์ลงเขามาส่งผู้วิจัยที่ อ. เชียงดาว เป็นระยะทางกว่า 30 กิโลเมตร บนถนนที่คดเคี้ยวตามไหล่เขาและโค้งหักศอก ผู้วิจัยได้สัมผัสกับบรรยากาศของธรรมชาติสีเขียวที่ถูกปกคลุมด้วยหมอกยามเช้า ก่อนกลับคืนสู่สังคมคนพื้นราบอีกครั้ง



ภาพที่ 4.28 คุณสิงห์ทอง คาติ และครอบครัวที่ให้ความอนุเคราะห์ที่พักแก่ผู้วิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณา (Ethnography) มีความเหมาะสมต่อการศึกษากลุ่มชุมชนที่มีอัตลักษณ์ หรือมีความเป็นตนเองสูง ชุมชนที่มีความเข้มแข็งมีการสร้างเกราะป้องกันชุมชนจากภัยที่มาจากบุคคลภายนอกชุมชน ซึ่งในช่วงแรก ชาวบ้านคิดว่าผู้วิจัยเป็นลูกหลานของนักการเมืองที่เข้ามาชุมชนเพื่อสืบข้อมูลเรื่องทรัพยากรและความขัดแย้งเกี่ยวกับการสร้างเขื่อนระหว่างชุมชนกับหน่วยงานภาครัฐ แต่หลังจากที่ผู้วิจัยได้แสดงตัว และมีการกล่าวถึงชีวิตครอบครัวของผู้วิจัย การที่ผู้วิจัยสามารถพูดภาษาถิ่น คั้นน้ำห้วย ทานอาหารพื้นเมืองของท้องถิ่น และใช้ชีวิตตามวิถีของชุมชนได้ ประกอบกับเยาวชนที่มีส่วนเชื่อมโยงผู้วิจัยเข้าเป็นส่วนหนึ่งกับชุมชน ทำให้ชาวบ้านกล้าคุยและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย จนสามารถสำเร็จลุล่วงได้ ซึ่งจะได้นำเสนอในรายละเอียดส่วนต่อไป

## 4.2 Discovery การค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดในที่สุดของประสบการณ์ด้านบวก

ผู้วิจัยทำการรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการที่หลากหลายประกอบกัน ด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ แบบศึกษาเชิงชาติพันธุ์วรรณา (Ethnography) โดยมีเทคนิคในการเก็บรวบรวมข้อมูล 3 วิธี (Methodological Triangulation) คือ 1) การสังเกต (Observation) 2) การสัมภาษณ์ (Interview) 3) การศึกษาวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาข้อดีต่างๆ ประสบการณ์ที่ตีร่วมกันของชุมชน แบ่งออกเป็น 3 ประเด็น คือ ปัจจัยสู่ความสำเร็จของชุมชน ลักษณะผู้นำชุมชนต้นแบบในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ และลักษณะผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ ดังนี้

### 4.2.1 ปัจจัยสู่ความสำเร็จของชุมชน

จากการศึกษาโดยการประยุกต์ใช้กระบวนการสุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry: AI) ในการค้นหาประสบการณ์ร่วมกันที่ดีของชุมชน ด้วยวิธีการสัมภาษณ์ และการสนทนา พบว่า ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยให้ข้อมูลที่สอดคล้องกัน ในประเด็นต่างๆ ได้แก่ กิจกรรมที่สร้างประสบการณ์ที่ตีร่วมกันในชุมชน จุดเปลี่ยนของชุมชน อัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ การสื่อสารของชุมชน การเข้าร่วมกับเครือข่าย การพัฒนาภาวะผู้นำ การพัฒนาชุมชน และการเป็นชุมชนพึ่งตนเอง มีการพัฒนาที่ยั่งยืน ดังรายละเอียดนี้

#### 4.2.1.1 กิจกรรมที่สร้างประสบการณ์ที่ตีร่วมกันในชุมชน

จากการสัมภาษณ์ถึงกิจกรรมที่สร้างประสบการณ์ที่ตีร่วมกัน พบว่า กิจกรรมที่ทำร่วมกันแล้วรู้สึกดีคือ กิจกรรมทำแนวกันไฟ เป็นการทำแนวกันไฟล้อมรอบพื้นที่ป่าอนุรักษ์ของชุมชนรอบหมู่บ้าน ที่สมาชิกทุกคนในชุมชนร่วมกันทำทุกปีในช่วงเดือน กุมภาพันธ์ ถึง เมษายน เพื่อสร้างความชัดเจนที่เป็นรูปธรรมในการรักษาป่าของชุมชน โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึง 7 คน จาก 7 คน ของผู้ให้สัมภาษณ์ กล่าวทั้งหมด 10 ครั้ง โดยคุณคะหียี่กล่าว 2 ครั้ง คุณชอติกล่าว 1 ครั้ง คุณทีเลกล่าว 1 ครั้ง คุณลอแลกกล่าว 1 ครั้ง คุณยี่แกล่าว 1 ครั้ง คุณพาดิกล่าว 2 ครั้ง คุณชอกกล่าว 1 ครั้ง และการสนทนากับคุณคะหียี่ 1 ครั้ง กล่าวในประเด็นต่างกันดังนี้

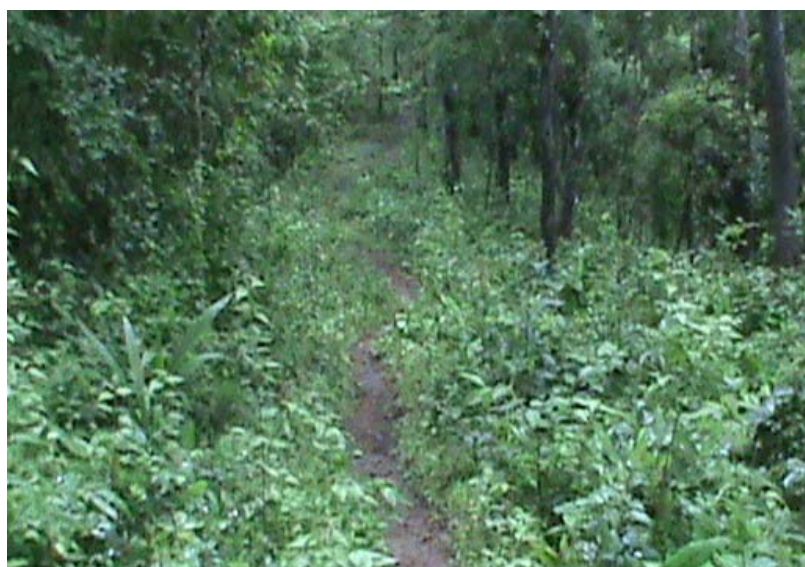
คะหียี่ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงความภาคภูมิใจจากการทำแนวกันไฟ ประกอบกับการแสดง อวัจนะภาษา ว่า (มองไกล มองออกไปนอกหน้าต่าง) ก็ ภูมิใจมากๆ เนี่ย ที่ทุกอย่างเนี่ย ที่ ทุกสิ่งทุกอย่างเนี่ย คุณแล้วที่ว่า ทำ แนวกันไฟเนี่ย/แนวกันไฟเนี่ย ภูมิใจมากที่สุดเลย (ยิ้ม เห็นพื้นหน้าทุกชี๊ เกมหัวเราะ)

ชอติ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงความมีน้ำใจร่วมมือกันของสมาชิกในชุมชน  
ในการทำแนวกันไฟ ว่า

ก็... คือ ช่วง ถ้าพูดถึงมีความสุข อย่างช่วงที่ไปทำแนวกันไฟนะครับคือ จะไม่ใช่แค่  
ผู้นำ ชาวบ้านทั้งหมดช่วยกันทำ มุ่งมั่นทำกันดี ดูแล้วมีความสุข...ตั้งใจทำงานกัน  
ทุกคนเลยครับ/ไม่มีแบ่งหน้าที่กัน ทำร่วมกัน ก็... บางครั้งก็มีบ้าง แต่ว่า.. อย่างเช่น  
ใกล้จะเที่ยง บางคนก็ไปจุดไฟ ต้มน้ำชา แบ่งกันไปจิบครับ

ทีเล (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงประสบการณ์ และประโยชน์ที่ชุมชนได้รับ  
จากการร่วมทำแนวกันไฟกับผู้นำ ว่า

ประสบการณ์ที่ ที่ทำร่วมกับลุงแก้วมันคือ .. สิ่งที่ดี ก็ทำแนวกันไฟ บวชป่า อัน  
นี้/แนวกันไฟนี้ เมื่อก่อนนี้ เห็นบนดอยแห้งๆ อย่างนี้เนี่ยนะ บนดอยลูกนี้ (มือชี้  
ไปดอยลูกที่สองนับจากซ้ายมือ ทางทิศตะวันออก) ไม่ มี มีดทึบอย่างนี้เลยนะ  
พอไฟมา ลมแรง ก็โล่งหมดเลย พอทำ แนวกันไฟรอบๆ แล้ว เดี่ยวนี้กลายเป็น  
ป่าสามชั้นเลย



ภาพที่ 4.29 แนวกันไฟของชุมชน

ภาพแนวกันไฟข้างต้นเป็นภาพที่ถ่ายในฤดูฝน ซึ่งในช่วงเดือน กุมภาพันธ์ – เมษายน ของทุกปี สมาชิกชุมชนจะร่วมกันถางหญ้าออกเป็นแนวกว้าง 6 เมตร ระยะทางยาว 30 กิโลเมตร โอบล้อมพื้นที่ป่ารอบชุมชน กว่า 15,000 ไร่

สามารถวิเคราะห์และสรุปได้ว่า กิจกรรม ทำแนวกันไฟ เป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิด ความภาคภูมิใจ สามารถสร้างความสุขแก่คนในชุมชนได้ด้วยการรวมน้ำใจ การมีความสามัคคีกัน ความร่วมมือกัน การทำแนวกันไฟเป็นการสร้างความชัดเจนในเขตแนวป่าอนุรักษ์ของชุมชน เป็นการรักษาป่า คั้นผืนป่าให้อุดมสมบูรณ์ และเป็นประโยชน์ส่วนรวมต่อสังคม ต่อคนทั้งประเทศ กิจกรรม ทำแนวกันไฟ เป็นกิจกรรมที่สมาชิกทุกคนในชุมชนแม่กองซำยร่วมกันทำทุกปีช่วงเดือน กุมภาพันธ์ ถึง มีนาคม ในบางปีถ้าฝนตกชุกก็ทำกันถึงเดือน เมษายน ในช่วงนี้เป็นช่วงปิดภาค การศึกษาของเยาวชนทั้งในชุมชน และที่ไปศึกษาต่อนอกชุมชนก็จะกลับมาช่วยกันทำแนวกันไฟ เป็นการทำได้ด้วยใจรักชุมชน ไม่มีค่าตอบแทนใดๆ ทั้งสิ้น จากเดิมใช้วิธีการคือ ไฟป่ามา แล้วถึงจะ ขึ้นไปช่วยกันดับไฟ ไม่ได้ทำแนวกันไฟดังเช่นในปัจจุบันนี้ สาเหตุที่ต้องทำแนวกันไฟกว้างและเป็นระยะทางยาวคลุมพื้นที่ป่ามากขนาดนี้ ก็เพื่อสร้างความชัดเจนในการอนุรักษ์ทรัพยากรป่าไม้ของชุมชนนี้

#### 4.2.1.2 จุดเปลี่ยนของชุมชน

จุดเปลี่ยนที่สร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับชุมชนแม่กองซำยประกอบด้วย จุดเปลี่ยนที่เป็นโอกาส คือ การเกิดวิกฤติการณ์ คนอยู่กับป่าไม่ได้ และจุดเปลี่ยนที่สร้างจุดแข็ง คือ การได้รับรางวัลลูกโลกสีเขียว สิบปนนท์ เกตุทัต 5 ปี แห่งความยั่งยืน การเปลี่ยนแปลงทั้ง 2 เหตุการณ์นี้ล้วนแล้วแต่เป็นการสร้างพลังและความเข้มแข็งของชุมชนขึ้นมา ดังนี้

##### 1) จุดเปลี่ยนที่เป็นโอกาส การเกิดวิกฤติการณ์ คนอยู่กับป่าไม่ได้

จุดเปลี่ยนที่เป็นโอกาส การเกิดวิกฤติการณ์ คนอยู่กับป่าไม่ได้ คือ จุดเปลี่ยนจากนโยบายของรัฐบาลที่ให้คนในชุมชนอพยพออกจากป่าในปี 2536 หลังจกมีการประกาศ เขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่าเชียงดาว จากบทสัมภาษณ์มีผู้กล่าวถึงประเด็นนี้ 5 คน จาก 7 คนของผู้ให้ สัมภาษณ์ มีกล่าวทั้งหมด 10 ครั้ง โดยคุณคะหยี่กล่าว 3 ครั้ง คุณทีเล็กกล่าว 1 ครั้ง คุณลอแล กล่าว 1 ครั้ง คุณยีแอกกล่าว 3 ครั้ง คุณพาดิกกล่าว 1 ครั้ง และการสนทนากับคุณคะหยี่ 1 ครั้ง ในประเด็นต่างกัน ดังนี้

คะหยี่ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงความเป็นอยู่ในอนาคตของคนในชุมชน ที่ตนได้มีส่วนช่วยเหลือ ก็เพื่อให้สมาชิกทุกคนในชุมชนสามารถดำรงชีวิตอยู่ต่อไปในป่าได้ว่า



อีกต่อไปเนี่ย เราจะอยู่กับป่า เราจะทำอะไรต่อไป ที่ว่า เพื่อ เราจะอยู่ได้ ถ้า คนที่อยู่  
ภูเขา คนที่อยู่ในพื้น ในป่าเนี่ย มันอยู่ได้ มันอยู่รอด ขอให้มันอยู่รอดนี่ มันจะอยู่  
ยังไง แล้วก็ในความคิดเนี่ย ให้กฎหมายเนี่ย ให้รับรองอยู่ แล้วก็ ถึงยังไงก็จะทำ ก็  
จะทำเพื่อสังคม ไม่ใช่ทำเพื่อของตัวเอง อย่างนั้นแหละ (อากาศเย็นสบายไม่  
ร้อน ยิ้มประกอบการพูด)

ลอแล (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงการเข้าร่วมเครือข่ายเพื่อสร้างความ  
เข้มแข็งให้แก่ชุมชน ในการต่อสู้เพื่อให้ชุมชนไม่ต้องอพยพออกจากป่า ว่า

มันก็ มันมีเจ้าหน้าที่ หน่วยต้นน้ำแม่แดง บอกว่าจะโยกย้ายหมู่บ้านนี้ออกไป/  
บอกว่า จะโยกย้ายเราไปอยู่เมืองคอง โอ้. ไม่ยอม ไม่ยอมนี้ทำยังไง ก็ต้องหา  
เพื่อนฝูง ก็ไปอยู่กับปู่ย่าตายายมาชั่วอายุคนนี้จะย้ายเรา เรามาอยู่ใหม่ ทำอะไร  
กิน ที่เราไม่มี โอ้ ที่เขาเยอะแยะแล้ว ที่ของคนอื่นนะ เขาก็ไม่ยอม แล้วไม่เอา  
แล้วก็หาเพื่อนฝูง หากคนช่วยเหลือก็ได้. NGO เข้ามาช่วยศึกษาปัญหา ปัญหา  
หมู่บ้านเรา ตอนนั้นนี้ รัฐบาล ชวน1 นี้ไปเรื่อยๆ ต่อมานายบรรหาร แล้วก็  
ชวลิต แล้วก็ชวน2

ยีแก (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่เป็น  
รูปธรรมมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้ชุมชนถูกให้ออกจากป่า ว่า

อ้อ ถ้าเราทำอะไรเยอะขึ้น เราก็ไม่อยากให้เค้าไล่ออกจากหมู่บ้านนี้เนาะ (น้ำตาคลอ  
นัยน์ตา) ถ้าเราไม่มีอะไรไม่พัฒนาหรือว่า พันไม้ทำอะไรตามใจ เราก็ทำไม่ได้เนาะ  
แบบป่าก็เหมือนชีวิตของพวกชาวบ้านเนี่ยเนาะ ถ้ามีเราแบบ อยากให้เรา ทำ อะไร  
เพื่อให้หมู่บ้านนี้อยู่. ยีน. ยาว. (ยิ้ม หัวเราะนิดๆ) ไม่ต้องไปอยู่ที่อื่นนะ เราก็อยาก

สามารถวิเคราะห์และสรุปได้ว่า จากเหตุการณ์ดังกล่าวเป็นโอกาสให้  
ชุมชนได้สร้างการมีส่วนร่วมกันในการอนุรักษ์และพัฒนาผืนป่าอย่างเป็นรูปธรรม  
มากขึ้น สร้างความชัดเจนด้วยการทำแนวกันไฟ มุ่งทำเพื่อประโยชน์ส่วนร่วมของสังคม ชุมชน  
สร้างความเข้มแข็งด้วยการเข้าร่วมเครือข่าย มีการช่วยเหลือจากเจ้าหน้าที่ NGO ทั้งนี้เพื่อคนใน  
ชุมชนจะได้ไม่ต้องอพยพย้ายไปอยู่ที่อื่น ซึ่งอาจมีปัญหามาในสิ่งที่ทำกับเจ้าของชุมชนเดิม  
ที่ตนย้ายไปอยู่

2) จุดเปลี่ยนที่สร้างจุดแข็ง จากการได้รับรางวัลลูกโลกสีเขียว “ลีปปนนท์ เกตุทัต 5 ปี แห่งความยั่งยืน” คือ การได้รับรางวัลด้านการอนุรักษ์ป่าที่สร้างชื่อเสียงให้แก่ชุมชน เป็นการประชาสัมพันธ์เรื่องราวเกี่ยวกับการอนุรักษ์ป่าของชุมชนผู้ตั้งคมภายนอก ซึ่งสามารถสร้างจุดแข็งเป็นแรงกระตุ้นในการรักษาป่าของชุมชนยิ่งขึ้น ไป จากบทสัมภาษณ์มีผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงประเด็นนี้ 2 คน จาก 7 คนของผู้ให้สัมภาษณ์ โดยกล่าวทั้งหมด 5 ครั้ง คุณชอติ กล่าว 3 ครั้ง คุณทีเลกล่าว 2 ครั้ง ในประเด็นที่แตกต่างกัน ดังนี้

ชอติ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงผลดีจากการได้รับรางวัลลูกโลกสีเขียวที่เป็นช่องทางสื่อสารทำให้คนภายนอกมองชุมชนในฐานะผู้อนุรักษ์ว่า ครั้นก็มีการประท้วง ชุมนุมกัน มาเรื่อยๆ จน เนี่ยครับ ได้รับรางวัล / ก็เขาได้เห็นแล้วไงว่า เราไม่ใช่เป็นคนทำลายป่านะครับ เราก็อนุรักษ์ป่า เมื่อก่อนเนี่ย เขาจะมองเป็นภาพรวมว่า คนที่อยู่กับป่า ทำลายป่า เลยอดกฎหมาย คนอยู่กับป่าไม่ได้

คุณทีเล (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงแรงกระตุ้นของชุมชนที่เป็นผลจากการได้รับรางวัลลูกโลกสีเขียวว่า คิดว่าเมื่อก่อนนี่นึกคิดว่า เรารักษาแบบ รักษาอย่าง ให้มันดีที่สุดที่สุดในชุมชนใช้ไม้ขีดครับ/แต่ว่ามันมีคนให้เขาส่งไปประกวด เราก็ได้รางวัล เราก็มีความเปลี่ยนแปลงในส่วนนั้นก็เป็นแรงกระตุ้นมากขึ้นอีก

สามารถวิเคราะห์และสรุปได้ว่า การที่ชุมชนได้รับรางวัลลูกโลกสีเขียวเป็นการรับประกันว่าชุมชนได้มีการอนุรักษ์ป่า ทำอย่างจริงจังจริงจัง รางวัลทำให้บุคคลและหน่วยงานภายนอกได้รู้จักชุมชนแม่ฮ่องซ้ายในฐานะผู้อนุรักษ์ป่า ไม่ใช่ผู้ทำลาย รางวัลเป็นแรงกระตุ้นให้สมาชิกในชุมชนรักษาป่ามากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังช่วยให้หน่วยงานภายนอกสนับสนุนเงินทุนต่างๆ เข้ามาพัฒนาชุมชนด้วย

จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในเหตุการณ์แรกคือ การให้อพยพคนออกจากป่า นับเป็นเหตุการณ์ที่สร้างจุดเปลี่ยนให้กับชุมชน เป็นเหตุให้ชุมชนต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด มีการปรับเปลี่ยนสร้างอัตลักษณ์ของการเป็นนักอนุรักษ์ ตลอดจนการเป็นชุมชนอนุรักษ์ป่า ด้วยกิจกรรม ทำแนวกันไฟ ที่สร้างความชัดเจนจากการลุกขึ้นมาสู้ของชุมชน จนกระทั่งเกิดจุดเปลี่ยน มีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นเมื่อมีการประกวดชุมชนรางวัลลูกโลกสีเขียว ซึ่งชุมชนแม่ฮ่องซ้ายเป็นชุมชนที่ได้รับรางวัลนี้ถึง 2 ครั้ง รางวัลนี้จึงเป็นทั้งเครื่องยืนยันความเป็นชุมชนอนุรักษ์ป่า อีกทั้งยังเป็นเกราะป้องกันของชุมชนในการที่จะไม่ถูกไล่ที่ให้ออกจากป่าด้วย

#### 4.2.1.3 อัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์

อัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ คือ กลุ่มคนชาติพันธุ์ปกากะญอ ที่อาศัยอยู่ในชุมชนบ้านแม่ฮ่องซ้าย อ.เชียงดาว จ.เชียงใหม่ ยึดโยงกันอยู่ด้วยสายสัมพันธ์ทางภาษา สนิท เชื้อชาติ ศาสนา

ประเพณีวัฒนธรรม มีประวัติศาสตร์ ความเป็นมาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองร่วมกัน ทำให้มีความรู้ลึกถึงความเป็นพวกเรา ที่แตกต่างจากกลุ่มอื่น เมื่อกาลเวลาผ่านไป บริบทต่างๆ เปลี่ยนไปจึงต้องมีการปรับสร้างอัตลักษณ์ขึ้นมาใหม่บนพื้นฐานของการดำรงอัตลักษณ์เดิมที่มีคุณค่าด้วย ผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์จากการเล่าผ่านเรื่องราว และประสบการณ์ที่ดิรั่วมกันของสมาชิกในชุมชน ซึ่งเป็นภาพของอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ในปัจจุบันของคนในชุมชนนี้ สาเหตุที่ผู้วิจัยได้ให้ความสำคัญต่อการศึกษาบริบทของชุมชนในแง่ของอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ ทั้งนี้ จากการทบทวนวรรณกรรม ทำให้ทราบว่าอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์เป็นบริบทของชุมชนหรือสังคมที่มีลักษณะเฉพาะของตนเอง มีความเชื่อมโยงกับบทบาทของการอนุรักษ์ป่า จากงานของ สุวีริรัตน์ เทมวรรณ (2548) ได้ศึกษาอัตลักษณ์และการนำเสนอภาพตัวแทนของการจัดการป่าชุมชน: กรณีศึกษาเปรียบเทียบสองชุมชนต่างชาติพันธุ์ และงานของธีรัช สีหะกุลัง (2551) ที่ศึกษาผลกระทบของการจัดการทรัพยากรป่าของรัฐไทยต่อการปรับเปลี่ยนอัตลักษณ์ของชาวดาระอั้ง หมู่บ้านปางแดงนอก จังหวัดเชียงใหม่ อีกทั้งยังมีความเชื่อมโยงกับการพัฒนาชุมชน จากงานของสายสมร ศิริยะ (2550) ที่ศึกษาการมีส่วนร่วมของกลุ่มชาติพันธุ์ในการวางแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลทากาศ และงานของภินันท์ ธรรมเสนา (2553) ที่ศึกษากระบวนการประกอบสร้างอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ของกลุ่มคนของในจังหวัดลำพูน จากบทสัมภาษณ์ซึ่งผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์และจำแนกอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ของชุมชนแม่กองซ้าย ได้ 6 ด้าน ได้แก่ ความสามัคคีในชุมชน การปรับเปลี่ยนอัตลักษณ์ในการประกอบอาชีพ การสร้างอัตลักษณ์นักอนุรักษ์ป่า การปรับเปลี่ยนอัตลักษณ์ของที่อยู่อาศัย ความเชื่อใจผู้นำ และการดำเนินชีวิตแบบพอเพียงเรียบง่าย ดังนี้

#### 1) ความสามัคคีในชุมชน

อัตลักษณ์ด้านความสามัคคีในชุมชนแม่กองซ้าย คือ ความสามัคคีที่ประกอบขึ้นจากการนิยามตัวตนว่าเป็นคนไทยเหมือนกัน การมีความสัมพันธ์แบบเครือญาติ การมีความเสมอภาคเท่าเทียมกันของคนในชุมชน และการช่วยเหลือเกื้อกูลเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ดังนี้

##### (1) ความเป็นคนไทยเหมือนกัน

ความเป็นคนไทยเหมือนกัน คือ การนิยามตัวตนของคนในชุมชนว่าเป็นคนไทย เป็นส่วนหนึ่งของขวานทอง มีธงชาติไทยสีเดียวกันคือ ธงไตรรงค์ ให้ความเคารพในสถาบันพระมหากษัตริย์องค์เดียวกัน คือ ในหลวง เพียงแต่เป็นชาวไทยภูเขาเผ่าปกะญอ จากบทสัมภาษณ์มีผู้กล่าวถึงความเป็นคนไทยเหมือนกัน 2 คน จาก 7 คนของผู้ให้สัมภาษณ์ มีการกล่าว 2 ครั้ง โดยคุณคะหยี่กล่าว 1 ครั้ง คุณลอแลกล่าว 1 ครั้ง ในประเด็นที่แตกต่างกัน ดังนี้

คะหยี่ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงความเป็นคนไทยเหมือนกัน แต่เป็นชาวไทยภูเขา ว่า เหมือนกับ เราเป็นคนไทยคนหนึ่ง อ่าคนไทยคนหนึ่งเหมือนกัน ถึงแม้ว่าเราเป็นชาวไทยภูเขานั้นแหละ

ลอแล (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงการสื่อสารของผู้นำที่ให้ชุมชนรักษาป่าให้ดีขึ้น ทำเพื่อช่วยประเทศชาติ ว่าก็ตัวผู้นำก็จะมา มาบอกว่าอันดับต่อไปก็ทำดีไปเรื่อยๆ/ทำช่วย ช่วยประเทศชาติ ช่วยหมู่บ้าน จะดีขึ้น ไปเรื่อยๆ เพราะว่ามัน. เมื่อก่อนนี้เราทำดี เขาไม่เห็นนะ เราจะทำแนวกันไฟ เราจะทำไร ทำเองเนีย ไม่มีการสื่อสาร ไม่มีคนข้างนอกรู้จักเลยอะ



ภาพที่ 4.30 พระบรมฉายาลักษณ์ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ในบ้านของสมาชิกชุมชน

สามารถวิเคราะห์และสรุปได้ว่า มีการนิยามตัวตนเรื่องชาติพันธุ์ว่าชาวปกากะญอ คือ ชาวไทยภูเขาเผ่าปกากะญอ ซึ่งเป็นคนไทยเหมือนกัน มีความรักประเทศไทยไม่น้อยไปกว่าคนพื้นราบ มีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของขวานทองที่บรรพบุรุษได้ร่วมกันสร้างแผ่นดินนี้ขึ้นมาตั้งแต่เป็นชาวไทยภูเขา ทุกสิ่งที่เป็นการอนุรักษ์และพัฒนาชุมชน อาทิ การอนุรักษ์น้ำ การทำแนวกันไฟเพื่ออนุรักษ์ป่า ก็เป็นการช่วยประเทศไทยด้วยเหมือนกัน และสิ่งที่สะท้อนอย่างเห็นได้ชัดเจนจากสัญลักษณ์ที่เจ็ดชูสถาบัน ชาติ ศาสน์ กษัตริย์ เป็นรูปที่มีทุกบ้านในชุมชนนี้

#### (2) ความสัมพันธ์แบบเครือญาติ

ความสัมพันธ์แบบเครือญาติ คือ ความสัมพันธ์ที่เกิดจากการเกี่ยวคองเป็นญาติกันของคนในชุมชน การแต่งงานกันเองกับคนในชุมชน จึงทำให้การดูแลเอาใจใส่ต่อผู้ที่อาศัยอยู่ในชุมชนมีความนับถือผู้ที่อาวุโสกว่าประจุกคนในครอบครัวเดียวกัน จากบทสัมภาษณ์

มีผู้กล่าวถึงประเด็นนี้ 3 คน จาก 7 คนของผู้ให้สัมภาษณ์ มีการกล่าว 5 ครั้ง โดยคุณคะหยึกกล่าว 2 ครั้ง คุณลอแลกกล่าว 1 ครั้ง คุณยีแอกกล่าว 2 ครั้ง

คะหยึก (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงความรู้สึกที่ต่อนักศึกษาที่มา ออกค่ายพัฒนาชุมชน ว่า เวลาเข้ามาค่ายที่นั่นนะ มันก็ เหมือนกับ มันก็เป็นลูก อิม มันก็เป็นลูกในบ้านนี้

ยีแอก (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงการให้ความนับถือกันในฐานะญาติพี่น้องกันของคนในชุมชน ว่า อย่างคนในหมู่บ้านนี้ ส่วนมากจะนับถือกัน ส่วนใหญ่จะเป็นพี่น้อง เครือกัน

ยีแอก (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงความรู้สึกที่ตนได้อาศัยอยู่ร่วมในหมู่บ้านเดียวกับญาติพี่น้องของตน ว่า แบบพี่น้องกันอย่างนี้ แบบไม่ใช่คนอื่นคนไกลชกคนในหมู่บ้าน แล้วก็รู้สึกมีความสุขอยู่ในหมู่บ้านนี้

สามารถวิเคราะห์และสรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ทางสังคมภายในชุมชน และกับคนนอกชุมชนที่มีปฏิสัมพันธ์กับคนในชุมชน เป็นความสัมพันธ์ใกล้ชิดแบบเครือญาติ แต่ละหลังคาเรือนจะรู้จักและสนิทสนมกับสมาชิกในทุกครัวเรือน สมาชิกในชุมชนที่เข้าออกออกไปมาหาผู้รู้จักกันหมด และในแต่ละครอบครัวอย่างน้อยต้องมี 1 คน ที่เป็นญาติกับอีกครอบครัวหนึ่งในหมู่บ้าน สาเหตุที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากสมัยบรรพบุรุษก็มีการแต่งงานเกี่ยวดองกันเองในหมู่บ้าน มีการนับถือกันตามลำดับอาวุโสในความเป็นพี่เป็นน้องเป็นเครือญาติ สังเกตได้จากช่วงเวลาทานข้าว บ้านที่หลังคาอยู่ต่อๆกัน จะมาทานข้าวที่โรงครัวบ้านเดียวกัน หลังใดหลังหนึ่ง หรือวันนี้บ้านนี้คนเยอะก็จะเปลี่ยนไปทานข้าวอีกบ้านหนึ่งก็ได้โดยไม่ต้องแจ้งล่วงหน้า ซึ่งโดยปกติแล้วในวงข้าวเดียวกันจะเป็นญาติใกล้ชิด โดยคำที่สื่อถึงว่าใครเป็นญาติกับใคร ชาวบ้านที่นี่จะถามว่า กินข้าวบ้านไหน ก็ทราบเลยว่าเป็นญาติกับบ้านนั้นแบบใกล้ชิด อาจจะเป็น พี่น้อง พ่อแม่ ลุงป้า น้าอา เวลาที่มีนักศึกษาเข้ามาทำกิจกรรมในชุมชน ชาวบ้านนั้นก็ดูแลเหมือนลูกเหมือนหลาน คำถามที่พบบ่อยๆ เวลาไปพบเจอสมาชิกชุมชนแต่ละบ้านคือ มากี่วัน อยู่นานไหม กินข้าวก่อน ข้าวเยอะ พักยังไฉ มาจากไหน ซึ่งมีความสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ข้างต้น

### (3) ความเสมอภาคเท่าเทียมกัน

ความเสมอภาคเท่าเทียมกัน คือ ความรู้สึกถึงการมีความเท่าเทียมกันในคุณค่าของความเป็นมนุษย์ของทุกคนในชุมชนทั้งหญิงและชาย จากบทสัมภาษณ์พบว่า มีผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงการมีความเสมอภาคเท่าเทียมกันของคนในชุมชน 5 คน จาก 7 คนของผู้ให้สัมภาษณ์ มีการกล่าว 5 ครั้ง โดยคุณชอดี คุณทีเล คุณลอแลก คุณยีแอก และคุณพาตี กล่าวคนละ 1 ครั้ง

ชอติ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงการมองในภาพรวมว่าทุกคนในชุมชนช่วยกันรักษาป่า เป็นคนดีเหมือนกัน ว่า ..... อืม... ถ้า.. เป็นตัวบุคคลนี้ อาจจะทุกคนก็ว่าได้ครับ ไม่ใช่ใครคนใดคนหนึ่ง จะไม่มองว่าคนนี่คืออย่างนั้น คนนี่คืออย่างนี้ คือเราจะมองภาพรวมว่าดีกันทุกคน ช่วยกันทำงาน รักษาป่า

พาดิ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงคุณค่าของคนในชุมชนที่มีความเท่าเทียมกันจากการร่วมมือกันเพื่อชุมชน ว่า ก็ อย่างนั้น มันก็ มีครับ มีทุกคนนะครับ / มันก็เราก็ช่วยกันนะ ถ้าเราพูดว่าคนเดียวมันก็ / ที่จริงเราทุกคนนะ เรารวมกัน คล้ายๆว่าเราทำอะไร ถ้าเรารวมกันมันก็เหมือนทุกคนเลยอะ

ยี่แก (สัมภาษณ์ยี่แก, 2554) กล่าวถึงความเสมอภาคเท่าเทียมกันระหว่างชายและหญิงจากการร่วมมือกัน ว่า ทุกคนทำงานเท่ากัน อย่างผู้หญิงไม่ไหว ผู้ชายก็เออ ไปทำ บางอย่างก็เออ อย่างทำกับข้าวทำไร่ ผู้ชายไม่ค่อยถนัด ก็เออผู้หญิงไปทำ ไร่เงี้ย ก็แบ่งงาน ก็คุยกันรู้เรื่อง

สิ่งที่ได้จากการสังเกตขณะสัมภาษณ์สมาชิกในชุมชน และสัมภาษณ์ด้วยคำถาม จากกิจกรรมใดๆ ที่ได้ทำร่วมกันกับสมาชิกในชุมชน มีความประทับใจสมาชิกคนไหนเป็นพิเศษไหม ? ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนตอบไปในทิศทางเดียวกันว่า ทุกคนเหมือนกัน ดีเหมือนกันหมด สื่อถึงการมีความเสมอภาคเท่าเทียมกันในคุณค่าความเป็นมนุษย์ว่าทุกคนช่วยกันรักษาป่ามีความร่วมมือเท่าเทียมกันช่วยเหลือกันดีเท่าเทียมกันทั้งหญิงและชาย

#### (4) การช่วยเหลือเกื้อกูลเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่

การช่วยเหลือเกื้อกูลเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ คือ น้ำใจของคนในชุมชนที่ถ่ายทอดผ่านกิจกรรมต่างๆ ที่สมาชิกได้ร่วมกันทำ จากบทสัมภาษณ์มีผู้กล่าวถึงประเด็นนี้ 2 คนจาก 7 คนของผู้ให้สัมภาษณ์ มีการกล่าว 2 ครั้ง โดยคุณยี่แก และคุณพาดิ กล่าวคนละ 1 ครั้ง

ยี่แก (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงการช่วยเหลือเกื้อกูลเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ของคนในชุมชนจากการช่วยผู้นำเกี่ยวข้าวโดยไม่ต้องไปใช้มือ ว่า เออ เสียสละไปเลย แต่บางคนนี่ฉันจะเกี่ยวข้าวอยู่ พะดิแก้ว ถึงจะเกี่ยวข้าว เออ ปล่อยให้ตรงนั้น เค้าก็ไป ชาวบ้านก็เออ พะดิแก้วไปแล้ว เค้าก็ไปช่วยเกี่ยว ไม่ต้องไปใช้มือ

พาดิ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงการช่วยเหลือเกื้อกูลเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ด้วยการใช้ไม้ช่วยกันขนข้าว ว่า อย่างงี้ ถ้าสมมุติว่าวันนี้ทำนาบ้านผม ไปช่วยกันเก็บเสร็จ บ้านที่มีไม้ ก็จะเอามาไปช่วยกันขนข้าว (เมื่อก่อนใช้ไม้ขนข้าว) บางครั้งก็คนที่ไม่มีไม้เนาะ ไปเอามือ กับคนที่ไม่มีไม้ แล้วก็คนนั้นก็ช่วยอย่างนี้ อย่างนั้น

จากบทสัมภาษณ์ทำให้ทราบว่าคนที่นี้ยังมีการลงแขกเกี่ยวข้าว กันอยู่ โดยจะเรียกว่า เอามือ ใช้มือ (การเอาแรงไปช่วยกันเกี่ยวข้าว ทำนา วนไปทีละนาของแต่ละคน เอาแรงไปช่วยเขาก่อน ถ้าเราไม่มีรถขนส่งผลผลิตจากที่นามาขึงข้าว ก็จะไปเอามือกับคนที่มี

ยานพาหนะ) (ภาพที่ 4.13-4.14) เวลาที่ผู้นำเสียสละไปประชุมในเมือง ถึงแม้จะกำลังเกี่ยวข้าวอยู่ ผู้นำก็ปล่อยงานที่นา และไปปฏิบัติหน้าที่เพื่อชุมชนก่อน ชาวบ้านก็ไปช่วยกันเกี่ยวข้าว โดยไม่ต้องให้ผู้นำไปใช้มือ หรืออย่างตอนขนข้าว ก็จะเอารถจักรยานยนต์ไปช่วยกันขนกลับมา ด้วยการมีความสัมพันธ์แบบเครือญาติ คนปกากะญอที่ชุมชนบ้านแม่คงซำนี้จึงมองทุกคนมีความเท่าเทียมกัน ทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีต่อกันในชุมชน มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกัน บ้านไหนขาดเหลืออะไรก็ขอความช่วยเหลือได้ทันที เช่น เหตุการณ์ที่รถกระบะของเจ้าหน้าที่ NGO ไหล เนื่องจากถนนทางเข้าหมู่บ้านขึ้น ลื่น เพียงบีบเบรค ส่งเสียงโห่ร้องเป็นสัญญาณ ก็จะมีชาวบ้านขึ้นมาช่วยลากจูงรถจนสามารถเดินทางไปได้ โดยไม่คิดค่าเสียหายเลย หากมีคนที่มีฐานะในเมือง อย่างเช่นบ้านครู เป็นบ้านที่มีรถกระบะไว้ใช้เพียงคันเดียวในหมู่บ้าน ก็จะถามเพื่อนบ้านว่ามีใครจะติดรถไปบ้างโดยไม่คิดค่าบริการ หรือ บ้านที่ดำข้าวสีข้าวไม่ทันหุง ก็จะมาขอข้าวจากบ้านใกล้เคียง ผลผลิตจากสวนพอเก็บมาได้ เดินผ่านก็จะนำมาฝากเพื่อนบ้านไว้ทานกันด้วย ส่วนเด็กๆ ที่นี้ เวลาที่ได้ขนมหรือของเล่นมาก็จะแบ่งให้เพื่อนๆ โดยไม่หวงของเลย

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ด้านความสามัคคีของกลุ่มชาติพันธุ์ปกากะญอ พบว่า เป็นชุมชนที่มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของประเทศไทย เป็นคนไทยเหมือนกัน ไม่ต่างจากคนพื้นราบ การพัฒนาชุมชน การอนุรักษ์ทรัพยากรป่าไม้ น้ำ และสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้น ในชุมชนมีเป้าหมายทำเพื่อประเทศชาติในฐานะคนไทยคนหนึ่ง ความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมนี้ เป็นผลมาจากความสามัคคีของคนในชุมชน ที่ได้จากสังคมที่มีการช่วยเหลือกันแบบเครือญาติ ให้ความเคารพต่อผู้อาวุโส มองเพื่อนบ้านในชุมชนทุกคนบนพื้นฐานของความเท่าเทียมและเสมอภาคกัน ทุกคนเป็นคนดี สามารถทำเพื่อชุมชนได้เหมือนกัน สังคมที่มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ให้แกกัน ทั้งสิ้นล้วนเป็นพลังที่ซ่อนอยู่ภายใต้อัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ปกากะญอของชุมชนนี้ ที่หล่อหลอมจากการทำกิจกรรมต่างๆ ร่วมกัน เช่น การเอามือทำนา การร่วมกิจกรรมกับนักศึกษา การทำแนวกันไฟ นับได้ว่าเป็นจุดศูนย์รวมของชุมชน มีความร่วมแรงร่วมใจกัน ทุกคนได้พูดคุยแลกเปลี่ยนกัน ในชุมชน จึงก่อให้เกิดความสมัครสมานสามัคคีขึ้น ดังเช่น เหตุการณ์ตอนที่สมาชิกคนหนึ่งเป็นตัวแทนของชุมชนในการลงสมัครรับเลือกตั้งสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลเมืองคง พี่น้องปกากะญอทุกหย่อมบ้านในตำบลเมืองคง ทั้งแม่คงซำ แม่ป่าเส้า ต่างพากันกลับมาลงคะแนนเลือกตั้งให้ผู้แทนของชุมชน คนที่นี้ไม่เคยมีความขัดแย้งเรื่องศาสนา สามารถอยู่รวมกันได้อย่างสมัครสมานสามัคคี

## 2) การปรับเปลี่ยนอัตลักษณ์ในการประกอบอาชีพ

การปรับเปลี่ยนอัตลักษณ์ในการประกอบอาชีพ คือ การปรับเปลี่ยนจากการทำไร่หมุนเวียน 7 ปี ลดลงเหลือเพียง 3 ปี เพื่อรักษาหน้าดิน และเปลี่ยนพื้นที่ไร่เป็นพื้นที่นา

โดยปัจจุบันอาชีพหลักของชาวบ้านในชุมชนบ้านแม่คองซ้าย คือ การทำเกษตรกรรม ได้แก่ ทำนา ทำไร่หมุนเวียน ทำสวน เลี้ยงสัตว์ รับจ้างในเมือง มีการอนุรักษ์ป่า ทั้งนี้เนื่องจากการจัดการทรัพยากรของชุมชนให้มีกินมีใช้อย่างยั่งยืน ชาวบ้านก็เริ่มมีการเบิกนา เปลี่ยนรูปแบบการผลิตจาก ไร่หมุนเวียน มาเป็นพื้นที่นาขั้นบันไดมากขึ้น ในรูปแบบเกษตรอินทรีย์ การใช้พื้นที่ก็ลดลงตามลำดับ อีกทั้งผลผลิตยังพอกินพอใช้ตลอดทั้งปี แทบจะไม่ต้องใช้เงินในการซื้อรับประทาน ดังนี้

(1) การเปลี่ยนไร่หมุนเวียนเป็นนาขั้นบันได

การเปลี่ยนไร่หมุนเวียนเป็นนาขั้นบันได คือ การจัดการพื้นที่ให้มีการใช้สอยพื้นที่ป่าลดน้อยลงจากนโยบายการจัดการป่าของชุมชน ด้วยการปลูกข้าวทำนาขั้นบันไดแทนการทำไร่หมุนเวียน จากบทสัมภาษณ์มีผู้กล่าวถึงการเปลี่ยนไร่หมุนเวียนเป็นนาขั้นบันไดของชุมชน 3 คนจากผู้ให้สัมภาษณ์ 7 คน มีการกล่าว 3 ครั้ง โดยคุณทีเล คุณลอแล และคุณพาดิ กล่าวคนละ 1 ครั้ง

ลอแล (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงการลดขนาดของการใช้พื้นที่ป่าเมื่อเปลี่ยนจากการทำไร่หมุนเวียนมาทำนาว่า เมื่อก่อนนี้เป็นไร่หมุนเวียน แล้วก็ที่ไหนทำนาได้ก็ทำไป ที่ไหนทำสวนได้ก็ทำไป/มาเปลี่ยนเป็นนา เมื่อก่อนนาไร่นี้ ประมาณเป็นไร่ละ เดียวนี้สองสามงาน ก็อยู่ได้แล้ว (หัวเราะชอบใจ ยิ้ม)

พาดิ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงการลดขนาดการใช้พื้นที่ลงมาเหลือเพียง 1 ใน 3 ของพื้นที่ที่เคยเป็นไร่หมุนเวียนสมัยบรรพบุรุษว่า

สมัยปู่ย่าตายาย เมื่อก่อน มันก็ทำไร่ มันก็เขอะเนาะ แต่ตอนนี้มันเบาลงนะ เป็นสามส่วน ตอนนี้นันก็แค่ส่วนเดียวมันก็พอกินอยู่แล้วนะ ไร่ เช่น ไร่ไร่ หมุนเวียนนะ ที่ว่าทำไร่ไร่ ฟันหนึ่งมันก็มีประมาณซักสิบไร่ไร่ แต่ตอนนี้สามไร่มันก็พออยู่แล้ว/แต่ตอนนี้คนรุ่นใหม่ ก็เริ่มรู้ เริ่มอะไรขึ้นมานิดๆ หน่อยๆ ก็มินาอีกหน่อย มันก็ ทำเล็กๆ น้อยๆ ก็พออยู่ได้

ทีเล ((การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงพื้นที่ป่าที่เกิดขึ้นทดแทนพื้นที่ไร่ หลักจากการเปลี่ยนพื้นที่ไร่มาเป็นพื้นที่นาว่า อย่างเมื่อก่อนนี้ อย่างแฉนั้นนะ เมื่อก่อนนี้ทำไร่ นาขั้นบันไดยังไม่มิต่างไร ไร่ไร่ ช่วงที่พี่เป็นเด็กนะ มันก็ทำไร่แฉนั้น เด๋วนี้เราไปก็เราลง ป่าส่วนนั้นก็ฟื้นขึ้นมา

ลักษณะของแปลงนา (ภาพที่ 4.13-4.14) เป็นการทำนาบนที่ราบเล็กๆ ริมห้วย บนภูเขา ต้องอาศัยการผันน้ำห้วยเข้ามา ปล่อยให้สัตว์น้ำเจริญเติบโตอยู่ในแปลงนา



จากนั้นก็ผันน้ำคืนสู่ห้วย สัตว์น้ำก็จะกลับไปเจริญเติบโตในห้วยต่อ ดังนั้น ที่แม่กองซ้ายจึงไม่ใช่สารเคมีใดๆ ทั้งสิ้นในสิ่งที่การเกษตร แม้กระทั่งปุ๋ยเคมี มิเช่นนั้นแล้ว จะเป็นการทำลายระบบนิเวศน์ สัตว์น้ำก็จะไม่เหลือ การทำนาเป็นนาดำ ปีละครั้ง แต่ผลผลิตต่อครอบครัวได้ปริมาณเยอะมาก ได้ผลผลิตข้าวเปลือก ประมาณ 300-500 ถัง ซึ่งในขณะที่ผู้วิจัยเข้าไปศึกษา เป็นฤดูกาลเก็บเกี่ยวรอบใหม่ แต่ผลผลิตของปีก่อน ยังเหลืออยู่ในยุ้งข้าวประมาณ 100 ถัง คำพูดที่จะติดปากของคนในชุมชนเวลาไปทานข้าวบ้านไหน คนแม่กองซ้ายจะพูดเป็นเสียงเดียวกันว่า ข้าวเยอะกินอีกเอาอีกๆ ข้าวเยอะ อยู่ที่นี่ไม่ต้องกลัวอด ทำนาไม่ต้องซื้อข้าวกิน แค่นี้ก็อยู่ได้แล้ว

สามารถวิเคราะห์และสรุปได้ว่า จากนโยบายการอนุรักษ์ป่าของชุมชนเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล และชุมชนสามารถดำรงอยู่ในพื้นที่เขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่าต่อไปได้นั้น ชุมชนจึงต้องมีการจัดการด้านการใช้ประโยชน์จากพื้นที่ให้เห็นเป็นรูปธรรมชัดเจน ด้วยการปรับเปลี่ยนอัตลักษณ์ในการประกอบอาชีพ จากการทำไร่หมุนเวียนมาเป็นการทำนาขึ้นบันได ซึ่งส่งผลให้ชุมชนคืนพื้นที่ป่าสู่ธรรมชาติมากขึ้น การใช้ประโยชน์จากพื้นที่ก็ลดลงเหลือ 1 ใน 3 ของพื้นที่ไร่หมุนเวียนที่เคยใช้ อีกทั้งยังมีข้าวให้รับประทานไม่ต้องซื้อตลอดปีด้วย

#### (2) การทำเกษตรอินทรีย์

การทำเกษตรอินทรีย์ คือการทำเกษตรที่ไม่ใช้สารเคมี ไม่เบียดเบียนธรรมชาติ เป็นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากร และภูมิปัญญาที่มีอยู่ในชุมชนในการทำเกษตรของชุมชน จากบทสัมภาษณ์มีผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงการทำเกษตรอินทรีย์ของชุมชน 5 คน จากผู้ให้สัมภาษณ์ 7 คน มีการกล่าว 8 ครั้ง โดยคุณคะหยีกกล่าว 2 ครั้ง คุณทีเลกล่าว 1 ครั้ง คุณลอกล่าว 1 ครั้ง คุณยีแกล่าว 2 ครั้ง คุณพาดิกล่าว 2 ครั้ง

ยีแ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงลักษณะการทำเกษตรอินทรีย์ และผลดีจากการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชน ว่า

ถ้าต้องทำแบบนี้ คือพื้นดินเสีย ดินเสียหรืออะไรเนี่ย ก็จะทำให้ป่าหรืออะไรมัน ต่อไป ถ้าทำเยอะๆ หลายคน มันก็ทำให้ไม่เป็นธรรมชาติ ก็คุยกันเรื่องยานี้ ไม่อยากให้อะไรจะ/จะปุ๋ย หรืออะไรนี้ บ้านเราจะไม่ใช่เลยซักอย่าง ใช้แบบธรรมชาติหมดเลยนะ/ อย่างปลูกอะไรเนี่ย อย่างที่ปลูก ปลูก ไร่พริก หรืออะไรเนี่ย จะเก็บขี้ไก่ ขี้อะไรแห้ง แล้วก็ไปหว่านเสร็จแล้ว ถ้าฝนตกเนี่ย ทำให้พืชขึ้นดีขึ้น มีหน่วยมีหน่วย มีผลดี ก็แต่ใน ก็อยากไปบอกเค้า วันนั้นก็บอกป้าแล้วว่าที่ผลมันดีนะเพราะว่าเราใส่ ขี้ไก่เนาะ

คะหียี่ (การสัมภำษณั, 2554) กล่าวถึงผลกระทบจากการปลูกพืช  
เชิงเดี่ยว เช่น ข้าวโพด เป็นการทำลายหน้าดิน ว่า

อย่างเดี๋ยวนั้ไม่ใช้สารเคมี ไม่ได้ใช้ปุ๋ย ถ้าเอาข้าวโพด หรือว่า เอาของอย่างอื่น  
เข้ามาหมุ่บ้านเนี่ย พื้นที่นี้เนะ มันจะเป็นยังงั้ พื้นที่ของเราเนี่ยมันจะเหลืออยู่มัย  
แล้วก็ไร่หมุนเวียน มันจะมีให้เราอยู่มัย แล้วก็ถ้าไร่หมุนเวียนของเราไม่มีแล้ว  
เนี่ย ถ้ามันมีแต่สวนข้าวโพดเนี่ย จะได้ใช้ปุ๋ยแน่นอน มันจะได้ใช้ยาแน่นอน  
(สบตาวลอาธิบายตลอด)



ภาพที่ 4.31 ผลผลิตทางเกษตรจากการทำสวนฝักริมรั้วไว้ทานในครัวเรือน



ภาพที่ 4.32 แสดงผลผลิตกาแฟของชุมชน



ภาพที่ 4.33 แสดงการเลี้ยงสัตว์ของชุมชน

จากการสังเกตพบว่าการทำสวนของชุมชนนี้ชาวบ้านเกือบทุกครอบครัวมีสวนไว้เพื่อปลูกพืชผักต่างๆ บางครอบครัวสวนจะอยู่ติดบ้าน หรือริมแม่น้ำ ภายในสวนจะปลูกพืช

แบบผสมผสาน เช่น พืชผักสวนครัว ข้าวโพด ถั่วฝักยาว มะละกอ มะม่วง กาแฟ เป็นต้น โดยเป็นการปลูกเพื่อบริโภคในครอบครัว และมีการขายผลผลิตบางส่วน อีกทั้ง มีการปลูกพืช ผักสวนครัวไว้ตามบริเวณบ้านหรือหัวไร่ปลายนา สังเกตได้จากชาวบ้านจะแบกกระบุงใส่หลังไปพร้อมมีดพริก สักพักก็กลับมาพร้อมกับใบสา หยวกถั่วฝักยาว ฟีน พริก ผักนานาชนิด ต้นถั่วฝักยาวกับใบสาเป็นวัตถุดิบที่ใช้ในการต้มข้าวหมู ผสมกับรำข้าวที่เหลือจากการขัดสี สัตว์ที่เลี้ยงได้แก่ โค กระบือ หมูป่า ไก่ไข่ ไก่บ้าน สัตว์เหล่านี้จะถูกแปรรูปเป็นเงินสดในยามที่ครอบครัวต้องการใช้เงินเพื่อซื้อของใช้ที่จำเป็น โดยจะมีคนจากทั้งชนเผ่าลีซู และคนพื้นราบมารับซื้อถึงหมู่บ้าน นอกจากการทำเกษตรกรรมแล้ว จากการสังเกตคนที่อาศัยอยู่ในชุมชนยังมีอาชีพรอง คือ รับจ้างทำไร่ให้กับคนพื้นราบ และชนเผ่าลีซู ซึ่งจะทำหลังจากทำนาทำไร่ในพื้นที่ของตนเสร็จเรียบร้อยแล้ว ได้ค่าแรงประมาณคนละ 200 บาทต่อวัน

สามารถวิเคราะห์และสรุปได้ว่า ชุมชนแม่ฮ่องซ่ายให้ความสนใจในเรื่องการอนุรักษ์และใช้ประโยชน์จากป่ามาก ทั้งการใช้ดิน ใช้น้ำ ในการทำการเกษตรก็มองถึงการใช้อย่างยั่งยืนในอนาคต จึงมีการทำการเกษตรอินทรีย์ทั้งหมู่บ้าน ไม่นิยมปลูกพืชเชิงเดี่ยวเพราะต้องใช้ปุ๋ยเคมีด้วยจะทำให้หน้าดินเสีย สิ่งที่น่าสนใจในชุมชนอยากจะฝากไว้ให้คนรุ่นหลังคือ การทำเกษตรอินทรีย์ ไม่ใช้สารเคมี และไม่ปลูกพืชเชิงเดี่ยว ให้ช่วยกันรักษาดิน ประกอบกับสิ่งที่ผู้วิจัยสังเกตได้จากบริบทแวดล้อมที่ต่างกันระหว่างชุมชนนี้กับชุมชนใกล้เคียง คือ ชาวบ้านชุมชนใกล้เคียงทั้งคนพื้นราบ และอีกชนเผ่าหนึ่ง มีการขนปุ๋ยเคมีขึ้นมาทำการเกษตรเป็นกันรๆ ชาวบ้านบอกว่าเอาไปปลูกมันฝรั่งส่งให้ชนมอกรอบแบรนด์หนึ่ง ได้เงินดีแต่สภาพดินเสื่อมโทรม เพราะมันฝรั่งต้องใส่ยาฆ่าแมลงตั้งแต่ขั้นการรองพื้น ใส่ปุ๋ยเคมี ตลอดจนการเก็บเกี่ยว แต่ที่แม่ฮ่องซ่ายทำนา คนที่อื่นไม่ทำนาก็ยังต้องใช้เงินที่หามาได้ซื้อข้าวกิน การไม่ปลูกพืชเชิงเดี่ยวก็เป็นการอนุรักษ์ดิน

กล่าวโดยสรุปอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ในด้านการประกอบอาชีพเกษตรกรรมของชุมชนได้มีการปรับเปลี่ยนไปในแนวทางอนุรักษ์มากขึ้น มีการปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตจากการทำไร่หมุนเวียนแต่เดิมจะเวียนที่ละ 7 ปี ลดลงเหลือ 3 ปี เพื่อถนอมหน้าดิน ประกอบกับการทำนาขั้นบันไดที่ส่งผลให้มีการใช้พื้นที่ต่อครัวเรือนลดลงเหลือ 1 ใน 3 ของพื้นที่ที่เคยใช้สอย มีการใช้ภูมิปัญญาชาวบ้านโดยทำเหมืองฝาย (ฝายปกากะญอ) ฝั้นน้ำเข้านา (ภาพที่ 4.25-4.26) ชุมชนแม่ฮ่องซ่ายยังคงทำเกษตรอินทรีย์ ไม่เปิดรับพืชเชิงเดี่ยว เพื่อเป็นการอนุรักษ์ดิน และทำให้สิ่งมีชีวิตในน้ำที่ฝั้นเข้านาสามารถเจริญเติบโตกลับสู่ธรรมชาติได้ พื้นที่ป่าก็กลับคืนสู่ธรรมชาติมากขึ้น จากพื้นที่ไร่ก็กลายเป็นพื้นที่สีเขียวมากขึ้น กล่าวได้ว่าเป็นการปรับอัตลักษณ์สู่การเป็นนักอนุรักษ์เพื่อความอยู่รอดของชุมชนแม่ฮ่องซ่าย และเพื่อป่าที่ฟื้นฟูขึ้นด้วย

### 3) การสร้างอัตลักษณ์นกอูร์กษป้า

การสร้างอัตลักษณ์นกอูร์กษป้า คือ การพยายามนิยามตัวตนในฐานะนกอูร์กษป้าให้ประจักษ์แก่คนภายนอก ด้วยการหยิบดึงความเชื่อ ศาสนา ภูมิปัญญา วิถีชีวิตชุมชน ภูมิลักษณ์ชุมชน มานิยามอัตลักษณ์ความมีตัวตนของกลุ่มตน กล่าวคือ จากเหตุการณ์ปี พ.ศ. 2536 เขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่าดอยเชียงดาวมีแผนจะอพยพชาวบ้าน โดยเตรียมพื้นที่รองรับไว้ที่ ต.เมืองคอง ซึ่งเป็นบ้านคนไทยพื้นเมือง แต่ชาวบ้านไม่ยอมไปเพราะเกรงว่าจะมีปัญหาเรื่องที่ทำกินกับชาวบ้านเจ้าของพื้นที่เดิม อีกทั้งปัญหาทางสังคมอื่นๆ ที่จะตามมา อาทิ การทำมาหากิน วัฒนธรรม ดังนั้นชุมชนแม่คองซ้ายจึงได้ตัดสินใจเข้าร่วมเป็นสมาชิกเครือข่ายกลุ่มเกษตรกรภาคเหนือ เรียกร้องให้มีการกันเขตชุมชนออกจากเขตนกอูร์กษป้า มีการเข้าชื่อเสนอให้มีการออกพระราชบัญญัติป่าชุมชนสำหรับการรองรับสิทธิชุมชนในการจัดการป่าอย่างเป็นธรรมและยั่งยืน (เอกสารประวัติชุมชนบ้านแม่คองซ้าย, 2554) ส่งผลให้ชุมชนบ้านแม่คองซ้ายมีการสร้างอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์เป็นนกอูร์กษป้าชัดเจนมากยิ่งขึ้น จากวัตถุประสงค์ที่สามารถสังเกตได้คือ มีการขึ้นป้ายเขตป่าชุมชน รณรงค์นกอูร์กษป้าตลอดทางเข้าหมู่บ้าน มีการปักเขตนกอูร์กษป้าพันธุ์สัตว์น้ำเป็นระยะ 2 กิโลเมตร ห้ามจับสัตว์น้ำตลอดแนว (ภาพที่ 4.19) และถูกบรรจุไว้ในกฎระเบียบของหมู่บ้านที่ทุกคนในชุมชนบ้านแม่คองซ้ายไม่เว้นแม้แต่เด็กต่างรับรู้และปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด เครื่องมือที่ใช้จับปลายังคงใช้เป็นฉมวกแทงปลา เพื่อรักษากฎระเบียบในเรื่องการใช้อุปกรณ์จับสัตว์ จากการสนทนากับคนในชุมชน ทราบว่า ระยะแรกๆ มีชาวบ้านหมู่บ้านอื่นยังไม่รู้และมาซื้อปลา ระเบิดปลา ใช้สมุนไพรเบื่อปลาก็มี คนในชุมชนก็ต้องคอยเป็นหูเป็นตา และสื่อสารกับคนข้างนอกให้เข้าใจ ตอนนั้นก็ดีขึ้นแล้ว มีการนกอูร์กษป้าต้นน้ำที่นำมาทำเป็นประปาหมู่บ้าน ห้ามไม่ให้ทำการเกษตร ในอดีตที่ชาวบ้านยังทำไร่กันอยู่ มีการใช้สอยพื้นที่ต่อรอบครัวในการประกอบอาชีพ ประมาณ 5-6 ไร่ หลังจากเปลี่ยนพื้นที่ไร่ เป็นพื้นที่นา ทำนาขั้นบันได ตอนนี้นำพื้นที่นาเพียงรอบครัวละ 2-3 ไร่เท่านั้น การทำแนวกันไฟก็ทำให้ชัดเจนขึ้น โดยกำหนดแนวกันไฟ ขนาดกว้าง 6 เมตร ล้อมรอบพื้นที่ป่าทั้งหมดในเขตแนวชุมชน มีการสร้างความชัดเจนในการนกอูร์กษป้าทรัพยากรน้ำ และการจัดการป่า โดยชุมชนสื่อสารกับภายนอกชุมชนมากขึ้น เพื่อสื่อให้ทราบถึงการเป็นชุมชนนกอูร์กษป้า มีผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งกล่าวถึงการที่ชุมชนมีความสุขกับการนกอูร์กษป้า เพราะเขามั่นใจในสิ่งที่เขาทำอยู่ว่าเป็นสิ่งที่ดี สิ่งที่ต้อง เป็นไปในทางเดียวกันกับที่ในหลวงพูดที่ว่า

ทีเล (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงความสุขที่ได้รับจากการนกอูร์กษป้าตามแนวทางของในหลวงว่า ความสุขก็ ก็คือว่า ก็ มีส่วนที่. อย่าง. คำพูดของในหลวงนี่นะครับ ต้อง อย่าให้ไปรังแกป่าอย่างงี้ ไม่รังแกก็. ทำรักษา ถือว่า ไม่ปลุกก็ได้ รักษาดี ดีมาก อย่างงี้ (สายตาคือมอกมอกใจ)/ไม่รังแกเขา เขาก็จะเกิดมาเอง เป็นพืช เป็นตามธรรมชาติของเขา





ภาพที่ 4.34 สมุนป้อร ปลิดปลิวแดง ในเรือนเพาะชำของ พระดินะพอ

อีกทั้งชาวบ้านยังมีการอนุรักษ์พันธุ์พืช ไม้ป่า ทำเป็นเรือนเพาะชำโดยเอาของป่ามาอนุรักษ์ เอากลับมาสังเกตการณ์เปลี่ยนแปลง การเจริญเติบโต แล้วนำกลับสู่ป่า เพื่อจะได้นำเอาความรู้นั้นมาเล่าให้คนที่เข้ามาดูได้ฟัง เรือนเพาะชำนี้จะนำไปขึ้นทะเบียนที่เกษตรอำเภอ เพื่อจะได้มีชื่อให้คนสืบค้น แล้วเข้ามาศึกษา มีการวางทางเลาะตามไหล่เขาเข้ามาเพื่อให้ผู้สนใจได้เข้ามาศึกษาได้ง่ายด้วยเหตุผลที่ว่า คนที่แม่กองซ้ายจะได้ไม่โดนไล่ อีก ส่วนการจัดการเรื่องขยะจำพวกพลาสติกชุมชนจะพยายามไม่นำเข้ามา อาหารก็ยังใช้วิธีการห่อใบตอง แก้วน้ำทำจากไม้ไผ่ ขยะใช้วิธีการแยกเผาไม่ทิ้งลงแม่น้ำ ประกอบกับความเป็นปกากะญอ ความผูกพันและใช้ชีวิตอยู่กับป่า ตั้งแต่ลี้มตาอุโลก ก็มีศาสนา วัฒนธรรม ประเพณี ความเชื่อ ที่เล่าและนับถือต่อกัน กันมา นับได้ว่า เป็นอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ที่มีส่วนสนับสนุนให้การอนุรักษ์ผืนป่าของคนที่นี่ยังคงปฏิบัติสืบต่อกันมาจนกระทั่งปัจจุบัน ทำให้ชุมชนแม่กองซ้ายยังอยู่ในแผนที่ของเขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่าเชียงดาว กระทั่งทุกวันนี้

องค์ประกอบในการก่อรูปอัตลักษณ์ การเป็นนักอนุรักษ์ป่า ของชุมชนนี้ได้แก่ ความเชื่อ ศาสนา ภูมิปัญญาชาวบ้าน ความรักชุมชนและมีวิถีชีวิตที่สอดคล้องกับการอยู่ป่า การยึดมั่นในการปฏิบัติตามกฎระเบียบของชุมชน ดังนี้

(1) ความเชื่อ ศาสนา และภูมิปัญญาชาวบ้าน

ความเชื่อ ศาสนา และภูมิปัญญาชาวบ้าน คือ ฐานคติทางความคิด กรอบในการดำรงชีวิตประจำวันของกลุ่มชาติพันธุ์ ปกากะญอ ที่เกี่ยวกับการใช้ชีวิตร่วมกับป่า มี

ที่มาจากนิทาน เรื่องเล่า ที่เชื่อต่อๆ กันมา มี ทาทำ (คำสอน นิทาน ความเชื่อ) ที่ว่า อ่อที กะต่อที อ่อ  
 ก่อ กะต่อก่อ กินน้ำต้องรักษาน้ำ กินพื้นแผ่นดินของเรา ต้องรักษาพื้นแผ่นดินของเรา เป็นความเชื่อ  
 ของบรรพบุรุษที่สืบทอดต่อกันมา อีกทั้งยังใช้นิทานในการสอนลูกหลาน เป็นสื่อที่เชื่อมโยง  
 ระหว่างคนกับป่าให้รู้จักพอกินพอใช้ อนุรักษ์ทรัพยากรที่ตนต้องพึ่งพาในทุกๆ วัน ดังตัวอย่าง  
 นิทานเรื่องนี้

กะหยี่ (การสัมภาษณ์, 2554) ได้บอกเล่านิทานที่เป็นความเชื่อ  
 ของกลุ่มชาติพันธุ์ปกากะญอขณะสนทนากับผู้วิจัย ว่า

แล้วข้าวเหนียว ถือว่ามันใหญ่กว่าเงิน เงินนี้ต้องซื้อข้าวอยู่ดินะ คนปกากะญอถือว่า  
 ว่า เศรษฐีข้าวคนหนึ่ง เศรษฐีเงินคนหนึ่ง เศรษฐีข้าวเขาว่า เอ้อ... เศรษฐีเงินบอกว่า  
 เราเนี่ยใหญ่ แล้วก็วันหนึ่ง เศรษฐีข้าวไม่เอาข้าวให้มันเลย มีลูกเล็กๆ อยู่คน  
 หนึ่ง ร้องให้ เอาเงินให้มันเล่น มันก็ไม่ยอม เอาทองให้มันเล่นมันก็ไม่ยอม แล้ว  
 ก็ไปหาซื้อข้าวที่ในหม้อเหนียว มันแห้ง, แห้ง.... ก้อนมันแค่นี้ (ปลายนิ้วมือ) เอาให้  
 ลูก ลูกมันก็ไม่ร้อง เออ... นี่แหละ ข้าวนี้มันใหญ่กว่าเงิน

เป็นการสอนให้ลูกหลานใช้ข้าวเป็นตัวตั้งในการดำเนินชีวิต สะท้อนอัต  
 ลักษณะของสังคมเกษตรกรรมของคนที่นี่ ขณะที่อำนาจเงินไม่สามารถเข้ามาบีบบังคับและครอบงำ  
 จิตใจของคนในชุมชนได้ การคิดที่จะอยากได้ อยากมี ความโลภ ก็จะไม่ก่อกิเลสขึ้นภายในจิตใจ ใน  
 ส่วนของความเชื่อเรื่องผี และการนับถือศาสนาของปกากะญอมีอิทธิพลเป็น อย่างมากต่อการ  
 อนุรักษ์ทรัพยากร กล่าวคือ ในอดีตสมาชิกในชุมชนนับถือผี วัฒนธรรมประเพณี พิธีกรรม ต่างๆ  
 ล้วนแต่เกี่ยวข้องกับผี มีการเซ่นไหว้ก่อนที่จะเริ่มทำพิธีกรรม เช่น ก่อนทำนา ก่อนการเก็บเกี่ยว  
 วันปีใหม่ งานแต่งงาน พิธีกรรมเกี่ยวกับน้ำและป่า แต่เนื่องจากพิธีกรรมค่อนข้างซับซ้อนชาวบ้าน  
 ในชุมชนจึงเปลี่ยนมานับถือศาสนาพุทธ และคริสต์แทน สิ่งที่ผู้วิจัยสังเกตได้ในวันสี่ลใหญ่ (วันพระ  
 ขึ้น 15 ค่ำ และ แรม 15 ค่ำ) ก็คือ ไม่มีชาวบ้านแบกกระบุงไปเก็บฝืน เก็บผักในสวน เด็กๆ ก็ไม่  
 ออกไปตัดหญ้า อาหารของที่บ้านที่ผู้วิจัยมาพักอาศัย ทุกมื้อของวันนี้ ได้แก่ ปลากระป๋อง และไข่เจียว  
 แทบจะไม่มีผัก นอกจากน้ำพริกกับผักที่เก็บมาไว้ตั้งแต่วันก่อน จำพวกถั่วต้มจิ้มน้ำพริก ชาวบ้าน  
 เชื่อว่าผีจะมาเอาคืนถ้าเข้าไปเด็ดของป่าในคืนวันสี่ลใหญ่ การที่เปลี่ยนจากนับถือผีมาเป็นศาสนา  
 การอนุรักษ์ป่าจึงมิให้เห็นเป็นรูปธรรมมากขึ้น เช่น การบวชป่า บวชห้วย ที่มีพระสงฆ์ร่วมกับ  
 ชาวบ้านช่วยกัน จากพิธีกรรมนี้ชาวบ้านเชื่อว่าเมื่อบวชป่า บวชห้วย เสร็จแล้ว จะมีสิ่งศักดิ์สิทธิ์มา  
 ค้ำครองป่า ค้ำครองห้วย คนก็จะไม่กล้าเข้าไปตัดไม้ ไม่กล้าจับปลาในบริเวณนั้นๆ ส่วนผู้ที่นับถือ

คริสต์ศาสนา ก็มีคำสอนที่สอดคล้องดังเช่นการเทศน์เรื่องชีวิตท่ามกลางปัญหา โดยประยุกต์เข้ากับสภาพการณ์น้ำท่วมในปัจจุบัน พิธีกรรมของผู้นับถือคริสต์ก็ยังคงมีความเกี่ยวข้องกับป่า และพืชผลผลิตทางการเกษตร เรียกว่า พิธีพืชผลแรก และข้าวใหม่ โดยชาวบ้านจะเอาผลผลิตใหม่ที่ยังไม่ได้รับประทาน มาขาย อาทิ ข้าว ผัก อ้อย หมูป่า ไก่ งามะละกอ แดง เงินที่ได้จากการบริจาคทรัพย์ก็ร่วมทำบุญกับพระเจ้า (ภาพที่ 4.11, 4.12, 4.20, 4.22, 4.23)



ภาพที่ 4.35 แสดงสถานที่ทำพิธีกรรมเกี่ยวกับความเชื่อเรื่องผีก่อนการทำงาน

จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วมดังกล่าวข้างต้น มีความสอดคล้องกับผลการศึกษาสัมภาษณ์ โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงความเชื่อ ศาสนา และภูมิปัญญาชาวบ้าน 4 คน จากผู้ให้สัมภาษณ์ 7 คน มีการกล่าว 14 ครั้ง โดยคุณชอติกล่าว 1 ครั้ง คุณทีเล 3 ครั้ง คุณตลอด 1 ครั้ง คุณยีแก 3 ครั้ง คุณชอ 6 ครั้ง

ชอ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงผลดีจากการบวชป่า บวชห้วย หลังจากเปลี่ยนมานับถือศาสนาพุทธ แล้วสามารถช่วยรักษาป่าได้ ทำให้คนไม่ทำลายป่า ไม่จับสัตว์น้ำว่า

ปกป้องเลย นี่เจอ ที่ในเขตนี้ตั้งแต่บวชมานี้ ไม่มีคนมาเอาอะไร ในเขตนี้เยอะ แต่ นอกเขต ถ้าเวลาชาวบ้านเขารักษา คนที่ได้คุยกัน ถ้าเวลามามันจะมาไขในห้วย เนี่ย เวลาโตมาก็ ออกไปนอกเขตก็ ชาวบ้านก็จับกิน บอกให้คนภายนอกแบบ นั้นนะ อธิบายให้เขา ถ้าเวลาปลา รักษาแล้วไม่ให้กินเลย ไม่ใช่



ทั้งนี้แล้วชาวบ้านที่นี่ยังได้อนุรักษ์ป่าตั้งแต่ลืมหินดาโลก โดยเด็กที่เกิดมา 1 คน จะสามารถรักษาต้นไม้ได้ 1 ต้น ด้วยการนำสายสะดือที่ตัดออกมาใส่กระบอกไม้ไผ่ แล้วเอาไปไว้ที่ต้นไม้ในป่าที่ชันๆ คนไม่เดินผ่าน เลือกดต้นไม้ที่มีผล เพื่อสัตว์ป่าจะได้มาเก็บกินลูกไม้นั้นด้วย จากการสนทนารายอย่างไม่เป็นทางการกับคนในชุมชน ประกอบกับข้อมูลเอกสารของชุมชน สามารถแบ่งประเภทป่าในการอนุรักษ์ของชุมชนได้ คือ 1) ป่าตะเคโคะ เป็นป่าที่อยู่บริเวณที่เป็นเขา 2 ลูกมาชนกัน เป็นเขา 3 ง่าม เป็นที่ชันๆ ที่คนไม่นิยมสัญจรไปมา หรือสัญจรไม่สะดวก ชาวปกากะญอเชื่อว่าเป็นพื้นที่ต้องห้าม ไม้ให้มีการทำกิน ไม้ถางป่า ไม้ตั้งหมู่บ้าน บางครั้งการล่าสัตว์ในเขตพื้นที่นี้ต้องทำด้วยความระมัดระวัง แต่ที่บ้านแม่คองซ่าย มีกฎของหมู่บ้านว่า ห้ามล่าสัตว์ป่า เพราะมีความเชื่อว่าเป็นป่าที่ภูตผีวิญญานใช้เป็นเส้นทางสัญจรผ่านไปมา ผู้ฝ่าฝืนอาจเจ็บไข้ได้ป่วย ถึงตายได้ 2) ป่าเคปอ หรือ ป่าสะดือ เป็นความเชื่อที่ว่า เมื่อมีเด็กเกิดใหม่ให้นำสายสะดือเด็กใส่กระบอกไม้ไผ่ แล้วนำไปแขวนที่ต้นไม้ เพื่อไม่ให้ใครตัดต้นไม้ เชื่อว่าเด็ก 1 คนที่เกิดมา จะรักษาต้นไม้ไว้ได้ 1 ต้น ห้ามใครตัดต้นไม้ขึ้น หากใครฝ่าฝืนจะถูกปรับเป็นไก่ 1 คู่ ต้องทำพิธีขอมา 3) ป่าตะโคะ ป่าซำ เด็ก เป็นความเชื่อที่ว่า หากเด็กที่เกิดเสียชีวิตลง ชาวบ้านจะนำไปฝังไว้ในป่า เชื่อว่าป่าผืนนี้จะมีอาถรรพ์ และหากคนต้องเข้าไปในป่าจะแท้งลูก คนทั่วไปก็เข้าไม่ได้ จะเข้าได้ก็เฉพาะหมอผีเท่านั้น ซึ่งตะโคะนี้ เป็นกลอุบายที่ทำให้คนไม่เข้าไปตัดไม้ทำลายป่า 4) ตะซัวะไซ หรือป่าซำของชาวปกากะญอ ซึ่งโดยความเชื่อแต่โบราณ จะห้ามไม่ให้เข้าไปตัดไม้หรือหาของป่าในป่าซำโดยเด็ดขาด สำหรับป่าซำของบ้านแม่คองซ่าย ปัจจุบันคลุมพื้นที่ล้อมรอบหมู่บ้าน เรียกป่าซำเก่า และป่าซำใหม่ มีสภาพเป็นป่ารกทึบ แนวประชิดกับที่คนในชุมชนอาศัยอยู่

กลไกในการสร้างอัตลักษณ์นักอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ อนุรักษ์ป่า นอกจากจะมาจากฐานของความเชื่อแล้ว ภูมิปัญญาชาวบ้าน ก็มีมีส่วนช่วยสนับสนุนให้กลไกการสร้างอัตลักษณ์นี้มีความเคลื่อนไหว โดยชาวบ้านจะปล่อยให้ระบบนิเวศน์จัดการในตัวเอง ชาวบ้านจะไม่ไปทำลายวงจรของธรรมชาติ ปล่อยให้มีการฟื้นฟูตามธรรมชาติ ด้วยวิธีการคือ 1) การเลี้ยงสัตว์ในชุมชนก็ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชน โดยการให้หยวกกล้วย ใบสา รำข้าวที่เหลือจากการสีน้ำข้าวข้าว มาคั้นเป็นข้าวหมู (ภาพที่ 4.8) 2) ใช้มูลหมู มูลวัวควาย มูลไก่ ในการทำปุ๋ยเพื่อการเกษตร 3) หลังเก็บเกี่ยวผลผลิตจะปล่อยให้วัว ควาย ให้ไปกินฟางข้าว และตอข้าวที่เหลือ แทนการเผา มูลวัวควาย ก็จะเป็นปุ๋ยบำรุงดินต่อไป ในช่วงฤดูทำนาจะปล่อยให้เข้าไปกินหญ้าในป่า เพื่อช่วงหน้าแล้งจะได้ไม่เป็นชนวนไฟ และง่ายต่อการขึ้นไปทำแนวกันไฟ 4) ฤดูทำนา จะผันน้ำห้วยเข้ามา ให้สัตว์น้ำได้วางไข่และแพร่พันธุ์ พอใกล้ฤดูการเก็บเกี่ยว ก็จะปล่อยน้ำ และสิ่งมีชีวิต คืนสู่ธรรมชาติดังเดิม (ภาพที่ 4.26)

สามารถวิเคราะห์และสรุปได้ว่า ความเชื่อ ศาสนา และภูมิปัญญาเหล่านี้ ได้กลายเป็นเครื่องมือในการควบคุมพฤติกรรมกรรมการจัดการทรัพยากรของสมาชิกในหมู่บ้านให้มีระเบียบแบบแผน ซึ่งเปรียบเสมือนกฎหมายที่อยู่ในใจของทุกคน ซึ่งทำให้แม่คองซ่ายในวันนี้ กลับอุดมสมบูรณ์ขึ้นมาอีกครั้ง

(2) ความรักชุมชน และมีวิถีชีวิตที่สอดคล้องกับการอยู่ป่า

ความรักชุมชน และมีวิถีชีวิตที่สอดคล้องกับการอยู่ป่า คือ ปัจจัย ในเรื่องคนที่สนับสนุนการสร้างอัตลักษณ์นักรักษ์ป่า เพื่อให้ตนสามารถดำรงชีวิตอยู่ท่ามกลางทรัพยากรธรรมชาติที่ถูกระบุความเป็นเจ้าของทรัพยากรด้วยกฎหมายของรัฐ มีผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวเกี่ยวกับความรักชุมชน และมีวิถีชีวิตที่สอดคล้องกับการอยู่ป่า 6 คน จากผู้ให้สัมภาษณ์ 7 คน กล่าวทั้งหมด 11 ครั้ง โดยคุณคะหยี่กล่าว 1 ครั้ง คุณชอติกล่าว 1 ครั้ง คุณทีเลกล่าว 2 ครั้ง คุณลอกแลกล่าว 1 ครั้ง คุณยีแกลกล่าว 3 ครั้ง คุณพาดิกล่าว 3 ครั้ง

ชอติ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงเหตุผลด้านความรับผิดชอบ ในครอบครัวที่ตนยังคงเลือกที่จะดำรงชีวิตอยู่ในชุมชนบ้านแม่คองซ่าย ว่า ถ้ามองลึกๆลงไปเนี่ย อยู่ที่นี้ดีที่สุดในะครับ / คือ ส่วนหนึ่งก็คืองานเยอะนะครับ ต้องช่วยพ่อแม่ทำงาน ไม่มีใครก็ต้องอยู่อย่างนี้แหละครับ แล้วอีกอย่างก็อยู่กันมา ชอบตรงนี้ ชอบในส่วนนี้ ไม่อยากออกไปทำงานข้างนอก

ลอกแล (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงการดำรงชีวิตที่เคียงคู่กับป่า ว่า ไร่ถ้าไม่มีป่าอยู่ไม่ได้ เพราะว่าเราอาศัยอยู่กับป่า

พาดิ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงความสุขจากการใช้ชีวิตท่ามกลางทรัพยากรป่าในชุมชนของตน ว่า ความสุขของคนที่นี่ก็เกิดจากน้ำเนาะ แล้วก็ป่า เราอยู่กันมา แล้วก็การอยู่การกิน อย่างเช่น อย่างกินปลา ก็ลงไปหาเงี้ย นอกเขตเราก็ไป ไม่อยากกิน เราก็ไม่ไป อย่างเงี้ย อยู่กับธรรมชาติ ก็มีความสุขเนาะ บางครั้งแดดก็ร้อน เราก็เอาหน้ากาก ลงไป ดำน้ำ ดำปลา

พาดิ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงความรักชุมชนของคนที่เป็นกลุ่มชาติพันธุ์เดียวกัน ว่า ถ้าเป็นปกากะญอเหมือนกันนะ ไปเอาสิ่งโน้นมาก็ได้ไม่เป็นไร ยอมเหมือนกันนี่ มันพุดง่าย แต่ถ้าเป็นลีซอ มูเซอ แล้วคนเผ่าอื่นนี่ คิดว่าจะพูดกันยากหน่อย

กล่าวคือ คนในชุมชนแม่คองซ่าย มีความรักชุมชน มีวิถีชีวิตที่สอดคล้องกับการอยู่ป่า การยึดมั่นในการปฏิบัติตามกฎระเบียบของชุมชน และการมุ่งทำเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวม ความรักในชุมชนและอยากอยู่ในชุมชนเป็นแรงผลักดันทำให้คนที่นี้ต้องลุกขึ้นมาสร้างตัวตนให้เกิดมีขึ้นในฐานะของผู้อนุรักษ์ป่า บางครอบครัวรักชุมชนมากถึงกับเอยปากชวนสมาชิกในครอบครัวไปเปลี่ยนนามสกุลเป็น รักถิ่นเกิด เลขก็มี ในอนาคตถ้าคนในหมู่บ้านที่จะแต่งงานออกเรือน ผู้ให้สัมภาษณ์ได้บอกกล่าวกับผู้วิจัยว่า อยากให้พวกเขาได้แต่งงานกับคนที่ รักป่า รักแม่คองซ่ายเหมือนที่พวกเขา รัก



ภาพที่ 4.36 การมีวิถีชีวิตที่สอดคล้องกับการอยู่ป่าด้วยการทำประปาภูเขา



ภาพที่ 4.37 การปรับตัวด้านยานพาหนะด้วยการใส่โช้กันสั่นที่ล้อในฤดูฝน



**ภาพที่ 4.38** การใช้รถจักรยานยนต์ในการขนส่ง และเวลา เพื่อขนย้ายผลผลิตจากนาสู่ยังข้าวให้ทันกับสภาพอากาศฝนตก ที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่ผลผลิตข้าวที่เก็บเกี่ยว

ด้วยความที่คนในชุมชนนี้มีความรัก และอยากอยู่ในชุมชนแห่งนี้ พวกเขาจึงมีการใช้ชีวิตที่มีความสอดคล้องกับการอยู่ป่า เช่น ระบบน้ำประปาของหมู่บ้านเป็นประปาภูเขา ซึ่งอาจมีเศษใบไม้ไปอุดตันท่อ หรือเชื่อมต่อท่อหลุดตามไหล่เขาที่ต่อท่อจากหัวซ่อมมาสู่หมู่บ้าน สมาชิกในชุมชนจึงมีการแต่งตั้งกลุ่มคอยสอดส่องดูแลเรื่องประปาและซ่อมแซม พอถึงลำดับของกลุ่มไหนกลุ่มนั้นก็จะไปซ่อม ต่างกลุ่มต่างรู้หน้าที่ของตน หรือในช่วงฤดูฝน ถนนทางเข้าหมู่บ้านก็ต้องช่วยกันลากรถที่ติดหล่ม ไม่ว่าจะเป็รถของคนในหมู่บ้าน หรือรถคนภายนอกที่สัญจรผ่านถนนของหมู่บ้าน รถจักรยานยนต์ที่ใช้ในชุมชนก็มีการตัดแปลงให้ล้อรถมีดอกยางที่ใหญ่ขึ้น ระบบเบรคต้องปลอดภัย ถ้าเป็นช่วงฤดูฝนล้อรถทุกชนิดที่ใช้สัญจรในชุมชนต้องใส่โซ่เพื่อให้ล้อรถเกาะพื้นดิน ทุกคนที่นี่มีการดำรงชีวิตที่เร่ร่อนที่แตกต่างจากสังคมเมือง เป็นความเร่ร่อนเพื่อใช้ชีวิตให้สอดคล้องกับธรรมชาติ หลังจากการเก็บเกี่ยวผลผลิต ชาวบ้านจะต้องรีบเก็บข้าวเข้ายุ้งให้เสร็จภายใน 1-2 วัน เพราะว่า หากฝนตกลงมาหลังจากการเก็บเกี่ยวจะต้องตากข้าวไล่ความชื้นอีกเป็นสัปดาห์ หรือไม่ก็อาจมีหนูหนานหรือหนูป่ามากิน ซึ่งมีความเสี่ยงสูงต่อความเสียหายของผลผลิตมาก ชาวบ้านใช้รถจักรยานยนต์ขับเลาะตามไหล่เขาเข้าป่าเข้านาเพื่อขนย้ายผลผลิต รอบหนึ่งจะได้ประมาณ 2 กระสอบ ขนาดบรรจุกระสอบละ 3 ถัง ขับรถไปกลับๆ เช่นนี้ ทั้งวัน ส่วนเด็กๆ ที่นี่ ก็มีการใช้ชีวิตที่ไม่ยึดติดกับรูปแบบ สนามฟุตบอล ก็ใช้คันนาเป็นเส้นขอบสนาม ประตูก็ใช้หลักไม้ ฟางข้าวที่ปกคลุมแปลงนาหลังการเก็บเกี่ยวก็เป็นพื้นสนามให้เด็กๆ ได้ใช้เล่นกีฬา การมีความรักใน

ชุมชนตลอดจนการใช้ชีวิตที่สอดคล้องกับการอยู่ป่า ทั้งนี้เพื่อให้ตนอยู่รอด และชุมชนของตนอยู่รอดด้วย

### (3) การยึดมั่นในการปฏิบัติตามกฎระเบียบของชุมชน

การยึดมั่นในการปฏิบัติตามกฎระเบียบของชุมชน คือ สมาชิกในชุมชนมีการตั้งกฎระเบียบของชุมชนร่วมกัน ได้แก่ กฎระเบียบการรักษาป่าชุมชน กฎระเบียบการจัดการน้ำและอนุรักษ์พันธุ์สัตว์น้ำ และกฎระเบียบการจัดการที่ดิน โดยชุมชนมีการสื่อสารและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด จากบทสัมภาษณ์พบว่า มีผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึง การยึดมั่นในการปฏิบัติตามกฎระเบียบของชุมชน 3 คน จาก 7 คนของผู้ให้สัมภาษณ์ มีการกล่าว 9 ครั้ง โดยคุณทีเลกล่าว 2 ครั้ง คุณพาคีกล่าว 5 ครั้ง คุณชอกกล่าว 2 ครั้ง

ทีเล (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงการปฏิบัติตามกฎระเบียบของชุมชนแล้วส่งผลต่อภาพรวมที่ดีของชุมชน ว่า มันมีข้อตกลงที่ทุกคนเห็นว่าดี ถ้ามองเป็นภาพรวมนี้มันก็ดี ดีทุกอย่างเลย ถ้าเรื่องกิจกรรมเรื่องป่านี้อันนี้

พาคี (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงความภาคภูมิใจ และความสุขของตนและครอบครัว จากการปฏิบัติตามกฎระเบียบของชุมชน ว่า

แต่ที่ดีๆ แน่ๆ นี้เราก็มั่นในสิ่งที่เรามี แล้วก็ เขตก็คือเขตนั่นแหละ ถึงแม้ว่าเราไม่มีกิน บางครั้งนี่ไปไม่ได้ซักตัวก็มีนะ แต่เราไม่เอารอกในเขตนะ เรามาอยู่เรา จะเอามาก็มากินกับลูก กินในครอบครัว เรากินอย่างมีความสุขนะ ถ้าขโมยอย่างนั้นนะ ลูกหลานที่อยู่ในบ้านนะ เขาจะรู้มัย เราได้ปลาเยอะ เอามากิน เราก็กินแบบความสุขหัวเราะเฮะฮะๆ เนาะ

ชอ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรไม้ ตามกฎระเบียบของชุมชน ว่า อันนี้ต้องผ่านคณะกรรมการของหมู่บ้านนะครับ ถ้าเวลาจะตัดไม้ที่ ไปเลื่อยไม้ ต้องผ่านคณะกรรมการหมู่บ้าน ถ้าจะเอาเอ็ดกิน(เยอะกิน)ก็ไม่ได้ เหลือแล้ว ก็เก็บไว้ เขาจะทำแค่หลังเดียว แต่เอาไม้กิน(กิน)สองหลังนี้กรรมการไม่ให้

การกำหนดกฎระเบียบของหมู่บ้านขึ้น เพื่อให้ทุกคนปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด เพื่อสร้างความชัดเจนในฐานะผู้อนุรักษ์ป่า สมาชิกในชุมชนแม่กองซ้ายไม่เว้นแม้กระทั่งเยาวชน มีการรับรู้และนำกฎระเบียบของชุมชนไปใช้อย่างเคร่งครัด สังเกตได้จากตอนที่เยาวชนในชุมชนชวนผู้วิจัยไปสำรวจรอบๆ หมู่บ้าน และไปแทงปลา ห้วยที่สามารถแทงปลาได้ จะต้องเดินขึ้นสวนทางน้ำประมาณ 1 กิโลเมตร หรือต้องเดินไปตามทางน้ำ ไปอีกประมาณ 1 กิโลเมตร จะมีเขตที่คณะกรรมการหมู่บ้านและสมาชิกร่วมกันกำหนดว่าสามารถจับสัตว์น้ำได้เยาวชนที่ชวนมาจึงจะเริ่มจับปลากัน หรือการตัดไม้เพื่อนำมาใช้สอยก็ต้องขออนุญาตกรรมการหมู่บ้าน และประชุม

ร่วมกันกับทุกคนในชุมชนก่อนที่จะตัด การที่ชุมชนมีกฎระเบียบของชุมชนจึงเป็นหลักยึดเหนี่ยวให้ทุกคนเห็นว่าสิ่งที่ตนกำลังปฏิบัติอยู่เป็นสิ่งที่สมควรทำ เนื่องจากเป็นไปตามกฎระเบียบ ย่อมที่จะสร้างความมั่นใจให้กับคนในการที่จะพูดในการรักษากฎ และปกป้องชุมชนของตนเป็นที่สุด ส่วนการบริหารจัดการป่าของที่นี่มีการออกกฎหมายหมู่บ้านที่ทุกคนปฏิบัติตาม ว่าพื้นที่ใช้สอยกับป่าอนุรักษ์ต้องแยกออกจากกัน และการใช้สอยเป็นการใช้อย่างยั่งยืน ทั้งของป่า พื้นที่การเกษตร สัตว์น้ำ จะใช้ส่วนหนึ่ง อีกส่วนต้องปล่อยให้แพร่พันธุ์ด้วย ไม่เช่นนั้นก็จะหมด

สามารถวิเคราะห์และสรุปได้ว่า การมีกฎระเบียบหมู่บ้านแล้วทุกคนปฏิบัติตามจะช่วยสร้างความมั่นใจในการอนุรักษ์ป่าในสิ่งที่ตนทำเป็นสิ่งที่ดี ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจว่าตนและชุมชนได้ช่วยกันอนุรักษ์ทรัพยากรป่า ดิน และน้ำ มีการนึกถึงผลประโยชน์ต่อคนทั้งประเทศ สมาชิกในชุมชนจึงพร้อมใจกันปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

กล่าวโดยสรุปการสร้างอัตลักษณ์นักอนุรักษ์ป่าในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนมีฐานทางความคิดมาจากความรักความผูกพันในชุมชน การยึดมั่นในกฎระเบียบของชุมชน การมีความเชื่อ ศาสนาและภูมิปัญญาที่เกี่ยวข้องกับวิถีชีวิตของคนที่อยู่กับป่า จุดศูนย์รวมน้ำใจของชุมชนไม่ได้ขึ้นอยู่กับตัวผู้นำแต่สมาชิกทุกคนมุ่งทำเพื่อรักษาทรัพยากรป่าให้เป็นประโยชน์แก่ส่วนรวมของคนทั้งประเทศ มิใช่เพียงแก่ชุมชนของตนที่ได้ประโยชน์ ประโยชน์โดยตรงที่ชุมชนได้รับ คือ มีป่าที่อุดมสมบูรณ์ มีทรัพยากรให้คนที่อาศัยอยู่กับป่าได้ใช้เพื่อดำรงชีพ แต่ผลประโยชน์ทางอ้อมที่คนทั้งประเทศได้รับ คือ มีป่าต้นน้ำ มีทรัพยากรน้ำไว้ใช้ มีแหล่งผลิตอากาศบริสุทธิ์ของประเทศ

#### 4) การปรับเปลี่ยนอัตลักษณ์ของที่อยู่อาศัย

การปรับเปลี่ยนอัตลักษณ์ของที่อยู่อาศัย คือ การปรับเปลี่ยนอัตลักษณ์ที่เป็นผลมาจากนโยบายการอนุรักษ์ป่าของชุมชน เปลี่ยนจากที่อยู่อาศัยที่สร้างขึ้นจากไม้ไผ่เมงหลังคาด้วยหญ้าคา มาเป็นการสร้างที่อยู่อาศัยอย่างมั่นคงถาวรด้วยไม้เนื้อแข็ง และหลังคากระเบื้อง กล่าวคือ ระบบการสร้างอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ การเป็นนักอนุรักษ์ป่า ได้ถูกรังสรรค์ขึ้นจากจุดเปลี่ยนของชุมชน ในการเข้ามามีบทบาทในการเป็นเจ้าของทรัพยากรธรรมชาติโดยรัฐในแง่ของกฎหมาย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2519 ด้วยการประกาศเขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่าดอยเชียงดาว ซึ่งมีผลครอบคลุมทับซ้อนอาณาเขตของหมู่บ้าน ทั้งที่อยู่อาศัย ที่ทำกิน และพื้นที่ป่าชุมชนทั้งหมด จนกระทั่งมีแผนอพยพคนออกจากป่าในปี พ.ศ. 2536 ชาวบ้านที่เคยดูแลป่า รู้สึกถึงความไม่มั่นคงในการเป็นเจ้าของ อีกทั้งยังเป็นช่องทางให้กลุ่มนายทุน และคนภายนอกเข้ามาแย่งชิงทรัพยากรจากชุมชน ทั้งนี้แล้วล้วนมีส่วนทำให้รูปแบบการจัดการทรัพยากรป่าไม้ที่เป็นวิถีดั้งเดิมของกลุ่มชาติพันธุ์ปกากะญอ อันประกอบด้วย กฎจารีตประเพณี พิธีกรรม ความเชื่อ ภูมิปัญญา ศาสนา ที่สะท้อนระบบความคิด



ในการจัดการทรัพยากรที่ปฏิบัติสืบต่อกันมาเป็นเวลาช้านาน ได้ถูกแปรรูปเป็นกระบวนการอนุรักษ์ เพื่อสร้างความอยู่รอดให้แก่ชุมชน โดยมีการปรับเปลี่ยนอัตลักษณ์ อาทิ การทำแนวกันไฟ การเปลี่ยนจากการนับถือผีมายึดหลักคำสอนของศาสนาที่เชื่อมโยงกับการรักษาป่า มีการบวชป่า มีการตั้งข้อกำหนดกฎเกณฑ์ในการอยู่ร่วมกับป่าของชุมชน การจัดการป่าในรูปแบบของป่าชุมชนป่าใช้สอย ป่าชุมชนอนุรักษ์ ที่ทำกิน และมุ่งทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวมด้วยการนิยามตัวตนเป็นนักอนุรักษ์

ผลจากการพยายามสร้างอัตลักษณ์นิยามตัวตนว่าเป็นผู้นุรักษ์ป่า จึงทำให้วิถีการดำเนินชีวิตที่เป็นอัตลักษณ์เดิมของชาวปกากะญอในชุมชนนี้เริ่มเปลี่ยนแปลงไปดังที่กล่าวมาข้างต้น และสิ่งที่เห็นได้ชัดจากการที่ผู้วิจัยสังเกตลักษณะของที่อยู่อาศัย พบว่าในปัจจุบันมีการสร้างบ้านเรือนแบบมั่นคงถาวรมากขึ้น โดยแบ่งเป็น โรงครัว มีเตาไฟอยู่กลางห้อง ใช้เป็นพื้นที่เก็บเมล็ดพันธุ์ และทำครัว มีลักษณะโครงสร้างแบบดั้งเดิม ลักษณะเป็นไม้ไผ่ มุงหลังคาด้วยสังกะสี อีกส่วนคือ เรือนนอน มีโครงสร้างเป็นไม้เนื้อแข็ง มุงด้วยหลังคากระเบื้อง หรือสังกะสี ทุกบ้านมีขุ้งนางไว้เก็บผลผลิตข้าว บางบ้านก็ใช้พื้นที่ใต้ถุนของบ้านจัดทำเป็นห้องสำหรับเก็บผลผลิตทางการเกษตร มีห้องสุขาอยู่คนละส่วนกับตัวเรือนบ้าน ใช้เป็นส้วมซึม บ้านที่ค่อนข้างมีฐานะจะมีเสาอากาศกางปลา หรือจานรับสัญญาณ ทีวีเชื่อมต่อกับโทรทัศน์เพื่อติดตามข่าวสารจากโลกภายนอก บางบ้านมีการใช้เสาอากาศดึงสัญญาณโทรศัพท์ต่อตรงเข้าโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบเดิมเงินเพื่อใช้สื่อสารในเรื่องที่จำเป็น



ภาพที่ 4.39 โรงเลี้ยงสัตว์ และบ้านที่ใช้ไม้ไผ่และหญ้าคาเป็นส่วนประกอบหลัก



ภาพที่ 4.40 บ้านหลังเก่าของสิงห์ทอง ที่ปัจจุบันใช้เป็นโรงครัวทำจากโครงสร้างไม้ไผ่มุงสังกะสี



ภาพที่ 4.41 การปรับอัตลักษณ์ด้วยการสร้างที่พักอาศัยแบบถาวร

สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงการปรับเปลี่ยนอัตลักษณ์ของที่อยู่อาศัย 3 คน จาก 7 คนของผู้ให้สัมภาษณ์ มีการกล่าว 8 ครั้ง โดยคุณลอแกลกล่าว 2 ครั้ง คุณยีแกลกล่าว 1 ครั้ง คุณชอกกล่าว 5 ครั้ง

ยีแกล (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงการลดจำนวนการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรป่าไม้ หลังจากการปรับเปลี่ยนในรูปแบบของที่อยู่อาศัย ว่า



ใบคานี้แค่สองปีก็ต้องเปลี่ยนอีก อะไรอย่างนี้ / มันก็ต้องตัดไม้ตลอด สองปีเรา  
ต้องเปลี่ยน ตอนนั้นใช้ไม้ไผ่นะ ไม่ได้ใช้แบบนี้ ใช้อันนี้ สิบปี ยี่สิบปี สามสิบปี  
ปลวกอะไรไม่ขึ้น ก็อยู่มานาน อันนี้คือ อาจจะดูว่า เราตัดไม้เยอะหน่อย แต่มัน  
มันคงกว่า แล้วก็ แล้วก็ไม่ต้องตัดไม้เยอะอีก ก็คือ เสร็จแล้วก็คืออยู่อย่างนี้ อันนี้ก็  
ปีแล้ว อ้อ สิบห้าปีแล้วนะ แล้วก็ปลวกไม่ขึ้น ก็ยังคืออยู่นะ (หัวเราะ)

ขอ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงการขายสัตว์เลี้ยงและรวมเงินเพื่อสร้าง  
ที่อยู่อาศัยแบบถาวร เนื่องจากอยากให้มีป่าเพิ่มขึ้น แทนพื้นที่เดิมซึ่งเคยเป็นหลุมศพที่ชุมชนใช้  
ประโยชน์ในการสร้างที่อยู่อาศัย ว่า

หลุมศพนี้ถ้าเวลาไม้โตขึ้น คราวนี้ตายหมดเลย / อยากให้มีป่ามากกว่านี้ครับ ถ้า  
หลุมศพนี้ สู้อไฟป่าไม่ไหว / ตอนแรก ชาวบ้านเนี่ยไปเจอที่หมู่บ้านนี้ ตอนแรกก็  
เขาไม่ทำแบบนี้ เขาใช้ไม้ไผ่อยู่ ผสมกับไม้ไผ่ เขาจะใช้แต่หลังคา เพราะว่า เวลา  
รักษาป่าปลูกหลุมศพไม่มีแล้ว ชาวบ้านก็ เอ . จะทำอย่างไร ซื่อ จะเอาไม้ไผ่เป็น  
หลังคาที่ไม่ไหว ยิ่งลำบากอีก เขาก็ขายวัวขายควายเก็บเงินไว้ แล้วก็ไปซื้อหลังคา

สามารถวิเคราะห์และสรุปได้ว่า ปัจจุบันการก่อสร้างบ้านเรือนไม่ได้ใช้  
ใบตองตึง และหลุมศพแล้ว ไม้ไผ่อาจมีให้เห็นบ้างไม่มากนัก เนื่องจากนโยบายการอนุรักษ์ป่า  
การจัดการป่าชุมชนของแม่ฮ่องสอน ส่งผลให้พื้นที่ของหลุมศพถูกทดแทนด้วยพื้นที่ของป่า ทำให้  
วัสดุเหล่านี้หายากขึ้น ต้องออกไปหาหลุมศพไกลมากขึ้นทุกๆ ปี ดังคำกล่าวของชาวบ้าน จากการ  
อนุรักษ์ป่า การคืนพื้นที่ของชุมชนสู่ป่ามากขึ้น เมื่อต้นไม้โตขึ้นป่ารกทึบขึ้นจึงมีผลทำให้หลุมศพที่  
ชาวบ้านเคยใช้ประโยชน์ในการสร้างที่อยู่อาศัยลดน้อยลงเรื่อยๆ ต้องออกไปหาไกลมากขึ้นเรื่อยๆ  
ทุกปี แต่ชาวชุมชนแม่ฮ่องสอนก็ยินดีที่จะแลกกับการมีพื้นที่ป่ามากขึ้น ด้วยการปรับเปลี่ยนรูปแบบ  
ของที่พักอาศัย ให้มีความมั่นคงถาวรมากขึ้นด้วยการสร้างบ้านเรือนดังเช่นในปัจจุบัน ต้องมีการ  
เสียดสด้วยการขายสัตว์เลี้ยงเพื่อแปรรูปเป็นตัวเงินแล้วนำมาซื้อหลังคากระเบื้องหลังคาสังกะสี  
ในการสร้างบ้านเรือน ชาวบ้านเลือกที่จะให้พื้นที่ป่ามีขึ้นมาทดแทนภูเขาที่เต็มไปด้วยหลุมศพ ซึ่งถ้า  
ไฟป่าลุกลามเข้าพื้นที่หลุมศพก็ไม่สามารถดับไฟได้ทันทั่วทั้งที่ ดังนั้นจึงมีการปรับอัตลักษณ์ชีวิต  
ความเป็นอยู่เพื่อความเหมาะสมกับเหตุการณ์ปัจจุบัน

##### 5) การดำเนินชีวิตแบบพอเพียงเรียบง่าย

การดำเนินชีวิตแบบพอเพียงเรียบง่ายของคนแม่ฮ่องสอน เป็นการดำเนิน  
ชีวิตแบบพอเพียงตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงของในหลวง กล่าวคือ จากการสังเกต พบว่า  
ชาวบ้านในชุมชนจะไม่เก็บผลผลิตจากป่าออกไปขายเพื่อการค้า หากจะมีคนมาขอซื้อบ้าง

ในหมู่บ้านก็แล้วแต่ตามความเหมาะสม เนื่องด้วยพื้นฐานทางความคิด และความเชื่อจากนิทาน คำสอนที่เล่าต่อๆ กันมา ทำให้เงินไม่ได้เป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีวิตของคนในชุมชนนี้ แต่ ข้าว ต่างหาก ที่เป็นตัวตั้งในการดำเนินชีวิต คนแม่ฮ่องซ่าย รวยข้าว ข้าวเยอะ เป็นวลีติดปากของคนที่นี่ ข้าวที่พวกเขาปลูกกันนี้แหละ คือเกราะป้องกันพวกเขาจากอำนาจของทุนนิยมภายนอกที่พยายามจะก้าวเข้ามามีอิทธิพลต่อชุมชนแม่ฮ่องซ่าย มีการปล่อยให้ธรรมชาติปรับสมดุลจัดการดูแล ในตัวเอง อาทิ การเลี้ยงสัตว์ เช่น หมู วัว ควาย ไก่ สุนัข ก็ใช้ผลผลิตจากธรรมชาติ เช่น ใบสา ฟาง รำ ข้าว น้ำซาวข้าว ในการเลี้ยงไม่จำเป็นต้องใช้หัวอาหารก็อยู่ได้ มูลสัตว์ก็เป็นปุ๋ยต่อ ไร่ของชาวบ้านขายกันในบ้าน ใครอยากได้อะไรก็มาหยิบๆ เอา แล้วเรียกเจ้าของบ้านมาเก็บเงิน สิ่งที่ขายเป็นเครื่องอุปโภคบริโภคที่จำเป็น และขนมสำหรับเด็กๆ ส่วนร้านขายยาก็คือตู้เหล็กที่ใช้สำหรับเก็บเอกสาร โดยแยกยาใช้ภายในกับยาใช้ภายนอกไว้เป็นชั้นๆ ยาที่ขายดี คือ ยาแก้แพ้อากาศ การใช้ประโยชน์ ผลผลิตทางการเกษตรก็ไม่ทิ้งขว้าง ใช้ภูมิปัญญาในการทำไม้กวาด ตากพริกแห้ง ถั่วแห้ง เก็บไว้ใช้ มีการถนอมอาหารโดยนำถั่วมาหมักไว้รับประทานแทนกะปิ เรียก ถั่วเน่าชา อุปกรณ์เครื่องใช้ในบ้านมีเท่าที่จำเป็น ไฟฟ้าที่ใช้ในบ้านมีเพียงหลอดตะเกียบ 1 หลอดบนบ้าน และอีก 1 หลอดในครัว เปิดใช้เฉพาะตอนหัวค่ำเท่านั้น



ภาพที่ 4.42 โทรทัศน์เครื่องใช้ไฟฟ้าที่จำเป็นในการรับรู้ข่าวสารบ้านเมืองนอกชุมชน



ภาพที่ 4.43 ภูมิปัญญาชาวบ้านในการทำไม้กวาดไว้ใช้ในครัวเรือน



ภาพที่ 4.44 การถนอมอาหารจากถั่วเหลืองด้วยการทำถั่วเน่าไว้รับประทานในครัวเรือน



ภาพที่ 4.45 โบสถ์แม่คองซ้ายที่เรียบง่ายของผู้นับถือศาสนาคริสต์ในชุมชน

สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงการดำเนินชีวิตแบบพอเพียงเรียบง่าย 5 คน จาก 7 คนของผู้ให้สัมภาษณ์ มีการกล่าว 21 ครั้ง โดยคุณคะหยี่กล่าว 1 ครั้ง คุณทีเลกล่าว 6 ครั้ง คุณลอแลกล่าว 2 ครั้ง คุณยีแกล่าว 6 ครั้ง คุณพาดิกล่าว 6 ครั้ง

ทีเล (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงการรู้จักกินรู้จักใช้ ว่า รู้จักกิน ก็เรากิน ก็เรากิน เรารู้ว่า, อ่า, สมมุติว่าเราเก็บผักไข่ม้อยครับ เราเก็บผัก ผักมีเยอะเยอะเลยไข่ม้อยครับ เราเก็บแค่ว่า เพื่อให้เราพอกิน เพื่อวันหน้า ผักที่เหลือเราไปเก็บอีก พอเรา เรากิน เราเก็บมามาก มันกินไม่หมด แล้วเราก็ ทิ้งเปล่าอย่างนี้ รู้จักกินรู้จักใช้อย่างนี้

ทีเล (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงอำนาจของเงินที่ส่งผลกระทบต่อป่าและความสุขจากใช้ชีวิตแบบพออยู่พอกิน ว่า ชีวิตเราจะเปลี่ยนไป เพราะถ้าเรามอง ไร่ . . บอกตรงตรงนะ ถ้าเราบ้ำเงินไปแล้วนี้ ป่าของเราก็จะบ้ำได้อย่างนี้ ป่าของเราก็จะสูญเสียบ้างไปบ้าง อนาคตต่อไป เรา เรา จะอยู่ เราพอยู่พอกิน ก็ดีแล้วอย่างนี้ ที่ว่า ถือว่าไม่ร่ำไม่รวย ก็, ขอให้มีความสุข

ยีแ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงความแตกต่างของการใช้ชีวิตในเมืองหลวง กับความสุขที่ได้อยู่กับธรรมชาติ ว่า

ออกไปทำงาน อย่าง ก็มีเงิน แต่ไม่มีความสุขอะ แต่ใช้เงิน ไม่ค่อยจะได้เก็บ ก็ แต่อย่างอยู่ บนคอยเราก็ไม่มีเงินเยอะ แต่ก็มีกิน มีใช้ ข้าวก็ไม่ต้องซื้อ กับข้าวซื้อเป็นอาทิตย์ไม่ต้องซื้อก็มี อย่างไม่ได้เงิน แต่ก็ไม่ได้ซื้อ แต่เราอยู่อย่างนั้น ได้เงิน แต่เราก็ต้องได้ซื้อ มันก็ใช้ชีวิตแตกต่างกันตรงที่ แอ้อคนนะ อย่างอยู่บนคอยนี้ อากาศธรรมชาติ (ลากเสียงยาว นุ่มๆ )

พาดิ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงความเป็นอยู่อย่างพอเพียง และอยู่ในกรอบระเบียบของชุมชน ว่า แล้วก็ เราก็ ถ้าเราจะเอา เอาแต่เงิน น้อ พุคถึงเงิน เอาเงินเยอะเราก็ทำได้ แต่ว่า มันก็ไม่มีเป็นกฎระเบียบของหมู่บ้านแล้ว ถ้าเราเอา พอดิพอดิ แล้วก็อยู่อย่างพอเพียงอยู่แล้วนะ ในหมู่บ้าน

สามารถวิเคราะห์และสรุปได้ว่า ชาวบ้านสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ด้วยการมีวิถีชีวิตที่สอดคล้องกับการอยู่ป่า การทำการเกษตรแบบยังชีพ พอมีผลผลิตเหลือก็ขายบ้าง อำนาจของเงินไม่สามารถครอบคลุุมจิตใจของคนในชุมชนนี้ได้ หลายคนเลือกที่จะดำรงชีพอยู่ในชุมชนต่อไป บางคนก็ไปใช้ชีวิตอยู่ในเมืองหลวง แต่สุดท้ายก็เลือกที่จะกลับมาอยู่ที่บ้านของตนด้วยเหตุผลที่ว่า สุขใจแม้ไม่ได้มีเงินมากมาย แต่มีครอบครัว มีธรรมชาติอยู่ที่นี้ การดำรงชีพในแต่ละวันแทบจะไม่ต้องใช้เงินในการจับจ่ายซื้อของ ได้ผลผลิตจากสวนมาก็แบ่งๆกัน ส่วนการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรป่า ดิน และน้ำ ก็ใช้อย่างพอเพียงร่วมกับการอนุรักษ์ไปด้วย มิเช่นนั้นแล้ว จะไม่สามารถใช้ได้อย่างยั่งยืน อัตลักษณ์การดำรงชีพที่พอเพียงเรียบง่ายของกลุ่มชาติพันธุ์ปกากะญอในชุมชนแม่คองซ่ายนี้เองที่ทำให้อำนาจของทุนนิยมไม่อาจแทรกซึมเข้าภายในจิตใจของคนที่นี่ได้ ส่งผลให้ป่าชุมชนของแม่คองซ่ายได้หลุดรอดพ้นจากความโลภของนายทุนและผู้แสวงหาผลประโยชน์จากป่า ยังคงความเป็นป่าที่อุดมสมบูรณ์เป็นรั้วกำแพงธรรมชาติของชุมชนได้จนกระทั่งทุกวันนี้

#### 6) ความเชื่อใจผู้นำ

ความเชื่อใจผู้นำ คือ การเปลี่ยนอัตลักษณ์ความเชื่อในผู้นำที่เป็น ฮีโซ่ มาเป็นความเชื่อใจผู้นำที่เป็นผู้มีความรู้ มีประสบการณ์ และเป็นผู้ประสานงานกับนอกชุมชน กล่าวคือ การต่อสู้ฟันฝ่าอุปสรรคตลอดเวลาเกือบ 20 ปีที่ผ่านมาของชุมชนแม่คองซ่าย จะไม่สามารถก้าวข้ามวิกฤตการณ์ให้อพยพคนออกจากป่าได้เลย หากปราศจากผู้นำชุมชนที่เข้มแข็ง การสืบทอดผู้นำของชุมชนที่เป็นอัตลักษณ์ของชาติพันธุ์ปกากะญอมีการสืบทอดความเป็นผู้นำทางสายเลือดเฉพาะคนในครอบครัวเท่านั้น เรียกว่า ฮีโซ่ ก่อนหน้าที่ชุมชนจะมีผู้นำคนปัจจุบันนี้ เคยมีผู้นำที่เป็นฮีโซ่มาก่อน ซึ่งเป็นครอบครัวที่นับถือพระพุทธศาสนา กระทั่งรุ่นลูกรุ่นหลานมีการแต่งงานกับคนที่นับถือศาสนาคริสต์แล้วเปลี่ยนมานับถือศาสนาคริสต์ตามครอบครัว ซึ่งตามความเชื่อของปกากะญอ ถ้าคนในครอบครัวของฮีโซ่ที่เปลี่ยนศาสนาไปแล้วก็ไม่สามารถเป็นผู้นำได้ ผู้อื่นที่ไม่ได้ถือกำเนิดจากครอบครัวนี้ ก็ไม่สามารถเป็นผู้นำได้เช่นกัน จึงเกิดภาวะขาดแคลนผู้นำขึ้น และอยู่ในยุคสมัยที่ชุมชนเกิดปัญหาพอดิ ดังนั้น นายแก้ว คาคิ ผู้นำชุมชนด้านการอนุรักษ์ป่า จึงลุกขึ้นสู้กับเหตุการณ์ดังกล่าว ด้วยการเข้าประสานงานกับเครือข่าย มูลนิธิพัฒนาภาคเหนือ มูลนิธิโลกสีเขียว สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาตนเองในเครือข่ายจนสามารถนำความรู้เหล่านั้นมาพัฒนาชุมชนตามแนวทางของปกากะญอที่มีหน่วยงานภายนอกคอยสนับสนุน

คอยชี้แนะแนวทางช่วยเหลือจนชุมชนได้รับรางวัล ลูกโลก สีเขียว ได้เป็นที่ประจักษ์แก่ทั้งหน่วยงานภาครัฐ และบุคคลภายนอก ได้สื่อสารชุมชนออกสู่ภายนอก มีการช่วยเหลือหลังไหลสู่ชุมชนอย่างไม่ขาดสาย จนลุงแก้วเป็นที่ยอมรับแก่ชาวบ้าน ชาวบ้านมีความเชื่อมั่น เชื่อใจ และยินดีที่จะมีส่วนร่วมทุกกิจกรรมของชุมชนตลอดมา

จากการสัมภาษณ์พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงความเชื่อใจผู้นำ 3 คน จาก 7 คนของผู้ให้สัมภาษณ์ มีการกล่าวทั้งหมด 6 ครั้ง โดยคุณชอติกล่าว 4 ครั้ง คุณลอแลกล่าว 1 ครั้ง คุณชอกล่าว 1 ครั้ง

ชอติ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงความเชื่อใจคนที่เป็นผู้ประสานงานของชุมชน ว่า ก็อย่าง (ไอ กระแอม) ของ ชุคใหม่เนี่ย ของสถาบันน้ำเนี่ย เขาให้ผมเป็นผู้ประสานงานก่อนจะทำอะไร ผมก็ให้ พะติแก้วประชุม แล้วก็ผมจะเป็นคนเสนอว่าต้องทำอะไรบ้าง คือเค้าจะมองที่ผู้นำ เขาว่าผมคือผู้ประสานงาน เขาจะฟังที่ผมพูดนะครับว่าจะทำอะไรก่อนยังงี้ครับ

ชอ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงความเชื่อใจคนที่มีประสบการณ์ ว่า เพราะว่า มัน คนที่มันจะออกไปข้างนอก ไปประชุมข้างนอกบ่อยอะ ชาวบ้านเขาจะรู้แล้วว่า เขาจะได้ประสบการณ์เยอะ คนได้ความรู้จากส่วนกลางนะ

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้สมาชิกในชุมชนมีความเชื่อใจในตัวผู้นำ และร่วมกันผู้เพื่อชุมชนกระทั่งทุกวันนี้มาจาก 3 ปัจจัยได้แก่ 1) เป็นผู้มีความรู้ 2) เป็นผู้มีประสบการณ์จากการเข้าร่วมเครือข่าย การประชุมร่วมกับนักวิชาการ เป็นตัวแทนชุมชนในการเจรจาต่อรองเพื่อชุมชน 3) เป็นผู้ประสานงานกับนอกชุมชน

ด้วยความที่ชุมชนมีอัตลักษณ์ ความเชื่อใจผู้นำ ซึ่งเป็นผู้นำชุมชนด้านการอนุรักษ์ป่า ไม่ได้เป็น ฮีโร่ เหมือนผู้นำคนก่อน ด้วยจากบริบทของชุมชนที่เปลี่ยนแปลงไปจากภัยคุกคามของสังคมภายนอก จากโลกที่เปลี่ยนแปลงไป จึงต้องมีผู้นำที่มีลักษณะดังกล่าวข้างต้นที่สอดคล้องกับชุมชนและการเปลี่ยนแปลงนั้น ความเชื่อใจในตัวผู้นำจึงเปรียบเสมือนกุญแจดอกสำคัญดอกหนึ่งที่จะช่วยไขประตูให้สามารถก้าวข้ามวิกฤตการณ์นี้ไปได้

#### 4.2.1.4 การสื่อสารของชุมชน

การสื่อสารของชุมชน เป็นการสื่อสารที่มีทิศทางการไหลของข่าวสารทุกทิศทุกทาง ข่าวสารจากภายในชุมชนไหลไปสู่ภายนอก จากภายนอกเข้าสู่ชุมชน และภายในชุมชนด้วยกันเอง มีการสร้างเครือข่ายชุมชน เป็นการตอบสนองความต้องการของชุมชนที่แต่เดิมเคยแต่ตอบสนองความต้องการของรัฐเป็นหลัก การสื่อสารของชุมชนเป็นเวทีสำหรับแลกเปลี่ยนข่าวสารและทัศนะของคนทุกคนในชุมชน เป็นสิ่งสำคัญมากในการประสานความช่วยเหลือ และการพัฒนามาสู่ชุมชน ตลอดจนการสร้างเชื่อมั่นต่อบุคคลภายนอกและการสร้างความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อชุมชน การสื่อสารของชุมชน เป็นไปก็เพื่อเป้าหมายในการอนุรักษ์ป่า การพัฒนาชุมชน และส่งข่าวออกไปยังภายนอกชุมชน จากจุดยืน มุมมอง ทัศนะของตนเองเพื่อ



พิสูจน์ความเชื่อจากบุคคลภายนอกว่าชุมชนได้อุรักษ์ป่าจริง จากการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถแบ่งการสื่อสารของชุมชน ได้ 3 รูปแบบ คือ เพื่อประชาสัมพันธ์ชุมชน เพื่อบริหารจัดการความขัดแย้ง และเพื่อระดมคนเข้ามามีส่วนร่วม ดังนี้

1) การสื่อสารเพื่อประชาสัมพันธ์ชุมชน

การสื่อสารเพื่อประชาสัมพันธ์ชุมชน เป็นการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่ผู้นำได้รับมาจากการเข้าร่วมเครือข่าย จากการศึกษาดูงานชุมชนต่างๆ อีกทั้งยังเป็นการนำข่าวสาร การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ภายนอกชุมชนมาเล่าต่อให้สมาชิกในชุมชนได้รับรู้วิธีการสื่อสารนั้น ผู้นำจะใช้วิธีการประชุมหมู่บ้านทุกเดือน และทุกครั้งหลังกลับมาจากการมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม หรือหน่วยงานนอกชุมชน สมาชิกในชุมชนทุกคนก็จะมานั่งฟังผู้นำพูดประกอบกับ ถ้าการเข้าร่วมแต่ละครั้งมีเยาวชน หรือสมาชิกในชุมชนติดตามผู้นำไปด้วย ผู้นำจะฝึกและเปิดโอกาสให้ผู้ติดตามได้เล่าประสบการณ์ให้ชาวบ้านได้ฟังก่อน จากนั้นผู้นำจะสรุปความตอนท้ายอีกครั้ง อีกทั้งยังเป็นการสื่อสารเพื่อประชาสัมพันธ์ชุมชนแก่คนภายนอกชุมชนว่า ชุมชนแม่ฮ่องซ่ายเป็นชุมชนหนึ่งที่ช่วยอนุรักษ์คอยเชียงควาว ขณะที่ผู้วิจัยได้สังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมกับชุมชนในพิธีข้าวใหม่ของผู้นำถือศาสนาคริสต์ สมาชิกในชุมชนหลายคนต่างพูดเป็นเสียงเดียวกันว่า อยากให้ชื่อเสียงเรื่องการอนุรักษ์ป่าของแม่ฮ่องซ่ายรู้จักกันไปทั่ว กลับ ไปก็ไปเล่าให้คนที่อื่นฟังด้วยนะ อยากให้เค้ามาเห็นของจริง มีการทำป้ายประชาสัมพันธ์นำเสนอจุดเด่น และกิจกรรมของชุมชนบริเวณศาลาที่ประชุมของชุมชนด้วย



ภาพที่ 4.46 ป้ายประชาสัมพันธ์ชุมชนเกี่ยวกับบทบาทการจัดการทรัพยากรธรรมชาติของชุมชน

สอดคล้องกับการสัมภาษณ์ โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงการสื่อสารเพื่อประชาสัมพันธ์ชุมชน 5 คน จากผู้ให้สัมภาษณ์ 7 คน มีการกล่าว 12 ครั้ง โดยคุณคะหียักกล่าว 1 ครั้ง คุณทีเล กล่าว 3 ครั้ง คุณลอแลกกล่าว 5 ครั้ง คุณยีแอกกล่าว 2 ครั้ง และการสนทนากับคุณชอ 1 ครั้ง

ทีเล (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงการได้ประชาสัมพันธ์ชุมชนจากการส่งชุมชนเข้าประกวดรางวัลลูกโลกสีเขียว ว่า ก็ เออ. ตอบยากเหมือนกันนี่นะ มัน ถ้า ถ้า คิดว่าเมื่อก่อนนี้ เราส่งไปใช้มัย เราส่งไป เราไม่หวังอะไรว่าจะได้แก่เขา คนภายนอกเขา เขารู้ว่า โอชุมชนที่นี่ เป็นคนรักษาป่าอย่างนี้ เราเราก็ ก็คิดแค่นั้นนะ

ลอแล (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงความเข้าใจของบุคคลภายนอกต่อภาพลักษณ์ของชุมชน ว่า คือคนข้างนอกเค้าก็ไม่รู้จัก ไม่ได้เห็น คนข้างนอก จะถือว่า ชาวเขาทำลายป่าอย่างเดียวนะ เขาไม่เห็นว่าจะจริงป่าว่าไม่รู้ว่าจะจุดไหนทำลาย จุดไหนไม่ทำลาย จุดไหนรักษา มันก็. คนทำลายก็มี แต่ว่า เผ่าไหน บ้านไหน ก็ไม่. มันไม่คู่ มันไม่มีการสื่อสาร และการรับรู้เกี่ยวกับข่าวสารบ้านเมืองจากนอกชุมชน ว่า ครับ เหมือน เราเราอยู่ในบ้านเดียวกัน เราอยู่ในประเทศ ก็สถานการณ์ในหมู่บ้านยังงี้ แล้วก็ในประเทศยังงี้ แล้วก็เท่าเทียบกัน อยู่บ้านอยู่เมืองก็ต้องรู้บ้านรู้เมือง

สามารถวิเคราะห์และสรุปได้ว่า การสื่อสารเพื่อประชาสัมพันธ์ชุมชนเป็นการสื่อสารทั้งจากภายในสู่ภายนอกชุมชน จากภายนอกสู่ภายในชุมชน และภายในชุมชนเอง โดยเป็นการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ภายนอกชุมชนที่ผู้นำหรือคนในชุมชนได้ทราบมาบอกกล่าวแก่คนในชุมชน เป็นการพยายามสื่อสารให้คนภายนอกได้รับรู้และเข้าใจว่าชาวเขาไม่ได้เป็นผู้ทำลายป่าทั้งหมด ยังมีชุมชนแม่ฮ่องซ่ายที่ยังรักษาป่า มีการสื่อสารผ่านรางวัลลูกโลกสีเขียวที่ทำให้คนภายนอกเข้าใจชุมชนมากขึ้น ประกอบกับการสื่อสารผ่านเวที ผ่านเครือข่ายด้วย ส่วนในชุมชนก็มีการจัดประชุมหมู่บ้านทุกเดือนเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกันของคนในชุมชน

## 2) การสื่อสารเพื่อบริหารจัดการความขัดแย้ง

การสื่อสารเพื่อบริหารจัดการความขัดแย้ง เป็นการสื่อสารเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบของชุมชน เพื่อให้บุคคลภายนอกรับทราบและปฏิบัติตาม การรับข้อเสนอที่เหมาะสมกับชุมชนจากหน่วยงานของรัฐ โดยหลีกเลี่ยงการปะทะและการใช้ความรุนแรงต่อกัน จากการสัมภาษณ์มีผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงการสื่อสารเพื่อบริหารจัดการความขัดแย้ง 2 คน จากผู้ให้สัมภาษณ์ 7 คน มีการกล่าว 6 ครั้ง โดยคุณคะหียักกล่าว 2 ครั้ง คุณชอกล่าว 4 ครั้ง

คะหีย (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงการสื่อสารเพื่อบริหารจัดการความขัดแย้ง กับหน่วยงานภาครัฐ ว่า แล้วก็คุย กับเจ้าหน้าที่นั่นแหละ ก็ ไม่ใช่ว่าไม่เอา ไม่ใช่ชนะ เอา (ลากเสียงยาว) โอเจ้าหน้าที่ไม่ให้ชาวบ้านเนี่ย แล้วก็ทำยังไงเอา ทำไปมันก็แค่นั้นอย่างนั้นแหละ แล้วก็การคุยกันเนี่ย ไม่ใช่ว่า ให้เถียงกันไม่ใช่ เออ ก็ ชาวบ้านทำอย่างนี้ จะไปกับชาวบ้านรีป่า อย่างนั้นแหละ ต้องเจรจา ต้องคุยกัน



ขอ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงการสื่อสารกฎระเบียบของหมู่บ้านกับบุคคลภายนอก ว่า เธอ ตอนหลังไม่ต้องเข้ามาแล้วนะ นี่เป็นเขตของ ของชาวบ้าน อันนี้ ไม่ใช่ชาวบ้าน จะรักษา จะทำเอง ไม่ใช่ นี่ก็รักษาป่าเนี่ย เพื่อ น้ำ เพราะว่า ที่อยู่ ที่พื้อยู่ที่เมืองคอง ต้องใช้น้ำนี้ด้วย พื้ ต้องไปตัดข้างนอกไกลๆ หน่อย

สามารถวิเคราะห์และสรุปได้ว่าการสื่อสารเพื่อบริหารจัดการความขัดแย้งของชุมชนเป็น ไปเพื่อบริหารจัดการความขัดแย้งกับคนในชุมชนข้างเคียงเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการเข้ามาบุกรุกพื้นที่ป่าของชุมชน และการเข้ามาจับปลาในเขตอนุรักษ์ของชุมชน หรือการใช้วิธีจับปลาที่จะส่งผลให้สัตว์น้ำสูญพันธุ์ได้ อีกทั้งยังรวมถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างชุมชนกับเจ้าหน้าที่ของรัฐในแนวทางการจัดการทรัพยากรที่ต่างกัน การสื่อสารนี้เกิดขึ้นจากการที่สมาชิกในชุมชนรับรู้และปฏิบัติตามกฎระเบียบของชุมชนอย่างเคร่งครัดจนทราบถึงประโยชน์ข้อดีต่างๆ ที่ตนและชุมชนได้รับ สามารถสร้างความมั่นใจในการที่จะสื่อสารปรองดองกับคนนอกที่เข้ามาแสวงประโยชน์จากทรัพยากรของชุมชน ด้วยการสร้างสัมพันธ์อันดีและชี้แจงว่ากฎระเบียบของชุมชนมีว่าอย่างไรบ้าง ทำไมถึงห้ามจับปลาในเขตอนุรักษ์ และตรงไหนสามารถจับปลาได้ สื่อสารถึงแนวทาง วิธีการที่ชาวบ้านใช้ในการจัดการป่า จนสามารถสร้างสัมพันธ์อันดีต่อคนภายนอกและมีการบอกต่อจนมีคนมาทำลายทรัพยากรของชุมชนน้อยลงในที่สุด

### 3) การสื่อสารเพื่อระดมคนเข้ามามีส่วนร่วม

การสื่อสารเพื่อระดมคนเข้ามามีส่วนร่วม คือ การโน้มน้าวให้สมาชิกในชุมชน และนอกชุมชนมาร่วมกันรักษาป่า จากการสัมภาษณ์มีผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงการสื่อสารเพื่อระดมคนเข้ามามีส่วนร่วม 4 คน จากผู้ให้สัมภาษณ์ 7 คน มีการกล่าว 6 ครั้ง โดยคุณคะหยึกกล่าว 1 ครั้ง คุณชอติกล่าว 2 ครั้ง คุณลอแลกล่าว 1 ครั้ง คุณอีแกกล่าว 1 ครั้ง คุณพาดิกล่าว 1 ครั้ง

ลอแล (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงการใช้เสียงระฆังเป็นสื่อสัญญาณในการรวมพลเพื่อดับไฟป่า ว่า ไฟไหม้ให้มานะ กั้นที่ หมดเขานั่นแหละ เราเห็นเมื่อไหร่ก็ตีระฆังว่าไฟไหม้ไฟไหม้ ไฟจะไม่เข้าข้างใน ไมโคนเลย

อีแก (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงการใช้เสียงระฆังเป็นสื่อสัญญาณในการรวมพลเพื่อประชุมหมู่บ้าน ว่า เวลาเรียกประชุมหมู่บ้าน ถ้าไปประชุมทุกครั้งเนี่ย กลับมาก็ตีระฆัง/ไปประชุมเรื่องอะไร เกี่ยวกับอะไรก็มาเล่าทุกอย่าง



ภาพที่ 4.47 จุดตีระฆังระดมคนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของชุมชน

สามารถวิเคราะห์และสรุปได้ว่าการสื่อสารเพื่อระดมคนเข้ามามีส่วนร่วมเป็นการระดมคนในชุมชน และนอกชุมชนช่วยกันดูแลป่า สื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมกันในการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อสร้างสรรค์พัฒนาชุมชน สื่อที่ชุมชนใช้ในการกระตุ้นพฤติกรรมของคนในชุมชนคือการตีระฆังเพื่อให้สมาชิกมาประชุมร่วมกันในทุกเดือน ตีระฆังเพื่อเป็นสัญญาณให้สมาชิกทุกครัวเรือนมารวมตัวกันไปดับไฟป่า ซึ่งบ่อยครั้งที่ไฟป่าจะเกิดขึ้นในเวลากลางดึก

กล่าวโดยสรุปการสื่อสารของชุมชนเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการประชาสัมพันธ์ชุมชน บริหารจัดการความขัดแย้ง และระดมคนเข้ามามีส่วนร่วม โดยมีทั้งการสื่อสารจากภายนอกชุมชนสู่ชุมชน จากภายในชุมชนออกไปนอกชุมชน และในชุมชนด้วยตนเอง ด้วยการอาศัยเวทีชุมชน เวทีเครือข่าย เป็นช่องทางในการสื่อสาร เพื่อเป็นการแสดงถึงความเป็นชุมชนเดียวกันด้วยการเข้ามามีส่วนร่วมในการสื่อสาร เพื่อสื่อสารจุดยืนและเอกลักษณ์ของชุมชนตน เพื่อยกระดับความมีสติและสำนึกรับผิดชอบทั้งกับชุมชนของตนและกับชุมชนอื่นๆ ให้ตระหนักร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยความสามารถของชุมชนเอง

#### 4.2.1.5 การเข้าร่วมเครือข่าย

การเข้าร่วมเครือข่ายของชุมชน คือ การที่ชุมชนเข้าร่วมกับกลุ่มเครือข่าย มูลนิธิพัฒนาภาคเหนือ มูลนิธิโลกสีเขียว และสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน มีความเป็นธรรมชาติที่เกิดจากการมีส่วนร่วมกันของคนในชุมชนและนอกชุมชนที่มีใจการแต่งตั้งเป็นองค์กรของสังคมที่นอกเหนือจากการควบคุมอำนาจรัฐ มีการพัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่าง

ต่อเนื่อง โดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้ การสร้างภูมิปัญญาความรู้ของตนเองในด้านต่างๆ ซึ่งมีผลให้ชุมชนมีความรู้ มีการพัฒนาตนเอง สร้างการต่อช่องทางสังคมในการลด แรงปะทะ ที่มีต่อชุมชน และเป็นการถ่ายทอดความรู้โดยผ่านกระบวนการต่างๆ ได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

จากการสัมภาษณ์มีผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงการเข้าร่วมเครือข่ายของชุมชน 4 คน จากผู้ให้สัมภาษณ์ 7 คน มีการกล่าว 7 ครั้ง โดยคุณคะหยี่กล่าว 1 ครั้ง คุณชอติกล่าว 1 ครั้ง คุณลอแอลกล่าว 2 ครั้ง คุณพาดิกล่าว 3 ครั้ง

คะหยี่ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงการจัดการไฟฟ้าที่ทำร่วมกับเครือข่ายว่า มันก็ดูความสำคัญที่ว่า ชาวบ้านดูว่าเอ้ ภูเขาภูนี้ มันดูไฟทุกปีแล้วก็ไม่มีไม้โตขึ้นมาแล้ว ก็ทำแนวกันไฟเนี่ย ก็เชื่อมโยงกับเครือข่ายอยู่ มันมีหลาย บางครั้งเนี่ย เข้ามาคุยกัน การป้องกันไฟป่าเนี่ย เราจะป้องกันยังไง ที่ว่ามันได้ที่สุด ไม่ใช่ว่าแค่ชาวบ้านนะ เรากับหน่วยป้องกันไฟป่า

ชอติ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงการเข้าร่วมกับกลุ่มเครือข่ายเพื่อต่อกับนโยบายของรัฐบาลว่า NGO นะหรือครับ องค์กรเอกชนนะครับ แล้วก็มีการตั้งเครือข่ายขึ้นมาเมื่อก่อนนี้ทางหน่วยราชการนะครับ กรมป่าไม้ เขาออก กฎหมาย คนอยู่กับป่าไม่ได้ ก็เลยต้องการสร้างเครือข่ายขึ้นมา แล้วก็สู้ นโยบายรัฐ จากนั้นก็สู้ นโยบายรัฐ แล้วก็เสนอแผนเข้าสู่ กรม ที่กรุงเทพฯ

พาดิ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงความเข้มแข็งของชุมชนจากการเข้าร่วมเครือข่ายว่า โอ้ พวกโอ้ คน NGO พวกนั้นนะเนาะ เป็นที่ปรึกษา แล้วก็ . อยู่ด้วยกัน พี่น้อง มันก็ไม่ใช่มีแค่ที่เดียวนะ มีตั้งหลายที่ ไปเจอกันแล้ว เมื่อไปประชุม มันก็เจอกันหลาย หลาย หมู่บ้าน อย่างเงี้ย หลายบ้าน หลายนั้น แล้วก็ รู้ รู้กัน ตอนนั้นก็ ความเข้มแข็งก็อยู่เพิ่มขึ้น

สามารถวิเคราะห์และสรุปได้ว่าการเข้าร่วมเครือข่ายของชุมชนเป็นการพัฒนาชุมชนเพื่อสร้างเกราะป้องกันแรงปะทะ จากความขัดแย้งระหว่างแนวทาง แนวความคิดในการบริหารจัดการทรัพยากรที่แตกต่างกัน ของชุมชนแม่คองซ้ายกับนโยบายของรัฐบาล ดังนั้นชุมชนจึงสร้างเครือข่ายกับชุมชนอื่น มีการประสานเครือข่ายกับหน่วยงาน มูลนิธิต่างๆ ได้แก่ มูลนิธิพัฒนาภาคเหนือ มูลนิธิโลกสีเขียว สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน ในการสนับสนุนความช่วยเหลือทั้งด้านทุนทรัพย์ ความรู้ และแนวทางในการพัฒนาต่างๆ ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างเครือข่ายจนสามารถนำกลับมาเผยแพร่ขยายผลและสร้างความร่วมมือกันทั้งภายในชุมชนและเครือข่ายต่างๆ จนบรรลุเป้าหมายของชุมชนและฝ่าฟันอุปสรรคต่างๆ มาได้ด้วยดี

#### 4.2.1.6 การพัฒนาภาวะผู้นำ

การพัฒนาภาวะผู้นำ คือ การพัฒนาในรูปแบบกระบวนการที่มีแนวทางปฏิบัติเป็นของชุมชน จากการศึกษาวิจัยเพื่อวิเคราะห์ความสำเร็จในปัจจุบันของชุมชน ด้วยการศึกษาเชิงชาติพันธุ์วรรณา (Ethnography) และเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์ การสนทนา การสังเกตแบบ

มีส่วนร่วมกับชุมชน ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์ปัจจัยด้านคนที่สนับสนุนให้ชุมชนประสบความสำเร็จในการพัฒนาจนมีชื่อเสียงในปัจจุบันว่ามีลักษณะการพัฒนาภาวะผู้นำของชุมชนได้แก่ การฟังความรู้ชุมชนลงในตัวสมาชิก การศึกษาดูงาน การติดตามและทำตามแบบอย่างผู้นำ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเครือข่าย การพัฒนาผู้อื่น โดยเล่าต่อประสบการณ์ และการพัฒนาเด็กรุ่นใหม่ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### 1) การฟังความรู้ชุมชนลงในตัวสมาชิก

การฟังความรู้ชุมชนลงในตัวสมาชิก คือ การให้ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับชุมชนแก่สมาชิกของชุมชนทุกคน ซึ่งจะสามารถแบ่งเบาภาระของผู้นำได้ จากการสัมภาษณ์ถึงสิ่งดีๆ ที่ชุมชนอยากให้เกิดขึ้น อยากให้มีในชุมชนของตน ประกอบกับการสังเกตแบบมีส่วนร่วม การได้สนทนากับคนในชุมชน และการสัมภาษณ์ พบว่า ช่วงเวลาหลังจากทำงานมาเหนื่อยๆ ได้อาบน้ำสบายตัว และรับประทานอาหารมือเย็นจนอิ่มแล้ว จะเป็นเวลาที่สมาชิกในบ้านได้แบ่งปัน เล่าเรื่องดีๆ ที่ตนได้ประสบมาในแต่ละวัน และการให้ความรู้เกี่ยวกับชุมชนแก่เยาวชนก็เป็นช่วงเวลานี้เช่นกัน และอีกครั้งคือการให้ความรู้แก่เด็กๆ ตอนที่ไปทำแนวกันไฟร่วมกับชุมชนจนในปัจจุบันเด็กๆ ในชุมชนสามารถให้ข้อมูลแก่ผู้มาศึกษาชุมชนได้บ้างแล้ว

สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์พบว่ามีผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการฟังความรู้ชุมชนลงในตัวสมาชิก 3 คน จากผู้ให้สัมภาษณ์ 7 คน มีการกล่าว 7 ครั้ง โดยคุณคะหียักกล่าว 3 ครั้ง คุณชอติกล่าว 2 ครั้ง คุณชอกกล่าว 2 ครั้ง

คะหีย (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงความคาดหวังของตนในการที่สมาชิกชุมชนมีความรู้เกี่ยวกับชุมชน ว่า เออ เรื่องอื่นด้วย การพัฒนา ทุกสิ่งทุกอย่างเนี่ย / ครับ ให้ ให้ ในความคิดของเขาเนี่ย ให้มันเล่า มันได้ พูดได้ ทำได้/ลูกก็จะสบายแล้ว (เหอๆๆ)

ชอติ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงสมาชิกในชุมชนมีความรู้เกี่ยวกับชุมชนที่เพิ่มขึ้นจากกิจกรรมทำแนวกันไฟ ว่า กับชุมชนก็... ประโยชน์นี่คือ . ตอนแรกเนี่ย ชาวบ้านจะไม่ค่อยรู้จักเท่าไรนะครับ การอนุรักษ์อย่างนี้ๆ ก็อธิบายกันนะครับ เด็กๆ ก็ไปทำแนวกันไฟกันทุกคน เหมือนเริ่มรู้กันหมดเลยนะครับเมื่อก่อนรู้กันไม่กี่คนอย่างเงี้ยครับ จากผู้นำ รองผู้นำ คนสองคน ตอนนี้ทั้งหมดบ้านก็รู้กันหมดเลยนะครับว่า การรักษาป่ารักษาอย่างไร

ชอ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงช่วงเวลา และวิธีการให้ความรู้เกี่ยวกับชุมชนแก่เยาวชน ว่า ครับ ถ้าเวลาพูดอย่างเดียวกันก็เขื่อนะครับ แต่ว่าเขา เด็กพวกนั้นเขาไม่อยู่บ้านไง สมมุติว่าเขามาช่วงนี้ แล้วก็ เขาฟังเราเล่าแบบนี้แบบนี้เนะ รักษาป่าต้นน้ำแบบนี้แบบนี้ แล้วก็ เขา ถ้าเวลาลูกเขากลับมา เขาจะบอก เวลากินข้าวหรืออะไรต่างๆ ก็จะบอกให้ลูก “ถ้าต่อๆ ไปเนี่ย ถ้าแม่แก่ขึ้น ถ้าลูกได้แฟนหรืออะไรแต่งงาน จะเกิดลูกเนี่ย จะบอกให้ต่อๆ เนะ เนี่ย

สามารถวิเคราะห์และสรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำในชุมชนด้วยการฝังความรู้ชุมชนลงในตัวสมาชิกสามารถลดการพึ่งพิงผู้นำเพียงคนเดียว ทำได้โดยการที่ผู้ใหญ่สอนความรู้ที่เกี่ยวกับชุมชนให้แก่เยาวชนในช่วงหลังเวลารับประทานอาหารมื้อเย็น และขณะที่เยาวชนเข้าร่วมกิจกรรมกับชุมชน อาทิ การทำแนวกันไฟป่า เป็นต้น

## 2) การศึกษาดูงาน

การศึกษาดูงาน คือ การดูงานที่เกี่ยวกับการพัฒนาจากชุมชนอื่นๆ แล้วนำส่วนที่ตีความเหมาะสมมาปรับใช้พัฒนาตนเองและชุมชน จากการสัมภาษณ์มีผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงการพัฒนาภาวะผู้นำของคนในชุมชนโดยการศึกษาดูงาน 3 คน จากผู้ให้สัมภาษณ์ 7 คน มีการกล่าว 3 ครั้ง โดยคุณคะหิ่ คุณชอติ และคุณยีแก็ กล่าวคนละ 1 ครั้ง

คะหิ่ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงการมีความรู้เพิ่มขึ้นในเรื่องการจัดการชุมชน จากการศึกษาดูงาน ว่า เราก็อยู่ในป่า ก็ บางพื้นที่เขาจัดการอีกรูปแบบหนึ่ง ว่ามันยังใบบางพื้นที่ก็ จัดการอีกแบบหนึ่ง ก็ บางอันไปดูงานนี้ ไปดูงานที่ คนนี้ที่ว่าเขาอยู่ เขาอยู่มา เหมือนกับมันอยู่รอดแล้ว อย่างนั้นแหละ

ยีแก็ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงความสำคัญของการไปศึกษาดูงาน ว่า ก็ไป อย่างพะติแก้วก็พูด ถ้าเราไปประชุมรู้จักคน ก็ไปหลายครั้ง เราก็จะรู้เอง ไม่ว่า อะไร ทางไหนเนี่ย เราจะรู้เอง / ก็เคยบอก พูดตลอด ทุกครั้งที่ไปประชุมนี้ แก็ก็จะพูดออกมา ให้พะติแก้ว ไป ไป ไป แล้ว ถ้าไม่มีคนไปด้วยแล้วถ้า พะติแก้วตายไป

สามารถวิเคราะห์และสรุปได้ว่า การศึกษาดูงานของชุมชนโดยส่วนมากเป็นการไปกับเครือข่ายเพื่อดูการพัฒนาของชุมชนอื่น เป็นการได้เรียนรู้จากสถานที่จริง โดยผู้นำจะสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจสมาชิกให้ออกไปเรียนรู้จากการศึกษาชุมชนอื่นๆ จะได้มีประสบการณ์มากขึ้น

## 3) การติดตามและทำตามแบบอย่างผู้นำ

การติดตามและทำตามแบบอย่างผู้นำ คือ การติดตามผู้นำออกไปประชุมไปเข้าร่วมเครือข่าย และทำกิจกรรมต่างๆ นอกชุมชน มีการประพฤติปฏิบัติโดยศึกษาจากผู้นำเป็นต้นแบบ จากการสัมภาษณ์พบว่ามีผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการติดตามและทำตามแบบอย่างผู้นำ 1 คน จากผู้ให้สัมภาษณ์ 7 คน โดยคุณชอกล่าว 4 ครั้ง

ชอ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงความคาดหวังอยากให้เยาวชนได้ติดตาม และมีการพัฒนาแบบผู้นำคนปัจจุบัน ว่า มองพื้นที่ คิด .... อยากจะให้ ผู้นำเนี่ย พัฒนาขึ้นเนี่ย คือ อยากจะให้ อยากให้เยาวชนไปกับผู้นำชุดเก่าทุกครั้งนะ/ชุดอย่างพะติแก้วนี้ ชุดปัจจุบันเนี่ย อยากจะให้เยาวชนรุ่นหลังๆ/อิม รุ่นหลังๆ ไปติด ไปกับผมก็ได้ ไปกับพะติแก้วก็ได้/มีส่วนร่วมกับผู้นำหมู่บ้าน / ตอนนี้มีครับ แต่ไม่เยอะนะครับ บางคนไม่สนใจ/อยากได้ประมาณอายุสิบห้าสิบหกเนี่ย

ชอ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงประโยชน์ และการพัฒนาที่ได้รับจากการติดตามและทำตามแบบอย่างผู้นำ ว่า อย่างเช่น เราจะได้ ใ้อ ประสพการณ์ที่ ถ้าคนที่ไม่ได้ไป

ประชุมที่ข้างนอกใจ ถ้าเวลาอย่างนักศึกษา หรืออาจารย์ที่กรุงเทพ หรือที่ไหนนะ คือเตอร์พวกนั้นเค้า มาถามเกี่ยวกับ ถ้าเราไปประชุมปุ๊บ มันจะตอบได้ง่ายใจ เราจะได้ประสบการณ์ทุกครั้งใจ / กลับมาใน หมู่บ้านนี้ก็ มันจะปรับใช้ได้

สามารถวิเคราะห์และสรุปได้ว่า การติดตามและทำตามแบบอย่างผู้นำ คือ การเก็บเกี่ยวประสบการณ์จากการสังเกตพฤติกรรมต่างๆ ของผู้นำชุมชน ทั้งจากกิจกรรมการมีส่วนร่วมในชุมชน และจากการร่วมกิจกรรมในเครือข่าย โดยสิ่งที่สังเกตได้เป็นเรื่องเกี่ยวกับความเสถียรของผู้นำ ความกล้าสื่อสาร การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเข้ากับผู้อื่น ได้ง่าย อีกทั้งยังเป็นความคาดหวังในอนาคตของผู้ที่เคยติดตามผู้นำว่า อยากให้เยาวชนได้ติดตามผู้นำออกไปเหมือนกับพวกเขา จะได้มีการพัฒนาทำตามแบบอย่างผู้นำและเป็นการลดภาระของผู้นำได้ด้วย

#### 4) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเครือข่าย

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเครือข่าย คือ การพัฒนาตนเองด้วยการสื่อสารแลกเปลี่ยนทัศนะ ความคิดเห็น ประสบการณ์ จากการเข้าร่วมกับเครือข่ายต่างๆ จากบทสัมภาษณ์ มีผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเครือข่าย 6 คน จากผู้ให้สัมภาษณ์ 7 คน มีการกล่าว 15 ครั้ง โดยคุณคะหยีกกล่าว 1 ครั้ง คุณชอติกล่าว 4 ครั้ง คุณลอแลกกล่าว 1 ครั้ง คุณยี่แกลกล่าว 1 ครั้ง คุณพาดิกล่าว 4 ครั้ง คุณชอกกล่าว 4 ครั้ง

ชอติ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงการพัฒนาด้านทักษะการสื่อสารของ ตน ว่า ก็ไปครั้งแรก ไม่กล้าพูดไม่ขยับเขยื้อน ก็ไปสองสามครั้งก็กล้าพูดเองคือ ต้องไปหลายๆ ครั้ง / ต้องไปหลายๆ ครั้งนะครับ ตามผู้นำไปอย่างงั้นะครับ

ลอแลก (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงความมั่นใจในตนเองหลังจากได้รับความรู้ในเรื่องกฎหมายจากเครือข่าย ว่า กลัวอะไร เขาพูด หน่อ เขาพูดนี้กลัวทุกสิ่งทุกอย่าง เอ.. เขาจะมาทำอะไรวะ.. / คนอื่นก็ดี คนในบ้านก็ดี อันนี้ ไม่รู้ เขาไป เราไปประชุมนี้เรารู้กฎหมายข้อนี้ ข้อนี้ ข้อนี้ อย่างนี้/เมื่อก่อนไม่รู้ ปะเดี๋ยวนี้พอรู้ เขาจะทำเราอย่างไร พูดอย่างไร อาเดี๋ยวนี้อีกแล้ว

ชอ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงการพัฒนาด้านการจัดการความขัดแย้ง ที่ได้เรียนรู้จากเครือข่าย ว่า เออ แลกเปลี่ยนกัน เขาจะบอกเกี่ยวกับด้านกฎหมายหรืออะไรต่างๆ อย่างเงี้ย เขาจะบอกอย่างเงี้ย การต่อสู้เป็นอย่างไร ต่อสู้ให้ถูกระเบียบ ไม่ผิดกฎหมาย หรืออะไรไม่ฝ่าฝืน การต่อสู้แบบ แบบแนวที่โปร่งใสนะ/เขาจะสอนให้ บางคนก็เวลา มีคนเข้ามาพูดคุย หรือจะมาสร้างอะไรไม่ถูกใจเขา บางคน เขาใช้อารมณ์ใส่กัน ใส่ให้คนภายนอกแบบนั้นไม่ได้ ถ้าคุยแบบนี้จะต้องแก้ แบบนี้ๆ

สามารถวิเคราะห์และสรุปได้ว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเครือข่ายเกิดจากการที่ผู้นำและสมาชิกในชุมชนได้ไปเข้าร่วมเครือข่ายต่างๆ ได้พบปะกับนักวิชาการ ผู้นำชุมชน

ตัวแทนองค์กรต่างๆ จนได้จัดให้มีเวทีได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเครือข่ายนี้ส่งผลให้ผู้นำและสมาชิกได้มีการพัฒนาทักษะการสื่อสารมากขึ้น มีความมั่นใจในตนเองมากขึ้นในด้านความคิด และการพูดต่อหน้าประชุมชน ในบางโอกาสก็มีเจ้าหน้าที่ NGO เข้ามาประสานงานกับชุมชนในการพาเยาวชนไปเข้าค่ายแลกเปลี่ยนความคิดกับเยาวชนที่เป็นปกกะญอหมู่บ้านอื่นจังหวัดอื่นด้วย

#### 5) การพัฒนาผู้อื่นโดยเล่าต่อประสบการณ์

การพัฒนาผู้อื่นโดยเล่าต่อประสบการณ์ คือ การนำประสบการณ์ และความรู้ต่างๆ ที่ได้รับการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ นอกชุมชนมาสื่อสารต่อเพื่อให้ความรู้ และโน้มน้าวใจสมาชิกในชุมชนให้ออกไปหาประสบการณ์พัฒนาตนเองจากการเข้าร่วมกิจกรรมนอกชุมชน จากบทสัมภาษณ์มีผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงการพัฒนาภาวะผู้นำของคนในชุมชนโดยการเล่าต่อประสบการณ์ 2 คน จากผู้ให้สัมภาษณ์ 7 คน มีการกล่าว 4 ครั้ง โดยคุณซอติกล่าว 2 ครั้ง คุณพาดิกล่าว 2 ครั้ง

ซอติ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงการสื่อสารประสบการณ์และชักชวนสมาชิกในชุมชนของตนเข้าร่วมกิจกรรมว่า เคยพูด ไปเนี่ยเจอเพื่อนฝูงอะไร แล้วบางครั้งก็ชวนเขาไปด้วย สมมุติว่าผมไป ไปเจอสิ่งดีๆ ไปเจอเพื่อน ก็กลับมา ถ้ามีโอกาสไปก็ชวนอีก ชวนคนที่ไม่เคยไปนะครับ/ก็ต้องสลับกันไป อย่างของผมคือนี้เกี่ยวกับประปानीคือจะขอบางครั้งก็เอาผู้หญิงไปบ้าง เอาผู้ชายไปบ้าง

สามารถวิเคราะห์และสรุปได้ว่า การพัฒนาผู้อื่นโดยเล่าต่อประสบการณ์ คือ การนำความรู้และประสบการณ์ที่ผู้นำและสมาชิกในชุมชนได้รับการเข้าร่วมเครือข่ายจากการไปศึกษาดูงาน มาบอกต่อให้คนในชุมชนได้รู้ ผ่านเวทีของชุมชนที่ผู้นำเปิด โอกาสให้สมาชิกได้แบ่งปันความรู้และประสบการณ์กัน จนมีการชักชวนกันไปเรียนรู้ประสบการณ์นอกชุมชนกันเพิ่มมากขึ้น สามารถนำกลับมาพัฒนาตนเอง และขยายไปสู่สมาชิกคนอื่นๆ ในชุมชนมากขึ้น

#### 6) การพัฒนาเด็กรุ่นใหม่

การพัฒนาในเด็กรุ่นใหม่ คือ การพัฒนาภาวะผู้นำในเยาวชนของชุมชนด้วยการให้เยาวชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของชุมชน และสอดแทรกกิจกรรมฝึกให้เยาวชนมีความรับผิดชอบ ฟังฟังตนเอง มีทักษะในการวิเคราะห์ตัดสินใจแก้ปัญหา มีการทำงานเป็นทีม (ภาพที่ 4.15,4.16) จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วมที่ศูนย์ศึกษาชุมชนบ้านแม่กองซ้าย พบว่า การพัฒนาในเด็ก เป็นการพัฒนาด้านความรับผิดชอบ การฟังฟังตนเอง การฝึกการแบ่งงานกันทำ การพัฒนาภาวะผู้นำของเด็ก ครูจะฝึกให้เด็กๆ มีทักษะในเรื่องพวกนี้เพื่อการเอาตัวรอดในชีวิตประจำวัน เพื่อการดำรงชีวิตอยู่รอดในชุมชนที่ห่างไกลสิ่งอำนวยความสะดวกและความเจริญ

ครูมีการฝึกให้นักเรียนอยู่ในกฎระเบียบ ฝึกความพร้อมเพรียงด้วยกิจกรรมต่างๆ ในการเข้าแถว เคารพธงชาติทุกเช้า อาทิ การฝึกระเบียบแถว กิจกรรมเข้าจังหวะ การผลัดกันเป็นผู้นำในการ สวดมนต์ การเชิญธงชาติ มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้เหรียญทองเป็นผู้ถือเงิน กองกลางค่าอาหารกลางวัน การเรียนการสอนในห้องเรียนก็ใช้ระบบช่วยเหลือกัน ให้พี่ดูแลน้อง เนื่องจากมีครูสอนเพียงคนเดียวอาจจะไม่ทั่วถึง และเป็นการฝึกผู้นำให้ใส่ใจดูแลรุ่นน้องด้วย ในส่วนของชุมชนก็มีการพาเด็กๆ เข้าร่วมกิจกรรมทำแนวกันไฟทุกปีช่วงปิดภาคเรียน จะได้มีการ เรียนรู้ถึงประสบการณ์รุ่นพี่รุ่นแม่ว่าเขาทำกันอย่างไร อีกทั้งยังมีการพัฒนาจากเครือข่ายโดยมีการ จัดค่ายพัฒนาเยาวชนและให้เด็กๆ ได้ไปร่วมแลกเปลี่ยนความรู้กับเยาวชนชุมชนอื่นๆ ด้วย

สอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึง การพัฒนาในเด็ก 2 คน จากผู้ให้สัมภาษณ์ 7 โดยคุณทีเล และคุณชอกกล่าวคนละ 1 ครั้ง

ทีเล (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงผู้นำได้เปิดโอกาสให้เยาวชนได้พัฒนา ตนเองด้วยการช่วยงานของชุมชน ว่า ต้องต้องดูแลอย่างพะติดกับลูกแก้วนี้ ทำงานอย่างใจซื่อซึ้ง ก็ลูก ก็ช่วยไม่ใช่ว่า ในส่วนตัวของลูกนะ บางทีเขาเก็บข้อมูลรีว่าอะไรเนี่ย เอาเด็ก เด็กที่เรียน ม1 เนี่ยมา ช่วย / ก็.. (กระแอม). คือ คือว่า.. ในส่วนนั้นก็ พะติดแก้วชวนมากกว่านะ

ชอ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงการพัฒนาความรู้และทักษะของ เยาวชนจากการร่วมกิจกรรมทำแนวกันไฟ ว่า

ครับ อย่างพวก ยกตัวอย่างอย่างปู่เลพวกนี้ ถ้าเวลาถึงเวลาไปดับไฟหรืออะไรเนี่ย ไป ก็ไปทั้งหมดแหละ หมู่บ้านอื่นนี่ บางคนเขาไม่ไป/ครับ ถ้าไม่เอาแบบนั้นก็ อะไรต่างๆ ก็จะหายไป สมมุติว่าถึงรุ่นผมก็รักษาอยู่ รุ่นต่อไปก็เอ้อ ไม่เอาแล้ว แนว กันไฟพะเอาทำไม แบบนี้/อืม แบบนี้แหละ เขาไม่ได้ประสบการณ์ไง ถ้าเขาโต ขึ้นมานิดหน่อย ถ้าอยู่บ้าน หรือยังงั้นช่วงปิดเทอมก็จะชวนเขาไป เขาจะได้ ประสบการณ์ เขาจะรู้กิจกรรมแต่ละปีเป็นยังไง

สามารถวิเคราะห์และสรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำในเด็ก เป็นการ พัฒนาผ่านกิจกรรมต่างๆ ทั้งในโรงเรียน และกิจกรรมทำแนวกันไฟ ทั้งนี้เพื่อให้การพัฒนาต่างๆ ที่ทำมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันไม่สูญหาย ทำให้เยาวชนมีความกล้าแสดงออก มีความเป็นผู้นำ และเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาชุมชนในอนาคตด้วย

กล่าวโดยสรุปปัจจัยด้าน คน ในการพัฒนาภาวะผู้นำนั้น เป็นตัวแปร สำคัญต่อการพัฒนาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในชุมชนที่ต้องคำนึงถึงเป็นพื้นฐานของการพัฒนา การพัฒนา



ชุมชนที่เข้มแข็งและยั่งยืนจะเกิดขึ้นได้ก็ต้องมาจากการมีทรัพยากรมนุษย์ในการขับเคลื่อนในการพัฒนา สำหรับการพัฒนาคนในชุมชนแม่คองซ้ายมาจากการที่ผู้นำเริ่มสื่อสารชุมชน ทั้งการสื่อสารภายนอกเข้าสู่ภายในชุมชน สื่อสารจากภายในชุมชนออกสู่ภายนอก และสื่อสารภายในชุมชน มีการเข้าร่วมเครือข่าย มีการชักชวนบอกต่อ การศึกษาดูงาน และการพัฒนาคนตั้งแต่ยังเป็นเด็ก จึงจะสามารถสร้างความต่อเนื่องทั้งการพัฒนาศักยภาพในตนเองของคนในชุมชน ตลอดจนการนำความรู้และประสบการณ์ต่างๆ ที่ได้รับจากเครือข่ายและจากการสื่อสารแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปใช้ในการพัฒนาชุมชนต่อไป

#### 4.2.1.7 การพัฒนาชุมชน

การพัฒนาชุมชน คือ การพัฒนาตามแนวทางที่ชุมชนได้ปฏิบัติมา กระทั่งชุมชนบ้านแม่คองซ้ายประสบความสำเร็จสามารถสร้างชื่อเสียงได้ในปัจจุบันนี้ จากการศึกษาวิเคราะห์พบว่า มีแนวทางในการพัฒนา คือ มีการสร้างความร่วมมือในชุมชน มีการช่วยเหลือจากภายนอกชุมชน ใช้การจัดการและอนุรักษ์ป่า ชุมชนมีการพึ่งพิงตนเอง มีการใช้ความรู้จากคนรุ่นใหม่มาพัฒนาชุมชน สมาชิกในชุมชนมีการยึดมั่นในกฎระเบียบของชุมชน ชุมชนมีการตั้งกรรมการหมู่บ้านและกองทุนหมู่บ้าน และมีการปรับตัวเปิดรับเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับชุมชน ดังนี้

##### 1) การสร้างความร่วมมือในชุมชน

การสร้างความร่วมมือในชุมชน คือ การใช้ทักษะการสื่อสารเพื่อระดมคนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน จากบทสัมภาษณ์มีผู้กล่าวถึงการพัฒนาชุมชนด้วยการสร้างความร่วมมือในชุมชน 5 คน จากผู้ให้สัมภาษณ์ 7 คน กล่าว 15 ครั้ง โดยคุณคะหยี่กล่าว 1 ครั้ง คุณชอติกล่าว 5 ครั้ง คุณทีเลกล่าว 3 ครั้ง คุณลอแลกล่าว 2 ครั้ง คุณชอกกล่าว 3 ครั้ง

คะหยี่ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงความร่วมมือกันของชุมชนในการตัดสินใจรูปแบบและวิธีการพัฒนาชุมชน ว่า เอาดีหรือไม่ดีเข้ามา ชาวบ้านต้องคุยกัน ต้องคุยแล้วก็/เอื่อ ตีระฆัง แล้วก็ต้องคุยกัน มีดีส่วนไหน ไม่ดีส่วนไหน/ หรือว่า มาพัฒนานี้สมควรมั้ย เอามาใช้ ตรงนี้เนี่ย ที่บ้านเราเนี่ย สมควรรีเปลา ไม่สมควรเนี่ย แล้วก็ต้องพูดถึง หัว มันจริงๆ ก่อน หัวมันจริงๆ อย่างลุงเนี่ย ลุงรู้ว่า การพัฒนาอย่างงี้เอา ไอ่ ตัวนี้มันจะใช้ มันจะใช้พื้นที่อย่างงี้เนาะ

ทีเล (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงความร่วมมือกันในชุมชนในการทำแนวกันไฟ ว่า อย่าง อย่าง คืออย่างหนึ่งนะ ช่วงที่ ถ้า อย่างดับไฟป่า รืออะไรเนี่ย ช่วงปิดทอมพอดี้ เด็กเข้ามา ก็ช่วยกันดับ ช่วยกันทำแนวกันไฟ

ชอ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงการประชุมเพื่อร่วมกันตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวกับส่วนรวมของชุมชน ว่า

คุยกันทั้งหมู่บ้านเลย (แกมหัวเราะ ยิ้ม)/เอาแบบนั้น สบายกว่า บางคนก็ ไม่ได้ไป  
 ร่วม ทำไมให้ตัด ทำไม อันเนีย แล้วก็สมมุติว่าเขาจำเป็นจริงๆ จำเป็นต้องเอาตาม  
 แบบนี้เลย/เอ้. คนเนีย ไม้อยู่ที่เขตป่าช้า จะทำยังไง จะอนุญาตให้ตัดออก หรือไม่ให้  
 เดี่ยวชาวบ้านก็จะคุยกัน ประชุมกันก่อน แล้วก็บอกเลย อืม คนนั้นว่า เออ ไม้รู้จะ  
 ทำไง เอาออกก็เอาออกไปเลย น้อ

สามารถวิเคราะห์และสรุปได้ว่า การสร้างความร่วมมือกันในชุมชน  
 เกิดจากการเป็นชุมชนที่มีประชากรอาศัยอยู่เพียง 100 กว่าคน การสื่อสารจึงเป็นการสื่อสารทางตรง  
 ชุมชนจะใช้วิธีการตีระฆังและประชุมพร้อมกันทั้งหมู่บ้านจึงสามารถกระจายข้อมูลข่าวสารและ  
 สร้างความร่วมมือกับคนของชุมชนในการร่วมกิจกรรมต่างๆ ของชุมชนได้อย่างเต็มที่ เช่น กิจกรรม  
 การออกค่ายอาสาของนักศึกษา กิจกรรมทำแนวกันไฟที่ให้ได้ๆ เข้ามามีส่วนร่วม หรือการ  
 ตัดสินใจเรื่องต่างๆ ของชุมชนก็จะใช้มติของหมู่บ้านในที่ประชุมในการดำเนินการ

## 2) ความช่วยเหลือจากภายนอกชุมชน

ความช่วยเหลือจากภายนอกชุมชน คือ ความช่วยเหลือในการพัฒนาชุมชน  
 ที่ได้รับจากองค์กรอิสระและจากกลุ่มนักศึกษาที่เข้ามาศึกษาชุมชน จากบทสัมภาษณ์พบว่า  
 มีผู้กล่าวถึงการพัฒนาชุมชนด้วยความช่วยเหลือจากภายนอกชุมชน 4 คน จากผู้ให้สัมภาษณ์ 7 คน  
 มีการกล่าว 9 ครั้ง โดยคุณคะหยีกกล่าว 4 ครั้ง คุณชอดิกกล่าว 2 ครั้ง คุณทีเลกล่าว 1 ครั้ง คุณล่อแล  
 กล่าว 2 ครั้ง

ชอดิ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงความช่วยเหลือในการสร้างประปา  
 หมู่บ้าน ถนน โรงเรียนจากกลุ่มนักศึกษา ว่า ทั้งหมู่บ้านใช้มัยครับ คือ.. ทางนักศึกษาเข้ามาช่วยครับ /  
 คือช่วยเรื่องประปาก็มี ช่วยเรื่องถนน โรงเรียนอะไรเนี่ยครับ / จากรรมครับ ครั้งแรกเลย ชุดแรกเลยนะ  
 ครับ ต้องไปแบกปูนจากศาลาลงมา (ศาลาปากทางเข้าหมู่บ้านระยะทางเดินเท้าข้ามเขา 3.5 กิโลเมตร)  
 เป็นปูน เป็นเหล็ก

ล่อแล (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงความช่วยเหลือจาก NGO ในการ  
 พัฒนาชุมชน ว่า ก็ได้. NGO เข้ามาช่วยศึกษาปัญหา ปัญหาหมู่บ้านเรา ตอนนั้นนี้ รัฐบาล ชวน1 นี้  
 ไปเรื่อยๆ ต่อมานายบรรหาร แล้วก็ ชวลิต แล้วก็ชวน2

สามารถวิเคราะห์และสรุปได้ว่า ความช่วยเหลือจากภายนอกชุมชนที่เข้ามา  
 ช่วยพัฒนาชุมชนเป็นความช่วยเหลือจากองค์กรอิสระ NGO และความช่วยเหลือจากกลุ่มนักศึกษา  
 ที่เริ่มแรกเลยคือพวกเขาเข้ามาศึกษาความอุดมสมบูรณ์ของป่าชุมชน และมีการบอกต่อ นำความ  
 ช่วยเหลือตามเข้ามา

### 3) การจัดการและอนุรักษ์ป่า

การจัดการและอนุรักษ์ป่า คือ การจัดการและอนุรักษ์ทรัพยากรด้วยอัตลักษณ์ของกลุ่มชาติพันธุ์ปกากะญอที่ส่งผลต่อการพัฒนาชุมชนไปในทิศทางที่ดีขึ้น จากบทสัมภาษณ์มีผู้กล่าวถึงการพัฒนาชุมชนด้วยการจัดการและอนุรักษ์ป่า 3 คน จากผู้ให้สัมภาษณ์ 7 คน มีการกล่าว 8 ครั้ง โดยคุณคะหยี่กล่าว 2 ครั้ง คุณชอดิกกล่าว 2 ครั้ง คุณชอกกล่าว 1 ครั้ง และการสนทนากับคุณคะหยี่ 3 ครั้ง

คะหยี่ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงรูปแบบการจัดการและอนุรักษ์ป่าของชุมชนของตน ว่า

เสนอแผนนี้ที่ว่าอยู่กับป่าได้เนี่ย มี..... มี.... มันมีเสนอเข้าไปเนี่ย ป่าเนี่ยมันมีสามส่วน ป่าใช้สอย ป่าอนุรักษ์ แล้วก็.....อ้อ...(ถอนหายใจออก) แล้วก็ป่าพิธีกรรมเนี่ย เสนอไป ถึงแม้ว่าเราจะอยู่ในป่า อยู่คอยเนี่ย ยังมีป่า ป่าที่ว่าเราใช้แล้วก็.... ไม่ใช่ว่าใช้แล้ว ใช้เลยไม่ใช่ ใช้ก็มีการรักษาอยู่ ... เอ้อ...(ถอนหายใจออก)/รักษาทำแนวกันไฟ/ป่าใช้สอย เราไม่ทำการเกษตร เราแค่ตัดไปใช้ในบ้าน

คะหยี่ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงการปรับรูปแบบการใช้ประโยชน์ในพื้นที่ทำกินให้คุ้มค่ามากขึ้น ว่า

มันไม่มีไร่ เมื่อก่อนมันไม่มีนา ทำแต่ไร่หมุนเวียนมันก็กว้าง พื้นที่นา บางพื้นที่มันเป็นไร่อยู่ เมื่อก่อนเนี่ยการพัฒนาเนี่ย เขาทำนาขั้นบันได ยังไม่ได้ ยังทำไร่อยู่ เขาจะทำห้าหกไร่ต่อครอบครัว อย่างเดี๋ยวนี้ เขาลดถึง ให้มันอยู่ได้ แค่สองไร่สามไร่ แค่นั้นเอง ให้ป่าฟื้น เป็นป่าใช้สอย พื้นที่ของมันจริงๆ นะ ก็ลด .... /อืม คิดเป็นนา แล้วก็ให้มันคุ้ม ได้ข้าวเยอะกว่า

สามารถวิเคราะห์และสรุปได้ว่า การจัดการและอนุรักษ์ป่า ทำในรูปของป่าชุมชน มีการลดพื้นที่ทำการเกษตรลงด้วยการเปลี่ยนจากการทำไร่หมุนเวียนมาเป็นนาขั้นบันได ด้วยการยึดหลักความเชื่อและภูมิปัญญาของชาวปกากะญอ

### 4) การพึ่งพิงตนเอง

การพึ่งพิงตนเอง คือ การพัฒนาชุมชนด้วยการลดการพึ่งพิงทรัพยากรจากภายนอกชุมชน โดยสมาชิกชุมชนร่วมกันเป็นผู้ดำเนินการในโครงการต่างๆ ที่ได้รับความช่วยเหลือจากภายนอกชุมชน จากการสัมภาษณ์มีผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงการพัฒนาชุมชนด้วยการพึ่งพิงตนเอง 2 คน จากผู้ให้สัมภาษณ์ 7 คน โดยคุณชอดิกกล่าว 2 ครั้ง คุณยี่แอกกล่าว 1 ครั้ง

ยีแก (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงความร่วมมือกันของสมาชิกในชุมชน ที่แสดงถึงการพึ่งพิงตนเอง ว่า ของเราไม่มีช่าง วิศวกรอะไรมาช่วย ใช้ความคิดมาดูแลระดับให้ พี่สมเกียรติก็บอกว่า อ้าว ก็ วิศวะพวกเรานี้แหละ/ก็ยังไม่งะ ก็ลองซักตั้งนี่ ชาวบ้านก็คุยกัน ก็ มีอยู่ที่ ชาวบ้าน นี่ก็เป็นช่าง ไม่ใช่ช่างใหญ่ นะ ก็ช่างทำบ้านได้นิดๆหน่อยๆ ก็ดูระดับ ดูอะไรได้ ก็ คุยกัน ก็ ไปช่วยกันดูระดับก่อนที่จะทำ

การพึ่งพิงตนเองของชุมชน เป็นไปในลักษณะการสานต่อโครงการที่ นักศึกษาและองค์กรอิสระได้ร่วมกันพัฒนาชุมชน โดยในปัจจุบันมีการดำเนินโครงการประปา หมู่บ้านและกำลังเริ่มโครงการผลิตไฟฟ้าพลังน้ำ โดยหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนจะช่วยเหลือ ชุมชนในลักษณะของโครงการ รูปแบบการดำเนินการ งบประมาณและการเป็นที่ปรึกษา ส่วนชุมชนมีส่วนร่วมรับผิดชอบดำเนินโครงการเองทั้งหมด

#### 5) การใช้ความรู้จากคนรุ่นใหม่มาพัฒนาชุมชน

การใช้ความรู้จากคนรุ่นใหม่มาพัฒนาชุมชน คือ ความรู้จากเยาวชนที่ได้ เรียนหนังสือ อ่านออกเขียนภาษาไทยได้ และมีประสบการณ์จากนอกชุมชน จากบทสัมภาษณ์ มีผู้กล่าวถึงการพัฒนาชุมชนด้วยการใช้ความรู้จากคนรุ่นใหม่มาพัฒนา 2 คน จากผู้ให้สัมภาษณ์ 7 คน มีการกล่าว 3 ครั้ง โดยคุณชอติกล่าว 2 ครั้ง คุณลอแลกกล่าว 1 ครั้ง

ชอติ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงลักษณะของความรู้ที่ได้จากคนรุ่นใหม่ที่น่ามาพัฒนาชุมชน ว่า คือคนที่ออกไปข้างนอกเนี่ย เขาจะมีประสบการณ์เกี่ยวกับเขาอยู่ในเมื่อนั้นจะรับ แล้วเขาก็มีความรู้ด้วยใจครับ คนที่ไปเรียน ก็น่าจะ พัฒนาหมู่บ้านได้ครับ เอาความคิดใน ส่วนของเขามาพัฒนาหมู่บ้านได้ครับ

สามารถวิเคราะห์และสรุปได้ว่า การใช้ความรู้จากคนรุ่นใหม่มาพัฒนา ชุมชน เป็นความคาดหวังของสมาชิกในชุมชนที่จะให้เยาวชนรุ่นใหม่ที่มีความรู้ ได้เรียนหนังสือ แล้วนำความรู้นั้นกลับมาพัฒนาชุมชนต่อไป

#### 6) การยึดมั่นในกฎระเบียบของชุมชน

การยึดมั่นในกฎระเบียบของชุมชน คือ การที่สมาชิกในชุมชนปฏิบัติตาม กฎข้อบังคับเกี่ยวกับทรัพยากรป่า ดิน และน้ำ ที่ร่วมกันตั้งขึ้นอย่างเคร่งครัด จากการสัมภาษณ์มีผู้ให้ สัมภาษณ์กล่าวถึงการพัฒนาชุมชนด้วยการยึดมั่นในกฎระเบียบของชุมชน 3 คน จากผู้ให้สัมภาษณ์ 7 คน มีการกล่าว 5 ครั้ง โดยคุณทีเลกล่าว 2 ครั้ง คุณพาดิกล่าว 2 ครั้ง และการสนทนากับคุณชอ 1 ครั้ง

ทีเล (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงการร่วมกันตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ ที่ เกิดขึ้นในชุมชน ด้วยกฎระเบียบชุมชน ว่า เหตุการณ์ในชุมชน เมื่อก่อนนี้ถ้าเราทำอะไรก็มันมี มี

กฎระเบียบแบบนี้ ถ้ามีอะไรก็ประชุมกัน รู้, รู้เหตุการณ์ที่เราจะทำ มันเกิดผลประโยชน์ หรือว่ามันเสียผลประโยชน์ แล้วก็มาคุยกัน คุยกันก่อนแล้วก็ได้. เรา. จะทำได้

พาดิ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงความคาดหวังที่อยากให้ทุกคนปฏิบัติตามกฎระเบียบของชุมชน ว่า

อยากให้ ไร่ สมมุติว่า ถ้ามีคาถาเนาะ เราทำให้ใจของเด็กคนนั้น ให้มัน รู้จัก พ่อแม่ ทำอย่างไร กินอย่างไร อยู่อย่างไร น้อ แล้วก็ได้.. กฎระเบียบที่ ผู้นำหมู่บ้าน หรือว่า กรรมการหมู่บ้าน จัดตั้งไว้ เป็นกฎระเบียบ ต้องเป็นกฎระเบียบเนาะ /ไม่ใช่ว่าเขาตั้งกฎระเบียบ ไม่ดี ไม่เชื่อฟังอะไรอย่างเงี้ย มันก็ไม่ถูก คนในรุ่นใหม่ หรือว่า ยังไง หรือว่าคนภายนอกอย่างเงี้ย

ขอ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างยั่งยืนด้วยการปฏิบัติตามกฎระเบียบชุมชน ว่า การบริหารจัดการป่าของที่นี่มีการออกกฎหมายหมู่บ้านที่ทุกคนปฏิบัติตาม ว่าพื้นที่ใช้สอยกับป่าอนุรักษ์ ต้องแยกออกจากกัน และการใช้สอยเป็นการใช้อย่างยั่งยืน ทั้งของป่า พื้นที่การเกษตร สัตว์น้ำ จะใช้ส่วนหนึ่ง อีกส่วนต้องปล่อยให้แพร่พันธุ์ด้วย ไม่เช่นนั้นก็จะหมด

สามารถวิเคราะห์และสรุปได้ว่า การยึดมั่นในกฎระเบียบของชุมชน โดยส่วนใหญ่แล้วกฎระเบียบของชุมชนเป็นเรื่องของการอนุรักษ์ การใช้ประโยชน์จากป่า มีความคาดหวังว่าอยากให้เยาวชนรุ่นหลังได้ปฏิบัติตามกฎระเบียบเหมือนกับคนรุ่นก่อนที่ปฏิบัติกันอย่างเคร่งครัด สอดคล้องกับการสังเกตแบบมีส่วนร่วม พบว่า สมาชิกในชุมชนรวมถึงเด็กๆ ในชุมชนมีการพูดถึงกฎระเบียบชุมชนในเรื่องของการห้ามจับสัตว์น้ำ การห้ามนำของป่าออกไปขาย การห้ามตัดไม้ในเขตป่าชุมชน ฯลฯ

#### 7) การมีกรรมการหมู่บ้าน และกองทุนหมู่บ้าน

การมีกรรมการหมู่บ้าน และกองทุนหมู่บ้าน คือ การพัฒนาชุมชนด้วยการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคลให้มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบ และเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันให้แก่ชุมชน จากการสัมภาษณ์พบว่า มีผู้กล่าวถึงการพัฒนาชุมชนด้วยการมีกรรมการหมู่บ้าน และกองทุนหมู่บ้าน 4 คน จากผู้ให้สัมภาษณ์ 7 คน มีการกล่าว 7 ครั้ง โดยคุณคะหยี่กล่าว 1 ครั้ง คุณยีแอกกล่าว 2 ครั้ง คุณพาดิกล่าว 1 ครั้ง คุณชอกกล่าว 3 ครั้ง

ขอ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงบทบาทของคณะกรรมการหมู่บ้านที่มีต่อชุมชน ว่า อันนี้ต้องผ่านคณะกรรมการของหมู่บ้านนะครับ ถ้าเวลาจะตัดไม้ที่ ไปเลื่อยไม้ ต้องผ่าน

คณะกรรมการหมู่บ้าน ถ้าจะเอาเข็ดกิน(เขอะกิน)ก็ไม่ได้ เหลือแล้ว ก็ เก็บไว้ เขาว่าจะทำแค่หลังเดียว แต่เอาไม้กิน (กิน) สองหลังนี้กรรมการไม่ให้/อิมแก่นั้นแหละ จัดการให้เลย ถ้าเอากินก็ไม่ได้

ยี่แอก (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงระบบการจัดเก็บและการใช้ประโยชน์ จากกองทุนหมู่บ้าน ว่า

ก็จะเก็บเงิน ทุกทุกเดือน ทุกวันที่ห้า/เค้าเก็บเงินรวมกันเสร็จแล้วก็ไปฝาก ธนาคาร/อันนี้เค้าบอกว่า ส่วนนี้เค้าบอกว่า อยากรู้ว่าเรามีความสามัคคีเท่าไร เราก็เอาเงินส่วนนั้น ไปฝากซักสามปี ถ้ามีเงินส่วนนั้น เค้ามีเงินมาโปะให้ อย่างงี้ อย่างเค้าดูที่ ที่ เราทำงานเนาะว่า เรามีความสามัคคีแค่ไหน ถ้ามีคนมาโปะให้ เขอะจึ้นอย่างงี้ เราก็ไม่ต้องเก็บชาวบ้านก็ได้ ถ้ามีเงินเกิด หรือไม่ก็เก็บเรื่อยๆ ส่วนมากจะ คนแต่งงาน จะช่วยซักห้าร้อยหรือว่าพันนึงเนาะ/แล้วก็ ตอนนั้นเค้า ว่าตลอดบุตรด้วยนะ ตลอดบุตรนี้ห้าร้อย อย่างบางที่ถูกเงิน เค้าไม่มีเงิน อย่าง เงิน เนี่ย นอกจากคน คนที่มีส่วนร่วมที่เอาเงินไปฝากเค้านี้จะช่วย/แล้วก็น่าจะ คนตาย พันนึง/เงินส่วนนั้นนะ แต่ว่าเงินนี้จะไม่ให้คนยืมแบบ ยืมให้ดอก ไม่เอา ยืมให้ดอก ไม่ให้

สามารถวิเคราะห์และสรุปได้ว่า การจัดตั้งกรรมการหมู่บ้าน และกองทุนหมู่บ้าน เป็นการวางแผนเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันให้แก่ชุมชน การมีกรรมการหมู่บ้านก็เพื่อเป็นตัวแทน ในการตัดสินใจปัญหาใหญ่ๆ ของชุมชน เช่นการขอตัดไม้สร้างบ้านเรือน หรือการดำเนิน โครงการ ต่างๆ ในการพัฒนาชุมชน ประกอบกับมีการจัดตั้งกองทุนชุมชนเพื่อนำเงินที่ชาวบ้านรวมกันได้ แต่ละเดือนมาใช้ประโยชน์ในเรื่องเร่งด่วน หรือจำเป็น เช่น ค่าเดินทางในการไปร่วมกิจกรรมของ ตัวแทนชุมชน ค่าช่วยเหลือตลอดบุตร อีกทั้งยังเป็นการแสดงถึงพลังความสามัคคีของชุมชน ซึ่งบางครั้งอาจมีผู้สนับสนุนชุมชนด้วยการบริจาคสทบให้กับชุมชนด้วย

#### 8) การปรับตัวเปิดรับเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับชุมชน

การปรับตัวเปิดรับเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับชุมชน คือ การเปิดรับการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมและสอดคล้องกับอัตลักษณ์ วิถีชีวิตของชุมชน เป็นการพัฒนาที่ไม่ส่งผลกระทบต่อทำให้เกิดการสูญเสียประโยชน์กับทั้งชุมชนและสังคม จากการสัมภาษณ์มีผู้ให้สัมภาษณ์ กล่าวถึงการพัฒนาชุมชนด้วยการปรับตัวเปิดรับเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับชุมชน 6 คน จากผู้ให้ สัมภาษณ์ 7 คน มีการกล่าว 23 ครั้ง โดยคุณคะหทัยกล่าว 6 ครั้ง คุณชอติกล่าว 3 ครั้ง คุณทีเลกล่าว 3 ครั้ง คุณลอแลกล่าว 1 ครั้ง คุณยี่แอกกล่าว 2 ครั้ง คุณพาดิกล่าว 8 ครั้ง

คะหีย (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงการพัฒนาที่เหมาะสม และชุมชนไม่  
เสียประโยชน์ในเรื่องทรัพยากร ว่า

ครับ ถ้า เอา ทุกสิ่งทุกอย่างการพัฒนาเนี่ย ให้มันเหมาะสมกับที่ ที่อยู่ ลุงอยากได้  
อย่างนั้น แล้วก็ ถ้า ความ ถ้าพูดถึงความเหมาะสมเนี่ยมันก็สำคัญอยู่ ถ้าเอาเกินกว่า  
นั้น เราก็จะเสียผลประโยชน์ รีบาว (ทิ้งหางเสียงให้คิด)ก็คือ ทุกสิ่งทุกอย่างเนี่ย  
มันจะมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม อื่น อย่างนั้นแหละ ในความคิดของลุง อย่างนั้น  
แหละ บางคน บางคนเนี่ย อยากได้เยอะๆ อย่างนั้นแหละ อยากได้เยอะๆ อยากได้

ชอติ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงการปรับใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร  
โทรคมนาคมที่จำเป็นต่อชุมชน ว่า

ก็อย่างเช่นเทคโนโลยี คือโทรศัพท์เนี่ยครับ คือ จะมาใช้กับชุมชนเลย เมื่อก่อนนี้ไม่  
มีโทรศัพท์ จะติดต่อกับคนภายนอกยากมากเลย ตอนนี้ก็มีโทรศัพท์ใช้ ที่บน  
ดอยนะครับ อย่างที่ในหมู่บ้านนี้ไม่มีสัญญาณก็ซื้อปีกมาใส่/ก็เขาเรียกว่าปีก  
โทรศัพท์อย่างงี้จะครับ ถ้าซื้อก็ถามกันอย่างงี้จะครับ คือมันจะรับสัญญาณดีครับ  
มันจะดึงสัญญาณมา

ลอลแล (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงการปรับตัวในระบบสาธารณสุขโลกที่  
ต้องพัฒนาถนนคอนกรีตส่วนที่จำเป็น ว่า เอาแบบ. เอา แบบ เข้ามาหน้าฝนนี้สบาย/ไม่ต้องดีมาก ดี  
มากก็ได้/สะดวกเกินไป เขาจะมาขโมย ลักปลุกปลา (หัวเราะ)/ครับ แคร่ไม่ไหลก็พอ

พาคี (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นหลังมีการปรับใช้  
เทคโนโลยีที่จำเป็นต่อการทำการเกษตร ว่า เมื่อก่อนนี้ ไม่มีรถ ไม่มีโฮงสี น้อ แล้วก็รถไถไม่มีเนาะ  
แต่ก่อนนะ ทำนา ก็ต้องควายไถนา ไร่เงี้ย แต่ตอนนี้ มันก็ดีขึ้นบ้างอย่างงี้ เพราะว่ามียรถไถ ไถนา แล้วก็  
มีมอเตอร์ไซค์ ขนข้าวอย่างนี้เนาะ เมื่อก่อนนี้ใช้ม้านะ ขนข้าว



ภาพที่ 4.48 การปรับใช้เทคโนโลยีเครื่องสีข้าวเพื่อทุนแรงจากการใช้ครกกระเดื่อง

สามารถวิเคราะห์และสรุปได้ว่า ชุมชนแม่คองซ่ายเป็นชุมชนที่มีการรับข้อมูลข่าวสารจากภายนอกชุมชนผ่านสื่อต่างๆ ทั้งคนที่เข้ามาศึกษาชุมชน การเข้าร่วมเวทีของเครือข่าย จึงมีการรับรู้ต่อเทคโนโลยีต่างๆ ที่สามารถนำมาปรับใช้ในการพัฒนาชุมชนได้ แต่ด้วยอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ การระมัดระวังเรื่องภัยคุกคามจากผู้ที่พยายามเข้ามาแสวงหาผลประโยชน์จากทรัพยากรของชุมชน ดังนั้น ผู้นำ และสมาชิกในชุมชนจึงมีการปรับตัวให้เข้ากับยุคสมัย และเปิดรับในการใช้เทคโนโลยีต่างๆ ที่สอดคล้อง และเหมาะกับชุมชนเท่านั้น เช่น โทรศัพท์มือถือ ถนน รถไถ รถจักรยานยนต์ เครื่องสีข้าว จานรับสัญญาณโทรทัศน์ แต่ไม่ได้มีครบทุกครัวเรือน บางบ้านยังใช้ครกกระเดื่องตำข้าว ไม่มีโทรศัพท์ ไม่มีรถไถ ไม่มีรถจักรยานยนต์ ก็อาศัยขอยืมเพื่อนบ้าน

กล่าวโดยสรุปการพัฒนาชุมชนตามแนวทางต่างๆ ล้วนมีส่วนส่งเสริมและสนับสนุนให้ชุมชนแม่คองซ่ายมีการพัฒนาจนประสบความสำเร็จขึ้นได้ในปัจจุบัน เพียงแต่ชุมชนยังขาดเป้าหมายในการพัฒนาชุมชนที่ชัดเจน ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาวิเคราะห์ชุมชนจากการสัมภาษณ์เชิง AI หรือ สุนทรียสาธก ด้วยการถามถึงสิ่งดีๆ ที่อยากให้มีขึ้นในชุมชน ภาพของชุมชนในอนาคต อีก 10 ปีข้างหน้า จึงได้ปรากฏภาพของผลการพัฒนาตามแนวทางปัจจุบันที่ชัดเจนขึ้น ด้วยการเป็นชุมชนพึ่งตนเองและมีการพัฒนาที่ยั่งยืน



#### 4.2.1.8 เป้าหมายการเป็นชุมชนพึ่งตนเองและมีการพัฒนาที่ยั่งยืน

เป้าหมายการเป็นชุมชนพึ่งตนเองและมีการพัฒนาที่ยั่งยืน คือ เป้าหมายที่สมาชิกชุมชนมีความคาดหวังร่วมกันในอนาคต โดยการพัฒนาที่คาดหวังให้เกิดขึ้นเป็นการพัฒนาด้วยชุมชนเอง มองถึงอนาคตรุ่นลูกหลาน เป็นการพัฒนาที่ใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน จากบทสัมภาษณ์ มีผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึง เป้าหมายการเป็นชุมชนพึ่งตนเองและมีการพัฒนาที่ยั่งยืน 6 คน จากผู้ให้สัมภาษณ์ 7 คน กล่าวทั้งหมด 15 ครั้ง โดยคุณคะหียีกล่าว 2 ครั้ง คุณทีเลกล่าว 5 ครั้ง คุณลอแลกล่าว 1 ครั้ง คุณยีแอกกล่าว 3 ครั้ง คุณพาดีกล่าว 2 ครั้ง คุณชอกกล่าว 2 ครั้ง

คะหียี (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงเป้าหมายในการพัฒนาชุมชน ว่า

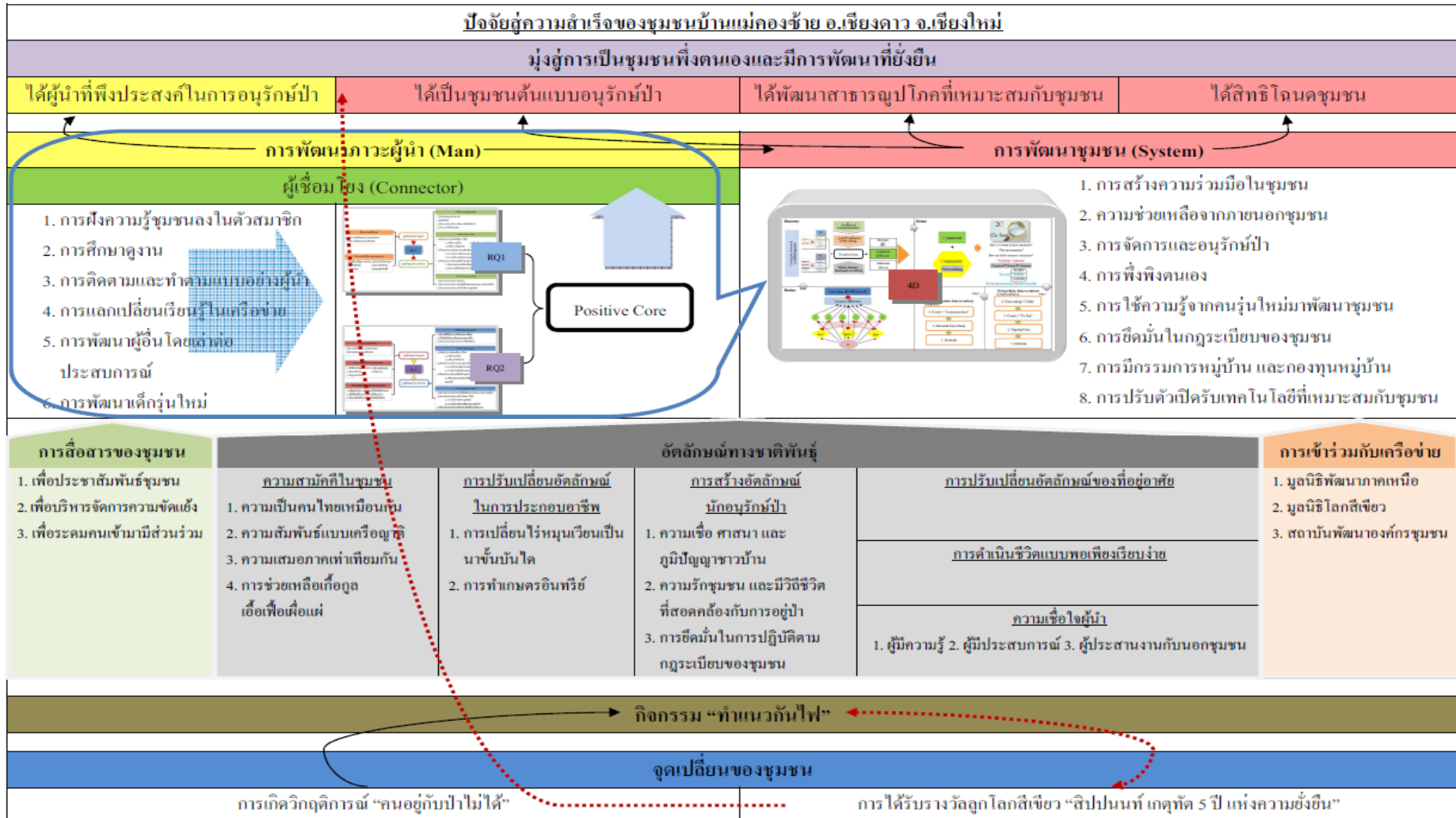
การคุยกันในเรื่องขายเสร็จแล้วก็ การรวมตัวกันเนี่ย เอ๊ะ จะคุยยังไงให้ ให้มันถูกเป้าหมายที่ว่า คาดที่ว่า ต่อไปนี้ เราทำอะไรที่ว่ามันจะอยู่แบบยั่งยืน นั้นแหละ ต้องคุยแบบ เป้าหมายตัวนั้นเสร็จแล้ว เราจะอยู่ไม่ใช่ว่าเราอยู่ทุกวันเนี่ย เหมือนกับ เราเป็นคนไทยคนหนึ่ง อ่าคนไทยคนหนึ่งเหมือนกัน ถึงแม้ว่าเราเป็นชาวไทยภูเขา นั้นแหละ

ทีเล (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างยั่งยืน ว่าอย่างคำพูดที่ ที่เขาพูดออกมาทุกคำอย่างเงี. เขา. ให้ในชุมชนนี้รู้จักกินรู้จักใช้อย่างเงี/รู้จักกินรู้จักใช้ก็อย่าง.. ไอ้.. อย่างปลาไซ้มีขี้ครีบ จะเอาปลาไปขายไซ้มีขี้ เป็นเงินเป็นทองไป แล้วก็ปลาตัวเล็กสุด ปลาตัวนั้นมันจะหาย มันจะหายไป ถ้าเป็น ถ้าเป็นเงินไปแล้วนี่ อะ ไรก็ไม่เหลือ ไซ้มีขี้ครีบ

ยีแอก (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงถึงความยั่งยืนของชุมชนจากการขาดผู้นำ ว่าก็เคยบอก พูดตลอด ทุกครั้งที่ไปประชุมนี้ แกก็จะพูดออกมา ให้พะติแก้ว ไป ไป ไป แล้ว ถ้าไม่มีคนไปด้วยแล้วถ้า พะติแก้วตายไป(ยิ้ม) พะติแก้วพูดตลอด

สามารถวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปจากภาพอนาคตอีก 10 ปี ของชุมชน ด้วยการค้นหาสิ่งดีๆ ที่อยากให้เกิดขึ้นกับชุมชน พบว่าเป้าหมายร่วมกันที่ชุมชนอยากให้มีขึ้นในอนาคต คือ การที่ชุมชนสามารถอยู่ได้ด้วยพึ่งตนเอง มีการอนุรักษ์จนถึงรุ่นลูกหลาน มีทรัพยากรใช้อย่างไม่ขาดแคลน ทั้งนี้แล้ว สิ่งที่ต้องสร้างให้สำเร็จก่อนที่จะไปถึงเป้าหมายดังกล่าวได้ คือ การที่ชุมชน ต้องมีผู้นำที่เข้มแข็ง มีผู้นำรุ่นใหม่ที่ยกย่องมาสานต่องานของลุงแก้ว มีการพัฒนาด้านการจัดการจนสามารถสร้างชื่อเสียงเป็นชุมชนต้นแบบในการอนุรักษ์ป่า ในอนาคตผู้นำต้องมีศักยภาพในการสร้างสาธารณูปโภคที่จำเป็นและเหมาะสมกับชุมชน และสิ่งสำคัญที่สุดอีกสิ่งหนึ่งตลอดระยะเวลาในการต่อสู้มา 20 ปีของชุมชน คือ การได้สิทธิ โฉนดชุมชน เพื่อเป็นหลักประกันว่าชุมชนแม่กองซ้ายจะไม่ถูกลบออกไปจากแผนที่ประเทศไทย

การค้นหาคำที่ดีที่สุดของประสบการณ์ด้านบวก (Discovery) จากประสบการณ์ร่วมกันในชุมชน พบว่า กิจกรรม ทำแนวกันไฟ สามารถถ่ายทอดเรื่องราวต่างๆของชุมชน ทำให้ผู้วิจัยทราบถึงปัจจัยสู่ความสำเร็จของชุมชน ได้แก่ จุดเปลี่ยนที่เป็นจุดแข็งและเป็นโอกาสของชุมชน การสื่อสารของชุมชน อัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ การเข้าร่วมกับเครือข่าย การพัฒนาภาวะผู้นำ การพัฒนาชุมชน และวิสัยทัศน์การมุ่งสู่ความเป็นชุมชนพึ่งตนเองและมีการพัฒนาที่ยั่งยืน สามารถสรุปเป็นภาพปัจจัยสู่ความสำเร็จของชุมชนบ้านแม่คองซ้าย อ. เชียงดาว จ. เชียงใหม่ ได้ดังภาพ



ภาพที่ 4.49 ปัจจัยสู่ความสำเร็จของชุมชนบ้านแม่คองซ้าย อ.เชียงดาว จ.เชียงใหม่

#### 4.2.2 ลักษณะผู้นำชุมชนต้นแบบในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์

การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากการสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนา ทำให้ผู้ศึกษาวิจัยพบลักษณะผู้นำชุมชนต้นแบบในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ของชุมชนบ้านแม่คงซ้าย อ.เชียงดาว จ.เชียงใหม่ โดยสามารถจำแนกลักษณะของผู้นำชุมชนต้นแบบเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ คุณลักษณะส่วนบุคคล และคุณลักษณะในการทำงาน ดังนี้

##### 4.2.2.1 คุณลักษณะส่วนบุคคล

คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำชุมชนต้นแบบ คือ บุคลิกภาพ ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และลักษณะต่างๆ ที่ติดตัวผู้นำมา ซึ่งมีลักษณะเฉพาะบุคคล สามารถจำแนกได้ 2 ด้านคือ ด้านแรก การมีอุดมการณ์เพื่อสังคม ได้แก่ มีการคำนึงถึงผลประโยชน์ของสังคม มีการเสียสละตนเองเพื่อสังคม ด้านที่สอง การมีความสำนึกรู้ในการควบคุมตนเอง ได้แก่ มีสติสัมปชัญญะ รอบคอบ มีความมั่นใจในตนเอง มีความยึดหยุ่น มีความรับผิดชอบ มีคุณธรรม และมีมนุษยสัมพันธ์ดี ดังนี้

##### 1) มีอุดมการณ์เพื่อสังคม

การมีอุดมการณ์เพื่อสังคม คือ ความมีอุดมการณ์ของผู้นำชุมชนด้วยการทำกิจกรรมต่างๆ ที่มีการคำนึงถึงผลประโยชน์ของสังคม โดยมุ่งเสียสละตนเองเพื่อทำคุณประโยชน์นั้นแก่สังคม

##### (1) มีการคำนึงถึงผลประโยชน์ของสังคม

ผู้นำชุมชนคนปัจจุบันเป็นผู้ที่มีอุดมการณ์ในการทำคุณประโยชน์ต่างๆ เพื่อสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาพที่เห็นได้ชัดเจนคือ การเป็นผู้อนุรักษ์และจัดการทรัพยากรป่า ในการจัดการทรัพยากรป่าไม้ของผู้นำจะคำนึงถึงผลที่อาจกระทบต่อระบบนิเวศของทั้งประเทศ เป็นการทำเพื่อสังคม เพื่อชุมชนอยู่รอดด้วย มิได้ทำเพื่อตนเอง ในการตัดสินใจเรื่องป่าแต่ครั้งหากการคาดการณ์ถึงผลที่จะเกิดขึ้นว่าเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม ผู้นำก็จะตัดสินใจเพื่อส่วนรวมทันที ตลอดจนกิจกรรมทำแนวกันไฟที่ชุมชนร่วมกันในการอนุรักษ์ป่าทุกปี ในความคิดของผู้นำนั้นว่าเป็นการทำเพื่อประโยชน์ของสังคมเช่นกัน เป็นการรักษาป่าเพื่อคนทั้งประเทศ

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์ 4 คน จาก 7 คน กล่าวถึงผู้นำในด้านมีการคำนึงถึงผลประโยชน์ของสังคม 11 ครั้ง โดยคุณคะหยี่กล่าว 6 ครั้ง คุณชอติ คุณลอแล คุณยี แก คนละ 1 ครั้ง และการสนทนากับคุณคะหยี่ 2 ครั้ง ในประเด็นที่แตกต่างกัน ดังนี้

คะหยี่ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงผลประโยชน์จากการรักษาป่าที่มีต่อสังคมในด้านต่างๆ ว่า

ทำไปอย่างนั้นแหละ ทำไปก็ได้ประโยชน์ขึ้นมา พอถึงเห็นประโยชน์แล้วเนี่ย ความภูมิใจ ความดีใจ / เออ เกิดขึ้นเรื่อยๆ/ก็คือ คือว่า มันเกิดประโยชน์ที่ว่า เวลา เวลา ถึงหน้าแล้ง ที่นี้ก็ไม่ร้อนเท่าไหน อากาศก็สบาย สบาย/จะมีส่วนที่ว่า การจัดการหมอกควัน/ก็ป้องกันไฟป่าเนี่ย เหมือนกับป้องกันหมอกควัน เหมือนกัน

ชอติ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงการตัดสินใจของผู้นำที่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวม ว่า แล้วอย่างพะติแก้วนี้ก็จะมองในประโยชน์ส่วนรวมมากกว่านะครับ ตัดสินใจไป. เลยครับ

ประกอบกับการสนทนา คะหฺยี่ (บันทึกการสัมภาษณ์กะหฺยี่, 2554) กล่าวถึงการคำนึงถึงผลประโยชน์ต่อสังคมว่า

ในความคิดของลุงเนี่ย ประเทศไทยเราเนี่ย เราจะอยู่กันด้วยความสนุกสนาน เรา จะอยู่กันด้วยการมีความสุขเนี่ย จะอยู่กันยังไง ลุงเนี่ยคิดถึงจุดนั้นเหมือนกันนะ (สายตาจริงจัง)ไม่ใช่ว่าคิดส่วนตัวส่วนตัว คิดรวมเนี่ย มันก็เหมือนกับ เราอยู่ในป่า รักษาป่าเนี่ย เพื่อคนทั้งประเทศ แล้วก็คนที่มันอยู่ในเมือง แล้วก็ขอให้มาช่วยรักษาป่า ช่วยกัน (ฮึมๆ ฮึม) พะติ ในความคิดพะตินะ

จากบทสัมภาษณ์และบทสนทนา สามารถกล่าวได้ว่าผู้นำชุมชน ต้นแบบในการอนุรักษ์ป่า มีการทำเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมด้วยความต้องการให้สังคมไทยดำรงไว้ซึ่งความสุขความสนุกสนาน การที่จะไปถึงจุดนั้นก็ด้วยการรักษาป่า การทำแนวกันไฟ ที่จะเป็นการช่วยรักษาระบบนิเวศ สภาพอากาศ ลดหมอกควัน ตลอดจนมีการตัดสินใจที่คำนึงถึงผลประโยชน์ของสังคมส่วนรวมด้วย

(2) มีการเสียสละตนเองเพื่อสังคม

ผู้นำมีการเสียสละตนเองในการทำคุณประโยชน์ต่อสังคม ในประเด็นนี้เป็นคุณลักษณะที่เด่นชัดของผู้นำที่ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบเป็นเสียงเดียวกัน 6 คน จาก 7 คน ของผู้ให้สัมภาษณ์ รวม 23 ครั้ง ได้แก่ คุณกะหฺยี่ 4 ครั้ง คุณชอติ 3 ครั้ง คุณทีเล 2 ครั้ง คุณล่อแล 4 ครั้ง คุณยีแก 6 ครั้ง คุณพาติ 3 ครั้ง และการสนทนากับคุณกะหฺยี่ 1 ครั้ง ให้ข้อมูลที่แตกต่างกัน ดังนี้

กะหฺยี่ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงความเสียสละของผู้นำที่ทำงานทุกวัน เป็นตัวอย่างให้แก่คนอื่นๆ ในชุมชน ว่าอิม บางครั้งเนี่ย นาย ก เขาบอกว่าไม่มีเวลา สละ ไม่ได้ นาย ข ไม่มีเวลา ลุงเนี่ย มันก็เป็นคนที่ตั้งอยู่ตรงนั้นแล้ว ก็ต้องทำอยู่ทุกวัน(ลากเสียงยาว) ทุกวัน อย่างนั้นแหละ คนอื่นขาดได้ ลุงเนี่ยขาดไม่ได้

ชอติ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงความเสียสละของผู้นำที่มีมากกว่าสมาชิกคนอื่นๆ ในชุมชน ว่า

A: ความเสียสละครับ เสียสละต่อชุมชนอย่างเจียนะครับ/Q: ทุกคนในหมู่บ้านเสียสละอยู่แล้ว/A: ก็คือ เสียสละไม่มากเท่าลุงแก้วนะครับ ลุงแก้วเค้าจะมองเป็นภาพรวมมากกว่าครับ เสียสละเพื่อส่วนรวมมากกว่าส่วนตัวครับ / A: เป็นคนที่เวลาออกไปข้างนอก ออกไปประชุมมากที่สุด เสียสละมากที่สุดครับ จะทำงานไม่ทำงานก็ไปครับ มีความเสียสละครับ..เพื่อส่วนรวมครับ

ทีเล (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงความเสียสละในการออกไปประชุมของผู้นำทุกครั้ง ว่า อย่างเช่น การเสียสละ อย่างที่ว่าอะไรนะ ไม่ว่า เขาเกี่ยวข้าว ยังจำเป็น. พอเขามา ประกาศ เมื่อก่อนเขาประกาศวิทยุไซมัย ประกาศให้ไป ก็ไป (ทิ้งน้ำหนักเสียง) เลย แต่ว่า คนอยู่ข้างหลังก็ บางครั้งก็ช่วยเขาไปทำนาครับ

ประกอบกับการสนทนา คะหี (บันทึกการสนทนาคุณกะหี, 2554) กล่าวถึงการเสียสละตนเองของผู้นำโดยมีการเปรียบเทียบ ว่า ไฟถ่านตกที่เท้า ก็ต้องช่วยตัวเอง เกิดเรื่องขัดแย้งกันคราวปี 38 นั้นแหละ 2พะตี่นี้ เลยลุกขึ้นมาต่อสู้ จนเป็นชุมชนอนุรักษ์ป่า

จากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์และบันทึกการสนทนา สรุปได้ว่าส่วนใหญ่จะพูดถึงผู้นำในประเด็นความเป็นผู้ที่เสียสละมาก แม้กระทั่งมีงานส่วนตัวที่ค้างอยู่ ก็จะปลิกตัวไปทำงานส่วนรวมทันที เป็นผู้ที่มีความทุ่มเทมาก เวลาที่มีกิจกรรมต่างๆ ผู้นำจะเข้าร่วมเป็นแกนนำหลักตลอด ผู้นำเสียสละตนเองในการเป็นตัวแทนชุมชนเดินเท้าไปกรุงเทพฯ เพื่อช่วยเหลือชุมชนไม่ให้ถูกไล่ออกจากป่า และสิ่งที่ผู้วิจัยพบได้ระหว่างการสังเกต คือ ผู้นำได้เข้าไปในป่าเพื่อสร้างสถานที่ปฏิบัติธรรมให้แก่พระที่รุดงค์มาพักในเขตพื้นที่ของชุมชนด้วย

## 2) มีความสำนึกรู้ในการควบคุมตนเอง

มีความสำนึกรู้ในการควบคุมตนเอง คือ บุคลิกภาพคุณลักษณะที่ติดตัวมาของผู้นำ ผ่านการขัดเกลาทางสังคม และสามารถควบคุมได้จากการสำนึกรู้ในการควบคุมตนเอง ได้แก่ มีสติสัมปชัญญะรอบคอบ มีความมั่นใจในตนเอง มีความยืดหยุ่น มีความรับผิดชอบ มีคุณธรรม และมีมนุษยสัมพันธ์ ดังนี้

### (1) มีสติสัมปชัญญะ รอบคอบ

จากการสัมภาษณ์ มีผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงการมีสติสัมปชัญญะรอบคอบ ของผู้นำ 2 คน จาก 7 คน กล่าวจำนวน 5 ครั้ง โดยคนที่เลกล่าว 3 ครั้ง และคุณพาดีกกล่าว 2 ครั้ง

ทีเล (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงความสามารถตั้งหลักได้ดีของผู้นำว่า อย่างที่ว่า จะทำอย่างไรไม่ถูกใช้มัยครับ ลุงแก้วทำอย่างไรไม่ได้ ลุงแก้วก็วางตัวเป็นกลาง ทำเฉย พอเคลียปัญหาส่วนนั้น ส่วนนั้นผมมองว่า เป็นคนที่ตั้งหลักได้ดีมาก ถ้าเป็นคนอื่นนี่มันจะท้อถอยรีว้าง ใจอย่างไร้สาระ

พาดิ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงความคิดของผู้นำ ที่สร้างความน่าเชื่อถือแก่บุคคลภายนอกชุมชน ว่า อิม ตรงนี้ จุดนี้ ที่จริงลุงแก้วนี้ มันก็ เป็นคนพูดซ้ำๆ แต่ว่าส่วนมากนี่ คนข้างนอก มันก็ .เชื่อ เชื่อเขาเหมือนกันนะ

การวิเคราะห์หัตถ์สัมภาษณ์ สรุปได้ว่า ผู้นำเป็นผู้ที่มีสติสัมปชัญญะรอบคอบ โดยผู้ให้สัมภาษณ์จะมีคำพูดที่พูดเหมือนกันคือ มีสติ ใจยาว ซึ่งปกติแล้วผู้นำจะเป็นคนใจร้อน แต่เวลาทำงานจะเป็นคนที่ค่อยๆ คิด ค่อยๆ ทำ มีความรอบคอบ ในขณะที่พูด ก็จะคิดไตร่ตรอง แล้วค่อยๆ พูดซ้ำๆ จนทำให้ทั้งคนในชุมชน และในเครือข่าย มีความเชื่อถือ และทำตามที่ผู้นำพูด

### (2) มีความมั่นใจในตนเอง

จากการสัมภาษณ์มีผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำในด้านการมีความมั่นใจในตนเอง จำนวน 2 คน จาก 7 คน โดยมีการกล่าว 4 ครั้ง จำแนกเป็นคุณยี่แก็ 2 ครั้ง และคุณพาดิ 2 ครั้ง

ยี่แก็ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงความมั่นใจในตนเอง ไม่ยอมคนของผู้นำ ว่า แก็ จะเป็นคนพูดเยอะไปหน่อย แต่พะติแก็ก็จะยอมรับว่า แก็จะพูดไม่ค่อยยอมคนเท่าไร

พาดิ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงความมั่นใจในตนเองของผู้นำในการสื่อสาร ว่า เพราะว่าเขาก็พูด พูดไปอย่างไร้ทุกครั้งที่อย่างไร้ ใจลุงแก้วนี้มัน มันเป็นคนอย่าง ที่จริง ถ้าบางครั้งถ้าอู้ว่าได้เถียงกันมันก็เอาดีเหมือนกันนะ

สามารถวิเคราะห์หัตถ์สัมภาษณ์และสรุปได้ว่า ผู้นำมีความมั่นใจในตนเอง โดยการสื่อออกมาทางคำพูด ในการเจรจาต่อรองที่ไม่ค่อยยอมผู้อื่น สามารถนำพาชุมชนอยู่ได้มาจนถึงปัจจุบัน

### (3) มีความยืดหยุ่น

จากการสัมภาษณ์ถึงสิ่งดีๆ ที่มีในตัวของผู้นำชุมชน มีผู้กล่าวถึงความเป็นผู้ที่มีความยืดหยุ่นของผู้นำเพียงคนเดียว คือ คุณพาดิ กล่าว 2 ครั้ง ในการให้สัมภาษณ์

พาดิ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงความยืดหยุ่นในการตัดสินใจของผู้นำที่เคารพในการตัดสินใจของกรรมการหมู่บ้าน ว่า บางครั้งก็ไม่ยอมเท่าไร แต่ว่า เอา . บางที ก็ชาวบ้านส่วนใหญ่เนาะ ไม่อยากได้แบบนี้ก็มี บางทีลุงแก้วก็ยอมเนาะ ถอดใจ อย่างไร้/แต่บางครั้งก็ไม่

ยอมก็มีอย่างนี้/ถ้าไม่ยอม ไร่ หมูบ้านก็ยอมเสีย ถ้าเครื่องกิน อย่างเงี้ย/เพราะว่า มันก็มีกรรมการเงี้ย ใน หมูบ้านมันก็มีอยู่ กรรมการก็มีเงี้ย

สามารถวิเคราะห์และสรุปความได้ว่า ความยึดหยุ่นของผู้นำชุมชน เริ่มแรก เป็นเพราะการมีความมั่นใจในตนเองในการทำคุณประโยชน์ และรักษาป่าเพื่อสังคม แต่ในบางครั้งเสียง ส่วนใหญ่ของชุมชนก็มีความขัดแย้งกับผู้นำ จนต้องมีกรรมการของหมู่บ้านมาช่วย ไกล่เกลี่ย และ สุดท้ายผู้นำก็มีความยึดหยุ่นในการรับฟังและยอมรับเสียงส่วนใหญ่ของชุมชน และกรรมการชุมชน

#### (4) มีความรับผิดชอบ

การสัมภาษณ์เกี่ยวกับลักษณะของผู้นำชุมชนต้นแบบในการอนุรักษ์ ป่า พบว่ามีผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงการมีความรับผิดชอบต่อผู้นำ 2 คน จาก 7 คน กล่าวจำนวน 4 ครั้ง โดยคุณคะหยี่กล่าวถึงความรับผิดชอบในการตัดสินใจเพื่อส่วนรวมของผู้นำ 3 ครั้ง และคุณชอติกล่าวถึงความรับผิดชอบในความผิดของคนในชุมชน ในฐานะผู้นำชุมชน 1 ครั้ง

คะหยี่ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงความรับผิดชอบในการตัดสินใจ เพื่อส่วนรวมของผู้นำ ว่า บอกเค้า บอกเค้าตรงๆ เนี่ย ไม่เป็นไร ถ้า หัวหน้าเซ็น แล้วมันผิดกฎหมาย ถ้ามันจับ หัวหน้า ให้มันมาจับลุงเนี่ย ให้มาจับลุงเนี่ยเลย (เหอะ) ก็ทำสัญญาแบบเนี่ย วันนั้น ก็ ท่าน นายอำเภอเป็นประธาน (เหอะๆ)

ชอติ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงความรับผิดชอบในความผิดของคนในชุมชนในฐานะผู้นำชุมชน ว่า ก็ คือ พะติแก้วนี่ จะรับบทหนักหน่อยนะครับ คือเวลานี้ เค้า ทำอะไรที่แบบไม่ค่อยถูกอย่างนี้นะครับ เวลาไปประชุม จะมีอาจารย์ในเวลาประชุมเนี่ย จะค่า คนที่ โคนดามากที่สุดนี่คือ ลุงแก้วนะครับ คือว่าเค้าเป็นผู้นำนะครับ

เหตุการณ์ที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อผู้นำชุมชนในการทำเพื่อ ส่วนรวมคือ การลงนามเป็นพยานในการไม่บุกรุกพื้นที่ป่าของเขตรักษาพันธุ์บริเวณนอกเขตแนว กันไฟ และนอกเขตพื้นที่ใช้สอยของชุมชนซึ่งได้มีการจับ GPS และทำแผนที่เป็นหลักฐานในการ ลงนามทำสัญญาระหว่างชุมชนกับหน่วยงานภาครัฐ ว่าถ้ามีการบุกรุกนอกเขตที่ได้ตกลงไว้ให้มา เอาผิดกับผู้นำชุมชนได้เลย ส่วนอีกเหตุการณ์ คือ สมาชิกในชุมชนคนหนึ่งไปตัดไม้บริเวณห้ามตัด แล้วมีเจ้าหน้าที่มาตักเตือนผู้นำ ตัวผู้นำเองต้องออกรับแทนชาวบ้านแทนชุมชน เป็นการสื่อถึงการ มีความรับผิดชอบต่อ เป็นคุณลักษณะของผู้นำชุมชนนี้

#### (5) มีคุณธรรม

จากการสัมภาษณ์ในประเด็นลักษณะของผู้นำชุมชน พบว่า มีคุณคะหยี่เพียงผู้เดียวจากผู้ให้สัมภาษณ์ 7 คน ที่กล่าวถึงความมีคุณธรรมของผู้นำชุมชน โดยมีการกล่าวถึง 4 ครั้ง โดยกล่าวถึงความมีกิเลส โลภมาก 3 ครั้ง และกล่าวถึงการไม่ทำร้ายกันในกรณีเกิดความ ขัดแย้ง 1 ครั้ง



คะหี (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงความมีกิเลส ความโลภ ที่ส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมของชุมชน ว่า ก็คือ ทุกสิ่งทุกอย่างเนี่ย มันจะมีผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม อื่นๆ อย่างนั้นแหละ ในความคิดของลุง อย่างนั้นแหละ บางคน บางคนเนี่ย อยากได้เยอะๆ อย่างนั้นแหละ อยากได้เยอะๆ อยากได้ คะหี กล่าวถึงความมีคุณธรรมในการแก้ปัญหาความขัดแย้งของชุมชน ว่า มันเอาตัวหนังสือ ไม่ใช่ว่า เขาไปคุย จะเสี่ยงจากปากมันจะ โกรธกันก็ไม่ดี มันก็จริงๆ คนเราก็ก็นั่งระดับในพื้นที่ มันเชื่อนี่ไม่ใช่ธรรมดา มันฆ่ากันเยอะ จะทำยังไงถึงว่า มันไม่ถึงขั้นว่า คนตาย เสียชีวิตคนนี่ มันก็ (เหอะๆ) เหมือนกับทำบาปทำกรรม

สามารถวิเคราะห์บทสัมภาษณ์และสรุปได้ว่า ความมีคุณธรรมของผู้นำชุมชน คือ การยอมรับความช่วยเหลือจากหน่วยงานต่างๆ นอกชุมชนที่คิดว่าเป็นการพัฒนาที่เหมาะสมกับชุมชน ไม่อยากได้เยอะมาก เพราะการอยากได้อะไรเข้ามาในชุมชนเยอะๆ ก็ทำให้เกิดกิเลส มีผลกระทบต่อทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของชุมชน อีกทั้งคุณธรรม ในเรื่องการไม่ทำบาปทำกรรม ไม่ทำร้ายเพื่อนมนุษย์ด้วยกันเองจากกรณีความขัดแย้งต่างๆ ของชุมชนกับภาครัฐบาล

#### (6) มีมนุษยสัมพันธ์ดี

จากการสัมภาษณ์มีผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงความมีมนุษยสัมพันธ์ดีของผู้นำเพียงคนเดียวจากผู้ให้สัมภาษณ์ 7 คน โดยคุณคะหียกกล่าวถึง 3 ครั้ง

คะหี (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงความมีมนุษยสัมพันธ์ดีของผู้นำที่สามารถเข้าได้กับทุกคน ว่า

การเข้ากับคนได้ทุก อยากได้เนี่ย ได้ทุกวันได้ทุกคืน คนที่อย่างนั้นแหละ เออ อย่างลุงนี้ ลุงไม่ใช่ว่าลุงนี้รอดตัว ไม่ใช่เนาะ/ . เวลาเขากินเหล้า เขาเฮฮา เขาชกกัน ต่อยกัน เข้าไปนี่ เขาไม่ต่อยลุงหรอก อื่น (เหอะๆ) อย่างนั้นแหละ/ยกตัวอย่างคนที่ ที่เข้าไปในวงเหล้า จะต้องไปคุยกันยังไง ไปคุยกับเขาที่ว่า เขาไม่ต่อยเรา (เหอะๆ เหอะๆ) คุยอย่างนั้นแหละ (เหอะๆๆ)

จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วมในการสนทนากับผู้นำชุมชน ทำให้ผู้วิจัยทราบถึงความมีมนุษยสัมพันธ์ การเข้ากับคนได้ง่ายของผู้นำ โดยขณะที่ผู้วิจัยกำลังสนทนากับสมาชิกในบ้านที่ไปพัก ผู้นำก็เดินเข้ามานั่งแทรกในวงสนทนา แล้วยิ้ม จนผู้วิจัยสามารถมองเห็นพื้นหน้าครบทุกซี่จึงได้ทราบว่าเป็นผู้นำ มีการซักถามพูดคุย โดยที่ผู้นำชุมชนมิได้รู้สึกที่ผู้วิจัยเป็นคนอื่นเลย ประกอบกับบทสัมภาษณ์มีหลายครั้งที่ผู้นำเข้าไปแทรกในวงสนทนาแล้วพูดคุยแบบนี้ เช่น วันที่นักศึกษามาออกค่ายพัฒนาวันแรก การสนทนาในวงเหล้า เป็นต้น

#### 4.2.2.2 คุณลักษณะในการทำงาน

คุณลักษณะในการทำงานของผู้นำชุมชนต้นแบบ คือ การมีทักษะ ความคิดต่างๆ ที่มีส่วนในการส่งเสริม สนับสนุนในการทำงานของผู้นำชุมชน สามารถจำแนกได้ 3 ด้านคือ ด้านแรก เก่งคิด (Conceptual Skill) ได้แก่ มีความสามารถในการจำ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจ มีความกล้าเปลี่ยนแปลง ด้านที่สอง เก่งคน (People Skill) ได้แก่ มีทักษะในการติดต่อสื่อสาร มีทักษะในการสร้างความร่วมมือ มีทักษะในการสังเกตเพื่อเข้าใจ พฤติกรรมมนุษย์ ด้านที่สาม เก่งงาน (Technical Skill) ได้แก่ มีความสามารถในการสอนงาน มีความสามารถในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและงานอย่างต่อเนื่อง มีความสามารถในการบริหารจัดการอนุรักษ์ป่า ดังนี้

1) เก่งคิด (Conceptual Skill) คือ การที่ผู้นำมีความสามารถในการจำ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจ และมีความกล้าเปลี่ยนแปลง ดังนี้

##### (1) มีความสามารถในการจำ

จากการสัมภาษณ์ พบว่ามีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 2 คน จาก 7 คน กล่าวถึงการมีความจำดีของผู้นำ 5 ครั้ง โดย คุณยี่แอกกล่าวถึง 3 ครั้ง คุณพาดิกล่าวถึง 2 ครั้ง ในประเด็นเดียวกันคือ สามารถจำเรื่องต่างๆ ที่ได้เข้าร่วมประชุม หรือได้รับฟังจากการเข้าร่วมเครือข่าย แล้วมาเล่าให้สมาชิกฟังได้อย่างครบถ้วน

ยี่แอก (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงความสามารถในการจำข้อมูลจากการไปประชุมแต่ละครั้งของผู้นำว่า ความคิด (ยี่ม) ความคิดนี้จำ จำ ดีกว่าจคนะคะ กลับมา นี้ไม่ได้จดอะไรมานะ แต่ใช้จำเอา พุคเอา จำเรื่องนี้ เออคุยเรื่องโน้นเรื่องนี้ บางทีถ้า พี่ไปประชุม ก็นั่งดูพะติแก้ว คุณนะ/แก้จำได้ทุกเรื่อง (พูดไปยิ้มไป)

พาดิ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวชมความสามารถในการจำของผู้นำว่า ลุงแก้วนี่แถมัน . แกมีความจำดีนะครับ/ครับตอนที่ประชุมครั้งไหน ก็ไม่ถือสมุดอะไรมะ (ถ้าเอกสารเกี่ยวกับหมู่บ้านไว้ว่ามี) มันก็ ชื่อคนนี่ ชื่อคนนั้น มันก็จำได้หมดนะครับ / ครับ บางครั้งผมไปนี่ ผมจดนะ ยังจำไม่ได้เลย ความจำดีครับ ตรงนี้ชม

ประกอบกับการสังเกตของผู้วิจัยในขณะสนทนากับผู้นำ พบว่าผู้นำมีความจำดีมากกว่าเหตุการณ์อะไรเกิดขึ้นในปีไหน การเข้าร่วมเวทีกับเครือข่ายได้พบกับใครบ้าง อีกทั้งตัวเลขของจำนวนพื้นที่ใช้สอย จำนวนพื้นที่ป่าชุมชน และอื่นๆที่เกี่ยวข้องชุมชน แม้คงช่วยสามารถจำได้แม่นยำ ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งสองกล่าวชื่นชมความจำของผู้นำว่าจริงๆ แล้วผู้นำไม่สามารถอ่านออก เขียนก็ไม่ได้ ไม่มีการจดใดๆ ทั้งสิ้น ทุกครั้งที่เข้าร่วมประชุม จะใช้วิธีการจำ แล้วพอกลับมาถึงชุมชน สามารถเล่าเรื่องราวต่างๆ ได้เหมือนกับที่ประชุมได้สื่อสารมา

## (2) มีวิสัยทัศน์

จากการสัมภาษณ์ มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 2 คน จาก 7 คน ได้กล่าวถึงความมีวิสัยทัศน์ของผู้นำ 11 ครั้ง เป็นเรื่องเกี่ยวกับการวางแผนในอนาคตของชุมชนด้วยการชักชวนเยาวชนมาร่วมกิจกรรมของชุมชน และนำเอาความคิดของคนรุ่นใหม่มาพัฒนาชุมชน โดยคุณคะหียี่กล่าวถึง 6 ครั้ง และคุณยี่แอกกล่าวถึง 5 ครั้ง

คะหียี่ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงความสำคัญของการมีเป้าหมายในการอยู่แบบยั่งยืน ว่า การคุยกันในเรื่องขายเสร็จแล้วก็ การรวมตัวกันเนี่ย เอ๊ะ จะคุยยังไงให้ ให้มันถูกเป้าหมายที่ว่า คาดที่ว่า ต่อไปนี้ เราทำอะไรที่ว่ามันจะอยู่แบบยั่งยืน นั้นแหละ ต้องคุยแบบ เป้าหมายตัวนั้นเสร็จแล้ว เราจะอยู่ คะหียี่ กล่าวถึงความมีวิสัยทัศน์ด้วยการพัฒนาชุมชนที่มาจากความคิดของคุณรุ่นใหม่ ว่า ครับ ไม่รู้ว่า จะมาใน ถ้า ทุกเรื่อง ทุกอย่าง ทุกชิ้นทุกส่วนเนี่ย ถ้ามันเอามาจากคนรุ่นเก่าทั้งหมดเนี่ย เราก็ ภาพมันก็ เหมือนเดิม/ถ้า มันเปลี่ยนแปลง มันอยู่ที่เขาเอา/ไม่ใช่ว่า อยู่ที่ ผู้ดูแลแล้ว

ยี่แอก (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงความมีวิสัยทัศน์ของผู้นำในการพัฒนาที่ยั่งยืนด้วยการฝึกเยาวชนรุ่นใหม่เกี่ยวกับงานพัฒนาชุมชน ว่า เนาะ ส่วนมากช่วงหลังพะตึแก้ว จะชวนพวกวัยรุ่นไปเพิ่มนะ ว่า ไปฝึก ถ้าไม่ฝึกแล้วเมื่อไหร่จะเป็น / เด็กๆ ก็ต้องออกไปนะคะ

สามารถวิเคราะห์ห้บทสัมภาษณ์ และสรุปได้ว่า สิ่งที่ยังชี้ว่าผู้นำชุมชนเป็นผู้มีวิสัยทัศน์คือการมองภาพชุมชน ชีวิตความเป็นอยู่ที่ยั่งยืน ไปถึงอนาคตรุ่นลูกหลาน การเปิดโอกาสให้เยาวชนคนรุ่นใหม่ได้เข้ามาทำกิจกรรมเพื่อชุมชน เพื่อที่จะสามารถนำความคิดของพวกเขาพัฒนาชุมชนได้ในอนาคต ผู้นำเป็นผู้ที่มองไกลถึงผลกระทบจากการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกของชุมชนที่ไม่เหมาะสม จนอาจเป็นภัยแก่ชุมชนได้ ตัวอย่างของการพัฒนาถนนเข้าหมู่บ้านว่าไม่จำเป็น การที่จะดึงคนเข้ามาศึกษาในชุมชนยังมีทางอื่น เช่น การลงข้อมูลในอินเทอร์เน็ต การใช้การบอกต่อจากนักศึกษาที่มาออกค่ายกับชุมชน เป็นต้น

## (3) มีความสามารถในการวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจ

จากการสัมภาษณ์พบว่า มีผู้ให้สัมภาษณ์ 4 คน จาก 7 คน กล่าวถึงความสามารถในการวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจของผู้นำ จำนวน 15 ครั้ง ประกอบด้วย คุณคะหียี่ 7 ครั้ง คุณชอติ 5 ครั้ง คุณยี่แอก 1 ครั้ง คุณชอ 1 ครั้ง และการสนทนากับคุณคะหียี่ 1 ครั้ง ต่างพูดไปในทิศทางเดียวกันในเรื่องการคิดไตร่ตรองถึงผลได้ผลเสียที่จะได้รับจากการตัดสินใจในแนวทางต่างๆ ของผู้นำ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับชุมชน

คะหียี่ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงความสามารถในการวิเคราะห์เกี่ยวกับนโยบายการสร้างเขื่อนของรัฐบาล ว่า

มันก็เป็นจริงง่ะ เขาเอามาให้เนี่ย. ใน ในแบบของเขาเนี่ย อย่างเอกสารของเขา คุณนี่มันดีทั้งหมดเลย เขาชี้แจงก็ว่า ดีทั้งหมดเลย ถ้าคนล้างเขื่อนมันก็ดีไปอีกอย่างหนึ่ง คนบนเขื่อนมันก็ใช้อีกอย่างหนึ่ง มันก็กลไกมันก็ไปอย่างนั้น มันก็ นโยบายของเขาเนี่ย มันก็ เล่นอย่างนั้นแล้ว สิ่งที่เขาบ้านเห็นด้วย ไม่เห็นด้วยเนี่ย ชาวบ้านบางคนมันก็ไม่รู้อะไรครับ มันก็เห็นด้วย

ชอติ (สัมภาษณ์ชอติ, 2554) กล่าวถึงความสามารถในการวิเคราะห์ การตัดสินใจของผู้นำ เพื่อผลประโยชน์ของชุมชน ว่า

คือคิดพอสมควรนะครับ คือ..เค้าจะตอบยังไงให้ควบคุมบ้านนะครับ/ตัวอย่างเช่น เขากถาม เขากถามไข่ม้อย คือว่า สมมุติว่างานอันนี้ จะเข้ามาทำที่แม่กองซ้ายนะครับ จะดีไม่ดีกว่า มีผลกระทบยังไง คือมันต้องคิดละ/ว่า ถ้าผู้นำเอา ชาวบ้านไม่เอา จะเถียงกันอีกนะครับ ผู้นำกับชาวบ้านจะเถียงกันอีก คืออย่างนี้ นะครับ ต้องตัดสินใจว่า ถ้ามันได้ประโยชน์กับชาวบ้านน้อยก็ปฏิเสธไป

ประกอบกันกับการสนทนากับคุณคะหทัย (บันทึกการสนทนาคณะคะหทัย, 2554) ที่กล่าวถึงการตัดสินใจของผู้นำเกี่ยวกับการอพยพคนในชุมชนตามนโยบายของรัฐบาลว่า แล้วยังไปดูตัวอย่างที่กำแพงเพชร ที่เขา อพยพไปนะ บ้านคลองลาน อำเภอคลองลาน บ้านอะไรไม่รู้ ที่เขาอพยพไป มันอพยพ ให้มันอยู่ใกล้ถนนเลย แล้วยัง ตรงนี้ก็ให้เขามาแค่นี้ จะเอาไป จะสร้างบ้าน จะเอาไม่ซักคำหนึ่งมันก็เอาไม่ได้แล้ว โคนจับ อย่างงั้นนี่มันก็อยู่ไม่ได้ ถ้ามันเหมือนอย่างงั้นนี่เราจะอยู่ยังไง

จากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์ และการสนทนา สามารถสรุปได้ว่า ผู้นำชุมชนมีกระบวนการคิดพิจารณาในการได้ตรงถึงผลดี ผลเสีย ที่จะมีผลกระทบต่อชุมชน จากการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ของชุมชน เช่น การเปิดรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับชุมชน จากการสร้างเขื่อน จากการอพยพย้ายที่อยู่ของชุมชน การนำเทคโนโลยีการผลิตไฟฟ้าที่เหมาะสมกับชุมชนมาใช้ การเปิดรับคนที่เข้ามาศึกษาชุมชนว่าเข้ามาช่วยชาวบ้านจริงๆ หรือไม่ การตัดสินใจของผู้นำในการตอบคำถามเวลาขึ้นพูดในเวทีเครือข่าย กิจกรรมต่างๆ ที่หน่วยงานภายนอกนำเข้ามาในชุมชนเป็นประโยชน์จริง อีกทั้งหากเป็นการตัดสินใจที่มีเวลาในการปรึกษา ผู้นำก็จะดึงชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย

## (4) มีความกล้าเปลี่ยนแปลง

จากการสัมภาษณ์ มีผู้กล่าวถึงการเป็นผู้ที่มีความกล้าเปลี่ยนแปลงของผู้นำจำนวน 4 คน จาก 7 คน มีการกล่าวถึง 5 ครั้ง โดยคุณคะหยักกล่าวถึง 1 ครั้ง คุณชอติกล่าวถึง 1 ครั้ง คุณทีเลกล่าวถึง 1 ครั้ง คุณพาดิกล่าวถึง 2 ครั้ง

ทีเล (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงการเป็นคนที่เริ่มในการดำเนินการเรื่องต่างๆ ของผู้นำก่อนผู้อื่นในชุมชน ว่า งานทุกอย่างเลยที่เกี่ยวกับชุมชนมันก็เป็นคนที่ เดินเรื่องก่อน อย่างนี้ เป็นคนที่สร้าง ไอ้ สร้าง เออ เริ่มต้นก่อนนี้

พาดิ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงผู้นำที่เป็นผู้เริ่มนำรถไถเข้ามาใช้ในการเกษตรก่อนผู้อื่นในชุมชน ว่า

ตอนนั้นก็ มีแค่ มีคนใช้แค่ แค่คนเดียวเนาะ ตอนนั้นนะ ประมาณ สิบหกปีแล้ว รถไถคันนา ตอนนั้นนี่เขาใช้กันไม่เป็นหรอก ผมก็ ตอนนั้นใช้ควายอยู่เนาะ แต่ มันก็ ลุงแก้วก็ทำไม่เป็นเนาะ แม่ แม่ ยายคนนี้ออกนะ ใช้ทำไม รถไถเนี่ย เอาควายดีกว่า/ครับ ช้า อย่างเงี้ย รถไถนี้มันช้าเนาะ ตอนหลังๆ ก็ ลุงแก้วก็ไม่ท้อเนาะ เอาไปเอามาแล้ว ตอนนีเขาคอนอื่น สองสามปีก็เพิ่มมาอีกคันหนึ่ง

สามารถวิเคราะห์บทสัมภาษณ์และสรุปได้ว่า ผู้นำชุมชนเป็นผู้ที่มีความกล้าเปลี่ยนแปลง มักเป็นคนที่ริเริ่มทำสิ่งต่างๆ ก่อนสมาชิกคนอื่นๆ ในชุมชน เช่น การเดินเรื่องช่วยเหลือชุมชนจากการถูกอพยพให้ออกจากป่า การนำเทคโนโลยีรถไถเข้ามาทูนแรงทูนเวลาในการทำการเกษตร มีความมุ่งมั่น แม้จะมีเสียงคัดค้านจากคนรอบข้างที่ยังไม่มั่นใจว่าเทคโนโลยีดังกล่าว จะสามารถใช้ได้จริง อีกทั้งจากการสังเกตของผู้วิจัยในการนำเสนอความช่วยเหลือชุมชนในเรื่องผู้นำด้วยการศึกษาวิจัย ตัวผู้นำเองก็ตอบรับอย่างมั่นใจและพูดว่าได้เลย นี้แหละที่ลุงอยากได้มานานแล้ว

2) เก่งคน (People Skill) คือ การมีทักษะในการติดต่อสื่อสาร มีทักษะในการสร้างความร่วมมือ มีทักษะในการสังเกตเพื่อเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ ซึ่งจะทำให้เกิดการประสานงานกันที่ดี และอุทิศทุ่มเทให้แก่ชุมชนของตน ดังนี้

(1) มีทักษะในการติดต่อสื่อสาร คือ การมีทักษะในการติดต่อสื่อสารของผู้นำชุมชน เพื่อสร้างความเข้าใจ สร้างความสัมพันธ์ การโน้มน้าวใจ และการกระตุ้นพฤติกรรม ดังนี้

### ก. เพื่อความเข้าใจ

จากการสัมภาษณ์ มีผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงความมีทักษะในการสื่อสารเพื่อความเข้าใจของผู้นำ จำนวน 3 คน จาก 7 คน มีการกล่าวถึงจำนวน 17 ครั้ง โดยคุณคะหียี่กล่าว 9 ครั้ง คุณชอติกล่าว 3 ครั้ง คุณลอแลกล่าว 2 ครั้ง คุณยีแกลกล่าว 2 ครั้ง และ การสนทนากับคุณคะหียี่ 1 ครั้ง

คะหียี่ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจกับคนในชุมชนหลังจากไปร่วมประชุมไปดูงาน ว่าเวลา ลุงเนี้ย ออกไปประชุมเนี้ย ไปดูงาน ออกไปประชุมครั้งนึงก็ มาถึงบ้านก็ ให้ คนทั้งหมดบ้านเนี้ย มา มาคุยกัน มาฟัง แล้วก็ เอ้ มติใน ในเครือข่ายอย่างนี้ละ เราคุยกันอย่างนี้ แล้วก็ พวกเราเนี้ย ทั้งบ้านเนี้ย จะทำยังไงกันต่อเนี้ย ก็ต้องได้คุยกันอีก

คะหียี่ กล่าวเปรียบเทียบเพื่อสร้างความเข้าใจขณะสื่อสาร ว่า ก็ บางสิ่งบางอย่างนี้ อย่าง เหมือนอย่าง ถ้ามี เกลือก่อนหนึ่งน้อ มันใส่ไว้ในน้ำ มัน น่าย น่าย น่าย (ละลาย ละ) เอ้ เนี้ยมันจะหมดเต็มแล้วนะ บอกทั้งหมดมันอีกที มันจะเต็มขึ้นมาอีก อย่างนั้นแหละ

ชอติ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงความประทับใจในการอธิบายเกี่ยวกับการอนุรักษ์ป่าของผู้นำ ว่า ประทับใจการต้อนรับ นักศึกษานะครับ อืม.. การกล่าวอธิบายเกี่ยวกับการอนุรักษ์ป่าเนี้ยครับ จะอธิบายได้ดี / ครับ จะอธิบายได้ดีกว่า เพราะว่าเขาเป็นคนที่เริ่มนะครับ

สามารถวิเคราะห์ห้บทสัมภาษณ์ และสรุปได้ว่าผู้นำมีทักษะในการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจกับคนนอกชุมชนในเรื่องเกี่ยวกับการอนุรักษ์ป่าของชุมชน มีการสื่อสารกิจกรรมทำแนวกันไฟให้สังคมภายนอกรับรู้และเข้าใจ ส่วนการสื่อสารภายในชุมชนหากมีหน่วยงานภายนอกเข้ามาทำกิจกรรมหรือมาศึกษาชุมชน ผู้นำก็จะมี การสื่อสารกับสมาชิกในชุมชน และสร้างความเข้าใจทั้งกับกลุ่มคณะที่เข้ามาและกับสมาชิกในชุมชนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ที่เข้ามา และในระหว่างสัมภาษณ์มีการยกตัวอย่างประโยคที่ผู้นำใช้ในการพูดอธิบายเพื่อให้เห็นภาพและเข้าใจในการสื่อสารมากขึ้น เช่น การอยากให้เห็นคนในชุมชนสามารถสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับชุมชนได้ เป็นเรื่องเดียวกันจะใช้มะม่วงก็มะม่วงด้วย มะไฟก็มะไฟด้วยกัน เป็นต้น

### ข. เพื่อสร้างความสัมพันธ์

จากการสัมภาษณ์ พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึง การสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ของผู้นำชุมชน 1 คน จาก 7 คน โดยคุณคะหียี่กล่าว 11 ครั้ง เป็นการให้สัมภาษณ์ 8 ครั้ง และการสนทนา 3 ครั้ง

คะหียี่ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงการสื่อสารที่ไม่เพียงกัน และให้อภัยกัน ว่า จะมาสร้างอย่างโน้นอย่างนี้ ชาวบ้านก็ดีใจ ถ้า เพียงกันแล้วเนี้ย บางสิ่งบางอย่างอภัย

กันเลย ขอภัยกัน ไม่ใช่ว่า ถ้าเถียงกัน ถ้าวาทะเลาะกันเนี่ย ชาวบ้านนี่มันไม่ค่อยสบายใจ เอ๊ ทำไมมันสร้างให้เรา/เออ มาทะเลาะกันอีก ไม่สบายใจที่ว่าเอ๊. ทำให้คนอื่นเขาอึดอัด อย่างนั้นแหละ ค่ะหิ่ กล่าวในการสนทนาเกี่ยวกับการเจรจาต่อรองกัน ว่า ก็คนเรานี้ย ถึงแม้ว่า เราจะทำอะไรซักอย่างเนี่ย ต้องคุยให้มันเข้าใจกัน.... (ทิ้งน้ำเสียงยาว) ไม่ใช่ว่าเออ.../แล้วก็ ทีนี้ก็ เอามาคุยกัน ไม่ใช่ว่าเอามาต่อสู้ เอามาเถียงกัน .. ไม่ใช่.../A: อืม.. เออ.... ให้มาเจรจาต่อรองกัน ไม่ใช่ว่า ...

สามารถวิเคราะห์และสรุปบทสัมภาษณ์และการสนทนาได้ว่าการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ของผู้ใช้นั้นเป็นไปในลักษณะของการลดความขัดแย้ง ที่เกิดขึ้นจากการอยู่ร่วมกันเป็นสังคมของเพื่อนมนุษย์ เช่น เหตุการณ์ที่มีนักศึกษาออกมาออกค่าย ผู้นำก็จะเข้าไปคุยกับนักศึกษาถึงการมาอยู่ร่วมกันมาช่วยชาวบ้าน ก็ต้องมีการกระทบกระทั่งกัน ก็ขอให้หนักถึงใจของชาวบ้านว่าจะไม่สบายใจ หรือ ความขัดแย้งในการจัดการอนุรักษ์ป่ากรณีจะมีการสร้างเขื่อนที่เมืองคอง ผู้นำก็จะใช้การสื่อสารเจรจาต่อรอง พยายามไม่ให้เกิดความขัดแย้ง การฆ่ากัน ใช้ไม้้อนเข้าช่วย เพราะถ้าใช้ไม้แข็งเถียงกัน ก็จะเป็นการหักความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่าย

#### ค. เพื่อโน้มน้าวใจ

จากการสัมภาษณ์พบว่า มีผู้กล่าวถึงการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจของผู้นำ 2 คน จาก 7 คน มีการกล่าวถึงจำนวน 3 ครั้ง โดย คุณชอติกล่าว 2 ครั้ง คุณลอแล กล่าว 1 ครั้ง

ชอติ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงการพูดโน้มน้าวใจของผู้นำ เพื่อให้สมาชิกในชุมชนมาร่วมกันทำถนน ว่า ก็พะติแก้ว จะจัดประชุมนะครึบ ว่าจะมีการทำถนนนะ พรุ่งนี้มาที่บ้านละคน ละคน ี่ครึบ

ลอแล (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงการพูดโน้มน้าวใจของผู้นำ เพื่อให้สมาชิกในชุมชนอนุรักษ์ป่าเพื่อประเทศชาติ ว่า ก็ตัวผู้นำก็จะมา มาบอกว่าอันดับต่อไปก็ทำดีไปเรื่อยๆ ทำช่วย ช่วยประเทศชาติ ช่วยหมู่บ้าน จะดีขึ้นเรื่อยๆ เพราะว่ามัน. เมื่อก่อนนี้เราทำดีเขาไม่เห็นนะ เราจะทำแนวกันไฟ เราจะทำไร ทำเองเนี่ย ไม่มีการสื่อสาร ไม่มีคนข้างนอกรู้จักเลยอะ

สามารถวิเคราะห์บทสัมภาษณ์และสรุปได้ว่า ผู้นำชุมชนมีทักษะในการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจด้วยการจุดประเด็นของการทำเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวมต่อสังคม เป็นการพัฒนาในส่วนต่างๆ ทำเพื่อชุมชน

#### ง. เพื่อกระตุ้นพฤติกรรม

จากการสัมภาษณ์พบว่า มีผู้กล่าวถึงการสื่อสารเพื่อกระตุ้นพฤติกรรมของผู้นำ 6 คน จาก 7 คน มีการกล่าวถึงทั้งหมด 11 ครั้ง โดยคุณคะหิ่กล่าว 5 ครั้ง คุณชอติกล่าว 1 ครั้ง คุณลอแลกล่าว 1 ครั้ง คุณยีแกกล่าว 1 ครั้ง คุณพาติกล่าว 1 ครั้ง คุณชอกกล่าว 2 ครั้ง

คะหีย (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงการสื่อสารเพื่อของบทุน  
อาหารกลางวันจากหน่วยงานภาครัฐ ว่า

บางสิ่งบางอย่างเนี่ย ลุงอยากให้เราอยู่ในจุดนี้จริงๆ ก็ไปคุย ทาง อบต คุยให้มันรู้ มัน  
รู้ อย่าง พระครูเนี่ย แล้วก็จะของบ อะไรซักอย่าง ต้องคิดตาม ไม่คิดตาม มันก็จะ  
หายได้/จะทดลองดู จะหาอาหารกลางวันทำ แก้วกันไฟดู มันจะได้รู้ป่าว ลุงก็ไป  
ขอที่ อบต คิดตามมาสามครั้ง ได้เงินอยู่ (แกมหัวเราะ) สี่พัน (เหอะๆ) มันก็  
ดีกว่าอยู่เปล่าๆ (เหอะๆ)

คะหีย (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงการประพุดิตนเป็น  
ตัวอย่างเพื่อกระตุ้นให้ผู้อื่นทำตาม ว่า

ตัวลุงเนี่ย ทำ (ลากเสียงสูง) อย่างเนี่ย คิดว่า เอ๊ ถ้าปล่อยไป ชาวบ้านเขาได้แล้ว ตัวคน  
เนี่ย เป็นตัวตั้ง เป็นตัวตั้งตัวตีไม่มี ถ้าลุงก็จะไปอยู่เหมือนกันเนี่ย ถ้า ลุงก็ทำอยู่นอ  
ชาวบ้านก็ เอ้อออ ทำไมลุงคนนั้นเนี่ย ยังเป็นตัวตั้งตัวตี ที่ว่า มันก็อยู่อย่างนั้น เรายัง  
เข้าไปอีก คนไหนว่างก็เข้าไป คนไหนว่างก็เข้าไป ก็ อย่างนั้นแหละ

พาดิ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงการประพุดิตนเป็นตัวอย่าง  
ของผู้นำจนสามารถกระตุ้นให้คนในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ เพื่อช่วยผู้นำ ว่า

ลุงแก้วนี่มัน .. เพราะว่า มันเป็น มันเป็นลุงแก้วคนหนึ่ง เป็นคนที่... ที่ดูๆ ไป มันก็  
ช่วยในหมู่บ้านเยอะนะเนาะ ถ้าเราไม่ร่วมงานร่วมอะไร มันก็.. มันก็ไม่ได้ เพราะว่า  
ลุงแก้ว มัน คนเดียว เรายังร่วมแรงร่วมใจ ต้องฟัง ต้องเชื่อฟัง เพราะว่าลุงแก้ว เป็น  
ผู้นำคนหนึ่ง ถ้า ถ้า เราไม่ ร่วมงาน เนี่ย ถ้าลุงแก้ว แก่ไป มันก็ไม่มี เด็กรุ่นหลัง มัน  
ก็ ไม่มีผู้ที่สืบทอด ต่อไปอย่างเงี้ย ถ้า สมมุติว่า อย่างผม ตอนนี้ผมยังไม่รู้อะไรมาก  
แต่มีลุงแก้วคนหนึ่งเนาะ เยอะกว่า เรายังสืบทอดกันไป แต่ช่วงหลัง ถ้าลุงแก้ว ไม่  
ไหวแล้ว เด็กรุ่นหลังมันก็จะสืบทอดมาอีก



จากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์ สามารถสรุปได้ว่าการสื่อสารของผู้นำชุมชนเพื่อกระตุ้นพฤติกรรมนั้น เป็นไปเพื่อกระตุ้นให้หน่วยงานต่างๆ และคนในชุมชนมาช่วยกันสร้างประโยชน์เพื่อส่วนรวมเพื่อชุมชน โดยที่ผู้นำใช้วิธีการสื่อสารบ่อยๆ การทำเป็นตัวอย่างแล้วให้ผู้ที่พบเห็นอยากทำเพื่อช่วยผู้นำและเป็นการช่วยส่วนรวม เป็นการทำให้ออกมาจากใจของเขาเองไม่ใช้การบังคับ

(2) มีทักษะในการสร้างความร่วมมือ คือ ความสามารถในการสร้างการมีส่วนร่วมในชุมชน และการเข้าร่วมเครือข่ายนอกชุมชนของผู้นำชุมชน

ก. การสร้างการมีส่วนร่วมในชุมชน

จากการสัมภาษณ์ มีผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงการสร้างการมีส่วนร่วมในชุมชนของผู้นำ 5 คน จาก 7 คน โดยมีการกล่าวถึงจำนวน 14 ครั้ง ในจำนวนนี้ได้แก่ คุณคะหทัย 4 ครั้ง คุณชอติ 2 ครั้ง คุณลอแล 2 ครั้ง คุณยี่แก 5 ครั้ง คุณพาดิ 1 ครั้ง

คะหทัย (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงการสร้างการมีส่วนร่วมในชุมชนด้วยการประชุมหมู่บ้าน ว่า เวลา ลุงเนี้ย ออกไปประชุมเนี้ย ไปดูงาน ออกไปประชุมครั้งหนึ่งก็มาถึงบ้านก็ ให้ คนทั้งหมู่บ้านเนี้ย มา มาคุยกัน มาฟัง แล้วก็ เอ็มดิน ในเครือข่ายอย่างนี้ละ เราคุยกัน อย่างนี้ แล้วก็ พวกเราเนี้ย ทั้งบ้านเนี้ย จะทำยังไงกันต่อเนี้ย ก็ต้องได้คุยกันอีก

ยี่แก (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงการสร้างการมีส่วนร่วมของผู้นำด้วยการจูงใจถึงเป้าหมายที่ยั่งยืน ว่า ไปประชุมมา เสร็จแล้วเค้าก็บอกว่า ชาวบ้านนี้จะทำกันมัย จะเอามัย ทำอย่างนี้จะทำให้ชีวิตยั่งยืน การใช้ชีวิตแบบนี้ ยี่แก กล่าวถึงการสร้างการมีส่วนร่วมของผู้นำด้วยการนำคำแนะนำที่ได้รับจากเครือข่ายไปปฏิบัติใช้ ว่า คุยให้ฟังหรือว่าพี่สมเกียรติเขาก็แนะนำมาว่าเออ อันนั้นละลองไปถามชาวบ้านดูจะทำมัย จะทำให้เรา มีการร่วมความสามัคคีในหมู่บ้านมีรีปาวคือเงินเข้ามา ถ้าทำบ้าง ไม่ทำบ้าง ก็ไม่ทำ ก็เลยทำกัน

สามารถวิเคราะห์บทสัมภาษณ์และสรุปได้ว่า การสร้างการมีส่วนร่วมในชุมชนของผู้นำนั้นเป็นไปในลักษณะของการขยายผลจากการที่ผู้นำได้เข้าร่วมเครือข่ายสิ่งไหนดีก็เอามาประชุมปรึกษาร่วมกันกับสมาชิกในชุมชน แล้วลงมติดันในที่ประชุมว่าชุมชนจะนำไปพัฒนา ปรับใช้ในชุมชนต่อหรือไม่ อย่างไร ส่วนกิจกรรมต่างๆ ที่หน่วยงานภายนอกนำเข้ามาในชุมชนนั้น ก็จะมีการร่วมกันตัดสินใจทั้งชุมชนว่าเป็นกิจกรรมที่มีประโยชน์แล้วชุมชนมีส่วนร่วมด้วยจึงจะสามารถนำเข้ามาได้ เช่น การออกค่ายสร้างประปาหมู่บ้าน สร้างโรงเรียน ผู้นำจะเข้าไปประชุมกับนักศึกษาแล้วแบ่งงานมาให้สมาชิกในชุมชนได้ร่วมกันพัฒนาด้วย

ข. การเข้าร่วมเครือข่ายนอกชุมชน

จากการสัมภาษณ์ พบว่ามีผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงทักษะในการสร้างความร่วมมือ ด้วยการเข้าร่วมเครือข่ายนอกชุมชนของผู้นำ 5 จาก 7 คน มีการกล่าวทั้งหมด 13

ครั้ง โดย คุณคะหียี่กล่าว 4 ครั้ง คุณทีเลกล่าว 2 ครั้ง คุณลอแลกล่าว 2 ครั้ง คุณยีแกล่าว 3 ครั้ง คุณพาดิกล่าว 2 ครั้ง

คะหียี่ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงการสร้างเครือข่ายป้องกันไฟป่า ว่า ทำแนวกันไฟเนี่ย ก็เชื่อมโยงกับเครือข่ายอยู่ มันมีหลาย บางครั้งเนี่ย เข้ามาคุยกัน การป้องกันไฟป่าเนี่ย เราจะป้องกันยังไง ที่ว่ามันได้ที่สุด ไม่ใช่แค่ชาวบ้านนะ เรากับหน่วยป้องกันไฟป่า

ยีแ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงผู้นำที่มีการชักชวนเยาวชนให้เข้าร่วมเครือข่าย ว่า อย่างพะติแก้วนี่ไปตลอด แล้วรู้จักคนเยอะด้วย ที่จะไปประชุมเนาะ ส่วนมากช่วงหลัง พะติแก้ว จะชวนพวกวัยรุ่นไปเพิ่มนะ ว่า ไปฝึก ถ้าไม่ฝึกแล้วเมื่อไหร่จะเป็น / เด็กๆก็ต้องออกไปนะคะ/ ไซ้ ที่เค้าไปประชุม นะ เค้ารู้จักคนนั้นคนนี้

พาดิ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงการสร้างความเข้มแข็งของชุมชนโดยผู้นำได้นำพาชุมชนเข้าร่วมเครือข่าย ว่า

ตอนนั้น มันมีครั้งนึงเนาะ มันมี ไอ้. กลุ่ม (ขบฟัน ดูฟัน) เครือข่ายอะไรนะ ตอนนั้นนะ มันบอกว่า มันจะอพยพหมู่บ้านนี้ แล้วก็ย้ายไปที่อื่นเนาะ แต่ว่า ชาวบ้านก็ . ที่จริงถ้าอยู่กับชาวบ้านอย่างเดียวมันก็ไม่ได้เนาะเนาะ มันก็ประสานกับไอ้ พวก NGO พวกนั้นเนาะ/เครือข่าย มันก็ อยู่ไปอยู่มา มันก็ ถึงทุกวันนี้ มันก็ได้อยู่ที่เค้าเนาะ ที่เดิมเนี่ย แต่ถ้า ไม่เป็นอย่างงั้นมันก็ คงจะไม่ได้อยู่ที่แล้ว

สามารถวิเคราะห์และสรุปได้ว่าผู้ชุมชนมีทักษะในการสร้างความร่วมมือด้วยการเข้าร่วมเครือข่ายนอกชุมชน โดยผู้นำจะสร้างเครือข่ายใหม่ๆ ทั้งจากเจ้าหน้าที่หน่วยงานต่างๆ จากชุมชนข้างเคียง เป็นตัวแทนชุมชนในการเข้าประชุมเวทีต่างๆ เพื่อประสานความช่วยเหลือ เพื่อเรียนรู้จากเครือข่าย ตลอดจนชักชวนสมาชิก เยาวชนในชุมชนเข้าร่วมเครือข่าย และนำความรู้ที่นำมาพัฒนาชุมชนต่อยอด จนทำให้ชุมชนดำรงอยู่ได้มาจนทุกวันนี้

(3) มีทักษะในการสังเกตเพื่อเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ คือ ผู้นำมีความสามารถใช้คนได้เหมาะสมกับงาน และมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมงาน

ก. มีความสามารถใช้คนได้เหมาะสมกับงาน

จากการสัมภาษณ์ มีคุณคะหียี่ 1 คน ที่ได้ให้สัมภาษณ์ถึงการมีความสามารถใช้คนได้เหมาะสมกับงานของผู้นำ โดยกล่าวถึง 2 ครั้ง

คะหียี่ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงการสังเกตความสามารถของเพื่อนร่วมงานและมอบหมายงานให้เหมาะสมกับคนนั้นๆ ว่า

ก็ มันมี มันมี เอ้ คนนี้น่าจะทำอันนี้ได้ ลุงคอยดูอย่างนั้นนะ/บางสิ่งบางอย่างเนี่ย เอ้ คนนี้ ลองทาบตามมาดู ใช้ไม่ได้ไม่ใช่นะ ใช้ได้ทุกคน/แต่ว่า แต่ละคนเนี่ย แต่ละอย่าง (เหอะๆๆ) ไม่ใช่ว่า คนนี้ ใช้ ไปอย่างหนึ่ง คนนี้ใช้ไปอย่างหนึ่งนะ ไม่ใช่ว่า ไอ้ ไอ้/เออ ไม่ใช่ว่าคนหนึ่ง ทำได้สองสามอย่าง/ บางคนเราเนี่ย เรา ยกตัวอย่างคนที่ ควรใช้คนนั้นแหละ มันสำคัญที่สุด/คนที่มันใช้คนอื่นได้ สำคัญที่สุด/คนนั้น ลักษณะอย่างนั้น ใช้มันอย่างนั้น คนนั้นใจมันอย่างนั้น ใจมันอย่างนี้ ใช้มันอย่างนี้ (เหอะๆๆ)

ความสามารถในการเลือกใช้คนของผู้หน้านั้น เกิดจากการฝึกสังเกตพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน ขณะร่วมกิจกรรมในชุมชน และยังคงกล่าวต่อไปอีกว่า คนที่จะเป็นผู้นำได้นั้น คือ การเป็นผู้ที่รู้จักใช้คนและสามารถใช้คนอื่นได้สำคัญที่สุด

ข. มีความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมงาน

จากการสัมภาษณ์พบว่า คุณคะหิย์ ได้กล่าวถึง ทักษะของผู้หน้าในการสังเกตพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงานที่เชื่อมั่นว่าเพื่อนร่วมงานมีศักยภาพในการทำงาน 2 ครั้ง

คะหิย์ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงความเชื่อมั่นในความสามารถของเพื่อนร่วมงานของผู้หน้า ว่า ก็ถ้าไม่อยู่ที่ ชาวบ้านก็ เขาทำ ที่จริงเนี่ย การทุกอย่างทุกอย่าง อย่างเช่น ไม้รีว่า ทำอะไร จะทำอะไรเนี่ย จะใช้ปูนผสม ปูนอะไรเนี่ย ก็มันก็ดีกว่าลุงนี้เยอะ ชาวบ้านเนี่ย/เออบางคนนี่เก่งกว่าเยอะ มันก็ ทำ/เออ เขาเก่งเยอะ เขาทำได้

ผู้ नामองสมาชิกในชุมชนว่าทุกคนมีศักยภาพสามารถเป็นผู้นำได้ แต่จะเก่งด้านใดเท่านั้นเอง ซึ่งบางคน เช่น ช่างไม้ ช่างปูน บางคนก็เก่งกว่าผู้นำก็มี

3) เก่งงาน (Technical Skill) คือ การมีความสามารถในการสอนงาน มีความสามารถในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและงานอย่างต่อเนื่อง และมีความสามารถในการบริหารจัดการอนุรักษ์ป่า ดังนี้

(1) มีความสามารถในการสอนงาน

จากการสัมภาษณ์ พบว่ามีผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงการมีความสามารถในการสอนงานของผู้หน้า 4 คน จาก 7 คน มีการกล่าวถึง 8 ครั้ง โดยคุณคะหิย์กล่าวถึงความยินดีของผู้หน้าในการเป็นที่ปรึกษาให้แก่สมาชิก ให้แก่คนที่จะมาเป็นผู้หน้าต่อจากลุงแก้ว 4 ครั้ง ส่วนคนที่เหลือกล่าวถึงลักษณะการสอนงานของผู้หน้า โดยคุณชอติกล่าว 1 ครั้ง คุณทีเลกล่าว 2 ครั้ง คุณชอกกล่าว 1 ครั้ง

คะหียี (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงความยินดีในการเป็นที่ปรึกษาให้แก่ผู้นำรุ่นใหม่ที่จะเข้ามาทำงานเพื่อชุมชน ว่า

ไม่ทิ้ง แล้วก็เวลามาปรึกษา ปรึกษาเลย (อะเหอะ ยิ้ม และหัวเราะไปด้วยระหว่างพูด) จะทำอะไรนี่มาปรึกษาเลย มาเลย (เหอะๆ) ทำด้านไหนดีมาเลย (เหอะๆ) ด้านไหนมันจะเป็นผลเสีย ด้านนี้จะเป็นผลดี รึว่า จะทำยังไงที่ว่าจะได้ ตัวนี้ ทำยังไงจะได้ตัวนี้ ที่ลุง ลุงรู้เนี่ย ลุงก็ทุ่มเทให้หมดเลย (เหอะๆๆ) ลุงก็ไม่ไว้แล้ว เออ ถ้าเอาไว้ติดตัว ก็ตายก็เปล่า (เหอะๆๆๆๆๆๆ)

ทีเล (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงผู้นำที่มีการสอนงานเยาวชนที่เข้ามาช่วยงานชุมชน ว่า ต้องต้องดูแบบอย่างพะติดกับลุงแกวนี้ ทำงานอย่างงี้ซะมัย ก็ลูกก็ช่วยไม่ใช่ว่า ในส่วนตัวของลูกนะ บางทีเขาเก็บข้อมูลรึว่าอะไรเนี่ย เอาเด็ก เด็กที่เรียน ม1 เนี่ยมาช่วย/ก็.. (กระแอม). คือ คือว่า.. ในส่วนนั้นก็ พะติดแกวมากกว่านะ

สามารถวิเคราะห์ห้บทสัมภาษณ์และสรุปได้ว่า ผู้นำมีความตั้งใจจริงในการสอนงานให้แก่เยาวชน ให้แก่คนที่จะมาเป็นผู้นำของชุมชน โดยมีความยินดีเป็นอย่างยิ่งที่จะใช้ประสบการณ์ของตนสอน ทั้งสิ่งที่ดีว่าเป็นสิ่งดีควรทำ และสิ่งที่ไม่ควรทำ ผู้นำมีการชักชวนเยาวชนเข้ามาร่วมงาน และมีการสอนงานไปในตัว โดยให้เยาวชนได้เรียนรู้และฝึกประสบการณ์โดยตรงจากผู้นำ ทั้งนี้จากที่ผู้วิจัยได้คลุกคลีกับชุมชนสามารถสังเกตได้ว่าผู้นำชุมชนเป็นผู้ที่ยินดีและสละเวลาในการให้ข้อมูลต่างๆ วางเมื่อไหร่ก็จะเปิดโอกาสให้ผู้วิจัย และลูกบ้านเข้าพบปรึกษาได้ตลอด

(2) มีความสามารถในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและงานอย่างต่อเนื่อง

จากการสัมภาษณ์มีผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงความสามารถในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและงานอย่างต่อเนื่องของผู้นำ 4 คน จาก 7 คน มีการกล่าวถึง 12 ครั้ง โดยคุณคะหียีกล่าว 5 ครั้ง คุณยีแอกกล่าว 4 ครั้ง คุณพาดิกล่าว 2 ครั้ง คุณชอกกล่าว 1 ครั้ง

คะหียี (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงการพัฒนาตนเองของผู้นำจากการไปศึกษาดูงาน ว่า เราก็อยู่ในป่า ก็ บางพื้นที่เขาจัดการอีกรูปแบบหนึ่ง ว่ามันยังไง บางพื้นที่ก็จัดการอีกรูปแบบหนึ่ง ก็ บางอันไปดูงานนี้ ไปดูงานที่ คนนี้ที่ว่าเขาอยู่ เขาอยู่มา เหมือนกับมันอยู่รอดแล้วอย่างนั้นแหละ

พาดิ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงการพัฒนาความรู้ของผู้นำจากการเข้าร่วมเครือข่าย ว่า เพราะว่ามิ มี เพราะว่ากฎเกณฑ์ ตอนนั้นมันก็เริ่มขึ้นนะ ไปเครือข่ายนั้น.. ก็

บอกว่า ทำอย่างงี้ทำอย่างงั้น แล้วก็ประสานกัน มีการประชุม บ่อย เข้าประชุมที่เชียงใหม่เนาะ เข้าประชุมแล้วก็ความรู้ ความอะไรก็เพิ่มขึ้นอีก

ขอ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ของผู้มาจากเครือข่าย ว่า จริงครับ เพราะว่า มัน คนที่มันจะออกไปข้างนอก ไปประชุมข้างนอกบ่อยๆ ชาวบ้านเขาจะรู้แล้วว่า เขาจะได้ประสบการณ์เยอะ คนได้ความรู้จากส่วนกลางนะ

สามารถวิเคราะห์บทสัมภาษณ์และสรุปได้ว่า การเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและงานอย่างต่อเนื่องนั้น เกิดจากผู้นำได้เข้าร่วมกับเครือข่าย ได้รู้จักคนมากขึ้น มีการศึกษาคูงาน ดูตัวอย่างการพัฒนาชุมชนอื่นๆ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น จนพัฒนาเป็นความรู้ของผู้นำ โดยผู้ให้สัมภาษณ์ต่างกล่าวไปในทิศทางเดียวกันว่า ที่ผู้นำมีความรู้มีคนที่เชื่อถือ ก็มาจากการที่ผู้นำฝึกใฝ่หาความรู้จากนอกชุมชนตลอด จนมีความรู้มากกว่าคนอื่นๆ และมีการมาเผยแพร่สู่ชุมชน กระทั่งเป็นการพัฒนาชุมชนได้ ผลจากการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องนั้น ทำให้ผู้นำมีมั่นใจในการต่อสู้เพื่อปกป้องชุมชนด้วย

### (3) มีความสามารถในการบริหารจัดการอนุรักษ์ป่า

จากการสัมภาษณ์ พบว่า มีผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงความสามารถของผู้นำในการบริหารจัดการอนุรักษ์ป่า 4 คน จาก 7 คน มีการกล่าวถึง 8 ครั้ง โดยคุณคะหยี้กล่าว 4 ครั้ง คุณซอติกล่าว 1 ครั้ง คุณทีเลกล่าว 2 ครั้ง คุณชอกกล่าว 1 ครั้ง

ทีเล (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงแนวความคิดของผู้นำในการอนุรักษ์ป่าอย่างยั่งยืน ว่า

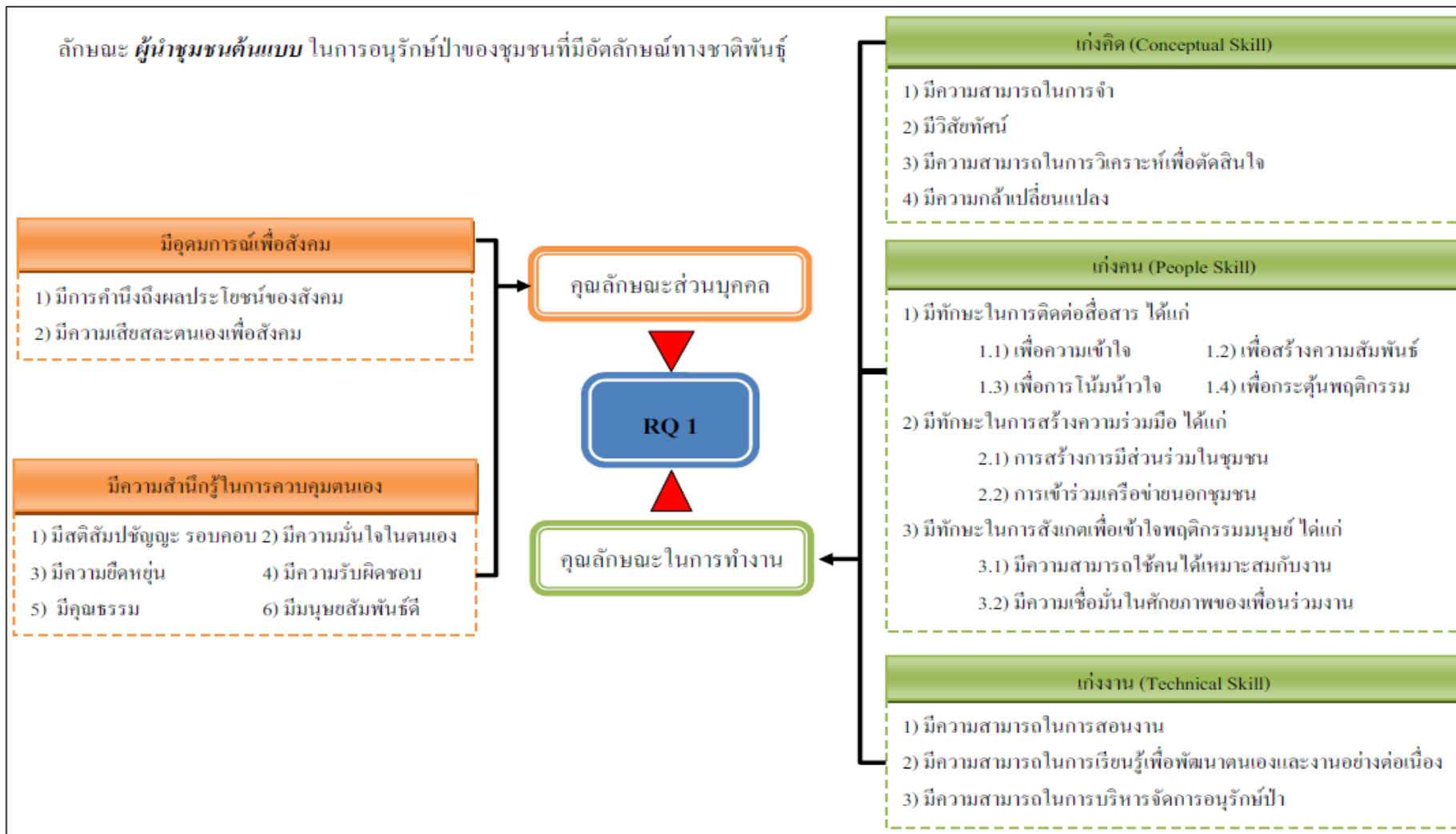
พูดว่า รู้จักกิน รู้จักใช้ เขาพูดอย่างงี้นะ รู้จักกินรู้จักใช้/รู้จักกิน ก็เรากินก็ เรากินเรารู้ว่า. อ่า. สมมติว่าเราเก็บผักไข่ม้อยครับ เราเก็บผัก ผักมีเยอะแยะเลยไข่ม้อยครับ เราเก็บแค่เรา เพื่อให้เราพอกิน เพื่อวันหน้า ผักที่เหลือเราไปเก็บอีก พอเรา เรากินเราเก็บมามาก มันกินไม่หมด แล้วเราก็ ทิ้งเปล่าอย่างงี้ รู้จักกินรู้จักใช้อย่างงี้”

ขอ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงแนวคิดในการอนุรักษ์ป่าของผู้นำว่า ผู้นำ นี้เขาจะคุย จะบอกให้กรรมการหมู่บ้านละ เออ จะขอไม้ซักคั้นนะ ชาวบ้านนี้ก็จะบอกให้ว่าเวลาตัดแล้วนี่ดู ต้องรู้วิธีตัดด้วยนะ อย่าให้มันล้มไต่ต้นอื่นเยอะ

สามารถวิเคราะห์บทสัมภาษณ์ และสรุปได้ว่า ผู้นำชุมชนเป็นผู้นำที่มาจากกระบวนธรรมประสพการณ์ด้วยการเป็นผู้อนุรักษ์ป่าคนหนึ่งในชุมชน ที่ทราบถึงผลกระทบด้านต่างๆ ที่มีต่อชุมชนทั้งจากความโลภ ไฟป่า การใช้สอยที่ปราศจากการอนุรักษ์ โดยผู้นำจะสอน

สมาชิกในชุมชนทุกครั้งที่มีการประชุมหมู่บ้าน ในเรื่องการใช้สอยประโยชน์จากป่า ด้วยคำพูด รู้จักกิน รู้จักใช้ เป็นการสอนให้ใช้ประโยชน์จากป่าอย่างยั่งยืน เพื่อวันข้างหน้ารุ่นลูกรุ่นหลานจะได้ไม่มาว่าได้ว่าพวกเขาเป็นคนทำลายป่า และสิ่งที่คุณนำมีความภูมิใจที่สุดคือสังคมได้รับประโยชน์จากการอนุรักษ์ ดิน น้ำ ป่า ของชุมชนแม่ฮ่องสอน

การค้นหาลักษณะที่ดีที่สุดของประสบการณ์ด้านบวก (Discovery) จากประสบการณ์ร่วมกันในชุมชน พบว่า ลักษณะผู้นำชุมชนต้นแบบในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ 1) คุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย การมีอุดมการณ์เพื่อสังคม และการมีความสำนึกรู้ในการควบคุมตนเอง 2) คุณลักษณะในการทำงาน ประกอบด้วย เก่งคิด เก่งคน และเก่งงาน สามารถสรุปได้ ดังภาพ



ภาพที่ 4.50 คำถามวิจัยที่ 1 ลักษณะผู้นำชุมชนต้นแบบในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์เป็นอย่างไร

#### 4.2.3 ลักษณะผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์

การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสนทนา และการสัมภาษณ์เชิงลึก ทำให้ผู้วิจัยพบลักษณะผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ของชุมชนบ้านแม่กองชัย อ.เชียงดาว จ.เชียงใหม่ โดยจำแนกลักษณะของผู้นำได้ 2 ลักษณะ ได้แก่ คุณลักษณะส่วนบุคคล และคุณลักษณะในการทำงาน ส่วนใหญ่เป็นคุณลักษณะที่เหมือนกับผู้นำชุมชนต้นแบบ และมีคุณลักษณะบางส่วนที่เพิ่มขึ้นมา ดังนี้

##### 4.2.3.1 คุณลักษณะส่วนบุคคล

คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์คือ ความคาดหวังเกี่ยวกับบุคลิกภาพ ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และลักษณะต่างๆ ที่ติดตัวผู้นำมา ซึ่งมีลักษณะเฉพาะบุคคลสามารถจำแนกได้ 3 ด้านคือ ด้านแรก การมีอุดมการณ์เพื่อสังคม ได้แก่ มีการคำนึงถึงผลประโยชน์ของสังคม มีการเสียสละตนเองเพื่อสังคม ด้านที่สอง การมีความสำนึกรู้ในการควบคุมตนเอง ได้แก่ มีสติสัมปชัญญะรอบคอบ มีความคล่องแคล่ว มีความยืดหยุ่น มีคุณธรรม และมีมนุษยสัมพันธ์ดี ด้านที่สาม มีการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ได้แก่ เป็นคนรุ่นใหม่ เป็นผู้หญิงเข้ามาช่วยงานได้ มีผู้นำที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีความสัมพันธ์ทางเครือญาติกับผู้นำปัจจุบัน ดังนี้

##### 1) การมีอุดมการณ์เพื่อสังคม

การมีอุดมการณ์เพื่อสังคม คือ ความมีอุดมการณ์ของผู้นำชุมชนด้วยการทำกิจกรรมต่างๆ ที่มีการคำนึงถึงผลประโยชน์ของสังคม โดยมุ่งเสียสละตนเองเพื่อทำคุณประโยชน์นั้นแก่สังคม

##### (1) มีการคำนึงถึงผลประโยชน์ของสังคม

คุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์ในอนาคต มีผู้กล่าวว่า เป็นคนที่ทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวม มีการคำนึงถึงผลประโยชน์ของสังคม 1 คน จาก 7 คนของผู้ให้สัมภาษณ์ โดยคุณคะหยี่กล่าว 1 ครั้ง ว่า

คะหยี่ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงความคาดหวังในตัวผู้นำที่พึงประสงค์ ที่ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ว่าไม่เห็นถึง ประโยชน์ ส่วนตัว ไม่มากมายเท่าไรอ้อ ถ้าเห็นเรื่องประโยชน์ส่วนตัวมากที่สุดเนี่ย เราก้ จะไปทำเนี่ย ไม่มีมีเวลามากกว่า อย่างนั้นแหละ

ผู้ที่เข้ามาเป็นผู้นำได้นั้นต้องเป็นผู้ที่ให้ประโยชน์แก่สังคม มากกว่าทำเพื่อประโยชน์ส่วนตัว เพราะการเป็นผู้นำต้องใช้เวลากับส่วนรวมเป็นอย่างมาก

##### (2) มีการเสียสละตนเองเพื่อสังคม

คุณลักษณะการเสียสละตนเองเพื่อสังคมของผู้นำที่พึงประสงค์นั้น มีผู้ให้สัมภาษณ์กล่าว 5 คน จาก 7 คนของผู้ให้สัมภาษณ์ กล่าวทั้งหมด 9 ครั้ง โดย คุณชอติกล่าว 2 ครั้ง คุณทีเลกล่าว 1 ครั้ง คุณลอแลกล่าว 2 ครั้ง คุณยีแกล่าว 1 ครั้ง คุณชอกล่าว 3 ครั้ง



ลอแล (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงความคาดหวังว่าผู้ที่ผู้นำ ต้องเป็นผู้ที่เสียสละ ว่า การ การเลือกคน อื่น . ผู้นำนี้มันก็ ต้องคนยอมสละ/ถ้ามีเงิน ความรู้มี ถ้าไม่ยอมสละก็ไม่ได้

ยีแก (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวยกตัวอย่างความเสียสละของดีทอง ที่อยากได้คนแบบนี้มาเป็นผู้ว่า

อย่าง อย่าง จากที่ร่วมงานหรือไปทำงานกับแคะ แกก็เป็นคนดี ก็แม้ว่างานอะไร ก็สละทุกอย่างเลย นะ อย่างไปทำประปาณี แกไปทุกวัน ฟังคนนะ อาดีทองนี่เป็นคนฟังคนนะ ก็คุณพูดเสร็จแล้วก็ อย่าง คิดใจ เออ อันไหนถูก อันไหน แกก็กำลังคิดนะ ว่า ไม่ถึงกับ ไม่ถึงกับว่าจะเถียงคน ไม่ยอมคน อย่างดีทองนะ

ขอ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงความคาดหวังอยากได้ผู้นำที่เสียสละเหมือนผู้นำต้นแบบ ว่า แต่เวลาเขาโทรมา เขาได้ยิน เขาโทรมา หรือได้ยินวิทยุว่า เออ มาประชุมนะ เขาก็ไป (เน้นเสียง) อย่างนี้จะครับ แต่อยากได้ที่ลักษณะแบบพะติแก้วนะครับ

ผู้นำที่ฟังประสงค์ของชุมชนแม่กองซ้ายมีลักษณะเป็นผู้ที่มีความเสียสละเหมือนผู้นำต้นแบบ แต่อาจจะน้อยกว่า โดยคุณขอติกล่าวไว้ในชุมชนนี้ไม่มีใครเสียสละเท่าลุงแก้วอีกแล้ว มองเป็นภาพรวมแล้วเสียสละเพื่อส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว ส่วนผู้มีความรู้ใช้อำนาจเงิน แต่ไม่ยอมเสียสละตนเองเพื่อส่วนร่วมก็ไม่สามารถเข้ามาเป็นผู้นำของชุมชนได้ อีกทั้งคุณยีแกและคุณขอ กล่าวไปในทางสอดคล้องกันว่า ดีทอง มีคุณสมบัติในข้อนี้เหมือนลุงแก้ว น่าจะเข้ามาเป็นผู้นำชุมชนได้

## 2) การมีความสำนึกรู้ในการควบคุมตนเอง

มีความสำนึกรู้ในการควบคุมตนเอง คือ ความคาดหวังในบุคลิกภาพคุณลักษณะที่ติดตัวของผู้นำที่ฟังประสงค์ที่ผ่านการขัดเกลาทางสังคม และสามารถควบคุมได้จากการสำนึกรู้ในการควบคุมตนเอง ได้แก่ มีสติสัมปชัญญะรอบคอบ มีความคล่องแคล่ว มีความยืดหยุ่น มีคุณธรรม และมีมนุษยสัมพันธ์ดี ดังนี้

### (1) มีสติสัมปชัญญะ รอบคอบ

คุณลักษณะของผู้นำชุมชนที่ฟังประสงค์ มีผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึง 5 คน จาก 7 คนของผู้ให้สัมภาษณ์ มีการกล่าวถึงทั้งหมด 12 ครั้ง โดยคุณคะหยีกกล่าว 6 ครั้ง คุณทีเลกล่าว 3 ครั้ง คุณลอแลกล่าว 1 ครั้ง คุณยีแกกล่าว 1 ครั้ง และคุณชอกกล่าว 1 ครั้ง

กะหยี่ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงลักษณะของคนที่จะมาเป็นผู้นำว่าต้องเป็นคนที่ใจยาวๆ นิ่งๆ ว่า

ในความคิดของลุงนะนะ ถ้าเขาผ่านแล้ว เขาไม่โกรธ อย่างนั้นแหละ เอาคนที่ว่าใจยาวๆ เนี่ย พอแล้ว คนที่ใจยาวๆ นิ่งๆ คนนิ่งนิดหน่อย มันก็ได้แล้ว อ่า คนที่ว่า เวลา คนอื่นเขาพูด มันโกรธง่าย ๆ เนี่ย เรื่องทุกเรื่องเนี่ย มันจะจบเร็ว/โกรธง่าย ๆ คนที่มัน โกรธง่าย ๆ เนี่ย เรื่องทุกเรื่องจะจบเร็ว ไม่เอา ก็ไม่เอาเลยอะ

ทีเล (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวยกตัวอย่างผู้ที่ค่อยๆ คิด ค่อยๆ พูด จากสิ่งที่ได้ไตร่ตรองดีแล้ว ว่า ดีทอง ค่อยๆ พูด อะไรก็ค่อยๆ พูด หรือว่า การพูด เขาก็ฟังให้มันเข้าใจซะก่อนแล้วค่อยๆ ตอบคนอื่นอย่างใจ ถ้า ถ้า ในบางครั้ง บางคนนี่ ฟัง . ไม่เข้าใจเท่าไรแล้วก็ตอบ/ตอบแบบไม่สมบูรณ์ ไม่ครบ

ขอ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวยกตัวอย่างผู้ที่จะเป็นผู้นำว่า อยากให้เป็นคนใจเย็น ใจยาว เหมือนผู้นำคนปัจจุบัน ว่า

อยากให้มี ใจเย็นอย่างพะติแก้วนะครับ/ใจเย็น แล้วใจยาวด้วยนะครับ/ใจยาว ใจมัน มันจะคิดยาว ใจ มันจะคิดอะไร ตัดสินใจ ตัดสินใจเร็วไม่ได้ ใจ ตัดสินใจช้าหน่อย เวลาจะคุยกับคนอื่นนะ ถ้าเวลาบางคนก็ตัดสินใจเร็วก็มันจะลำบากที่เราก็มี ลำบากที่คนอื่นก็มี พะติแก้ว เวลาตอนที่เขาจะตัดสินใจ ผมดูแล้ว สังเกตดู ใจนี้ ถ้าเป็นคนเมืองเขาว่า ใจยาว

ผู้นำที่ฟังประสงค์ของชุมชนต้องเป็นผู้ที่มีสติสัมปชัญญะรอบคอบ หรือที่ผู้ให้สัมภาษณ์พูดเหมือนกันว่า เป็นคนที่ใจยาว ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่าผู้ที่ใจยาว จะใช้เวลาในการไตร่ตรองเพื่อตัดสินใจ ตัดสินปัญหาได้ดี ค่อยๆ คิด ค่อยๆ พูด ไม่ทำให้เกิดเป็นความขัดแย้งกัน ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ต่างกล่าวพ้องกันว่า ดีทอง เป็นผู้ที่ใจยาวเหมือนกับผู้นำชุมชนต้นแบบ

(2) มีความคล่องแคล่ว

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ฟังประสงค์ว่าเป็นผู้ที่มีความคล่องแคล่ว 1 คน จาก 7 คนของผู้ให้สัมภาษณ์ โดยคุณทีเลกล่าว 5 ครั้ง

ทีเล (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงความคล่องแคล่วของผู้นำที่ฟังประสงค์ซึ่งเป็นผลจากการที่ผู้นำมีทักษะด้านภาษา ว่า .. ก็ มัน อย่างลุงแก้ว ก็ ถ้าดูแล้ว ต้องทำ ก็ดี

อยู่แล้ว มัน คือ ตอนนี่ เต็มลูกหลานนี่ .. ถ้าที่เขาจะมาแทนลุงแก้วนี่ ถ้ามีก็.. คิดว่านะ ไม่ว่าจะเขียนหรือการพูดการอ่านมันจะคล่องกว่าลุงแก้วนี่ก็มี

คุณลักษณะด้านความคล่องแคล่วของผู้นำที่ฟังประสงค์ คุณทีเลผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า เป็นผู้ที่มีทักษะการใช้ภาษาไทย มีการพูด เขียนอ่านที่คล่อง มีความสามารถในการเดินทางเข้าร่วมกิจกรรมนอกชุมชนมากกว่าผู้นำต้นแบบ โดยผู้ที่มีคุณลักษณะแบบนี้ คุณทีเลกล่าวว่ามี 2 คน คือ นายดีทอง และ นายพะอะนอ

### (3) มีความยืดหยุ่น

คุณลักษณะของผู้นำที่ฟังประสงค์ ด้านการมีความยืดหยุ่นนั้น มีผู้กล่าวถึง 1 คน จาก 7 คนของผู้ให้สัมภาษณ์ โดยคุณชอกกล่าว 1 ครั้ง ว่า

ชอ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวยกตัวอย่างความยืดหยุ่นของคนในชุมชนที่เป็นแบบอย่างของผู้นำที่ฟังประสงค์ ว่า แล้วแต่นะครับ แล้วแต่ความต้องการของเค้า แต่ดีทองเขาจะคู่อีกที ว่าชาวบ้านมันจะสะดวกมั๊ย มันจะทันมั๊ย ถ้าคูแล้วว่างแล้วก็บอกไปเลย/ใช้พุทธธรรมคาปคติกี่มาทำ แต่ถ้าเป็นช่วงเวลาที่ ถ้าเวลาฉุกเฉินจริงๆก็/ต้องออกคำสั่งเลย ชอได้กล่าวถึงความยืดหยุ่นในการตัดสินใจของผู้นำโดยยกตัวอย่างการสื่อสารและการตัดสินใจของดีทอง ที่มีความยืดหยุ่น ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ในการขอความร่วมมือจากสมาชิกเพื่อร่วมกิจกรรมของชุมชน

### (4) มีคุณธรรม

มีผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำที่ฟังประสงค์ ด้านการมีคุณธรรม 1 คน จาก 7 คนของผู้ให้สัมภาษณ์ โดยคุณคะหยี่กล่าว 1 ครั้ง ว่า

คะหยี่ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงความคาดหวังว่าผู้นำคนใหม่จะเป็นผู้ที่มีคุณธรรมไม่เห็นแก่เงิน ว่า

คนเรานี้มันอย่างนั้น ถ้า ถ้า เขา คิดว่า เอ้ ตัวเรานี้ มันจะทำอะไรที่ว่าในหมู่บ้าน ทั้งครอบครัว แล้วก็ทั้งหมู่บ้าน ทั้งครอบครัว มีความสุขเนี่ย โอ้ ถึงแม้ว่า จะไม่มีเงินก็อยู่ได้ ถ้า เอ๊ะ คนนั้นไม่ทำคนนั้นไปหาเงิน อย่างโน้น อย่างนี้ คอร์ปชั่นอย่างโน้น อย่างนี้ โอ้ เรานี้ เขาอยู่ได้เราอยู่ได้นี่หว่า ก็ถ้ามันคิดอย่างนั้น

คุณลักษณะการมีคุณธรรมของผู้นำที่ฟังประสงค์ คือ การไม่โลภมาก ไม่เห็นแก่เงิน ไม่เป็นผู้ที่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว สามารถสร้างความสุขให้แก่ครอบครัว ให้แก่ชุมชนได้ด้วยการดำเนินชีวิตแบบพอมีพอกิน

## (5) มีมนุษยสัมพันธ์ดี

จากการสัมภาษณ์มีผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงคุณลักษณะ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีของผู้นำที่พึงประสงค์ 3 คน จาก 7 คนของผู้ให้สัมภาษณ์ มีการกล่าว 5 ครั้ง โดยคุณคะหยีกกล่าว 3 ครั้ง คุณทีเลกล่าว 1 ครั้ง คุณชอกล่าว 1 ครั้ง

คะหยี (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้ที่จะมาเป็นผู้นำคือ ต้องเข้าได้กับทุกคน ว่า การเข้ากับคนได้ทุก อย่างได้เนี้ย ได้ทุกวันได้ทุกคืน คนที่อย่างนั้นแหละ เออ อย่างลุนนี่ ลุนไม่ใช่ว่าลุนนี่อวดตัว ไม่ใช่ชนะ/เวลาเขากินเหล้า เขาเฮฮา เขาชกกัน ต่อยกัน เข้าไปนี่ เขาไม่ต่อยลุนหรือ อิม (เหอะๆ) อย่างนั้นแหละ/แล้วก็ เออ แล้วก็ เอาคนไหน ประเทศไหน วยไหนเข้าไปก็ได้

ทีเล (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวยกตัวอย่างเยาวชนที่สามารถพัฒนาเป็นผู้นำได้ เนื่องจากการเข้าได้กับทุกคน ว่า อย่างปูเลเนี้ย ถ้าเรียนจบป. 6 รั่วอะไร ถ้ามีจัดประชุมก็ที่จะส่งให้เขา./อ่าปูเลมันจะเข้าเพื่อนฝูง มันได้กัว่า อ่าอ่อง หน้อย คือ คนอย่างนั้นนะ จะเข้าคนได้ อย่างนี้ มันจะเข้าเพื่อน

คุณลักษณะการมีมนุษยสัมพันธ์ดีของผู้นำที่พึงประสงค์ ต้องเป็นคนที่เข้ากับคนอื่นได้ง่าย กล่าวพูดกับคนนอกชุมชน สามารถสื่อสารได้กับทุกคนทุกวัย โดยคุณทีเลได้ยกตัวอย่างเด็กคนหนึ่ง ในชุมชนชื่อ ปูเล เป็นคนที่เข้ากับเพื่อนได้ดี สามารถพูดคุยได้กับทั้งเด็กและผู้ใหญ่

3) มีการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ คือ การปรับตัวในการยอมรับที่มาของผู้นำเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ได้แก่ เป็นคนรุ่นใหม่ เปิดโอกาสให้ผู้หญิงมีส่วนร่วม มีทั้งผู้นำที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีความสัมพันธ์ทางเครือญาติกับผู้นำปัจจุบัน

## (1) เป็นคนรุ่นใหม่

ในการสัมภาษณ์ถึงผู้นำที่พึงประสงค์ของชุมชน มีผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงความเป็นคนรุ่นใหม่ 6 คน จากผู้ให้สัมภาษณ์ 7 คน มีการกล่าวทั้งหมด 9 ครั้ง โดยคุณคะหยีกกล่าว 1 ครั้ง คุณทีเลกล่าว 1 ครั้ง คุณลอแลกล่าว 1 ครั้ง คุณยีแกกล่าว 3 ครั้ง คุณพาดิกกล่าว 1 ครั้ง คุณชอ กล่าว 1 ครั้ง

คะหยี (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงการเปิดโอกาสให้เยาวชนเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับผู้นำ ว่า ก็คือ มันมี ที่ สมเกียรตินะ เค้าพูดว่าต้องเอาเยาวชน ต้อง (กระแอม) เป็นตัวที่ว่าทำโน่นทำนี่ให้ ให้ผู้ใหญ่บ้าง ไม่ใช่จะให้แต่ผู้ใหญ่ ผู้เฒ่า ทำอย่างเดี๋ยวนีเยหี มันก็ไม่ไหว

พาดิ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงลักษณะของผู้นำในอนาคตที่เป็นคนรุ่นใหม่ ว่า สิปปิณี คิดว่า ผู้นำนี้จะเปลี่ยนคนแล้ว คิดว่าต้อง. ถ้าเป็นไอ้คนรุ่น ไม่ใช้รุ่น ไอ้ลุงแก้วแล้วนะ ต้องเป็นคนรุ่นใหม่อีกรุ่นหนึ่ง แต่จะเป็นใครไม่รู้ละ

ขอ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงความต่อเนื่องในหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นำชุมชน ว่า สิปปิณี (พิมพ์กำกับตัวเอง) .. เรื่องผู้นำนี้ เรื่องผู้นำ ผม คิดว่านะ ในใจของผม มันจะต่อเรื่อยๆ มันจะต่อกันเรื่อยๆ/ว่าคนรุ่นหลังๆ มันจะต่อเรื่อยๆ ใจครับ ถ้าเวลาอย่างพะติแก้วเขาไปไม่ไหว แก่แล้ว ไปไม่ไหวแล้ว ผมว่าดีทอง หรือ จันดี

คุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์ ต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันว่าต้องเป็นคนรุ่นใหม่ที่จะเข้ามาสานต่อจากผู้นำดั่งแบบ เนื่องจากผู้นำคนปัจจุบันมีอายุมากหากปล่อยให้ทำคนเดียวก็ไม่ไหวแล้ว โดยคุณขอได้นำเสนอ ดีทอง หรือ จันดี ว่า เป็นคนรุ่นใหม่ที่น่าจะมาสานต่อจากผู้นำ

## (2) เป็นผู้หญิงเข้ามาช่วยงานได้

จากบทสัมภาษณ์ มีผู้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์ว่า สามารถเป็นผู้หญิงที่เข้ามาช่วยงานได้ 4 คน จากผู้ให้สัมภาษณ์ 7 คน มีการกล่าว 6 ครั้ง โดยคุณคะหยีกกล่าว 1 ครั้ง คุณชอติกล่าว 2 ครั้ง คุณทีเลกล่าว 2 ครั้ง คุณยีแกล่าว 1 ครั้ง

ชอติ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงผู้หญิงในชุมชนที่มีความสามารถในการให้ข้อมูลของชุมชนได้ ว่า แต่ คือ. ก็มี ผู้หญิง อีกคน คือ เขาก็เวลา นักศึกษา มาเข้าก็อธิบายได้ดีเหมือนกัน อีกคนนี่ ผู้หญิงที่มีลูก นะ/ซึ่งก้อทอนะครับ/เวลาอย่างเนี่ย คือเค้าจะอธิบายเกี่ยวกับป่า เกี่ยวกับอะไรได้เหมือนกัน

คะหยี (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงเยาวชนผู้หญิงที่มีความสามารถในการช่วยงานผู้นำ ด้านการเขียนและการใช้เทคโนโลยี ว่า เออส่วนหนึ่ง มันก็ มันก็ ตอนนี้นันก็ใช้เวลามันมาจับ GPS พื้นที่นั่นก็ มาเอาเซวา กับ ที่พูดเนี่ย/โชาวสองคนนั่นแหละ/ ก็ทำ ก็จด เออ จดหมายเลขของ GPS นั่นแหละ มันเป็น มันเป็น เหมือนกับ มันเรียนอยู่ใน ในตัวมัน

ทีเล (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงความสามารถของผู้หญิงในการเข้ามาช่วยงานผู้นำ ว่า ก็ในส่วนนี้นะ คิดว่าในชุมชนนี้จะเอาผู้หญิง ผู้หญิงมาร่วมมากขึ้น อย่าง. ผู้หญิงที่ปัจจุบันนี้/คือ คือว่ามาช่วยงานของผู้นำมากขึ้นอย่างนี้

คุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์นั้น เนื่องจากในอดีตชุมชนยอมรับเพียงผู้นำที่เป็นเพศชายเท่านั้น แต่กาลเวลาเปลี่ยนไป เมื่อเยาวชนได้รับการศึกษามากขึ้นทั้งหญิงและชายจนสามารถเข้ามาช่วยผู้นำในเรื่องการจดบันทึก การใช้เทคโนโลยี การสื่อสารข้อมูลชุมชน โดยเยาวชนหญิงได้เข้ามามีบทบาทในการช่วยงานผู้นำมากขึ้น แต่ผู้นำหลักยังคงเป็นผู้ชายเช่นเดิม

## (3) มีทั้งผู้นำที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

จากบทสัมภาษณ์ มีผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำ ที่พึงประสงค์ว่าควรมีทั้งผู้นำที่เป็นทางการและผู้นำที่ไม่เป็นทางการ 3 คน จากผู้ให้สัมภาษณ์ 7 คนกล่าวทั้งหมด 4 ครั้ง โดยคุณคะหยีกกล่าว 1 ครั้ง คุณทีเลกล่าว 2 ครั้ง และการสนทนากับคุณชออีก 1 ครั้ง

ทีเล (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงความคาดหวังของพะติแก้วที่อยากให้มีทั้งผู้นำที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ว่า พัฒนาชุมชนนี้.. ถ้ามองใน พัฒนาชุมชน มันจะมันก็. ในตัวของพะติแก้วนะ ในตัวของพะติแก้ว หวังว่าในชุมชนนี้เขาเคยคุยกับที่หลายครั้งเลย ในชุมชนนี้ อาจจะทำให้ผู้นำผู้นำจริงๆ ผู้นำในทางการของชุมชนนี้มีอีกคนหนึ่ง

คุณลักษณะมีทั้งผู้นำที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นการปรับตัวในเรื่องผู้นำของชุมชนเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันของชุมชน โดยที่ผู้นำที่ไม่เป็นทางการก็คือผู้นำด้านการอนุรักษ์ป่า ส่วนผู้นำที่เป็นทางการคือการเข้าไปมีส่วนร่วมในการเมืองท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบลเมืองคอง ทั้งนี้เพื่อที่ชุมชนจะสามารถติดตามข่าวสารจากภายนอกชุมชนได้ทัน ซึ่งในอดีต คุณชาน พี่ชายของดีทอง ได้เคยเป็นตัวแทนชุมชนในการลงสมัครรับเลือกตั้งสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลเมืองคองด้วย

## (4) มีความสัมพันธ์ทางเครือญาติกับผู้นำปัจจุบัน

ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์ว่าเป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์ทางเครือญาติกับผู้นำชุมชนต้นแบบ 3 คน จากผู้ให้สัมภาษณ์ 7 คน มีการกล่าว 5 ครั้ง โดยคุณคะหยีกกล่าว 1 ครั้ง คุณทีเลกล่าว 3 ครั้ง คุณลอแลกล่าว 1 ครั้ง

คะหยี (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงผู้ที่เป็นญาติใกล้ชิดกับผู้นำและสามารถเข้ามาช่วยงานของชุมชนได้ ว่า ดีทอง ก็ ถือว่า มันเป็นญาติกัน อีกอย่างหนึ่ง เป็นญาติที่ใกล้ชิด เอ๊ ยาวชนคนนี้น่าจะใช้ จะได้อยู่(ที่) อย่างนั้นแหละ

ลอแล (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงความเป็นญาติใกล้ชิดกับผู้นำสามารถสื่อสารกันง่าย ว่า เพราะว่ามัน ดีทอง กะแก้ว นี่มัน ไม่ใช่คน. อื่นคนไกลนะ มันเป็นลูกพี่ลูกน้องกัน/เออ เป็นญาติกัน สื่อสารกันง่าย

คุณลักษณะการมีความสัมพันธ์ทางเครือญาติกับผู้นำปัจจุบัน กล่าวคือ การเป็นญาติที่ใกล้ชิด มีการเคารพผู้อาวุโสกว่า ดังนั้นการขอความร่วมมือ หรือการสอนงาน การเรียนรู้งานจะสามารถซึมซับและทำได้ง่ายกว่า จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วมพบว่า ในปัจจุบัน ยาวชนที่มีความใกล้ชิดกับผู้นำมากกว่าสมาชิกคนอื่นๆ ในชุมชน คือ ดีทอง

## 4.2.3.2 คุณลักษณะในการทำงาน

คุณลักษณะในการทำงานของผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ คือ ความคาดหวังเกี่ยวกับการมีทักษะ ความคิดต่างๆ ที่มีส่วนในการส่งเสริม สนับสนุนในการทำงานของผู้นำชุมชน สามารถ

จำแนกได้ 3 ด้านคือ ด้านแรก เก่งคิด (Conceptual Skill) ได้แก่ มีความรู้ที่ได้จากการศึกษาในสถานศึกษา มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน มีความสามารถในการวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจ ด้านที่สอง เก่งคน (People Skill) ได้แก่ มีทักษะในการติดต่อสื่อสาร มีทักษะในการสร้างความร่วมมือ มีทักษะในการสังเกตเพื่อเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ ด้านที่สาม เก่งงาน (Technical Skill) มีความสามารถในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและงานอย่างต่อเนื่อง มีความสามารถในการบริหารจัดการ และมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนางาน ดังนี้

1) เก่งคิด (Conceptual Skill) คือ การที่ผู้นำที่พึงประสงค์เป็นผู้ที่มีความรู้ที่ได้จากการศึกษาในสถานศึกษา มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาชุมชนที่ยั่งยืน มีความสามารถในการวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจ ดังนี้

(1) มีความรู้ที่ได้จากการศึกษาในสถานศึกษา

จากบทสัมภาษณ์มีผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงคุณลักษณะในการทำงานของผู้นำว่าเป็นผู้ที่มีความรู้จากการศึกษาเล่าเรียนในโรงเรียน สามารถอ่านออกเขียนได้ 3 คน จากผู้ให้สัมภาษณ์ 7 คน โดยกล่าวทั้งหมด 4 ครั้ง มีคุณชอติกล่าว 2 ครั้ง คุณลออแลกล่าว 1 ครั้ง คุณยีแกล่าว 1 ครั้ง

ยีแ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงความคาดหวังในผู้นำที่มีการศึกษาในระดับประกาศนียบัตรถึงปริญญาตรี ว่า ก็ผมคิดว่า น่าจะมีคนที่แบบว่า มีการศึกษา แล้วก็มาไอ.. มาช่วยเรื่องนี้นะครับ มาช่วยชุมชนนะครับ/คนที่มีการศึกษาสูงหน่อยครับ เช่นจบ ปวช หรือปริญญาตรี อะไรเนี่ย ถ้าเข้ามาช่วยในของหมู่บ้านเนี่ย ผมว่าน่าจะได้ขึ้นนะครับ คือน่าจะเป็นคนที่มีการศึกษา ยีแ กล่าวถึงความคาดหวังให้ผู้ที่ได้รับการศึกษากลับมาพัฒนาชุมชนของตน ว่า ไซ่ ช่วยเหลืออยู่แล้ว แต่ส่วนมาก เด็กที่เรียนสูงนะ บางที ชาวบ้านนี่ก็ อยาก อยากจะให้เค้ากลับ ถ้า เค้ากลับมาจริงๆนะ อยากจะให้เค้าทำงาน/อยากให้เค้าทำงานกับ คนนี้แหละ ก็มีความรู้ ทำให้ มีความรู้มากกว่าที่เป็น

คุณลักษณะการมีความรู้ที่ได้จากการศึกษาในสถานศึกษาของผู้นำที่พึงประสงค์เนื่องจากผู้นำชุมชนต้นแบบหรือ ลุงแก้วนั้น เป็นรุ่นที่ยังไม่ได้รับการศึกษา ไม่ได้เรียนหนังสือ จึงมีความคิดในการสนับสนุนเยาวชนที่ได้รับการศึกษา ระดับประกาศนียบัตร ถึง ปริญญาตรี ได้เข้ามาช่วยพัฒนาชุมชน ประกอบกับการพัฒนาความรู้ให้มากขึ้นจากการเข้าร่วมเครือข่ายด้วย

(2) มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน

ในการสัมภาษณ์ มีผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์ในการเข้ามาบริหารจัดการชุมชน ว่าเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน โดยมีผู้กล่าวให้สัมภาษณ์ 1 คน จากผู้ให้สัมภาษณ์ 7 คน กล่าว 1 ครั้ง โดยคุณคะหยี่ ว่า

คะหีย (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงความคาดหวังอยากได้ผู้ที่เข้ามาพัฒนาชุมชนได้อย่างยั่งยืน ว่า A: อาจจะเป็น ถ้าเป็น ผู้นำชุมชน ถ้าเป็นเยาวชนที่ จะช่วย แต่จะทำอะไรซักอย่าง ที่ในหมู่บ้านจะให้มันยั่งยืนเนี่ย. มันก็ ไปได้/Q: อืม หมายถึง เอาคนที่คิด ที่จะทำ ให้หมู่บ้านยั่งยืน เข้ามาทำ มาเป็นผู้นำ ในอนาคตนั้นใช่มี/A: ครับ ได้ ความคิดของเค้าเนะ

การมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน เป็นการพัฒนาชุมชนให้สามารถสามารถดำรงอยู่ได้ มีทรัพยากรใช้จนถึงรุ่นลูกรุ่นหลาน โดยปัจจุบันชุมชนมีการพัฒนาโดยพึ่งตนเอง ในการดำเนินโครงการพัฒนาต่างๆ ด้วยการสนับสนุนงบประมาณ และคำปรึกษาจากหน่วยงานภายนอก แต่การดำเนินการชุมชนทำเองทั้งหมด

(3) มีความสามารถในการวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจ

มีผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงคุณลักษณะการมีความสามารถในการวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจของผู้นำที่พึงประสงค์ 2 คน จากผู้ให้สัมภาษณ์ 7 คน โดยคุณคะหียกล่าว 1 ครั้ง และคุณอีแอกกล่าว 1 ครั้ง ว่า

คะหีย (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงความสำคัญของทักษะในการตัดสินใจของผู้นำที่พึงประสงค์ ว่า แล้วก็ เขาพูด ได้ ชัดไม่ชัด เก่งหรือไม่เก่ง มันอยู่ที่การตัดสินใจของ เขาเนะ พูดไป ได้แค่นั้น ได้แค่นั้น มันก็คิดว่า คิดว่า

อีแอก (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวยกตัวอย่างการมีทักษะในการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ ว่า อาดีทองนี่เป็นคนที่ฟังคนนะ ก็ดูคนพูดเสร็จแล้วก็ อย่าง คิด ใจ เออ อันไหนถูก อันไหน แยกก็กำลังคิดเนาะ ว่า ไม่ถึงกับ ไม่ถึงกับว่าจะเถียงคน ไม่ยอมคน อย่างดีทองเนะนะ

ผู้นำที่พึงประสงค์นั้นไม่จำเป็นต้องเป็นคนเก่ง หรือพูดชัด แต่สิ่งสำคัญคือ ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ว่าสิ่งไหนถูก สิ่งไหนควรทำ แล้วตัดสินใจ เป็นการตัดสินใจของผู้นำที่จะเข้ามาทำงานเพื่อชุมชน

2) เก่งคน (People Skill) คือ การที่ผู้นำที่พึงประสงค์มีทักษะในการติดต่อสื่อสาร มีทักษะในการสร้างความร่วมมือ และมีทักษะในการสังเกตเพื่อเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ ดังนี้

(1) มีทักษะในการติดต่อสื่อสาร คือ การมีทักษะในการติดต่อสื่อสารของผู้นำชุมชน เพื่อสร้างความเข้าใจ สร้างความสัมพันธ์ การโน้มน้าวใจ และการกระตุ้นพฤติกรรม ดังนี้

ก. เพื่อความเข้าใจ

มีผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์ว่าเป็นผู้ที่มีทักษะในการสื่อสารเพื่อความเข้าใจ 2 คน จากผู้ให้สัมภาษณ์ 7 คน มีการกล่าว 4 ครั้ง โดยคุณชอติกล่าว 1 ครั้ง คุณชอกกล่าว 3 ครั้ง



ซอติ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวยกตัวอย่างผู้ที่มีทักษะในการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับชุมชน ว่า แต่ คือ. ก็มี ผู้หญิง อีกคน คือ เขาก็เวลา นักศึกษา มา เข้าก็อธิบายได้ดีเหมือนกัน อีกคนนึง ผู้ หญิง ที่มีลูก นะ/ซึ่งก๊อทอนนะครับ/เวลาอย่างเนี่ย คือเค้าจะ อธิบายเกี่ยวกับป่า เกี่ยวกับอะไร ได้เหมือนกัน

การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจของผู้หน้าที่พึงประสงค์ คือ การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับข้อมูลชุมชนให้แก่บุคคล และองค์กร หน่วยงานต่างๆ นอกชุมชน สามารถให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ได้ โดยผู้ที่กล้าสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจในข้อมูลชุมชนแก่บุคคลภายนอก ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่าคือ ดีทอง ชาน และก๊อทอ

#### ข. เพื่อสร้างความสัมพันธ์

จากบทสัมภาษณ์มีผู้กล่าวถึงคุณลักษณะการมีทักษะในการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ของผู้หน้าที่พึงประสงค์ 2 คน จากผู้ให้สัมภาษณ์ 7 คน มีการกล่าว 3 ครั้ง โดยคุณพาดิกล่าว 2 ครั้ง คุณชอกกล่าว 1 ครั้ง

ซอ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงทักษะที่ผู้หน้าที่พึงประสงค์ต้องมีการสร้างความสัมพันธ์กับคนภายนอก ว่า การพูดคุย หรือใช้ความคิด อันนี้/ที่เขากล้าพูดกับ ไอ้เนี่ย ก๊อทอพูดกับคน คนข้างนอกนะ

คุณลักษณะการสื่อสารของผู้หน้าที่พึงประสงค์ เป็นไปเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับคนนอกชุมชน สร้างความสัมพันธ์กับเครือข่าย เป็นการประสานความช่วยเหลือ และการพัฒนามาสู่ชุมชน

#### ค. เพื่อการโน้มน้าวใจ

จากการสัมภาษณ์พบว่ามีผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึง ทักษะการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจของผู้หน้าที่พึงประสงค์ 2 คน จากผู้ให้สัมภาษณ์ 7 คน โดยคุณพาดิกล่าว 1 ครั้ง คุณชอกกล่าว 1 ครั้ง

พาดิ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวยกตัวอย่างการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจให้คนในชุมชนมาร่วมพัฒนาชุมชน ว่า

ดีทองไอ้ มัน เป็น ไอ้ คนประสานงานคนหนึ่ง นะ คนนั้นเขาก็ถือว่าเป็น เขารู้ เยอะกว่าเงี้ย เขาประสานงาน เค้าว่า ทำอย่างเงี้ย คราวที่แล้วเนาะ ไป เอาทำ ไอ้ น้ำประปาน้อ ซื่อปุ่นซื่ออะไร เขาบอกว่าไปทำ ไอ้ ตอนนีไปทำ ไปเอา ไปจน ทรายมัย อย่างเงี้ย เขาก็ไป วันนีปุ่นมาส่ง แบกปุ่นมัย วันนีแบกปุ่นขึ้น ไปโน้น เขาก็ไปกัน

ทักษะการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจของผู้หน้าที่พึงประสงค์เป็นไป เพื่อสร้างความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่างๆ ของชุมชน เพื่อการขอความร่วมมือจากสมาชิกใน พัฒนาชุมชน

ง. เพื่อกระตุ้นพฤติกรรม

จากการสัมภาษณ์ มีผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงการสื่อสารเพื่อกระตุ้น พฤติกรรม 2 คน จากผู้ให้สัมภาษณ์ 7 คน มีการกล่าว 3 ครั้ง โดยคุณยีแอกกล่าว 2 ครั้ง คุณชอกล่าว 1 ครั้ง

ยีแอก (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงลักษณะการกระตุ้นพฤติกรรม ให้คนในชุมชนมาร่วมกันพัฒนาชุมชน ว่า บางคนเค้าก็เสียเวลาเยอะ อะไรเยอะ คนก็บ่น บางคนก็เอ่อ ทำไปอะไร ส่วนน้อยที่จะบ่นใช้มัย ส่วนใหญ่ก็ เราว่าเออ เอาคนส่วนใหญ่ดีกว่าส่วนน้อย เดี่ยวเค้าก็ทำ เองนะ เสร็จแล้ว พอทำเสร็จตอนนั้นน้ำคลองใหญ่มาก ใงหน้าฝนนะ ก็พัดอันเก่า นะไหลหมดนะ (หัวเราะ)

การสื่อสารเพื่อกระตุ้นพฤติกรรม คุณยีแอก และคุณชอ ได้ ยกตัวอย่าง ดีทอง ที่สื่อสารเพื่อกระตุ้นพฤติกรรมของคนในชุมชนให้ร่วมกิจกรรมพัฒนาชุมชน ด้วยการตีระฆังให้สมาชิกมาร่วมประชุม และร่วมพัฒนาชุมชน หากมีความคิดเห็นต่างกันจะสื่อสาร ด้วยการให้คนกลุ่มใหญ่ทำเป็นตัวอย่างกระตุ้นให้คนกลุ่มน้อยที่ไม่เห็นด้วยกับกิจกรรมนั้นทำตาม

(2) มีทักษะในการสร้างความร่วมมือ คือ การสร้างการมีส่วนร่วมใน ชุมชน และการเข้าร่วมเครือข่ายนอกชุมชน ของผู้นำที่พึงประสงค์ ดังนี้

ก. การสร้างการมีส่วนร่วมในชุมชน

คุณลักษณะทักษะการสร้างการมีส่วนร่วมในชุมชนมีผู้ให้ สัมภาษณ์กล่าวถึง 2 คน จากผู้ให้สัมภาษณ์ 7 คน กล่าวทั้งหมด 7 ครั้ง โดยคุณชอติกล่าว 5 ครั้ง คุณ ยีแอกกล่าว 2 ครั้ง

ชอติ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงคุณลักษณะการมีส่วนร่วม ของผู้ที่สามารถเข้ามาเป็นผู้นำ ว่า ก็ส่วนใหญ่เค้าจะมีความร่วมมือกับผมดีนะครับ/คือคุยกันง่ายนะ ครับ เป็นผู้นำได้/ครับช่วยมาเยอะ

ยีแอก (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงลักษณะการสร้างความร่วมมือ ของชุมชน ว่า สมมุติว่าคนอื่น จะออกความคิดเห็นอย่างโน้นอย่างนี้ แยกก็จะทำตามความคิดเห็นของ แยกไม่ได้นะ แยกก็คิดว่า แล้วยี่คุยกันว่า อันไหนดี ดี ไม่คิดว่าสรุปทำตามความคิดของเค้านะ ไม่ได้ทำ อย่างนั้น อยากให้สรุปก่อน ไม่ว่างานอะไรก็จะให้สรุปก่อน อันไหนดีก็เอามาทำ อย่างนี้

ผู้ที่จะมาเป็นผู้นำชุมชนได้นั้นต้องเป็นผู้ที่สามารถสร้างการมีส่วนร่วม มีความร่วมมือในชุมชน ทำงานร่วมกันไม่แบ่งแยกศาสนา การตัดสินใจของชุมชนต้องมาจากการเปิดโอกาสให้สมาชิกในชุมชนร่วมกันตัดสินใจ

ข. การเข้าร่วมเครือข่ายนอกชุมชน

จากการสัมภาษณ์ มีผู้กล่าวถึงทักษะการสร้างความร่วมมือด้วยการเข้าร่วมเครือข่ายนอกชุมชน 2 คน จากผู้ให้สัมภาษณ์ 7 คน มีการกล่าว 6 ครั้ง โดยคุณยีแอกกล่าว 3 ครั้ง คุณพาดิกกล่าว 1 ครั้ง คุณชอกกล่าว 2 ครั้ง

ยีแอก (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวยกตัวอย่างลักษณะของการเข้าร่วมกับเครือข่ายนอกชุมชนของผู้นำที่พึงประสงค์ ว่า ดีทองก็ตอนนี้เริ่มจะร่วมงานกับพี่สมเกียรติมากขึ้นนะ แล้วยังไปประชุมไปอะไรก็แกก็มี อินเทอร์เน็ตของแกเครื่องหนึ่ง (หมายถึง โน้ตบุ๊ค ที่ต่ออินเทอร์เน็ตได้) แกก็มี บางทีก็ศึกษางานง่ายนะ

ชอ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวยกตัวอย่างการพัฒนาของชุมชนที่มาจากการเข้าร่วมเครือข่าย ซึ่งเป็นความคาดหวังเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์ ว่าถ้าเวลาดีทองตีระฆังปืบ มาประชุมเนี่ย ดีทองว่าทำ ก็ลงมือทำ อย่างพรงนี้ นะ พรงนี้เลย เอาเลย ทำตามเลย เพราะว่า คนที่เขาดึงงบประมาณมาก็คือดีทองไง ถ้า ถ้าไม่เชื่อถือดีทอง งบประมาณ ถ้ากลับไปก็หายอะ เขา เขา ต้องคู่อีกที

ผู้ที่จะมาเป็นผู้นำของชุมชนแม่กองซ้ายได้นั้น คือผู้ที่ได้เข้าร่วมกิจกรรม ร่วมงานกับเครือข่าย จนพัฒนาความรู้ความสามารถแล้วนำความรู้ และการสนับสนุนจากเครือข่ายมาพัฒนาชุมชน โดยปัจจุบันมีเยาวชนในชุมชนหลายคนที่ได้เข้าร่วมกับเครือข่ายโดยการแนะนำของผู้นำ และเจ้าหน้าที่จากองค์กรพัฒนาชุมชน

(3) มีทักษะในการสังเกตเพื่อเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ คือ ทักษะของผู้นำที่พึงประสงค์ในการสังเกตพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน และสามารถดึงศักยภาพของเพื่อนร่วมงานออกมาใช้ในการพัฒนาชุมชน ดังนี้

การมีทักษะในการสังเกตเพื่อเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ มีผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงบุคคลที่มีศักยภาพในการเข้ามาสานต่องานของผู้นำต้นแบบ 6 คน จากผู้ให้สัมภาษณ์ 7 คน กล่าวทั้งหมด 12 ครั้ง โดยคุณคะหยี่กล่าว 3 ครั้ง คุณชอดิกกล่าว 2 ครั้ง คุณทีเลกล่าว 1 ครั้ง คุณลอแลกล่าว 1 ครั้ง คุณยีแอกกล่าว 2 ครั้ง คุณพาดิกกล่าว 3 ครั้ง

ชอดิ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวยกตัวอย่างผู้ที่มีศักยภาพในการเข้ามาช่วยงานของผู้นำและพัฒนาชุมชน ว่า แต่ คือ. ก็มี ผู้หญิง อีกคน คือ เขาก็เวลา นักศึกษา มาเข้าก็อธิบายได้ดีเหมือนกัน อีกคนนึง ผู้หญิง ที่มีลูก นะ/ซึ่งก้อทอนนะครึบ/เวลาอย่างเนี่ย คือเค้าจะอธิบายเกี่ยวกับป่า เกี่ยวกับอะไรก็ได้เหมือนกัน

คะหี (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวยกตัวอย่างเยาวชนที่มีศักยภาพในการเข้ามาช่วยงานของผู้นำและพัฒนาชุมชน ว่า เซวา/เอ้อ เออ โชว นี่ก็ใช้ ใช้อยู่ตลอดเหมือนกัน เวลา/อิมทำเอกสารจดบันทึก แล้วก็คิดว่า เวลาการประชุม การประชุมอะไรซักอย่าง รู้ว่า การเก็บออม ให้เค้าจดไว้ อันโน้น อันนี้

การสังเกตเพื่อเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ของผู้นำที่พึงประสงค์ เป็นไปเพื่อดึงศักยภาพของเพื่อนร่วมงานแต่ละคนออกมาใช้ โดยผู้ที่สามารถเข้าร่วมทำงานกับผู้นำได้นั้น ได้แก่ นายดีทอง, นายเพอะนอ, นายจันดี, นายเลอเกอ, นายเพอะตี, นางสาวกล้อทอ, นางสาวโชว และนางสาวเซวา ผู้นำที่พึงประสงค์จะต้องเป็นผู้ที่มีทักษะในการสังเกตและดึงศักยภาพของคนกลุ่มนี้ออกมาเพื่อพัฒนาชุมชน

2) เก่งงาน (Technical Skill) คือ การที่ผู้นำมีความสามารถในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและงานอย่างต่อเนื่อง มีความสามารถในการบริหารจัดการอนุรักษ์ป่า และระบบสาธารณสุขของชุมชน และมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนางาน ดังนี้

(1) มีความสามารถในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและงานอย่างต่อเนื่อง

จากการสัมภาษณ์ มีผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์ ด้านการมีความสามารถในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและงานอย่างต่อเนื่อง 5 คน จากผู้ให้สัมภาษณ์ 7 คน มีการกล่าว 7 ครั้ง โดยคุณซอติกล่าว 1 ครั้ง คุณทีเลกล่าว 2 ครั้ง คุณยีแกล่าว 1 ครั้ง พาดิกล่าว 2 ครั้ง คุณซอกล่าว 2 ครั้ง

ซอติ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงประสบการณ์ที่ได้จากการได้ออกไปเรียนรู้นอกชุมชน และอยากให้คนอื่นๆ ในชุมชนได้ออกไปเรียนรู้ ว่า ก็คืออยากจะให้คนในนี้ได้ลงไปข้างนอกบ้างจะได้รู้ว่าไปเจออะไรได้รู้ได้คุยได้ประสบการณ์ตรงนั้นมา

ยีแ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงการพัฒนาความรู้ของผู้นำที่พึงประสงค์จากการเข้าร่วมเครือข่าย ซึ่งเป็นความรู้ที่มากกว่าความรู้ในห้องเรียน ว่า

ทำงานกับ คน คือ ได้มีความรู้ แล้วก็รู้จักผู้คนเยอะนะ ทั้งไปเข้าค่าย มีทั้งเข้าค่ายเยาวชน มีทั้งไปประชุมไปอะไร ถ้าเค้าไป แล้วมีความรู้ แล้วเค้าเรียนสูงหน่อยใช้มีย์ เค้าไป. ดู. ไปทำไรนี่เค้า สมองเค้า (หัวเราะในลำคอ) จะไปดีกว่าคนที่ไม่ได้เรียน อย่างพวกพ่อแม่เนี่ยนะ (หัวเราะในลำคอ) คิดอะไรก็จะเร็วกว่า ทันท่วงนะ

ความสามารถในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและงานอย่างต่อเนื่อง คือ การที่ได้ติดตามเรียนรู้จากสิ่งที่ผู้นำชุมชนต้นแบบปฏิบัติ การเรียนรู้จากการร่วมเวทีเครือข่าย การศึกษาดูงาน การได้พูดแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับชุมชนอื่นๆ ในเครือข่าย ตลอดจนการให้ความรู้ของ

นักวิชาการ ทั้งนี้ล้วนเป็นช่องทางในการพัฒนาความรู้และทักษะต่างๆ ที่ผู้นำจำเป็นต้องใช้อย่างต่อเนื่อง เป็นคุณลักษณะของผู้ที่จะเข้ามาเป็นผู้นำชุมชนต่อไป

(2) มีความสามารถในการบริหารจัดการ คือ ความสามารถในการบริหารจัดการอนุรักษ์ป่า และการบริหารจัดการพัฒนาสาธารณูปโภคของผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์

ก. การบริหารจัดการอนุรักษ์ป่า

มีผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์ด้านการมีความสามารถในการบริหารจัดการอนุรักษ์ป่า 1 คน จากผู้ให้สัมภาษณ์ 7 คน โดยคุณคะหียี่ กล่าว 2 ครั้ง

คะหียี่ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงความสามารถของผู้นำที่พึงประสงค์ว่าต้องเป็นผู้ที่ดูแลชุมชน ดูแลป่าได้เช่นเดียวกับผู้นำชุมชนคนปัจจุบัน ว่า ก็ดีแล้ว ก็ไม่เยอะ ซักสองคนนี่ดีแล้ว เขามั่นใจที่ว่า เขาทำงานที่ ในบ้านจริงๆ เขาทำงานเพื่อ ชาวบ้าน ในหมู่บ้านนี่จริงๆ ะ อยากได้อย่างนั้นแหละ มันต้องมี ซักคนหนึ่งที่ดีใจจริงๆ ที่เขาจะทำงานอย่างนี้จริงๆ เนี่ย มี (เสียงหนักแน่น)

ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า อยากให้ผู้นำคนใหม่สามารถทำงานด้านการอนุรักษ์ป่าได้เหมือนกับผู้นำคนปัจจุบัน มีความตั้งใจจริงในการทำงานด้านการอนุรักษ์เพื่อชุมชน

ข. การบริหารจัดการพัฒนาสาธารณูปโภค

มีผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์ ในด้านการบริหารจัดการพัฒนาสาธารณูปโภค 2 คน จากผู้ให้สัมภาษณ์ 7 คน กล่าวทั้งหมด 4 ครั้ง โดยคุณชอติกล่าว 3 ครั้ง คุณพาดิกล่าว 1 ครั้ง

ชอติ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคตของชุมชนที่จะมี ถนนคอนกรีต ไฟฟ้าพลังน้ำ เข้ามาถึงชุมชน ว่า แน่นนอนคือ... หมู่บ้านนี้ต้องเปลี่ยนแปลงแน่นอน จะมี นำให้จะมีถนนเข้ามาแระ/เป็นคอนกรีตเข้ามา ผมคิดว่านะ หมู่บ้านน่าจะมีไฟใช้แล้วด้วย ไฟพวกไฟฟ้าพลังน้ำเนี่ยนะครับ น่าจะมีใช้ ประมาณสิบปีข้างหน้า (หน้าเป็นกังวลในการตอบ ยิ้ม เหมินๆ)

พาดิ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวยกตัวอย่างผู้มีความสามารถในการพัฒนาประปาของชุมชน ว่า

ดีทอง ไอ้ มัน เป็น ไอ้ คนประสานงานคนหนึ่ง นะ คนนั้นเขาก็ถือว่าเป็น เขารู้เยอะกว่าเงี้ย เขาประสานงาน เล่าว่า ทำอย่างเงี้ย คราวที่แล้วเนาะ ไป เอาทำ ไอ้ น้ำประปาน้อ ชื่อปูนชื่ออะไร เขาบอกว่าไปทำ ไอ้ ตอนนีไปทำ ไปเอา ไปจนทรายมัยอย่างเงี้ย เขาก็ไป วันนีปูนมาส่ง แยกปูนมัย วันนีแยกปูนขึ้น ไป โน่น เขาก็ไปกัน

คุณลักษณะด้านการบริหารจัดการพัฒนาสาธารณูปโภค เป็นทักษะที่ผู้นำที่พึงประสงค์พึงมีในการพัฒนา ถนน ไฟฟ้า การจัดการขยะ ซึ่งเป็นความคาดหวังของผู้ให้สัมภาษณ์ในการที่จะให้ผู้นำมาพัฒนาสิ่งต่างๆเหล่านี้ให้เหมาะสมกับความเป็นอยู่ของชุมชนในอนาคต

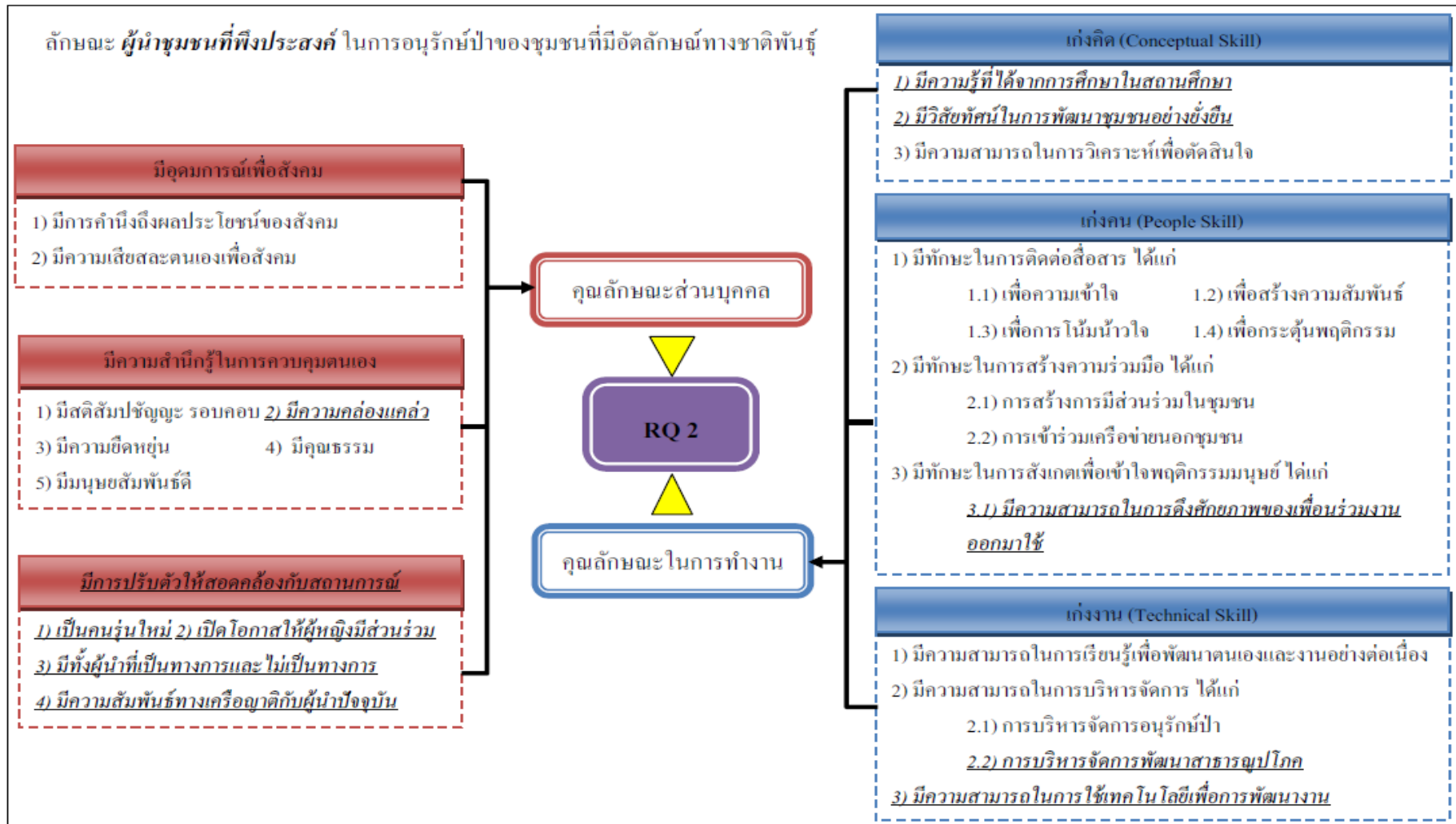
(3) มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนา งาน คือ ทักษะของผู้นำที่พึงประสงค์ ที่มีการปรับตัวให้ทันกับเทคโนโลยีในปัจจุบัน สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนา งาน พัฒนาชุมชนได้ จากบทสัมภาษณ์พบว่า มีผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์ว่าเป็นผู้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนา งาน 3 คน จากผู้ให้สัมภาษณ์ 7 คน กล่าวทั้งหมด 7 ครั้ง โดยคุณคะหีย่กล่าว 2 ครั้ง คุณชอติกล่าว 2 ครั้ง คุณยีแกล่าว 3 ครั้ง

คะหีย่ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวยกตัวอย่างผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาชุมชน ว่า เธอส่วนหนึ่ง มันก็ มันก็ ตอนนี่มันก็ใช้ เวลามันมาจับ GPS พื้นที่นั่นก็ มาเอาเขวากับ ที่พูดเนี่ย/โงวสองคนนั่นแหละ/ก็ทำ ก็จด เออ จดหมายเลขของ GPS นั้นแหละ มันเป็น มันเป็น เหมือนกับ มันเรียนอยู่ใน ในตัวมัน

ยีแ (การสัมภาษณ์, 2554) กล่าวถึงเทคโนโลยีที่สามารถนำมาใช้พัฒนา งานของผู้นำ ว่า ก็ตอนนี้เริ่มจะร่วมงานกับพีสมเกียรติมากขึ้นนะ แล้วก็ไปประชุมไปอะไรก็แกก็มี อินเทอร์เน็ตของแกเครื่องหนึ่ง (หมายถึงโน้ตบุค ที่ต่ออินเทอร์เน็ตได้) แกก็มี บางทีก็ศึกษา งานง่ายนะ

ผู้ที่จะมาเป็นผู้นำชุมชนในอนาคตได้นั้น คือ ผู้ที่มีความสามารถในการเรียนรู้และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนา งาน พัฒนาชุมชน โดยปัจจุบันก็มีเยาวชนพอจะใช้เทคโนโลยี GPS และคอมพิวเตอร์ ได้บ้างแล้ว ซึ่งเป็นผลจากการเรียนรู้และการสนับสนุนด้านงบประมาณในการจัดหาเทคโนโลยีจากการเข้าร่วมเครือข่าย

การค้นหาคำที่ที่ดีที่สุดของประสบการณ์ด้านบวก (Discovery) จากประสบการณ์ร่วมกันในชุมชน พบว่า ลักษณะผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ 1) คุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย การมีอุดมการณ์เพื่อสังคม การมีความสำนึกรู้ในการควบคุมตนเอง และการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ 2) คุณลักษณะในการทำงาน ประกอบด้วย เก่งคิด เก่งคน และเก่งงาน สามารถสรุปได้ดังภาพที่ 4.51



ภาพที่ 4.51 คำถามวิจัยที่ 2 ลักษณะผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์เป็นอย่างไร

กล่าวโดยสรุป จากการเก็บรวบรวม การตรวจสอบ และวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อค้นหาศักยภาพจากความสำเร็จ จากประสบการณ์ดีๆ ร่วมกันของชุมชน พบว่ากิจกรรม “ทำแวนกันไฟ” ได้ส่งผ่านเรื่องราวความสำเร็จของชุมชน ทำให้ทราบถึงลักษณะผู้นำชุมชนต้นแบบ และลักษณะผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ว่ามีลักษณะแบ่งเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคล และคุณลักษณะในการทำงาน พบแก่นแห่งความสำเร็จ (Positive Core) ว่าผู้สืบทอดตำแหน่งผู้นำชุมชน (Successor) มีการพัฒนาลักษณะผู้นำข้างต้นมาจากผู้ดำรงบทบาทเป็นนักประสาน หรือ ผู้เชื่อมโยง (Connector) ของชุมชน ลักษณะผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์นั้น โดยรวมคล้ายคลึงกันกับลักษณะผู้นำชุมชนต้นแบบ ทั้งนี้เป็นผลมาจากบริบทของชุมชนที่ยังคงไว้ซึ่งอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ และความเป็นชุมชนอนุรักษ์ป่า โดยปัจจัยบริบทของชุมชนที่สนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำและชุมชนจนประสบความสำเร็จประกอบด้วย 1) การสื่อสารของชุมชน 2) อัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ และ 3) การเข้าร่วมกับเครือข่าย แต่ชุมชนยังต้องมีการปรับตัวเปิดรับการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกมากขึ้นเพื่อความอยู่รอดของชุมชน ดังนั้น ความคาดหวังเกี่ยวกับผู้นำที่พึงประสงค์จึงมีคุณลักษณะที่เพิ่มเติมจากผู้นำต้นแบบ กล่าวคือ คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์นั้น ผู้นำจะมีความคล่องแคล่วมากขึ้นจากการที่ผู้นำมีความรู้ สามารถเขียน ได้อ่าน ได้ คุณลักษณะของผู้นำมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยเป็นคนรุ่นใหม่ ผู้นำเพศหญิงจะมีบทบาทมากขึ้นในการเข้ามาทำงานเพื่อชุมชน อีกทั้งผู้นำต้องมีอย่างน้อย 2 คน คือ ผู้นำที่เป็นทางการ และผู้นำที่ไม่เป็นทางการ รวมถึงการเป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์ทางเครือญาติกับผู้นำต้นแบบด้วย ประกอบกันนี้ผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ยังต้องมีคุณลักษณะในการทำงานคือ เป็นผู้ที่มีความรู้จากการศึกษาในสถานศึกษาระดับประกาศนียบัตร ถึงปริญญาตรี เป็นผู้ที่มิวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนมากขึ้นในการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน สามารถดึงศักยภาพของเพื่อนร่วมงาน ผู้ที่เข้ามาช่วยงานผู้นำออกมาใช้ในการพัฒนาชุมชนได้ มีความสามารถในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาสาธารณูปโภคในอาณาเขตของชุมชนได้ และเป็นผู้ที่มีความสามารถในการเรียนรู้เพื่อใช้เทคโนโลยีในการพัฒนางานเพื่อชุมชนได้

#### 4.3 Dream การสร้างแรงบันดาลใจเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์

การสร้างแรงบันดาลใจเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ โดยฝันที่ร่วมกันวาดกับชุมชน คือ การพัฒนาทุกคนในชุมชนให้เป็นผู้ประสาน ด้วยการค้นหาคนที่เป็นผู้ประสาน และพัฒนาผู้ประสานให้มีทักษะในการค้นหาผู้รู้ มีทักษะในการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำประสบการณ์มาเผยแพร่



พัฒนาชุมชน และได้วาดฝันโดยการสอนแบบตั้งคำถาม (Coaching) เพื่อให้สมาชิกในชุมชนได้ตระหนักในการมีส่วนร่วม และเรียนรู้ด้วยตนเอง (Learning)

หลังจากนำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบ และวิเคราะห์ด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ หาปัจจัยที่เป็นจุดร่วม (Convergences) และปัจจัยที่เป็นจุดโดดเด่น (Divergences) และได้แก่นแห่งความสำเร็จ (Positive Core) ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความตรงของข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูล (Member Checking) ด้วยการเสนอผลการวิจัย ปัจจัยสู่ความสำเร็จของชุมชน ลักษณะผู้นำชุมชนต้นแบบในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ และลักษณะผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ แล้วจึงวาดฝันผู้นำในอนาคตของชุมชน ด้วยการค้นหาตนเอง (Self-Actualization) แล้วกำหนดทิศทางอนาคตให้ชัดเจน โดยคำนึงถึงอัตลักษณ์ของชุมชน ความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และความเข้มแข็งของชุมชนในการพึ่งตนเองอย่างยั่งยืน พัฒนาเป็นแผนพัฒนาองค์กร 1 และนำเสนอในรูปแบบของการทำประชาคมหมู่บ้านที่สร้างการมีส่วนร่วมทั้งชุมชน ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยต้องสร้างความตระหนักในการต้องทำการเปลี่ยนแปลง (Sense of Urgency) ให้เกิดกับชุมชน และกับกลุ่มคนที่เป็นจุดประกายให้เกิดกระแส (The Tipping Point) (Gladwell, 2000) ด้วยงานวิจัยจากชุมชนที่ประสบความสำเร็จ (Research Case Study) แล้วให้ผู้นำชุมชนเป็นแกนนำหลักในการดำเนินการ ส่วนผู้วิจัยมีบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) วาดฝันด้วยคำถามดังนี้

(ผู้วิจัยถามสมาชิกในชุมชน เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการวาดฝันด้วยกัน)

การมีผู้ประสานคืออย่างไร?

การที่ชุมชนยังอยู่ได้จนถึงทุกวันนี้เกิดจากผู้นำลักษณะอย่างไร?

ใครในชุมชนสามารถเป็นผู้ประสานได้บ้าง?

ถ้าอยากเป็นผู้ประสานต้องทำอะไรบ้าง?

ตนเองต้องรู้อะไรเกี่ยวกับชุมชนบ้าง ถึงจะเอาไปคุยกับชุมชนอื่น หรือกับเครือข่ายได้?

แล้วถ้าทุกคนในชุมชนเป็นผู้ประสานล่ะ จะได้อย่างไร? สามารถทำได้หรือไม่ ทำอย่างไร?

ชุมชนเห็นด้วยกับผลการวิจัย ที่ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความตรงของข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูล (Member Checking) การวาดฝันด้วยคำถามข้างต้นสามารถทำให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการคิด และตระหนักถึงความสำคัญของการมีผู้นำที่เป็นผู้ประสานที่สามารถพัฒนาตนเอง ประสานความร่วมมือและการช่วยเหลือต่างๆ มาสู่ชุมชนได้ สมาชิกทุกคนยินดีเป็นผู้ประสานของชุมชน

#### 4.4 Design การออกแบบกลยุทธ์ โครงสร้าง และกระบวนการ

นำข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์จากการค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดของประสบการณ์ด้านบวก (Discovery) และจากการสร้างแรงบันดาลใจเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ (Dream) ด้วยการทำประชาคมหมู่บ้านครั้งที่ 1 มาออกแบบและวางแผนการดำเนินงานเพื่อให้ฝันที่วาดไว้เป็นความจริง ด้วยการออกแบบ ODI (Organization Development Intervention) ที่เหมาะสมในการพัฒนาชุมชน แล้วพิจารณาทรัพยากรของชุมชนที่มีอยู่ว่าสามารถนำมาทำอะไรได้บ้าง ไม่ว่าจะเป็นข้อจำกัดของวัฒนธรรม ความเชื่อ ค่านิยม แนวคิด เวลา แรงบันดาลใจ สื่อกระตุ้น ความพร้อมของสถานที่ จากนั้นปรับปรุงเป็นแผนพัฒนาองค์กร 2 ในลักษณะโครงการย่อย นำเสนอในรูปแบบของการทำประชาคมหมู่บ้านที่สร้างการมีส่วนร่วมทั้งชุมชนทั้งนี้ให้อยู่ภายใต้กรอบ “SMART” S=Specific (เฉพาะเจาะจง) M=Measurable (วัดผลได้) A=Achievable (สำเร็จได้) R=Realistic (เหมาะสมกับความเป็นจริง) T=Time Frame (ระยะเวลาสำเร็จ) โดยแผนพัฒนากระบวนการสืบ தொடตำแหน่งผู้นำที่พึงประสงค์ในชุมชนต้นแบบอนุรักษ์ป่าที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ ได้จัดทำเป็นโครงการชื่อ 2C Connector Community: ชุมชนนักประสาน ใช้กลยุทธ์ Too See ค้นหาผู้รู้: ในชุมชน นอกชุมชน ผู้ชุมชนนักประสาน มีเครื่องมือในการพัฒนาองค์กร (Tools Intervention) คือ การสร้างเครือข่าย (Networking) และการสื่อสาร (Communication) สอนด้วยการตั้งคำถาม (Coaching) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Learning) เป็นการพัฒนาสมาชิกในชุมชนให้เป็นนักประสานที่มีความสามารถในการค้นหาผู้รู้ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนด้วยการลดการพึ่งพิงผู้นำเพียงคนเดียว มาเป็นการพึ่งพิงเครือข่ายของผู้ประสานในชุมชน ดังรายละเอียดใน (ภาคผนวก ค)

จากการนำเสนอแผน และโครงการข้างต้น ชุมชนมีการตอบรับที่ดีมาก ผู้วิจัยจึงตัดสินใจนำแผนพัฒนาองค์กร 1 ไปปฏิบัติใช้ (ในเบื้องต้นที่ได้วางแผนไว้ ต้องมีการปรับปรุงแผนหลังจากที่ได้รับคำแนะนำจากชุมชน เป็นแผนพัฒนาองค์กร 2 และนำเสนอต่อชุมชนอีกครั้ง)

#### 4.5 Destiny การไปถึงเป้าหมาย

นำแผนพัฒนาองค์กรที่ได้รับการตอบรับจากชุมชนไปปฏิบัติใช้จริง ซึ่งผู้วิจัยทำร่วมกับผู้นำชุมชน โดยพักการทำประชาคม 10 นาที หลังจากที่ได้ฝันร่วมกับชุมชน จากนั้นผู้วิจัยได้เปลี่ยนบทบาทตนเอง เป็นวิทยากรบรรยาย ในหัวข้อการสื่อสาร และการสร้างเครือข่าย โดยเน้นให้สมาชิกในชุมชนมีส่วนร่วมในการฝึกการสื่อสาร และการเป็นผู้ประสาน ด้วยการยกตัวอย่างจากประสบการณ์ในอดีตของสมาชิกในชุมชนที่เคยประสบมา อาทิ การพบคนแปลกหน้ามาขอข้อมูล

แต่ตนเองไม่กล้าพูด ต้องแก้ปัญหาด้วยการพาไปพบผู้รู้ หรือให้เยาวชนที่ฟังภาษาไทยรู้เรื่องพาไปพบผู้รู้ วิธีการสื่อสารเมื่อพบคนมาตัดไม้ หรือมาจับปลาในเขตอนุรักษ์ จากนั้นจึงสอนเรื่องการสร้างเครือข่าย ความสำคัญของการเข้าร่วมเป็นเครือข่าย โดยเริ่มจากการสร้างเครือข่ายในชุมชน มีการยกตัวอย่างการพัฒนาที่เกิดขึ้นกับชุมชนเนื่องมาจากการที่ผู้นำชุมชนและสมาชิกบางคนได้เข้าร่วมเครือข่ายกับหน่วยงานต่างๆ นอกชุมชน ที่กล่าวมาทั้งหมดเป็นการฝึกให้สมาชิกในชุมชนเป็นผู้ประสานของชุมชน

กรมอบอำนาจให้ผู้รับผิดชอบ พิจารณาจากความสามารถและความสมัครใจของสมาชิกในชุมชน มีการประเมินความสำเร็จของการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง อันเป็นการสร้างความภาคภูมิใจและรู้สึกมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนของตน ให้การพัฒนาที่เกิดขึ้นอยู่กับชุมชนตลอดไป อีกทั้งเป็นตัวอย่างให้แก่ชุมชนอื่นๆ ต่อไป การส่งมอบโครงการให้ชุมชนดำเนินการกระทำด้วยการแต่งตั้งผู้มีจิตอาสาเป็นผู้เชื่อมต่อของเครือข่าย HUB

มีขั้นตอนดังนี้

4.5.1 แสดงตัวอย่างความสำเร็จของชุมชนที่มี ผู้ประสานงาน มีการสร้างการมีส่วนร่วม โดยใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือในการบรรลุผลสำเร็จ ที่ได้จากตัวอย่างงานวิจัย (Research Case Study)

4.5.2 ชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ที่ได้รับต่อผู้ประสานของชุมชน Connector (ถามจากคนในชุมชน ช่วยกันคิด แล้วเขียนลงบอร์ด)

4.5.3 ชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ต่อชุมชน Community (ถามจากคนในชุมชน ช่วยกันคิด แล้วเขียนลงบอร์ด)

4.5.4 สรุปภาพรวมของโครงการ 2C Connector Community: ชุมชนนักประสาน ที่สามารถพัฒนากระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำที่ฟังประสงค์ในชุมชนต้นแบบอนุรักษ์ป่าที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ จากผู้ประสาน ที่เป็นผู้รู้ เป็นนักขาย จนสามารถพัฒนาตนเองเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง และเป็นผู้นำที่ฟังประสงค์ของชุมชนในที่สุด (Connector>Mavens, Salesman> Successor> Leader)

4.5.5 ผู้วิจัยถามเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมรับผิดชอบ ด้วยการหาผู้มีจิตอาสาในการเป็นผู้ประสานของชุมชน ด้วยคำถามดังนี้

4.5.5.1 ทุกคนในที่นี้ คิดว่าเราสามารถเป็น นักประสาน ด้วยกันทุกคนได้ไหม?

4.4.5.2 คิดว่าชุมชนของเราสามารถพัฒนาเป็นชุมชนนักประสาน เพื่อหมู่บ้านของเราได้ไหม?

4.5.5.3 มีใครอาสาอยากจะเป็น ผู้ประสาน ของชุมชนบ้าง? (ให้ออกมายืนข้างหน้าแล้วบอกว่า ผู้ประสาน ต้องทำอะไรบ้าง)

4.5.6 แต่งตั้งผู้มีจิตอาสาอย่างน้อย 3 คน ให้เป็นจุดเชื่อมต่อของเครือข่าย HUB ของผู้ประสานชุมชน มีบทบาทคือ เป็นผู้ที่ทำงานใกล้ชิดกับผู้นำชุมชนต้นแบบ เวลาที่ผู้นำไม่อยู่ให้ประสานขอความช่วยเหลือ หรือขอข้อมูลจากคนกลุ่มนี้เป็นหลัก คนที่เหลือให้คอยประสานถึงคนกลุ่มนี้ ผลัดเปลี่ยนกันติดตามผู้นำไปร่วมกิจกรรมต่างๆ นอกชุมชน ซึ่งต้องมีผู้ที่เป็นจุดเชื่อมต่อของเครือข่ายอย่างน้อย 1 คน อยู่ประสานงานที่ชุมชน ในขณะที่ผู้นำคิดภารกิจนอกชุมชน

4.5.7 ติดตามผลหลังจากเสร็จสิ้น โครงการไปแล้ว 3 เดือน และ 6 เดือน ด้วยการสร้างการมีส่วนร่วม ให้ผู้เข้าร่วมโครงการนี้ เป็นนักประสานที่มีส่วนร่วมในชุมชน และมีส่วนร่วมกับเครือข่ายนอกชุมชน สร้างโอกาสให้ผู้ประสานคนอื่นๆ ได้มีการสื่อสารทั้งในและนอกชุมชน ด้วยกิจกรรมต่างๆ ได้แก่

4.5.7.1 การเรียนรู้เรื่องการจัดการและอนุรักษ์ป่า จาก ผู้รู้ ทั้งในและนอกชุมชน

4.5.7.2 การให้ข้อมูลชุมชนแก่ผู้เข้ามาติดต่อ หรือผู้เข้ามาศึกษาชุมชน

4.5.7.3 การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของชุมชน

4.5.7.4 การศึกษาดูงาน

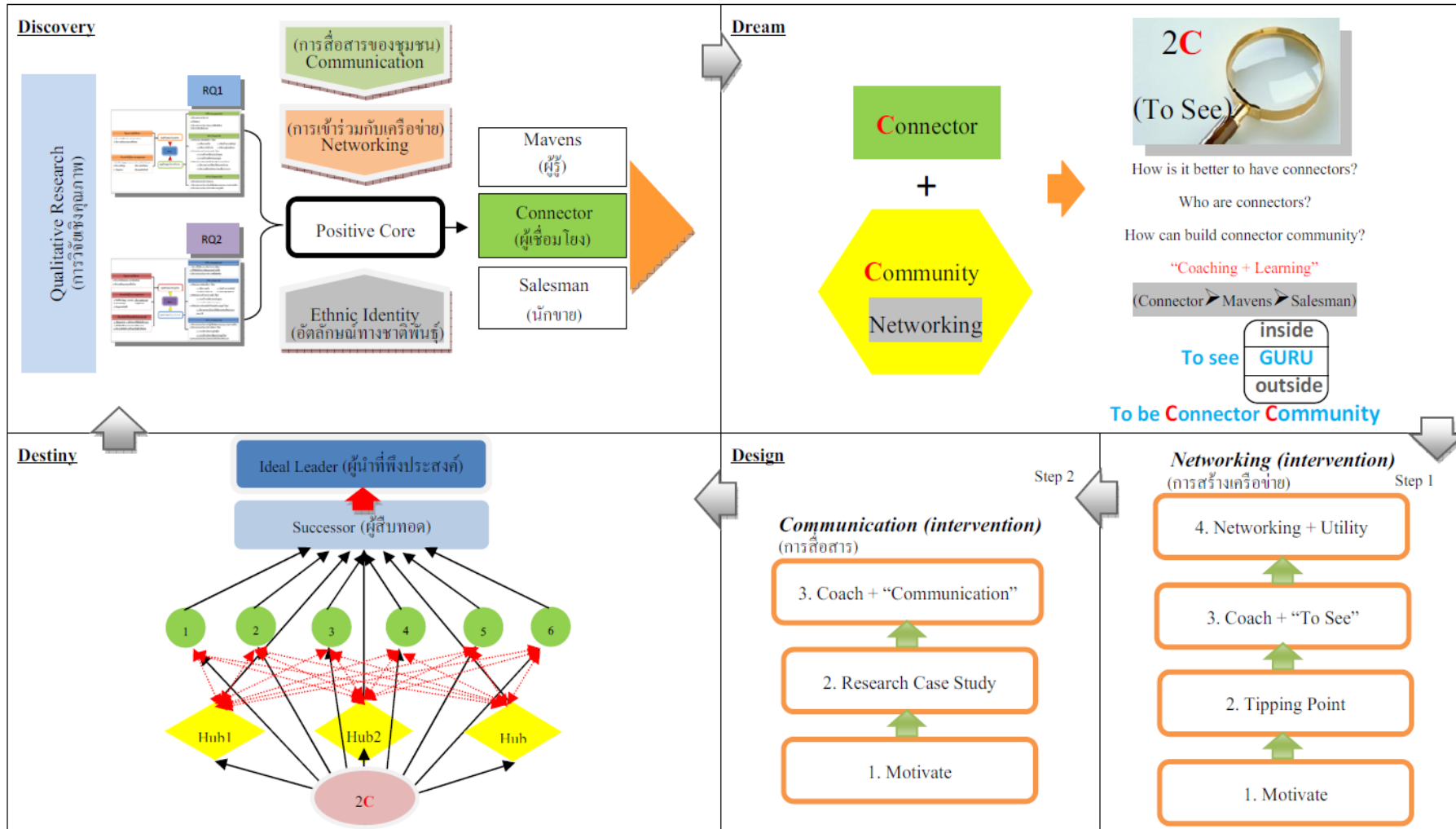
4.5.7.5 การร่วมประชุม แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่าย

4.5.7.6 การนำความรู้ต่างๆ มาสื่อสารเผยแพร่ให้คนในชุมชนได้ทราบ

ได้ผู้มีจิตอาสา 3 คน เป็นชาย 2 คน หญิง 1 คน คือ คุณดีทอง คุณเพอะนอ และคุณก้อยทอ ผู้วิจัยได้อธิบายซึ่งบทบาทของผู้เชื่อมต่อของเครือข่าย HUB ว่าเป็นผู้ที่มีบทบาทในการสื่อสารและสร้างเครือข่ายทั้งในชุมชนและนอกชุมชน หากผู้นำคิดภารกิจให้ประสานขอความช่วยเหลือจากคนกลุ่มนี้เป็นหลัก และในขณะที่ผู้นำไม่อยู่ในชุมชน ต้องมี HUB อย่างน้อย 1 คน ในการทำหน้าที่ และประสานงานต่างๆ ในชุมชนแทนผู้นำ ซึ่งทุกคนในชุมชนสามารถพัฒนาตนเองเป็นผู้นำที่พึงประสงค์ของชุมชนได้

กล่าวโดยสรุป แผนพัฒนากระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำที่พึงประสงค์ในชุมชนต้นแบบอนุรักษ์ป่าที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ มีลักษณะเป็น โครงการชื่อ 2C Connector Community: ชุมชนนักประสาน เป็นการประยุกต์ใช้สุนทรียศาสตร์ในการนำเสนอแผน ด้วยกระบวนการ Whole-system 4-D Dialogue ประกอบด้วย 1) Discovery การค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดของประสบการณ์ด้านบวกของชุมชน จากบริบทของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ ลักษณะผู้นำชุมชนต้นแบบและลักษณะผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ 2) Dream การสร้างแรงบันดาลใจเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ด้วยการสร้างนักประสานขึ้นทั้งชุมชน 3) Design การออกแบบกลยุทธ์ โครงสร้าง และกระบวนการ ด้วยโครงการ 2C Connector Community: ชุมชนนักประสาน และ 4) Destiny การไปให้ถึงเป้าหมาย ด้วยการสร้างเครือข่าย นักประสานของชุมชน และมอบ

อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่ผู้ที่เป็นจุดเชื่อมต่อของเครือข่าย (HUB) ของชุมชน ทั้งนี้ ผู้ที่เป็นจุดเชื่อมต่อของเครือข่าย และนักประสานในเครือข่ายของชุมชนทุกคน สามารถพัฒนาตนเองจากการเป็นนักประสาน (Connector) กลายเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) และเตรียมผู้การเป็นผู้ที่พึงประสงค์ในอนาคตได้ ดังภาพ



ภาพที่ 4.52 คำถามวิจัยที่ 3 ลักษณะแผนพัฒนากระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำที่พึงประสงค์ในชุมชนต้นแบบอนุรักษ์ป่าที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์เป็นอย่างไร

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาลักษณะผู้นำชุมชนต้นแบบในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ เพื่อศึกษาลักษณะผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ และเพื่อเสนอแผนพัฒนากระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำที่พึงประสงค์ในชุมชนต้นแบบอนุรักษ์ป่าที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ ด้วยการประยุกต์ใช้สุนทรียศาสตร์ (Appreciative Inquiry) ในบทนี้ประกอบด้วย การสรุปผลการศึกษา การอภิปรายผลการศึกษา ข้อเสนอแนะต่อองค์กร ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

##### คำถามวิจัยที่ 1

##### 5.1.1 ลักษณะผู้นำชุมชนต้นแบบในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์

ลักษณะผู้นำชุมชนต้นแบบในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ สามารถจำแนกได้ 2 คุณลักษณะ คือ คุณลักษณะส่วนบุคคล และคุณลักษณะในการทำงาน ดังนี้

##### 5.1.1.1 คุณลักษณะส่วนบุคคล

คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำชุมชนต้นแบบ คือ บุคลิกภาพ ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และลักษณะต่างๆ ที่ติดตัวผู้นำมา ซึ่งมีลักษณะเฉพาะบุคคล สามารถจำแนกได้ 2 ด้านคือ

1) การมีอุดมการณ์เพื่อสังคม ได้แก่ 1) มีการคำนึงถึงผลประโยชน์ของสังคม 2) มีการเสียสละตนเองเพื่อสังคม

2) การมีความสำนึกรู้ในการควบคุมตนเอง ได้แก่ 1) มีสติสัมปชัญญะรอบคอบ 2) มีความมั่นใจในตนเอง 3) มีความยืดหยุ่น 4) มีความรับผิดชอบ 5) มีคุณธรรม และ 6) มีมนุษยสัมพันธ์ดี

##### 5.1.1.2 คุณลักษณะในการทำงาน

คุณลักษณะในการทำงานของผู้นำชุมชนต้นแบบ คือ การมีทักษะ ความคิดต่างๆ ที่มีส่วนในการส่งเสริม สนับสนุนในการทำงานของผู้นำชุมชน สามารถจำแนกได้ 3 ด้านคือ

1) เก่งคิด (Conceptual Skill) ได้แก่ 1) มีความสามารถในการจำ 2) มีวิสัยทัศน์ 3) มีความสามารถในการวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจ 4) มีความกล้าเปลี่ยนแปลง

2) เก่งคน (People Skill) ได้แก่ 1) มีทักษะในการติดต่อสื่อสาร เพื่อความเข้าใจ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ เพื่อการโน้มน้าวใจ และเพื่อกระตุ้นพฤติกรรม 2) มีทักษะในการสร้างความร่วมมือ ด้วยการสร้างการมีส่วนร่วมในชุมชน และการเข้าร่วมเครือข่ายนอกชุมชน 3) มีทักษะในการสังเกตเพื่อเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ ด้วยการมีความสามารถใช้คนได้เหมาะสมกับงาน และมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อร่วมงาน

3) เก่งงาน (Technical Skill) ได้แก่ 1) มีความสามารถในการสอนงาน 2) มีความสามารถในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและงานอย่างต่อเนื่อง 3) มีความสามารถในการบริหารจัดการอนุรักษ์ป่า

## คำถามวิจัยที่ 2

**5.1.2 ลักษณะผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์**  
ลักษณะผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์สามารถจำแนกได้ 2 คุณลักษณะ คือ คุณลักษณะส่วนบุคคล และคุณลักษณะในการทำงาน ดังนี้

### 5.1.2.1 คุณลักษณะส่วนบุคคล

คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ คือ ความคาดหวังเกี่ยวกับบุคลิกภาพ ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และลักษณะต่างๆ ที่ติดตัวผู้นำมา ซึ่งมีลักษณะเฉพาะบุคคลสามารถจำแนกได้ 3 ด้านคือ

1) การมีอุดมการณ์เพื่อสังคม ได้แก่ 1) มีการคำนึงถึงผลประโยชน์ของสังคม 2) มีการเสียสละตนเองเพื่อสังคม

2) การมีความสำนึกรู้ในการควบคุมตนเอง ได้แก่ 1) มีสติสัมปชัญญะรอบคอบ 2) มีความคล่องแคล่ว 3) มีความยืดหยุ่น 4) มีคุณธรรม และ 5) มีมนุษยสัมพันธ์ดี

3) มีการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ได้แก่ 1) เป็นคนรุ่นใหม่ 2) เป็นผู้หญิงเข้ามาช่วยงานได้ 3) มีผู้นำที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ 4) มีความสัมพันธ์ทางเครือญาติกับผู้นำปัจจุบัน

### 5.1.2.2 คุณลักษณะในการทำงาน

คุณลักษณะในการทำงานของผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ คือ ความคาดหวังเกี่ยวกับการมีทักษะ ความคิดต่างๆ ที่มีส่วนในการส่งเสริม สนับสนุนในการทำงานของผู้นำชุมชน สามารถจำแนกได้ 3 ด้านคือ



1) เก่งคิด (Conceptual Skill) ได้แก่ 1) มีความรู้ที่ได้จากการศึกษาในสถานศึกษา 2) มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน 3) มีความสามารถในการวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจ

2) เก่งคน (People Skill) ได้แก่ 1) มีทักษะในการติดต่อสื่อสาร เพื่อความเข้าใจ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ เพื่อการโน้มน้าวใจ และเพื่อกระตุ้นพฤติกรรม 2) มีทักษะในการสร้างความร่วมมือ ด้วยการสร้างการมีส่วนร่วมในชุมชน และการเข้าร่วมเครือข่ายนอกชุมชน 3) มีทักษะในการสังเกตเพื่อเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ ด้วยการดึงศักยภาพของเพื่อนร่วมงานออกมาใช้

3) เก่งงาน (Technical Skill) ได้แก่ 1) มีความสามารถในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและงานอย่างต่อเนื่อง 2) มีความสามารถในการบริหารจัดการ ด้านการอนุรักษ์ป่า และการพัฒนาสาธารณูปโภค 3) มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนางาน

ลักษณะผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์นั้น มีคุณลักษณะทั้ง คุณลักษณะส่วนบุคคล และคุณลักษณะในการทำงาน โดยรวมคล้ายคลึงกันกับลักษณะผู้นำชุมชนต้นแบบ อันเป็นผลมาจากบริบทของชุมชนที่ยังคงไว้ซึ่งอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ และความเป็นชุมชนอนุรักษ์ป่า แต่ทั้งนี้แล้ว ชุมชนยังต้องมีการปรับตัวเปิดรับการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกมากขึ้นเพื่อความอยู่รอดของชุมชน ดังนั้น ความคาดหวังเกี่ยวกับผู้นำที่พึงประสงค์จึงมีคุณลักษณะที่เพิ่มเติมจากผู้นำต้นแบบ กล่าวคือ คุณลักษณะส่วนบุคคล ผู้นำจะมีความคล่องแคล่วมากขึ้นจากการที่ผู้นำมีความรู้ สามารถเขียนอ่านได้ คุณลักษณะของผู้นำมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยเป็นคนรุ่นใหม่ เพศหญิงจะมีบทบาทมากขึ้นในการเข้ามาทำงานเพื่อชุมชน ผู้นำต้องมีอย่างน้อย 2 คน คือผู้นำที่เป็นทางการ และผู้นำที่ไม่เป็นทางการ รวมถึงการเป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์ทางเครือญาติกับผู้นำต้นแบบด้วย ประกอบกันนี้ยังต้องมีคุณลักษณะในการทำงานคือ เป็นผู้ที่มีความรู้จากการศึกษาในสถานศึกษาระดับประกาศนียบัตร ถึงปริญญาตรี เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนมากขึ้นในการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน สามารถดึงศักยภาพของเพื่อนร่วมงาน ผู้ที่เข้ามาช่วยงานผู้นำออกมาใช้ในการพัฒนาชุมชนได้ มีความสามารถในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาสาธารณูปโภคในอนาคตของชุมชนได้ และเป็นผู้ที่มีความสามารถในการเรียนรู้เพื่อใช้เทคโนโลยีในการพัฒนางานเพื่อชุมชนได้

คุณลักษณะทั้งหมดนี้เกิดจากผู้นำต้นแบบที่มีบทบาทเป็นนักประสาน เป็นผู้เชื่อมโยง (Connector) ได้ประสานประสาน และพัฒนาตนเองของจากอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ การสื่อสารของชุมชน และการเข้าร่วมเครือข่าย เป็นต้นแบบให้แก่ลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์ของชุมชนว่ามีลักษณะเช่นเดียวกับผู้นำต้นแบบ และมีบางส่วนที่จำเป็นต่อการพัฒนาชุมชนเพิ่มขึ้นดังกล่าว ดังนั้นการเสนอแผนพัฒนากระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำที่พึงประสงค์ในชุมชนต้นแบบอนุรักษ์ป่าที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ ผู้วิจัยจึงพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) ให้เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติเป็น ผู้เชื่อมโยง

### คำถามวิจัยที่ 3

#### 5.1.3 แผนพัฒนากระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำที่พึงประสงค์ในชุมชนต้นแบบอนุรักษ์ป่าที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์

ลักษณะของแผน เป็นการประยุกต์ใช้สุนทรียศาสตร์ ด้วยกระบวนการ Whole-System 4-D Dialogue ประกอบด้วย 1) Discovery 2) Dream 3) Design 4) Destiny ของ Cooperrider and Whitney (2005 quoted in Pinyo Rattanaphan, 2010) เพื่อพัฒนากระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำในชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ของชุมชนบ้านแม่คองซ้าย อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่

5.1.3.1 Discovery การค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดของประสบการณ์ด้านบวกด้วยการหาแก่นแห่งความสำเร็จ (Positive Core) ที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล การตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ค้นหาจากภาพความสำเร็จของชุมชน ภาพของผู้นำต้นแบบ และภาพของผู้นำที่พึงประสงค์ในอนาคต พบว่า ลักษณะของผู้นำที่เหมาะสมในการมาสานต่อสืบทอดตำแหน่งผู้นำชุมชน (Successor) คือ ผู้ที่มีลักษณะเป็นนักประสาน หรือผู้เชื่อมโยง (Connector) และปัจจัยที่สนับสนุนความสำเร็จในปัจจุบันและในอนาคตของชุมชนคือ 1) การสื่อสารของชุมชน 2) อัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ 3) การเข้าร่วมกับเครือข่าย

5.1.3.2 Dream การสร้างแรงบันดาลใจเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ฝันที่ร่วมกันวาดกับชุมชน คือ การสร้าง 2C Connector Community : ชุมชนนักประสาน ประกอบด้วย การพัฒนา ทุกคนในชุมชนให้เป็นผู้ประสาน การค้นหาคนที่เป็นผู้ประสาน พัฒนาผู้ประสานให้มีทักษะในการค้นหาผู้รู้ มีทักษะในการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำประสบการณ์มาเผยแพร่ พัฒนาการและชุมชนได้ วาดฝัน โดยการสอนแบบตั้งคำถาม (Coaching) ให้สมาชิกในชุมชนได้มีส่วนร่วม และเรียนรู้ด้วยตนเอง (Learning)

5.1.3.3 Design การออกแบบกลยุทธ์ โครงสร้าง และกระบวนการ ด้วยโครงการ 2C Connector Community : ชุมชนนักประสาน กลยุทธ์ที่ใช้คือ Too See ค้นหาผู้รู้: ในชุมชน นอกชุมชน กลุ่มชนนักประสาน โดยใช้เครื่องมือในการพัฒนาองค์กร (Tools Intervention) คือ การสร้างเครือข่าย (Networking) และการสื่อสาร (Communication) ประกอบกับการสอนด้วยการตั้งคำถาม (Coaching) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Learning) ทั้งนี้มุ่งในการพัฒนาสมาชิกในชุมชนให้เป็นนักประสาน หรือผู้เชื่อมโยงที่ค้นหาผู้รู้เป็น เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยลดการพึ่งพิงผู้นำเพียงคนเดียว มาเป็นการพึ่งพิงเครือข่ายของผู้ประสานในชุมชน

5.1.3.4 Destiny การไปให้ถึงเป้าหมาย โดยการหาและส่งมอบโครงการให้ผู้รับผิดชอบไปดำเนินการต่อ ด้วยการชี้ให้เห็นถึงประโยชน์และผลที่ได้รับทั้งต่อตนเอง (Connector) และต่อชุมชน (Community) ด้วยเทคนิคการถาม (Coaching) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง

(Learning) จากนั้นตั้งผู้มีจิตอาสาเป็นผู้ประสานของชุมชนให้เป็นจุดเชื่อมต่อของเครือข่าย HUB ของผู้ประสานของชุมชน ได้ผู้มีจิตอาสา 3 คน คนกลุ่มนี้มีบทบาทในการสื่อสารและสร้างเครือข่าย ทั้งในชุมชนและนอกชุมชน อีกทั้งเวลาที่ผู้นำไม่อยู่ ให้ประสานขอความช่วยเหลือ หรือขอข้อมูล จากคนกลุ่มนี้เป็นหลัก ส่วนสมาชิกคนอื่น ๆ ในชุมชนจะคอยประสานถึงคนกลุ่มนี้ ทุกคนในชุมชน สามารถพัฒนาตนเองเป็นผู้เชื่อมโยง (Connector) ผู้รู้ (Mavens) หรือนักขาย (Salesman) ได้ด้วย บรรยากาศของการเรียนรู้ คือ ชุมชน ผู้นำ และตัวสมาชิกเองต้องสร้างการมีส่วนร่วม ให้ผู้เข้าร่วม โครงการนี้ได้เป็นนักประสานที่มีส่วนร่วมในชุมชน มีส่วนร่วมกับเครือข่ายนอกชุมชน สร้าง โอกาสให้ผู้ประสานคนอื่น ๆ ได้มีการสื่อสารทั้งในและนอกชุมชน ผ่านกิจกรรมต่างๆ ได้แก่ 1) การ เรียนรู้เรื่องการจัดการและอนุรักษ์ป่าจาก ผู้รู้ ทั้งในและนอกชุมชน 2) การให้ข้อมูลชุมชนแก่ผู้เข้ามา คิดต่อ หรือผู้เข้ามาศึกษาชุมชน 3) การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของชุมชน 4) การศึกษาดูงาน 5) การร่วมประชุม แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่าย 6) การนำความรู้ต่างๆ มาสื่อสารเผยแพร่ให้คนใน ชุมชนได้ทราบ

ทั้งหมดที่กล่าวมาเป็นการพัฒนาการเรียนรู้และศักยภาพของผู้ประสานชุมชน ทุกคนให้สามารถเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งผู้นำ (Seccessor) ที่พึงประสงค์ในชุมชนต้นแบบอนุรักษ์ป่า ที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ได้

## 5.2 อภิปรายผลการศึกษา

ผู้วิจัยมีข้อสังเกตและข้อเปรียบเทียบกับผลการวิจัยที่ผ่านมา โดยนำเสนอการอภิปราย ผลการวิจัยและวิจารณ์ประเด็นต่างๆ ตามลำดับดังนี้

### คำถามวิจัยที่ 1

#### 5.2.1 ลักษณะผู้นำชุมชนต้นแบบในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์

การศึกษาทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้สังเคราะห์วิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องกับผู้นำชุมชน และพบว่าปัจจัยผู้นำหลายปัจจัยที่ทำให้ชุมชนพึ่งตนเองอย่างยั่งยืน ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการศึกษาลักษณะผู้นำชุมชนต้นแบบในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มี อัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ ดังนี้

ผู้นำชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์มีเอกลักษณ์ที่โดดเด่นต่างจากผู้นำชุมชนทั่วไป ได้แก่ การเป็นผู้นำที่สืบทอดต่อกันมาทางสายเลือด หรือคนในครอบครัว ผู้นำได้รับการศึกษาน้อย การบริหารจัดการของผู้นำอยู่ภายใต้กรอบของการอ้างอิง ความเชื่อ ศาสนา ภูมิปัญญา และวิถี การดำเนินชีวิตที่เป็นอัตลักษณ์ของชนเผ่า

กล่าวคือ ผู้นำของชุมชนบ้านแม่คงซ้ายในอดีตเป็นการสืบทอดผู้นำทางสายเลือดที่มีการสืบทอดตำแหน่งกันภายในครอบครัวของผู้นำ และเป็นเพศชายเท่านั้น เรียกว่า ฮีโง่ แต่เมื่อผู้สืบทอดของผู้นำได้แต่งงานกับผู้นำบวชศาสนาอื่น และเปลี่ยนศาสนา จึงไม่สามารถเป็นฮีโง่ได้ และไม่มีใครเป็นฮีโง่ได้อีก นอกจากครอบครัวของผู้นำเท่านั้น เป็นอัตลักษณ์ (Ethnic Identity) ที่เกี่ยวกับความเชื่อด้านผู้นำของกลุ่มชาติพันธุ์ปกากะญอ ความเชื่อนี้ส่งผลกระทบต่อชุมชนทำให้เกิดการขาดช่วงของผู้นำ ประกอบกับในปี พ.ศ. 2536 เขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่าดอยเชียงดาว มีแผนจะอพยพชาวบ้าน โดยเตรียมพื้นที่รองรับไว้ที่ ต.เมืองคง ซึ่งเป็นบ้านคนไทยพื้นเมือง แต่ชาวบ้านไม่ยอมไปเพราะเกรงว่าจะมีปัญหาเรื่องที่ทำกินกับชาวบ้านเจ้าของพื้นที่เดิม อีกทั้งปัญหาทางสังคมอื่นๆ ที่จะตามมา อาทิ การทำมาหากิน วัฒนธรรม ชาวบ้านจึงรวมตัวกันเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยการนำของ นายแก้ว คาคี มีการเข้าร่วมเป็นสมาชิกเครือข่ายกลุ่มเกษตรกรภาคเหนือ เรียกร้องให้มีการกันเขตชุมชนออกจากเขตอนุรักษ์ มีการเข้าชื่อเสนอให้มีการออกพระราชบัญญัติป่าชุมชนสำหรับการรองรับสิทธิชุมชนในการจัดการป่าอย่างเป็นธรรมและยั่งยืนจนถึงปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดผู้นำแบบไม่เป็นทางการหรือที่เรียกว่า ผู้นำตามธรรมชาติ ว่าเป็นผู้ที่มีบารมี ได้รับการยอมรับจากชุมชนและสังคม มีอิทธิพลต่อชาวบ้านมาก ชาวบ้านจะให้ความเคารพยกย่องและให้ความเชื่อถือ (ทงนศักดิ์ คุ่มไข่น้ำ, 2534; พิทยา ว่องกุล, 2541; สมพันธ์ เตชะอธิก และคณะ, 2540) ผู้นำแบบไม่เป็นทางการจะเป็นผู้ถ่ายทอดความเดือดร้อนของชาวบ้านให้ผู้นำแบบทางการทราบเพื่อหาหนทางแก้ไข (ทงนศักดิ์ คุ่มไข่น้ำ, 2534)

ประเวศ วะสี (2541) กล่าวว่า ผู้นำที่ผ่านกระบวนการร่วมคิดร่วมทำ หรือกระบวนการชุมชน ความเป็นผู้นำจะผุดบังเกิด (Emerge) ออกมา โดยคุณลักษณะของผู้นำตามธรรมชาติที่เกิดขึ้น คือ 1) มีปัญญามีความสามารถสูง 2) เป็นผู้อุทิศตนเพื่อส่วนรวม 3) มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร 4) เป็นที่ยอมรับของสมาชิกทั้งหมด 5) มีความซื่อสัตย์สุจริต ซึ่งในชุมชนหนึ่งๆ อาจมีผู้นำตามธรรมชาติหลายคนแล้วแต่ว่าเป็นผู้นำในเรื่องอะไร มีทั้งหญิงและชาย ประกอบกับ มงคล ดำนธานินทร์ และคณะ (2533) กำธร ธิฉลาด (2535) อุดลย์ ดวงทวีรัตน์ (2536) กล่าวว่านอกจากบุคลิกภาพคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำแล้ว ต้องมีปัจจัยที่ทำให้ผู้นำชุมชนมีโอกาสในการแสดงความเป็นผู้นำ และได้รับการยอมรับจากสมาชิกในชุมชน ประกอบด้วย 1) ปัจจัยภายในชุมชน ได้แก่ วิกฤตการณ์และปัญหาความขัดแย้งในชุมชน ระบบความสัมพันธ์แบบเครือญาติ ความสัมพันธ์ที่มีลักษณะไม่เป็นทางการในการสื่อสารกับสมาชิกในชุมชน 2) ปัจจัยภายนอกชุมชน ได้แก่ นโยบายของรัฐบาล การสนับสนุนและการยอมรับจากหน่วยงานของรัฐและองค์กรเอกชน กระแสการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ภายนอกชุมชน และผู้นำมีความเข้าใจสภาพปัญหา ความต้องการ การเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกชุมชนเป็นอย่างดี ตลอดจนสามารถสื่อความคิดความเข้าใจ

ให้กับสมาชิกในชุมชนของตนได้อย่างมีพลัง แนวคิดดังกล่าวข้างต้นนี้มีความสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ที่ว่า เมื่อผู้นำชนเผ่าที่สืบทอดทางสายเลือดสิ้นสุดลง จึงผูกบังเกิดผู้นำตามธรรมชาติด้านการอนุรักษ์ป่าขึ้นท่ามกลางจุดเปลี่ยนของชุมชนในวิกฤติการณ์ “คนอยู่กับป่าไม่ได้” เป็นผลจากนโยบายของรัฐบาลที่ใช้ตัวบทกฎหมายในการจัดการทรัพยากรป่าไม้ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของพิทยา ว่องกุล (2541) ว่าที่ผู้นำตามธรรมชาติจะต้องเป็นผู้ที่มีบารมี (ไม่ใช่อำนาจ) ที่มาจากการยอมรับของชุมชนและสังคม สืบเนื่องจากการเสียดละอุทิศตน ผ่านการใช้ชีวิตเพื่อส่วนรวมต่อชุมชนมานาน มีบริบทของโครงสร้างชุมชนและสังคมแบบมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นพื้นฐานของการสร้างกลุ่มสร้างองค์กรที่เข้มแข็ง สร้างกองทุนและความร่วมมือที่ทรงพลัง

โดยลักษณะผู้นำชุมชนต้นแบบในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ที่ผู้วิจัยศึกษา พบว่าลักษณะผู้นำชุมชนต้นแบบมี 2 คุณลักษณะ คือ

5.2.1.1 คุณลักษณะส่วนบุคคล สามารถจำแนกได้ 2 ด้านคือ ด้านแรกการมีอุดมการณ์เพื่อสังคม ได้แก่ 1) มีการคำนึงถึงผลประโยชน์ของสังคม 2) มีการเสียดละตนเองเพื่อสังคม ด้านที่สองการมีความสำนึกรู้ในการควบคุมตนเอง ได้แก่ 1) มีสติสัมปชัญญะ รอบคอบ 2) มีความมั่นใจในตนเอง 3) มีความยึดหยุ่น 4) มีความรับผิดชอบ 5) มีคุณธรรม และ 6) มีมนุษยสัมพันธ์ดี

คุณลักษณะส่วนบุคคลด้านการมีอุดมการณ์เพื่อสังคม มีความสอดคล้องกับการศึกษาของ สมพันธ์ เตชะอธิก และคณะ(2540) กล่าวว่าผู้นำเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์กรชาวบ้าน เป็นผู้กุมความอยู่รอดของชาวบ้าน หากผู้นำได้รับการยอมรับ มีบารมี มีความสามัคคี มีความสามารถและคิดถึงส่วนรวมจริงๆ จะสามารถสร้างความสำเร็จและความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนได้

คุณลักษณะส่วนบุคคลด้านการมีความสำนึกรู้ในการควบคุมตนเอง สอดคล้องกับผลการศึกษาของอรุณ ส่งพอม (2534) เกี่ยวกับ กรรมวิธีของผู้นำท้องถิ่นที่ใช้ในการพัฒนาชนบทนั้นเป็นผลมาจากคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ มีด้านที่สอดคล้องกันคือ ความซื่อสัตย์กับมีคุณธรรม พุดจริงทำจริงกับมีความรับผิดชอบ มีพรรคพวกเพื่อนฝูงมากกับมีมนุษยสัมพันธ์ดี แต่ยังไม่พบผลงานที่สอดคล้องกับคุณลักษณะ การมีสติสัมปชัญญะรอบคอบ มีความมั่นใจในตนเอง มีความยึดหยุ่น

5.2.1.2 คุณลักษณะในการทำงานสามารถจำแนกได้ 3 ด้านคือ ด้านแรกเก่งคิด (Conceptual Skill) ได้แก่ 1) มีความสามารถในการจำ 2) มีวิสัยทัศน์ 3) มีความสามารถในการวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจ 4) มีความกล้าเปลี่ยนแปลง ด้านที่สองเก่งคน (People Skill) ได้แก่ 1) มีทักษะในการติดต่อสื่อสาร เพื่อความเข้าใจ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ เพื่อการโน้มน้าวใจ และเพื่อกระตุ้นพฤติกรรม 2) มีทักษะในการสร้างความร่วมมือ ด้วยการสร้างการมีส่วนร่วมในชุมชน และการเข้า

ร่วมเครือข่ายนอกชุมชน 3) มีทักษะในการสังเกตเพื่อเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ ด้วยการมีความสามารถใช้คนได้เหมาะสมกับงาน และมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อร่วมงาน ด้านที่สามเก่งงาน (Technical Skill) ได้แก่ 1) มีความสามารถในการสอนงาน 2) มีความสามารถในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและงานอย่างต่อเนื่อง 3) มีความสามารถในการบริหารจัดการอนุรักษ์ป่า

ด้านเก่งคิด จากการเข้าร่วมกับเครือข่ายนอกชุมชนที่ผู้นำ ได้มีโอกาสแสดงศักยภาพของตนเองและของชุมชนด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ กล้าที่จะเปลี่ยนแปลง และสามารถคิดวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจในการพัฒนาสอดคล้องกับงานของ ปรีชา วุฒิการณ์ และคณะ (2548) พบว่า ผู้นำชุมชนต้องมีคุณลักษณะผู้นำ 5 มิติ มี 3 มิติ ที่สอดคล้องได้แก่ ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ และการแก้ปัญหาอย่างบูรณาการ อีกทั้งยังสอดคล้องกับ คุณลักษณะผู้นำทางความคิดของสมพันธ์ เตชะอธิก และคณะ (2540) ว่า ผู้นำทางความคิด เป็นผู้นำที่ให้ชาวบ้านรู้จักตนเอง รู้จักแก้ปัญหา วิเคราะห์ชุมชน หาทางเลือกในการแก้ปัญหา ลดอบายมุข พึ่งตนเองและพัฒนา มีความสอดคล้องกับงานของ ทนงศักดิ์ คุ่มไข่น้ำ (2540) ว่า ผู้นำเป็นผู้ที่มีความพร้อมในการรับเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้เร็วกว่าชาวบ้านอื่นๆ เป็นผู้กล้าเสี่ยงสูงต่อการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ อันจะนำไปสู่การพัฒนาชุมชนที่มีประสิทธิภาพ และเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในงานพัฒนา และมีความสอดคล้องกับคุณลักษณะของผู้นำที่ทำให้ชุมชนสามารถพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืนในการการศึกษาของ มงคล ด่านธานีทร์ และคณะ (2533) กำธร ธินลาด (2535) อดุลย์ ดวงทวีรัตน์ (2536) ทนงศักดิ์ คุ่มไข่น้ำ (2540) สมพันธ์ เตชะอธิก และคณะ (2540) ปรีชา วุฒิการณ์ และคณะ (2548) ว่าผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถเข้าใจสภาพปัญหา ความต้องการ และความเปลี่ยนแปลงภายในชุมชนและภายนอกชุมชนของตนเองได้เป็นอย่างดี แต่ยังไม่พบผลงานที่สอดคล้องกับคุณลักษณะของผู้นำ ด้านมีความสามารถในการจำ

ด้านเก่งคน การมีทักษะในการติดต่อสื่อสาร สอดคล้องกับงานของสมพันธ์ เตชะอธิก และคณะ (2540) กล่าวว่าผู้นำด้านการพูด เป็นการพูดเพื่อกระตุ้นแรงเร้าแนวความคิดพูดในสิ่งที่ตนเองทำ หรือการพูดอธิบายแบบเรียบๆ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ อรุณ ส่องพอม (2534) กล่าวว่ากรรมวิธีที่ผู้นำใช้ในการพัฒนาชนบทมาจากคุณลักษณะด้านความสามารถในการติดต่อสื่อสาร และมีศิลปะในการพูด และสอดคล้องกับคุณลักษณะของผู้นำที่ทำให้ชุมชนสามารถพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืนในการการศึกษาของ มงคล ด่านธานีทร์ และคณะ; (2533) อรุณ ส่องพอม (2534); อดุลย์ ดวงทวีรัตน์ (2536); ทนงศักดิ์ คุ่มไข่น้ำ (2540); สมพันธ์ เตชะอธิก และคณะ(2540) ว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีความสามารถในสื่อความคิดความเข้าใจให้กับสมาชิกในชุมชนของตนได้อย่างมีพลัง โดยการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ด้านทักษะในการสร้างความร่วมมือ ทั้งภายในชุมชนและนอกชุมชน มีความสอดคล้องกับงานของ Keyes (1970 อ้างถึงใน ปรีชา วุฒิการณ์ และคณะ 2548); สมพันธ์ เตชะอธิก และคณะ (2540) ว่าผู้นำมีหลายประเภท โดยผู้นำเป็นผู้มีประสบการณ์ ชาวบ้าน

ให้ความนับถือมา มีทางการประสานทรัพยากรภายในและภายนอกชุมชน มีบารมีและความสามารถในการระดมทุนทั้งในชุมชนและภายนอก สอดคล้องกับงานของอดุลย์ ดวงทวีรัตน์ (2536); ทนงศักดิ์ คุ่มไข่น้ำ (2540) ว่าผู้นำเป็นผู้เชื่อมประสานระหว่างเจ้าหน้าที่ของรัฐกับประชาชนในชุมชน เป็นผู้ชักนำความช่วยเหลือมาสู่ชุมชน และสร้างบรรยากาศแห่งการพัฒนา และมีความสอดคล้องกับงานของอรุณ ส่องม (2534); กำธร ธิฉลาด (2535); อดุลย์ ดวงทวีรัตน์ (2536); ทนงศักดิ์ คุ่มไข่น้ำ (2540) ว่าปัจจัยผู้นำที่ทำให้ชุมชนพัฒนาอย่างยั่งยืนคือการมีเครือข่ายความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นทั้งในและนอกชุมชน แต่ยังไม่พบการศึกษาที่สอดคล้องกับคุณลักษณะในการทำงานด้านทักษะในการสังเกตเพื่อเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์

ด้านเก่งงาน ผู้นำชุมชนมีความสามารถในการสอนงาน สอดคล้องกับการศึกษาของ อดุลย์ ดวงทวีรัตน์ (2536) ว่าเป็นผู้ให้คำแนะนำและวิเคราะห์ปัญหาในชุมชน ส่วนการมีความสามารถในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและงานอย่างต่อเนื่อง มีความสอดคล้องกับการศึกษาของสมพันธ์ เตชะอธิก และคณะ (2540) ว่าผู้นำเป็นผู้ที่เน้นกระบวนการทำงาน เช่น จัดประชุมอบรม ศึกษาดูงาน เป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในงานพัฒนาท้องถิ่น เป็นผู้มีน้ำใจที่จะพัฒนา มุ่งมั่นในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสภาพความเป็นอยู่ของประชาชนในชุมชน และด้านความสามารถในการบริหารจัดการอนุรักษ์ป่า มีความสอดคล้องกับการศึกษาของสมพันธ์ เตชะอธิก และคณะ (2540) ผู้นำที่สามารถประยุกต์งานราชการกับเป้าหมายเพื่อชาวบ้าน ได้ โดยเสนอแผนงาน และกิจกรรมเข้าสู่หน่วยงานราชการ ได้ สอดคล้องกับการศึกษาของปรีชา วุฒิการณ์ และคณะ (2548) ที่พบว่าผู้นำชุมชนต้องมีคุณลักษณะผู้นำ 5 มิติ โดยมีที่สอดคล้องกับผลการวิจัยครั้งนี้คือ การบริหารจัดการ การแก้ปัญหาอย่างบูรณาการ การสร้างสรรค์สังคมอย่างยั่งยืน และสอดคล้องกับกำธร ธิฉลาด (2535) ว่า ปัจจัยผู้นำที่ทำให้ชุมชนพัฒนาอย่างยั่งยืนคือ การศึกษาและประสบการณ์ของผู้นำ

ในการศึกษาลักษณะผู้นำชุมชนต้นแบบในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล การมีความสำนึกรู้ในการควบคุมตนเองได้แก่ การมีสติสัมปชัญญะรอบคอบ มีความมั่นใจในตนเอง มีความยืดหยุ่น และด้านคุณลักษณะในการทำงานเก่งคิด ได้แก่ มีความสามารถในการจำ เก่งคน ได้แก่ การมีทักษะในการสังเกตเพื่อเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ โดยใช้คนได้เหมาะสมกับงาน เชื่อมมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมงาน เป็นคุณลักษณะของผู้นำชุมชนที่เพิ่งศึกษาพบในการวิจัยครั้งนี้ ยังไม่การศึกษาที่สอดคล้องกับผลการวิจัยดังกล่าว

และจากการศึกษาถึงภูมิหลังของผู้นำต้นแบบพบว่า ผู้นำไม่ได้รับการศึกษา ไม่สามารถอ่านและเขียนภาษาไทยได้ ผู้นำไม่ได้เกิดในครอบครัวของผู้นำ แต่มีความสามารถในการจำดี และมีความสามารถในการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดข่าวสารความรู้ต่างๆ ที่ตนได้รับสู่ชุมชน และ

จากชุมชนสู่หน่วยงานภายนอก จึงใช้วิธีการจำในสิ่งที่ได้พบ ได้เห็น ได้ฟัง จนสามารถเรียนรู้และนำมาพัฒนาตนเองและชุมชนได้ การเป็นผู้ที่มีความเสียสละตนเองทำเพื่อประโยชน์ของสังคม ผู้นำจึงได้สร้างโอกาสในการเรียนรู้ของตนด้วยการเข้าร่วมกับกลุ่มเครือข่ายต่างๆ มีการประชุม มีเวทีให้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการศึกษาดูงาน เป็นผู้มีความรู้มากกว่าคนอื่นๆ จนพัฒนาประสบการณ์มากขึ้นกว่าคนอื่นๆ ในชุมชน กลายเป็นคุณลักษณะในการทำงานขึ้นมาดังผลการวิจัยข้างต้น ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ สมเกียรติ มูลสุวรรณ (2541); สำรอง คำสมหมาย (2541) วิเวศ ศรีพุทธา (2541); พวงพะยอม เจริญทอง (2541) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการเพิ่มความเข้มแข็งของผู้นำชุมชนเพื่อพัฒนาการพึ่งตนเองของชุมชน ด้วยการกำหนดกิจกรรมแทรกแซงให้ผู้นำ (OD Intervention) มีผลที่สอดคล้องกันว่า การประชุม การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การสนับสนุนให้ปฏิบัติงานกิจกรรมตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ และการนิเทศติดตามผล ทำให้ผู้นำชุมชนมีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และสามารถปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่ดีขึ้น มีความเข้าใจในงานพัฒนาชุมชน มีคุณภาพและบทบาทในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ส่งผลให้กิจกรรมการพัฒนาหมู่บ้านมีประโยชน์ต่อประชาชนมากขึ้น มีแนวโน้มที่จะพึ่งตนเองในด้านต่างๆ มากขึ้นเป็นส่วนใหญ่

## คำถามวิจัยที่ 2

### 5.2.2 ลักษณะผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์

ลักษณะผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ที่ต่างจากผู้นำต้นแบบคือ คุณลักษณะส่วนบุคคล ผู้นำจะมีความคล่องแคล่วมากขึ้นจากการที่ผู้นำมีความรู้ สามารถเขียนอ่านได้ คุณลักษณะของผู้นำมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยเป็นคนรุ่นใหม่ เพศหญิงจะมีบทบาทมากขึ้นในการเข้ามาทำงานเพื่อชุมชน ผู้นำต้องมีอย่างน้อย 2 คน คือผู้นำที่เป็นทางการ และผู้นำที่ไม่เป็นทางการ รวมถึงการเป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์ทางเครือญาติกับผู้นำต้นแบบด้วย ประกอบกันนี้ยังต้องมีคุณลักษณะในการทำงานคือ เป็นผู้ที่มีความรู้จากการศึกษาในสถานศึกษาระดับประกาศนียบัตร ถึงปริญญาตรี เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนมากขึ้นในการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน สามารถดึงศักยภาพของเพื่อนร่วมงานผู้ที่เข้ามาช่วยงานผู้นำออกมาใช้ในการพัฒนาชุมชนได้ มีความสามารถในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาสาธารณูปโภคในอนาคตของชุมชนได้ และเป็นผู้ที่มีความสามารถในการเรียนรู้เพื่อใช้เทคโนโลยีในการพัฒนางานเพื่อชุมชนได้

โดยรายละเอียดลักษณะผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ สามารถจำแนกได้ 2 คุณลักษณะ คือ คุณลักษณะส่วนบุคคล และคุณลักษณะในการทำงาน ดังนี้



5.2.2.1 คุณลักษณะส่วนบุคคล สามารถจำแนกได้ 3 ด้าน คือ ด้านแรกการมีอุดมการณ์เพื่อสังคม ได้แก่ 1) มีการคำนึงถึงผลประโยชน์ของสังคม 2) มีการเสียสละตนเองเพื่อสังคม ด้านที่สองการมีความสำนึกรู้ในการควบคุมตนเอง ได้แก่ 1) มีสติสัมปชัญญะ รอบคอบ 2) มีความคล่องแคล่ว 3) มีความยืดหยุ่น 4) มีคุณธรรม และ 5) มีมนุษยสัมพันธ์ดี และด้านที่สามมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ได้แก่ 1) เป็นคนรุ่นใหม่ 2) เป็นผู้หญิงเข้ามาช่วยงานได้ 3) มีผู้นำที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ 4) มีความสัมพันธ์ทางเครือญาติกับผู้นำปัจจุบัน

คุณลักษณะด้านการมีอุดมการณ์เพื่อสังคม และความสำนึกรู้ในการควบคุมตนเอง นั้น จากผลการศึกษา พบว่า คุณลักษณะโดยส่วนใหญ่แล้วมีความเหมือนกันกับคุณลักษณะของผู้นำชุมชนต้นแบบ สมาชิกในชุมชนยังคงต้องการผู้นำที่มีคุณลักษณะที่ไม่แตกต่างจากเดิม เพียงแต่เมื่อยุคสมัยเปลี่ยน ไปความคาดหวังเปลี่ยนไป จึงต้องการผู้นำที่มีลักษณะคล่องแคล่วกว่าผู้นำต้นแบบ โดยสามารถอ่าน และเขียนภาษาไทยได้ จึงเป็นประโยชน์ในการพัฒนาบุคลิกในเรื่องความคล่องแคล่วของผู้นำ ทั้งในการทำงาน การติดต่อประสานงานต่างๆ ซึ่งยังไม่พบการศึกษา ที่สอดคล้องกับคุณลักษณะ ความคล่องแคล่วของผู้นำ

คุณลักษณะการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงของสังคม ในปัจจุบันจึงทำให้ความคาดหวังเกี่ยวกับผู้นำนั้นต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะที่มีการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดย เป็นคนรุ่นใหม่ เป็นผู้หญิงก็สามารถเข้ามาช่วยงานได้ ทั้งนี้ยังไม่มี การศึกษาที่สอดคล้องกับคุณลักษณะนี้ เนื่องจาก การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้นำชุมชนต้นแบบ เป็นผู้ที่ ไม่ได้รับการศึกษา เป็นกลุ่มคนกลุ่มแรกที่บุกเบิกในการสร้างอัตลักษณ์ว่าตนเป็นผู้อนุรักษ์ป่า จน ได้รับการยอมรับจากสังคมว่าเป็นผู้นำชุมชน ประกอบกับอัตลักษณ์ของชนเผ่าจะยอมรับผู้นำที่สืบ ทอดทางสายเลือดและเป็นผู้ชายเท่านั้น ฮีโซ่ ท่ามกลางวิกฤติการณ์ต่างๆ จึงต้องมีการปรับอัตลักษณ์ ยอมรับผู้นำที่ไม่ได้มาจากสายเลือด จนกระทั่งในปัจจุบัน ผู้นำต้นแบบเริ่มอายุมาก จาก ประสบการณ์ในอดีตของชุมชนทำให้ฐานคติในการยอมรับผู้ที่เป็นผู้นำของชุมชน เริ่มที่จะมองใน เรื่องของความสามารถมากขึ้นว่าเป็นคนรุ่นใหม่รุ่นลูกหลานที่ได้รับการศึกษา สามารถพัฒนา ชุมชนได้ มีการยอมรับผู้หญิงที่ความสามารถในการเข้ามาช่วยงานได้ แต่ผู้นำหลักยังคงเป็นผู้ชาย เห็นได้ว่าเป็นการปรับเปลี่ยนอัตลักษณ์ในเรื่องความเชื่อของผู้ที่จะมาเป็นผู้นำ ฮีโซ่ มีคุณประโยชน์ ต่อการพัฒนาอย่างยิ่ง ประกอบกันนี้ ในสถานการณ์ของชุมชนที่ต้องสร้างความเข้มแข็งมากขึ้น จึง ต้องมีทั้งผู้นำที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ สมพันธ์ เตชะอธิก และคณะ (2540) ว่า เมื่อผู้นำหลักที่ดีอายุมากขึ้น หรือหมดแรงเสียสละ ก็มักขาดการสืบทอด กลายเป็นภาวะขาดแคลนผู้นำไปโดยปริยาย องค์กรชาวบ้านก็ล้มลง การที่จะแก้ปัญหานี้ได้ และ สร้างความเข้มแข็งขององค์กรต้องให้มีผู้นำหลายประเภทหลายบทบาทช่วยกันทำงาน และ

เสริมสร้างผู้นำรุ่นใหม่สืบต่อบทบาทผู้นำองค์กรต่อไป ที่สำคัญต้องคิดเสมอว่าองค์กรชาวบ้านมีผู้นำหลายคนหลายบทบาท ไม่ใช่คนเดียวมีบทบาททุกอย่าง และผู้นำที่พึงประสงค์นั้นเป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์ทางเครือญาติกับผู้นำปัจจุบันเพื่อจะได้ซึมซับความเป็นผู้นำ ได้ติดตามการทำงานของผู้นำอย่างใกล้ชิด สามารถเรียนรู้งานจากผู้นำได้อย่างเต็มที่จากการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง มีความสอดคล้องกับการศึกษาของกำธร ธินลาด (2535); อดุลย์ ดวงทวีรัตน์ (2536); พิทยา ว่องกุล (2541) ว่ากระบวนการขัดเกลาทางสังคม และการถ่ายทอดทางสังคมมีส่วนสำคัญในการพึ่งตนเองของชุมชน เช่น ในการสร้างอำนาจของบุคคลเพื่อมาเป็นผู้นำ เกิดจากอำนาจที่มีเครือญาติในชุมชนถือเป็นสถานภาพที่ติดตัวมา (Ascribe Status) โดยครอบครัวจะเป็นสถาบันทางสังคมที่มีส่วนทำให้บุคคลได้รับการอบรมที่สามารถถ่ายทอดทักษะเพื่อสืบทอดความรู้และความชำนาญในการประกอบอาชีพที่สอดคล้องกับอาชีพของครอบครัว และยังสามารถถ่ายทอดอุดมการณ์ทัศนคติ ในการพัฒนาความคิดความเชื่อในความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในสังคม

5.2.2.2 คุณลักษณะในการทำงานสามารถจำแนกได้ 3 ด้านคือ ด้านแรกเก่งคิด (Conceptual Skill) ได้แก่ 1) มีความรู้ที่ได้จากการศึกษาในสถานศึกษา 2) มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน 3) มีความสามารถในการวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจ ด้านที่สองเก่งคน (People Skill) ได้แก่ 1) มีทักษะในการติดต่อสื่อสาร เพื่อความเข้าใจ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ เพื่อการโน้มน้าวใจ และเพื่อกระตุ้นพฤติกรรม 2) มีทักษะในการสร้างความร่วมมือ ด้วยการสร้างการมีส่วนร่วมในชุมชน และการเข้าร่วมเครือข่ายนอกชุมชน 3) มีทักษะในการสังเกตเพื่อเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ ด้วยการตั้งสัจภาพของเพื่อร่วมงานออกมาใช้ ด้านที่สามเก่งงาน (Technical Skill) ได้แก่ 1) มีความสามารถในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและงานอย่างต่อเนื่อง 2) มีความสามารถในการบริหารจัดการ ด้านการอนุรักษ์ป่า และการพัฒนาสาธารณูปโภค 3) มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนางาน

เก่งคิด ความคาดหวังในคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำด้านนี้มีความคล้ายคลึงกับผู้นำต้นแบบ กล่าวคือ เป็นผู้ที่มีความสามารถในการวิเคราะห์และตัดสินใจ และมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้นในคุณลักษณะเก่งคิดของผู้นำว่า เป็นผู้มีความรู้ที่ได้จากการศึกษาในสถานศึกษา คือมีวุฒิการศึกษาในระดับประกาศนียบัตร ถึงปริญญาตรี ซึ่งคุณลักษณะนี้มีในเยาวชนคนรุ่นใหม่รุ่นแรก ของชุมชนที่ได้รับการศึกษาแล้ว มีความสอดคล้องกับการศึกษาของกำธร ธินลาด (2535) ว่า การศึกษาและประสบการณ์ของผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถขัดเกลาบุคคลขึ้นมาเป็นผู้นำได้ ส่วนการมีวิสัยทัศน์ของผู้นำก็ชัดเจนมากยิ่งขึ้นว่า มุ่งสู่การพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ปรีชา วุฒิการณ์ และคณะ (2548) พบว่าผู้นำชุมชนต้องมีคุณลักษณะผู้นำ 5 มิติ โดยมิติที่สอดคล้องคือ มีวิสัยทัศน์ สอดคล้องกับการศึกษาของ สมพันธ์ เตชะอธิก และคณะ (2540) ว่า ปัจจัยผู้นำที่พัฒนาชุมชนได้อย่างยั่งยืน คือการสร้างผู้นำรุ่นต่อไปในการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

เก่งคน คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำด้านนี้ เหมือนกับผู้นำต้นแบบ เพียงแต่มีความชัดเจน เจาะจงมากยิ่งขึ้นในทักษะการสังเกตเพื่อเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ ให้สามารถดึงศักยภาพของเพื่อนร่วมงานออกมาใช้ เนื่องจากสมาชิกในชุมชนที่รู้จัก มีความสามารถเข้ามาช่วยงานผู้นำในการพัฒนาชุมชนได้ มีมากขึ้น มีความรู้ประสบการณ์ และศักยภาพที่หลากหลายมากขึ้น ดังนั้น ผู้นำจึงควรเป็นผู้ที่เห็นคุณค่าในศักยภาพของสมาชิกในชุมชนกลุ่มนี้ ซึ่งยังไม่พบผลการศึกษาที่สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้

เก่งงาน คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำด้านนี้ มีความคล้ายคลึงกับผู้นำต้นแบบ โดยความคาดหวังในความสามารถของผู้นำที่เพิ่มขึ้น คือ ความสามารถในการบริหารจัดการพัฒนาสาธารณูปโภค และความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนางาน เนื่องจากชุมชนมีการเปิดรับและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านสิ่งแวดล้อมความสะอาด และเทคโนโลยีต่างๆ ที่คนในชุมชนเห็นว่าเหมาะสม และเป็นประโยชน์ต่อคุณภาพชีวิตของคนในสังคมจริงๆ ก็จะนำเข้ามาพัฒนาชุมชน เช่น การบริหารจัดการขยะ ระบบไฟฟ้าพลังงานแสงอาทิตย์ ระบบไฟฟ้าพลังงานน้ำ ระบบประปาหมู่บ้าน ความจำเป็นในการใช้ถนนคอนกรีตบางช่วงถนนเพื่อความปลอดภัยในการสัญจรเข้าออกชุมชน เทคโนโลยีโทรศัพท์มือถือ เทคโนโลยี GPS เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ซึ่งบางส่วนได้นำเข้ามาใช้บ้างแล้ว และบางส่วนต้องอาศัยทักษะความสามารถของผู้นำในอนาคต มีความสอดคล้องกับการศึกษาของสมพันธ์ เตชะอธิก และคณะ (2540) ว่าผู้นำสามารถประยุกต์งานราชการกับเป้าหมายเพื่อชาวบ้านได้ โดยเสนอแผนงานและกิจกรรมเข้าสู่หน่วยงานราชการได้ สอดคล้องกับการศึกษาของปรีชา วุฒิการณ์ และคณะ (2548) ที่พบว่าผู้นำชุมชนต้องมีคุณลักษณะผู้นำ 5 มิติ โดยมีที่สอดคล้องกับผลการวิจัยครั้งนี้คือ การบริหารจัดการ การแก้ปัญหาอย่างบูรณาการ การสร้างสรรค์สังคมอย่างยั่งยืน

การศึกษาลักษณะผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล การมีความสำนึกรู้ในการควบคุมตนเอง ได้แก่ การมีสติสัมปชัญญะรอบคอบ มีความมั่นใจในตนเอง มีความคล่องแคล่ว และด้านคุณลักษณะในการทำงาน เก่งคน ได้แก่ การมีทักษะในการสังเกตเพื่อเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ โดยสามารถดึงศักยภาพของเพื่อนร่วมงานออกมาใช้ เป็นคุณลักษณะของผู้นำชุมชนที่พึงศึกษาพบในการวิจัยครั้งนี้ ยังไม่พบการศึกษาที่สอดคล้องกับผลการวิจัยดังกล่าว

และยังพบว่า คุณลักษณะในการทำงานของผู้นำที่พึงประสงค์มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองที่คล้ายคลึงกับผู้นำต้นแบบ เพียงแต่ผู้นำที่พึงประสงค์นั้น เป็นผู้ที่ได้รับการศึกษาสามารถอ่านและเขียนภาษาไทยได้แล้ว การทำงานประสานงานต่างๆ จึงคล่องแคล่วกว่าผู้นำต้นแบบ ส่วนการเรียนรู้เป็นการเรียนรู้จากผู้นำต้นแบบ ด้วยการติดตามผู้นำต้นแบบในการ

เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ทั้งในและนอกชุมชน โดยทั้งผู้นำต้นแบบและผู้นำที่พึงประสงค์มีบทบาทเป็นผู้ประสาน หรือผู้เชื่อมโยง Connector จนนำมาซึ่งการพัฒนาคุณลักษณะในการทำงานผลการศึกษาวิจัยคุณลักษณะผู้นำชุมชนต้นแบบ และคุณลักษณะผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์มีความสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ สมเกียรติ มูลสุวรรณ (2541); สำรอง คำสมหมาย (2541); วิเวศ ศรีพุทธา (2541); พวงพะยอม เจริญทอง (2541) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการเพิ่มความเข้มแข็งของผู้นำชุมชนเพื่อพัฒนาการพึ่งตนเองของชุมชน ด้วยการกำหนดกิจกรรมแทรกแซงให้ผู้นำ (OD Intervention) ได้แก่ การประชุม การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การสนับสนุนให้ปฏิบัติงานกิจกรรมตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ และการนิเทศติดตามผลทำให้ผู้นำชุมชนมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และสามารถปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่ดีขึ้น มีความเข้าใจในงานพัฒนาชุมชน มีคุณภาพและบทบาทในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ส่งผลให้กิจกรรมการพัฒนาหมู่บ้านมีประโยชน์ต่อประชาชนมากขึ้น มีแนวโน้มที่จะพึ่งตนเองในด้านต่างๆ มากขึ้นเป็นส่วนใหญ่

### คำถามวิจัยที่ 3

#### 5.2.3 แผนพัฒนากระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำที่พึงประสงค์ในชุมชนต้นแบบอนุรักษ์ป่าที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์

ลักษณะของแผน เป็นการประยุกต์ใช้สุนทรียศาสตร์ในการเสนอแผน ด้วยกระบวนการ Whole-system 4-D Dialogue ประกอบด้วย 1) Discovery 2) Dream 3) Design 4) Destiny ของ Cooperrider and Whitney (2005 quoted in Pinyo Rattanaphan, 2010) เพื่อพัฒนากระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำในชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ของชุมชนบ้านแม่คองซ้าย อำเภอลำปาง จังหวัดเชียงใหม่ จัดทำเป็น โครงการ 2C Connector Community : ชุมชนนักประสาน โดยกระบวนการ 4-D ทำให้มีการแบ่งปันประสบการณ์ร่วมกันผ่านการเล่าเรื่องที่ผ่านไปในอดีต และความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นในอนาคตสร้างฝันของชุมชนบ้านแม่คองซ้าย และนำสิ่งที่ค้นพบไปใช้ในการพัฒนาชุมชนในการพัฒนากระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำชุมชนเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของชุมชนให้สามารถพึ่งตนเองได้และมีการพัฒนาอย่างยั่งยืนนั้น สมาชิกในชุมชนต้องพัฒนาตนเองให้มีบทบาทเป็นผู้ประสานของชุมชน และมีส่วนร่วมกันทั้งชุมชน ตลอดจนสร้างโอกาสในการมีส่วนร่วมกับหน่วยงานต่างๆ กับเครือข่ายนอกชุมชน เป็นการพัฒนามบนพื้นฐานของปัจจัยทุนทางสังคม ได้แก่ อัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ที่มีการสร้างขึ้นมาใหม่เพื่อสร้างพรมแดนทางชาติพันธุ์ด้วยการสร้างตัวตนในฐานะเป็นนักอนุรักษ์ป่าอย่างเป็นรูปธรรม และปรับเปลี่ยนอัตลักษณ์เพื่อเชื่อมโยงคนเข้ากับคนไทย (อัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ของชุมชนบ้านแม่คองซ้าย : ความสามัคคีในชุมชน อาชีพ ภูมิปัญญา ความเชื่อที่เกี่ยวกับป่า ความเชื่อใจผู้นำ การดำเนินชีวิตแบบพอเพียงเรียบง่าย การอนุรักษ์ป่า การยึดถือและปฏิบัติตามกฎระเบียบชุมชน) เครือข่าย หน่วยงานสนับสนุน และรางวัล เป็นต้น

สอดคล้องกับการศึกษาของ ชีรัช สีหะกุลัง (2551) ที่สะท้อนให้เห็นชาวบ้านปางแดงนอก อำเภอยางชุมน้อย จังหวัดศรีสะเกษ ที่ผ่านปัญหาหนี้สินจากการปรับอัตราดอกเบี้ยเพื่อให้พวกเขาสามารถอาศัยอยู่ในหมู่บ้านได้ต่อไป อีกทั้งการศึกษาของสุริรัตน์ เทมวรรณ (2548) กล่าวว่าเมื่อมีการเตรียมประกาศเขตอุทยานแห่งชาติแม่ตะไคร้ทับที่ทำกินของชาวบ้านในปี พ.ศ. 2525 ทำให้ชุมชนปกากะญอต้องมีการจัดการทรัพยากรป่าไม้อย่างเป็นทางการมากขึ้น โดยมีการจำแนกประเภทของป่าและกำหนดขอบเขตที่ชัดเจน แบ่งป่าออกเป็นป่าอนุรักษ์ตามประเพณี ป่าอนุรักษ์ทรัพยากร และป่าใช้สอย นอกจากนี้ชุมชนปกากะญอยังได้จำแนกป่าอีกประเภทหนึ่ง คือ ป่าเสื่อมโทรม เพื่อเหตุผลของการใช้ประโยชน์ที่แตกต่างกันในป่าแต่ละประเภท ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการทรัพยากรป่าไม้ของชุมชน มีปัจจัยภายใน ได้แก่ ความเข้มแข็งขององค์กรชาวบ้าน ความเข้มแข็งของวัฒนธรรม วิธีการผลิตและฐานะทางเศรษฐกิจ และการเพิ่มขึ้นของจำนวนประชากรภายในชุมชน สำหรับปัจจัยภายนอก ได้แก่ อิทธิพลของความเป็นเมือง บทบาทของรัฐในการจัดการทรัพยากรป่าไม้ และปัญหาการแย่งชิงทรัพยากรป่าไม้จากภายนอก ผนวกกับการนำเอาเทคโนโลยีทางวัฒนธรรมมาใช้โดยผ่านองค์กรชาวบ้าน มีการกำหนดกฎระเบียบขึ้นมาเพื่อให้ทุกคนปฏิบัติ เป็นกรอบในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรไม่ให้มีการใช้จนเสียสมดุลธรรมชาติ ร่วมกับการจัดการความขัดแย้งแบบสันติด้วยการส่งตัวแทนเจรจาต่อรอง ประนีประนอมกัน รวมถึงการสร้างอำนาจในการต่อรองด้วยการเข้าร่วมเป็นเครือข่ายกลุ่มเกษตรกรภาคเหนือของชุมชนปกากะญอ เช่นเดียวกับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ที่ผู้วิจัยพบว่าปัจจัยที่สนับสนุนความสำเร็จในปัจจุบันและในอนาคตของชุมชนคือ 1) การสื่อสารของชุมชน 2) อัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ 3) การเข้าร่วมกับเครือข่าย สุริรัตน์ เทมวรรณ (2548) กล่าวว่าสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือการนิยามตนเองของชุมชนปกากะญอในฐานะผู้นุรักษ์ ถูกถ่ายทอดออกมาในรูปของกิจกรรมเพื่อสืบทอดองค์ความรู้ ภูมิปัญญาของชุมชน ในฐานะที่เป็นทุนทางวัฒนธรรมที่สำคัญที่ถูกเลือกมาใช้เพื่อการสะสมทุนทางสัญลักษณ์ เพื่อสร้างอำนาจเชิงสัญลักษณ์ให้กับชุมชน โดยมีกิจกรรมที่สำคัญอยู่ 2 กิจกรรม คือ การบวชป่า และการทำแนวกันไฟ ซึ่งเป็นการพยายามหยิบใช้และตีความของการเป็นผู้นุรักษ์ป่าไม้ของชุมชน เพื่อนำมาใช้ในการต่อสู้และสร้างอัตลักษณ์ของชุมชนขึ้นมาใหม่แทนภาพลักษณ์ในเชิงลบที่สังคมภายนอกพยายามสร้างขึ้น ทั้งนี้หากอธิบายด้วยแนวคิด ทฤษฎีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ ถือได้ว่าเป็นการนิยามตัวตนด้วยการสร้างสื่อสัญลักษณ์ เพื่อสร้างอัตลักษณ์ความเป็นนักรักษาป่า ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Keyes (1979); Gillian (1997); Hall (1996) ว่าลักษณะของการสร้างอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์นั้น ถูกสร้างขึ้นเพื่อต้องการอธิบาย ต้องการนิยามตัวตนในความเหมือนและความแตกต่างระหว่างกลุ่มตนกับกลุ่มอื่น โดยอาศัยเส้นพรมแดนทางชาติพันธุ์เป็นตัวแบ่ง เมื่อกาลเวลาผ่านไป บริบทต่างๆ เปลี่ยนไปจึงต้องมีการปรับสร้างอัตลักษณ์ขึ้นมาใหม่บนพื้นฐานของการดำรงอัตลักษณ์เดิมที่มีคุณค่าด้วย

ดังนั้นการศึกษาวิจัยครั้งนี้จึงพัฒนาแบบองค์รวมของชุมชนร่วมกับปัจจัยทุนทางสังคมข้างต้น ประกอบกับการใส่สิ่งแทรกแซงในการพัฒนา (Intervention) ได้แก่ การสื่อสาร และการสร้างเครือข่าย เพื่อพัฒนาสมาชิกในชุมชนให้สามารถเป็นผู้ประสาน หรือผู้เชื่อมโยงได้ และสร้างการมีส่วนร่วมทั้งในและนอกชุมชน ดังนี้แล้วสมาชิกในชุมชนก็มีโอกาสในการพัฒนาตนเองเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งผู้นำชุมชน (Successor) เป็นรุ่นๆ ต่อไปในอนาคต ภายใต้กรอบการประยุกต์ใช้ AI เพื่อการพัฒนาแผนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำที่พึงประสงค์ในชุมชนต้นแบบอนุรักษ์ป่าที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ ซึ่งมีความสอดคล้องกับการศึกษาของ Bechtold (2011); Calabrese (2006); Calabrese (2010); Grandy and Holton (2010) โดย Bechtold (2011) พบว่าการทำ AI เป็นการแบ่งปันประสบการณ์ร่วมกันผ่านการเล่าเรื่องที่ผ่านมานในอดีต และความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นในอนาคตสร้างขึ้นด้วยคุณลักษณะของชาวอาหรับ (อัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์) ได้แก่ การมีคตินสูง, ครอบครัวยุคที่แข็งแรง, มีมนุษยสัมพันธ์, ใช้การสื่อสารเล่าเรื่อง, มีความเสี่ยงต่ำ, ความตั้งใจเชิงบวก ที่มามาก, และความเป็นพวกเดียวกันของสังคมอิสลาม ซึ่งสามารถนำไปใช้ร่วมกับ AI ในการปรับปรุงขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานในองค์กรชาวอาหรับได้จริง ได้ประโยชน์จริง สอดคล้องกับ Calabrese (2006) ที่ค้นพบกรอบร่วมกันของทุนทางสังคมกับ AI ที่สนับสนุนการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้วิจัย โดย AI สนับสนุนให้โรงเรียนและมหาวิทยาลัยมุ่งสู่การทำงานร่วมกัน, สร้างบรรยากาศของความเชื่อใจ, การแบ่งปันความรู้, และเชื่อมโยงสู่การเพิ่มทุน ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อทั้งโรงเรียนและมหาวิทยาลัย ต่อมาในปี 2010 เขาได้ให้ความสนใจในประเด็นการสร้างควมยั่งยืนซึ่งเป็นแนวโน้ม (Trend) ที่นักวิจัยกำลังให้ความสำคัญ โดย Calabrese (2010) ศึกษาการใช้สุนทรียศาสตร์ในการสร้างความยั่งยืนให้กับโรงเรียนในชนบท ชุมชน และอำเภอด้วยการประยุกต์ใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการในการปรับปรุงการสื่อสารและกลยุทธ์ความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ศึกษาด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพและนำเอาเทคนิค 4-D มาเป็นแนวทาง สุนทรียศาสตร์สนับสนุนให้กลุ่มตัวอย่างมีความเคารพและให้คุณค่ากันมากขึ้น มีความแข็งแรงขึ้น ผ่านประสบการณ์ร่วมกันของแต่ละคน กลุ่มตัวอย่างมีการเปลี่ยนวัฒนธรรมของโรงเรียนจากการที่ไม่สนใจใคร ปกป้องตนเอง มาสนใจดูแลทั้งสิ่งที่อยู่ภายในและภายนอกร่วมกัน มีความเชื่อใจกันสูงขึ้น มีความหวัง มีทุนทางสังคมที่มากขึ้นระหว่างโรงเรียน ชุมชน และอำเภอดีขึ้นราวกับว่าเป็นความสัมพันธ์แบบโรงเรียนกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโรงเรียน นอกจากนี้ยังมีความสอดคล้องกับการศึกษาของ Grandy and Holton (2010) พบว่า กระบวนการ AI ส่งเสริมให้มีการถาม การสนทนา การทำงานร่วมกัน และมีการสร้างทีม สร้างอำนาจการตัดสินใจ ตลอดจนสร้างวิสัยทัศน์ ผ่านกระบวนการทำซ้ำ สิ่งที่ถูกพัฒนาขึ้นในองค์กรได้แก่ 1) การมุ่งเป้าหมายความสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน 2) ส่งเสริมภาวะผู้นำ 3) สร้างประสบการณ์เรียนรู้ 4) การออกแบบหลักสูตรที่สร้างสรรค์และยืดหยุ่น

การดำเนินการให้ถึงเป้าหมายนั้น แผนจะถูกดำเนินการโดยผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ได้แก่ ผู้มีจิตอาสา และผู้เชื่อมต่อของเครือข่าย (HUB) ซึ่งเป็นสมาชิกในชุมชน เป็นการสร้างเครือข่ายการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกชุมชน นำสู่การพัฒนาผู้สืบทอด (Successor) สอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาชุมชนเข้มแข็งของ อุทัย คุลยเกษม และอรศรี งามวิทยาพงศ์ (2540) อนุชาติ พวงสำลี และกฤตยา อาชวนิจกุล (2540) ว่าประกอบด้วย 1) มีความเป็นธรรมชาติที่มีใช้การแต่งตั้ง เป็นองค์กรของสังคมที่นอกเหนือจากการควบคุมอำนาจรัฐ 2) มีความเป็นชุมชนที่สร้างขึ้นบนรากฐานแห่งความรัก ความเมตตา ความเอื้ออาทรและสามัคคี ความสนใจ และมีผลประโยชน์ร่วมกัน 3) มีเครือข่ายและการติดต่อสื่อสาร มีระบบการจัดการที่ดี มีระบบการสื่อสารแลกเปลี่ยน ตลอดจนการสร้างเครือข่ายแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน (Communication and Network) 4) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และ 5) มีกิจกรรมและความต่อเนื่อง สามารถผลักดันให้เกิดการกระทำหรือกิจกรรมร่วมกัน เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันต่อเนื่องจนเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning Society) อีกทั้งสอดคล้องกับการศึกษาของสัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2539) ว่าการพึ่งตนเองของชุมชนชนบท คือการที่ชุมชนชนบทมีความสมดุลในสิ่งจำเป็นต่างๆ โดยเฉพาะด้าน เทคโนโลยี เศรษฐกิจ ทรัพยากรธรรมชาติ จิตใจ และสังคมวัฒนธรรม เป็นการพึ่งตนเองโดยสภาพ เป็นการที่ชุมชนมีความสมดุลหรือความมั่นคง มีกินมีใช้ มีการศึกษา มีปัญญา มีจิตใจที่พอเหมาะพอดี มีการขัดเกลาทางสังคมสมัยใหม่ (Re-Socialization) คือการทำให้ประชาชนหันกลับไปเห็นคุณค่าของความเป็นไทย เอกลักษณ์ไทย วัฒนธรรมไทย และความรู้ฐาน (Folk Wisdom) เพื่อจะได้นำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตอย่างไทย จากการวิจัยครั้งนี้ก็คือ การนิยามความมีตัวตนอีกครั้งของกลุ่มชาติพันธุ์ปกากะญอในฐานะผู้นุรักษ์ป่า ด้วยการหยิบดึงอัตลักษณ์มาสร้างพลังให้มีคุณประโยชน์ต่อชุมชน ให้ชุมชนมีความสมดุล มั่นคง สามารถพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืน การมีความสามารถในการจัดการชุมชน (Community Management) ที่ขยายกิจกรรมการพึ่งตนเองให้กว้างขวางขึ้นเป็นเครือข่ายหรือโครงข่าย ดังเช่น โครงการ 2C Connector Community : ชุมชนนักประสาน ในการวิจัยครั้งนี้ อีกทั้งยังสอดคล้องกับการศึกษาของสมพันธ์ เตชะอธิก และคณะ (2540) กรณีศึกษาการพัฒนาความเข้มแข็งขององค์กรชาวบ้าน ของ 9 องค์กร ว่าการพัฒนาความเข้มแข็งขององค์กรชาวบ้านที่มีอยู่แล้วและกำลังดำเนินกิจกรรมพัฒนาอยู่ในปัจจุบัน สิ่งที่ต้องพัฒนาคือ การพัฒนาผู้นำองค์กรชาวบ้าน ให้เป็นผู้นำที่ดี มีความรู้ กล้าตัดสินใจ เป็นที่ยอมรับของชาวบ้าน การเพิ่มพูนความรู้ประสบการณ์และแนวความคิด สร้างการมีส่วนร่วมระหว่างเจ้าหน้าที่รัฐและเอกชนกับองค์กรชาวบ้าน

สามารถสรุปได้ว่า กิจกรรม ทำแนวกันไฟ สามารถนำสิ่งที่ค้นพบไปพัฒนากระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำที่พึงประสงค์ในชุมชนต้นแบบอนุรักษ์ป่าที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ สอดคล้อง

กับเป้าหมายการพึ่งพิงตนเองและการพัฒนาอย่างยั่งยืนของชุมชน โดยแผนนี้พัฒนาขึ้นจากการมีส่วนร่วมของชุมชน ซึ่งชุมชนมีบริบทของอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ที่เป็นพลังในการขับเคลื่อนความสำเร็จและเป็นองค์กรชุมชนที่ไม่เป็นทางการ จึงไม่สามารถระบุตัวผู้สืบทอดเพื่อเตรียมรับมือการเรียนรู้งาน ดังแนวความคิดวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ที่ปฏิบัติใช้ในองค์กรที่เป็นทางการได้ ทั้งนี้อาจมีผลกระทบต่อความสามัคคี และการมีส่วนร่วมในชุมชน จึงต้องพัฒนาด้วยการระบุคุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์ที่ได้จากการศึกษาลักษณะผู้นำชุมชนต้นแบบ และลักษณะผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ จากนั้นพัฒนาแผนสืบทอดผู้นำจากศักยภาพตามแนวทางที่ชุมชนปฏิบัติอยู่แล้ว (Positive Core) คือการพัฒนาทุกคนให้เป็นผู้ประสาน เตรียมพร้อมสู่การเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งผู้นำ จากนั้นชุมชนจะให้การยอมรับผู้นำที่มีลักษณะสอดคล้องกับภาพของผู้นำที่พึงประสงค์ที่สมาชิกของชุมชนได้ร่วมกันรังสรรค์ขึ้น เป็นการแก้ปัญหาคาราคาเผลนผู้นำอย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นหัวใจหลักของการพัฒนาชุมชนให้เข้มแข็งพึ่งพิงตนเอง และมีการพัฒนาที่ยั่งยืน

ในเบื้องต้นผู้วิจัยวางแผนเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณา (Ethnography) เป็นระยะเวลา 2 เดือน แต่ชุมชนและผู้ให้ข้อมูลมีความร่วมมือเพื่อพัฒนาชุมชนของตนเป็นอย่างมาก สามารถเก็บข้อมูลได้เสร็จภายใน 1 เดือน อีกทั้งผู้นำชุมชน นายแก้ว คาติ ยังกล่าวในการทำประชาคมเพื่อตรวจสอบความตรงของข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูล (Member Checking) นำไปสู่การยืนยันข้อสรุปของผู้วิจัยจากข้อมูลของชุมชนที่มีการเก็บรวบรวมข้อมูลหลายวิธี (Confirmability) จากการทำประชาคมหมู่บ้าน ได้ผู้มีจิตอาสาเป็นผู้เชื่อมต่อของเครือข่าย 3 คน โดยผู้นำชุมชนได้กล่าวหลังการทำประชาคมแล้วเสร็จถึงความสำเร็จของชุมชนหากมีผู้นำ 3 คน ว่า

พูดถึงผู้นำนี้มันตายได้ 3 อย่าง ถ้ามี 3 คนนี้มันตายยาก ตายเพราะหมดอายุแล้ว อีกอย่างหนึ่งตายเพราะมันเปื้อมันก็ตายอยู่เหมือนกัน อีกอย่างหนึ่งเนี่ยมันหนีไปสู่มิไม่ไหวแล้ว ถ้ามันทำงานตายเพราะหมดอายุแล้วเนี่ยมันยังมีชื่อเสียงอยู่ ถ้ามันตายอย่างอื่น ไม่มีชื่อเสียงแล้ว ถ้ามี 3 คนมาช่วยงานชุมชนนี้มันตายยาก (ประชาคมหมู่บ้าน วันที่ 8 สิงหาคม พ.ศ. 2555)

จากที่กล่าวมาข้างต้นการตรวจสอบความตรงของข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูล (Member Checking) ทำให้ผู้วิจัยและผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยมีความเข้าใจถึงผลการวิจัยที่ตรงกัน ชุมชนมีการสนองตอบต่อผลการวิจัยที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง จากคำกล่าวของผู้นำชุมชนในการทำประชาคมหมู่บ้านสามารถสรุปได้ว่าตอนนี้ชุมชนสามารถพึ่งพิงตนเองได้จากการที่มีจิตอาสาทั้ง 3 คนมาช่วยงานของผู้นำอย่างน้อยก็ต้องมีสัก 1 คนที่อยู่เป็นผู้นำของชุมชนจนถึงอายุขัยของตน ในอนาคตก็มั่นใจได้ว่าจะต้องมีผู้สืบทอดตำแหน่งผู้นำชุมชน (Successor) อย่างแน่นอน ยืนยันได้ว่าข้อสรุปจากการวิจัยนี้สอดคล้องกับชุมชน (Confirmability) ถือได้ว่าเป็นความเชื่อถือได้ของงานวิจัยเชิงคุณภาพนี้ (Trustworthiness)



การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีรูปแบบและวิธีการในการพัฒนาแผนด้วยการประยุกต์ใช้แนวคิดจากองค์กรที่เป็นทางการสู่องค์กรชุมชนที่ไม่เป็นทางการ อีกทั้งการศึกษาวิจัยที่ผ่านมาพบว่าเป็นการศึกษาแบบแยกส่วน อาทิ อัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์กับการพัฒนาองค์กร การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการใส่สิ่งแสลงแทรกในการพัฒนาองค์กร ศูนย์วิจัยสาธิตกับการพัฒนาองค์กรที่เป็นทางการ ผู้นำกับการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน เป็นต้น แต่ยังไม่พบการศึกษาวิจัยที่บูรณาการองค์ความรู้แบบมีส่วนร่วมกับชุมชน โดยประยุกต์ใช้สุนทรียสาธิต ด้วยกระบวนการ Whole-System 4-D Dialogue ในการพัฒนาแผนสืบทอดตำแหน่งผู้นำด้วยบริบทของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ ดังการศึกษาวิจัย การประยุกต์ใช้สุนทรียสาธิตเพื่อพัฒนากระบวนการ สืบทอดตำแหน่งผู้นำในชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์: กรณีศึกษา ชุมชนบ้านแม่คองซ้าย อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่ นี้

### 5.3 ข้อจำกัดของการศึกษา ประโยชน์ และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย

การนำเสนอในส่วนนี้ประกอบด้วย ข้อจำกัดของการศึกษา ประโยชน์ทางวิชาการ ประโยชน์ในการนำไปปฏิบัติใช้ และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต ดังนี้

#### 5.3.1 ข้อจำกัดของการศึกษา

5.3.1.1 ด้านบริบทชุมชน ได้แก่ การนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์ทางวิชาการ ในองค์กรที่มีบริบทต่างกัน และการเข้าถึงชุมชน กล่าวคือ การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นกรณีศึกษา ชุมชนบ้านแม่คองซ้าย อ.เชียงดาว จ.เชียงใหม่ ซึ่งมีลักษณะจำเพาะของชุมชนที่มีความไม่เป็นทางการทั้งรูปแบบการก่อตัวของชุมชน และผู้นำ เป็นชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์แบบชนเผ่าชาวไทยภูเขาเผ่าปกากะญอ ที่มีการนิยามความเป็นตัวตนด้วยการสร้างอัตลักษณ์นักรักษ์ มีการปรับอัตลักษณ์ให้สอดคล้องกับการอนุรักษ์ที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น เนื่องจากพื้นที่ทำกินเดิมของชุมชนทับซ้อนกับเขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่าเชียงดาวที่ถูกประกาศขึ้นตามนโยบายของรัฐบาล ลักษณะดังกล่าวจึงเป็นข้อจำกัดด้านบริบทของชุมชนในการศึกษาวิจัยนี้ ซึ่งหากมีการนำผลการศึกษาไปใช้ จึงต้องคำนึงถึงบริบทของชุมชนที่มีองค์ประกอบต่างๆ คล้ายคลึง ใกล้เคียงกัน อีกทั้งการเดินทางสู่ชุมชนบ้านแม่คองซ้าย มีการคมนาคมที่ไม่ค่อยสะดวก ชุมชนอยู่ในหุบเขา ไม่สามารถโดยสารด้วยรถประจำทาง ต้องใช้ยานพาหนะส่วนตัวหรือโบกรถของชาวบ้านที่อาศัยอยู่อีกหมู่บ้านซึ่งเป็นทางผ่านบ้านแม่คองซ้าย ฤดูน้ำหลากไม่อาจใช้ยานพาหนะสี่ล้อสัญจรเข้าออกชุมชนได้ หากเป็นรถจักรยานยนต์ก็ค่อนข้างลำบาก วิธีชีวิตความเป็นอยู่ อาหารการกิน มีความแตกต่างจากคนพื้นราบ ผู้ศึกษาวิจัยจึงต้องมีการศึกษาและเตรียมความพร้อมในเรื่องดังกล่าว ตลอดจนวางแผนเรื่องการ

เดินทางเป็นอย่างดี และยังต้องใช้ความพยายามทุ่มเททั้งร่างกายแรงใจในการเข้าไปศึกษาชุมชนให้  
งานสำเร็จไปได้

5.3.1.2 ด้านภาษาในการสื่อสาร ที่ต้องมีความสามารถในการแปลความจากภาษา  
ถิ่นของชุมชน กล่าวคือ จากการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดเป็นชาวปกาเกอญอ การ  
สื่อสารในชุมชนภาษาที่ใช้เป็นหลักคือ ภาษาปกาเกอญอ และภาษากลางคือภาษาไทย สมาชิกส่วน  
ใหญ่เกือบทั้งหมดชุมชนสามารถสื่อสารภาษาไทยได้ แต่การเรียบเรียงคำพูดอาจจะกลับไปกลับมา  
ดังนั้นในการสนทนา หรือการสัมภาษณ์ จึงต้องมีการถามซ้ำเพื่อย้ำความเข้าใจของผู้วิจัยและผู้ให้  
ข้อมูลว่าเข้าใจตรงกัน ส่วนการถอดความจากการบันทึกเสียงสัมภาษณ์ต้องถอดทุกคำพูดอย่าง  
ละเอียด เพื่อให้ได้ใจความสมบูรณ์ที่สุด และในบางครั้งคำศัพท์บางคำเป็นคำเฉพาะ ต้องอาศัยผู้รู้ใน  
ชุมชนทั้งผู้เฒ่าผู้แก่ตลอดจนเยาวชนที่ได้เรียนหนังสือไทยและมีประสบการณ์แล้ว ให้คำนิยามอีก  
ครั้ง แม้กระทั่งผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ภาษาไทยในการสื่อสารกับผู้วิจัยยังเป็นการสื่อสารด้วย คำโต หรือ  
คำเมือง ซึ่งเป็นภาษาท้องถิ่นของผู้ที่อาศัยอยู่ภาคเหนือของไทย หากผู้วิจัยไม่มีทักษะหรือภูมิหลัง  
ทางด้านภาษาท้องถิ่น อาจทำให้การตีความและวิเคราะห์ข้อมูลคลาดเคลื่อนได้

5.3.1.3 ด้านระยะเวลาในการศึกษา เนื่องจากสภาพภูมิประเทศของชุมชนที่เป็น  
ป่า ภูเขา และอยู่ใกล้ทางผ่านของกระแสน้ำ ดังนั้นในช่วงฤดูฝน กระทั่งน้ำหลาก ผู้วิจัยไม่สามารถ  
เข้าสู่สนามวิจัยได้เลย จึงทำให้การวางแผนในการเข้าศึกษาชุมชนต้องมีความยืดหยุ่น และปรับตาม  
สภาพแวดล้อม ซึ่งต้องมีการวางแผนเป็นอย่างดี และพร้อมปรับตัวต่อสถานการณ์ต่างๆ ในสนาม  
วิจัยที่ผู้วิจัยไม่สามารถควบคุมได้ ระยะเวลาที่เหมาะสมต่อการศึกษามุมชนคือ เดือนพฤศจิกายน ถึง  
เมษายน การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยต้องเลื่อนเวลาเข้าสู่สนามวิจัยเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลออกไป 3 เดือน  
(สิงหาคม-ตุลาคม) เพราะน้ำป่าได้ไหลท่วมชุมชน สะพานเข้าหมู่บ้านขาด และถนนเข้าหมู่บ้านไม่  
สามารถสัญจรได้

5.3.1.4 ด้านวิธีการศึกษา ที่เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ ในเชิงบวกด้านเดียว  
กล่าวคือ การศึกษาครั้งนี้เป็นการพัฒนาองค์การด้วยการประยุกต์ใช้สุนทรียศาสตร์ ซึ่งเป็นการพัฒนา  
องค์การที่ให้ความสนใจเฉพาะการพัฒนาศักยภาพของชุมชนจากประสบการณ์ด้านบวกที่เป็นจุด  
แข็ง และมองถึงภาพอนาคตที่ดีๆ ของชุมชน ไม่ได้ให้ความสำคัญกับปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนและ  
อุปสรรคในการพัฒนาชุมชน อีกทั้งยังเป็นการศึกษาวิจัยในชุมชนที่ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีการศึกษา  
ไม่สูงมาก อ่านเขียนภาษาไทยได้ไม่คล่อง หรือบางคนสามารถให้ข้อมูลได้ด้วยการพูดคุยเพียงอย่าง  
เดียวไม่สามารถอ่านเขียนภาษาไทย การออกแบบวิธีการศึกษาต้องคำนึงถึงเครื่องมือ วิธีการเก็บ  
รวบรวมข้อมูล ซึ่งไม่สะดวกด้วยการใช้แบบสอบถาม และการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ

### 5.3.2 ประโยชน์ของการวิจัย

#### 5.3.2.1 ประโยชน์ทางวิชาการ

- 1) เป็นการศึกษาที่ประยุกต์ใช้เครื่องมือในการพัฒนาองค์การที่มีความเป็นทางการ ผู้การพัฒนางานองค์การที่ไม่เป็นทางการ กล่าวคือ ประยุกต์ใช้สุนทรียสาธก ด้วยกระบวนการ Whole-System 4-D Dialogue ในการพัฒนาองค์การชุมชนที่มีการก่อตั้งขึ้นโดยชุมชนเอง มีการบริหารจัดการและการพัฒนาด้วยชุมชนเอง มีผู้นำชุมชนที่เป็นผู้นำตามธรรมชาติ ไม่อยู่ในการบังคับบัญชาของทั้งหน่วยงานรัฐบาลและเอกชน
- 2) เป็นการศึกษาวิจัยที่บูรณาการองค์ความรู้แบบมีส่วนร่วมกับชุมชน โดยประยุกต์ใช้สุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry) ด้วยกระบวนการ Whole-System 4-D Dialogue ในบริบทของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ (Ethnic Identity Community) กับ การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการศึกษาชาติพันธุ์วรรณา (Ethnography) กล่าวคือ การศึกษาวิจัยที่ผู้วิจัยพบเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ เป็นการศึกษาในประเด็น อัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์กับการพัฒนาองค์การ การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการใส่สิ่งแสลงแทรกในการพัฒนาองค์การ สุนทรียสาธกกับการพัฒนาองค์การที่เป็นทางการ ผู้นำกับการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน ซึ่ง การวิจัยครั้งนี้เป็นการบูรณาการองค์ความรู้ด้านต่างๆ เข้าด้วยกัน และศึกษาในบริบทของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ ปกาะจะดู อีกด้วย

#### 5.3.2.2 ประโยชน์ในการนำไปปฏิบัติใช้

- 1) ชุมชนต้องรับผิดชอบในการนำไปปฏิบัติใช้จริง กล่าวคือ ผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการนำเสนอแผนพัฒนากระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำที่พึงประสงค์ในชุมชนต้นแบบอนุรักษ์ป่าที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ ซึ่งชุมชนต้องสรรหาผู้มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบเพื่อดำเนินการตามแผน ที่ได้นำเสนอ ทั้งนี้ต้องมีการประเมินผลเมื่อได้นำแผน ไปปฏิบัติใช้จริงว่า ผลที่ได้รับเป็นไปตามที่คาดหวังไว้
- 2) ผู้มีส่วนร่วมรับผิดชอบต้องพยายามพัฒนาทักษะในการเป็นผู้ประสาน และสร้างเครือข่าย ขยายเครือข่ายในการพัฒนาผู้ประสานคนอื่นๆ ให้มีส่วนร่วมในเครือข่ายของผู้ประสานของชุมชน เพื่อให้การพัฒนาที่เกิดขึ้นจากแผนเป็นไปอย่างยั่งยืน
- 3) ผู้นำชุมชนตลอดจนสมาชิกทุกคนต้องสร้าง โอกาสในการเรียนรู้ ให้แก่เครือข่ายผู้ประสานของชุมชน ให้มีโอกาสนในการเข้าร่วมเครือข่ายต่างๆ นอกชุมชน ได้ศึกษาดูงาน ได้มีโอกาสติดตามผู้นำในการเข้าร่วมประชุมต่างๆ เพื่อได้เรียนรู้ ได้ฝึกทักษะในการสื่อสาร และมีเครือข่ายที่ขยายมากขึ้น
- 4) ผู้มีส่วนร่วมรับผิดชอบ ผู้ประสาน ตลอดจนสมาชิก ที่มีการพัฒนาทักษะการสื่อสาร ได้ดีในระดับหนึ่งแล้ว ควรพัฒนาตนเองยิ่งขึ้นด้วยการเป็นวิทยากร เพื่อสามารถ

บรรยายแนวคิดในการพัฒนาตามแผนนี้ให้แก่ชุมชนอื่นต่อ โดยที่ชุมชนบ้านแม่คงซ้ายมีบทบาทเป็นชุมชนต้นแบบในการพึ่งตนเอง และมีการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป

### 5.3.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

5.3.3.1 ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำชุมชนกับการพัฒนาที่ยั่งยืน กล่าวคือ การศึกษาลักษณะผู้นำชุมชนต้นแบบ และลักษณะผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ในการอนุรักษ์ป่าชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ ครั้งนี้พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคล ด้านมีความสำนึกรู้ในการควบคุมตนเอง ได้แก่ มีสติสัมปชัญญะรอบคอบ มีความมั่นใจในตนเอง มีความคล่องแคล่ว มีความยืดหยุ่น คุณลักษณะในการทำงาน ด้านเก่งคิด ได้แก่ มีความสามารถในการจำ ด้านเก่งคน ได้แก่ ทักษะในการสังเกตเพื่อเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ เป็นคุณลักษณะของผู้นำชุมชนที่ยังไม่พบงานวิจัยที่สอดคล้องกับผลการศึกษาดังกล่าว

5.3.3.2 ควรมีการศึกษาเพื่อพัฒนาแผนในบริบทชุมชนอื่นๆ ที่แตกต่างจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้ได้แผนพัฒนากระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำ ที่เหมาะสมกับบริบทของชุมชนนั้น

5.3.3.3 ควรมีการศึกษาโดยการใช้สุนทรียศาสตร์ร่วมกับเครื่องมือในการวินิจฉัยและเครื่องในการพัฒนาองค์การอื่นๆ เพื่อสามารถวิเคราะห์และพัฒนาองค์การได้ครอบคลุมทั้งด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค เนื่องจากวิธีการศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้กรอบของการพัฒนาองค์การเชิงบวก (Appreciative Inquiry) ซึ่งเป็นการศึกษาวิเคราะห์ และพัฒนาองค์การจากจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนา เท่านั้น

5.3.3.4 ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับรูปแบบการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมแทรกแซง (Intervention) ต่างๆ เช่น การศึกษาดูงาน การติดตามผู้นำ การเข้าร่วมเครือข่าย เป็นต้น กับการพัฒนาภาวะผู้นำ และการพึ่งตนเองสู่ความยั่งยืนของชุมชน

5.3.3.5 ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสาร รูปแบบเครือข่ายที่เหมาะสมกับบริบทของชุมชนที่สอดคล้องกับการเป็นชุมชนพึ่งตนเอง และการพัฒนาที่ยั่งยืน

## บรรณานุกรม

- แกลดเวลล์, มัลคอล์ม. 2550. จุดชนวนคิดพลิกสถานการณ์ แปลจาก **The Tipping Point**. กรุงเทพมหานคร: ดีเอ็มจี
- กรกนก รัตนถาวร. 2548. การประเมินประสิทธิผลการสอนงาน (Job Coaching) ของพนักงาน วิชาการเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เกรียงศักดิ์ นิธิพัฒน์ชัย. 2546. **ปั้นลูกน้องให้เป็นมือโปร**. กรุงเทพมหานคร: เอ.อาร์.บีซิเนสเพรส.
- กำธร ธีธลาด. 2535. การเป็นผู้นำในชนบท ศึกษากรณีตำบลก้อ อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- คณิงนิจ อนุโรจน์. 2553. ความสำคัญของระบบ **Succession Plan**. ค้นวันที่ 28 สิงหาคม 2553 จาก <http://www.researchers.in.th/file/anuroj48/SuccessionK.pdf>
- คริสมาส สุขทนต์. 2552. การสืบทอดตำแหน่ง ผู้นำที่ยั่งยืน. ค้นวันที่ 28 สิงหาคม 2553 จาก <http://www.bloggang.com/viewdiary.php?id=anotherside&month=05-2009&date=31&group=27&gblog=120>
- งามเนตร จริ่งสูงเนิน. 2538. **องค์กรชุมชนเครือข่ายเพื่อการจัดการทรัพยากรธรรมชาติในเขตพื้นที่ลุ่มน้ำ:กรณีศึกษาองค์กรชุมชนเครือข่ายลุ่มน้ำแม่ราก-แม่เลา ตำบลป่าแป๋ อำเภอมะแตง จังหวัดเชียงใหม่**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- จันทร์ทิพย์ ปาละนันท์. 2545. ความสามารถทางการสื่อสารของผู้นำชุมชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิรพรรณ กาญจนะจิตรา. 2530. **การพัฒนาชุมชน**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ฉลาดชาย รมิตานนท์. 2544. แนวคิดในการศึกษาอัตลักษณ์ความเป็น ไทย. ใน เอกสารประกอบการประชุมวิชาการเรื่องการศึกษาประวัติศาสตร์และวรรณกรรมของกลุ่มชาติพันธุ์ไทย, 22-23 มีนาคม 2544. เชียงใหม่: ห้องช่างกระโรงแรมเชียงใหม่ออกคิด.
- ชนะ ศิระภัทร. 2553. การใช้สุนทรียศาสตร์ในการเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานในโรงงานน้ำตาลมิตรลาว. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- ชัยอนันต์ สมุทวณิช. 2541. **ประชารัฐกับการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพมหานคร: บริษัทสุโขมและบุตร.
- ชาญเดช เจริญวิริยะกุล. 2546. **ผู้นำท้องถิ่นกับความเข้มแข็งของชุมชนชนบท**. วิทยานิพนธ์  
ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ชำนาญ พิมลรัตน์. 2548. **การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง**. ค้นวันที่ 28 สิงหาคม 2553 จาก  
[http://www.siamhrm.com/report/hr\\_report.php?max=343](http://www.siamhrm.com/report/hr_report.php?max=343)
- ทงศักดิ์ คุ่มไชนะ. 2534. **คู่มือการสอบพัฒนากร**. กรุงเทพมหานคร: บริษัทการพิมพ์.
- ทงศักดิ์ คุ่มไชนะ. 2540. **หลักการพัฒนาชุมชน**. ขอนแก่น: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ทศพล กฤตยพิสิฐ. 2538. **การมีส่วนร่วมของกำนันผู้ใหญ่บ้านเขตหนองจอกที่มีต่อโครงการ/  
กิจกรรมการพัฒนาตามแนวทาง บวร และ บรม เพื่อสร้างอุดมการณ์แผ่นดินธรรม  
แผ่นดินทอง**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ทัศนีย์ พิธานพิทยรัตน์ และนิรมล ภูมิโชติช่วง. 2548. **การสอนงาน กรณีศึกษาธุรกิจยานยนต์ ที่  
เป็นสมาชิกสถาบันยานยนต์แห่งประเทศไทยในจังหวัดกรุงเทพมหานคร, จังหวัด  
สมุทรปราการ และ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา**. สารนิพนธ์มหาบัณฑิต สถาบัน  
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ธวัชชัย เฟ็งพินิจ. 2553. **การพัฒนาอย่างยั่งยืน กับหลักไตรลักษณ์**. ค้นวันที่ 28 สิงหาคม 2553 จาก  
<http://www.ryt9.com/s/tpd/899164>
- ธันวา เบญจวรรณ. 2553. **แรงงานไทใหญ่: การปรับสร้างอัตลักษณ์ในชีวิตประจำวัน**. วิทยานิพนธ์  
ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง.
- ธีรัช สีทะกุลัง. 2551. **ผลกระทบของการจัดการทรัพยากรป่าของประเทศไทยต่อการปรับเปลี่ยน  
อัตลักษณ์ของชาวดาระอั้ง หมู่บ้านปางแดงนอก จังหวัดเชียงใหม่**. วิทยานิพนธ์  
ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นรมน นันทมนตรี. 2544. **ยุทธวิธีการสื่อสารของผู้นำชุมชนในการพัฒนาการมีส่วนร่วมของ  
สมาชิกชุมชนในการลดปริมาณขยะ กรณีศึกษา : ชุมชนสุขสันต์ 26**. วิทยานิพนธ์  
ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ประเวศ ะสี. 2541. **ประชาคมตำบล**. กรุงเทพมหานคร: มติชน.
- ปรีชา วุฒิการณ์ และคณะ. 2548. **รายงานการวิจัยเรื่อง การสร้างตัวชี้วัดคุณลักษณะผู้นำในการ  
บริหารจัดการชุมชนเข้มแข็ง**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- พวงพะยอม เจริญทอง. 2541. **การประกอบอาชีพแบบพึ่งตนเองของเกษตรกร**. วิทยานิพนธ์  
ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- พิณสวัน ปัญญาภัก. 2543. การรับรู้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา  
หน่วยธุรกิจและหน่วยปฏิบัติการการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. สารนิพนธ์  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พิทยา ว่องกุล. 2541. ธรรมนูญ : จุดเปลี่ยนประเทศไทย โครงการวิถีทรรศน์. กรุงเทพมหานคร:  
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.).
- พิรสุต ศรีธวัช ณ อรุณยา. 2541. องค์ประกอบเชิงระบบและปัจจัยที่มีผลต่อความเข้มแข็งของ  
ชุมชน กรณีศึกษา หมู่บ้านวัดเกาะ ตำบลวังหว้า อำเภอศรีประจันต์ จังหวัดสุพรรณบุรี.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- มงคล พนมมิตร. 2551. การดำรงลักษณะของชุมชนกลุ่มน้อยในภาคเหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- มงคล ด้านธานินทร์ และคณะ. 2533. รายงานการวิจัย เรื่องศักยภาพผู้นำและเครือข่ายผู้นำ  
ท้องถิ่น. ขอนแก่น: สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- มณีวรรณ ฉัตรอุทัย. 2542. การเรียนรู้และการพัฒนาของมนุษย์ แนวคิดการประยุกต์ใช้เพื่อการ  
พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร. เอกสารวิจัย เสนอต่อคณะกรรมการส่งเสริม  
งานวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- มูลนิธิพัฒนาภาคเหนือ. 2554. เอกสารประวัติชุมชนบ้านแม่คองซ้าย. เชียงใหม่: มูลนิธิ.
- วันชัย ตันติวิทยาพิทักษ์. 2551. ป่าสร้างชุมชน ชุมชนสร้างป่า หนึ่งทศวรรษรางวัลลูกโลกสีเขียว  
(2542-2551). กรุงเทพมหานคร: ทวีวัฒนาการพิมพ์.
- วันดี สันติวุฒิเมธี. 2545. กระบวนการสร้างอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ของชาวไทยใหญ่ชายแดนไทย-  
พม่า กรณีศึกษา หมู่บ้านเปียงหลวง อำเภอเวียงแหง จังหวัดเชียงใหม่. วารสาร  
สังคมศาสตร์. 15 (1): 219-248.
- วิเวศ ศรีพุทธา. 2541. การพัฒนาคุณภาพและบทบาทผู้นำสตรีระดับหมู่บ้านเพื่อการพัฒนาชุมชน.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วิสรุต เทียนคำ. 2552. การสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ของโรงเรียนกวดวิชา โดยใช้สุนทรีย  
ศาสตร์: กรณีศึกษาโรงเรียนกวดวิชา MC. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตร์  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ศากุล ช่างไม้. 2546. การเก็บข้อมูล การจัดการกับข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ.  
วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน. 9 (3): 164-173.

- ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข. 2550. **Succession Planning** วางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งเชิงรุก (ตอน 1).  
 ค้นวันที่ 28 สิงหาคม 2553 จาก <http://www.siamhrm.com/?name=article&file=read&max=373>
- ศุภกิจ วงศ์วิวัฒน์นุกิจ. 2550. **พจนานุกรมศัพท์การวิจัยและสถิติ**. กรุงเทพมหานคร: ด้านสุทธาการพิมพ์.
- สมเกียรติ มูลสุวรรณ. 2541. **การศึกษาการเพิ่มความเข้มแข็งของผู้นำท้องถิ่นเพื่อการพัฒนาหมู่บ้านในตำบลเมืองใหม่ อำเภอศรีบุญเรือง จังหวัดหนองบัวลำภู**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สมพันธ์ เตชะอธิก และคณะ. 2540. **การพัฒนาความเข้มแข็งขององค์กรชาวบ้าน**. ขอนแก่น: สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สมพันธ์ เตชะอธิก และคณะ. 2541. **อบต. ในอุดมคติ**. ขอนแก่น: สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สมหมาย สาททรัพย์. 2542. **การศึกษาความเข้มแข็งของชุมชนตามแนวทางพัฒนาเศรษฐกิจแบบพอเพียง**. ภาคนิพนธ์คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สัญญา สัญญาวิวัฒน์. 2539. **ทฤษฎีสังคมวิทยาการสร้างการประเมินค่าและการใช้ประโยชน์**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สายสมร ศิริษะ. 2550. **การมีส่วนร่วมของกลุ่มชาติพันธุ์ในการวางแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลทากาส**. การศึกษาอิสระวิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2549. **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10**. ค้นเมื่อวันที่ 10 กันยายน 2555 จาก <http://www.nesdb.go.th>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2555. **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11**. ค้นเมื่อวันที่ 10 กันยายน 2555 จาก <http://www.nesdb.go.th>
- สำรอง คำสมหมาย. 2541. **การเพิ่มบทบาทของผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนเพื่อการพัฒนาชุมชนจังหวัดขอนแก่น**. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สิริรัตน์ สีสมบัติ. 2552. **แหล่งการเรียนรู้ชุมชนกับการฟื้นฟูอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ของชาวอง**. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สีลาภรณ์ นาคทรพร. 2541. **แนวคิดเกี่ยวกับเครื่องชี้วัดคุณภาพชีวิตและสังคม: ระดับกลุ่ม/ชุมชน**. ใน **การพัฒนาเครื่องชี้วัดคุณภาพชีวิตและสังคมไทย**. อนุชาติ พวงสำลี และอรทัย อาจอ่ำ (บรรณาธิการ). กรุงเทพมหานคร: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.).
- สุเทพ เชาวลิต. 2534. **หลักการพัฒนาชุมชน**. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.



- สุภา อุตโท. 2541. **บทบาทของพระสงฆ์ใน 2 ทศวรรษหน้า (2541-2560)**. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุภางค์ จันทวานิช. 2540. **การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- สุริรัตน์ เทมวรรณ. 2548. **อัตลักษณ์และการนำเสนอภาพตัวแทนของการจัดการป่าชุมชน:  
กรณีศึกษาเปรียบเทียบสองชุมชนต่างชาติพันธุ์**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อดุลย์ ดวงทวีรัตน์. 2536. **ผู้นำตามธรรมชาติกับการเปลี่ยนแปลงของชุมชนชนบท บ้านผาเจิบใน  
จังหวัดลำพูน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อนุชาติ พวงสำลี และกฤตยา อาชวนิจกุล. 2540. **ขบวนการประชาสังคม : บทสำรวจความ  
เคลื่อนไหวภาคพลเมือง**. กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์พริ้นท์ติ้ง.
- อนุชาติ พวงสำลี และวีรบูรณ์ วิสารทสกุล. 2541. **ประชาคม : คำ ความคิดและความหมาย**.  
กรุงเทพมหานคร: สถาบันชุมชนท้องถิ่นพัฒนา.
- อภิชาติ ทองอยู่. 2530. **พึ่งตนเองในชนบทอีกบทหนึ่งของการทบทวนโลกทัศน์แห่งการพึ่งตนเอง**.  
ขอนแก่น: สถาบันวิจัยและพัฒนามหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อภิรักษ์ ธรรมเสนา. 2553. **การประกอบสร้างอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ของกลุ่มคนอยู่ในจังหวัด  
ลำพูน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อมรรัตน์ ทิพย์เลิศ. 2548. **ความสามารถทางการสื่อสารของผู้นำท้องถิ่นในการบริหารจัดการ  
ชุมชน กรณีศึกษา: ชุมชนตำบลบางเจ้าฉ่า อำเภอโพธิ์ทอง จังหวัดอ่างทอง**.  
วิทยานิพนธ์ดุสิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อมรรวิษฐ์ นาคทรพร และดวงแก้ว จันทร์สระแก้ว. 2541. **แนวทางการพัฒนาประเด็นการวิจัยชุด  
โครงการวิจัยด้านการศึกษากับชุมชน. ใน การวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม :  
ข้อคิด แนวทาง และประสบการณ์ ของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อลิศรา ชูชาติ**.  
กรุงเทพมหานคร: ศูนย์วิจัยนโยบายการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อรรถจักร์ สัตยานุรักษ์. 2548. **ประวัติศาสตร์เพื่อชุมชน ทิศทางใหม่ของการศึกษาประวัติศาสตร์**.  
กรุงเทพมหานคร: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย. (สกว.)
- อรุณ ต่งพอม. 2534. **กรรมวิธีของผู้นำท้องถิ่นในการพัฒนาชนบท: ศึกษาแ่งมุมทางการเมืองของ  
ผู้นำหมู่บ้านพัฒนาตัวอย่าง เขาป่าเจ้า อำเภอกวนขนุน จังหวัดพัทลุง**. วิทยานิพนธ์  
มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- อลิศรา ศิริศรี. 2541. การนำวิธีวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณมาใช้ในการวิจัยทางการศึกษา. สมหวัง  
พิริยานุวัฒน์ (บรรณาธิการ), **รวมบทความทางวิธีวิทยาการวิจัย เล่ม 1**.  
กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อนันท์ กาญจนพันธุ์. 2544. **มิติชุมชน วิธีคิดท้องถิ่นด้วย สิทธิ อำนาจ และการจัดการ  
ทรัพยากร**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย. (สกว.)
- อากรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. 2546. **การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนาตนเอง**. ค้นวันที่ 21 มิถุนายน 2555  
จาก [http://www.hrcenter.co.th/column\\_detail.php?column\\_id=181&page=1](http://www.hrcenter.co.th/column_detail.php?column_id=181&page=1)
- อุทัย ดุลเกษม และอรศรี งามวิทยาพงศ์. 2540. **ระบบการศึกษากับชุมชน : กรอบความคิดและ  
ข้อเสนอเพื่อการวิจัย**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.).
- เอกกมล อ่อนศรี. 2544. **ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาความเข้มแข็งของเครือข่ายองค์กรชุมชน**.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- Appleton, J. V. 1995. Analysing Qqualitative Interview Data: Addressing Issues of Validity and  
Reliability. **Journal of Advanced Nursing**. 22: 993-997.
- Bechtold, Mark. 2011. Improving Worker Morale Through the Use of Appreciative Inquiry.  
**Industrial and Commercial Training**. 43 (1): 25-30.
- Calabrese, Raymond L. 2006. Building Social Capital Through the Use of an Appreciative  
Inquiry Theoretical Perspective in a School and University Partnership.  
**International Journal of Educational Management**. 20 (3): 173-182.
- Calabrese, Raymond L. 2010. Using Appreciative Inquiry to Create a Sustainable Rural School  
District and Community. **International Journal of Educational Management**.  
24 (3): 250-265.
- Gillian, Rose. 1997. Performing Inoperative Community: the Space and the Resistance of Some  
Community Arts Projects. In **Geographies of Resistance**. Steve P. and Michael K.  
eds. London: Routledge. Pp. 184-202.
- Graneheim, B. L. 2004. Qualitative Content Analysis in Nursing Research: Concepts,  
Procedures and Measures to Achieve Trustworthiness. **Nurse Education Today**.  
24: 105-112.
- Grandy, Gina and Holton, Judith. 2010. Mobilizing Change in a Business School Using  
Appreciative Inquiry. **The Learning Organization**. 17 (2): 178-194.

- Hall, Stuart. 1996. New Ethnicity. In **Stuart Hall: Critical Dialogues in Cultural Studies**. M.David and C. Kuan-Shing, eds. London: Routledge. Pp. 442-451.
- Joyce, B. and Showers, B. 1996. The Coaching of Teaching. **Educational Leadership**. 40 (1): 4-10.
- Keyes, Charles F. 1970. **Local Authority and Administration in Thailand**. California: Los Angeles.
- Keyes, Charles F. 1979. **Ethnic Adaptation and Identity : the Karen on the Thai Frontier with Burma**. Pennsylvania: Institute for the Human Issues.
- Knowles, M. 1990. **The Adult Learner: a Neglected Species**. 4th ed. Texas: Gulf Pub.
- Landsberg, Max. 2003. **The Tao of Coaching**. London: Profile Book.
- Miles, M. B. and Huberman, A. M. 1994. **Qualitative Data Analysis**. 2nd ed. Thousand Oaks: SAGE.
- Morse, J. M. and Field, P. A. 1996. **Nursing Research: The Application of Qualitative Approaches**. 2nd ed. London: Chapman & Hall.
- Pinyo Rattanaphan. 2010. Impact of Organizational Development Interventions on Human Capital: A Case Study of Thailand Appreciative Inquiry Network. Retrieved July 19, 2012 from <http://gsbejournal.au.edu/GP/Publication1/4.pdf>
- Thorpe, S. and Clifford, J. 2003. **The Coaching Handbook An Action Kit for Trainers & Managers**. Clifford: Kogane Page.
- Zeus, P. and Skiffington, S. 2002. **The Coaching at Work Toolkit**. New York: McGraw-Hill.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
แบบบันทึกภาคสนามการศึกษาวิจัย

แบบบันทึกภาคสนามการศึกษาวิจัย

“ การประยุกต์ใช้สุนทรียศาสตร์เพื่อพัฒนากระบวนการ  
สืบหาคำแห่งผู้นำในชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์:  
กรณีศึกษา ชุมชนบ้านแม่กองซ้าย อำเภอลำปาง จังหวัดเชียงใหม่ ”

ผู้วิจัย ปรีวัตร เปลี่ยนศิริ  
สถานที่ \_\_\_\_\_  
วันที่ \_\_\_\_\_ เวลา \_\_\_\_\_ ( )

CONCEPTUAL MEMO/ THEME	DESCRIPTION	RESEARCHER MEMO

ภาคผนวก ข  
แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

## แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

### In-depth Interview : Appreciative Inquiry

ลักษณะผู้นำชุมชนต้นแบบ และผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ในการอนุรักษ์ป่า  
ของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์

#### Introduction

---

- กล่าวต้อนรับ : สวัสดี/แนะนำตัว
- ขอบคุณ : ขอบคุณท่านที่สละเวลา มาให้ข้อมูลในวันนี้
- วัตถุประสงค์: การทำสัมภาษณ์รายบุคคลเชิงลึก (In-depth Interview) ในวันนี้เป็นการสัมภาษณ์ขอข้อมูลในเรื่องลึก
  - 1) เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการงานวิจัย เรื่อง “การประยุกต์ใช้สุนทรียสาธกเพื่อพัฒนากระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำในชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์: กรณีศึกษาชุมชนบ้านแม่คองซ้าย อำเภอยางชุมน้อย จังหวัดศรีสะเกษ”
  - 2) เพื่อเสนอแผนพัฒนากระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำที่พึงประสงค์ในชุมชนต้นแบบอนุรักษ์ป่าที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์
- ประโยชน์ที่ผู้เข้าร่วมจะได้รับ:
  - 1) ได้มีส่วนร่วมในการเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนากระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำในชุมชนของตนเอง
  - 2) นำแผนพัฒนากระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำไปใช้ในการพัฒนาผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ในชุมชนบ้านแม่คองซ้าย
- รักษาความลับ : ก่อนที่จะเริ่ม ขอยืนยันให้ท่านมั่นใจว่าข้อมูลที่ได้รับจากท่านในวันนี้จะถูกเก็บไว้เป็นความลับ ชื่อของท่านจะไม่ถูกกล่าวถึงว่าเป็นผู้ให้ข้อมูล นอกจากตัวกระผม จะไม่มีใครสามารถเข้าถึงเสียงบันทึกข้อมูลในการสัมภาษณ์นี้ได้
- ผู้วิจัยจะนำข้อมูลดิบจากการสัมภาษณ์มาสรุปในภาพรวม และเขียนรายงานการวิจัยโดยมีการคัดเลือกและอ้างอิงคำพูดบางส่วนของท่าน โดยไม่มีการอ้างถึงชื่อของท่านแต่อย่างใด ท่านสามารถที่จะไม่ตอบคำถามใดๆ ที่ทำให้ท่านไม่สะดวกใจ
- เพื่อความสะดวกในการถอดความและการวิเคราะห์ข้อมูล กระผมขออนุญาตบันทึกเสียงการสัมภาษณ์ในครั้งนี้
- การสัมภาษณ์จะใช้เวลาประมาณ 1 ชั่วโมง ท่านมีคำถามก่อนการเริ่มสัมภาษณ์หรือไม่ครับ



## Body (A)

แบบสัมภาษณ์เฉพาะผู้นำตามธรรมชาติในชุมชน (บันทึกเฉพาะสิ่งที่สังเกตได้)

---

**คำถามวิจัยที่ 1 ลักษณะผู้นำชุมชนต้นแบบในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ เป็นอย่างไร ?**

1) อยากจะขอทราบข้อมูลส่วนตัวของผู้นำหน่อยนะครับ

1.1) ชื่อ นามสกุล \_\_\_\_\_

1.2) อายุ อาชีพ ระดับการศึกษา ศาสนา \_\_\_\_\_

1.3) ความสัมพันธ์ทางเครือญาติกับคนในชุมชน \_\_\_\_\_

---

2) ลองเล่าประสบการณ์ที่ดีที่สุดในการเป็นผู้นำชุมชนให้ผมฟังหน่อยได้ไหมครับ ?

2.1) เคยรู้สึกสบายใจหรือสุขใจที่ได้ทำงานในช่วงไหน เกิดเหตุการณ์อะไรขึ้น

---

2.2) ผลงาน ความภาคภูมิใจ ความสำเร็จที่สุดจากการเป็นผู้นำชุมชน

---

2.3) มีความประทับใจกับผู้ร่วมงานคนไหนบ้าง เขาทำอะไรให้ประทับใจ

---

2.4) ประโยชน์ที่ได้รับจากกิจกรรมหรืองานนั้นๆ มีอะไรบ้าง

---

3) มีการเปลี่ยนแปลงใดๆ อะไรบ้างที่คุณเคยเห็นในชุมชน เกิดขึ้นได้อย่างไร ?

3.1) ใครมีส่วนร่วมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นบ้าง ชุมชน ภาครัฐ ภาคเอกชน

---

3.2) ผู้นำมีบทบาทอย่างไรบ้างในการเปลี่ยนแปลงครั้งนั้น

---

3.3) อะไรคือสิ่งที่ทำให้คุณอยากเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งในกิจกรรมครั้งนั้นของชุมชน

---

4) สิ่งที่คุณมุ่งหวังจากการมาเป็นผู้นำชุมชนคืออะไร ?

4.1) สิ่งที่คุณมุ่งหวังเกี่ยวกับตนเอง มุ่งหวังกับชุมชน มุ่งหวังกับคนในชุมชน

---

4.2) อยากพัฒนาชุมชนให้ดีขึ้นอย่างไรบ้าง

---

4.3) มีแรงบันดาลใจอะไรที่ทำให้เข้ามาเป็นผู้นำชุมชน

---

4.4) จากประสบการณ์ที่เข้ามาเป็นผู้นำชุมชน สิ่งที่คุณคิดว่าจะนำไปใช้พัฒนาตนเอง ชุมชน และบอกต่อกับคนในชุมชน มีอะไรบ้าง \_\_\_\_\_

---

**คำถามวิจัยที่ 2 ลักษณะผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์เป็นอย่างไร ?**

**1) รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงภายนอกและภายในชุมชนว่ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง?**

1.1) การเปลี่ยนแปลงจากภายนอกชุมชนที่คิดว่าเป็นสิ่งดีๆ และน่าจะลองเอาเข้ามาใช้ในชุมชน มีอะไรบ้าง นำมาใช้อย่างไร (เทคโนโลยี ความรู้ เศรษฐกิจพอเพียง ความช่วยเหลือจากองค์กรนอกชุมชน) \_\_\_\_\_

**2) สิ่งที่คุณมุ่งหวังเกี่ยวกับคนในชุมชน และชุมชน มีอะไรบ้าง ลองบอกผมหน่อยได้ไหม ?**

2.1) คุณลองจินตนาการแล้วบอกกับผมสิครับว่าในอนาคตอีก 10 ปีข้างหน้า ชุมชนของท่านจะเป็นอย่างไร (ภาพของชุมชน ภาพของผู้นำ)

\_\_\_\_\_

2.2) สิ่งดีๆ อะไรบ้างในตัวของคุณที่อยากให้มียู่ในตัวของคนในชุมชน

\_\_\_\_\_

2.3) ในอนาคต อีก 3 ปี ข้างหน้า คุณเห็นภาพใครที่จะเข้ามาช่วยคุณทำงานเพื่อชุมชนได้บ้าง  
ทำไมถึงเป็นคนนั้น \_\_\_\_\_

มีใครอีกบ้างไหม \_\_\_\_\_

2.4) หากคุณมีเวทมนตร์ สามารถเสกสิ่งดีๆ ให้เกิดขึ้นในอนาคต คุณจะเสกอะไรให้ชุมชนนี้

\_\_\_\_\_

**Body (B)**

แบบสัมภาษณ์เฉพาะสมาชิกในชุมชน (บันทึกเฉพาะสิ่งที่สังเกตได้)

คำถามวิจัยที่ 1 ลักษณะผู้นำชุมชนต้นแบบในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ เป็นอย่างไร ?

1) อยากจะขอทราบข้อมูลส่วนตัวหน่อยนะคะ

1.1) ชื่อ นามสกุล \_\_\_\_\_

1.2) อายุ อาชีพ ระดับการศึกษา ศาสนา \_\_\_\_\_

1.3) ความสัมพันธ์ทางเครือญาติกับคนในชุมชน \_\_\_\_\_

2) คุณเคยทำกิจกรรมในชุมชนร่วมกับผู้นำไหมครับ ไหนลองเล่าประสบการณ์ที่ดีที่สุดที่เคยทำกิจกรรมร่วมกับผู้นำชุมชนให้ผมฟังหน่อยได้ไหมครับ?

2.1) เคยรู้สึกสบายใจหรือสุขใจที่ได้ทำงานกับผู้นำในช่วงไหน เกิดเหตุการณ์อะไรขึ้น

\_\_\_\_\_

2.2) ผลงาน ความภาคภูมิใจ ความสำเร็จที่สุดจากการมีส่วนร่วมในกิจกรรมนั้น

\_\_\_\_\_

2.3) มีความประทับใจกับผู้ร่วมงานคนไหนบ้าง เขาทำอะไรให้ประทับใจ แล้วกับผู้นำละ

\_\_\_\_\_

2.4) ประโยชน์ที่ได้รับจากกิจกรรมหรืองานนั้นๆ มีอะไรบ้าง

\_\_\_\_\_

3) มีการเปลี่ยนแปลงใดๆ อะไรบ้างที่คุณเคยเห็นในชุมชน เกิดขึ้นได้อย่างไร?

3.1) ใครมีส่วนร่วมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นบ้าง ชุมชน ภาครัฐ ภาคเอกชน

---

3.2) ผู้นำมีบทบาทอย่างไรบ้างในการเปลี่ยนแปลงครั้งนั้น แล้วคุณละมีบทบาทอย่างไรบ้าง

---

3.3) อะไรคือสิ่งที่ทำให้คุณอยากเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งในกิจกรรมครั้งนั้นของชุมชน

---

4) สิ่งที่คุณมุ่งหวังจากผู้นำชุมชนคืออะไร

4.1) คุณมีความภาคภูมิใจอะไรในตัวผู้นำบ้าง

---

4.2) อยากให้ผู้นำพัฒนาชุมชนให้ดีขึ้นอย่างไร

---

4.3) มีแรงบันดาลใจอะไรที่ทำให้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆร่วมกับผู้นำชุมชน

---

4.4) จากประสบการณ์ที่ได้ร่วมในกิจกรรมต่างๆ กับผู้นำ สิ่งที่คุณคิดว่าจะนำไปใช้พัฒนาตนเอง ชุมชน และบอกต่อกับคนในชุมชน มีอะไรบ้าง

---

**คำถามวิจัยที่ 2 ลักษณะผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์เป็นอย่างไร ?**

**1) รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงภายนอกและภายในชุมชนว่ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง?**

1.1) การเปลี่ยนแปลงจากภายนอกชุมชนที่คิดว่าเป็นสิ่งดีๆ และน่าจะลองเอาเข้ามาใช้ในชุมชน มีอะไรบ้าง นำมาใช้อย่างไร (เทคโนโลยี ความรู้ เศรษฐกิจพอเพียง ความช่วยเหลือจากองค์กรนอกชุมชน) \_\_\_\_\_

**2) สิ่งที่คุณมุ่งหวังเกี่ยวกับคนในชุมชน และชุมชน มีอะไรบ้าง ลองบอกผมหน่อยได้ไหม ?**

2.1) คุณลองจินตนาการแล้วบอกกับผมสิครับว่าในอนาคตอีก 10 ปีข้างหน้า ชุมชนของท่านจะเป็นอย่างไร (ภาพของชุมชน ภาพของผู้นำ)

\_\_\_\_\_

2.2) สิ่งดีๆ อะไรบ้างในตัวของคุณที่อยากให้มืออยู่ในตัวของทุกคนในชุมชน

\_\_\_\_\_

2.3) ในอนาคต อีก 3 ปี ข้างหน้า คุณเห็นภาพใครที่จะเข้ามาช่วยคุณทำงานเพื่อชุมชนได้บ้าง  
ทำไมถึงเป็นคนนั้น \_\_\_\_\_

มีใครอีกบ้างไหม \_\_\_\_\_

2.4) หากคุณมีเวทมนตร์ สามารถเสกสิ่งดีๆ ให้เกิดขึ้นในอนาคต คุณจะเสกอะไรให้ชุมชนนี้

\_\_\_\_\_

## Conclusion

---

- สรุป Theme คร่าวๆ + Member checking (เช็คความเข้าใจว่าตรงกับผู้ให้ข้อมูลหรือไม่)
- ขอบคุณ + ให้ข้อมูลติดต่อกลับ (Optional)
- มีใครในชุมชนที่คิดว่าพอจะให้ข้อมูลแบบนี้กับผมได้อีกบ้างไหมครับ ช่วยแนะนำหน่อยได้ไหมครับ?

ภาคผนวก ค

โครงการพัฒนาสมาชิกในชุมชนเพื่อสนับสนุนแผนพัฒนากระบวนการสืบทอด  
ตำแหน่งผู้นำที่พึงประสงค์ในชุมชนต้นแบบอนุรักษ์ป่าที่มีอัตลักษณ์  
ทางชาติพันธุ์



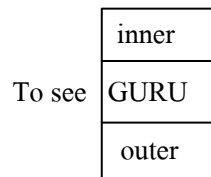
# โครงการพัฒนาสมาชิกในชุมชนเพื่อสนับสนุนแผนพัฒนากระบวนการสืบทอดตำแหน่ง ผู้นำที่พึงประสงค์ในชุมชนต้นแบบอนุรักษ์ป่าที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์

## 1. ชื่อโครงการ

2C “Connector Community : ชุมชนนักประสาน”

## 2. กลยุทธ์

“Too See”



To be Connector Community

ค้นหาผู้รู้: ในชุมชน นอกชุมชน  
สู่ชุมชนนักประสาน

## 3. เป้าหมาย

- 1) สามารถพัฒนาสมาชิกในชุมชนแม่คองซ้ายให้เป็นนักประสานได้ ร้อยละ 25 ของสมาชิกชุมชน ภายใน 1 วัน และ ร้อยละ 60 ภายใน 3 เดือน
- 2) สามารถพัฒนาสมาชิกในชุมชนแม่คองซ้ายให้ค้นหาผู้รู้เป็น ร้อยละ 25 ของสมาชิกชุมชน ภายใน 1 วัน และ ร้อยละ 60 ภายใน 3 เดือน
- 3) สามารถสร้างชุมชนนักประสานได้ ร้อยละ 25 ของสมาชิกชุมชน ภายใน 3 เดือน และ ร้อยละ 60 ภายใน 6 เดือน

## 4. ประโยชน์ที่ได้รับ

เกิดการพัฒนายั่งยืนโดยลดการพึ่งพิงผู้นำเพียงคนเดียว มาเป็นการพึ่งพิงเครือข่ายผู้ประสานในชุมชน

## 5. การประเมินผล

- 1) จำนวนสมาชิกที่ตอบรับการเป็น “ผู้ประสาน” ของชุมชน หลังเสร็จโครงการ
- 2) จำนวนสมาชิกที่มีส่วนร่วมในเครือข่ายที่เพิ่มขึ้นหลังเสร็จสิ้นโครงการ 3 เดือน
- 3) จำนวนสมาชิกที่มีส่วนร่วมในเครือข่ายที่เพิ่มขึ้นหลังเสร็จสิ้นโครงการ 6 เดือน
- 4) จำนวนผู้ประสานที่สามารถพัฒนาเป็นผู้สืบทอด (Successor) ได้

## 6. ระยะเวลา

ระยะสั้น 3 เดือน ระยะยาว 6 เดือน

## 7. งบประมาณ

จำนวนเงิน – บาท

## 8. สถานที่

ศูนย์การเรียนรู้ชุมชนบ้านแม่คงชัย

## 9. กลุ่มเป้าหมาย

สมาชิกชุมชนบ้านแม่คงชัยจำนวน \_\_\_คน

## 10. ผู้รับผิดชอบ

นายแก้ว	คาคิ	(ผู้นำชุมชน)
นายสิงห์ทอง	คาคิ	
นายผัด	มุชัย	
นางสาวกอบกุล	ตั้งใจสู้	
นายปรีวัตร	เปลี่ยนศิริ	(วิทยากร)

## 11. เครื่องมือในการพัฒนา (Tools Intervention)

- 1) การสร้างเครือข่าย (Networking)
- 2) การสื่อสาร (Communication)

## 12. การดำเนินการ

### 12.1 การสร้างเครือข่าย (Networking)

12.1.1 กระตุ้นให้เห็นความสำคัญของผู้ประสานงาน

12.1.2 สอนเรื่อง Tipping Point ถ้าหาผู้ประสานได้แล้วคืออย่างไร  
(Coaching + Learning + “To See” Practice)

12.1.3 ฝึกปฏิบัติ

12.1.4 สอนเรื่องเครือข่ายและประโยชน์ที่ได้รับ  
(lecture + share experience from leader)

### 12.2 การสื่อสาร (Communication)

12.2.1 กระตุ้นให้เห็นความสำคัญของการสื่อสาร  
(share experience from shadow/follower)

12.2.2 ตัวอย่างการสื่อสาร และการประสานงาน จากงานวิจัย

(สอนการสื่อสารของผู้นำชุมชน และยกตัวอย่างชุมชนที่ประสบความสำเร็จจากผู้นำที่เป็นผู้ประสาน (Connector) จากงานวิจัย)

12.2.3 ฝึกปฏิบัติ

(แบ่งกลุ่ม 4 กลุ่ม คละคน ออกมาสื่อสารตามหัวข้อ)

## 13. การปฏิบัติการ

### 13.1 ช่วงที่ 1 (เช้า) การสร้างเครือข่าย (Networking)

13.1.1 กระตุ้นให้เห็นความสำคัญของผู้ประสานงาน

การกระตุ้นให้เห็นความสำคัญของการเป็นผู้ประสานงาน และการเข้าร่วมเครือข่าย ด้วยความสำเร็จของชุมชน วิทยากรนำเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์ ความสำเร็จของชุมชนจากอดีต กระทั่งปัจจุบัน และความคาดหวังของชุมชนในอนาคต (ไวนิล)

(วิทยากรถาม สร้างการมีส่วนร่วม)

“พวกเราคิดว่าที่ชุมชนแม่กองซ้าย ไม่ถูกไล่ที่ให้ไปอยู่ที่อื่น อยู่รอดมาจนถึงทุกวันนี้ได้ เกิดจากอะไรบ้าง?”

.....

(วิทยากรกล่าวเสริม)

“เกิดจากกิจกรรมที่ทุกคนร่วมกันทำในชุมชน คือ “การทำแนวกันไฟ” ประกอบด้วยปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญคือ 1) อัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ของชุมชนบ้าน แม่คองซ้าย 2) การสื่อสารของชุมชน 3) การประสานงานเครือข่าย และจากการศึกษาวิเคราะห์ชุมชนยังพบอีกว่า ความอยู่รอด และความสำเร็จของชุมชนเป็นผลมาจากผู้นำที่เป็นนักประสาน (Connector) ถ้าอยากให้ชุมชนนี้มีความอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน จำเป็นต้องมีคนที่เป็นนักประสานเช่นนี้อีกหลายๆคนในหมู่บ้าน”

(วิทยากรถาม สร้างการมีส่วนร่วม)

“ทุกคนคิดว่ายังไปข้างครับ การที่ชุมชนยังอยู่ได้จนถึงทุกวันนี้เกิดจากผู้นำลักษณะอย่างไร?

.....

“คิดว่าลุงแก้วของเรา เป็นนักประสาน จริงรีเปล่า แล้วถ้ามีคนอย่างลุงแก้วหลายๆคนในหมู่บ้านล่ะ มีหลายๆ รุ่นล่ะ ชุมชนของเราจะอยู่อย่างยั่งยืนได้ คิดเห็นอย่างไรกันบ้างครับ?

.....

13.1.2 สอนเรื่อง *Tipping Point* ถ้าหาผู้ประสานได้แล้วคืออย่างไร

(*Coaching + Learning + “To See” Practice*)

(วิทยากรถาม สร้างการมีส่วนร่วม)

“คนที่สามารถจุดประกายให้เกิดกระแสต่างๆ ในชุมชนได้ คือคนแบบไหน?”

.....

(วิทยากรกล่าวเสริม)

คนที่สามารถจุดประกายให้เกิดกระแสต่างๆ ในชุมชน มี 3 แบบ คือ 1) ผู้ประสาน คือ คนที่รู้จักคนมากในหลากหลายวงการ พวกเขาเป็นคนที่มีความสามารถในการเชื่อมต่อส่วนต่างๆ ของสังคม และสามารถเข้าถึงคนจำนวนมากในเวลาอันรวดเร็ว 2) ผู้รู้ คือ คนที่ รู้มาก หรือมีฐานข้อมูลเคลื่อนที่ เป็นพวกที่เอาจริงเอาจังกับการจดจำ สะสมข้อมูลนานาชนิด และพร้อมที่จะเผยแพร่ กระจายข้อมูลไปให้กับผู้ที่ต้องการ เช่น ไปกินอาหารร้านไหนอร่อย จะดีแค่ไหนต้องทำอย่างไร จะเลี้ยงผีต้องทำอย่างไร การจัดการป่าชุมชนของแม่คองซ้าย มีป่ากี่ประเภท ทำอย่างไรบ้าง 3) นักขาย คือ คนที่มีความสามารถในการโน้มน้าว จูงใจคนให้คล้อยตามคำพูดได้โดยง่าย

คนที่มีลักษณะต่างๆ ดังกล่าวมานี้จะมีบทบาทสำคัญมากในการผลักดันให้ชุมชนบรรลุผลได้สำเร็จ อยู่รอดได้อย่างยั่งยืน

(วิทยากรถาม ตรวจสอบความคิดของชุมชน)

ถึงตอนนี้แล้ว มีใครคิดว่าลุงแก้วยังเป็นผู้ประสานอยู่บ้าง?

แล้วใครที่คิดเห็นว่ามันไม่ใช่แล้ว น่าจะเป็นผู้รู้ หรือไม่ก็ นักขาย มากกว่า?

(วิทยากรกล่าวเสริม)

จากการการศึกษาวิเคราะห์ จริงๆ แล้ว ลุงแก้ว ผู้นำชุมชนของที่นี่ เป็นคนที่มีลักษณะครบทั้ง 3 แบบ จะเห็นได้ว่า คนในชุมชน มีความเชื่อถือ เชื่อใจในตัวลุงแก้วมาก จริงไหมครับ ลุงแก้วเอาความคิดอะไรมาเสนอ บอกให้ช่วยกันทำอะไรเพื่อพัฒนาหมู่บ้าน ชาวบ้านจะช่วยกันทำ มีความร่วมมือกัน ตรงนี้ จะเรียกว่านักขาย ได้รึเปล่า?

(วิทยากรถาม ตรวจสอบความคิดของชุมชน)

แล้วถ้าผมถามต่อไปว่า การเป็นนักขายของลุงแก้ว เกิดจากอะไร คิดว่าเกิดจากอะไรครับทำไมเวลาลุงแก้วพูดแล้ว ถึงมีคนเชื่อ?

(วิทยากรกล่าวเสริม)

จากข้อมูลที่ผมได้มาที่ไปถามชาวบ้านนะครับ จึงได้ทราบว่า ที่คนในชุมชนนี้เชื่อถือ เชื่อใจผู้นำ ก็เนื่องด้วย 1) เป็นผู้มีความรู้ 2) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ 3) เป็นผู้ประสานงานกับนอกชุมชน และนั่นเองคือความเป็นผู้รู้ของลุงแก้ว พวกเราจะเชื่อถือ คนที่เราคิดว่ารู้มากกว่าคนอื่นใช่ไหมครับ คิดอย่างไรกันบ้าง?

แต่จริงๆแล้ว ความรู้ที่ติดตัวลุงแก้วนี้ จริงๆ แล้วก่อนหน้านี้ลุงแก้วก็ไม่ได้รู้ไปมากกว่าคนในหมู่บ้าน เช่น การตัดแคว การทำป่าพิธีกรรม การทำไร่ ซึ่งเป็นความรู้ของคนปกากะญอ ที่ทุกคนน่าจะรู้เท่าๆกัน ลุงแก้ว เขาก็ไม่รู้หนังสือ อ่านไม่ได้ เขียนไม่ได้ แล้วความรู้อื่นๆ ที่ชาวบ้านคิดว่าลุงแก้วมีมากกว่าคนอื่นๆ คือเรื่องอะไรบ้างล่ะครับ เช่น... ไหนลองบอกผมหน่อยซิ?

(วิทยากรถาม ตรวจสอบความคิดของชุมชน)

แล้วคิดว่าความรู้พวกนี้ ที่ลุงแก้วมีมากกว่าคนอื่นๆ ในชุมชน พูด แล้วคนในชุมชนเชื่อ เกิดจากอะไรครับ?

(วิทยากรกล่าวเสริม)

มันเกิดจากการที่ลูกแก้ว แยกไม่ได้ที่ทุกคนในแม่กองซ้ายจะโดนอพยพให้ออกจากป่า แยกเลยต้องประสานกับองค์กรต่างๆ นอกชุมชน แยกเลยต้องไปประชุมบ่อยๆ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ เอาความรู้เหล่านั้นมาพัฒนาชุมชน มาบอกต่อกับคนในชุมชน ได้รับรู้ใช้ไหมครับ นี่แหละครับ จุดเริ่มต้น คือการที่แกมีใจเป็น “นักประสาน” ก่อน แล้วการเป็นผู้รู้การเป็นนักขายก็ตามมา

(วิทยากรถาม สร้างการมีส่วนร่วม)

ถึงตอนนี้แล้ว สามารถตอบผมได้รึยังครับ ว่าการมีผู้ประสานอยู่ในชุมชนของเรา คืออย่างไร?

.....

ใครในชุมชนสามารถเป็นผู้ประสานได้บ้าง?

.....

แล้วถ้าทุกคนในชุมชนเป็นผู้ประสานล่ะ จะได้อย่างไร?

.....

(วิทยากรถาม นำเข้าสู่การให้ข้อมูลแก่ผู้ฟัง)

ถ้าอยากเป็นผู้ประสานต้องทำอะไรบ้าง?

.....

(เนื้อหา การเป็นผู้ประสาน)

ผมมีคำสั้นๆ ง่ายๆ ถ้าอยากเป็นผู้ประสานนะครับคือ

**“เปิดใจให้กว้าง สร้างมิตรสัมพันธ์ หันมองหาผู้รู้ นำสู่การมีส่วนร่วม”**

ถามว่า ทำไม ผู้ประสานต้องเสาะหาผู้รู้ ก็เพราะว่า ในความเป็นจริงแล้ว อย่างกรณีลูกแก้ว ที่สร้างสมประสบการณ์ความรู้มากขึ้น ก็เพราะท่านเป็นนักประสาน ที่ชอบพูดคุย กับผู้รู้ ประกอบกับ ถ้าเรารู้ว่าผู้รู้คนนั้นๆ รู้เรื่องอะไร เราสามารถขอความช่วยเหลืออะไรจากเขาได้บ้าง หรือมีความช่วยเหลืออะไรที่เราสามารถแบ่งปันให้เขากลับคืนได้บ้าง ก็นับได้ว่าเป็นการสร้างมิตรสัมพันธ์อันดี และสร้างสมประสบการณ์จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อันเกิดจากการมีส่วนร่วมด้วย

การเปิดใจให้กว้าง คือ การเปิดรับ และพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ให้บอกกับตนเองเสมอว่า “เราก็สามารถทำได้”

การสร้างมิตรสัมพันธ์ สามารถสร้างได้ด้วยการ “ยิ้มแย้มแจ่มใจ ตั้งใจสนทนา เจรจาไพเราะ สงเคราะห์เกื้อกูล”

กล่าวคือ

- 1) ยิ้มแย้ม แจ่มใส คือ การฝึกยิ้มแย้มเข้าไป ยิ้มอย่างจริงใจ ยิ้มทุกที่ ยิ้มให้กับทุกคน ใครอยู่ใกล้ก็รู้สึกอบอุ่นมีความสุข
- 2) ตั้งใจสนทนา หมายถึง เราจงตั้งใจสนทนา เป็นผู้ฟังมากๆ ยิ่งฟังมากก็จะรู้มาก
- 3) เจรจาไพเราะ หมายถึง เราจงเจรจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะเสนาะโสต คำพูดที่รื่นหูจะมีแต่คนนิยมชมชอบ ไม่มีใครชอบคนพูดตะคอก พูดเสียดสี
- 4) สงเคราะห์เกื้อกูล หมายถึง เราจงให้การสงเคราะห์เกื้อกูลแก่ผู้ที่เราเกี่ยวข้องกับ เช่นให้ความช่วยเหลือจัดหาสิ่งของมาฝากบ้างตามสมควร

การหันมองหาผู้รู้ คือ การที่เราได้ฟัง ได้พูดคุย กับคนอื่นๆ พอเราฟังมากก็เกิดความรู้ และได้รู้ว่าผู้ที่เราสนทนาอยู่ด้วยนั้นเขาเป็นใคร ทำอะไร ที่ไหน อย่างไร รู้เกี่ยวกับเรื่องอะไรบ้าง เพราะถ้าเราไม่พูดคุยกับเขา ไม่เข้าไปทำความรู้จักกับเขา เราก็จะไม่สามารถหาผู้รู้ได้เลย หรือในบางครั้งคนที่เราสนทนาด้วยอาจไม่ใช่ผู้รู้ แต่เขาอาจรู้ว่าใครที่เป็นผู้รู้ในเรื่องนั้นๆ ก็สามารถบอกต่อเกี่ยวกับคนที่เป็นผู้รู้แก่เราได้

การนำผู้การมีส่วนร่วม คือ การมีส่วนร่วมที่เน้นในรูปกลุ่ม/องค์กรหรือชุมชน เป็นการที่ปัจเจกบุคคล กลุ่มหรือชุมชน มีความเห็นพ้องต้องกันในเรื่องที่มีผลกระทบใดๆ ต่อการดำเนินชีวิตของตนเอง แล้วมีการแสดงให้เห็นถึงความต้องการร่วมกันที่จะเปลี่ยนแปลงให้เป็นที่ตามวัตถุประสงค์ของตน จนมาสู่การตัดสินใจกระทำการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้นๆ มีความร่วมมือและรับผิดชอบในกิจกรรมการพัฒนาที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม โดยในขั้นตอนต่างๆ ของการดำเนินกิจกรรมนั้นๆ มีกลุ่มหรือองค์กรชุมชนรองรับ ประชาชนที่เข้าร่วมมีการพัฒนาภูมิปัญญา และการรับรู้สามารถคิด วิเคราะห์ และตัดสินใจเพื่อกำหนดการดำเนินชีวิตของตนเองได้ ประชาชนหรือชุมชนได้พัฒนาขีดความสามารถของตน ในการจัดการควบคุมการใช้และการกระจายทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อประโยชน์ต่อการดำรงชีพทางเศรษฐกิจและสังคม ตามความจำเป็นอย่างสมศักดิ์ศรีในฐานะสมาชิกของสังคม (ทศพล กฤตยพิสิฐ, 2538: 10)

### 13.1.3 ฝึกปฏิบัติ

เราลองมาฝึกเป็นผู้ประสานกันดีไหมครับ ลองนึกดูกันซิครับว่า มีใครเป็นผู้รู้ในชุมชนของเราบ้าง เป็นผู้รู้เรื่องอะไรบ้าง? แล้วข้างนอกล่ะครับ ไหนใครบอกผมได้ว่ามีใครบ้าง? (แจกกระดาษให้เขียน ชื่อผู้รู้ที่อยู่ในชุมชน และผู้รู้ที่อยู่นอกชุมชน คนที่เขียนไม่ได้ ให้เดี๋ยวก่อน ช่วยเขียนให้)

.....

(ถามเป็นรายบุคคล) แล้วรู้ได้ยังไงว่าเขาเป็นผู้รู้เรื่องนี้?  
แล้วคนที่อยู่ข้างนอกล่ะครับ เราไปรู้ได้ยังไงว่าเขาเป็นผู้รู้?

.....  
(วิทยากรถามนำเข้าเรื่องเครือข่าย)

แล้วลุงแก้วเขาเป็นผู้ประสานที่สร้างการมีส่วนร่วมกับคนในชุมชนอย่างไรบ้างครับ  
เรื่องอะไรบ้างลองยกตัวอย่างให้ผมดูหน่อย?

.....  
ไหนใครก็ได้ลองบอกผมหน่อยสิครับว่า ที่ลุงแก้ว เขาไปรู้จักผู้รู้ เอาเรื่องโน้น  
เรื่องนี้มาเล่าให้ฟังในหมู่บ้านของเรา ลุงแก้วเขาไปเอามาจากไหนครับ ... ไซ้แล้วครับ การเข้าไป  
ประชุม ไปรับฟัง ไปสานสัมพันธ์กับเครือข่าย และการประสานงานในเครือข่ายของลุงแก้ว ที่ทำ  
ต่อเนื่องมาตลอดนี้เอง ที่ทำให้ลุงแก้วรู้จักผู้รู้มากมาย ด้วยความที่เป็นนักประสาน ทำให้แกรู้จักคน  
โน้น คนนี้ แล้วจึงมีความรู้มากขึ้น กล้าที่จะพูดกับคนอื่น ๆ มากขึ้น จึงทำให้เกิดการแลกเปลี่ยน  
เรียนรู้ เกิดการพัฒนาตนเอง นั่นก็เป็นการเอาตัวลุงแก้วเองเข้าไปมีส่วนร่วมในเครือข่ายครับ

ผมเชื่อว่า ยังมีอีกหลายคน โดยเฉพาะเด็ก ๆ เยาวชนรุ่นใหม่ และคนที่ยังไม่เคยไป  
ร่วมประชุมกับลุงแก้ว คงยังจะมองภาพไม่ออกว่าเครือข่ายคืออะไร ต่อไปผมจะพาทุกคน ไปรู้จักกับ  
เครือข่ายครับ

#### 13.1.4 สอนเรื่องเครือข่ายและประโยชน์ที่ได้รับ

(lecture + share experience from leader)

(ผู้นำมีส่วนร่วมในการแบ่งปันประสบการณ์)

ลำดับต่อไปผมขอเชิญลุงแก้วออกมาเล่า แบ่งปันประสบการณ์หน่อยครับ ว่าตอน  
ก้าวแรกที่เข้าไปในเครือข่ายตอนนั้นคิดอะไรอยู่ถึงเข้าไป?

เข้าไปแล้วเจออะไรบ้าง เขาให้ลุงทำอะไรบ้าง?

นานเท่าไหน กว่าลุงจะกล้าพูดกับคนอื่น ๆ ในเครือข่าย?

ลุงเอาอะไรไปเล่าบอกต่อในเครือข่ายบ้าง?

แล้วเอาประสบการณ์อะไรในเครือข่ายกลับมาทำต่อในชุมชนบ้าง?

(วิทยากรกล่าวเสริม)

และตรงนี้เองก็คือบทบาทของนักประสานในการมีส่วนร่วมครับ เป็นการเข้าไปมี  
ส่วนร่วมในเครือข่าย โดย อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2546) กล่าวว่าการสร้างเครือข่าย (Net Working)  
เป็นรูปแบบการพัฒนาตนเองอีกรูปแบบหนึ่ง เป็นการแสวงหาโอกาสเพื่อรู้จักกับบุคคลใหม่ๆ และ  
การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลที่พึงรู้จัก รวมทั้งการรักษาความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลต่างๆ ทั้ง  
ที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องในสายอาชีพหรือแวดวงเดียวกัน



### ประโยชน์จากการมีส่วนร่วมในเครือข่าย

1) เกิดการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ ทั้งนี้การที่เรามีโอกาสได้พูดคุยกับบุคคลต่างๆ จะทำให้เราเป็นคนมีโลกกว้างขึ้น ซึ่งทำให้เรารับรู้ถึงความคิดหรือข้อมูลใหม่ๆ อยู่เสมอ หรืออย่างน้อยๆ ก็จะทำให้เราเป็นคนทันโลก ทันเหตุการณ์ ได้รู้ว่าหน่วยงานหรือ องค์กรอื่นเขาทำอะไร ไปบ้าง มาใช้ภายในองค์กร หรือในชุมชนของตน

2) เกิดการพัฒนาตนเอง ผู้ได้เปรียบคือผู้ที่สามารถใช้ข้อมูลที่ได้รับมาเพื่อการพัฒนาตนเอง ผู้ที่แสวงหาโอกาสที่จะสร้างเครือข่ายอยู่เสมอ ผู้นั้นย่อมจะเป็นผู้ที่มีจิตสำนึกของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนแปลงตนเองให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา การสร้างเครือข่ายเปรียบเสมือนโมเดลกุลแห่งความตื่นตัวกับสิ่งใหม่ๆ ที่อยู่ในตัวของตนเอง มันจะทำให้คุณกระหายที่จะหาทางในการพัฒนาตนเองซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาและปรับปรุงงานของตนเองตามไปด้วย

3) เกิดการยอมรับจากเครือข่ายของคุณ การยอมรับก็คือ ความศรัทธา การได้รับความไว้วางใจ และการได้รับการกล่าวถึงจากเครือข่ายของคุณว่าคุณเป็นบุคคลที่มีความรู้และความสามารถในการสายอาชีพของตนเอง ทั้งนี้ประโยชน์ข้อนี้จะเกิดขึ้นได้ แต่ก็อาจใช้ระยะเวลาพอสมควร เพราะนั่นหมายความว่า คุณจะต้องเป็นผู้มีความรู้และความสามารถในระดับหนึ่งที่จะทำให้เครือข่ายของคุณยอมรับคุณ แต่เมื่อไรก็ตามที่คุณได้รับการยอมรับจากเครือข่ายของคุณแล้ว นั่นหมายถึงการประสบความสำเร็จในสายวิชาชีพของตัวเอง

4) มีที่ปรึกษา หากคุณเผชิญกับปัญหา การมีเครือข่ายย่อมจะทำให้คุณมีเพื่อนที่มีหลากหลายรูปแบบ หลายความคิด และหากตัวคุณเองมีปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงาน ก็สามารสอบถามความเห็นจากเพื่อนที่เป็นเครือข่ายของคุณ ซึ่งจะช่วยให้คุณได้รับแนวทางเลือกที่หลากหลาย ที่จะเป็นข้อมูลมากเพียงพอที่จะทำให้คุณสามารถตัดสินใจหาทางออกกับปัญหาหรืออุปสรรคที่กำลังเผชิญอยู่ นอกจากปัญหาจากการทำงานที่คุณกำลัง เผชิญอยู่ ยังสามารถปรึกษาปัญหาชีวิตซึ่งเป็นเรื่องส่วนตัวของคุณกับเพื่อนที่เป็นเครือข่ายของคุณเชิงคุณไว้วางใจ

5) จุดประกายความหวังใหม่ นอกจากจะได้รับความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ สำหรับการพัฒนาด้านเองและพัฒนาการทำงานแล้ว อาจจะเป็นตัวจุดประกายความฝันใหม่ให้เกิดขึ้น ทำให้คุณมีความคิดริเริ่มหรือไอเดียใหม่ๆ ที่แปลกแหวกแนวออกไปจากงานปัจจุบันที่กำลังทำอยู่ เช่น ความคิดที่จะทำร้านหนังสือ ความคิดที่จะเป็นนักเขียน ความคิดที่จะเป็นวิทยากรภายนอก เป็นต้น เครือข่ายจะเป็นส่วนหนึ่งที่สานฝัน ทำให้ฝันของคุณเป็นจริงได้

### แนวทางในการสร้างเครือข่าย

1) การเป็นนักแสวงหาเครือข่าย การแสวงหาช่องทางหรือโอกาสในการสร้างเครือข่ายให้มากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการเข้าฝึกอบรมในหลักสูตรหรือโปรแกรมต่างๆ การเข้าร่วมชมรม

ที่จัดขึ้น การเข้าร่วมงานสัมมนาต่างๆ หรือแม้แต่การท่องอินเทอร์เน็ตบนกระดานสนทนากับเพื่อน  
รวมวงการ

2) การเป็นนักสร้างสัมพันธ์ หากคุณมีโอกาสได้พบเจอกับบุคคลต่างๆ อย่าปล่อยให้  
ให้โอกาสลหายไป คุณควรเริ่มต้นสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลต่างๆ ก่อน ด้วยการสร้าง  
ประเด็นหรือคำถามเพื่อเริ่มต้นสร้างความสัมพันธ์กับคนที่คุณอยากสร้างเครือข่ายด้วย หรือการ  
เริ่มต้นด้วยให้ความช่วยเหลือกับเครือข่ายของคุณเองก่อน ต่อจากนั้นคุณควรขออนามบัตร อีเมล  
หรือขอเบอร์โทรศัพท์เพื่อการติดต่อในครั้งต่อไป

3) การเป็นผู้รักษาสัมพันธ์ หลายต่อหลายครั้งที่คุณหยุดการสร้างเครือข่ายด้วย  
การขาดการติดต่ออย่างต่อเนื่อง นักสร้างเครือข่ายที่ดี ต้องเป็นผู้รักษาความสัมพันธ์ที่ดีด้วย อาจส่ง  
ข้อมูลข่าวสาร หรือบทความต่างๆ ที่น่าสนใจให้กับเครือข่ายของคุณเอง การโทรหรือส่งอีเมล  
สอบถามสารทุกข์สุขดิบ การขอความช่วยเหลือจากเครือข่ายของคุณ หรือแม้กระทั่งอาจนัดพบปะ  
หรือสังสรรค์กันเป็นบางโอกาส อย่างน้อยๆ ก็ไม่ทำให้เครือข่ายของคุณลืมนั่นไป

การสร้างเครือข่ายจะทำให้คุณเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และมีเพื่อนมากมายที่จะ  
ให้คำปรึกษาแนะนำและความช่วยเหลือต่างๆ มาสู่คุณ จงเปิดโลกทัศน์ของตัวเอง ด้วยการ  
แสวงหา การสร้าง และการรักษาสัมพันธ์ที่ดีกับเครือข่ายของคุณ (อาภรณ์ ภูวพิชญ์, 2546)

## 13.2 ช่วงที่ 2 (บ่าย) การสื่อสาร (Communication)

### 13.2.1 กระตุ้นให้เห็นความสำคัญของการสื่อสาร

*(share experience from shadow/follower)*

*(สร้างการมีส่วนร่วมจากประสบการณ์ของคนติดตามผู้นำไปร่วมเครือข่าย)*

#### ท่านที่ 1 คุณสิงห์ทอง

ในลำดับแรกขอเชิญคนที่ไปร่วมเครือข่ายบ่อยๆ ขอเชิญสิงห์ทองมาเล่า  
ประสบการณ์ที่ได้ติดตามลุงแก้วไปร่วมประชุมกับเครือข่ายในเวทีต่างๆ ให้ฟังหน่อยสิครับ ว่าครั้ง  
แรกที่ไปเห็นลุงแก้วในที่ประชุม สิงห์ทองรู้สึกอย่างไรบ้าง?

.....

แล้วภาพที่เห็นในปัจจุบันแตกต่างกับวันนั้นมากไหมครับ?

.....

แล้วตัวสิงห์ทองล่ะ มีอะไรเปลี่ยนแปลงไปบ้าง เมื่อเทียบกับวันแรกที่ติดตาม  
ลุงแก้วไป คิดว่าอะไรที่ทำให้เรามีการเปลี่ยนแปลงตรงนั้น?

.....

แล้วกับในชุมชนล่ะ สิ่งทองคิดว่า อะไรที่ทำให้เวลาสิ่งทองพูด หรือขอความร่วมมือจากคนในชุมชน แล้วทุกคนร่วมมือกัน?

.....

สิ่งทองคิดว่า การที่เราได้เข้าไปรู้จักคนเยอะมากขึ้นในเครือข่าย มีประโยชน์อะไรกับตัวเราบ้างแล้วมีประโยชน์อะไรกับชุมชนเราบ้าง?

.....

### ท่านที่ 2 คุณกอบกุล ท่านที่ 3 คุณผัด

ขอพี่กอบกุลและพี่ผัดบ้าง จากวันแรกที่ไปร่วมประชุม จนถึงทุกวันนี้ มีอะไรเปลี่ยนแปลงในตัวพี่บ้าง มีอะไรที่พี่เก็บเอาไปใช้ประโยชน์บ้าง?

.....

พี่กอบกุลและพี่ผัดคิดว่า การที่ทุกครั้งหลังจากกลับมาจากประชุม ลุงแก้วแจะประชุมหมู่บ้าน แล้วให้เราเล่าเรื่องต่างๆที่ได้รับรู้มา ให้คนอื่นๆ ในหมู่บ้านฟัง มีประโยชน์อย่างไรบ้างครับ?

.....

พี่คิดว่า การที่มีประชุมหมู่บ้านบ่อยๆ การที่เรารู้จักของชุมชนแล้วปฏิบัติตาม เวลามีคนมาตัดไม้ หรือมาจับปลาในเขต แล้วเรากล้าที่จะพูดกับเขา ว่าผิดกฎของหมู่บ้าน การสื่อสารมีส่วนช่วยอะไรเราได้บ้างครับ?

.....

สมมุติเวลามีคนทิ้งขยะในหมู่บ้าน หรือเอาทิ้งลงแม่น้ำอย่างนี้ พี่จะเข้าไปพูดกับเขาว่าอย่างไรครับ?

.....

จากที่สิ่งทอง พี่ผัด และพี่กอบกุลเล่ามา แสดงให้เห็นว่า ถ้าเราเป็นผู้ประสานเข้าไปมีส่วนร่วมในเครือข่าย เราจะได้พัฒนาตนเอง กล้าพูดมากขึ้น สามารถขอความร่วมมือจากคนในชุมชน ทำให้เรารู้จักคนมากขึ้น ซึ่งอาจเป็นผู้ที่จะคอยให้ความช่วยเหลือ คอยเป็นที่ปรึกษากับชุมชนเราได้ หรือแม้กระทั่ง เวลาเราเจอคนทำผิดกฎระเบียบของหมู่บ้าน เราก็กกล้าที่บอกเขา เป็นการสร้างความภาคภูมิใจให้กับตนเอง ที่ได้มีส่วนร่วมในการช่วยเหลือชุมชนด้วย ใช่หรือไม่?

13.2.2 ตัวอย่างการสื่อสาร และการประสานงาน จากงานวิจัย  
(สอนการสื่อสารของผู้นำชุมชน และยกตัวอย่างชุมชนที่ประสบความสำเร็จจาก  
ผู้นำที่เป็นผู้ประสาน (Connector) จากงานวิจัย)

งานวิจัยที่ 1

จันทร์ทิพย์ ปาละนันท์ (2545) ศึกษาความสามารถทางการสื่อสารของผู้นำชุมชน  
วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตร์มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผลการวิจัยพบว่า

1) ผู้นำชุมชนต้องการแสวงหาข้อมูลข่าวสารเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติ  
ภารกิจงานพัฒนาชุมชนเป็นสำคัญและแหล่งข้อมูลข่าวสารที่ผู้นำเลือกใช้คือ "สื่อบุคคล" ได้แก่  
ชาวบ้าน เจ้าหน้าที่ บุคคลที่มีความรู้มีประสบการณ์

2) รองลงไปคือการดูงานกิจกรรม/โครงการในพื้นที่ต่างๆ และเอกสาร ทั้งนี้โดยมี  
ช่องทางการสื่อสารหลัก ได้แก่ การสอบถาม พูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการอ่าน

3) ผู้นำมีขั้นตอนการจัดการข้อมูลข่าวสาร โดยการพิจารณาความน่าเชื่อถือของ  
แหล่งสาร โดยหากสารนั้นสอดคล้องกับความรู้เดิม ผู้นำจะวิเคราะห์ สร้างความเข้าใจ จัดลำดับ  
ความสำคัญ และนำไปใช้ แต่หากสารนั้นไม่สอดคล้องกับความรู้เดิม ผู้นำจะเก็บข้อมูลนั้นไว้หา  
โอกาสตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนและหรือเป็นข้อมูลต่อไป

4) กลวิธีการสื่อสารที่เอื้อต่อการนำไปสู่การเป็นผู้นำชุมชนที่ประสบความสำเร็จ  
ได้แก่ กลวิธีการรับและการถ่ายทอดสาร

4.1) กลวิธีการรับสารมี 4 ประการ คือ

4.1.1) การใช้หลัก "สุ จี ปุ ลิ"

4.1.2) การใช้หลักการเรียนรู้

4.1.3) การใช้หลักเหรียญสองด้าน/มองต่างมุม

4.1.4) การใช้หลัก "หูตากว้างไกล"

4.2) กลวิธีการถ่ายทอดสาร แบ่งเป็น 3 ช่วง คือ

4.2.1) ช่วงชี้ปัญหา สร้างความสนใจ จูงใจร่วมพัฒนา ประกอบด้วย  
การเทศน์ไปคุยไป การส่งสารผ่านหอกระจายข่าว การสร้างสารดึงดูดใจ การใช้ "กลุ่ม" เป็นสื่อ การ  
เลือก "ปัญหา" พร้อมหาทางออก และการทำตัวเป็นแบบอย่าง

4.2.2) ช่วงการสื่อสารผ่านการลงมือปฏิบัติ ประกอบด้วย  
การสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ การสร้างการมีส่วนร่วม การดูงานสัมผัสของจริง การสื่อสารกับการจัดการ  
และการยึดมั่นความดี

4.2.3) ช่วงได้รับการยอมรับ ประกอบด้วยการวิเคราะห์ผู้รับสาร : ผู้รับสารต่างกัน สื่อสารต่างกัน การใช้ข้อมูลถูกต้องพร้อมแหล่งอ้างอิง การสื่อสารผ่านอวัจนะสาร การขยายกลุ่มงาน เคลื่อนไหวและเติบโต การวางเป็นกลางไขความขัดแย้ง และการประเมินผลพัฒนาตนเอง

เห็นภาพชัดขึ้นไหมครับว่าทุกครั้งที่ผู้นำของเรากลับมาจากการประชุม จะเรียกคนทั้งหมดมาประชุมมาฟังผู้นำพูดต่อ ตรงนี้ก็เป็น การสื่อสาร หรือเวลาที่ลูกบ้านติดตามไปด้วย ผู้นำก็จะให้มาสื่อสารกับคนอื่นๆต่อ มันก็เป็นเหมือนกับงานวิจัยที่ผมเอามาให้ดูว่าจริงๆ แล้วคนที่ เป็นผู้ประสาน ก็สามารถช่วยเหลือชุมชนได้ ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้นำก็ได้ครับ เพียงแค่เราออกไปประชุม ไปคุยกับผู้รู้ ไปดูงาน แล้วฟัง ดู มาเรื่อยๆ คิดตาม จดข้อมูลเอาไว้ศึกษาหรือเอามาเล่าต่อ ประกอบกับการตั้งคำถามที่เขาพูดมา มันจริงหรือเปล่า เราสามารถทำอะไรกลับมาใช้เพื่อพัฒนาตัวเองได้บ้าง พัฒนาหมู่บ้านเราได้บ้าง หักพูด หักสื่อสารกันเรื่อยๆครับ เริ่มแรก อาจจะเป็นการ ไปนั่งฟังเฉยๆ ก่อนครับ แล้วจะเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามมา

### งานวิจัยที่ 2

อมรรัตน์ ทิพย์เลิศ (2548) ศึกษาความสามารถทางการสื่อสารของผู้นำท้องถิ่นในการบริหารจัดการชุมชน กรณีศึกษา : ชุมชนตำบลบางเจ้าฉ่า อำเภอโพธิ์ทอง จังหวัดอ่างทอง วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (สื่อสารมวลชน) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

#### *ผลการวิจัยพบว่า*

กลยุทธ์การสื่อสารที่ผู้นำชุมชนใช้มี 4 กลยุทธ์ ได้แก่

- 1) กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อระดมคนเข้ามามีส่วนร่วม คือ การเลือกผู้รับสารที่มีศรัทธาในผู้นำในการระดมคนเข้ามาร่วมประชุม ร่วมทำงาน
- 2) กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการระดมทุน คือ การสื่อสารกับชาวบ้านเพื่อให้เกิดการรวมกลุ่ม และกับกลุ่มภายนอกชุมชนเพื่อระดมทุนมาสนับสนุนทำธุรกิจของชุมชน
- 3) กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อประชาสัมพันธ์ชุมชน คือ การสื่อสารถึงเอกลักษณ์ของชุมชน การสร้างความหมายให้กับชุมชน
- 4) กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อบริหารจัดการความขัดแย้ง คือ การสร้างความโปร่งใสจากการใช้ “คนกลาง” เป็นช่องทางการสื่อสาร และการใช้ “ตนเอง” เป็นสื่อกลาง เป็นช่องทางในการประสานคู่กรณี

#### *ความสำเร็จที่เกิดขึ้นของชุมชนมีดังนี้*

- 1) ชุมชนมีการเปลี่ยนแปลงไปสู่ชุมชนจักสานเพื่อการท่องเที่ยว
- 2) ผู้นำสามารถสื่อสารให้เกิดการรวมกลุ่มเพื่อการท่องเที่ยว 7 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มจักสาน กลุ่มบ้านพักโฮมสเตย์ กลุ่มเกษตรท่องเที่ยว กลุ่มรถอู่เต็นท์บริการ กลุ่มผลไม้ และกลุ่มอาสาพัฒนา

- 3) กำนันสุรินทร์ นิลเลิศ ผู้นำชุมชนได้รับการยอมรับจากนักพัฒนาว่าเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการบริหารจัดการชุมชน “ได้รับรางวัลแหวนทอง”
- 4) ผู้นำได้รับเลือกเป็นตัวแทนผู้นำภาคกลางในการจัดทำแผนชุมชน
- 5) แผนชุมชนตำบลบางเจ้าฉ่าได้รับเลือกให้เป็นตัวอย่างในการศึกษาจัดทำแผนชุมชนระดับประเทศ

### งานวิจัยที่ 3

นรมน นันทมนตรี (2544) ยุทธวิธีการสื่อสารของผู้นำชุมชนในการพัฒนาการมีส่วนร่วมของสมาชิกชุมชนในการลดปริมาณขยะ กรณีศึกษา : ชุมชนสุขสันต์ 26. วิทยานิพนธ์ นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต (นิเทศศาสตร์พัฒนาการ) มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

#### *การวิจัยพบว่า*

ยุทธวิธีการสื่อสารของผู้นำชุมชนในการพัฒนาการมีส่วนร่วมของสมาชิกชุมชนในการลดปริมาณขยะ ของชุมชนสุขสันต์ 26 มี 7 วิธี คือ

- 1) การนำตนเองมาเป็นสื่อของการปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างในการรักษาความสะอาดชุมชน
- 2) การพูดคุยกับสมาชิกในชุมชนอย่างใกล้ชิด เมื่อสมาชิกประสบปัญหา ผู้นำจะคอยเป็น “ผู้ประสาน” นำความช่วยเหลือมาสู่ชุมชน ผู้นำรู้ว่า ปัญหาแบบนี้ จะติดต่อใครมาช่วยได้บ้าง แล้วสามารถติดต่อได้ทางไหนบ้าง ก็จะหมั่นเข้าไปติดต่อสื่อสาร ประสานงาน สามารถช่วยเหลือสมาชิกได้ทันเหตุการณ์
- 3) การชี้ให้เห็นถึงปัญหาสถานการณ์ภายในชุมชน เพื่อให้สมาชิกในชุมชนร่วมกันถกถึงทางออกของปัญหา โดยใช้วิธีการคัดแยกขยะ
- 4) การใช้เสียงตามสายในชุมชน เพื่อแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับชุมชน รวมถึงการณรงค์ต่างๆ
- 5) การจัดประชุมเพื่อพัฒนาการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบความโปร่งใสของสมาชิกชุมชน
- 6) การเลือกสมาชิกชุมชนเป็นสื่อในการกระจายข้อมูล ได้แก่ แม่บ้าน และเด็กๆ ในชุมชน
- 7) การสื่อให้เห็นถึงผลตอบแทน ที่สมาชิกทุกคนจะได้รับ ได้แก่ เงินที่ได้จากการนำขยะไปขาย

ปัจจัยทางการสื่อสารที่ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของสมาชิกชุมชน ในการลดปริมาณขยะ คือ

- 1) มุมมองของผู้ส่งสารที่มีต่อชุมชน ได้แก่ สมาชิกชุมชน และตนเอง
- 2) ประสบการณ์ในการเผชิญปัญหาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันร่วมกันในชุมชน
- 3) เนื้อหาของสารที่เป็นเรื่องใกล้ตัวกับสมาชิกในชุมชน
- 4) การเลือกใช้สื่อให้เหมาะสมและเข้ากับกลุ่มเป้าหมาย ทำให้สมาชิกชุมชนเข้าใจในเนื้อหาไปในแนวทางเดียวกัน
- 5) ความเชื่อถือของผู้รับสารที่มีต่อผู้นำชุมชน และบริบท ได้แก่ นโยบายในการจัดโครงการชุมชนนาร่องในการรักษาความสะอาดและลดปริมาณขยะในชุมชน สำนักงานเขตบางกะปิตามนโยบายของกรุงเทพมหานคร นโยบายสถานศึกษาเกี่ยวกับการรักษาความสะอาด นโยบายของมูลนิธิพลเอกชาติชาย ชุณหะวัณ ที่เข้ามาสนับสนุนโครงการ
  - 6) วัฒนธรรมการสื่อสารในชุมชนที่เป็นกันเอง  
ความสำเร็จที่เกิดขึ้นของชุมชนมีดังนี้
    - 1) ชุมชนสามารถลดปัญหาอาชญากรรม ลดปัญหาเสพยาเสพติด ลดปัญหาสิ่งแวดล้อมได้
    - 2) การประกวดชุมชนเป้าหมายดีเด่นประจำปี 2536 จาก ศาสตราจารย์ ร้อยเอก กฤษณา อารุณวงษ์ ณ อยุธยา
    - 3) รางวัลรักษาความสะอาดดีเด่นและรักษาสิ่งแวดล้อม จาก นายพิจิตต รัตกุล (ผู้ว่าราชการกรุงเทพฯ)
    - 4) การประกวดสถานศึกษาและชุมชนดีเด่นในการสู้ภัยเศรษฐกิจประเภทชุมชน ประจำปี 2541 จาก นายอาทร จันทร์วิมล (เลขาธิการคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ)
    - 5) ผู้สนับสนุนในการแยกขยะอย่างยั่งยืน จากกรมอาชีวศึกษา ปี 2542
    - 6) ผู้นำชุมชน นายประเสริฐ คำแดง ได้รับรางวัล “เพชรกรุงเทพฯ” เป็นรางวัลเชิดชูเกียรติบุคคลดีเด่น ของกรุงเทพมหานคร สาขาบริการสังคม ประจำปี 2541
    - 7) ผู้นำชุมชนได้รับเกียรติเป็นวิทยากรบรรยาย เรื่อง การลดปัญหาเสพยาเสพติด การลดปริมาณขยะ และการก่อตั้งชุมชนเข้มแข็ง

### 13.2.3 ฝึกปฏิบัติ

(แบ่งกลุ่ม 4 กลุ่ม แต่ละคน ออกมาสื่อสารตามหัวข้อ)

- 1) ถ้าอยากสื่อสาร อยากคุยกับคนที่ไม่รู้จัก เวลาพร้อมเครือข่ายอยากคุยอะไรให้เขาฟัง? หาข้อมูลได้จากใคร(ผู้รู้ในชุมชน)? จะสื่อสารอย่างไร?
- 2) ถ้าเจอคนเข้ามาจับปลา มาตัดไม้ในเขตจะพูดกับเขาอย่างไร?

3) ถ้ามีคนในหมู่บ้านเอาปุ๋ยเคมี เอายาฆ่าแมลงมาใช้ในไร่นาของชุมชน จะพูดกับเขาอย่างไร?

4) ถ้าต้องการความร่วมมือจากคนในชุมชนในการรื้อซ่อมประปาใหม่ จะวางแผนให้คนมาช่วยกันได้อย่างไร?

**14. ส่งมอบแผนให้ผู้รับผิดชอบดำเนินการต่อไปถึงเป้าหมาย**



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ นามสกุล

นายปรีวัตร เปลี่ยนศิริ

ประวัติการศึกษา

ศิลปศาสตรบัณฑิต (รัฐศาสตร์ บริหารรัฐกิจ) เกียรตินิยมอันดับ 2  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
ประกาศนียบัตรผู้นำชุมชน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ผลงานทางวิชาการ

ได้รับอนุญาตเสนอบทความเรื่อง การประยุกต์ใช้สุนทรียสาธก  
เพื่อพัฒนากระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำในชุมชนที่มี  
อัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ : กรณีศึกษา ชุมชนบ้านแม่กองซ้าย อำเภอ  
เชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่ ในงานประชุมวิชาการระดับชาติ  
มหาวิทยาลัยศรีปทุม ครั้งที่ 7 ประจำปี 2555 (อยู่ระหว่าง  
ดำเนินการ)

ทุนการศึกษา

ได้รับทุนยกเว้นค่าหน่วยกิตตลอดการศึกษาจากคณะพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์