

# บทที่ 1

## บทนำ

### ที่มาและความสำคัญของปัญหา

“ชาวไทยภูเขา” หรือ “ชาวเขา” (Hill Tribes) เป็นชนกลุ่มวัฒนธรรม (Ethnic Groups) ที่ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน เนื่องจากเป็นกลุ่มชนที่มีวัฒนธรรมและชาติพันธุ์ที่แตกต่างไปจากคนไทยทั่วไปอย่างชัดเจน โดยชาวเขาเหล่านี้จะอาศัยกระจายอยู่บนเทือกเขาสูงตามบริเวณแนวชายแดนและพื้นที่ห่างไกลคมนาคมในภาคเหนือ และตามแนวตะวันตกของภาคกลางของประเทศ ส่วนใหญ่จะมีวิถีการดำรงชีวิตที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเอง มีสภาพเศรษฐกิจที่ผูกพันกับภาคเกษตรกรรมที่ยังคงเป็นการเกษตรที่เน้นการใช้แรงงานและที่ดินเป็นหลัก ประกอบกับภาวะจำกัดของที่ดินทำกินที่มีความลาดชันสูง ขาดแหล่งน้ำและมีวิธีการผลิตแบบดั้งเดิม ซึ่งขาดเทคนิคที่เหมาะสมจึงทำให้ผลผลิตต่ำ ส่งผลกระทบต่อรายได้ของครอบครัว สภาพความเป็นอยู่จึงยากจน อีกทั้งสภาพการตั้งถิ่นฐานที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกล จึงค่อยโอกาสที่จะเข้ารับบริการขั้นพื้นฐานทางสังคมของรัฐ ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพชีวิตของชาวเขา นอกจากนี้ชาวเขบบางส่วนยังสร้างปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของชาติ เช่น การปลูกพืชเสพติด การอพยพโยกย้าย และการทำลายทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น จำเป็นอย่างยิ่งที่รัฐจะต้องเข้าไปป้องกันและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นให้ลดน้อยลงและหมดสิ้นไปในที่สุด

กรมประชาสงเคราะห์เป็นหน่วยงานหนึ่งที่เข้าดำเนินการพัฒนาคุณภาพชีวิตของชาวเขา โดยดำเนินการพัฒนาแบบผสมผสานทั้งด้านการเมืองการปกครอง การพัฒนาอาชีพและรายได้ การศึกษาและสาธารณสุข ตลอดจนจัดบริการสวัสดิการสังคม และสังคมสงเคราะห์แก่ผู้ด้อยโอกาสด้านต่างๆ โดยพิจารณาปรับเปลี่ยนแนวทางการพัฒนาให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และการเปลี่ยนแปลงของสังคมทั่วไป เพื่อให้ชาวเขามีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นและพึ่งตนเองได้ ซึ่งผลจากการทุ่มเทความพยายามและทรัพยากรที่มีอยู่ให้กับการป้องกันและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในช่วงที่ผ่านมา อาจกล่าวได้ว่าประสบความสำเร็จในระดับที่น่าพึงพอใจ โดยบางปัญหาได้รับการแก้ไข จนลดระดับ

ความรุนแรงลง และบางปัญหาที่สามารถกระตุ้นให้เอกชนและหน่วยงานอื่นให้ความสนใจและเข้ามาแก้ไขอย่างจริงจัง แต่อย่างไรก็ตาม กระแสของการพัฒนาประเทศที่ไหลเข้าสู่ชุมชนบนพื้นที่สูงอย่างต่อเนื่อง ทำให้ปัจจุบันได้เกิดปัญหาใหม่ขึ้นในชุมชนชาวเขาและมีแนวโน้มที่จะทวีความรุนแรงและสลับซับซ้อนเพิ่มขึ้น เช่น การอพยพแรงงาน การเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมกรการบริโภค ปัญหาครอบครัวล่มสลาย เป็นต้น ประกอบกับภาวะจำกัดของหน่วยงานด้านทรัพยากรการบริหารทั้งอัตรากำลังและงบประมาณดำเนินการ จึงทำให้ช่องว่างของการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับสภาพของปัญหาขยายออกมากขึ้น จำเป็นที่จะต้องแสวงหาความร่วมมือจากภาคเอกชนและองค์กรระหว่างประเทศ เพื่อระดมสรรพกำลังเข้าดำเนินการพัฒนาคุณภาพชีวิตของชาวเขาให้ดียิ่งขึ้น

กรมประชาสงเคราะห์จึงกำหนดแผนงานความช่วยเหลือจากองค์กรระหว่างประเทศขึ้น โดยได้ประสานงานไปยังองค์การความร่วมมือระหว่างประเทศของญี่ปุ่น (Japan International Cooperation Agency/JICA) ซึ่งเป็นองค์กรของรัฐบาลญี่ปุ่นสังกัดกระทรวงการต่างประเทศ เพื่อขอรับการสนับสนุนอาสาสมัครจากหน่วยอาสาสมัครญี่ปุ่น (Japan Overseas Cooperation Volunteers/JOCV) มาปฏิบัติงานร่วมกับเจ้าหน้าที่กรมประชาสงเคราะห์ ภายใต้กรอบข้อตกลงร่วมระหว่างรัฐบาลญี่ปุ่นกับรัฐบาลไทย เมื่อวันที่ 19 มกราคม 2524 โดยในส่วนของพัฒนาชาวเขานั้นได้เริ่มแผนงานตั้งแต่ปีงบประมาณ 2536 โดยนายอิระวัชร จันทระประเสริฐ ปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ซึ่งในขณะนั้นดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองสงเคราะห์ชาวเขาเป็นผู้ริเริ่มแผนงานดังกล่าว โดยประสานงานกับหน่วยอาสาสมัครญี่ปุ่นผ่านกรมวิเทศสหการและได้รับการสนับสนุนอาสาสมัครญี่ปุ่นด้านการพัฒนาหมู่บ้าน พืชผัก ไม้ผล และด้านปศุสัตว์ รวม 5 คน มาปฏิบัติงานร่วมกับเจ้าหน้าที่ศูนย์พัฒนาและสงเคราะห์ชาวเขาจังหวัดเชียงใหม่ เชียงราย แม่ฮ่องสอน และสำนักงานส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมบนที่สูง จังหวัดเชียงใหม่ และกรมประชาสงเคราะห์ได้จัดเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านนั้นเข้าปฏิบัติงานร่วมกับอาสาสมัครญี่ปุ่นในลักษณะคนต่อคน ซึ่งต่างก็แลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะความชำนาญและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน โดยอาสาสมัครญี่ปุ่นก็สามารถปฏิบัติงานเสมือนหนึ่งเป็นเจ้าหน้าที่

กรมประชาสงเคราะห์ และเกื้อหนุนให้งานพัฒนาชาวเขาดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ แต่อย่างไรก็ตามการดำเนินงานดังกล่าวยังเป็นในลักษณะที่เข้ามาเสริมงานเฉพาะด้าน เท่านั้น ผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจึงยังไม่อาจขยายไปสู่ด้านอื่นๆ ได้อย่างเป็นองค์รวม ฉะนั้น กรมประชาสงเคราะห์และองค์การความร่วมมือระหว่างประเทศของญี่ปุ่น ซึ่งต่างก็ ตระหนักถึงผลสำเร็จของความร่วมมือและความจำเป็นในการป้องกันและแก้ไขปัญหา ของชาวเขาในลักษณะองค์รวม จึงได้พิจารณากำหนดให้มีโครงการต้นแบบการพัฒนา ชาวเขาเพื่อการพึ่งตนเองขึ้น ในลักษณะเป็นโครงการนำร่องขนาดเล็กสำหรับให้อาสา สมัครญี่ปุ่นด้านต่างๆ ร่วมกับเจ้าหน้าที่กรมประชาสงเคราะห์ ดำเนินการวิเคราะห์ สถานการณ์ของชุมชนชาวเขาและหารูปแบบการพัฒนาคุณภาพชีวิตของชาวเขาให้ เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพข้อเท็จจริง เพื่อก่อให้เกิดกระบวนการพัฒนาที่ สามารถเคลื่อนไหวได้ด้วยตนเอง อันจะเป็นสถานะแห่งการพึ่งตนเองท่ามกลางกระแส ของการเปลี่ยนแปลงสังคมที่เกิดขึ้น และมุ่งหวังว่าหากการดำเนินโครงการประสบผล สำเร็จย่อมสามารถนำไปขยายผลให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของชาวเขา ในชุมชนอื่นต่อไป

จากความมุ่งหวังดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะศึกษาวิเคราะห์การดำเนินงาน โครงการต้นแบบการพัฒนาชาวเขาเพื่อการพึ่งตนเอง เพื่อก่อให้เกิดความชัดเจนใน แนวทางและรูปแบบการดำเนินงาน ตลอดจนทราบถึงปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องและ เกื้อหนุนต่อผลสำเร็จของการดำเนินโครงการ อันจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพใน การดำเนินงานของโครงการ และสามารถนำไปขยายผลสู่การพัฒนาชุมชนชาวเขาใน พื้นที่อื่น ซึ่งจะเกิดประโยชน์ที่ยั่งยืนแก่ชาวเขาและชุมชนบนพื้นที่สูงอย่างแท้จริง

### วัตถุประสงค์ของการศึกษา

การศึกษาการดำเนินงานโครงการต้นแบบการพัฒนาชาวเขาเพื่อการพึ่ง ตนเองในครั้งนี้ กำหนดวัตถุประสงค์ของการศึกษาไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษารายละเอียดและรูปแบบการดำเนินงานโครงการต้นแบบ การพัฒนาชาวเขาเพื่อการพึ่งตนเอง

2. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการ  
ต้นแบบการพัฒนาชาวเขาเพื่อการพึ่งตนเอง

### ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษานี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดขอบเขตของการศึกษาการดำเนินงาน  
โครงการต้นแบบการพัฒนาชาวเขาเพื่อการพึ่งตนเอง ภายใต้ความร่วมมือระหว่าง  
กรมประชาสงเคราะห์กับองค์การความร่วมมือระหว่างประเทศญี่ปุ่น ที่ดำเนินการตั้งแต่  
ปีงบประมาณ 2539 เป็นต้นมา ครอบคลุมหมู่บ้านชาวเขาจำนวน 4 หมู่บ้าน คือ  
หมู่บ้านอุ้มขอม หมู่บ้านคันทะม่วง หมู่บ้านห้วยขนุน และหมู่บ้านมุเซอเหลียง  
ในท้องที่ตำบลแม่ท้อ อำเภอเมืองตาก จังหวัดตาก เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้อง  
และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการต้นแบบการพัฒนาชาวเขาเพื่อการพึ่งตนเอง  
ตลอดจนแสวงหารูปแบบและแนวทางที่เหมาะสม สำหรับการดำเนินงานโครงการ  
ต้นแบบการพัฒนาชาวเขาเพื่อการพึ่งตนเอง

### วิธีการศึกษา

การศึกษานี้จะเป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative  
Research) โดยจำแนกวิธีการศึกษาเป็น 2 วิธี ได้แก่

1. การศึกษาจากเอกสาร (Documentary Study) โดยการศึกษา  
ค้นคว้าจากเอกสารวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเอกสารทางราชการและ  
รายงานการปฏิบัติงาน รายงานการประชุม รายงานการติดตาม และประเมินผล  
โครงการ ฯลฯ

2. การศึกษาจากภาคสนาม (Field Study) โดยการเก็บรวบรวม  
ข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานโครงการ การประชุมกลุ่มและการติดตาม  
ผลการดำเนินงานโครงการในพื้นที่เป้าหมาย

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผู้ศึกษามุ่งหวังว่าผลของการศึกษาจะก่อให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

1. ผลการศึกษาจะทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานโครงการต้นแบบการพัฒนาชาวเขาเพื่อการพึ่งตนเอง และนำไปสู่การทบทวน และปรับปรุงแนวทาง วิธีการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. ผลการศึกษาจะสามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับการขยายผลให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของชาวเขาในชุมชนบนพื้นที่สูงสืบไป

## บทที่ 2

### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

โครงการต้นแบบการพัฒนาชาวเขาเพื่อการพึ่งตนเอง กำหนดแนวทางหลักของการดำเนินงานที่เน้นกระบวนการพัฒนาที่ให้ประชากรเป้าหมายเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจังในทุกขั้นตอน และกำหนดให้การดำเนินกิจกรรมพัฒนาจะต้องผ่านองค์กรชุมชนบนพื้นฐานการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นกระบวนการที่ชุมชนสามารถดำเนินการได้ด้วยตนเองในที่สุด ฉะนั้นผู้ศึกษาจึงใช้แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพึ่งตนเอง การจัดองค์กรชุมชน และการมีส่วนร่วมเป็นกรอบในการศึกษา ซึ่งสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

#### แนวคิดการพึ่งตนเอง (Self – Reliance)

มหาตมะคานธี (อ้างในกนกพร, 2541 : 36) ได้ให้แนวคิดของการพึ่งตนเองไว้ว่า เป็นการขึ้นอยู่กับความสามารถของตนเอง ซึ่งการพึ่งตนเองนั้นจะต้องเริ่มจากตนเองก่อน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับชนบทจะต้องพึ่งตนเองอย่างมาก

กาญจนา และกนกศักดิ์ แก้วเทพ (2530 : 15) กล่าวว่า งานพัฒนาในความหมายที่แท้จริงนั้นจะต้องไม่ถือว่าประชาชนเป็นเพียงวัตถุ (Object) สำหรับรองรับการพัฒนา แต่ต้องถือว่าประชาชนเป็นองค์ประธาน (Subject) ของการพัฒนา หรืออีกนัยหนึ่งคือ การพัฒนานั้นต้องมีใช้งานที่กระทำโดยบุคคลภายนอก แต่จะต้องเป็นงานที่ประชาชนเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วม ฉะนั้นเป้าหมายสุดท้ายของการพัฒนาจึงเป็นการพัฒนาความสามารถในการพึ่งตนเองของประชาชน ซึ่งจะเป็นเสาหลักอันแข็งแกร่งที่จะค้ำยันดอกผลของการพัฒนา

สำหรับคำจำกัดความของการพึ่งตนเองนั้น กาญจนา และกนกศักดิ์ แก้วเทพ (2530 : 34) ได้แบ่งออกเป็น 2 ระดับ ได้แก่

1. คำจำกัดความในเชิงปัจเจกบุคคล การพึ่งตนเอง หมายถึงกิจกรรมทั้งหลายที่กระทำโดยปัจเจกชนและครัวเรือน เพื่อบรรลุถึงการมีหลักประกันของการดำรงชีพของเขา

2. คำจำกัดความในเชิงกลุ่ม การพึ่งตนเอง หมายถึง สังคม หรือกลุ่มที่มีการจัดระบบเพื่อให้ประชาชนสามารถตอบสนองความต้องการของตนเอง (Self Fulfillment) ด้วยวิธีการช่วยเหลือตนเองโดยการร่วมมือกับคนอื่นที่อยู่ในสถานการณ์เดียวกัน และมีอิสระในการตั้งเป้าหมายและการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายโดยอาศัยความพยายามและกำลังของตน

ทั้งนี้ โดยความเป็นจริงแล้ว ประชาชนในชนบทนั้นมีศักยภาพในการช่วยเหลือตนเองอยู่ แต่มีสิ่งที่เป็นเงื่อนไขบีบรัด (Constraint) ปิดกั้นมิให้ศักยภาพดังกล่าวแสดงออกมา โดยเงื่อนไขบีบรัดดังกล่าวจะมีทั้งเงื่อนไขภายในชุมชน เช่น ค่านิยมที่ไม่ถูกต้อง นิสัยการบริโภคที่ฟุ่มเฟือย ความนึกคิดที่ชาวชนบทมีต่อตนเอง เป็นต้น และเงื่อนไขภายนอกชุมชน เช่น การกักเงินทุนประกอบอาชีพนอกระบบ การถูกกดราคาสินค้าผลผลิตทางการเกษตรหรือแม้แต่แนวทางการพัฒนาที่ไม่สอดคล้องกับข้อเท็จจริงของชุมชน เป็นต้น ซึ่งเงื่อนไขทั้งสองประการนี้ได้ทำงานประสานกันมาโดยตลอด ดังนั้นกระบวนการพัฒนาที่มีเป้าหมายเพื่อการกระตุ้นให้ศักยภาพในการช่วยเหลือตนเองของประชาชนได้แสดงออกมานั้น จะต้องประกอบด้วยกระบวนการ 2 กระบวนการที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน คือ

1. กระบวนการปลดปล่อยทางความคิดแนวดั้งเดิม และนำเสนอแนวความคิดใหม่ที่สอดคล้องกับหลักการพึ่งตนเอง เช่น จะต้องปลดปล่อยความคิดของประชาชน ที่มองว่าการพัฒนาเป็นหน้าที่ของรัฐ หรือปลดปล่อยความคิดของประชาชน ที่ว่าชาวชนบทต้องแสวงหาแหล่งประกันความมั่นใจจากเบื้องบน (ผู้มีอำนาจข้าราชการ) และต้องนำเสนอแนวความคิดใหม่ที่ว่า “หลักประกันที่มั่นคงและไม่เอารัดเอาเปรียบก็คือ การช่วยเหลือเกื้อกูลและพึ่งพากันของคนในชุมชน” นั่นคือการปรับเปลี่ยนความคิดที่มีต่อ “ภาพพจน์ของตนเอง” และ “ภาพพจน์ที่มีต่อคนในชุมชนเดียวกัน”

2. กระบวนการปลดปล่อยเงื่อนไขภายนอก วิธีปฏิบัติและโครงสร้างแบบเดิม และสร้างสรรค์เงื่อนไข วิธีปฏิบัติและโครงการแบบใหม่ขึ้นมาแทน เช่น การรวมกลุ่มช่วยเหลือตนเอง การจัดตั้งกองทุนหมุนเวียนประจำหมู่บ้าน หรือการจัดระบบความเป็นไปได้ที่จะใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชน เป็นต้น

การดำเนินงานเพื่อบรรลุถึงการปลดปล่อยทั้ง 2 ด้านดังกล่าวข้างต้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องผ่านการดำเนินกิจกรรม และการพิจารณาไตร่ตรองจากกิจกรรม นั้น (Action – Reflection Process) ทั้งในส่วนขององค์กรพัฒนา ประชาชนและ การประสานงาน โดยอาศัยเครื่องมือที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1) การสร้างจิตสำนึกให้ชาวบ้านตระหนักถึงศักยภาพในการพึ่งตนเองที่ มีอยู่

2) การระดมและสามารถเข้าไปใช้แหล่งทรัพยากรต่างๆ

3) การจัดรูปแบบองค์กรใหม่ทั้งด้านเศรษฐกิจ และด้านอื่นๆ

4) การจัดรูปแบบความสัมพันธ์แบบการมีส่วนร่วม

การพัฒนาตามแนวทางนี้ จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับบุคคล 2 ฝ่าย คือ

1. องค์กรชุมชน ซึ่งจัดตั้งขึ้นมาเพื่อการช่วยเหลือตนเองของประชาชน ซึ่งจะมีความสำคัญอย่างยิ่งในฐานะที่จะต้องประสานเป้าหมายทุกด้านเข้าด้วยกัน พร้อมกับ มีเป้าหมายที่จะดำเนินการให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมโดยตรงในการกำหนดวัตถุประสงค์ และในกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งรูปแบบขององค์กรจะขึ้นอยู่กับปัญหา ความต้องการและสภาพการณ์ในแต่ละชุมชนที่แตกต่างกัน

2. องค์กรภายนอกชุมชน ที่เข้าไปให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุน ถือเป็นองค์กรสนับสนุนการช่วยเหลือตนเองของประชาชน อาจแบ่งออกได้ เป็น 2 ส่วนย่อย คือ องค์กรที่ทำงานโดยตรงกับประชาชน อีกส่วนหนึ่ง คือ องค์กรที่ให้การสนับสนุนผ่านองค์กรที่ทำงานโดยตรงกับประชาชน เช่น องค์กรเงินทุนระหว่าง ประเทศ เป็นต้น

ทั้งนี้ กลุ่มที่จัดตั้งขึ้นเพื่อการช่วยเหลือตนเองหรือองค์กรชุมชน จะมีความสำคัญในแง่ของการสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกในการดำเนินกิจกรรมพัฒนา และถึงแม้จะมีรูปแบบหรือชื่อเรียกที่หลากหลาย แตกต่างกันไป แต่ผลลัพธ์ของการมีองค์กรชุมชนคือการเสริมสร้างความสามารถในการพึ่งตนเองของประชาชน และจากที่ได้กล่าวมาแล้วว่าชุมชนได้ถูกปิดกั้นศักยภาพมาโดยตลอด ฉะนั้นการปลดปล่อย เงื่อนไขที่บีบรัดชุมชนจึงจำเป็นต้องอาศัยองค์กรภายนอกชุมชน ซึ่งจะต้องทำหน้าที่ เป็นตัวกระตุ้น (catalyst) ที่สำคัญในการจัดองค์กรชุมชน การริเริ่มกิจกรรมพัฒนา



และโดยเฉพาะอย่างยิ่งคือการกระตุ้นให้เกิดแนวความคิดและขยายแนวความคิดการพึ่งตนเอง โดยประชาชนจะมีอำนาจในการตัดสินใจเลือกรูปแบบ วิธีปฏิบัติ และดำเนินการอย่างมีอิสระ ฉะนั้นหลักการสำคัญของการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การพึ่งตนเองของประชาชน จึงเน้นหลักการการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน (Participation) และการมีสมานฉันท์ที่เท่าเทียม (Partnership)

### แนวคิดการจัดองค์กรชุมชน (People Organization)

ผลของการพัฒนาประเทศตลอดระยะเวลากว่า 40 ปี นับตั้งแต่การใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับแรกเป็นต้นมาจนถึงปัจจุบันนั้น สรุปให้เห็นภาพของการพัฒนาได้ด้วยข้อความสั้นๆ ว่า “เศรษฐกิจดี สังคมมีปัญหา การพัฒนาไม่ยั่งยืน” ซึ่งทำให้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ.2540 – 2544) ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาคอนเป็นยุทธศาสตร์สำคัญ และ “องค์กรชุมชน” ก็ได้รับการกล่าวถึงอย่างแพร่หลายมาโดยตลอด

#### 1. คำจำกัดความ

ประเวศ วะสี (2535 : 3) กล่าวว่า องค์กรชุมชนเป็นองค์กรที่ประชาชนในชุมชนรวมตัวกันสร้างขึ้นเองและจัดการเองได้ โดยเกิดขึ้นจากกระบวนการที่คนในชุมชนมาประชุมปรึกษาหารือกันครั้งแล้วครั้งเล่า จนปรากฏตัวผู้นำตามธรรมชาติขึ้น มีการจัดการองค์กร มีการวิเคราะห์ปัญหา วินิจฉัยปัญหา วิเคราะห์ทางเลือกและตัดสินใจทางเลือกได้ถูกต้อง

กาญจนา และกนกศักดิ์ แก้วเทพ (2530 : 34) กล่าวว่า องค์กรชุมชนเป็นองค์กรหรือกลุ่มที่ปัจเจกชนมารวมกันดำเนินกิจกรรมร่วมกัน เพื่อจุดมุ่งหมายในการบรรลุเป้าประสงค์ร่วมบางอย่าง ที่จะสามารถให้หลักประกันการดำรงชีพแก่ทุกคนในกลุ่มได้

นลินี ตันธวนิตย์ (2538 : 1) ได้ให้คำจำกัดความขององค์กรชุมชนไว้หลายความหมาย คือ

1.1 องค์กรชุมชนในความหมายของการรวมกลุ่มทำกิจกรรมในหมู่บ้าน เช่นกลุ่มออมทรัพย์ ธนาคารข้าว กลุ่มเกษตรผสมผสาน กลุ่มปศุสัตว์ เป็นต้น

1.2 องค์กรชุมชนในความหมายของการรวมกิจกรรมหลายๆ กิจกรรมในชุมชนเข้าด้วยกัน

1.3 องค์กรชุมชนในความหมายของการรวมกิจกรรมที่เหมือนๆ กันในแต่ละหมู่บ้านเข้าเป็นเครือข่ายกิจกรรม เช่น องค์กรชาวบ้านเพื่อการพัฒนาอีสาน เป็นต้น

1.4 องค์กรชุมชนในความหมายของการต่อรองกับนโยบายของรัฐหรือการรวมกันเพื่อประโยชน์ร่วมกันของประชาชน ในหลายๆ หมู่บ้าน เช่น สมาธิเกษตรกรรายย่อย เป็นต้น

จากคำจำกัดความข้างต้น เรายังไม่อาจเห็นภาพขององค์กรชุมชนได้อย่างชัดเจน จำเป็นต้องพิจารณาควบคู่ไปกับองค์ประกอบขององค์กรชุมชนด้วย จึงจะเห็นภาพความเป็นองค์กรที่ชัดเจน

## 2. องค์ประกอบ

สมพันธ์ เตชะอธิก และคณะ (2540 : 3 – 9) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบขององค์กรชุมชน สรุปได้ดังนี้

2.1 การมีอุดมการณ์ร่วมกัน หมายถึง การมีทัศนคติต่อโลก สังคม และชุมชน สมาชิกขององค์กรชุมชนต้องมีความเข้าใจร่วมกันว่าตนเองอยู่ในส่วนไหนของความสัมพันธ์ทางสังคมในระดับต่างๆ และเป็นสิ่งสำคัญที่จะยึดเหนี่ยวทิศทางของการรวมกลุ่มกันเอาไว้ ยิ่งถ้าสามารถกำหนดเป้าหมายระยะยาวหรือวิสัยทัศน์ (Vision) ได้ ก็ยิ่งทำให้องค์กรชุมชนนั้นๆ มีอุดมการณ์ในการรวมตัวกันดียิ่งขึ้น

2.2 การมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน เป็นการกำหนดเป้าหมายขององค์กรชุมชนว่าจะดำเนินกิจกรรมเพื่ออะไร เช่น การมีเป้าหมายเพื่อให้หลุดพ้นจากความยากจน ก็มีวัตถุประสงค์เพื่อการมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น การมีเป้าหมายเพื่อสร้างอำนาจทางเศรษฐกิจและการเมือง ก็มีวัตถุประสงค์ในการต่อสู้เพื่อให้ได้มาซึ่งอำนาจต่อรองทางเศรษฐกิจและการเมือง เป็นต้น

2.3 การมีผลประโยชน์ร่วมกันและการกระจายผลประโยชน์อย่างเป็นธรรมและทั่วถึง การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์อาจมีลักษณะที่เป็นนามธรรมมาก แต่ผลประโยชน์ร่วมมีลักษณะที่เป็นรูปธรรมที่โดยธรรมชาติของมนุษย์ทุกคนก็ต้องการ ฉะนั้น องค์กรชุมชนทั่วไปจึงต้องสร้างความเข้าใจและการรับรู้โดยทั่วไปถึงผลประโยชน์ของการรวมกันเป็นองค์กรชุมชน

#### 2.4 คน โดยเกี่ยวข้องกับคนในส่วนต่างๆ ดังนี้

2.4.1 ผู้นำ ถือเป็นหัวใจสำคัญที่กุมการอยู่รอดขององค์กรชุมชน หากมีผู้นำที่ได้รับการยอมรับ มีบารมี มีความรู้ความสามารถ มีการปฏิบัติที่ดี และคิดถึงประโยชน์ของส่วนรวมอย่างแท้จริง ก็จะสามารถนำพาองค์กรชุมชนให้ประสบผลสำเร็จ และสร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์กรชุมชนได้ ทั้งนี้ ผู้นำคนหนึ่งๆ อาจมีลักษณะผสมผสานความเป็นผู้นำในหลายด้านเข้าด้วยกัน เช่น เป็นผู้นำทางความคิด การปฏิบัติและการประสานทรัพยากรในชุมชนเข้ากับการแสวงหาทรัพยากรจากนอกชุมชน เป็นต้น ซึ่งประเภทของผู้นำชุมชนนี้ สัมพันธ์์ เตชะอธิก (2537 : 23 – 42) ได้แยกออกเป็น 6 ประเภท กล่าวโดยสรุป คือ

2.4.1.1 ผู้นำทางความคิด เป็นผู้นำที่เน้นการพัฒนาคน เพื่อการพัฒนางาน โดยเน้นการให้สมาชิกรู้จักตนเอง รู้จักปัญหา มีการวิเคราะห์ชุมชน ทัศนภาพของกลุ่ม และทางเลือกในการแก้ไขปัญหา

2.4.1.2 ผู้นำทางศีลธรรม หรือผู้นำทางความเชื่อ เป็นผู้นำที่เน้นการลด ละ เลิกอบายมุขและประยุคต์กับงานพัฒนา

2.4.1.3 ผู้นำทางด้านอาชีพ เป็นผู้นำที่มีเทคนิคการปฏิบัติ โดยอาจเป็นผู้นำที่เน้นการทำกิจกรรมเฉพาะด้าน หรือผู้นำที่เน้นกระบวนการทำงานร่วมกับชาวบ้าน กล่าวคือ การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน สนับสนุนการมีส่วนร่วมของชุมชน

2.4.1.4 ผู้นำด้านการพูด เป็นผู้นำที่คอยกระตุ้น เร่งเร้าในสิ่งที่ตนเองปฏิบัติให้กับผู้อื่น

2.4.1.5 ผู้นำที่สามารถประยุกต์งานราชการเข้ากับเป้าหมายของชาวบ้าน โดยการนำเสนอแผนงานและกิจกรรมของชุมชนเข้าสู่หน่วยงานราชการได้

2.4.1.6 ผู้นำทางการประสานทรัพยากรภายในเข้ากับทรัพยากรภายนอกชุมชน เป็นผู้นำที่มีบารมีและความสามารถในการระดมทุน ทั้งภายในชุมชน และจากภายนอกชุมชน

2.4.2 สมาชิก สมาชิกองค์กรชุมชนก็มีอยู่หลายประเภท ทั้งที่สามารถเข้าร่วมคิด ร่วมทำกับองค์กรอย่างต่อเนื่อง หรือบางสมาชิกก็ร่วมคิดแต่ไม่ร่วมทำ หรือสมาชิกประเภทเฝ้าดูก็มีอยู่มาก แต่อย่างไรก็ตาม บทบาทและหน้าที่ที่สำคัญของสมาชิกองค์กรชุมชนคือการเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมทั้งทางความคิด การตัดสินใจ การวางแผน การปฏิบัติและการติดตามประเมินผล ตลอดจนมีสิทธิที่จะได้รับประโยชน์จากองค์กร

2.4.3 ชาวบ้านทั่วไป แม้ว่าจะไม่เข้าร่วมอยู่ในองค์กรแต่ชาวบ้านทั่วไปก็มีผลต่อการดำรงอยู่และความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน เพราะเป็นกลุ่มที่คอยเฝ้าติดตามและวิพากษ์วิจารณ์ ตลอดจนพร้อมที่จะเข้าร่วมเป็นสมาชิกองค์กร หรือคัดค้านการดำเนินกิจกรรมขององค์กร

2.5 การบริหารจัดการ ถือเป็นปัจจัยชี้ขาดความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับเรื่องเงิน จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องอาศัยการจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยมีรายละเอียดที่ต้องพิจารณา ดังนี้

2.5.1 การตัดสินใจร่วม ถือเป็นปัจจัยพื้นฐานของการรวมตัวกันเป็นองค์กรชุมชน เพราะถ้าหากสมาชิกไม่มีโอกาสตัดสินใจร่วมกัน ความรู้สึกในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรก็จะลดลง องค์กรจะขาดความตระหนักและช่วยกันประคับประคอง และจะปล่อยให้ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของผู้นำแต่เพียงผู้เดียว ดังนั้นการดำเนินกิจกรรมขององค์กรชุมชนจึงต้องให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2.5.2 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ โดยทั่วไปองค์กรชุมชนจะมีการจัดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ในรูปแบบที่เป็นมาตรฐาน คือมีประธาน รองประธาน เภรัณญิก ปฏิคม ประชาสัมพันธ์ เลขานุการ และกรรมการอื่นๆ ซึ่งใน

ความเป็นจริงจำเป็นต้องวิเคราะห์เนื้อหาของกิจกรรมองค์กรใช้ชัดเจนและกำหนดโครงสร้างให้สอดคล้องกับงานที่มีปฏิบัติจริง

2.5.3 สถานที่และวัสดุอุปกรณ์ เพื่อเป็นศูนย์กลางของการรวมกลุ่มประชุม การจัดกิจกรรม การจัดเก็บวัสดุอุปกรณ์และใช้ประโยชน์อื่นๆ สำหรับชุมชน

2.5.4 กฎและกติกา เพื่อยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติและเป็นข้อตกลงร่วมกัน การที่คนหลายคนมารวมกันย่อมมีข้อคิดเห็นที่แตกต่างกัน ฉะนั้นทัศนคติต่อการปฏิบัติตาม จึงเป็นสิ่งสำคัญขององค์กรชุมชน

2.5.5 การสื่อสารระหว่างผู้นำกับสมาชิก การติดต่อสื่อสารนี้มีความสำคัญในการช่วยให้เกิดการรับรู้ ความเข้าใจที่นำไปสู่การร่วมมือร่วมใจกันมากขึ้น หากไม่มีการสื่อสารหรือมีการสื่อสารผิดพลาด จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของกิจกรรมที่องค์กรชุมชนดำเนินการ ฉะนั้น จึงควรกำหนดการสื่อสารหลายๆ รูปแบบ เช่น การประชุมชี้แจงแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นและหาข้อสรุปร่วมกัน การแจ้งข้อมูลข่าวสารผ่านหอกระจายข่าว การประชุมกลุ่มแกนนำและกระจายข้อมูลสู่สมาชิกกลุ่มย่อย การใช้ความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างผู้นำกับสมาชิกกลุ่มย่อย เป็นต้น

2.5.6 การควบคุมตรวจสอบ เมื่อมีการแบ่งบทบาทหน้าที่กันแล้ว ต้องมีการควบคุมตรวจสอบกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีการรับรู้กันอย่างโปร่งใส โดยเฉพาะกิจกรรมพัฒนาเกือบทั้งหมดมักเกี่ยวข้องกับการเงิน ถ้าอยู่ในมือเหรียญกษาปณ์หรือฝ่ายการเงินเพียงคนเดียว ย่อมมีโอกาสเกิดการรั่วไหลเงินสูญหายหรือถูกนำไปใช้ก่อน การควบคุมตรวจสอบกันและกันอยู่เสมอจะช่วยให้องค์กรหรือชาวบ้านไม่มีปัญหาหรือป้องกันปัญหาได้หรือแก้ปัญหาก็ได้แต่เนิ่นๆ

2.6 กิจกรรมพัฒนา การเรียนรู้ ฝึกฝนและปฏิบัติจริงก็อยู่ที่กิจกรรมการพัฒนา โดยทั่วไปกิจกรรมในชุมชนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม เป็นหลัก บางชุมชนอาจมีกิจกรรมทางการเมืองบ้าง ในยุคปัจจุบันก็มีกิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อมมากขึ้นตามสภาวะบ้านเมือง ที่มีปัญหาสิ่งแวดล้อมมากขึ้น ซึ่งกิจกรรมต่างๆ เหล่านี้เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ สมาชิกและชาวบ้าน

ให้ทำงานร่วมกันและเป็นกิจกรรมที่ต้องการความต่อเนื่อง เพื่อแก้ปัญหาหรือช่วยเสริมสร้างชาวบ้านให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

2.7 งบประมาณ เพื่อที่จะสามารถดำเนินงานไปได้ด้วยดี จำเป็นที่จะต้องมีการระดมทุนทั้งภายในและภายนอกเพื่อทำกิจกรรม ความคุ้นเคยในการถูกพัฒนาจากคนภายนอกทั้งรัฐและเอกชน ทำให้ชาวบ้านมีกรอบประมาณจากภายนอกที่จะช่วยกันทำงานพัฒนา แต่ในทางความเป็นจริงที่ดีแล้ว ควรมีการระดมทุนจากภายในชุมชนก่อน เมื่อขาดเหลือจึงค่อยแสวงหางบประมาณจากภายนอก

### 3. กระบวนการพัฒนาองค์กรชุมชน

โครงการพัฒนาที่สูงไทย – เยอรมัน (2541 : 29 – 38) ได้สรุปบทเรียนของการพัฒนาองค์กรชุมชนในมิติของการมีส่วนร่วมไว้ ดังนี้

3.1 การทบทวนประสบการณ์ เป็นขั้นตอนของการศึกษาข้อมูลและวิเคราะห์การดำเนินงานขององค์กรชุมชนที่ผ่านมา แล้วสรุปข้อมูลของการพัฒนาองค์กรชุมชนทั้งหมดและทบทวนร่วมกันทั้งชุมชน เพื่อการทำความเข้าใจกับองค์กรชุมชนในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร

3.2 การศึกษาชุมชน เป็นขั้นตอนของการรวบรวมข้อมูลมือสองของชุมชน เพื่อนำไปพิจารณาเปรียบเทียบกับผลการทบทวนประสบการณ์ โดยวิเคราะห์ร่วมกับชุมชนถึงข้อมูลทั้งในระดับครัวเรือนและระดับชุมชน

3.3 การดำเนินกิจกรรมเพื่อทดสอบและค้นหาผู้นำที่แท้จริง เป็นขั้นตอนของการริเริ่มดำเนินกิจกรรมขององค์กรชุมชน ผ่านการมีส่วนร่วมของสมาชิก ซึ่งนักพัฒนาจำเป็นต้องเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อทดสอบและค้นหาผู้นำที่แท้จริง ตั้งแต่ขั้นตอนการเตรียมการ การสนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์ที่องค์กรชุมชนไม่สามารถจัดหาได้ การดำเนินงานและการทบทวนสรุปบทเรียน

3.4 การเสริมสร้างความตระหนักให้แก่ผู้นำ เมื่อค้นพบผู้นำที่แท้จริงแล้วการสร้างเชื่อมั่นและการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้นำเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่ง ซึ่งรวมถึงการสร้างความตระหนักถึงภาวะผู้นำให้แก่ครอบครัวของผู้นำเอง และการสร้างความตระหนักถึงภาวะผู้นำให้แก่ชุมชน อันจะทำให้องค์กรชุมชนมีความเข้มแข็งและยั่งยืนได้อย่างแท้จริง

3.5 การพัฒนาองค์กรชุมชน เป็นการพัฒนาผ่านการดำเนินกิจกรรม และการพิจารณาไตร่ตรองจากกิจกรรม (Action – Reflection Process) อันเป็นการเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้ในระหว่างการปฏิบัติงาน ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับศักยภาพขององค์กร ทั้งนี้ องค์กรชุมชนอาจจำเป็นต้องได้รับความรู้ด้านการบริหารจัดการ หลักการทำงานร่วมกันหรือทักษะเฉพาะด้าน ซึ่งจำเป็นต้องพิจารณาไตร่ตรองจากกิจกรรมขององค์กรชุมชนเอง

3.6 การเสริมสร้างความสามารถของผู้นำ ถึงแม้ว่าองค์กรชุมชนจะสามารถจัดกิจกรรมได้ด้วยตนเองแล้ว การเสริมสร้างขวัญ กำลังใจและความสามารถของผู้นำก็ยังเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อการพัฒนาคนทีนำไปสู่การพัฒนางานให้การดำเนินกิจกรรมขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้จำเป็นต้องหารูปแบบและจัดกระบวนการเรียนรู้ให้เหมาะสม เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้นำ เช่น สร้างความรู้ ทักษะ ความชำนาญในการประสานงาน การนำเสนอ ฯลฯ

ทั้งนี้ ถึงแม้ว่ากระบวนการพัฒนาองค์กรชุมชนในมิติของการมีส่วนร่วม จะถือเป็นกลไกสำคัญในกระบวนการพัฒนาเพื่อนำไปสู่การพึ่งตนเองของชุมชน แต่ก็มิได้หมายความว่ากระบวนการพัฒนาองค์กรชุมชนจะต้องดำเนินการตามขั้นตอนดังกล่าวข้างต้น เนื่องจากชุมชน แต่ละชุมชนย่อมมีข้อเท็จจริงที่แตกต่างกันออกไป การเริ่มต้นอาจเกิดขึ้นตามความเหมาะสมกับข้อเท็จจริงของชุมชนนั้นๆ และก็ได้เป็นสิ่งยืนยันได้ว่าจะนำไปสู่การพัฒนาที่ชุมชนสามารถพึ่งตนเองได้ทุกกรณีไป ทั้งนี้ เนื่องจากยังมีเงื่อนไขและปัจจัยอีกมากมายที่ส่งผลต่อ “ความสำเร็จ” และ “ความล้มเหลว” ของการพัฒนาองค์กรชุมชน

#### 4. ปัจจัยสู่ความสำเร็จ

ไพรัตน์ เตชะรินทร์ (อ้างในจารุพรรณ ,2538 : 19 – 20) ได้กล่าวถึงการจัดตั้ง องค์กรชุมชนเพื่อให้มีความสามารถในการพึ่งตนเอง ควรจะมีปัจจัยต่างๆ ดังนี้

4.1 ความสำเร็จขององค์กรชุมชน ต้องขึ้นอยู่กับการณ์ผู้นำในจำนวนมากพอสมควร และผู้นำเหล่านี้จะต้องมีความบริสุทธิ์ใจ มีความซื่อสัตย์ และความจริงใจต่อประชาชน

4.2 ความจำเป็นของการมีองค์กรชุมชน และสามารถดำเนินกิจกรรม ได้ดีก็ต่อเมื่อวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์กรชุมชนแน่ชัดว่า ตั้งขึ้นมาเพื่อต่อสู้กับใคร และจะต้องรวมตัวกันต่อสู้เพื่อสมาชิกในเรื่องอะไร

4.3 ในระยะเริ่มต้นของการจัดตั้งองค์กรชุมชน ต้องอาศัยบุคคล ผู้รู้ ซึ่งอาจจะเป็นประชาชนทั่วไป ผู้นำหรือบุคคลภายนอกที่เก่งและบริสุทธิ์ใจเป็นผู้แนะนำ และต้องการได้รับการสนับสนุนเรื่องการทำความเข้าใจกับสมาชิกผู้ก่อตั้งอย่างต่อเนื่อง ไปอีกสักระยะหนึ่ง การช่วยเหลือด้านอื่นๆ มีความจำเป็นน้อยกว่าเรื่องการทำ ความเข้าใจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดตั้ง

4.4 หากจะให้การจัดตั้งองค์กรชุมชนในระดับหมู่บ้านมีความสามารถ ฟึ่งตนเองได้ ต้องมีการจัดตั้งองค์กรระดับจังหวัดหรือมีหน่วยงานระดับจังหวัดทำหน้าที่ เป็นพี่เลี้ยงในด้านการติดต่อกิจกรรมอื่นๆ ที่เกินความสามารถขององค์กรจัดตั้งใน ระดับหมู่บ้าน

4.5 ในบรรดาการจัดตั้งองค์กรชุมชนที่สำคัญและตรงกับความต้องการของ ชาวบ้าน คือ องค์กรจัดตั้งที่เกี่ยวกับด้านเศรษฐกิจ โดยองค์กรด้านสังคม ศาสนาและการปกครอง ชาวบ้านได้มีการรวมตัวทำกันอยู่แล้ว และสามารถทำกันได้ เมื่อกิจกรรมเกิดขึ้น ทั้งนี้ราชการและหน่วยงานภายนอกไม่ควรเข้าแทรกแซงองค์กร ด้านเศรษฐกิจมากนัก นอกจากความรู้ด้านการบัญชีและการเงิน การนำเงินหรือ ประโยชน์ไปล่อให้มีการจัดตั้งกลุ่มจะเกิดความล้มเหลว ผู้การทำความเข้าใจที่แท้จริง ไม่ได้

## แนวคิดการมีส่วนร่วมของประชาชน (People's Participation)

### 1. คำจำกัดความ

แนวคิดเกี่ยวกับการระดมประชาชนให้มีส่วนร่วมในการพัฒนานั้น เป็น แนวคิดพื้นฐานของการพัฒนาชุมชน ถูกนำมาใช้ตั้งแต่ในช่วงของแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ.2525 – 2529) เป็นต้นมา แต่เนื่องจากได้มีนักวิชาการ ให้คำจำกัดความไว้ค่อนข้างหลากหลาย ก่อให้เกิดความสับสนในการทำ ความเข้าใจ และนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการระดมพลังให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมใน



กิจกรรมหรือโครงการต่างๆ ฉะนั้น เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจในความหมายของการมีส่วนร่วมอย่างถูกต้อง จึงควรที่จะได้ศึกษาถึงคำจำกัดความของการมีส่วนร่วม ซึ่งมีผู้ให้คำจำกัดความไว้แตกต่างกัน ดังนี้

ไพรัตน์ เคชะรินทร์ (อ้างในอิระวัชร จันทรประเสริฐ, 2538 : 28) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนา หมายถึง กระบวนการที่รัฐบาลทำการส่งเสริม ชักนำ สนับสนุนและสร้างโอกาสให้ประชาชนในชุมชน ทั้งในรูปส่วนบุคคล กลุ่มคน ชมรม สมาคม มูลนิธิและองค์กรอาสาสมัครรูปต่างๆ ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือหลายเรื่องร่วมกัน

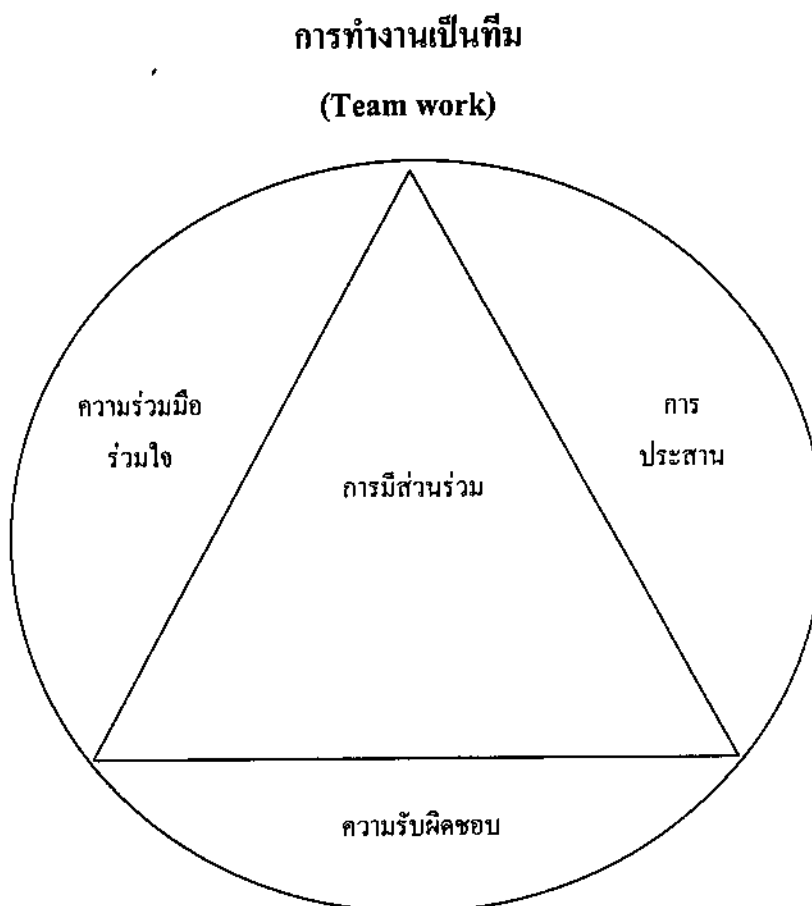
วิระ โอศถานนท์ (อ้างในอิระวัชร จันทรประเสริฐ, 2538 : 29) ได้ให้คำจำกัดความของการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาว่าหมายถึง การที่ประชาชนมีส่วนเกี่ยวข้องหรือผูกพันกับกิจกรรมสาธารณะในทุกระดับของการตัดสินใจ ทั้งในด้านการเมือง การบริหาร เศรษฐกิจและสังคม โดยอาศัยวิธีการต่างๆ ตั้งแต่การลงคะแนนเสียงเลือกตั้ง การปรับปรุงสภาพแวดล้อม การมีบทบาทหรือหน้าที่ในองค์การหรือหน่วยงานต่างๆ ทางสังคม รวมทั้งการร่วมมือของประชาชนในองค์การทางศาสนา สมาคม ตลอดจนขบวนการอื่นๆ ที่มีอิทธิพลต่อชีวิตทางสังคมของบุคคล

นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์ (2527 : 185) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมคือความร่วมมือร่วมใจที่ผนวกเข้ากับการประสานงานและความรับผิดชอบ (Participation = Coordination + Responsibility) โดยความร่วมมือร่วมใจหมายถึง ความตั้งใจของบุคคลที่จะมาทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม การประสานงานหมายถึง ห้วงเวลาและลำดับเหตุการณ์ที่มีประสิทธิภาพในการทำกิจกรรม หรือการงาน ความรับผิดชอบหมายถึง ความรู้ที่ผูกพันในการกระทำงานและในการทำให้เชื่อถือไว้วางใจ

ดังนั้น การมีส่วนร่วมจึงอาจหมายถึง การทำงานร่วมกับกลุ่ม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้วยความตั้งใจ (ความร่วมมือร่วมใจ) โดยกระทำการงานดังกล่าวในห้วงเวลาและลำดับเหตุการณ์ที่ทรงประสิทธิภาพ คือ ถูกจังหวะและเหมาะสม (การประสานงาน) กับทั้งกระทำการงานดังกล่าวด้วยความรู้ที่ผูกพันให้ประจักษ์ว่าเชื่อถือไว้ใจได้ (ความรับผิดชอบ)

โดยนัยดังกล่าวนี้ การมีส่วนร่วมจึงเป็นหัวใจของการเสริมสร้างพลังการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม (Teamwork) อีกด้วย

แผนภูมิที่ 1 แสดงองค์ประกอบของการมีส่วนร่วม



ทวิทอง หงษ์วิวัฒน์ (2527 : 2) ได้อธิบายไว้ว่า การมีส่วนร่วมของประชาชน คือ การที่ประชาชนหรือชุมชนพัฒนาขีดความสามารถของตนเอง ในการจัดการและควบคุมการใช้และกระจายทรัพยากรและปัจจัยการผลิตที่มีอยู่ในสังคม เพื่อประโยชน์ต่อการดำรงชีพทางเศรษฐกิจและสังคม ตามความจำเป็นอย่างสมศักดิ์ศรีในฐานะสมาชิกสังคม ในการมีส่วนร่วมนี้ประชาชนจะได้พัฒนาการเรียนรู้และภูมิปัญญา ซึ่งแสดงออกในรูปการตัดสินใจในการกำหนดชีวิตของตนอย่างเป็นตัวของตัวเอง

Cohen และ Uphoff (อ้างในจิริพันธ์, 2537 : 8 - 10) ได้ให้คำจำกัดความของการมีส่วนร่วมว่า หมายถึง การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ก็ไม่ได้หมาย

ความว่าจะเป็นการตัดสินใจแต่เพียงอย่างเดียว แต่ยังใช้การตัดสินใจควบคู่ไปกับการดำเนินงาน (Implementation) ด้วย เช่น การจัดองค์กร การกำหนดกิจกรรมพัฒนา เป็นต้น และการตัดสินใจยังเกี่ยวกับประชาชนในเรื่องของผลประโยชน์ (Benefits) การประเมินผล (Evaluation) ในกิจกรรมการพัฒนาด้วย

จากคำจำกัดความของ “การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนา” ที่มีอย่างหลากหลาย อิระวัชร จันทรประเสริฐ (2538 : 29) มีความเห็นว่าจุดร่วมที่สำคัญของการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนา คือ การที่ประชาชนจะต้องมีโอกาสเข้าร่วมในทุกขั้นตอนของกระบวนการพัฒนา และต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในระดับที่มีผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของตน

## 2. จุดมุ่งหมายของการมีส่วนร่วมของประชาชน

อิระวัชร จันทรประเสริฐ (2538 : 29 – 30) กล่าวว่า จุดมุ่งหมายของการมีส่วนร่วมของประชาชนที่ต้องการให้เกิดขึ้น คือ

2.1 ทางเศรษฐกิจ (Economic) ประชาชนสามารถสร้างอำนาจต่อรองทางเศรษฐกิจได้ โดยอาศัยการร่วมมือกันซื้อร่วมมือกันขาย เพื่อให้ได้ของที่มีคุณภาพ และมีความยุติธรรมทางด้านราคา เช่น การดำเนินงานในรูปของสหกรณ์หรือประชาชน มีความเป็นอยู่ดีขึ้น ไม่เป็นหนี้สินใคร และไม่อพยพไปขายแรงงานในชุมชนอื่นๆ เป็นต้น นั่นหมายถึงการลดการพึ่งพาทางเศรษฐกิจจากภายนอกชุมชน

2.2 ทางสังคม (Social) การมีส่วนร่วมของชุมชนมากขึ้น ทำให้ประชาชนเกิดความเชื่อมั่นในตนเอง (Self – Confidence) เกิดความไว้วางใจในตนเอง (Self – Reliance) มีความรับผิดชอบ (Responsibility) ต่อตนเองและผู้อื่น ช่วยเหลือตนเองได้ (Self – Help) ประชาชนสามารถระดมพลังความคิด พลังกาย พลังใจ และความสามารถเข้าจัดการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้สำเร็จ

2.3 ทางการเมืองและการปกครอง (Politic and Government) การมีส่วนร่วมของประชาชนในชุมชนแต่ละคนนั้น เป็นการสร้างบุคลิกภาพและจิตสำนึกของการปกครองในระบอบประชาธิปไตย ซึ่งจะมุ่งไปสู่การปกครองตนเอง เช่น เปิดโอกาสให้ประชาชนได้ร่วมมือบริหารงานของหมู่บ้านและตำบล ในรูปของคณะกรรมการหมู่บ้าน สภาตำบล ที่ได้รับการคัดเลือกและเห็นชอบจากชาวบ้าน ให้กระทำ

หน้าที่เพื่อชุมชนของตนเอง ซึ่งในที่สุดแล้วต้องการให้เกิดลักษณะของการปกครองท้องถิ่น (Local Government) นั้นเอง

โดยสรุปแล้ว จุดมุ่งหมายของการมีส่วนร่วมของประชาชน ก็คือต้องการให้ประชาชนสามารถพึ่งพาตนเองได้ ทั้งในทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปกครอง และการพัฒนาให้มากที่สุด

### 3. ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของประชาชน

อิระวัชร จันทระประเสริฐ (2538 : 30 – 31) ได้อธิบายถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้ ดังนี้

3.1 บรรลุวัตถุประสงค์ได้ง่าย เนื่องจากโครงการพัฒนาชุมชนในทุกโครงการ จะมีวัตถุประสงค์หลักประการหนึ่งคือ เพื่อให้ประชาชนในชุมชนมีการกินดี อยู่ดี มีรายได้สูงขึ้น มีมาตรฐานการครองชีพสูงขึ้น รวมตลอดถึงต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงในด้านอื่นๆ เป็นไปในทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม ดังนั้น หากประชาชนในชุมชนซึ่งเป็นประชากรเป้าหมายของโครงการพัฒนาชุมชน ได้ยอมรับและให้การสนับสนุนต่อการพัฒนาชุมชน โครงการเหล่านั้นย่อมมีโอกาสที่บรรลุสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ง่าย ในทางตรงข้ามหากประชากรในชุมชนซึ่งเป็นประชากรเป้าหมายของโครงการพัฒนาชุมชนไม่เห็นด้วย ไม่ให้การสนับสนุนจนถึงขนาดทำการต่อต้านแล้ว โครงการพัฒนาชุมชนนั้นย่อมประสบกับความล้มเหลวในที่สุด

3.2 สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ เนื่องจากการยอมรับที่ว่าประชาชนในชุมชนเป็นผู้รู้ถึงสภาพปัญหาและความต้องการต่างๆ ของชุมชนตนเองเป็นอย่างดี ทั้งนี้เพราะเป็นผู้ที่อาศัยในพื้นที่นั้นมานานอย่างต่อเนื่อง จึงน่าจะรู้เรื่องราวของปัญหาและความต้องการของชุมชนตนได้เป็นอย่างดี ดังนั้นการที่ให้ประชาชนในชุมชนนั้นๆ ซึ่งเป็นผู้ที่ทราบปัญหาและความต้องการของชุมชนตนได้เป็นอย่างดี ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในขั้นตอนต่างๆ ของการพัฒนา จึงน่าจะเป็นสิ่งที่ดีเพื่อที่จะได้สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ และการแก้ปัญหาของชุมชนได้อย่างตรงจุดกับความต้องการมากขึ้น

3.3 ได้รูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสม เนื่องจากตระหนักว่า แนวคิดของการพัฒนาชุมชนในลักษณะที่จะใช้รูปแบบเดียวกันทั่วประเทศ เป็นสิ่งที่เป็นไปได้

ในทางปฏิบัติ ทั้งนี้เพราะสภาพปัญหาความต้องการตลอดจนสภาพภูมิศาสตร์ พื้นฐานทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ค่านิยม และวัฒนธรรมของแต่ละชุมชนที่แตกต่างกันออกไป ฉะนั้น การที่จะให้รูปแบบของการพัฒนาชุมชนเป็นรูปแบบเดียวกันทั่วประเทศ นอกจากจะเป็นการแก้ไขปัญหาไม่ตรงจุด หรือแก้ไขไม่ถูกที่คั่นแล้ว ยังอาจสร้างความล้มเหลวในการดำเนินโครงการพัฒนาชุมชนได้ง่าย โดยเฉพาะถ้าประชาชนไม่ยอมรับ ไม่ให้ความร่วมมือ หรือขนาดต่อต้านในสิ่งที่บังคับหรือชี้นำให้เขา

3.4 ปูพื้นฐานการปกครองระบอบประชาธิปไตย ในประเทศที่มีการปกครองระบอบประชาธิปไตย รัฐบาลใช้แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาชุมชน ที่ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนของตนเอง มาเป็นแนวทางในการปูพื้นฐานเกี่ยวกับการปกครองระบอบประชาธิปไตยให้แก่ประชาชนในชุมชน ซึ่งแนวคิดที่สำคัญประการหนึ่งคือ การปกครองระบอบประชาธิปไตย ก็คือการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน ในกระบวนการพัฒนาประเทศให้เกิดขึ้นทุกระดับ ในการพัฒนาชุมชนก็เช่นกัน แนวคิดของการพัฒนาชุมชนที่มุ่งเน้นให้ประชาชนในท้องถิ่น ได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาชุมชนนั้นๆ จะช่วยเป็นการปลูกฝังวัฒนธรรมทางการเมืองแบบประชาธิปไตยให้เกิดขึ้นในวิถีชีวิตของประชาชนในระดับชุมชน อาทิ ความเสมอภาคทางการเมืองในการเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนา การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การรู้จักอดทนและอดกลั้นต่อความคิดเห็นของบุคคลที่แตกต่างจากตน การใช้เหตุผล การเคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ การเคารพในสิทธิและหน้าที่ เป็นต้น

#### 4. เงื่อนไขของการมีส่วนร่วมของประชาชน

อิระวัชร จันทระประเสริฐ (2538 : 31 – 32) กล่าวว่า การที่ประชาชนจะริเริ่มและช่วยตนเองได้นั้น ประชาชนจะต้องมีโอกาสที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาเสียก่อน โดยต้องมีเงื่อนไขสำคัญอย่างน้อย 3 ประการ คือ

4.1 ประชาชนต้องมีอิสรภาพที่จะมีส่วนร่วม (Freedom to participate)

4.2 ประชาชนต้องสามารถที่จะมีส่วนร่วม (Ability to participate)

4.3 ประชาชนต้องเต็มใจที่จะมีส่วนร่วม (Willingness to participate)

หากไม่มีอิสรภาพ ไม่มีความสามารถ และไม่มีความเต็มใจแล้วการมีส่วนร่วมของประชาชนจะไม่เกิดขึ้นเลย

## 5. ลักษณะของการมีส่วนร่วมของประชาชน

การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนานั้น อีระวัชร จันทรประเสริฐ (2538 : 32 – 33) ได้จำแนกออกเป็น 5 ลักษณะ คือ

5.1 การมีส่วนร่วมในลักษณะของตัวบุคคล ในลักษณะนี้จะให้ความสำคัญในปัจเจกบุคคล ที่เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ โดยมองประสบการณ์ของแต่ละบุคคลเป็นสิ่งสำคัญของแนวคิด เช่น การตัดสินใจ จิตสำนึก ความเป็นเจ้าของ ความรู้สึกรับผิดชอบ

5.2 การมีส่วนร่วมในลักษณะของกลุ่มขบวนการ ที่มุ่งสร้างพื้นฐานอำนาจจากการสร้างกลุ่มและโครงสร้างภายในหน่วย ให้เป็นขบวนการที่มีความเคลื่อนไหวอย่างต่อเนื่องในลักษณะนี้ ได้ให้ความสำคัญในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำผู้ตาม และองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

5.3 การมีส่วนร่วมในลักษณะของโครงการ ในลักษณะนี้ให้ความสำคัญที่การจัดโครงการอันก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมที่ดีโดยเน้นกลุ่มเป้าหมาย การถ่ายทอดระบบเทคนิคความรู้และการกระจายอำนาจสู่ประชาชน ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงที่ดีระหว่างประชาชนกับรัฐ

5.4 การมีส่วนร่วมในลักษณะของสถาบัน ในลักษณะนี้ให้ความสำคัญในแง่การก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสถาบัน มีการถ่ายทอดหรือขยายโครงสร้างทางอำนาจของกลุ่มผลประโยชน์และชนชั้นทางสังคม การกำหนดรูปแบบการใช้ทรัพยากร การบริหาร สถานะและอำนาจในสังคม

5.5 การมีส่วนร่วมในลักษณะของนโยบาย ในลักษณะนี้ให้ความสำคัญในเรื่องการยอมรับหลักการมีส่วนร่วมของประชาชนและผู้เสียเปรียบในสังคม แล้วนำมาใช้กำหนดเป็นนโยบายและแผนงานระดับชาติ เพื่อเป็นการประกันความมั่นคงใน

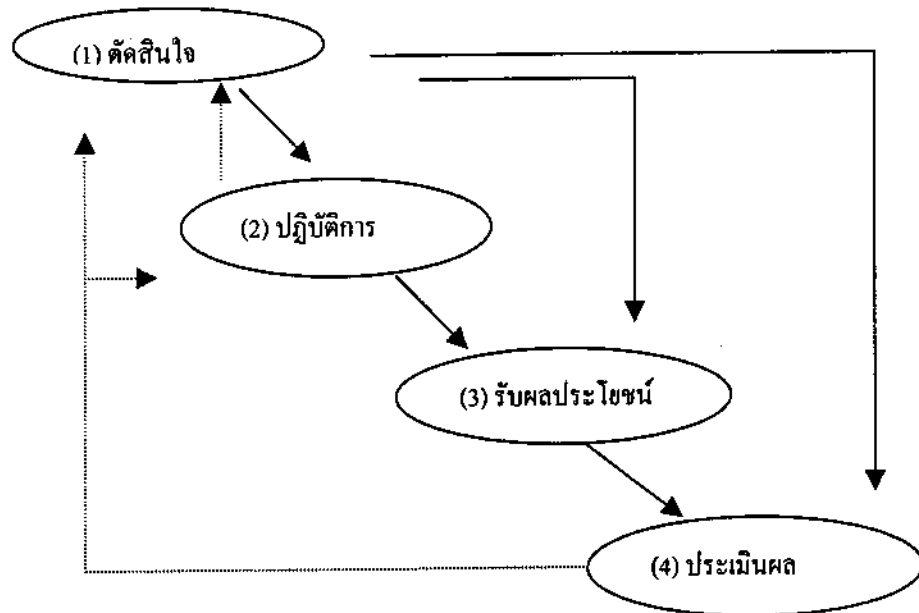
เรื่องของการให้การสนับสนุนและยอมรับการเปลี่ยนแปลง ทั้งในรูปของสถาบัน  
โครงการ กฎหมาย และอุดมการณ์แนวคิดใหม่

#### 6. ขั้นตอนของการมีส่วนร่วมของประชาชน

Cohen และ Uphoff (อ้างในจිරพันธ์ ,2537 : 8 – 10) ได้แบ่งการมีส่วนร่วมของประชาชนออกเป็น 4 ชนิด คือ

- 1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ริเริ่มตัดสินใจ ดำเนินการตัดสินใจ และตัดสินใจปฏิบัติการ
- 2) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ ประกอบด้วย การสนับสนุนด้านทรัพยากรการบริหาร และการประสานขอความร่วมมือ
- 3) การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ ไม่ว่าจะเป็ผลประโยชน์ทางด้านวัตถุ ผลประโยชน์ทางสังคม หรือผลประโยชน์ส่วนบุคคล
- 4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล

แผนภูมิที่ 2 แสดงความสัมพันธ์ของชนิดของการมีส่วนร่วม



- หมายถึงการส่งผลโดยตรง
- ..... หมายถึงการส่งผลย้อนกลับ

จากแผนภูมิจะเห็นได้ว่า Cohen และ Uphoff ได้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชนในขั้นตัดสินใจมาก ดังจะเห็นได้จากภาพจุดเริ่มต้นอยู่ที่ (1) การตัดสินใจ ซึ่ง Cohen และ Uphoff แสดงเส้นความสัมพันธ์ ด้วยเส้นทึบ (————) การตัดสินใจจะมีผลต่อการปฏิบัติการ (2) และจากการปฏิบัติการจึงส่งผลต่อไปยังการรับผลประโยชน์ (3) และการประเมิน (4) ในขณะเดียวกันการตัดสินใจจะมีผลโดยตรงต่อการรับผลประโยชน์ และการประเมินผล ดังจะเห็นได้จากเส้นทึบ(————) แสดงความสัมพันธ์และในขณะเดียวกัน การประเมินผลจะมีความสัมพันธ์ย้อนกลับสู่การปฏิบัติการและการตัดสินใจ ซึ่งแสดงให้เห็นโดยเส้นประ (————) และยังแสดงให้เห็นชัดด้วยว่า การปฏิบัติการจะส่งผลย้อนไปยังการตัดสินใจอีกด้วย

เจมส์ คัดด์ ปิ่นทอง (2528 : 272 – 273) ได้แยกแยะขั้นตอนที่ประชาชนควรมีส่วนร่วมไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้ คือ

- 1) การมีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหา
- 2) การมีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินกิจกรรม
- 3) การมีส่วนร่วมในการลงทุนและปฏิบัติงาน
- 4) การมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลงาน

ไพรัตน์ เศษะรินทร์ (อ้างในอิระวัชร จันทระประเสริฐ, 2538 : 28) กล่าวถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนว่าจะต้องเป็นการเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือหลายเรื่องร่วมกันในเรื่องต่อไปนี้ ให้บรรลุวัตถุประสงค์และนโยบายการพัฒนาที่กำหนดไว้ คือ

- 1) ร่วมทำการศึกษาค้นคว้าปัญหา และสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชน รวมตลอดจนความต้องการของชุมชน
- 2) ร่วมคิดหาและสร้างรูปแบบและวิธีการพัฒนา เพื่อแก้ไขลดปัญหาของชุมชน หรือเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน หรือสนองความต้องการของชุมชน
- 3) ร่วมวางแผน นโยบายหรือแผนงานหรือโครงการหรือกิจกรรม เพื่อขจัดและแก้ไขปัญหาและสนองความต้องการของชุมชน



4) ร่วมตัดสินใจการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด ให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม

5) ร่วมจัดหรือปรับปรุงระบบการบริหารงานพัฒนา ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

6) ร่วมการลงทุนในกิจกรรมโครงการของชุมชน ตามขีดความสามารถของตนเองและของหน่วยงาน

7) ร่วมปฏิบัติตามนโยบาย แผนงาน โครงการและกิจกรรมให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

8) ร่วมควบคุม ติดตาม ประเมินผล และร่วมบำรุงรักษาโครงการและกิจกรรมที่ได้ทำไว้ ทั้งโดยเอกชนและรัฐบาลให้ใช้ประโยชน์ได้ตลอดไป

จากแนวคิดการมีส่วนร่วมของประชาชนที่ได้ศึกษา ทำให้สามารถกำหนดขั้นตอนของการมีส่วนร่วมออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1) การมีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหา เป็นขั้นตอนเริ่มแรกที่สำคัญที่สุด เนื่องจากการวิเคราะห์ปัญหาที่ผิดพลาดไม่อาจสะท้อนให้เห็นถึงปัญหาที่แท้จริงของชุมชน ถึงแม้การดำเนินกิจกรรมจะประสบผลสำเร็จแต่ก็ไร้ประโยชน์ เนื่องจากไม่สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ฉะนั้นการให้โอกาสผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกระดับ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอข้อมูล สภาพและประเด็นของปัญหา ตลอดจนวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งความเป็นจริงแล้วประชาชนเป็นผู้อยู่กับปัญหาและรู้จักปัญหาของตนเองดีที่สุด

2) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นการให้โอกาสแก่ชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมตัดสินใจเลือกแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ตลอดจนตัดสินใจถึงการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชน โดยอาศัยข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์ในขั้นตอนแรกเป็นฐานประกอบการตัดสินใจ

3) การมีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินกิจกรรม เป็นขั้นตอนต่อไปที่จำเป็นต้องให้ชุมชนมีโอกาสในการกำหนดแผนงาน โครงการ และกิจกรรมเพื่อจัดปัญหาและตอบสนองต่อความต้องการของชุมชน โดยอาศัยบนพื้นฐานการนำเอาข้อมูลที่

ผ่านการประมวล วิเคราะห์แล้วอย่างเป็นระบบ รวมถึงแผนงาน นโยบายของรัฐที่มีอยู่ ไปประยุกต์ใช้ให้เข้ากับสภาพการณ์ ปัญหา ความต้องการและศักยภาพของชุมชน

4) การมีส่วนร่วมในการลงทุนและปฏิบัติงาน เป็นการมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากรของชุมชนเข้าร่วมลงทุนและดำเนินกิจกรรมพัฒนาตามที่ได้กำหนดไว้ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ การร่วมลงทุนจะก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ และการร่วมปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดการเรียนรู้การดำเนินกิจกรรมอย่างใกล้ชิดและเมื่อเห็นประโยชน์ก็จะสามารถดำเนินกิจกรรมนั้นได้ด้วยตนเองต่อไป

5) การมีส่วนร่วมในการติดตาม รับประโยชน์และประเมินผล เป็นการมีส่วนร่วมในการควบคุม ติดตามและร่วมบำรุงรักษากิจกรรมที่ได้ปฏิบัติไปให้เกิดประโยชน์ตลอดไป ตลอดจนวิเคราะห์ถึงผลสำเร็จที่เกิดขึ้นว่าเป็นอย่างไร สามารถแก้ไข ปัญหาหรือตอบสนองต่อความต้องการของชุมชน ได้อย่างแท้จริงหรือไม่ และการดำเนินงานมีปัญหาอุปสรรคที่จะต้องนำไปปรับปรุง แก้ไขและกำหนดเป็นแนวทางที่ถูกต้องอันจะนำไปสู่การดำเนินกิจกรรมใหม่ที่ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม

### กรอบความคิดในการศึกษา

จากแนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องดังได้กล่าวมาแล้ว และจากการที่โครงการต้นแบบการพัฒนาชาวเขาเพื่อการพึ่งตนเอง ได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานที่เน้นการให้ประชากรเป้าหมายเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนา ที่ดำเนินการโดยมีองค์กรชุมชนเป็นแกนนำการดำเนินกิจกรรม ผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องนั้น กระบวนการพัฒนาจึงมิได้หมายถึงเพียงแค่การที่ให้ประชาชนเข้ามามีส่วน ในฐานะของผู้รับผลการพัฒนา ที่ดำเนินการโดยโครงการที่เป็นองค์กรภายนอกชุมชน แต่หากหมายถึงการที่ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาผ่านองค์กร ชุมชนที่จัดตั้งขึ้นมาเพื่อช่วยเหลือตนเอง ตั้งแต่ต้นจนสิ้นสุดกระบวนการพัฒนา ผ่าน การดำเนินกิจกรรมและการพิจารณาใคร่ครองจากกิจกรรมนั้น เพื่อแสวงหารูปแบบ วิธีการและแนวทางที่จะนำไปสู่การดำเนินกิจกรรมที่ดียิ่งขึ้น (Action – Reflection – Action) ฉะนั้น การดำเนินโครงการจึงเกี่ยวข้องกับความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน

บทบาทที่เหมาะสมขององค์กรสนับสนุนการพึ่งตนเอง และกระบวนการพัฒนาที่เอื้อต่อการพึ่งตนเอง

ผู้ศึกษาจึงได้สรุปกรอบความคิดในการศึกษาการดำเนินงาน โครงการต้นแบบการพัฒนาชาวเขาเพื่อการพึ่งตนเองไว้ ดังนี้

1. องค์กรชุมชน จะครอบคลุมทั้งองค์กรชุมชนที่มีอยู่เดิมในชุมชน และองค์กรชุมชนที่โครงการต้นแบบการพัฒนาชาวเขาเพื่อการพึ่งตนเองได้จัดตั้งขึ้น ในสถานะที่องค์กรชุมชนเป็นกลไกสำคัญของกระบวนการพัฒนาชุมชนเพื่อนำไปสู่การพึ่งตนเอง โดยศึกษาจากองค์ประกอบ กระบวนการพัฒนาองค์กรและสถานการณ์ในปัจจุบันขององค์กรชุมชน เพื่อให้ทราบถึงความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน ตามฐานความคิดที่ว่า ความเข้มแข็งขององค์กรชุมชนจะทำให้ชุมชนมีพลังเพิ่มมากขึ้นและพึ่งตนเองได้ในที่สุด

2. องค์กรสนับสนุนการพึ่งตนเอง ในที่นี้ ได้แก่ โครงการต้นแบบการพัฒนาชาวเขาเพื่อการพึ่งตนเอง ที่จัดตั้งขึ้นที่ศูนย์พัฒนาและสงเคราะห์ชาวเขาจังหวัดตาก โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง คือ

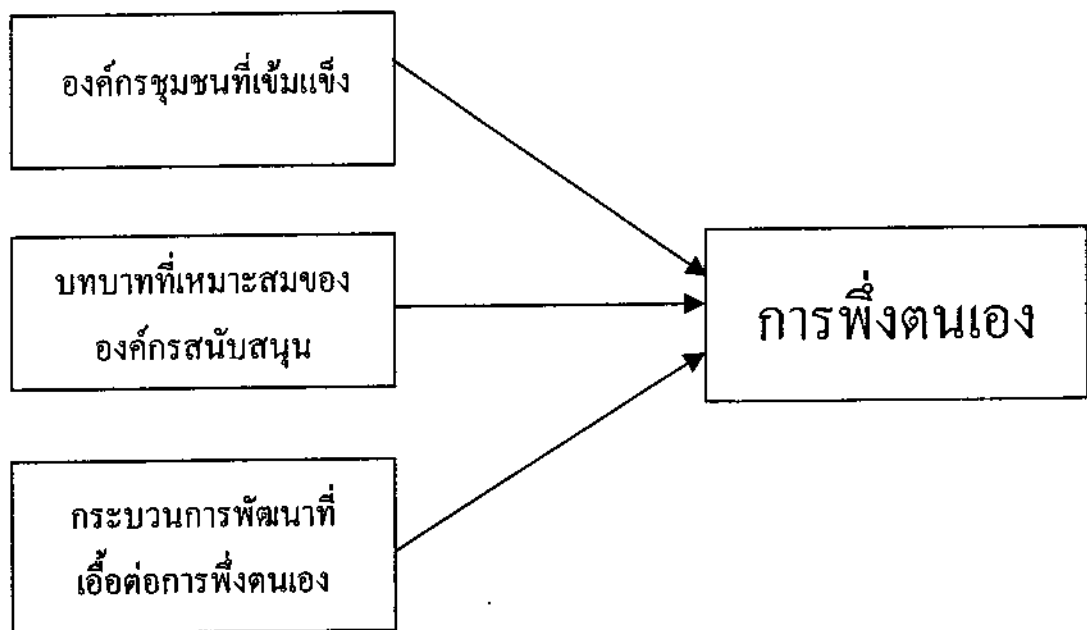
2.1 เจ้าหน้าที่และอาสาสมัครผู้ปฏิบัติงานในสถานะนักพัฒนา หรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นต้องมีความพร้อมทั้งในทัศนคติและทักษะที่เอื้อต่อการทำงานแบบมีส่วนร่วม ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

2.2 การจัดโครงสร้างองค์กร การพัฒนาแบบมีส่วนร่วมจำเป็นต้องมีการจัดโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม ทั้งในส่วนของรูปแบบการทำงาน บทบาทและหน้าที่ของนักพัฒนา การกระจายอำนาจการตัดสินใจและการจัดสรรงบประมาณ

2.3 การแสวงหาความร่วมมือ การขยายผลแนวคิดและประสบการณ์การพัฒนาแบบมีส่วนร่วม เพื่อฝึกสรรพกำลังและทรัพยากรเข้าดำเนินการพัฒนาศักยภาพของชุมชน ในลักษณะของการผสมผสานอย่างจริงจัง ตลอดจนขยายผลแนวคิดและประสบการณ์ให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สำหรับรองรับการดำเนินงานตามแนวคิดและกระบวนการพัฒนาแบบมีส่วนร่วมเมื่อสิ้นสุดโครงการ

3. กระบวนการพัฒนาที่เอื้อต่อการพึ่งตนเอง ถึงแม้ผลลัพธ์ของการมีองค์กรชุมชนที่เข้มแข็ง คือ ความสามารถในการพึ่งตนเอง และการกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มกิจกรรมพัฒนาจะเป็นภารกิจขององค์กรภายนอกชุมชน แต่สิ่งสำคัญคือเครื่องมือในการดำเนินกระบวนการพัฒนาที่สามารถให้ประชาชนได้มีอำนาจตัดสินใจ และเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตั้งแต่ต้นจนสิ้นสุด อันได้แก่การวางแผนแบบมีส่วนร่วม และกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของชุมชนในขั้นของการดำเนินงาน

จากกรอบความคิดในการศึกษาดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน โครงการต้นแบบการพัฒนาชาวเขาเพื่อการพึ่งตนเอง โดยนำมาสร้างเป็นตัวแทนของความสัมพันธ์ได้ ดังนี้



แผนภูมิที่ 3 แสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงาน โครงการต้นแบบการพัฒนาชาวเขาเพื่อการพึ่งตนเอง

### บทที่ 3

## โครงการต้นแบบการพัฒนาชาวเขาเพื่อการพึ่งตนเอง

การศึกษาการดำเนินงานโครงการต้นแบบการพัฒนาชาวเขาเพื่อการพึ่งตนเองในครั้งนี้ นอกเหนือจากการศึกษาแนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องแล้ว การศึกษารายละเอียดของโครงการต้นแบบการพัฒนาชาวเขาเพื่อการพึ่งตนเอง ก็เป็นสิ่งจำเป็นในการศึกษาวิเคราะห์ ผู้ศึกษาจึงกำหนดเนื้อหาของบทนี้เป็นเรื่องเกี่ยวกับความเป็นมาของโครงการ การดำเนินงานในช่วงเตรียมโครงการปี พ.ศ.2539-2540 รายละเอียดของโครงการต้นแบบการพัฒนาชาวเขาเพื่อการพึ่งตนเอง และผลการดำเนินงานโครงการ รายละเอียดปรากฏดังนี้

### ความเป็นมาของโครงการ

ท่ามกลางกระแสของการพัฒนาชุมชนบนพื้นที่สูงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง มาตั้งแต่ปี พ.ศ.2494 ซึ่งเป็นปีแรกที่รัฐได้เริ่มเข้าดำเนินกิจกรรมกับชาวเขาในลักษณะของการสงเคราะห์ประชาชนผู้ยากไร้ห่างไกลการคมนาคม กรมประชาสงเคราะห์ โดยกองสงเคราะห์ชาวเขาก็คือหน่วยงานหลักที่รัฐมอบหมายให้ดำเนินการพัฒนาและสงเคราะห์ชาวเขามาโดยตลอด ท่ามกลางสถานการณ์และนโยบายที่ปรับเปลี่ยนเพื่อให้เกิดความเหมาะสมและสอดคล้องกันอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจากการทุ่มเทความพยายามและทรัพยากรที่มีอยู่ให้กับการป้องกัน แก้ไขและพัฒนาคุณภาพชีวิตของชาวเขา จนทำให้ชาวเขามีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นอย่างน่าพอใจ สามารถยกระดับความเป็นอยู่ของชาวเขาทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคมได้อย่างกว้างขวาง แต่ขณะเดียวกันชุมชนบนพื้นที่สูงก็ประสบกับผลเชิงลบของการพัฒนาควบคู่กันไปด้วย ประกอบกับภาวะจำกัดด้านอัตรากำลังและงบประมาณดำเนินการของหน่วยงานภาครัฐ จึงทำให้ช่องว่างของการแก้ไขปัญหา กับแนวโน้มของปัญหาในชุมชนบนพื้นที่สูงขยายตัวออกมามากยิ่งขึ้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องแสวงหาความร่วมมือจากองค์กรระหว่างประเทศ เพื่อระดมสรรพกำลังและทรัพยากรเข้าดำเนินการป้องกันและแก้ไขปัญหาดังกล่าว

๑ 12.๐๕,๖

เลขเรียกหนังสือ.....	๖๕๔๗
เลขทะเบียน.....	๕๗๑๙
วันที่.....	๑๒.๐๕.๒๕๔๕

กองสงเคราะห์ชาวเขา กรมประชาสงเคราะห์ โดยความเห็นชอบจากกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม จึงกำหนดแผนงานความช่วยเหลือจากองค์การความร่วมมือระหว่างประเทศของญี่ปุ่น หรือ ใจ่ก้าซึ้น และได้รับการช่วยเหลือจากหน่วยอาสาสมัครญี่ปุ่น ประจำประเทศไทย ในการจัดส่งอาสาสมัครมาช่วยปฏิบัติงานพัฒนาและสงเคราะห์ชาวเขา ตั้งแต่ปี พ.ศ.2536 โดยกองสงเคราะห์ชาวเขาได้รับอาสาสมัครญี่ปุ่นมาร่วมปฏิบัติงานกับเจ้าหน้าที่ของศูนย์พัฒนาและสงเคราะห์ชาวเขาจังหวัดเชียงใหม่ เชียงราย แม่ฮ่องสอน และสำนักงานส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมบนที่สูง จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งอาสาสมัครญี่ปุ่นก็สามารถดำเนินกิจกรรมตามสาขาการปฏิบัติงานทั้งในด้านการพัฒนาหมู่บ้าน การพัฒนากลุ่มสตรี การส่งเสริมอาชีพภาคเกษตรกรรมทั้งด้านการปลูกพืชผัก ไม้ผลเมืองหนาว และปศุสัตว์ ตลอดจนการส่งเสริมอาชีพนอกภาคเกษตรกรรมในด้านหัตถกรรมในครัวเรือน และด้านการพัฒนาสาธารณสุขมูลฐาน จนก่อให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของชาวเขาผู้ด้อยโอกาสทั้งในแง่เศรษฐกิจและสังคมได้เป็นอย่างดี

จากผลสำเร็จในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพชีวิตชาวเขาของอาสาสมัครญี่ปุ่นดังกล่าว ปี พ.ศ.2538 กรมประชาสงเคราะห์จึงได้หารือกับหน่วยอาสาสมัครญี่ปุ่นเพื่อขอรับความช่วยเหลือจากรัฐบาลญี่ปุ่น ในการจัดทำโครงการนำร่องขนาดเล็ก (Small Pilot Project) เพื่อให้หน่วยอาสาสมัครญี่ปุ่น สำนักงานใจ่ก้าซึ้น ประจำประเทศไทย ได้จัดส่งอาสาสมัครมาร่วมปฏิบัติงานในพื้นที่เป้าหมายในลักษณะของทีมปฏิบัติการ โดยกรมประชาสงเคราะห์ได้เสนอพื้นที่หมู่บ้านชาวเขาในจังหวัดเชียงราย เชียงใหม่ และจังหวัดตาก ให้หน่วยอาสาสมัครญี่ปุ่นคัดเลือกเป็นพื้นที่ดำเนินโครงการ ซึ่งหน่วยอาสาสมัครญี่ปุ่นได้เห็นชอบที่จะดำเนินโครงการในพื้นที่หมู่บ้านอุมยอม บ้านคันทะม่วง บ้านห้วยขนุน และบ้านมุเซอเหลือง เขตท้องที่ตำบลแม่ท้อ อำเภอเมือง จังหวัดตาก และกำหนดให้มีช่วงจัดเตรียมโครงการระยะเวลา 2 ปี (พ.ศ.2539 – 2540) และช่วงดำเนินโครงการระยะเวลา 5 ปี (พ.ศ.2541 – 2545) ภายใต้ชื่อ “โครงการต้นแบบการพัฒนาชาวเขาเพื่อการพึ่งตนเอง”

## การจัดเตรียมโครงการ

กรมประชาสงเคราะห์ ได้อนุมัติให้จัดตั้งสำนักงานบริหารโครงการต้นแบบการพัฒนาชาวเขาเพื่อการพึ่งตนเองขึ้น ที่ศูนย์พัฒนาและสงเคราะห์ชาวเขาจังหวัดตาก และหน่วยอาสาสมัครญี่ปุ่นได้จัดส่งอาสาสมัครด้านพัฒนาหมู่บ้าน ด้านพืชผัก ด้านปศุสัตว์ ด้านการสำรวจ และอาสาสมัครด้านสาธารณสุข รวม 5 คน มาปฏิบัติงานในโครงการ ภายใต้การกำกับดูแลของหัวหน้าทีมอาสาสมัครญี่ปุ่น จำนวน 1 คน โดยศูนย์พัฒนาและสงเคราะห์ชาวเขาจังหวัดตาก ได้จัดเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ ความชำนาญในด้านนั้นๆ เข้ามาปฏิบัติงานร่วมกับอาสาสมัครดังกล่าว ทั้งนี้กำหนดให้สำนักงานบริหารโครงการมีภารกิจหลักในช่วงการจัดเตรียมโครงการ รวม 2 ประการ ได้แก่

1) การเตรียมความพร้อมของชุมชนเป้าหมาย สำหรับรองรับกิจกรรมพัฒนาในระยะดำเนินการ ซึ่งได้มุ่งเน้นการจัดตั้งและเสริมสร้างศักยภาพขององค์กรชุมชนเป็นสำคัญ

2) การจัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปี (พ.ศ.2541 – 2545) สำนักงานบริหารโครงการได้จัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปี โดยใช้วิธีการวางแผนแบบมีส่วนร่วม (Participatory Planning) ที่เรียกว่า Project Cycle Management หรือ PCM โดยองค์การความร่วมมือระหว่างประเทศของญี่ปุ่นได้จัดส่งผู้เชี่ยวชาญจากประเทศญี่ปุ่นมาให้คำแนะนำ เทคนิคและวิธีการจัดทำแผน และได้นำเสนอโครงการในรูปของตารางที่เรียกว่า Project Design Matrix หรือ PDM ซึ่งเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานร่วมและอาสาสมัครญี่ปุ่นได้ใช้ความพยายามและเวลาในการดำเนินงานตามขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นตอนการวิเคราะห์ ได้จำแนกการวิเคราะห์ออกเป็น 4 ลักษณะ ได้แก่

1.1 การวิเคราะห์การมีส่วนร่วม (Participation Analysis) ของชุมชน หน่วยงานและองค์กรต่างๆที่เกี่ยวข้อง

1.2 การวิเคราะห์ปัญหา (Problems Analysis) ดำเนินการ ดังนี้

1.2.1 การรวบรวมปัญหาพื้นฐานของหมู่บ้านเป้าหมายจากฐานข้อมูลระบบสารสนเทศเพื่อการพัฒนาชาวเขา ของกองสงเคราะห์ชาวเขา ซึ่งดำเนินการจัดเก็บข้อมูลในปี พ.ศ.2538

1.2.2 การค้นหาปัญหา วิเคราะห์สาเหตุและแนวทางการแก้ไข  
ปัญหาร่วมกับประชากรเป้าหมายทั้ง 4 หมู่บ้าน โดยการจัดทำสำมะโนปัญหา  
(Problem Census) เพื่อศึกษาสภาพและประเด็นปัญหาที่เป็นปัจจุบันและนำไป  
เปรียบเทียบกับสภาพปัญหาที่ได้จากระบบสารสนเทศเพื่อการพัฒนาของเขา

1.2.3 การวิเคราะห์ปัญหาจากข้อมูลที่ได้รับและสรุปเป็นปัญหา  
ภาพรวมของประชากรเป้าหมาย โดยใช้ Card Technique และนำเสนอโดยแผนภูมิ  
ก้างปลา

1.2.4 การคืนข้อมูลให้ชุมชน โดยการนำข้อสรุปประเด็นปัญหาทั้ง  
หมดกลับไปตรวจสอบกับชุมชน เมื่อปรับปรุงแก้ไขจนได้รับการยืนยันจากชุมชนว่า  
เป็นปัญหาที่แท้จริง จึงนำไปสู่ขั้นตอนต่อไป

1.3 การวิเคราะห์วัตถุประสงค์ (Objective Analysis) โดยวิเคราะห์  
จากสภาพและประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น

1.4 การวิเคราะห์แนวทางแก้ไขปัญหา (Alternative Analysis) โดย  
วิเคราะห์จากสาเหตุหลักของปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น

2. ขั้นตอนการกำหนดแผน เป็นขั้นตอนของการนำข้อมูลในขั้นตอนการ  
วิเคราะห์บรรจุลงในตาราง Project Design Matrix หรือ PDM ซึ่งมีองค์ประกอบที่  
สำคัญ คือ จุดมุ่งหมายสุดท้าย (Overall Goal) วัตถุประสงค์โครงการ (Project  
Purpose) เป้าหมาย (Output) กิจกรรม (Activities) ทรัพยากรการบริหาร (Input)  
ทั้งในส่วนของรัฐบาลไทยและรัฐบาลญี่ปุ่น ตัวชี้วัด (Indicator) และวิธีการตรวจสอบ  
(Means of Verification) ของจุดมุ่งหมายสุดท้าย วัตถุประสงค์และเป้าหมาย

ซึ่งเมื่อจัดทำแผนระยะ 5 ปี เสร็จเรียบร้อยแล้ว จึงนำไปสู่การจัดทำ  
เอกสารประกอบข้อตกลง และร่วมลงนามระหว่างนายอำพล สิงห์โกวินท์ อธิบดี  
กรมประชาสัมพันธ์ กับนายอาคิโอะ ฮิราซาว่า ผู้แทนองค์การความร่วมมือระหว่าง  
ประเทศของญี่ปุ่น เมื่อวันที่ 19 กันยายน 2540



โครงการต้นแบบการพัฒนาชุมชนชาวเขาเพื่อการพึ่งตนเอง

หน่วยงานรับผิดชอบโครงการ: JICA/JOCV

พื้นที่เป้าหมาย: หมู่บ้านชาวเขาในเขตตำบลแม่ต๋อย อำเภอเมือง จังหวัดตาก จำนวน 4 หมู่บ้าน

ศูนย์พัฒนาและส่งเสริมชาวเขา จ.ตาก กองส่งเสริมชาวเขา

ประชากรเป้าหมาย: ชาวเขาที่อยู่ในพื้นที่เป้าหมาย

ผู้จัดทำ PDM: ทีมอาสาสมัครและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานร่วม

หัวข้อ (Narrative Summary)	ตัวชี้วัด (Variable Indicator)	วิธีการตรวจสอบ (Means of Verification)	ข้อสันนิษฐาน (Important Assumptions)
<p><b>จุดมุ่งหมายสุดท้าย (Over all Goal)</b> ชาวเขามีคุณภาพชีวิตดีขึ้นและพึ่งตนเองได้</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>องค์กรหมู่บ้านมีอำนาจและบทบาทในการพัฒนา</li> <li>ศูนย์พัฒนาและส่งเสริมชาวเขา จังหวัดตาก ครอบคลุมการพัฒนาเป็นการจัดสวัสดิการสังคม</li> <li>หน่วยงานหลักเข้าดำเนินการตามบทบาทและภารกิจ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>ข้อมูลโครงการ</li> <li>แผนพัฒนาตำบล</li> </ol>	<p>นโยบายของรัฐกับการแก้ปัญหาชาวเขาไม่เปลี่ยนแปลง</p>
<p><b>วัตถุประสงค์โครงการ (Project Purpose)</b> เพื่อให้ชาวเขามีพื้นฐานการพึ่งตนเอง</p>	<p>ชาวเขาดำเนินกิจกรรมผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมบนพื้นฐาน</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>การเริ่มกิจกรรมด้วยตนเอง</li> <li>มีอำนาจการตัดสินใจ</li> <li>การจัดหาและใช้แหล่งทรัพยากรในท้องถิ่น</li> <li>การจัดหาและใช้พลังเครือข่ายชุมชน</li> <li>การใช้บริการของรัฐ</li> </ol>	<p>ข้อมูลโครงการ</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>ชาวบ้านดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง</li> <li>ศูนย์พัฒนาและส่งเสริมชาวเขาจังหวัดตากและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง</li> </ol>
<p><b>เป้าหมาย (Output)</b> 0- มีระบบข้อมูลพื้นฐาน</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ชาวเขามีจิตสำนึกและเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา</li> <li>ชาวเขามีพื้นฐานชีวิตดีขึ้น</li> </ol>	<p>0- มีระบบข้อมูลพื้นฐานและแผนการใช้พื้นที่ภายใน 2 ปี</p> <p>1-1, 1-2 องค์กรหมู่บ้านจัดกิจกรรมพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยชาวเขาเข้ามามีส่วนร่วม</p> <p>2-1 ชาวเขาที่มีคุณสมบัติได้เสนอขอรับการพิจารณาส่งลูกชาติไทย</p> <p>2-2-1 เด็กก่อนวัยเรียนทุกคนได้รับการเตรียมความพร้อม</p> <p>2-2-2 เด็กวัยเรียนทุกคนเข้าเรียนการศึกษาภาคบังคับ</p> <p>2-2-3 ผู้ใหญ่มีโอกาสได้รับความรู้ด้านพัฒนาคุณภาพชีวิต</p> <p>2-3 ชาวเขามีสภาพทางสุขภาพอนามัยตาม ๑๒๗ สาธารณสุข</p> <p>2-4 ผู้ศึกษาเสด็จคืนน้อยลง</p> <p>2-5 ชาวเขามีรายได้เฉลี่ยครอบครัวละ 15,000 บาทปี</p> <p>2-6 มีโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจดีขึ้น</p> <p>2-7 ผู้ด้อยโอกาสได้รับการสวัสดิการสังคมและสังคมสงเคราะห์อย่างเหมาะสม</p> <p>2-8 ชาวเขามีการใช้มาตรการอนุรักษ์ในพื้นที่ทำกิน</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>ระบบสารสนเทศเพื่อการพัฒนาชาวเขา</li> <li>ความจำเป็นพื้นฐาน (จปฐ)</li> <li>ข้อมูลโครงการ</li> </ol>	<p>สังคมไม่เอื้อและเลือกปฏิบัติต่อชาวเขา</p>
<p><b>กิจกรรม (Activities)</b> 0- ดำเนินข้อมูลพื้นฐานและวางแผนการใช้พื้นที่</p> <p>1- ส่งเสริมให้ชาวเขาเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา</p> <p>1-2 สนับสนุนให้องค์กรหมู่บ้านเป็นแกนนำการพัฒนาทุกกิจกรรมและจัดตั้งเครือข่ายชุมชน</p> <p>2-1 สนับสนุนให้ชาวเขาได้รับการพิจารณาส่งลูกชาติไทย</p> <p>2-2 กระจายบริการการศึกษา</p> <p>2.2.1 จัดบริการเตรียมความพร้อมสำหรับเด็กก่อนวัยเรียน</p> <p>2.2.2 สนับสนุนให้เด็กวัยเรียนมีโอกาสได้รับการศึกษาภาคบังคับอย่างทั่วถึง</p> <p>2.2.3 จัดบริการการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตตามความจำเป็นอย่างต่อเนื่อง</p> <p>2.3 ส่งเสริมสาธารณสุข</p> <p>2.3.1 ให้ความรู้และสร้างจิตสำนึกด้านสาธารณสุขมูลฐาน</p> <p>2.3.2 สนับสนุนให้จัดบริการด้านสาธารณสุขมูลฐานให้ครอบคลุมทุกพื้นที่</p> <p>2.4 ป้องกันน้ำมรักรักษาและฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติดโดยใช้ศาสนาและขนบธรรมเนียมประเพณี</p> <p>2.5 ส่งเสริมอาชีพและรายได้</p> <p>2.5.1 ล่าสัตว์-ทดสอบการปลูกพืช</p> <p>2.5.2 ให้ความรู้ในการประกอบอาชีพทั้งใน-นอกภาคเกษตรกรรม</p> <p>2.5.3 ส่งเสริมการปลูกพืช เลี้ยงสัตว์ อาชีพอุตสาหกรรมในครัวเรือนและการพัฒนาทักษะฝีมือแรงงาน</p> <p>2.6 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจที่เหมาะสม</p> <p>2.7 จัดบริการสวัสดิการสังคมและสังคมสงเคราะห์</p> <p>2.8 จัดระบบการอนุรักษ์และพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติ</p>	<p><b>ทรัพยากรจากหน่วยงานอื่นๆ (Input)</b></p> <p><b>บุคลากร</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ฝ่ายรัฐบาลไทย</li> <li>ฝ่ายรัฐบาลญี่ปุ่น</li> </ol> <p>1.1 เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานร่วมด้านการสำรวจ (2ปี)</p> <p>1.2 เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานร่วมด้านส่งเสริมการเกษตร</p> <p>1.3 เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานร่วมด้านอาชีพ</p> <p>บุคลากรกรมในครัวเรือน</p> <p>1.4 เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานร่วมด้านอนามัย</p> <p>1.5 เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานร่วมด้านพัฒนาหมู่บ้าน</p> <p>1.6 หัวหน้าโครงการ</p> <p><b>บุคลากรประจำโครงการ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>เจ้าหน้าที่ธุรการ 1 คน</li> <li>คนขับรถยนต์ 1 คน</li> <li>คนงานสำรวจ 2 คน ระยะเวลา 2 ปี</li> </ol> <p><b>งบประมาณ</b></p> <p>ปี 2541 จำนวน 1,339,207.5 บาท</p> <p>ปี 2542 จำนวน 1,995,307.5 บาท</p> <p>ปี 2543 จำนวน 3,558,582.5 บาท</p> <p>ปี 2544 จำนวน 660,782.5 บาท</p> <p>ปี 2545 จำนวน 564,582.5 บาท</p> <p><b>รวมทั้งสิ้น 8,118,482.5 บาท</b></p>	<p>2.1 อาสาสมัครด้านสำรวจ (2ปี)</p> <p>2.2 อาสาสมัครด้านส่งเสริมการเกษตร</p> <p>2.3 อาสาสมัครด้านอาชีพนอกภาคเกษตร (ภาคอาสา: ถ้าจำเป็น)</p> <p>2.4 อาสาสมัครด้านอนามัย</p> <p>2.5 อาสาสมัครด้านพัฒนาหมู่บ้าน</p> <p>2.6 หัวหน้าทีมอาสาสมัคร</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>ชาวเขาไม่โยกย้ายถิ่นฐาน</li> <li>สภาพภูมิประเทศและภูมิอากาศไม่เปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง</li> <li>ไม่มีความเชื่อที่จะก่อให้เกิดความแตกแยกในชาวบ้าน</li> </ol> <p><b>เงื่อนไขก่อนเริ่มโครงการ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ชาวเขายอมรับโครงการ</li> <li>อาสาสมัครและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน</li> <li>มีการตกลงให้ความร่วมมือระหว่างรัฐบาลไทยและรัฐบาลญี่ปุ่น</li> </ol>

## โครงการต้นแบบการพัฒนาชาวเขาเพื่อการพึ่งตนเอง

### 1. จุดมุ่งหมายโครงการ

โครงการต้นแบบการพัฒนาชาวเขาเพื่อการพึ่งตนเอง เป็นโครงการที่ดำเนินการเพื่อหารูปแบบของการพัฒนาคุณภาพชีวิตของชาวเขาเพื่อก่อให้เกิดการพึ่งตนเองในกลุ่มประชากรเป้าหมาย

### 2. วัตถุประสงค์โครงการ

กำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานเพื่อพัฒนาให้ชาวเขากลุ่มเป้าหมายมีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีพื้นฐานการพึ่งตนเอง

### 3. พื้นที่และประชากรเป้าหมาย

โครงการต้นแบบการพัฒนาชาวเขาเพื่อการพึ่งตนเอง ได้กำหนดพื้นที่และประชากรเป้าหมายเป็นชาวเขาเผ่ามูเซอและเผ่าแม้ว ในท้องที่ตำบลแม่ท้อ อำเภอเมือง จังหวัดตาก รวม 4 หมู่บ้าน ประชากร 143 หลังคาเรือน 165 ครอบครัว 730 คน

ตารางที่ 2 แสดงพื้นที่และประชากรเป้าหมาย

หมู่บ้าน	หมู่ที่	เผ่า	จำนวน หลังคา เรือน	จำนวน ครอบ ครัว	ประชากร				
					ชาย	หญิง	เด็ก ชาย	เด็ก หญิง	รวม
อุมยอม	6	มูเซอ	63	79	85	85	49	44	263
ด้นมะม่วง	13	แม้ว	35	39	47	51	70	76	244
ห้วยขนุน	7	มูเซอ	26	26	36	31	15	20	102
มูเซอเหลืออง	10	มูเซอ	19	21	30	31	36	24	121
4 หมู่บ้าน	-	2 เผ่า	143 หลังคา เรือน	165 ครอบ ครัว	198 คน	198 คน	170 คน	164 คน	730 คน

#### 4. ระยะเวลาดำเนินการ

การดำเนินโครงการต้นแบบการพัฒนาชาวเขาเพื่อการพึ่งตนเอง ได้กำหนดระยะเวลาดำเนินงานทั้งสิ้น 5 ปี โดยเริ่มดำเนินโครงการตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2540 สิ้นสุดโครงการในวันที่ 30 กันยายน 2545

#### 5. กิจกรรมและผู้รับผิดชอบ

กำหนดกิจกรรมและผู้รับผิดชอบ (เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานร่วม และอาสาสมัครญี่ปุ่น) รวมทั้งแนวคิดในการดำเนินกิจกรรม สำหรับเป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ดังนี้

5.1 การสำรวจและวางแผนการใช้ที่ดิน รับผิดชอบการดำเนินงาน โดยด้านการสำรวจ มีกรอบแนวคิดในการดำเนินกิจกรรม เพื่อสำรวจพื้นที่อยู่อาศัย และที่ดินทำกินแล้วจัดทำแผนที่ทางภูมิศาสตร์ แผนที่การถือครองที่ดิน และแผนที่แสดงศักยภาพของที่ดินสำหรับนำไปวางแผนการใช้ประโยชน์พื้นที่ตามความลาดชันของพื้นที่

5.2 การพัฒนาระบบข้อมูลพื้นฐาน รับผิดชอบการดำเนินงานโดยทุกด้านปฏิบัติงาน มีกรอบแนวคิดในการดำเนินกิจกรรมเพื่อกำหนดระบบข้อมูลที่สามารใช้ได้เป็นฐานข้อมูล สำหรับการพัฒนาประชากรเป้าหมาย ตลอดจนกำหนดระบบข้อมูลด้านต่างๆ สำหรับจัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน

5.3 การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนและเครือข่ายชุมชน รับผิดชอบการดำเนินงานโดยทุกด้านปฏิบัติงาน มีกรอบแนวคิดในการดำเนินกิจกรรม เพื่อกระตุ้นรื้อให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาอย่างจริงจังในทุกๆ ขั้นตอน ตั้งแต่การร่วมคิดค้นหาปัญหาและสาเหตุ ร่วมตัดสินใจกำหนดแนวทางการแก้ไข ร่วมวางแผนการแก้ไขปัญหา ร่วมดำเนินการ ร่วมติดตามและประเมินผล โดยมีองค์กรชุมชนเป็นแกนนำในการดำเนินงานผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน จนกลายเป็นกระบวนการที่สามารถดำเนินงานได้ด้วยตนเองในที่สุด

5.4 การพัฒนาองค์กรชุมชน รับผิดชอบการดำเนินงานโดยด้านพัฒนาหมู่บ้าน มีกรอบแนวคิดในการดำเนินกิจกรรมเพื่อพัฒนาศักยภาพขององค์กรชุมชนให้สามารถเป็นแกนนำในการพัฒนาชุมชนของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง

5.5 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจ รับผิดชอบการดำเนินงาน โดยด้านพัฒนาหมู่บ้านและด้านการสำรวจ มีกรอบแนวคิดในการดำเนินกิจกรรมเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้เหมาะสมต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต

5.6 การกระจายบริการการศึกษาขั้นพื้นฐาน รับผิดชอบการดำเนินงาน โดยด้านพัฒนาหมู่บ้าน มีกรอบแนวคิดในการดำเนินกิจกรรมเพื่อเตรียมความพร้อมของเด็กก่อนวัยเรียน สำหรับการเข้าเรียนในการศึกษาภาคบังคับ ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมการศึกษาเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตแก่ประชากรเป้าหมาย

5.7 การส่งเสริมสาธารณสุขมูลฐาน รับผิดชอบการดำเนินงานโดยด้านสาธารณสุข มีกรอบแนวคิดในการดำเนินกิจกรรมเพื่อสร้างผู้นำชุมชนด้านสาธารณสุข สำหรับเป็นแกนนำในการดำเนินงานแล้วสนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมสาธารณสุขมูลฐานอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของการมีส่วนร่วม และการเรียนรู้ร่วมกันของชุมชน

5.8 การส่งเสริมอาชีพและรายได้ ประกอบด้วย

5.8.1 ส่งเสริมอาชีพในภาคการเกษตร โดยคำนึงถึงการเกษตรเชิงอนุรักษ์เป็นหลัก รับผิดชอบการดำเนินงานโดยด้านพัฒนาการเกษตรและด้านการตลาด

5.8.2 ส่งเสริมอาชีพนอกภาคการเกษตร รับผิดชอบการดำเนินงาน โดยด้านพัฒนาหมู่บ้าน ด้านอาชีพอุตสาหกรรมในครัวเรือน และด้านการตลาด

ทั้งนี้ มีกรอบแนวคิดในการดำเนินกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงในอาชีพและรายได้ให้แก่ชาวเขา โดยดำเนินการให้ความรู้ด้านการเกษตรแผนใหม่ ทั้งจากการฝึกอบรมและจากแปลงสาธิต - ทดสอบ ก่อนนำไปสู่การปฏิบัติกิจกรรมภายใต้แนวทางการส่งเสริมแบบเรียกทุนคืน และการจัดระบบการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ

5.9 การดำเนินกิจกรรมพัฒนาอื่นๆ ให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานร่วมและอาสาสมัครพิจารณาสนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาตามแผนงานปกติของศูนย์พัฒนาและสงเคราะห์ชาวเขาจังหวัดตาก ที่ดำเนินการในพื้นที่เป้าหมายในด้านต่างๆ ดังนี้

5.9.1 สนับสนุนการพิจารณาลงสัญชาติไทยให้แก่ชาวเขา

5.9.2 ป้องกันและแก้ไขปัญหาสุขภาพเสพติด

5.9.3 ฝึกอาชีพในสาขาต่างๆ นอกเหนือจากสาขาปฏิบัติงานของ  
อาสาสมัคร

5.9.4 จัดบริการสวัสดิการสังคมและสังคมสงเคราะห์

5.9.5 ประสานการปฏิบัติกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้ มีกรอบแนวคิดในการดำเนินกิจกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต  
ของชาวเขาในองค์กรวม และตอบสนองต่องานอันเป็นนโยบายของรัฐในส่วนที่ไม่  
เกี่ยวข้องโดยตรงกับสาขาปฏิบัติงานของอาสาสมัคร

## 6. แนวทางในการดำเนินงาน

กำหนดแนวทางการดำเนินโครงการไว้ ดังนี้

6.1 การพัฒนาแบบผสมผสาน กล่าวคือไม่ได้มุ่งเน้นที่การแก้ไข  
ปัญหาใดปัญหาหนึ่ง เนื่องจากปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นต่างก็เชื่อมโยงเป็นเหตุและผลของ  
กันและกัน การแก้ไขจำเป็นต้องมองเป็นองค์กรวมที่ต้องแก้ไขในทุกๆ ด้าน โดยมี “คน”  
เป็นเป้าหมายของการพัฒนาทั้งในฐานะ “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” และ “ผู้รับการ  
เปลี่ยนแปลง”

6.2 การพัฒนาแบบเรียกทุนคืน กล่าวคือการส่งเสริมและสนับสนุน  
กิจกรรมพัฒนาจะดำเนินการ โดยมุ่งเน้นการสนับสนุนปัจจัยที่ประชากรเป้าหมายไม่  
สามารถจัดหาได้ด้วยตนเอง และเป็นไปในลักษณะของการไม่ให้เปล่า แต่จะกระตุ้นให้  
มีการเรียกคืนปัจจัยต่างๆ เพื่อจัดตั้งองค์กรชุมชนสำหรับเป็นแหล่งทุนประจำหมู่บ้าน  
ในรูปของกองทุนหมุนเวียนประจำหมู่บ้าน สำหรับส่งเสริมกิจกรรมชุมชนและเพื่อ  
สนับสนุนให้เกิดการจัดการและพึ่งตนเองได้

6.3 การพัฒนาแบบมีส่วนร่วม กล่าวคือกิจกรรมพัฒนาทุกกิจกรรม  
ต้องดำเนินการผ่านองค์กรชุมชน โดยกระตุ้นเร้าให้ประชากรเป้าหมายเข้ามามีส่วนร่วม  
ในทุกขั้นตอนทั้งร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมวางแผน ร่วมดำเนินการ ร่วมติดตามและ  
ประเมินผล ทั้งนี้จะดำเนินการบนพื้นฐานของการเรียนรู้ร่วมกันผ่านองค์กรชุมชน  
จนกลายเป็นกระบวนการพัฒนาที่สามารถดำเนินการได้ด้วยตนเองในที่สุด

## 7. บทบาทของความร่วมมือ

โครงการต้นแบบการพัฒนาชาวเขาเพื่อการพึ่งตนเอง กำหนดบทบาทของความร่วมมือระหว่างรัฐบาลญี่ปุ่นโดยหน่วยอาสาสมัครญี่ปุ่น องค์การความร่วมมือระหว่างประเทศของญี่ปุ่น กับรัฐบาลไทย โดยกรมประชาสงเคราะห์ กระทรวงแรงงาน และสวัสดิการสังคม ไว้ดังนี้

7.1 รัฐบาลญี่ปุ่นจะดำเนินบทบาทตามที่ได้กำหนดไว้ในกฎหมายระเบียบข้อบังคับของญี่ปุ่น และภายใต้แผนงานความร่วมมือทางวิชาการ โดยรัฐบาลญี่ปุ่นจะดำเนินการผ่านแผนงานความร่วมมือกับอาสาสมัครญี่ปุ่น (JOCV Program) ดังนี้

7.1.1 จัดส่งอาสาสมัครญี่ปุ่นตามคำร้องขอ

7.1.2 สนับสนุนให้อาสาสมัครญี่ปุ่นได้แลกเปลี่ยนความรู้และถ่ายทอดเทคโนโลยีให้แก่เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานร่วม

7.1.3 สนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ และงบประมาณตามความจำเป็นเพื่อดำเนินงานโครงการ

7.1.4 สนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานร่วมเข้ารับการฝึกอบรม ณ ประเทศญี่ปุ่น ตามวงเงินงบประมาณที่เหมาะสม

7.2 รัฐบาลไทยจะดำเนินบทบาทตามที่ได้กำหนดไว้ในกฎหมายระเบียบข้อบังคับของไทย โดยรัฐบาลไทยจะสนับสนุนการดำเนินงานโครงการ ดังนี้

7.2.1 สนับสนุนเจ้าหน้าที่เข้าปฏิบัติงานร่วมกับอาสาสมัครคนต่อคน รวมทั้งเจ้าหน้าที่ระดับบริหาร

7.2.2 สนับสนุนงบประมาณในการดำเนินโครงการ

7.2.3 สนับสนุนที่ดิน อาคารสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่มีอยู่สำหรับดำเนินโครงการ

7.2.4 สนับสนุนงบประมาณในการติดตั้ง บำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์ตามความจำเป็น

7.2.5 สนับสนุนทางด้านวิชาการและการติดตามผลงานในระดับสนาม โดยสำนักงานส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมบนที่สูง จังหวัดเชียงใหม่

## 8. องค์กรและการบริหารโครงการ

โครงการต้นแบบการพัฒนาชาวเขาเพื่อการพึ่งตนเอง จะดำเนินการโดยกรมประชาสงเคราะห์ และกำหนดการบริหารโครงการ ดังนี้

8.1 อธิบดีกรมประชาสงเคราะห์ มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารและจัดการโครงการ

8.2 ผู้ว่าราชการจังหวัดตาก เป็นที่ปรึกษาในการดำเนินงานโครงการ

8.3 ผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาและสงเคราะห์ชาวเขาจังหวัดตาก ทำหน้าที่เป็นผู้จัดการโครงการ มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการโครงการ และประสานงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

8.4 หัวหน้าคณะอาสาสมัครญี่ปุ่น มีหน้าที่รับผิดชอบในการประสานงานของอาสาสมัครญี่ปุ่น โดยจะหารือร่วมกับผู้จัดการโครงการในการดำเนินงานและประสานงานโครงการ

8.5 หัวหน้าคณะเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานร่วมฝ่ายไทย (Counterpart) ซึ่งทำหน้าที่เป็น Counterpart ของหัวหน้าอาสาสมัครญี่ปุ่น มีหน้าที่รับผิดชอบในการประสานการปฏิบัติ และการดำเนินงานของโครงการภายใต้การกำกับ ดูแลของผู้จัดการโครงการ โดยทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยผู้จัดการโครงการ

8.6 ในกรณีที่จำเป็นให้อาสาสมัครคนใดคนหนึ่งปฏิบัติหน้าที่ผู้ช่วยหัวหน้าทีมอาสาสมัคร

8.7 อาสาสมัครญี่ปุ่นที่ปฏิบัติงานภายใต้โครงการ จะให้การสนับสนุนและให้คำแนะนำทางด้านเทคนิควิชาการที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานโครงการ

## 9. โครงสร้างการบริหารและอัตรากำลัง

กำหนดองค์กรบริหารงานและอัตรากำลัง ดังนี้

9.1 องค์กรบริหารงาน กำหนดออกเป็น 2 ระดับ ได้แก่

9.1.1 ระดับบริหาร คือ คณะกรรมการบริหารโครงการต้นแบบการพัฒนาชาวเขาเพื่อการพึ่งตนเอง มีอธิบดีกรมประชาสงเคราะห์ เป็นประธานกรรมการ มีรองอธิบดีกรมประชาสงเคราะห์ ที่คุมสายงานกองสงเคราะห์ชาวเขา และผู้อำนวยการองค์การความร่วมมือระหว่างประเทศของญี่ปุ่น ประจำประเทศไทย เป็นรองประธาน

กรรมการ มีเจ้าหน้าที่ของกรมประมงสงเคราะห์ กรมวิเทศสหการ และสำนักงานไจก้า ประจำประเทศไทย เป็นกรรมการ โดยมีผู้ว่าราชการจังหวัดตากเป็นที่ปรึกษา

9.1.2 ระดับดำเนินการ คือ คณะทำงาน โครงการต้นแบบการพัฒนา ชาวเขาเพื่อการพึ่งตนเอง มีผู้อำนวยการกองสงเคราะห์ชาวเขา เป็นประธาน มีผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาและสงเคราะห์ชาวเขาจังหวัดตาก และรองผู้อำนวยการองค์การความร่วมมือระหว่างประเทศของญี่ปุ่น ประจำประเทศไทย เป็นรองประธาน และมีเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องเป็นคณะทำงาน

9.2 อัตรากำลัง กรมประมงสงเคราะห์อนุมัติให้จัดตั้งสำนักงาน บริหารโครงการต้นแบบการพัฒนาชาวเขาเพื่อการพึ่งตนเองขึ้น ที่ศูนย์พัฒนาและสงเคราะห์ชาวเขาจังหวัดตาก มีอัตรากำลังทั้งสิ้น 16 คน จำแนกออกเป็น เจ้าหน้าที่ฝ่ายไทย จำนวน 9 คน และเจ้าหน้าที่ฝ่ายญี่ปุ่น จำนวน 7 คน ได้แก่

#### 9.2.1 เจ้าหน้าที่ฝ่ายไทย ประกอบด้วย

9.2.1.1 ผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาและสงเคราะห์ชาวเขาจังหวัดตาก  
เป็นผู้จัดการโครงการ

9.2.1.2 หัวหน้าคณะเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานร่วมเป็นผู้ช่วยผู้จัดการ  
โครงการ

9.2.1.3 เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานร่วมด้านพัฒนาหมู่บ้าน

9.2.1.4 เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานร่วมด้านพืชผัก

9.2.1.5 เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานร่วมด้านปศุสัตว์

9.2.1.6 เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานร่วมด้านสาธารณสุข

9.2.1.7 ครูช่วยสอน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านอุมยอม

9.2.1.8 คนงานประจำหน่วยฯ บ้านอุมยอม

9.2.1.9 คนงานประจำหน่วยฯ บ้านห้วยขนุน

#### 9.2.2 เจ้าหน้าที่ฝ่ายญี่ปุ่น ประกอบด้วย

9.2.2.1 หัวหน้าทีมอาสาสมัคร

9.2.2.2 อาสาสมัครอาวุโสด้านการตลาด

9.2.2.3 อาสาสมัครด้านพัฒนาหมู่บ้าน



9.2.2.4 อาสาสมัครด้านพืชผัก

9.2.2.5 อาสาสมัครด้านปศุสัตว์

9.2.2.6 อาสาสมัครด้านสาธารณสุข

9.2.2.7 ลูกจ้างชั่วคราวประจำสำนักงานบริหาร โครงการ

## 10. การติดตามและประเมินผล

โครงการต้นแบบการพัฒนาชาวเขาเพื่อการพึ่งตนเอง กำหนดการติดตามและประเมินผลโครงการ ดังนี้

10.1 การติดตามผล โดยคณะกรรมการบริหารโครงการ ซึ่งจะดำเนินการติดตามผลการดำเนินโครงการอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

10.2 การประเมินผล จะดำเนินการโดยสำนักงานส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมบนที่สูง จังหวัดเชียงใหม่ และคณะทำงานร่วมระหว่างผู้แทนจากรัฐบาลทั้งสองฝ่าย โดยกำหนดการประเมินผลออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

10.2.1 การประเมินผลประจำปี ดำเนินการโดยสำนักงานส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมบนที่สูง จังหวัดเชียงใหม่

10.2.2 การประเมินผลระยะครึ่งโครงการ จะดำเนินการในช่วงปีที่ 3 ของโครงการ เพื่อประเมินผลสำเร็จของโครงการ ปรับแผนปฏิบัติการและศึกษาดูชี้วัดสำหรับการประเมินผลระยะสิ้นสุดโครงการ ดำเนินการโดยคณะทำงานร่วมระหว่างผู้แทนจากรัฐบาลทั้งสองฝ่าย

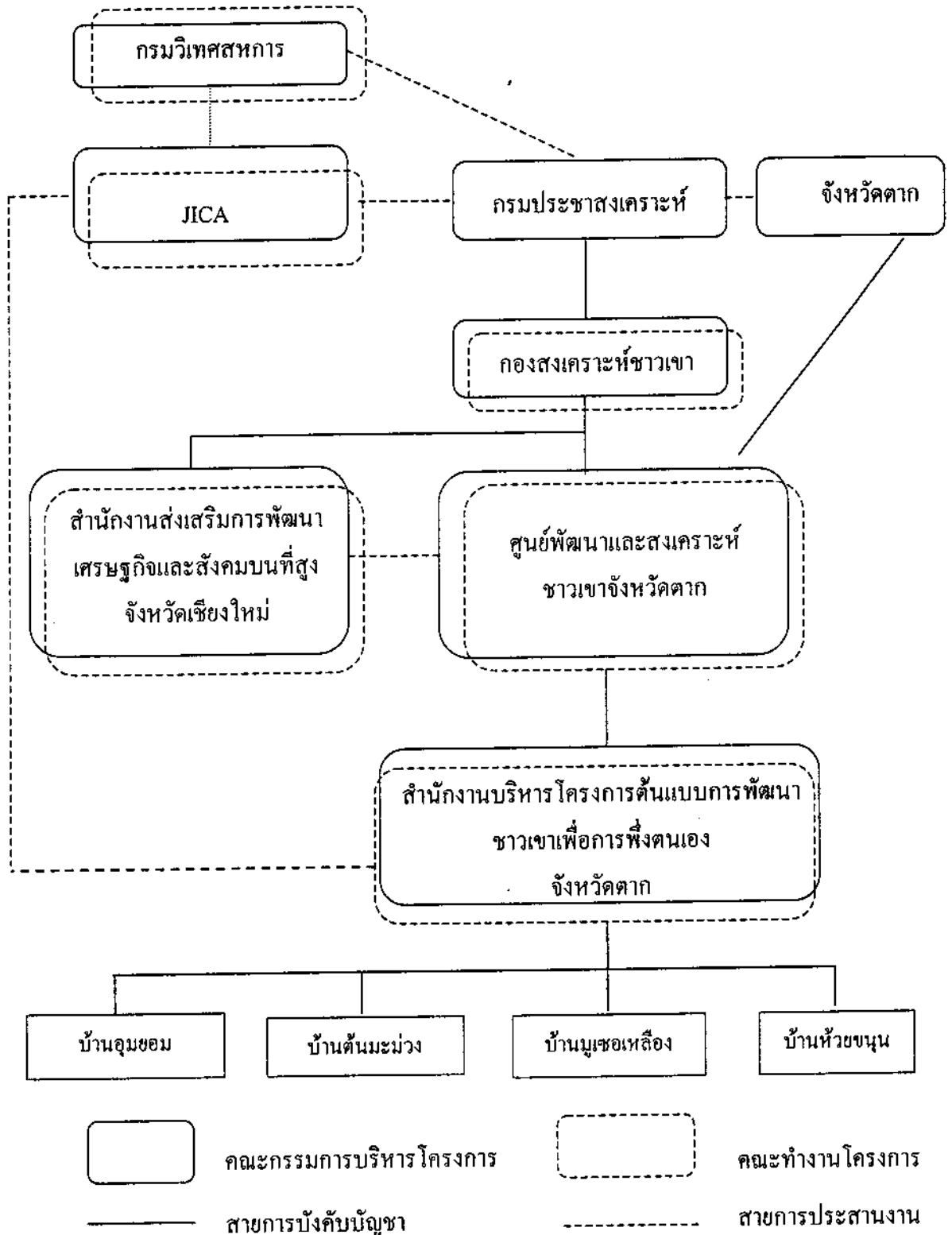
10.2.3 การประเมินผลระยะสิ้นสุดโครงการ จะดำเนินการในช่วง 6 เดือนสุดท้ายของโครงการ ดำเนินการโดยคณะทำงานร่วมระหว่างผู้แทนจากรัฐบาลทั้งสองฝ่าย

## 11. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

11.1 ประชากรเป้าหมายมีพื้นฐานในการเรียนรู้และประสบการณ์ของการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น และสามารถพึ่งตนเองได้

11.2 ได้รูปแบบการพัฒนาชาวเขาเพื่อการพึ่งตนเอง ซึ่งสามารถนำไปเป็นแบบอย่างในการพัฒนาชุมชนชาวเขาอื่นๆ ได้

แผนภูมิที่ 4 แสดงโครงสร้างการบริหารโครงการ



## ผลการดำเนินงานโครงการ

โครงการต้นแบบการพัฒนาชาวเขาเพื่อการพึ่งตนเอง ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาที่มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพขององค์กรชุมชน ผ่านการเรียนรู้จากการดำเนินกิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิต และการพิจารณาไตร่ตรองจากกิจกรรมนั้น เพื่อสรุปเป็นบทเรียนสำหรับการดำเนินกิจกรรมที่ดีกว่า โดยดำเนินการภายใต้แผนพัฒนาระยะ 5 ปี ที่กำหนดไว้ตามเทคนิค วิธีการที่เรียกว่า Project Cycle Management หรือ PCM โดยหน่วยอาสาสมัครญี่ปุ่น องค์กรความร่วมมือระหว่างประเทศของญี่ปุ่น ได้จัดส่งอาสาสมัครมาปฏิบัติงานทั้งด้านพัฒนาหมู่บ้าน ด้านสำรวจ ด้านพืชผัก ด้านปศุสัตว์ ด้านการตลาด และด้านสาธารณสุข โดยกรมประชาสงเคราะห์ได้จัดเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ ความชำนาญในด้านนั้นๆ เข้ามาปฏิบัติงานร่วมอย่างต่อเนื่อง เพื่อดำเนินกิจกรรมภายใต้กรอบแผนงานและโครงการที่กำหนดไว้ จำนวน 9 ด้าน ได้แก่ แผนงานสำรวจและวางแผนการใช้ที่ดิน แผนงานการพัฒนาองค์กรชุมชน แผนงานพัฒนาระบบข้อมูลพื้นฐาน แผนงานส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนและเครือข่ายชุมชน แผนงานพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน แผนงานการกระจายบริการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แผนงานการส่งเสริมสาธารณสุขมูลฐาน แผนงานส่งเสริมอาชีพและรายได้ และแผนงานการพัฒนาตามนโยบายของรัฐ เช่น การจัดสวัสดิการสังคม การสนับสนุน การพิจารณาลงรายการสัญชาติไทยให้แก่ชาวเขา การป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติด เป็นต้น

การดำเนินงานระยะ 3 ปีที่ผ่านมา โครงการต้นแบบการพัฒนาชาวเขาเพื่อการพึ่งตนเอง ได้ยึดมั่นในวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพขององค์กรชุมชน ได้แก่ คณะกรรมการหมู่บ้านและผู้นำชุมชน กลุ่มสตรีและกลุ่มเยาวชน เพื่อให้มีความสามารถและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการกิจกรรมเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาของชุมชนได้อย่างแท้จริง โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของชุมชน เจ้าหน้าที่และอาสาสมัครญี่ปุ่น สรุปผลการดำเนินงานได้ดังนี้

1. การจัดโครงสร้างสำนักงานบริหาร โครงการต้นแบบการพัฒนา ชาวเขาเพื่อการพึ่งตนเอง กำหนดโครงสร้างและภารกิจ ดังนี้

1.1 ผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาและสงเคราะห์ชาวเขาจังหวัดตาก เป็น ผู้จัดการโครงการ

1.2 หัวหน้าคณะเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานร่วม ปฏิบัติหน้าที่ผู้ช่วยผู้จัดการ โครงการ

1.3 สำนักงานบริหารโครงการ ประกอบด้วย 2 ฝ่าย ได้แก่

1.3.1 ฝ่ายอำนวยการ ประกอบด้วย ผู้จัดการโครงการ หัวหน้า คณะเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานร่วม และหัวหน้าคณะอาสาสมัครผู้ป้อน รับผิดชอบเรื่องการ บริหารงานทั่วไป งานแผนงาน/โครงการ และการประสานงาน

1.3.2 ฝ่ายปฏิบัติการ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

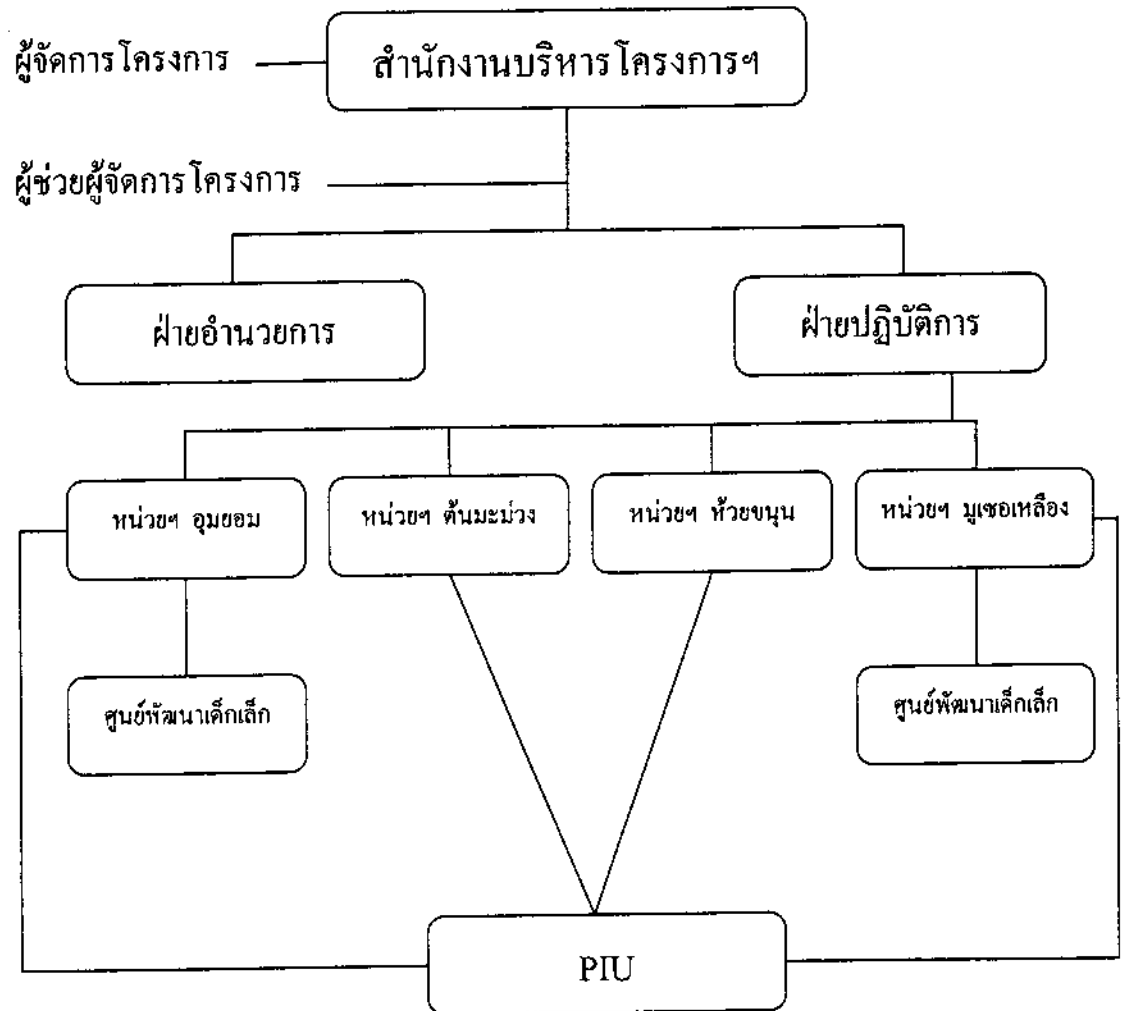
1.3.2.1 หน่วยพัฒนาและสงเคราะห์ชาวเขาประจำหมู่บ้าน จำนวน 4 หน่วย มีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานร่วมและอาสาสมัครด้านต่างๆ ปฏิบัติหน้าที่ หัวหน้าหน่วยและผู้ช่วยหัวหน้าหน่วย ดังนี้

- หน่วยฯ อุมยอมน ด้านพัฒนาหมู่บ้านรับผิดชอบ
- หน่วยฯ ต้นมะม่วง ด้านพืชผักรับผิดชอบ
- หน่วยฯ ห้วยขนุน ด้านปศุสัตว์รับผิดชอบ
- หน่วยฯ มูเซอเหลือง ด้านสาธารณสุขรับผิดชอบ

ทั้งนี้ ให้หน่วยฯ มีภารกิจในการประสานงาน และประสาน การปฏิบัติกิจกรรมของด้านต่างๆ และดำเนินกิจกรรมตามนโยบายของรัฐที่อยู่นอกเหนือความรับผิดชอบของด้านต่างๆ

1.3.2.2 หน่วยปฏิบัติการ (Project Implementation Unit/PIU) ได้แก่ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานร่วมและอาสาสมัครด้านต่างๆ รวมเป็น 1 ชุด ปฏิบัติการ มีภารกิจตามกิจกรรมเฉพาะด้านที่ตนเองรับผิดชอบครอบคลุมพื้นที่ เป้าหมายทั้ง 4 หมู่บ้าน

แผนภูมิที่ 5 แสดงโครงสร้างการบริหารสำนักงาน



2. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ โครงการต้นแบบการพัฒนาชาวเขาเพื่อการพึ่งตนเอง ได้จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีและแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติตามแนวคิดของการจัดทำแผนแบบมีส่วนร่วม มีขั้นตอนการจัดทำแผน ดังนี้

2.1 การรวบรวมปัญหาและความต้องการ ดำเนินการรวบรวมปัญหาและความต้องการ โดยเปิดโอกาสให้ชาวบ้านเข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอข้อมูล ค้นหาปัญหาและสาเหตุที่เกิดขึ้นในชุมชน ตลอดจนวิเคราะห์ปัญหาเพื่อนำเสนอความต้องการของชุมชน กำหนดรูปแบบ วิธีการที่จะแก้ไขปัญหาหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่

จะเป็นประโยชน์ต่อตนเอง ครอบครัว และชุมชน โดยใช้เทคนิค “การจัดทำสำมะโนปัญหา”

2.2 การวิเคราะห์ปัญหา สาเหตุและแนวทางการแก้ไข เมื่อดำเนินการรวบรวมข้อมูลสภาพปัญหาและความต้องการตามเทคนิค “สำมะโนปัญหา” ร่วมกับชาวบ้านแล้ว โครงการจะจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยจะนำสำมะโนปัญหามาวิเคราะห์อีกครั้งหนึ่ง โดยอาศัยระบบข้อมูลที่มีอยู่มาใช้ประกอบการตัดสินใจจัดลำดับความสำคัญของปัญหา สาเหตุของปัญหาที่แท้จริง และแนวทางการแก้ไขปัญหาของชุมชน โดยปัญหาความต้องการที่ชุมชนสามารถแก้ไขหรือสนองตอบได้ด้วยตนเองก็ไม่จัดทำแผนงานที่ขอรับความช่วยเหลือจากโครงการ สำหรับปัญหาความต้องการที่ชุมชนไม่สามารถช่วยตนเองได้ ก็จะกำหนดเป็นแนวทางการแก้ไขประจำปี ภายใต้กรอบนโยบายของรัฐและแผนพัฒนาระยะ 5 ปี (พ.ศ.2541 – 2545) ของโครงการ

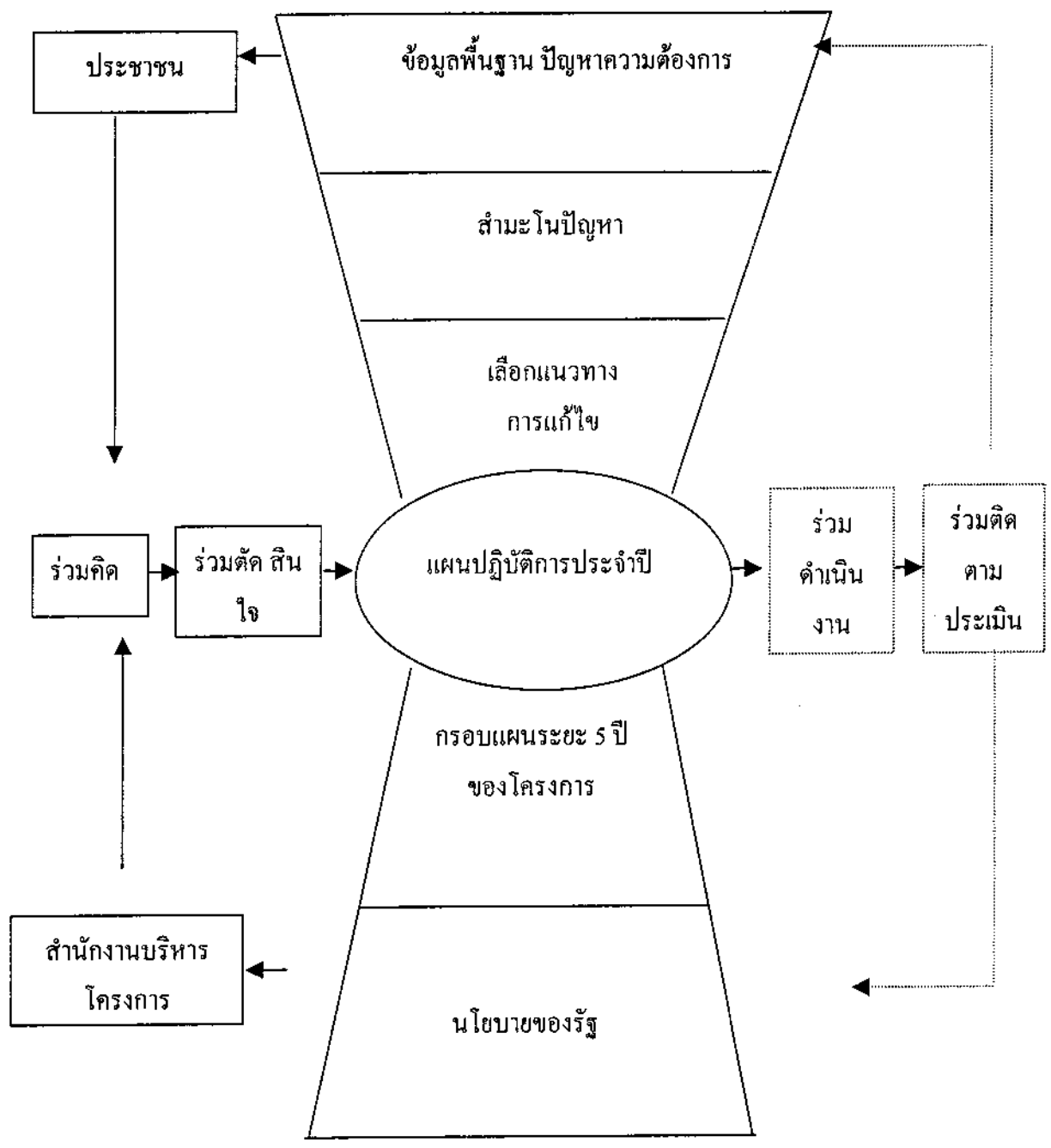
2.3 การตรวจสอบและยืนยันกับชาวบ้าน เมื่อกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาและกรอบกิจกรรมประจำปีเสร็จแล้ว โครงการจะนำกลับไปสู่ชุมชนเพื่อตรวจสอบและยืนยันกับประชากรเป้าหมาย

2.4 จัดทำกร่างแผนปฏิบัติการประจำปี เมื่อได้รับการตรวจสอบปรับปรุง และยืนยันจากชุมชนแล้ว จึงกำหนดกร่างแผนปฏิบัติการประจำปี

2.5 นำเสนอกร่างแผนปฏิบัติการประจำปี ให้คณะกรรมการบริหารโครงการให้การอนุมัติพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนนำเสนอให้คณะกรรมการบริหารโครงการให้การอนุมัติ

2.6 การชี้แจงแผนปฏิบัติการประจำปีต่อชุมชน เพื่อให้ชุมชนได้รับทราบในชั้นต้น ถึงกิจกรรมพัฒนาที่จะดำเนินการป้องกัน แก้ไข และพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเอง ครอบครัว และชุมชน อันเป็นการทำความเข้าใจและรับรู้ถึงเป้าหมายแนวทางและวัตถุประสงค์ของกิจกรรม อันเป็นการสร้างจิตสำนึกร่วมรองรับการดำเนินกิจกรรมในระยะต่อไป

แผนภูมิที่ 6 แสดงขั้นตอนการวางแผนแบบมีส่วนร่วม

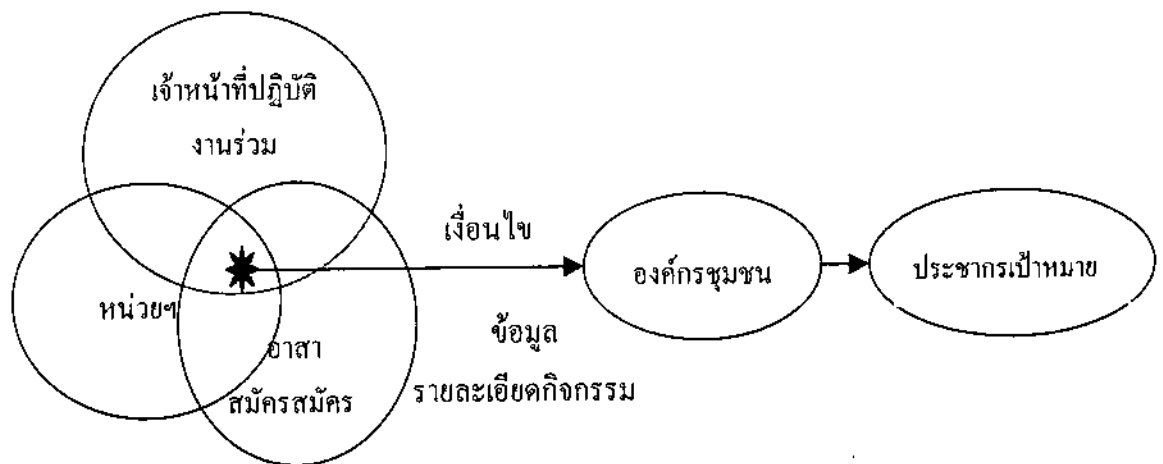


สำหรับแนวทางการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ โครงการต้นแบบการพัฒนาชาวเขาเพื่อการพึ่งตนเอง ได้มอบอำนาจในการตัดสินใจเลือกแนวทางและรายละเอียดการดำเนินกิจกรรมให้แก่องค์กรชุมชน โดยเจ้าหน้าที่และอาสาสมัครจะเป็นผู้สร้างเงื่อนไขและให้ข้อมูลเพื่อช่วยอำนวยความสะดวกให้องค์กรชุมชนได้ตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ (Facilitator) จำแนกบทบาทของฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1) บทบาทของนักพัฒนา เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานร่วมและอาสาสมัคร ผู้รับผิดชอบกิจกรรม เป็นผู้รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องและวิเคราะห์กิจกรรมร่วมกับหน่วยฯ ที่เป็นพื้นที่เป้าหมาย และนำเข้าหารือในที่ประชุม โครงการที่จัดให้มีทุก 15 วัน เพื่อกำหนดกรอบกิจกรรมก่อนนำไปวิเคราะห์กิจกรรมร่วมกับองค์กรชุมชนในขั้นต่อไป

2) บทบาทขององค์กรชุมชน พิจารณาข้อมูลและวิเคราะห์รายละเอียดแผนปฏิบัติการ และตัดสินใจเลือกแนวทางการดำเนินกิจกรรม แล้วจึงนำไปสู่การดำเนินกิจกรรมร่วมกับกลุ่มประชากรเป้าหมาย

### แผนภูมิที่ 7 แสดงแนวทางการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ



3. การพัฒนาศักยภาพคณะกรรมการหมู่บ้านและผู้นำชุมชน เป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญยิ่งของการพัฒนาองค์กรชุมชนให้มีขีดความสามารถในการป้องกัน แก้ไขและพัฒนาคุณภาพชีวิตเพื่อการพึ่งตนเองของชุมชน โดยโครงการได้ดำเนินการจัดฝึกอบรมคณะกรรมการหมู่บ้านและผู้นำชุมชน รวม 25 รุ่น 593 คน เพื่อเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ หลักการทำงานร่วมกัน หลักการพัฒนาแบบมีส่วนร่วมและ



แนวความคิดของการพึ่งตนเอง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเองและชุมชน ตลอดจนรู้จักประสานงานกับหน่วยงานและองค์กรท้องถิ่น ในการตั้งทรัพยากรการพัฒนาจากนอกชุมชนมารวมกับทรัพยากรของชุมชน ทั้งนี้ในการจัดฝึกอบรมดังกล่าวจะเน้นการใช้สื่อและการมีส่วนร่วมมากกว่าการบรรยายให้ความรู้ รวมทั้งได้นำคณะกรรมการหมู่บ้านและผู้นำชุมชนเดินทางไปศึกษา ดูงานการพัฒนาชุมชนของชนเผ่าเดียวกันทั้งในจังหวัดตาก จังหวัดเชียงราย และจังหวัดลำปาง เพื่อศึกษา เรียนรู้ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์การพัฒนา อันเป็นการสร้างความมั่นใจในความสามารถที่จะดำเนินกิจกรรมพัฒนาให้แก่คณะกรรมการหมู่บ้านและผู้นำชุมชน แล้วโครงการจึงสนับสนุนให้จัดกิจกรรมที่เหมาะสมกับปัญหา ความต้องการ ศักยภาพ และข้อจำกัดของชุมชน เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของชุมชน เช่น การสนับสนุนกิจกรรมการจัดตั้งระบบไฟฟ้าประจำหมู่บ้านต้นมะม่วง กิจกรรมการจัดตั้งระบบประปาหมู่บ้านมุเซอเหลียง หรือกิจกรรมการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติดของหมู่บ้านอุมยอม เป็นต้น ซึ่งคณะกรรมการหมู่บ้านและผู้นำชุมชนก็สามารถบริหารจัดการกิจกรรมได้เป็นอย่างดี ทั้งในขั้นตอนการวิเคราะห์ปัญหา การตัดสินใจและวางแผนการปฏิบัติงานที่กำหนดบทบาทและภารกิจของชุมชนอย่างชัดเจน การระดมทุน การดำเนินกิจกรรมและการติดต่อประสานงานและประสานการปฏิบัติกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีการกำหนดกฎระเบียบหมู่บ้านและบริหารจัดการกิจกรรมได้อย่างต่อเนื่อง อันจะเป็นพื้นฐานสำคัญของการพึ่งตนเองในอนาคต

นอกเหนือจากการสนับสนุนกิจกรรมเพื่อก่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ดังกล่าวแล้ว โครงการยังได้สนับสนุนบทบาทของคณะกรรมการหมู่บ้านและผู้นำชุมชน โดยให้เข้าร่วมเป็นผู้ดำเนินการ และเป็นวิทยากรในการฝึกอบรมกลุ่มสตรีและกลุ่มเยาวชน ตลอดจนกำหนดให้แต่ละหมู่บ้านมีการประชุมหมู่บ้านเป็นประจำทุกเดือน เพื่อใช้เป็นเวทีแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น ติดตามผลและสรุปบทเรียนในการดำเนินกิจกรรม รวมทั้งวิเคราะห์ปัญหาและวางแผนแก้ไขร่วมกันอย่างใกล้ชิด

4. การพัฒนาศักยภาพกลุ่มสตรี โดยทั่วไปสตรีชาวเขาจะมีบทบาทสำคัญต่อการตัดสินใจดำเนินกิจกรรมทั้งในระดับครอบครัวและชุมชน จนอาจกล่าวได้ว่ามีบทบาทที่ใกล้เคียงกับบทบาทของผู้ชาย โครงการจึงได้นำกระบวนการพัฒนากลุ่ม

และผู้นำมาใช้อย่างจริงจัง โดยมีการทบทวนประสบการณ์เดิมของกลุ่มต่างๆ ในชุมชน แล้วนำแนวคิดและกระบวนการดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับสภาพและข้อเท็จจริงของแต่ละชุมชน เพื่อเสริมสร้างบทบาทของสตรีในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของครอบครัวและการพัฒนาชุมชน ซึ่งประสบผลสำเร็จอย่างน่าพึงพอใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่หมู่บ้านคันทะม่วงและหมู่บ้านมุเซอเหลียง ซึ่งภายหลังจากการจัดตั้งกลุ่มและริเริ่มกิจกรรมตามความสนใจแล้ว กลุ่มได้ทบทวนและกำหนดเป้าหมายในการสร้างเสริมรายได้ให้กับครอบครัว โดยการพัฒนาอาชีพหัตถกรรมประจำเผ่า และได้รับการสนับสนุนด้านการตลาดอย่างต่อเนื่อง ทำให้กลุ่มสตรีมีบทบาทเพิ่มมากขึ้นอย่างชัดเจน และได้รับการยอมรับจากชุมชน นอกจากนี้กลุ่มสตรียังได้มีการจัดตั้งกองทุนเพื่อใช้เป็นแหล่งทุนสำหรับดำเนินกิจกรรม จำนวนทั้งสิ้น 48,328 บาท ปัจจุบันกลุ่มสตรีถือได้ว่าเป็นกลุ่มที่มีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้กระบวนการพัฒนาของชุมชนดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง

5. การพัฒนาการศึกษา กิจกรรมหนึ่งที่ชุมชนตระหนักถึงความสำคัญคือการพัฒนาการศึกษาของเด็กทั้งก่อนวัยเรียนและเด็กในวัยเรียน โดยในส่วนของเด็กก่อนวัยเรียนนั้น โครงการได้ให้การสนับสนุนศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่หมู่บ้านอุมยอและบ้านห้วยขุ่น เพื่อเตรียมความพร้อมทั้งด้านร่างกายและสมอง ความคิดและจิตใจให้แก่เด็กก่อนวัยเรียน และจัดบริการอาหารกลางวันและอาหารเสริมให้แก่เด็กเล็กอย่างต่อเนื่อง โดยมีคณะกรรมการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเป็นองค์กรบริหารจัดการกิจกรรมภายในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ซึ่งมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการดำเนินกิจกรรมสำหรับเด็กในวัยเรียน โครงการได้สนับสนุนให้เข้าเรียนภาคบังคับที่โรงเรียนประถมศึกษาคอยมุเซอ ซึ่งตั้งอยู่ในบริเวณใกล้เคียงหมู่บ้าน ปัจจุบันมีเด็กเรียนภาคบังคับจำนวน 162 คน หรือร้อยละ 86.1 ของเด็กในวัยเรียน

6. การพัฒนาสาธารณสุขมูลฐาน โครงการได้จัดบริการสาธารณสุขมูลฐานแก่ชุมชนเป้าหมาย ผ่านผู้นำชุมชนด้านสาธารณสุขที่จัดตั้งขึ้น โดยเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานร่วมและอาสาสมัครด้านสาธารณสุขจะร่วมกันกับผู้นำชุมชนด้านสาธารณสุขศึกษาข้อมูลและรวบรวมปัญหาของชุมชน และจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อวิเคราะห์ปัญหา และหาแนวทางแก้ไข ตลอดจนเพิ่มพูนทักษะเฉพาะด้าน ก่อนจะ

สนับสนุนให้ผู้นำชุมชนด้านสาธารณสุขจัดกิจกรรมเพื่อแก้ไขปัญหาของชุมชนที่เกิดขึ้น และติดตาม ประเมินผล สรุปเป็นบทเรียนสำหรับนำไปสู่การวิเคราะห์ปัญหาและ ดำเนินกิจกรรมใหม่ในขั้นตอนต่อไป ฉะนั้นรูปแบบการดำเนินงานจึงอยู่ใน กระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง กล่าวคือ มีการดำเนินงาน สรุปบทเรียนเพื่อนำ ไปสู่การดำเนินงานที่ดีขึ้น (Action – Reflection Process) ทั้งนี้ โครงการได้ สนับสนุนให้ผู้นำชุมชนด้านสาธารณสุขดำเนินกิจกรรมค่อนข้างหลากหลาย เช่น การ จัดสุขภาพตำบลสิ่งแวดล้อม การส่งเสริมอนามัยแม่และเด็ก การเฝ้าระวังภาวะโภชนาการ เด็ก การวางแผนครอบครัว การจัดตั้งกองทุนยา กองทุนส้วม และกองทุนมุ้ง เป็นต้น นอกจากนี้โครงการยังได้สนับสนุนให้ผู้นำชุมชนด้านสาธารณสุขประสานงานกับ หน่วยงานของสาธารณสุขที่จัดตั้งอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียง เพื่อดึงบริการสาธารณสุข มูลฐานเข้าสู่ชุมชนและสนับสนุนให้ชาวเขามีโอกาสได้รับบริการตามระบบปกติ เช่น การจัดทำบัตรประกันสุขภาพ การให้วัคซีนเด็ก การติดตามภาวะโภชนาการเด็ก ซึ่งการดำเนินงานที่ผ่านมาของผู้นำชุมชนด้านสาธารณสุข ก็สามารถสร้างความ ตระหนักให้แก่ชุมชน และเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง โดย กลุ่มสตรีจะมีบทบาทที่ค่อนข้างเด่นชัดในการดูแลสุขภาพตำบลสิ่งแวดล้อม และการจัดตั้ง ระบบประปาหมู่บ้านก็เป็นปัจจัยเกื้อหนุนให้การดูแลสุขภาพตำบลสิ่งแวดล้อมเกี่ยวกับการ ใช้ส้วมประสบผลสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่หมู่บ้านมุเซอเหลียง สามารถสนับสนุน ให้ชาวบ้านใช้ส้วมครบทุกหลังคาเรือน

7. การพัฒนาอาชีพและรายได้ โครงการได้ส่งเสริมอาชีพและรายได้ แก่ชาวเขาบนความสอดคล้องกับวิถีการผลิตและความเหมาะสมกับความต้องการของ ตลาด โดยส่งเสริมการปลูกพืชแบบผสมผสานที่ไม่ได้เน้นพืชเศรษฐกิจเชิงเดี่ยว เพื่อ ลดความเสี่ยงด้านราคาและการตลาด โดยกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานที่เริ่มต้น จากการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการเกษตรแผนใหม่แก่สมาชิกตามขั้นตอนที่จะดำเนิน กิจกรรม เช่น การปลูก การบำรุงรักษา การขยายพันธุ์ แล้วจึงสนับสนุนวัสดุการ เกษตรเพื่อดำเนินกิจกรรม และติดตามผลอย่างต่อเนื่อง (Training – Action – Follow Up / T-A-F) ซึ่งโครงการได้ให้การส่งเสริมการปลูกพืชเพื่อรายได้ระยะสั้น เช่น ผักสวนครัว ข้าวโพด หรือการปลูกไม้ผลยืนต้นชนิดต่างๆ เพื่อสร้างอาชีพที่

ถาวรในระยะยาว รวมไปถึงอาชีพด้านปศุสัตว์ เพื่อเป็นแหล่งอาหารโปรตีนในหมู่บ้าน และสร้างรายได้เสริมของครอบครัว เช่น การเลี้ยงไก่ เป็ด และการเลี้ยงสุกร เป็นต้น ทั้งนี้ การส่งเสริมอาชีพและรายได้ทุกกิจกรรมจะดำเนินการภายใต้แนวทางการส่งเสริมแบบเรียกทุนคืน โดยคณะกรรมการหมู่บ้านจะเป็นองค์กรบริหารจัดการกองทุนหมุนเวียนประจำหมู่บ้าน ซึ่งถือเป็นกิจกรรมหนึ่งที่สามารถสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ของชุมชนได้เป็นอย่างดี ปัจจุบันชุมชนเป้าหมายทั้ง 4 หมู่บ้าน มีกองทุนที่เป็นผลจากการดำเนินงานโครงการ รวมทั้งสิ้นจำนวน 236,268 บาท และผลของการส่งเสริมก็สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการผลิตแบบยังชีพมาเป็นวิธีการผลิตเชิงพาณิชย์มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่หมู่บ้านต้นมะม่วง

8. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน โครงการได้สนับสนุนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่เป็นเงื่อนไขสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชากรเป้าหมายและการพึ่งตนเองของชุมชน โดยถือเป็นกิจกรรมที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ของชุมชน ซึ่งทุกกิจกรรมจะดำเนินการ โดยมีคณะกรรมการหมู่บ้านเป็นแกนนำในการบริหารจัดการกิจกรรมและกระตุ้นให้ชาวบ้านได้เข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน มีกิจกรรมที่สำคัญและส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต อาทิเช่น การจัดสร้างระบบประปาหมู่บ้านและการจัดตั้งระบบไฟฟ้าประจำหมู่บ้านต้นมะม่วง การปรับปรุงระบบประปาหมู่บ้านมุเซอเหลียงและบ้านห้วยขนุน การจัดตั้งระบบไฟฟ้าพลังงานแสงอาทิตย์ที่บ้านห้วยขนุน เป็นต้น ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวได้ก่อให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตในครอบครัวและชุมชนอย่างเป็นรูปธรรม และคณะกรรมการหมู่บ้านก็สามารถบริหารจัดการได้โดยต่อเนื่อง

9. การป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติด เป็นปัญหาสำคัญปัญหาหนึ่งของพื้นที่เป้าหมายของโครงการ ซึ่งชุมชนก็ได้ตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและโครงการได้ให้การสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมที่ครอบคลุมทั้งการป้องกัน การบำบัดรักษา และฟื้นฟูสมรรถภาพหลังการบำบัด รวมทั้งการให้การสงเคราะห์ครอบครัวผู้ติดยาเสพติด มีกิจกรรมที่ดำเนินการ คือ การเดินรณรงค์ประชาสัมพันธ์ การจัดนิทรรศการ การจัดเวทีประชาคม การจัดลานกีฬาต้านยาเสพติด รวมทั้งการบำบัดรักษาในรูปแบบชุมชนบำบัดและจัดส่งไปบำบัดรักษาที่ศูนย์บำบัดยาเสพติดที่จังหวัดเชียงใหม่และ

จังหวัดแม่ฮ่องสอน แต่อย่างไรก็ตามการแก้ไขปัญหาสุขภาพจิตจำเป็นต้องดำเนินการแบบองค์รวมที่ใช้มาตรการครบทุกด้าน (โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ได้แก่ การใช้มาตรการปราบปรามที่เด็ดขาดและต่อเนื่อง) ประกอบกับหมู่บ้านเป้าหมายก็มีปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินงานอยู่หลายประการ เช่น ผู้นำบางคนเข้าไปเกี่ยวข้องกับยาเสพติด การเป็นพื้นที่ลำเลียงยาเสพติด การมีอาณาเขตติดต่อกับหมู่บ้านที่มีสภาพการณ์แพร่ระบาดของยาเสพติดอย่างรุนแรง ฯลฯ จึงทำให้การดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จในระดับที่น่าพอใจ ผู้ผ่านการบำบัดมีอัตราการหวนกลับมาติดยาซ้ำค่อนข้างสูง ส่งผลให้ชุมชนเกิดความท้อถอยและหมดกำลังใจในการแก้ไขปัญหา แต่บทเรียนที่ได้รับทำให้มองเห็นถึงศักยภาพและข้อจำกัดของการเตรียมความพร้อมของชุมชน และการทำงานแบบมีส่วนร่วม ซึ่งถือว่าเป็นการสร้างกระบวนการเรียนรู้ที่สำคัญแก่ชุมชน เพื่อปรับปรุงและนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินกิจกรรมต่อไป

การดำเนินงานของโครงการที่ผ่านมา กล่าวได้ว่าโครงการได้ทุ่มเทความพยายามและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีชาวบ้านเป็นศูนย์กลางการพัฒนาจากการดำเนินงานที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนอย่างจริงจังในทุกขั้นตอน และมีคณะกรรมการหมู่บ้านเป็นแกนนำในการดำเนินกิจกรรมผ่านกระบวนการเรียนรู้ของชุมชน และการสรุปบทเรียนอย่างต่อเนื่อง เพื่อแสวงหาแนวทางวิธีการที่เหมาะสมอันจะนำไปสู่การดำเนินกิจกรรมใหม่ที่ดีขึ้น ได้ทำให้ชาวบ้านมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการพึ่งตนเองในอนาคต

## บทที่ 4

### ผลการศึกษาและการอภิปราย

สาระในบทนี้ ผู้ศึกษาจะนำเสนอผลการศึกษาและอภิปรายผลที่ได้จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานโครงการต้นแบบการพัฒนาชาวเขาเพื่อการพึ่งตนเอง เช่น เอกสารสรุปผลการดำเนินงานประจำปี สรุปผลการดำเนินงานของอาสาสมัครแต่ละด้าน การติดตามและประเมินผลประจำปี และการประเมินผลระยะครึ่งโครงการ (พ.ศ.2541 – 2543) รวมทั้งรวบรวมข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากการประชุมคณะกรรมการบริหาร โครงการและคณะทำงานโครงการต้นแบบการพัฒนาชาวเขาเพื่อการพึ่งตนเอง นอกจากนี้ผู้ศึกษายังได้ทำการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่กองสงเคราะห์ชาวเขาผู้รับผิดชอบโครงการ เจ้าหน้าที่และอาสาสมัครผู้ปฏิบัติงานในโครงการต้นแบบการพัฒนาชาวเขาเพื่อการพึ่งตนเอง ตลอดจนชาวเขากลุ่มเป้าหมายเพื่อนำข้อคิดเห็นมาประกอบการอภิปรายผล ซึ่งการศึกษาการดำเนินงานโครงการต้นแบบการพัฒนาชาวเขาเพื่อการพึ่งตนเองในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้สร้างกรอบความคิดในการศึกษา โดยพิจารณาถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพึ่งตนเอง และจำแนกปัจจัยหลักในการศึกษาออกเป็น 3 ปัจจัย คือ องค์กรสนับสนุนการพึ่งตนเอง องค์กรชุมชน และกระบวนการพัฒนาที่เอื้อต่อการพึ่งตนเอง ซึ่งผลการศึกษาสามารถอภิปรายได้ ดังนี้

#### องค์กรสนับสนุนการพึ่งตนเอง

ชุมชนทุกชุมชนย่อมมีบริบทที่เป็นของตนเองอันสะท้อนให้เห็นถึงศักยภาพในการพึ่งตนเองมาแต่ดั้งเดิม จึงยังคงความเป็นชุมชนไว้ได้ในปัจจุบัน ความอ่อนแอของชุมชนที่เป็นอยู่สืบเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของสังคมในช่วงที่ผ่านมาได้ก่อให้เกิดเงื่อนไขปิดกั้นและบีบรัดศักยภาพของชุมชนให้ลดน้อยลง จำเป็นอย่างยิ่งที่โครงการต้นแบบการพัฒนาชาวเขาเพื่อการพึ่งตนเอง ในฐานะองค์กรสนับสนุนการพึ่งตนเองของชุมชน จะต้องเข้าไปปลดปล่อยเงื่อนไขบีบรัดดังกล่าว โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องคือ เจ้าหน้าที่และอาสาสมัครในฐานะนักพัฒนา การจัดโครงสร้างองค์กร

และการแสวงหาความร่วมมือและการขยายผลแนวคิดและประสบการณ์การพัฒนาแบบมีส่วนร่วม สามารถแยกวิเคราะห์ได้ ดังนี้

### 1. เจ้าหน้าที่และอาสาสมัครในฐานะนักพัฒนา

จากประสบการณ์การพัฒนาที่ผ่านมา นักพัฒนาบางกลุ่มได้สรุปบทเรียนสำหรับการพัฒนาช่วงต่อไปว่า หากต้องให้มีการทำนุบำรุงและรักษาโครงการพัฒนาและคอกผลของการพัฒนาให้ยั่งยืน จำเป็นต้องให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาและเกิดความรู้สึกว่าการพัฒนานั้นเป็นของตนเอง ซึ่งการจะกระทำในลักษณะดังกล่าวนี้ไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะตั้งแต่เริ่มต้น ความต้องการที่จะดำเนินโครงการก็ริเริ่มมาจากบุคคลภายนอกของชุมชนก่อนแล้ว และนักพัฒนาเองก็เป็นสิ่งแปลกใหม่จากภายนอกเช่นกัน ดังนั้นจึงต้องมีการเตรียมความพร้อมของนักพัฒนาให้มีความรู้ ความเข้าใจในแนวคิดการพึ่งตนเอง และกระบวนการพัฒนาแบบมีส่วนร่วมอย่างถ่องแท้ ตลอดจนมีทักษะที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกับประชาชนเป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือการมีทัศนคติต่อชาวบ้านจะเป็นพื้นฐานสำคัญของนักพัฒนาที่จะนำไปสู่แนวทางการดำเนินงานที่แตกต่างกันไป กล่าวคือหากนักพัฒนามีทัศนคติต่อชาวบ้านว่าอ่อนแอและขาดแคลนในสิ่งต่างๆ เปรียบเสมือนคนตาบอด ขาพิการ ก็จะนำไปสู่แนวทางการดำเนินงานแบบให้การสงเคราะห์ แต่หากนักพัฒนามองว่าชาวบ้านมีศักยภาพแต่มองไม่เห็นถึงเงื่อนไขบีบรัด นักพัฒนาที่ปล่อยให้ชุมชนดำเนินงานไปโดยไม่เข้าช่วยเหลือสนับสนุน แต่หากนักพัฒนามองว่าชาวบ้านมีศักยภาพแต่มีเงื่อนไขบีบรัดและปิดกั้นอยู่ นักพัฒนาที่จะเข้าดำเนินการปลดปล่อยเงื่อนไขดังกล่าวและสร้างเงื่อนไขใหม่ เพื่อเสริมสร้างและสนับสนุนให้ชุมชนได้แสดงออกซึ่งศักยภาพของตนเอง ซึ่งทัศนคติที่เชื่อมั่นในศักยภาพของชุมชนจะเป็นการปฏิเสธว่าชุมชนตกอยู่ในวัฏจักรแห่งความชั่วร้าย คือ “โง่ จน เจ็บ” เป็นการปรับเปลี่ยนแนวคิดจากการมองว่าชาวบ้านและชุมชน “ขาดแคลน” (Negative Approach) มาเป็นการมองจากสิ่งดีที่ชาวบ้านยังคงมีเหลืออยู่ (Positive Approach) และปรับเปลี่ยนแนวทางการพัฒนาจากการทำงาน “เพื่อ” ชาวบ้านมาเป็น การทำงาน “กับ” ชาวบ้านนั่นเอง

ผลการศึกษาถึงการเตรียมความพร้อมของเจ้าหน้าที่และอาสาสมัครของโครงการต้นแบบการพัฒนาชาวเขาเพื่อการพึ่งตนเองพบว่า ถึงแม้จะไม่มี การจัด

เตรียมความพร้อมทั้งด้านจิตสำนึกและทักษะในการทำงานในรูปแบบที่เป็นทางการ แต่จากประสบการณ์การพัฒนาของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานร่วมที่ส่วนใหญ่มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้านและมีประสบการณ์การพัฒนาชาวเขมาชยาวนานกว่า 10 ปี และผ่านกระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นแนวคิดในการพัฒนาชาวเขาของ กองสงเคราะห์ชาวเขา กรมประชาสงเคราะห์มาโดยตลอด จึงทำให้มีทัศนคติที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกันกับชาวบ้านเป็นอย่างดี สำหรับอาสาสมัครญี่ปุ่นนั้นแต่ละคนก็มีความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ในด้านที่ตนเองรับผิดชอบ และถึงแม้แต่ละคนจะมีระยะเวลาปฏิบัติงานคราวละ 2 ปี แต่ก็ทุ่มเทความพยายาม ความตั้งใจที่จะเรียนรู้ และปรับตัวให้เข้ากับสภาพสังคมต่างวัฒนธรรม ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการทำงาน ที่เน้นการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างนักพัฒนาและชาวบ้าน นอกจากนี้การที่อาสาสมัครทุกคนเชื่อมั่นและเคารพต่อศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของทุกคน ทำให้การปฏิบัติจะเป็นการมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับชุมชน ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการพึ่งตนเอง อย่างไรก็ตามการมีทัศนคติต่อชาวบ้านแม้จะสำคัญแต่ก็จำเป็นที่จะต้องมีทักษะที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานแบบมีส่วนร่วมควบคู่กันไปด้วย ซึ่งจากการศึกษาพบว่าโครงการต้นแบบการพัฒนาชาวเขาเพื่อการพึ่งตนเอง ได้พัฒนาบุคลากรของโครงการโดยสนับสนุนให้เข้ารับการฝึกอบรมให้ความรู้ ทักษะเกี่ยวกับเครื่องมือเสริมสร้างการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม ที่ดำเนินการโดยกองสงเคราะห์ชาวเขา และนำบุคลากรเดินทางไปศึกษา ดูงาน การพัฒนาชุมชนบนพื้นที่สูงที่ประสบผลสำเร็จในด้านต่างๆ เช่น การจัดองค์กรชุมชน การส่งเสริมอาชีพนอกภาคเกษตร การป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด ฯลฯ เพื่อศึกษา เรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์การพัฒนาและนำมาประยุกต์เข้ากับการดำเนินโครงการ นอกจากนี้จากการกำหนดให้มีการประชุมบุคลากรของโครงการทุก 15 วัน เพื่อสรุปบทเรียนและกำหนดแผนปฏิบัติการอย่างใกล้ชิด ก็เป็นอีกรูปแบบหนึ่งของการพัฒนาทักษะในการวิเคราะห์ และนำไปสู่การดำเนินงานที่เหมาะสมกับกระบวนการเรียนรู้ของชุมชน

## 2. การจัดโครงสร้างองค์กร

นอกเหนือจากสมาชิกในทีมที่เป็นบุคลากรของโครงการแล้ว การจัดโครงสร้างการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาแบบมีส่วนร่วมก็ถือว่ามีความสำคัญอีก



ประการหนึ่ง โดยรูปแบบการบริหารงานที่เหมาะสมกับการทำงานกับองค์กรชุมชน และชาวบ้าน คือ รูปแบบการบริหารจัดการด้วยตนเอง (Self – management) ซึ่งจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีจิตสำนึกในความรับผิดชอบสูง และมีการกระจายอำนาจ การตัดสินใจในการดำเนินงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ เพื่อความมีอิสระในการเข้า เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันกับชุมชน ในบทบาทของผู้กระตุ้นเร้า ติดตามและอำนวยความสะดวกให้ชาวบ้านมีการตัดสินใจที่เชื่อมโยงไปด้วยประสิทธิภาพ ทั้งนี้การจัดทีมปฏิบัติการที่เป็นแบบสหวิทยาการก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะเกื้อหนุนให้การปฏิบัติงานในระดับพื้นที่สามารถดำเนินงานไปอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการหนุนเสริมทางวิชาการอย่างต่อเนื่องตลอดกระบวนการเรียนรู้ และสามารถประสานกับนักวิชาการจากภายนอกให้เข้ามาสนับสนุนงานในพื้นที่ได้ โดยมีการจัดสรรงบประมาณ สำหรับดำเนินกิจกรรมพัฒนาของชุมชน ได้อย่างรวดเร็ว และสามารถตอบสนองต่อ ปัญหาและความต้องการของชุมชนได้อย่างแท้จริงเป็นส่วนสนับสนุน

ผลการศึกษาพบว่าโครงการต้นแบบการพัฒนาชาวเขาเพื่อการพึ่งตนเอง ได้มีการทบทวนและจัดโครงสร้างขององค์กรให้เหมาะสมกับสภาพปัญหาและความ ต้องการของชุมชน และสามารถเอื้ออำนวยให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างรวดเร็วและมี ประสิทธิภาพ โดยในปีแรกของการดำเนินงานโครงการได้กำหนดให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติ งานร่วมและอาสาสมัครรับผิดชอบกิจกรรมเฉพาะด้านที่ตนเองรับผิดชอบ ทำให้การ ดำเนินกิจกรรมที่นอกเหนือจากความรับผิดชอบของแต่ละด้านไม่มีผู้ปฏิบัติงาน เช่น การป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติด การจัดสวัสดิการสังคม ฯลฯ และการดำเนิน กิจกรรมในแต่ละด้านก็ขาดการประสานงานในระดับหมู่บ้าน ทำให้การแปลงแผนไป สู่การปฏิบัติมีปัญหา ไม่อาจดำเนินการได้อย่างราบรื่น โครงการจึงได้ปรับโครงสร้าง องค์กรออกเป็น 2 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายอำนวยความสะดวก และฝ่ายปฏิบัติการ ทั้งนี้ในส่วนของ ฝ่ายปฏิบัติการนั้นได้กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบประจำพื้นที่ขึ้น ในลักษณะของหน่วย พัฒนาและสงเคราะห์ชาวเขาประจำหมู่บ้าน มีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานร่วมทำหน้าที่เป็น หัวหน้าหน่วยฯ และอาสาสมัครทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยหัวหน้าหน่วยฯ เพื่อรับผิดชอบการ ดำเนินกิจกรรมที่นอกเหนือจากความรับผิดชอบของแต่ละด้าน และทำหน้าที่อำนวยความสะดวก สนับสนุนและประสานการดำเนินกิจกรรมในพื้นที่ที่ตนเองรับผิดชอบ สำหรับเจ้าหน้าที่

ปฏิบัติงานร่วมและอาสาสมัครแต่ละด้านก็รวมเป็น “ทีมปฏิบัติการ” ที่ต้องรับผิดชอบกิจกรรมที่ดำเนินการทั้ง 4 หมู่บ้าน ซึ่งจากลักษณะดังกล่าวทำให้การปฏิบัติงานในพื้นที่เป็นไปในลักษณะ “การทำงานเป็นทีมแบบสหวิทยาการ” ที่ครอบคลุมทั้งด้านการพัฒนาหมู่บ้าน ด้านพืชผัก ด้านปศุสัตว์ ด้านการตลาด และด้านสาธารณสุข ทำให้ประสานสอดคล้องและเกื้อหนุนการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับการกระจายอำนาจการตัดสินใจในการดำเนินงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับนั้น โครงการกำหนดให้ทีมปฏิบัติการมีการศึกษา วิเคราะห์ ข้อมูล ปัญหาและความต้องการร่วมกับชุมชน และมีอำนาจตัดสินใจ กำหนดรายละเอียดกิจกรรมและสร้างเงื่อนไขของการดำเนินกิจกรรมโดยอิสระ แล้วจึงนำมาพิจารณาในที่ประชุม โครงการที่กำหนดให้มีขึ้นทุก 15 วัน ก่อนนำไปเป็นกรอบในการวางแผนปฏิบัติการร่วมกับองค์กรชุมชน ซึ่งการจัดความสัมพันธ์ระหว่างการให้ผู้ปฏิบัติงานที่ยังมีประสบการณ์น้อย เช่น อาสาสมัครที่เริ่มปฏิบัติงานได้ตัดสินใจเองกับการให้คำแนะนำของฝ่ายอำนวยการ ยังคงต้องมีการจัดสัดส่วนให้เหมาะสม

สำหรับบทบาทของนักพัฒนา พบว่า โครงการได้มอบให้องค์กรชุมชนมีอิสระและมีอำนาจการตัดสินใจที่จะเลือกและดำเนินกิจกรรมพัฒนาต่างๆ โดยทีมปฏิบัติการจะมีบทบาทเพียงผู้ให้ข้อมูลและสร้างเงื่อนไขประกอบการตัดสินใจขององค์กรชุมชนเท่านั้น ซึ่งบทบาทดังกล่าวจะปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม และสอดคล้องกับข้อเท็จจริงของชุมชนและศักยภาพขององค์กรชุมชน กล่าวคือ หากชุมชนยังไม่มีกรรวมกลุ่มจัดองค์กร บทบาทของทีมปฏิบัติการ คือ ผู้กระตุ้นเร้าให้ชุมชนได้ตระหนักถึงปัญหาและเข้ามามีส่วนร่วมและรวมกลุ่มจัดตั้งองค์กร หากชุมชนมีองค์กรที่ดำเนิน กิจกรรมอยู่แล้วบทบาทของทีมปฏิบัติการคือผู้ติดตาม สนับสนุนและอำนวยการให้เกิดกิจกรรมที่สนับสนุน กระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของชุมชน ซึ่งเป็นการสร้างความมั่นใจในศักยภาพของตนเองให้แก่องค์กรชุมชน และเป็นพื้นฐานต่อการดำเนินกิจกรรมพัฒนาของชุมชนต่อไป ส่วนการจัดสรรงบประมาณของโครงการ พบว่าการสนับสนุนงบประมาณในส่วนขององค์การความร่วมมือระหว่างประเทศของญี่ปุ่นมีลักษณะการจัดสรรงบประมาณที่ยืดหยุ่น (Lump Sum Budget) ซึ่งไม่มีข้อจำกัดเรื่องหมวดและประเภทรายการ และการมอบอำนาจให้กับหัวหน้าทีมอาสาสมัครเป็นผู้บริหาร

งบประมาณก็ทำให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงานและตอบสนองต่อปัญหาความต้องการของชุมชนได้อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ

### 3. การแสวงหาความร่วมมือ การขยายผลแนวคิดและประสบการณ์

การดำเนินงานพัฒนาที่ผ่านมามักจะดำเนินการแบบแยกส่วนตามขอบเขต บทบาทและหน้าที่เฉพาะที่องค์กรของตนเองรับผิดชอบ โดยไม่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน องค์กรอื่น ก่อให้เกิดปัญหาอุปสรรคในการในการดำเนินงาน และความคืบหน้าประสิทธิภาพของผลสำเร็จ การแสวงหาความร่วมมือจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อการดำเนินงาน เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อชาวบ้านอย่างแท้จริง โดยการวางข่ายของความร่วมมือที่ดีจะทำให้เกิดการผนึกสรรพกำลังและทรัพยากรเข้าไปในการดำเนินงาน เกิดการผสมผสานอย่างจริงจังและเกิดพลังเนื่องมาจากการช่วยเสริมกัน ในจุดอ่อนของแต่ละส่วน และร่วมเรียนรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงาน โดยเฉพาะโครงการได้คาดหวังว่าเมื่อสิ้นสุดโครงการ หน่วยงานหลักจะเข้าดำเนินการในพื้นที่เป้าหมายตามภารกิจ ฉะนั้น ผู้ศึกษาพิจารณาเห็นว่าโครงการจะต้องให้ความสำคัญต่อการแสวงหาความร่วมมือ และขยายผลแนวคิดและประสบการณ์การพัฒนาแบบมีส่วนร่วมกับหน่วยงานและองค์กรที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะส่งผลให้หน่วยงาน องค์กรต่างๆ สามารถเข้ามารับการทำงานตามแนวคิด และกระบวนการทำงานของโครงการได้อย่างต่อเนื่อง ผลการศึกษาพบว่า การดำเนินงานโครงการส่วนใหญ่จะเป็นการแสวงหาความร่วมมือมากกว่าการขยายแนวความคิดและประสบการณ์การพัฒนาของโครงการ โดยการแสวงหาความร่วมมือดังกล่าวจะเป็นในลักษณะของการรับบริการสนับสนุนด้านวิชาการเฉพาะด้านจากภายนอกองค์กร เช่น การขอรับบริการสนับสนุนนักวิชาการเกษตรจากสถานีทดลองพืชสวนคอยมูเซอ การขอรับบริการสนับสนุนนักวิชาการและผู้ชำนาญการด้านการจัดตั้งกลุ่มสตรี การจัดค่ายเยาวชนจากสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด และสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด การแสวงหาความร่วมมือกับสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลวิทยาเขตตาก ในการฝึกอบรมและจัดตั้งระบบไฟฟ้าประจำหมู่บ้านต้นมะม่วง เป็นต้น ซึ่งถือเป็นการพัฒนาศักยภาพขององค์กรชุมชนให้มีความรู้ทักษะเฉพาะด้านและเสริมสร้างความมั่นใจให้กับองค์กร ตลอดจนสนับสนุนกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้ร่วมกันของชุมชน ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการพึ่งตนเอง สำหรับการ

ขยายแนวคิดและประสบการณ์การพัฒนาแบบการมีส่วนร่วมของโครงการนั้น จะขึ้นอยู่กับความพร้อมของชุมชน ซึ่งโครงการได้ดำเนินการในรูปแบบของการให้หน่วยงานและองค์กรที่เกี่ยวข้องได้เข้าร่วมและเรียนรู้ในการดำเนินกิจกรรมกับชุมชน เช่น ประสานการปฏิบัติกับอำเภอเมืองและองค์การบริหารส่วนตำบลแม่ท้อ ดำเนินการป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติคของหมู่บ้านอุ้มขอม แลกเปลี่ยนประสบการณ์และประสานการปฏิบัติกับสถานีอนามัยคอยมูเซอ ดำเนินการติดตามและเฝ้าระวังภาวะโภชนาการเด็ก เป็นต้น ซึ่งผลของการดำเนินงานดังกล่าวยังไม่ประสบผลสำเร็จในแง่ความสนใจเรียนรู้ในระดับหน่วยงาน แต่ได้ผลในระดับบุคคล

### องค์กรชุมชน

ท่ามกลางกระแสของการพัฒนาประเทศที่ดำเนินการภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติตลอดระยะเวลากว่า 40 ปี แนวคิดของการพัฒนาชนบทได้มีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์มาโดยตลอด จากแนวทางการพัฒนาที่มีลักษณะของการช่วยเหลือในระยะเริ่มแรก ปรับเปลี่ยนมาสู่แนวทางที่เชื่อมั่นในศักยภาพของประชาชนว่าประชาชนจะสามารถเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ได้ด้วยตนเอง อันเป็นผลมาจากเหตุการณ์ทางการเมืองในช่วงเดือนตุลาคม พ.ศ.2516 ส่งผลให้การพัฒนาประเทศเริ่มให้ความสนใจต่อการพัฒนาสังคมมากยิ่งขึ้น และจากข้อสรุปของการพัฒนาที่บอกว่า “เศรษฐกิจดี สังคมมีปัญหา การพัฒนาไม่ยั่งยืน” จึงทำให้แนวคิดของการพัฒนามุ่งสู่การพัฒนา “คน” ในฐานะเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา และการพัฒนาชนบทจึงเน้นการเสริมสร้างความมั่นใจให้แก่ประชาชน และเพิ่มพูนศักยภาพของชุมชนจนสามารถพึ่งตนเองได้ ภายใต้การมีองค์กรที่รับใช้ผลประโยชน์ของตนเอง

องค์กรชุมชน ได้รับการกล่าวถึงอย่างชัดเจนในช่วงการพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ.2540 – 2544) โดยที่ก่อนหน้านี้ก็ได้มีการพัฒนาองค์กรชุมชนจากหน่วยงานของรัฐ องค์กรพัฒนาเอกชน และจากตัวของชุมชนเอง ความสำคัญขององค์กรชุมชนได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นแนวทางของการพัฒนา และถือเป็นคำตอบในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ของชุมชน สืบเนื่องมาจากวิกฤตการณ์ของชุมชนทั้งทางเศรษฐกิจ เช่น ความยากจน หนี้สิน ฯลฯ และทาง

สังคม เช่น ภาวะล้มสลายของครอบครัว การสูญหายของวัฒนธรรมชุมชนที่ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ฯลฯ ก่อให้เกิดปัญหาทางสังคมตามมาอย่างมากมาย ซึ่งหากชุมชนล้มสลายหรืออยู่ในภาวะไม่ยั่งยืนย่อมส่งผลกระทบต่อสังคมทั้งหมด ความยั่งยืนของชุมชนอยู่กับการมีองค์กรที่เป็นของตนเองและกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของชุมชน ความเข้มแข็งขององค์กรชุมชนคือกลไกสำคัญที่จะผลักดันให้กระบวนการพัฒนามีความยั่งยืน และนำไปสู่การพึ่งตนเองได้ในที่สุด

โครงการต้นแบบการพัฒนาชาวเขาเพื่อการพึ่งตนเอง ได้ตระหนักถึงความสำคัญขององค์กรชุมชน และกำหนดแนวทางการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจนว่าการดำเนินกิจกรรมพัฒนาทุกกิจกรรมจะต้องดำเนินการโดยมีองค์กรชุมชนเป็นแกนนำ และมีการกระตุ้นเร้าให้ชาวบ้านได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาอย่างจริงจังในทุกขั้นตอน ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการ ทั้งนี้จะดำเนินการบนพื้นฐานของการเรียนรู้ร่วมกันผ่านองค์กรชุมชน จนกลายเป็นกระบวนการพัฒนาที่สามารถดำเนินการได้ด้วยตนเองในที่สุด จากการศึกษาพบว่า การดำเนินงานโครงการที่ผ่านมาก็ได้มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของผู้นำ และองค์กรชุมชน โดยมีกลุ่มเป้าหมายของการดำเนินงานอยู่ที่คณะกรรมการหมู่บ้าน สตรีและเยาวชน และดำเนินการพัฒนาผู้นำและองค์กรชุมชนตามกระบวนการ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

### 1. การศึกษาชุมชน

เป็นการรวบรวมข้อมูลพื้นฐานประจำหมู่บ้านเพื่อให้ทราบถึงสถานะของชุมชนทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การปกครอง ตลอดจนสภาพและประเด็นปัญหาของชุมชน โดยให้ความสนใจในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับกลุ่ม หรือองค์กรชุมชนเป็นหลัก ซึ่งพบว่าชุมชนมีองค์กรชุมชนอยู่แล้ว ได้แก่ คณะกรรมการหมู่บ้าน จำนวน 2 หมู่บ้าน กลุ่มสตรี จำนวน 1 กลุ่ม กลุ่มเยาวชน จำนวน 1 กลุ่ม กลุ่มผู้นำชุมชน ด้านสาธารณสุข จำนวน 2 กลุ่ม และคณะกรรมการศูนย์สงเคราะห์ราษฎรประจำหมู่บ้าน จำนวน 2 กลุ่ม โดยส่วนใหญ่เป็นเพียงการรวมตัวกันในนาม เพื่อรองรับการสนับสนุนจากหน่วยงานและองค์กรจากภายนอกชุมชนเป็นครั้งคราว

## 2. การทบทวนประสบการณ์กลุ่มเดิมและสร้างเสริมกลุ่มใหม่

เมื่อรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องแล้ว จึงสรุปข้อมูลการพัฒนาของกลุ่มองค์กรชุมชนที่มีอยู่ในชุมชน และจัดเตรียมประเด็นในการทบทวนแล้วนำเข้าร่วมวิเคราะห์การดำเนินงานขององค์กรชุมชนที่ผ่านมา เพื่อรับทราบและสร้างความเข้าใจร่วมกันในศักยภาพและข้อจำกัดของแต่ละองค์กรชุมชน สำหรับหมู่บ้านที่ยังไม่มีการจัดตั้งองค์กรชุมชน โครงการได้สร้างให้ชุมชนได้ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดตั้งองค์กรชุมชน เพื่อเป็นแกนนำในการดำเนินกิจกรรมป้องกัน แก้ไขและพัฒนาคุณภาพชีวิตของชุมชน โดยสนับสนุนให้มีการประชุมหมู่บ้านเพื่อระดมความคิดเห็นและพิจารณาถึงแนวทางการจัดตั้งองค์กรชุมชนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับประชากรเป้าหมายแต่ละกลุ่ม (คณะกรรมการหมู่บ้าน สตรีและเยาวชน) ซึ่งนำไปสู่การจัดตั้งองค์กรชุมชนเพิ่มเติมขึ้นจากระยะแรกรวม 10 องค์กร ได้แก่ คณะกรรมการหมู่บ้าน จำนวน 2 หมู่บ้าน กลุ่มสตรี จำนวน 3 กลุ่ม กลุ่มเยาวชน จำนวน 3 กลุ่ม กลุ่มท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ จำนวน 1 กลุ่ม และกลุ่มแปรรูปกาแฟสด จำนวน 1 กลุ่ม

## 3. ค้นหาและพัฒนาผู้นำ

ถึงแม้จะมีการจัดโครงสร้างองค์กรซึ่งมีคณะกรรมการตามรูปแบบทางการที่มาจาก การเลือกตั้งของสมาชิกแล้วก็ตาม แต่จากการที่ผู้นำจำเป็นต้องมีหลากหลายประเภท และการเลือกตั้งอาจไม่ได้ผู้นำที่สามารถดำเนินกิจกรรมขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องสนับสนุนให้องค์กรชุมชนดำเนินกิจกรรมริเริ่มที่เกิดจากความสนใจและความต้องการของกลุ่ม เพื่อทดสอบและค้นหาผู้นำที่แท้จริง โดยอาจจะเริ่มจากกิจกรรมเล็กๆ ดังเช่น กลุ่มสตรีบ้านต้นมะม่วงเริ่มทดสอบและค้นหาผู้นำจากการทำกิจกรรมจัดระเบียบสุขาภิบาลสิ่งแวดล้อมของหมู่บ้าน กลุ่มสตรีบ้านมุเซอเหลืองเริ่มทดสอบและค้นหาผู้นำจากการทำกิจกรรมปรับปรุงบริเวณรอบบ่อน้ำสาธารณะ และการจัดระเบียบสุขาภิบาลหมู่บ้าน เป็นต้น ซึ่งการทำกิจกรรมดังกล่าวจำเป็นที่ผู้ปฏิบัติงานของโครงการจะต้องเข้าร่วมและสังเกตการดำเนินกิจกรรมและค้นหาผู้นำที่แท้จริง เพื่อจะนำไปสู่การพัฒนาจิตสำนึกและความสามารถของผู้นำที่แท้จริงแต่ละองค์กร โดยการใช้รูปแบบที่เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มเป้าหมาย เช่น รูปแบบของการจัดค่ายที่ดำเนินการกับ

กลุ่มเยาวชน รูปแบบการอบรมที่เน้นการใช้สื่อและฝึกปฏิบัติ ตลอดจนการนำไปศึกษา ดูงานและสนับสนุนให้แสดงความสามารถโดยการเป็นวิทยากรที่ดำเนินการกับกลุ่มของคณะกรรมการหมู่บ้านและกลุ่มสตรี เป็นต้น ซึ่งในขั้นตอนนี้ผู้ศึกษาพิจารณาเห็นว่า การสร้างความตระหนักในผู้นำให้แก่ชุมชนเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการควบคู่กันไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างความตระหนักให้แก่คนในครอบครัวของผู้นำเอง ซึ่งจะสำคัญมากในกรณีผู้นำกลุ่มสตรีที่จะต้องสร้างความตระหนักให้แก่สามีและลูกๆ ได้ยอมรับในบทบาทของผู้นำที่จำเป็นต้องทุ่มเท และเสียสละค่อนข้างมาก นอกจากนี้สิ่งที่ควรคำนึงในการพัฒนาผู้นำคือการพัฒนาผู้นำในลักษณะคณะผู้นำ เพื่อก่อให้เกิดการตรวจสอบซึ่งกันและกัน รวมทั้งป้องกันการสูญเสียผู้นำ (กรณีมีผู้นำคนเดียว) ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อกลุ่มอย่างมาก

#### 4. การพัฒนาองค์กร

ความเข้มแข็งและยั่งยืนขององค์กรชุมชนจะขึ้นอยู่กับการพัฒนาองค์กร ซึ่งจำเป็นที่จะต้องมีการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับศักยภาพและข้อจำกัดของกลุ่ม และสนับสนุนกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของชุมชนและสมาชิกกลุ่ม โดยโครงการได้จัดกระบวนการเรียนรู้ขององค์กรชุมชนจากการทำกิจกรรม และพิจารณาไตร่ตรองจากกิจกรรม เพื่อนำไปสู่การทำกิจกรรมที่ดีขึ้น (Action – Reflection – Action) ซึ่งกระบวนการ “ทำ – สรุปทบทวน – ทำ” จะช่วยให้ชาวบ้านและผู้ปฏิบัติงานของโครงการมีความสามารถเพิ่มขึ้นทั้งในด้านการบริหารจัดการ การประสานงาน การระดมทุนและใช้ทรัพยากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการวิเคราะห์และประเมินผล ตลอดจนการแสวงหาแนวทาง วิธีการที่เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้อาจจำเป็นต้องมีการเพิ่มพูนทักษะเฉพาะด้าน และพัฒนาผู้นำให้เกิดความมั่นใจควบคู่กันไป ดังจะเห็นได้จากการดำเนินกิจกรรมของคณะกรรมการหมู่บ้านต้นมะม่วง ที่โครงการได้สนับสนุนให้จัดตั้งระบบไฟฟ้าประจำหมู่บ้าน ซึ่งถึงแม้จะมีการวิเคราะห์กิจกรรม กำหนดบทบาทภารกิจและแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน แต่เมื่อถึงขั้นการดำเนินกิจกรรมก็ยังประสบปัญหา กล่าวคือในขั้นของการจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ ได้กำหนดให้โครงการจัดหาเครื่องกำเนิดไฟฟ้าและอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง และชุมชนจัดหาวัสดุอุปกรณ์ในท้องถิ่นสำหรับจัดสร้างโรงไฟฟ้าและเสาไฟฟ้า

ตลอดจนแรงงานในการก่อสร้างและติดตั้งระบบไฟฟ้า ซึ่งจากการติดตามผลก็รับทราบว่าได้ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่วางไว้ แต่เมื่อโครงการได้จัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ตาม ภารกิจและจัดส่งเข้าหมู่บ้านเพื่อดำเนินการ ก็พบว่ายังจัดเตรียมวัสดุไม่ครบ และเมื่อดำเนินการก็มีการจัดแรงงานที่ไม่เหมาะสม ก่อให้เกิดการสูญเปล่าทั้งเวลาและแรงงานส่วนเกิน เมื่อสิ้นสุดกิจกรรมก็นำมาสรุปทบทวนเพื่อแสวงหาแนวทาง วิธีการที่เหมาะสม ซึ่งเมื่อดำเนินกิจกรรมระบบประปาหมู่บ้านคณะกรรมการหมู่บ้านก็สามารถบริหารจัดการกิจกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจากกรณีดังกล่าวนี้ ผู้ศึกษาพิจารณาเห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นอาจสืบเนื่องมาจากชุมชนยังขาดความมั่นใจ และรอคู้ท่าที่ของโครงการว่าจะดำเนินการตามระยะเวลาและภารกิจที่กำหนดไว้ ฉะนั้น การสร้าง การรับรู้ ความเข้าใจ และความเชื่อมั่นให้กับชุมชนจึงเป็นสิ่งสำคัญในกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานของโครงการกับชุมชน เพื่อนำไปสู่การดำเนินกิจกรรมพัฒนาที่ราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

จากกระบวนการพัฒนาผู้นำและองค์กรชุมชนดังกล่าว ก่อให้เกิดองค์กรชุมชนอย่างหลากหลาย ผู้ศึกษาได้แยกวิเคราะห์ความเข้มแข็งขององค์กรชุมชนตามองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

### 1. การมีอุดมการณ์ เป้าหมายและผลประโยชน์ร่วมกัน

ทัศนคติของชาวบ้านที่มีต่อสังคม ชุมชนและตนเอง เป็นปัจจัยที่สำคัญในการเกื้อหนุนหรือเหนี่ยวนำการแสดงออกซึ่งศักยภาพของชุมชน และจำเป็นอย่างยิ่งต่อการขีดเหนี่ยวนำให้เกิดการรวมตัวกันเป็นกลุ่มและองค์กร หากมีทัศนคติที่เชื่อมั่นในศักยภาพของตนเองก็สามารถขีดเหนี่ยวนำการรวมกลุ่มและจัดองค์กรของตนเองเอาไว้ และสามารถกำหนดเป้าหมายร่วมกันได้อย่างชัดเจน ตลอดจนมีความเข้าใจและรับรู้ถึงผลประโยชน์ที่ตนเองจะได้รับจากการรวมกันเป็นองค์กรชุมชน ผลจากการศึกษาพบว่าในระยะเริ่มต้น โครงการชาวบ้านส่วนใหญ่ยังคงมีทัศนคติต่อสังคมภายนอกชุมชนและตนเอง ในลักษณะที่ปิดกั้นศักยภาพของตนเอง ซึ่งแสดงออกโดยการไม่ยอมรับความสามารถซึ่งกันและกัน ทำให้โครงการเป็นศูนย์รวมของการแก้ไขปัญหาของชุมชน แต่จากการที่โครงการได้เข้าไปกระตุ้นให้เกิดจิตสำนึกในการพึ่งตนเอง และสนับสนุนกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของชุมชน ทำให้เกิดการตื่นตัวถึงศักยภาพของ



ตนเอง โดยมีการกำหนดเป้าหมายและผลประโยชน์ที่จะได้รับร่วมกันเป็นปัจจัยหลักที่จะขับเคลื่อนให้องค์กรชุมชน ดำเนินกิจกรรมได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้ศึกษาพิจารณาเห็นว่า การกำหนดเป้าหมายเชิงเศรษฐกิจที่มีผลประโยชน์ตอบแทนชัดเจนเป็นรูปธรรม จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการจัดตั้งองค์กรชุมชน ดังจะเห็นได้จากการพัฒนากลุ่มสตรีที่เริ่มแรกมีเป้าหมายเพื่อการสนับสนุนบทบาทของสตรีในกระบวนการพัฒนา และได้ดำเนินกิจกรรมพัฒนาสาธารณะประโยชน์ของหมู่บ้าน แต่มีปัญหาในด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก จนต้องกลับมาทบทวนและสรุปเป้าหมายของกลุ่มขึ้นใหม่เป็นการหารายได้เสริมให้แก่ครอบครัว และดำเนินกิจกรรมด้านหัตถกรรมบนพื้นฐานของทักษะความชำนาญประจำเผ่า จนปัจจุบันอาจกล่าวได้ว่าเป็นองค์กรชุมชนที่ประสบผลสำเร็จในระดับที่น่าพึงพอใจ นอกจากนี้การดำเนินกิจกรรมของกลุ่มแปรรูปกาแฟสด และกลุ่มท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์บ้านอุ้มขอม ซึ่งเป็นองค์กรชุมชนที่มีเป้าหมายทางด้านเศรษฐกิจ ก็แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการพัฒนากลุ่มได้เป็นอย่างดี ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับผลการศึกษาเกี่ยวกับการพึ่งตนเองของชนบทในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของกาญจนาและกนกศักดิ์ แก้วเทพ (2530 : 90) ที่พบว่าเป้าหมายแรกของชาวบ้านในการรวมกลุ่มจัดตั้งองค์กรของตนเอง จะเน้นหนักทางด้านเศรษฐกิจเพื่อตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของชีวิตเสียก่อน แล้วจึงจะขยายการพัฒนาไปสู่แนวอื่นต่อไป

## 2. ผู้นำ สมาชิกและชาวบ้านทั่วไป

ผู้นำถือเป็นหัวใจสำคัญของการคงอยู่ขององค์กรชุมชน หากมีผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถ ซื่อสัตย์ เสียสละ และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกและชุมชน ตลอดจนมีความมั่นใจในตนเอง ก็จะสามารถริเริ่มกิจกรรมพัฒนาและนำองค์กรชุมชนให้ประสบผลสำเร็จได้ ลักษณะที่ดีของผู้นำควรเป็นผู้นำแบบผสมผสานที่มีความคิดและการปฏิบัติที่ดี ซึ่งในความเป็นจริงค่อนข้างจะหาผู้นำในลักษณะดังกล่าวได้ยาก จึงควรพัฒนาผู้นำหลายๆ คนในเวลาเดียวกัน เพื่อช่วยเหลือเกื้อกูลและตรวจสอบซึ่งกันและกัน การดำเนินกิจกรรมขององค์กรชุมชนถึงแม้ว่าจำเป็นที่จะต้องให้ผู้นำเป็นเสาหลักในการบริหารจัดการ แต่การเข้ามามีส่วนร่วมของสมาชิกก็เป็นสิ่งสำคัญและจะขาดเสียมิได้ โดยการเข้ามามีส่วนร่วมนี้จะเกิดขึ้นในทุกขั้นตอน ทั้งร่วมคิด

ร่วมตัดสินใจ วางแผนและดำเนินการ ตลอดจนติดตาม ประเมินผลและรับประโยชน์ จากกิจกรรมดังกล่าว และจากการที่องค์กรชุมชนเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน และมีชาวบ้าน อีกส่วนหนึ่งไม่ได้เข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กรชุมชน จึงจำเป็นที่จะต้องสร้างความเข้าใจ เพื่อให้เกิดการยอมรับในองค์กรชุมชน ซึ่งจะนำไปสู่การขยายองค์กรและความช่วยเหลือเกื้อกูลกิจกรรมจากชาวบ้านทั่วไป

ผลการศึกษาพบว่า องค์กรชุมชนแต่ละองค์กร (ยกเว้นคณะกรรมการ หมู่บ้าน ซึ่งเป็นผู้นำทางการของหมู่บ้านอุ้มขอม) มีอิสระในการตัดสินใจคัดเลือกผู้นำ องค์กรด้วยตนเอง และจะมีการปรับเปลี่ยนตัวผู้นำหลังการดำเนินกิจกรรมและ ไตร่ตรอง สรุปบทเรียนการดำเนินกิจกรรม เนื่องจากตระหนักถึงความสำคัญของผู้นำ กลุ่มที่จะนำองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งการริเริ่มกิจกรรม บริหารจัดการ ประสานงาน การระดมทุนและทรัพยากรในชุมชน ตลอดจนการ กระตุ้นเร้าให้สมาชิกได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมพัฒนา โดยเฉพาะในระยะเริ่มแรก ของการดำเนินงาน ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยผู้นำเป็นหลักในการทำงาน ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็น ผู้นำที่ยอมรับของชุมชน มีความเสียสละและรับผิดชอบสูง โดยผู้นำของแต่ละองค์กร จะเป็นในลักษณะของคณะผู้นำที่ผสมผสานทั้งผู้นำทางความรู้ ผู้นำทางความเชื่อ ผู้นำ ที่มีทักษะเฉพาะด้าน ฯลฯ ทำให้การบริหารจัดการองค์กรมีความเป็นสหวิทยาการมาก ยิ่งขึ้น แต่อย่างไรก็ตามคุณสมบัติต่างๆ ดังกล่าวก็ไม่ใช่สิ่งคงทนถาวร มีผู้นำบางคน เมื่อเข้ามาทำกิจกรรมที่เกี่ยวกับผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจงานๆ เข้า ก็เกิดปัญหาการ จัดสรรผลประโยชน์ที่ไม่เป็นธรรม การแสวงหาผลประโยชน์เข้าตนเอง ซึ่งแต่ละองค์กร จำเป็นต้องแสวงหาเครื่องมือมาตรวจสอบ ป้องกันและแก้ไขปัญหาดังกล่าว สำหรับ สมาชิกขององค์กรชุมชนแต่ละองค์กรไม่ได้กำหนดคุณสมบัติที่ตายตัว ขอเป็นเพียง ชาวบ้านในหมู่บ้านที่มีความพร้อม ความสนใจและยอมรับกฎ ระเบียบของกลุ่มก็สามารถเข้าเป็นสมาชิกขององค์กรชุมชนได้ การหมดสมาชิกภาพเท่าที่ปรากฏจะเกิด จากความสมัครใจของสมาชิกเอง เนื่องจากไม่เห็นด้วยกับการทำงานขององค์กรและมี เพียง 2-3 คนเท่านั้น ส่วนใหญ่แล้วแต่ละองค์กรจะพยายามรักษาสมาชิกเอาไว้ให้ นานที่สุด โดยใช้หลักการใกล้เคียง ประนีประนอมในการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง ภายในองค์กรของตนเอง สำหรับการยอมรับของชุมชนพบว่าองค์กรชุมชนที่จัดตั้งขึ้น

จะเป็นที่ยอมรับของชุมชน โดยเห็นได้จากการแสดงบทบาทขององค์กรแต่ละองค์กร ในการประชุมหมู่บ้าน

### 3. การบริหารจัดการองค์กรชุมชน

องค์กรชุมชนเป็นการรวมตัวกันของบุคคลภายในชุมชน ซึ่งโดยธรรมชาติแล้วย่อมมีความแตกต่างกันออกไปตามพื้นฐานของชีวิต และถึงแม้้องค์กรชุมชนแต่ละองค์กรจะมีเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน แต่การมีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพจะเป็นปัจจัยที่ขาดความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน เนื่องจากการบริหารจัดการจะเป็นกรอบแนวทาง รูปแบบ วิธีการและข้อตกลงร่วมกันในการผสมผสานทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรชุมชนไปสู่การจัดกิจกรรมและผลประโยชน์ของสมาชิกทุกคน โดยการบริหารจัดการองค์กรชุมชนจะรวมถึงการจัดโครงสร้างองค์กร กฎ กติกาและข้อตกลง การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร การมีอิสระในการตัดสินใจ และการควบคุม ตรวจสอบ การดำเนินงานขององค์กร

ผลการศึกษาพบว่า องค์กรชุมชนทุกองค์กรมีรูปแบบการจัดโครงสร้างในลักษณะที่เป็นมาตรฐาน คือ มีประธาน รองประธาน เภรัญญิก เลขานุการและกรรมการอื่นๆ ตามความเหมาะสม ซึ่งอาจสืบเนื่องมาจากการอบรมให้ความรู้ที่เน้นการจัดการแบบทางการ แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อองค์กรชุมชนได้ดำเนินกิจกรรมไปแล้วช่วงหนึ่งก็ได้มีการวิเคราะห์ สรุปบทเรียน และปรับโครงสร้างให้สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติจริง โดยลดจำนวนของคณะกรรมการลงให้เหลือแต่บทบาทที่มีเนื้อหาให้ปฏิบัติ และเพิ่มหน้าที่ในส่วนที่มีเนื้อหาน้อยให้คณะกรรมการแต่ละคนช่วยกันปฏิบัติ ซึ่งทำให้การบริหารจัดการมีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น สำหรับกฎ กติกา และข้อตกลงขององค์กรชุมชนยังเป็นปัญหาในทางปฏิบัติ ทั้งนี้เนื่องมาจากชาวบ้านมีอัตราการรู้หนังสือค่อนข้างต่ำ ทำให้การดำเนินงานที่เกี่ยวกับการจัดทำเอกสารเป็นลายลักษณ์อักษร จำเป็นต้องพึ่งผู้ปฏิบัติงานของโครงการ ซึ่งหากมีการเปลี่ยนแปลง เพิ่มเติมหรือมีการจัดการที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำเอกสารก็อาจก่อให้เกิดความบกพร่อง ลำช้าและไม่สมบูรณ์ ส่งผลต่อการบริหารงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และลักษณะดังกล่าวก็อาจสร้างความเคยชินในการพึ่งพิงโครงการให้กับองค์กรชุมชนอีกด้วย อย่างไรก็ตาม บางองค์กรได้มีการแก้ไขโดยการดึงผู้นำกลุ่มเยาวชนมารับผิดชอบหน้าที่เลขานุการกลุ่ม

เช่น กลุ่มท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์บ้านอุมยอมน กลุ่มสตรีบ้านต้นมะม่วง เป็นต้น แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการวิเคราะห์และการใช้ทรัพยากรของชุมชนให้เกิดประโยชน์

สำหรับการควบคุมและการตรวจสอบการดำเนินงานของคณะกรรมการ องค์กรชุมชนแต่ละชุมชนมักจะมีบทเรียนและรับทราบถึงปัญหาของการบริหารจัดการองค์กรชุมชนที่เกี่ยวข้องกับเงิน และผู้ที่ก่อให้เกิดปัญหาก็มักเป็นผู้นำที่รับผิดชอบ องค์กรชุมชนในโครงการจึงมีวิธีปฏิบัติเพื่อป้องกันปัญหาดังกล่าว ซึ่งพบว่ามีการใช้มาตรการควบคู่กันไปหลายวิธีการ เช่น การตรวจสอบกันเองภายในกลุ่ม คณะกรรมการ การดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับเงินในรูปของคณะกรรมการ (การจัดซื้อวัสดุ การจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ขององค์กร) หรือการมอบหมายให้มีคณะกรรมการที่ดูแลเงินสดหลายคน เป็นต้น ซึ่งการควบคุมและตรวจสอบนี้หากจะประสบผลสำเร็จอย่างดี ก็ต้องมีรูปแบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่เกื้อหนุนให้มีการรับรู้ แลกเปลี่ยนทำความเข้าใจร่วมกันกับสมาชิกขององค์กรด้วย จากการศึกษาพบว่า องค์กรชุมชนต่างๆ ได้ กำหนดให้มีการประชุมชี้แจง แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นและสรุปบทเรียนเป็นประจำทุกเดือน เช่น คณะกรรมการหมู่บ้านอุมยอมนและต้นมะม่วง กำหนดให้มีการประชุมทุกวันที่ 5 ของเดือน กลุ่มสตรีบ้านต้นมะม่วง กำหนดให้มีการประชุมทุกวันที่ 10 ของเดือน หรือกลุ่มท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์บ้านอุมยอมน กำหนดให้มีการประชุมทุกครั้งก่อนต้อนรับนักท่องเที่ยว (ซึ่งบางเดือนอาจมีมากถึง 2 – 3 ครั้ง) เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการสื่อสารที่ใช้ความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างผู้นำองค์กรชุมชนกับสมาชิกกลุ่มย่อยต่างๆ ควบคู่กันไปด้วย ซึ่งรูปแบบและความถี่ในการสื่อสารดังกล่าวนี้จะเป็นปัจจัยหนึ่งที่เกิดการตัดสินใจร่วมกันขององค์กร ด้วยเป็นเวทีที่ให้โอกาสแก่สมาชิกได้ตัดสินใจในกิจกรรมที่สำคัญขององค์กร อันเป็นการแสดงถึงความรู้สึกในการเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน แต่อย่างไรก็ตามในส่วนของการตัดสินใจร่วมในองค์กรนั้น ผู้ศึกษาเห็นด้วยว่าเป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างจิตสำนึกในการเป็นเจ้าของ แต่การดำเนินงานขององค์กรชุมชนที่มีเป้าหมายเชิงเศรษฐกิจและเกี่ยวกับระบบตลาด เช่น กลุ่มสตรีกลุ่มท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์บ้านอุมยอมน ก็จำเป็นที่จะต้องมีการตัดสินใจที่รวดเร็ว และตอบสนองต่อความต้องการของตลาดหรือนักท่องเที่ยวได้ ฉะนั้น การมอบอำนาจ

ในการตัดสินใจให้แก่คณะกรรมการก็เป็นสิ่งที่จำเป็น เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

#### 4. กิจกรรมองค์กรชุมชน

ความเข้มแข็งและยั่งยืนขององค์กรชุมชน ย่อมสัมพันธ์กับลักษณะและความถี่ของการดำเนินกิจกรรม กล่าวคือกิจกรรมที่ดำเนินการจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเป็นกิจกรรมที่สนองตอบต่อเป้าหมายขององค์กรบนพื้นฐานของการเรียนรู้ร่วมกัน และเป็นกิจกรรมที่มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ผลการศึกษาพบว่า องค์กรชุมชนที่กำหนดเป้าหมายเชิงสังคม เช่น คณะกรรมการหมู่บ้าน กลุ่มเยาวชน กลุ่มผู้นำทางด้านสาธารณสุข ยังริเริ่มกิจกรรมตามสภาพของปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างรุนแรงในชุมชนของตนเอง อันเป็นการตามแก้ไขปัญหาและขาดความต่อเนื่องของการดำเนินงาน ดังจะเห็นได้จากการแก้ไขปัญหายาเสพติดในชุมชนเป้าหมายทั้ง 4 หมู่บ้าน ซึ่งกลุ่มเยาวชนและคณะกรรมการหมู่บ้านได้ริเริ่มกิจกรรมการป้องกันในรูปแบบต่างๆ และจัดกิจกรรมบำบัดทั้งในรูปแบบชุมชนบำบัด รูปแบบคลินิกบำบัดประจำชุมชน (เป็นรูปแบบที่โครงการ คณะกรรมการหมู่บ้านมุเซอเหลืองและสถานีนามัชคอยมุเซอได้ริเริ่มขึ้น โดยการติดต่อประสานงานกับคลินิกบำบัดยาเสพติดของโรงพยาบาลตากสินมหาราช เพื่อขอรับยาที่ใช้ในการบำบัดรักษาเป็นประจำไว้ที่หมู่บ้าน และจ่ายยาให้แก่ผู้สมัครใจเข้ารับการบำบัดโดยผู้ปฏิบัติงานด้านสาธารณสุข ภายใต้การควบคุม ดูแล และติดตามพฤติกรรมของผู้บำบัดจากคณะกรรมการหมู่บ้าน) หรือรูปแบบการจัดส่งเข้ารับการบำบัดรักษาที่ศูนย์บำบัดยาเสพติดนอกชุมชน ตลอดจนมีการกำหนดกฎระเบียบของชุมชนเกี่ยวกับยาเสพติด และวางระบบการติดตามฟื้นฟูสมรรถภาพอย่างต่อเนื่อง แต่เนื่องจากองค์กรชุมชนยังขาดการบังคับใช้อย่างจริงจัง จึงทำให้การแก้ไขปัญหายาเสพติดไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร

สำหรับองค์กรชุมชนที่มีเป้าหมายเชิงเศรษฐกิจ จะมีการดำเนินกิจกรรมได้อย่างต่อเนื่อง แต่ก็ยังเป็นการดำเนินกิจกรรมเฉพาะด้านที่สนองตอบทางด้านเศรษฐกิจแต่เพียงอย่างเดียว ซึ่งผู้ศึกษาพิจารณาเห็นว่าแม้จะสนองตอบต่อพื้นฐานการดำรงชีวิตก็อาจนำไปสู่ความขัดแย้งในผลประโยชน์ และก่อให้เกิดการเห็นแก่ตัวในองค์กรดังกล่าวได้ จึงควรพิจารณาถึงเป้าหมายเชิงความรับผิดชอบและอำนาจการ

ตัดสินใจของกลุ่ม เพื่อขยายผลไปสู่การพัฒนาด้านอื่นๆ สำหรับการดำเนินการพัฒนาองค์กรชุมชนในระยะเริ่มต้น ผู้ศึกษาพิจารณาเห็นว่า การสนับสนุนกิจกรรมที่มุ่งเน้นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกอย่างต่อเนื่อง จะเป็นการวางพื้นฐานการทำงานร่วมกันด้วยตนเองอย่างมีหลักการและการจัดการ ซึ่งจะนำไปสู่ประสบการณ์ใหม่ของการเชื่อมั่นในศักยภาพของชุมชน และสามารถจัดความรู้สึทที่เคยชินต่อการรอรับการพัฒนาจากองค์กรภายนอกชุมชนอันเป็นปัจจัยเหนี่ยวรั้งการพัฒนาเพื่อการพึ่งตนเองได้

### 5. บทประมาณดำเนินการ

กิจกรรมพัฒนาทุกกิจกรรมจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรในการดำเนินกิจกรรมและการพัฒนาประเทศในช่วงที่ผ่านมา ได้ทำให้ชุมชนเกิดความเคยชินต่อการรอรับงบประมาณและ ทรัพยากรที่มาจากนอกชุมชน จนมองข้ามทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชน ซึ่งเป็นสิ่งที่แน่นอนและมั่นคงในการระดมทุนในการดำเนินกิจกรรม เพราะสามารถระดมได้โดยไม่ต้องรอความช่วยเหลือ หรือการสนับสนุนจากภายนอก เนื่องจากแม้แต่คนที่ยากจนที่สุดของชุมชนก็ยังสามารถสมทบแรงงานให้กับกิจกรรมพัฒนาชุมชนตนเอง แต่อย่างไรก็ตาม กิจกรรมบางกิจกรรมก็ใช้ทรัพยากรที่มากเกินไปจนความสามารถในการระดมทุนภายในชุมชน จึงจำเป็นที่องค์กรภายนอกจะต้องให้การสนับสนุน แต่สิ่งสำคัญคืออำนาจการตัดสินใจในการใช้ทรัพยากรดังกล่าวยังเป็นของชุมชน ผลการศึกษาพบว่า องค์กรชุมชนทุกองค์กรยังมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการสนับสนุนทุนในการดำเนินกิจกรรมจากโครงการ แต่จากการที่โครงการได้กำหนดแนวทางการสนับสนุนว่าเป็นแบบเรียกทุนคืน เพื่อนำมาจัดตั้งเป็นกองทุนหมุนเวียนประจำหมู่บ้าน ฉะนั้น การสนับสนุนทุนในกิจกรรมต่างๆ ก็คือการสะสมทุนให้แก่ชุมชนนั่นเอง อย่างไรก็ตามองค์กรชุมชนก็แสดงออกถึงการระดมทุนภายในองค์กรเข้าร่วมสมทบเป็นทุนดำเนินการในทุกกิจกรรม เช่น แรงงาน วัสดุอุปกรณ์สำหรับการก่อสร้างอาคารต่างๆ ที่ดินสำหรับก่อสร้างสิ่งปลูกสร้างที่เป็นสาธารณะ เป็นต้น นอกจากนี้กลุ่มสตรียังได้ระดมทุนโดยการนำเสื้อผ้าที่ได้รับบริจาคจากเอกชน สมาคม และมูลนิธิต่างๆ ไปจำหน่ายในราคาถูกให้แก่ชาวบ้านทั่วไป โดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการหมู่บ้าน ซึ่งแม้จะได้เงินทุนจำนวนน้อยแต่กิจกรรมดังกล่าวก็แสดงให้เห็น

เห็นถึงจิตสำนึกของกลุ่มสตรีในการสร้างความมั่นคงแก่แหล่งทรัพยากรของกลุ่ม และแสดงให้เห็นถึงบทบาทสนับสนุนและให้โอกาสในการสร้างความมั่นใจให้แก่กลุ่มสตรี โดยคณะกรรมการหมู่บ้านที่เป็นองค์กรหลักในชุมชน ตลอดจนแสดงให้เห็นถึงการยอมรับบทบาทของกลุ่มสตรีจากชาวบ้านทั่วไป และแสดงให้เห็นว่าชุมชนยังมีความเชื่อมั่นและศรัทธาในตัวเอง ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในกระบวนการพัฒนาเพื่อการพึ่งตนเอง

### กระบวนการพัฒนาที่เอื้อต่อการพึ่งตนเอง

การพัฒนาเป็นกระบวนการที่มีการปรับเปลี่ยนแนวคิดซึ่งเปรียบเสมือนเข็มทิศของการดำเนินงานมาโดยตลอด แต่เดิมการพัฒนาจะมุ่งเน้นการพัฒนาเศรษฐกิจเป็นฐานสำคัญ โดยมุ่งหวังว่าเมื่อเศรษฐกิจดีจะทำให้ประชาชนมีความสุข แต่ผลเชิงลบของการพัฒนาแนวทางดังกล่าวก็เกิดขึ้นอย่างมากมาย แนวคิดการพัฒนาจึงมุ่งสู่การพัฒนา “คน” ในฐานะเป็นองค์ประธาน (Subject) ของการพัฒนามิใช่เป็นแค่เพียงวัตถุ (Object) รองรับการพัฒนาเท่านั้น ซึ่งแนวคิดดังกล่าวนี้มีฐานความคิดจากความเชื่อมั่นในศักยภาพของประชาชนว่าสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ได้ด้วยตนเอง ฉะนั้นการพัฒนาคือกระบวนการที่ประชาชนเป็นผู้ดำเนินงานและมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง แต่อย่างไรก็ตาม ประชาชนก็มีข้อจำกัดอยู่หลายประการ กระบวนการพัฒนาจึงต้องมีองค์กรจากภายนอกชุมชนเข้าไปร่วมดำเนินการ เพื่อช่วยให้ประชาชนสามารถพึ่งตนเองได้อย่างแท้จริง ซึ่งกระบวนการพัฒนาที่ร่วมกันดำเนินการจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องเป็นกระบวนการที่เอื้อต่อการให้ผลของการพัฒนา คือการพึ่งตนเองของประชาชนตามความคาดหวัง ซึ่งผู้ศึกษาได้แยกวิเคราะห์กระบวนการพัฒนาของโครงการต้นแบบการพัฒนาชาวเขาเพื่อการพึ่งตนเอง ดังนี้

#### 1. การวางแผนโครงการแบบมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการพัฒนาถือเป็นหัวใจที่จะนำไปสู่การพึ่งตนเองของประชาชน สิ่งที่สำคัญคือการทำที่ประชาชนมีโอกาสเข้าร่วมในทุกขั้นตอนของกระบวนการพัฒนา ตั้งแต่การมีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหาและสาเหตุ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการวางแผน การมีส่วนร่วมในการ

ลงทุนและดำเนินการ และการมีส่วนร่วมในการติดตาม รับผิดชอบต่อชนและประเมินผล ซึ่งแต่ละขั้นตอนก็มีความสำคัญในลักษณะของกระบวนการที่จะต้องสนับสนุนให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่ต้นจนสิ้นสุดกระบวนการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขั้นตอนของการวางแผน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วม เนื่องจากเป็นขั้นตอนของการตัดสินใจที่สำคัญอันจะนำไปสู่การดำเนินงานที่ส่งผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของตนเอง ผลการศึกษาพบว่า โครงการต้นแบบการพัฒนาชาวเขาเพื่อการพึ่งตนเอง ได้ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปี โดยใช้แนวคิดของการวางแผนแบบมีส่วนร่วม (Participatory Planning) ตามเทคนิคที่เรียกว่า Project Cycle Management หรือ PCM และได้นำเสนอแม่แบบโครงการในรูปตารางที่เรียกว่า Project Design Matrix หรือ PDM โดยได้รับการสนับสนุนผู้เชี่ยวชาญการวางแผน จากองค์การความร่วมมือระหว่างประเทศของญี่ปุ่น มาให้คำแนะนำผู้ปฏิบัติงานของโครงการ ซึ่งได้ใช้เวลาในการจัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ในช่วงการเตรียมโครงการถึง 2 ปี โดยเน้นรูปแบบของการวางแผนอยู่ที่การมีส่วนร่วมของชาวบ้าน และถือเป็นหลักการสำคัญตลอดขั้นตอนของการวางแผน กล่าวคือทำให้ชาวบ้านและผู้ปฏิบัติงานของโครงการได้เข้ามาร่วมกันจัดทำโครงการ ตั้งแต่ขั้นตอนแรกของการวางแผนโครงการ ซึ่งจะเป็นการระดมความรู้ ความสามารถของผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ทำให้เกิดจิตสำนึกร่วมในโครงการตลอดจนรับทราบถึงศักยภาพและข้อจำกัดของพื้นที่และประชากรเป้าหมาย ได้ทราบถึงปัญหาและความต้องการของชาวบ้านอย่างแท้จริง เพื่อนำไปสู่การดำเนินโครงการที่มีประสิทธิภาพ สามารถขยายประสิทธิผลและเกิดความยั่งยืนของโครงการในที่สุด โดยวิธีการวางแผนแบบมีส่วนร่วม โดยวิธีการ PCM นี้ มีขั้นตอนที่สำคัญคือ

1.1 การวิเคราะห์การมีส่วนร่วม เป็นการศึกษาวิเคราะห์ชุมชนเป้าหมาย เพื่อให้ทราบถึงพื้นฐานทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองการปกครอง ตลอดจนศักยภาพและข้อจำกัดของชุมชน รวมทั้งปัจจัยที่อาจเป็นอุปสรรคในการดำเนินโครงการและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งโครงการต้นแบบการพัฒนาชาวเขาเพื่อการพึ่งตนเอง ได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลจากระบบสารสนเทศเพื่อการพัฒนาชาวเขา ของกองสงเคราะห์ชาวเขา กรมประชาสงเคราะห์ และร่วมศึกษา วิเคราะห์ชุมชนจากการ



เยี่ยมชมครัวเรือน ประชุมกลุ่มย่อย การจัดทำสำมะโนปัญหา และการทดสอบกิจกรรมในช่วงการเตรียมโครงการ จนรับทราบถึงโครงสร้างของชุมชน ศักยภาพและ ข้อจำกัด รวมทั้งปัญหาและความต้องการ ซึ่งนำไปสู่ขั้นตอนการวิเคราะห์ปัญหาในลำดับต่อไป

1.2 การวิเคราะห์ปัญหา เป็นการจัดความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุและผลกระทบของปัญหาให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น โดยการวิเคราะห์ปัญหาหลักของพื้นที่ และประชากรเป้าหมายก่อนเป็นลำดับแรก แล้วจึงวิเคราะห์ถึงโครงสร้างของปัญหาดังกล่าว ซึ่งโครงการได้ดำเนินการโดยการจัดปัญหาลงในแผ่นกระดาษ (Card Technique) แล้ววิเคราะห์ปัญหารองอื่นๆ สาเหตุปัญหาแต่ละปัญหาพร้อมผลกระทบที่เกิดขึ้น แล้วจัดทำโครงสร้างของปัญหาในรูปแบบของแผนผัง ซึ่งพบว่าปัญหาหลักของประชากรเป้าหมาย ได้แก่ การขาดพื้นฐานการพึ่งตนเอง โดยมีสาเหตุหลักคือ การขาดจิตสำนึกในการพัฒนา และพื้นฐานการดำรงชีวิตไม่แน่นอน

1.3 การวิเคราะห์วัตถุประสงค์ เป็นการปรับผังโครงสร้างของปัญหาเป็นผังโครงสร้างของวัตถุประสงค์ ซึ่งจะระบุถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาและผลของการแก้ไขปัญหา โดยผังโครงสร้างของวัตถุประสงค์จะชี้ให้เห็นถึงสถานการณ์ที่ต้องการหลังจากมีการแก้ไขที่เกิดขึ้น ซึ่งได้กำหนดวัตถุประสงค์เป็นการสร้างพื้นฐานการพึ่งตนเองให้แก่ประชากรเป้าหมาย

1.4 การวิเคราะห์แนวทางการแก้ไขปัญหา เมื่อเราย้อนกลับไปพิจารณาถึงผังโครงสร้างของวัตถุประสงค์ เราจะทราบถึงแนวทางการแก้ไขปัญหา เมื่อนำมาวิเคราะห์เข้ากับข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์การมีส่วนร่วมก็จะทราบว่าแนวทางไหนมีโอกาสนำมาสู่การปฏิบัติได้จริง ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำโครงการในลำดับต่อไป

1.5 การออกแบบโครงการ เป็นการระบุส่วนประกอบสำคัญของโครงการในรูปแบบของ PDM ซึ่งมีลักษณะคล้ายกับ Logical Framework ซึ่ง PDM จะเป็นการตอบคำถามที่สำคัญ คือ

- ทำไมจึงทำโครงการนี้
- มีวัตถุประสงค์อย่างไร
- ทำอย่างไรจึงจะบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว

- อะไรเป็นปัจจัยภายนอกที่สำคัญที่จะทำให้โครงการบรรลุเป้าหมาย
- อะไรคือปัจจัยที่มีผลต่อโครงการ
- จะทำการประเมินผลอย่างไร

จากคำถามดังกล่าว องค์ประกอบสำคัญของ PDM จึงประกอบไปด้วย จุดมุ่งหมายของโครงการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลลัพธ์ ตัวชี้วัดในการประเมินผล และทรัพยากรการบริหาร

ทั้งนี้ โครงการได้ดำเนินการภายใต้การมีส่วนร่วมของประชากรเป้าหมายตลอดขั้นตอน โดยการมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหา การคืนข้อมูลสู่ชุมชน เพื่อตรวจสอบและวิเคราะห์ความถูกต้อง ตลอดจนเพื่อสร้างการรับรู้ในโครงการแก่ประชากรเป้าหมาย เมื่อนำกระบวนการวางแผนแบบมีส่วนร่วมของแผนพัฒนาในระยะ 5 ปี เข้ากับการทำแผนปฏิบัติการประจำปีแบบมีส่วนร่วม ผู้ศึกษาพิจารณาเห็นว่ากระบวนการวางแผนดังกล่าวน่าจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่เกี่ยวข้องให้การดำเนินโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ของการพึ่งตนเองของประชาชนได้ในที่สุด

## 2. กระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของชุมชน

จากที่ได้กล่าวถึงแนวทางการดำเนินงานและกระบวนการพัฒนาองค์กรชุมชนให้เข้มแข็ง การดำเนินงานโครงการต้นแบบการพัฒนาชุมชนเพื่อการพึ่งตนเอง จะดำเนินกิจกรรมพัฒนาบนพื้นฐานของการเรียนรู้ร่วมกันของประชาชน โดยมีองค์กรชุมชนเป็นแกนนำในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และมีประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตั้งแต่ต้นจนสิ้นสุดกระบวนการ ผลการศึกษาพบว่า โครงการได้ดำเนินการตามกระบวนการดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง โดยมีกระบวนการดำเนินงานสรุปได้ดังนี้

2.1 การเตรียมความพร้อมแก่ประชาชน จากประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา ทำให้โครงการมองเห็นถึงความสำคัญของการเตรียมความคิดให้แก่ประชาชน ให้มีความพร้อมสำหรับรองรับกิจกรรมพัฒนา โดยมีฐานความคิดที่สำคัญคือการกระตุ้นให้ประชาชนได้ตระหนักถึงความสามารถของตนเอง มีความเข้าใจในปัญหาและการแก้ไขปัญหาต่างๆ ด้วยตัวเอง โดยโครงการจะเป็นเพียงผู้สนับสนุนในส่วนที่เกินขีดความสามารถของชุมชนเท่านั้น ซึ่งการเตรียมความพร้อมทางความคิดให้แก่

ประชาชนนี้ จะดำเนินการอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องอยู่ในขั้นตอนการดำเนินงานตลอด

2.2 การวางแผนกิจกรรมแบบมีส่วนร่วม นอกเหนือจากการมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีแล้ว ในขั้นของการดำเนินกิจกรรมก็จำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนแบบมีส่วนร่วม เพื่อสร้างจิตสำนึกในความเป็นเจ้าของกิจกรรมและส่งเสริมอำนาจการตัดสินใจร่วมกันให้แก่ประชาชน โดยจะเริ่มจากการสำรวจข้อเท็จจริงและกำหนดรายละเอียดกิจกรรมว่าจะทำอะไรบ้าง มีการกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจนว่าส่วนใดที่ชาวบ้านจะต้องริเริ่มช่วยตนเอง และส่วนใดที่โครงการจะให้การสนับสนุน โดยโครงการจะเริ่มจากกลุ่มผู้นำของแต่ละองค์กรชุมชน ซึ่งมีโครงสร้างการจัดการที่ชัดเจนและเป็นกลุ่มที่มีความผูกพันกันอย่างใกล้ชิดก่อน แล้วจึงขยายการรับรู้และสร้างความเข้าใจไปสู่สมาชิก

2.3 การศึกษาเรียนรู้ร่วมกัน เป็นขั้นตอนที่โครงการจะต้องตระหนักถึงบทบาทของตนเองอยู่เสมอ เนื่องจากประชากรกลุ่มเป้าหมายมักจะมองเห็นว่าโครงการมีฐานะที่เหนือกว่าในทุกๆ ด้าน และจะมีคำตอบที่สำเร็จรูปในการแก้ไขปัญหาของเขา การแก้ไขที่ศนะดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยระยะเวลาและเป็นกระบวนการที่ค่อยเป็นค่อยไป โดยการเข้าร่วมการดำเนินกิจกรรมในลักษณะที่มีความเท่าเทียมกัน (Partnership) และยึดมั่นในจุดมุ่งหมายของโครงการและหลักการพึ่งตนเอง ที่เน้นการพัฒนาศักยภาพองค์กรร่วมของประชาชน โดยมี กิจกรรมต่างๆ เป็นเครื่องมือการดำเนินกิจกรรมจึงต้องมีมาตรการในหลายๆ รูปแบบ คือ

2.3.1 การดำเนินกิจกรรมร่วมกันและพิจารณาไตร่ตรองจากกิจกรรม (Action – Reflection Process) ในลักษณะของการ “ทำ – สรุปทบทวน – ทำ” โดยผ่านองค์กรชุมชน ซึ่งนอกเหนือจากการสนับสนุนให้ประชาชนได้บรรลุเป้าหมายของกิจกรรมที่ป้องกัน แก้ไขปัญหาและพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเองแล้ว ยังเป็นการเสริมสร้างความรู้ ความสามารถ ทักษะความชำนาญ การบริหารจัดการ ตลอดจนมีประสบการณ์ทางการวิเคราะห์และประเมินผล และการแสวงหาแนวทาง วิธีการที่เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา เป็นการประสานเป้าหมายของชุมชนเข้ากับเป้าหมายของโครงการอย่างเป็นเนื้อเดียวกัน อันจะนำไปสู่ความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเองและ

ความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน ซึ่งจะเป็พื้นฐานการพึ่งตนเองในอนาคตสืบไป ดังจะเห็นได้จากการพัฒนากลุ่มสตรีบ้านต้นมะม่วง ซึ่งมีสมาชิกจำนวน 19 คน ที่ริเริ่มกิจกรรมจากการจัดระเบียบสุขภาพิบาลในหมู่บ้าน การสนับสนุนกิจกรรมพัฒนาสาธารณประโยชน์ของหมู่บ้าน แต่ยังคงขาดการดำเนินกิจกรรมที่เป็นของตนเอง เมื่อวิเคราะห์ความต้องการและร่วมกันกำหนดเป้าหมายของกลุ่มเป็นการรวมกลุ่มอาชีพหัตถกรรมผ้าปักชาวเขา ก็มีการทบทวนประสบการณ์และทักษะฝีมือของตนเอง เมื่อพบว่ายังขาดทักษะในการแปรรูปผลิตภัณฑ์ โครงการจึงประสานงานกับสมาคมศูนย์รวมการศึกษาและวัฒนธรรมของชาวไทยภูเขาในประเทศไทย จากจังหวัดเชียงใหม่ เข้าจัดฝึกอบรมพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ เทคนิคการเลือกผ้าและการผสมสีด้าย ตลอดจนการวิเคราะห์ตลาด ซึ่งเมื่อเสร็จการฝึกอบรมก็นำแกนนำกลุ่มเดินทางไปศึกษา ศึกษากลุ่มสตรีชาวเขาเผ่าเดียวกันที่หมู่บ้านคอยุ่ยและศึกษาตลาดที่อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งทำให้กลุ่มเพิ่มความมั่นใจในความสามารถของตนเอง จนนำไปสู่การรวมกลุ่มผลิตสินค้าออกจำหน่าย เมื่อสรุปบทเรียนและพบว่ากลุ่มยังขาดความรู้และทักษะด้านการบริหารจัดการ โครงการก็ประสานงานกับสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอเมืองตาก เข้าประชุมกลุ่มและเพิ่มพูนความรู้ด้านการบริหารจัดการ ซึ่งนำไปสู่การจัดทำกฎระเบียบของกลุ่มตลอดจนปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับกิจกรรมที่ดำเนินการ มีการเปลี่ยนแปลงผู้นำกลุ่มตามความสมัครใจ สามารถดำเนินกิจกรรมของกลุ่มอย่างต่อเนื่อง และเมื่อพบว่ากลุ่มยังขาดทักษะด้านการขาย โครงการก็ประสานงานกับสำนักงานพาณิชย์จังหวัดตาก จัดส่งผู้นำกลุ่มเข้ารับการฝึกอบรมการตลาดและเทคนิคการขายร่วมกับกลุ่มสตรีในจังหวัดตาก จนปัจจุบันถือว่าเป็นกลุ่มที่ประสบผลสำเร็จในระดับที่น่าพอใจ และได้รับการยอมรับจากชุมชน จนกลายเป็นกลุ่มที่มีส่วนสำคัญในการผลักดันให้กระบวนการพัฒนาของหมู่บ้านดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3.2 การมีส่วนร่วม (Participation) กาญจนนาและกนกศักดิ์ แก้วเทพ (2530 : 215) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมเป็นส่วนเชื่อมระหว่าง “การได้รับความช่วยเหลือ” (Being – Help) กับ “การช่วยเหลือตนเอง” (Self – Help) ฉะนั้น การดำเนินงานที่เน้นการมีส่วนร่วมจึงต้องพิจารณาถึงศักยภาพและข้อจำกัดของประชากรเป้าหมาย และจัดความสัมพันธ์ระหว่างกาให้ความช่วยเหลือกับขีดความสามารถของ

ประชาชนให้เกิดความสมดุลย์ภายใต้ข้อเท็จจริงของชุมชน ผลการศึกษาพบว่า โครงการที่ตระหนักถึงความสำคัญดังกล่าวและมอบอิสระในการตัดสินใจที่จะดำเนินกิจกรรมให้แก่ประชาชนและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ขณะเดียวกันก็ลดการพึ่งพิงโครงการให้มากที่สุดด้วยเช่นกัน ดังจะเห็นได้จากการปรับแนวทางเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลเบื้องต้น จากรูปแบบการสงเคราะห์ยารักษาโรคมมาเป็นการสนับสนุนให้ผู้นำด้านสาธารณสุขจัดตั้งกองทุนยาประจำหมู่บ้านห้วยขุ่นและบ้านต้นมะม่วง การกระตุ้นให้ชุมชนร่วมสมทบวัสดุในการก่อสร้างโรงไฟฟ้าประจำหมู่บ้านต้นมะม่วง การกระตุ้นให้ชุมชนบ้านอุ้มขอมรับผิดชอบค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอาหารกลางวันในการจัดกิจกรรมวันต่อต้านยาเสพติด ซึ่งมีเยาวชนและชาวบ้านจากทั้ง 4 หมู่บ้าน มาร่วมกิจกรรมกว่า 100 คน เป็นต้น และจากการประเมินผลการมีส่วนร่วมของประชาชนในการติดตามและประเมินผลโครงการประจำปี 2542 โดยสำนักงานส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมชนที่สูง จังหวัดเชียงใหม่ (2542 : 23) ก็พบว่า โครงการได้กระตุ้นให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีส่วนร่วมของประชาชนบ้านต้นมะม่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับผลการประเมินผลครั้งโครงการ ที่คณะทำงานประเมินผลครั้งโครงการ (2543 : 6) ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนของกรมประชาสงเคราะห์ กรมวิเทศสหการ และผู้แทนองค์การความร่วมมือระหว่างประเทศของญี่ปุ่น ได้ประเมินกระบวนการพัฒนาหมู่บ้านของโครงการว่าสามารถสร้างความเข้าใจต่อชาวบ้านและชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจังต่อกระบวนการพัฒนา ซึ่งได้ดำเนินการแบบค่อยเป็นค่อยไปตามสภาพปัญหาและข้อเท็จจริง ซึ่งเป็นเงื่อนไขพื้นฐานของแต่ละหมู่บ้าน

2.4 การจัดหาและการใช้แหล่งทรัพยากร โดยทั่วไปแล้วแหล่งทรัพยากรในชนบทจะแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ แหล่งทรัพยากรภายในหมู่บ้าน และแหล่งทรัพยากรภายนอกหมู่บ้าน โดยแหล่งทรัพยากรในหมู่บ้านจะมีลักษณะที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย และมีความช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน สำหรับแหล่งทรัพยากรภายนอกหมู่บ้านจะมีลักษณะที่เข้าถึงได้ยากและมีกฎระเบียบการจัดการที่ยู่ยาก ฉะนั้นการช่วยสร้างแหล่งทรัพยากรภายในหมู่บ้านจึงจำเป็นต่อการพึ่งตนเองของชุมชน และถึงแม้แนวคิดเรื่องการจัดตั้งกองทุนหมุนเวียนประจำหมู่บ้านจะเป็นที่

แพร่หลายในหน่วยงานของรัฐ และเริ่มดำเนินการมาก่อนแล้วในชุมชนต่างๆ แต่ก็มีระเบียบข้อบังคับในลักษณะสั่งการจากบนลงสู่ล่าง ทำให้การเข้าถึงแหล่งเงินค่อนข้างยาก โดยเฉพาะคนยากจนในหมู่บ้าน เนื่องจากการกู้ยืมอาจต้องมีคนค้ำประกันที่น่าเชื่อถือ ซึ่งค่อนข้างเป็นไปได้ยากสำหรับกลุ่มผู้ยากจน ฉะนั้น จึงจำเป็นที่จะต้องมอบอิสระในการตัดสินใจบริหารจัดการกองทุนหรือแหล่งทุนดังกล่าวให้ชุมชน ได้กำหนดระเบียบให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริงทางเศรษฐกิจ สังคม ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีของชุมชนด้วย จากการศึกษาพบว่า โครงการได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนและถือเป็นแนวทางหลักในการดำเนินงาน โดยกำหนดให้กิจกรรมส่งเสริมทุกกิจกรรมดำเนินการแบบเรียกทุนคืน ทั้งในรูปแบบของเงินสดหรือวัสดุเพื่อนำไปจัดตั้งกองทุนหมุนเวียนประจำหมู่บ้าน สำหรับเป็นแหล่งทุนในการดำเนินกิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิตในทุกด้าน และกำหนดให้หนึ่งหมู่บ้านมีหนึ่งกองทุน เพื่อความเป็นเอกภาพในการบริหารจัดการ ภายใต้ความรับผิดชอบของคณะกรรมการหมู่บ้าน และมีเจ้าหน้าที่หน่วยประจำหมู่บ้านเป็นที่ปรึกษาในส่วนของ การกู้ยืมไปดำเนินกิจกรรม หรือกิจกรรมที่โครงการให้การส่งเสริม จะดำเนินการภายใต้ “กลุ่มกิจกรรม” เช่น กลุ่มปลูกผักสวนครัว กลุ่มเลี้ยงไก่ กลุ่มทอผ้า เป็นต้น และบริหารจัดการโดยหัวหน้ากลุ่ม มีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานร่วมและอาสาสมัครด้านที่รับผิดชอบกิจกรรมเป็นที่ปรึกษา ปัจจุบันมีมูลค่ากองทุนที่ดำเนินการภายใต้โครงการ รวม 236,268 บาท แยกออกเป็น กองทุนฯ บ้านอุ้มยอม จำนวน 34,451 บาท กองทุนฯ บ้านดั้นมะม่วง จำนวน 142,248 บาท กองทุนฯ บ้านห้วยขนุน จำนวน 30,556 บาท และกองทุนฯ บ้านมุเซอเหลืองจำนวน 29,013 บาท ซึ่งแต่ละหมู่บ้านก็มีระเบียบ ข้อบังคับและเงื่อนไขการกู้ยืมที่แตกต่างกันออกไปตามประเภทการกู้ยืม เช่น กำหนดอัตราดอกเบี้ยร้อยละ 5 บาท สำหรับทุนประกอบอาชีพ กู้ยืมโดยไม่คิดดอกเบี้ย สำหรับการรักษาพยาบาลผู้เจ็บป่วย การสงเคราะห์แบบให้เปล่าสำหรับคนชราไร้ที่พึ่ง เป็นต้น เงื่อนไขดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงอิสระในการตัดสินใจขององค์กรชุมชน ซึ่งไม่จำเป็นต้องดำเนินการอยู่บนฐานความคิดทางเศรษฐกิจ แต่มีเงื่อนไขเชิงสังคมและวัฒนธรรมที่มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันร่วมอยู่ด้วย ซึ่งผู้ศึกษาพิจารณาเห็นว่า เป็นสิ่งที่ดีในการพัฒนาคุณภาพชีวิตโดยองค์กรรวม แต่อย่างไรก็ตาม แนวคิดการจัดตั้งแหล่งทรัพยากรภายในชุมชนจำเป็นจะต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการเตรียม

ความคิดของประชาชน เพราะการจัดตั้งกองทุนอาจนำไปสู่การกู้ยืมแบบลูกโซ่ กล่าวคือ เมื่อมีการกู้ยืมโดยง่ายก็จะไม่นำไปใช้ตามวัตถุประสงค์ แต่จะนำไปใช้จ่ายในชีวิตประจำวัน เมื่อครบกำหนดก็กู้ยืมเงินอีกกองทุนหนึ่งเพื่อนำมาใช้คืนกองทุนแรก และดำเนินการกู้ยืมในลักษณะแบบนี้จนตกอยู่ในวงจรหนี้สินที่พอกพูนขึ้นอยู่ตลอด ดังจะเห็นได้จากบางคนในหมู่บ้านอุ้มขอม ฉะนั้น จึงควรปลูกฝังความคิดในการพึ่งกองทุนว่าเป็นวิธีการสุดท้าย ตลอดจนสร้างกลไกการควบคุมและตรวจสอบการใช้เงินอย่างใกล้ชิด

2.5 การติดตามและประเมินผล เป็นขั้นตอนสำคัญที่จะละเลยไปไม่ได้ เนื่องจากการติดตามและประเมินผลจะทำให้ทราบถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จากผลการดำเนิน โครงการว่าเป็นไปตามแนวทางและฐานความคิดที่กำหนดไว้หรือไม่ มีปัจจัยเกื้อหนุนหรือปัจจัยขัดขวางที่ทำให้โครงการประสบผลสำเร็จหรือเบี่ยงเบนจากเป้าหมายที่วางไว้อย่างไร เพื่อนำกลับมาสู่การกำกับดูแล อำนวยการและพิจารณา ใต้อำนาจของวิธีการ แนวทางการปรับปรุงโครงการ ตลอดจนวิธีการทำงานให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น ฉะนั้น การประเมินผลจึงมีวัตถุประสงค์หลายประการ และที่สำคัญคือ ความต่อเนื่องในการติดตามและประเมินผล ตลอดจนการมีส่วนร่วมของชุมชน ผลการศึกษาพบว่าการติดตามและประเมินผล โครงการแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน คือ การติดตามประเมินผลในส่วนที่เกี่ยวกับชาวบ้าน และการติดตามประเมินผลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับโครงการ โดยในส่วนของ การติดตามและประเมินผลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับชาวบ้านนั้น จะมีระดับของการติดตามประเมินผลที่แตกต่างกันออกไปตามศักยภาพ และข้อจำกัดขององค์กรชุมชน รวมทั้งลักษณะและผลกระทบของกิจกรรม กล่าวคือ หากองค์กรชุมชนเข้มแข็ง เช่น คณะกรรมการหมู่บ้านต้นมะม่วง หรือกลุ่มสตรีบ้านมุเซอเหลือง โครงการก็จะปล่อยให้องค์กรชุมชนมีบทบาทในการติดตามประเมินผล โดยโครงการจะกระตุ้นถึงวิธีการตรวจสอบกิจกรรมให้แก่องค์กรดังกล่าว แต่หากองค์กรชุมชนยังมีข้อจำกัด หรือเริ่มดำเนินกิจกรรมใหม่ โครงการก็จะติดตามประเมินผลอย่างใกล้ชิด เช่น กลุ่มแปรรูปกาแฟสดบ้านอุ้มขอม กลุ่มท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์บ้านอุ้มขอม แต่อย่างไรก็ตามการติดตามประเมินผลในระดับหมู่บ้าน ก็ดำเนินการโดยชาวบ้านเป็นปกติอยู่แล้ว ทั้งที่เป็นทางการ เช่น การประชุมประจำเดือน หรือไม่เป็นทางการ เช่น การพบปะพูดคุย และที่น่าสนใจคือการประเมินผลประจำปี ซึ่งคณะกรรมการ

หมู่บ้านอุ้มขอมได้ริเริ่มทำในปี 2544 โดยกำหนดให้วันหยุดประจำเผ่าในช่วงเทศกาลปีใหม่เป็นวันประชุมประจำปี เพื่อชี้แจงผลการดำเนินกิจกรรมในหมู่บ้าน การเลือกตั้งคณะกรรมการกลุ่มต่างๆ และมีการรับประทานอาหารกลางวันร่วมกัน

สำหรับการติดตามประเมินผลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับโครงการ จะมีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนในแผนพัฒนาระยะ 5 ปี โดยคณะทำงานโครงการได้มอบหมายให้สำนักงานส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมขั้นสูง จังหวัดเชียงใหม่ เป็นหน่วยติดตามประเมินผลประจำปี ซึ่งในการติดตามประเมินผลที่ผ่านมาใช้รูปแบบที่เน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนเช่นเดียวกันกับการประเมินผลระยะครึ่งโครงการที่ดำเนินการในช่วงปีที่ 3 โดยคณะทำงานร่วมระหว่างกรมประชาสงเคราะห์ กรมวิเทศสหการและองค์กรความร่วมมือระหว่างประเทศของญี่ปุ่น ซึ่งนอกจากการติดตามประเมินผลที่เป็นทางการดังกล่าวข้างต้น โครงการก็มีการติดตามประเมินผลแบบไม่เป็นทางการจากการประชุมผู้ปฏิบัติงานของโครงการที่จัดให้มีขึ้นทุก 15 วัน



## บทที่ 5

### สรุปและข้อเสนอแนะ

ท่ามกลางกระแสของการพัฒนาชุมชนบนพื้นที่สูงกว่า 40 ปีที่ผ่านมา คงกล่าวได้ว่าชาวเขาได้รับการพัฒนาคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้นอย่างน่าพึงพอใจ แต่อย่างไรก็ตามบางปัญหาของชุมชนบนพื้นที่สูงกลับมีแนวโน้มที่จะทวีความรุนแรงและซับซ้อนมากขึ้น กรมประชาสงเคราะห์จึงแสวงหาความร่วมมือกับองค์การความร่วมมือระหว่างประเทศของญี่ปุ่น เข้าร่วมพัฒนาชุมชนบนพื้นที่สูงมาตั้งแต่ปี พ.ศ.2536 โดยหน่วยอาสาสมัครญี่ปุ่นได้จัดส่งอาสาสมัครด้านต่างๆ มาปฏิบัติงานร่วมกับเจ้าหน้าที่ของกรมประชาสงเคราะห์ ซึ่งผลของการดำเนินงานก็ช่วยเกื้อหนุนให้การพัฒนาและสงเคราะห์ชาวเขาดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงเห็นชอบร่วมกันที่จะดำเนินการพัฒนาชาวเขาแบบผสมผสาน โดยกำหนดให้มีโครงการนำร่องขนาดเล็กเพื่อให้อาสาสมัครด้านต่างๆ มาปฏิบัติงานในลักษณะ “ทีมปฏิบัติงาน” มีพื้นที่เป้าหมายเป็นชุมชนชาวเขาในจังหวัดตาก และจัดส่งอาสาสมัครเข้ามาเตรียมโครงการร่วมกับเจ้าหน้าที่ของศูนย์พัฒนาและสงเคราะห์ชาวเขาจังหวัดตาก ระหว่างปี พ.ศ.2539 – 2540 และเมื่อวันที่ 19 กันยายน 2540 กรมประชาสงเคราะห์และองค์การความร่วมมือระหว่างประเทศของญี่ปุ่น ก็ลงนามในข้อตกลงความร่วมมือเพื่อดำเนินโครงการต้นแบบการพัฒนาชาวเขาเพื่อการพึ่งตนเอง เพื่อค้นหารูปแบบของการพัฒนาคุณภาพชีวิตของการพัฒนาคุณภาพชีวิตของชาวเขาบนพื้นฐานของการพึ่งตนเอง

การศึกษาในครั้งนี้ เป็นการศึกษารายละเอียดและรูปแบบการดำเนินงานโครงการ ต้นแบบการพัฒนาชาวเขาเพื่อการพึ่งตนเอง และวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการต้นแบบการพัฒนาชาวเขาเพื่อการพึ่งตนเอง จนนำไปสู่การทบทวน ปรับปรุงแนวทางและวิธีการดำเนินโครงการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยผู้ศึกษาได้ศึกษาตามกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการพึ่งตนเองและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ในรูปแบบของการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพที่ศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้องและศึกษาจากภาคสนาม ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

## ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการต้นแบบการพัฒนาชาวเขาเพื่อการพึ่งตนเอง

### 1. ปัจจัยที่เกี่ยวกับองค์กรสนับสนุนการพึ่งตนเอง

#### 1.1 ปัจจัยด้านเจ้าหน้าที่และอาสาสมัครในฐานะนักพัฒนา

กระบวนการพัฒนาประชาชนเพื่อการพึ่งตนเอง เป็นกระบวนการที่นักพัฒนาจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในแนวคิดการพึ่งตนเองและกระบวนการพัฒนาแบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ตลอดจนมีทักษะการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกับประชาชนเป็นอย่างดี ผลการศึกษาพบว่าเจ้าหน้าที่และอาสาสมัครผู้ปฏิบัติงานเตรียมพร้อมด้านความคิดและทักษะการทำงานแบบมีส่วนร่วมในลักษณะที่เป็นทางการ แต่เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่จะมีประสบการณ์การพัฒนาและสงเคราะห์ชาวเขาอย่างยาวนาน และผ่านกระบวนการพัฒนาแบบมีส่วนร่วมมาโดยตลอด จึงทำให้มีทักษะและทักษะต่อชาวบ้านที่เกื้อหนุนต่อการทำงานกับชาวบ้านเป็นอย่างดี สำหรับอาสาสมัครผู้ปฏิบัติงานก็มีความทุ่มเทและตั้งใจที่จะเรียนรู้ร่วมกับชาวบ้าน ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการทำงานที่เน้นการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างชาวบ้านกับนักพัฒนา แต่อย่างไร ก็ตามอาสาสมัครผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีระยะเวลาปฏิบัติงานคราวละ 2 ปี และเวลาส่วนใหญ่จะใช้ในการเรียนรู้และปรับตัวเข้ากับสังคมต่างวัฒนธรรม

#### 1.2 ปัจจัยด้านการจัดโครงสร้างองค์กร

การจัดโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม จะทำให้การดำเนินงานพัฒนาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยสำคัญคือการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน การจัดทีมผู้ปฏิบัติงานในลักษณะสหวิทยาการ การกำหนดบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับข้อเท็จจริง และการจัดสรรงบประมาณที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนได้อย่างแท้จริง ผลการศึกษาพบว่า โครงการได้จัดโครงสร้างขององค์กรให้เกื้อหนุนต่อการแก้ไขปัญหาของชุมชน โดยกระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในทุกๆระดับ เพื่อการดำเนินกิจกรรมที่สอดคล้องกับการตัดสินใจของชุมชน ซึ่งจากการศึกษาก็พบว่า การให้คำปรึกษา แนะนำของฝ่ายอำนวยการมีความจำเป็นต่อการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์น้อย

สำหรับการกำหนดบทบาทของผู้ปฏิบัติงานพบว่า โครงการกำหนดให้ ผู้ปฏิบัติงานมีบทบาทเพียงผู้ให้ข้อมูลและสร้างเงื่อนไขประกอบการตัดสินใจของ องค์กรชุมชน โดยจะปรับเปลี่ยนไปตามข้อเท็จจริงของชุมชน โดยหากชุมชนยังไม่มี การจัดตั้งองค์กรชุมชน บทบาทของผู้ปฏิบัติงานคือการกระตุ้นเร้าให้ชุมชนได้มีการจัด ตั้งองค์กรชุมชน ถ้าหากชุมชนมีการจัดตั้งองค์กรชุมชนอยู่แล้วบทบาทของผู้ปฏิบัติงาน คือการติดตาม สนับสนุน และอำนวยความสะดวกให้เกิดกิจกรรมที่สนับสนุนกระบวนการ เรียนรู้ของชุมชน ซึ่งจะเป็นการสร้างเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเองให้แก่ชุมชน และเป็นพื้นฐานของการพึ่งตนเองในอนาคต ส่วนการจัดสรรงบประมาณที่สนับสนุน โครงการในลักษณะการจัดสรรงบประมาณที่ยืดหยุ่น (Lump Sum Budget) และมอบอำนาจการบริหารงบประมาณให้แก่หัวหน้าคณะอาสาสมัคร จึงเกิด ความคล่องตัวและสามารถแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของชุมชนได้ อย่างมีประสิทธิภาพ

### 1.3 ปัจจัยด้านการแสวงหาความร่วมมือ การขยายผลแนวคิดและ ประสิทธิภาพ

การแสวงหาความร่วมมือกับหน่วยงาน องค์กรที่เกี่ยวข้องถือเป็นการ ระดมพลังการทำงานเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาศักยภาพของชุมชน และจากการที่โครงการมีระยะเวลาสิ้นสุด จึงจำเป็นต้องขยายผลแนวคิดและประสิทธิภาพ การพัฒนาแบบมีส่วนร่วมให้แก่หน่วยงานหลัก อันเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับ รองรับและสานต่อการพัฒนาบนพื้นฐานแนวคิดและกระบวนการพัฒนาเดิม ผลการ ศึกษาพบว่า การแสวงหาความร่วมมือกับหน่วยงาน องค์กรที่เกี่ยวข้อง ยังคงเป็นการ ขอรับการสนับสนุนด้านวิชาการเฉพาะด้านเพื่อดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ให้แก่ชาวบ้าน เท่านั้น สำหรับการขยายผลแนวคิดและประสิทธิภาพการพัฒนาให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นั้น ยังอยู่ในขั้นตอนของการริเริ่มในลักษณะของการดึงเข้ามาร่วมและเรียนรู้การ ดำเนินกิจกรรมร่วมกันกับชุมชน ซึ่งผลการศึกษาที่พบว่าไม่ประสบผลสำเร็จในระดับ หน่วยงาน แต่ได้รับความสนใจที่จะเรียนรู้จากระดับบุคคล

## 2. ปัจจัยที่เกี่ยวกับองค์กรชุมชน

องค์กรชุมชนและกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของชุมชนเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ก่อให้เกิดความยั่งยืนของชุมชน องค์กรชุมชนที่เข้มแข็งคือกลไกสำคัญที่จะผลักดันให้กระบวนการพัฒนาดำเนินการไปด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง และนำชุมชนไปสู่การพึ่งตนเองได้ในที่สุด ผลการศึกษาพบว่าโครงการต้นแบบการพัฒนาชาวเขาเพื่อการพึ่งตนเอง ได้เน้นการพัฒนาศักยภาพของผู้นำและองค์กรชุมชน โดยมีกระบวนการพัฒนาผู้นำและองค์กรชุมชนที่เน้นการพัฒนาจิตสำนึกในการพึ่งตนเอง และความรู้ทักษะแก่ผู้นำองค์กรชุมชน ตลอดจนสนับสนุนกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับศักยภาพและข้อจำกัดขององค์กรชุมชน สำหรับความเข้มแข็งขององค์กรชุมชนได้แยกวิเคราะห์ตามองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

### 2.1 ปัจจัยด้านการมีอุดมการณ์ เป้าหมายและผลประโยชน์ร่วมกัน

การมีทัศนคติคล้ายคลึงกันจะเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวให้เกิดการรวมตัวกันเป็นองค์กรชุมชน เมื่อมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและรับรู้ถึงประโยชน์ที่จะได้รับก็จะเป็นพลังขับเคลื่อนองค์กรชุมชนให้ดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง ผลการศึกษาพบว่า ชาวบ้านส่วนใหญ่จะมีทัศนคติต่อสังคมและตนเองที่คล้ายคลึงกันและนำไปสู่การจัดตั้งองค์กรชุมชน ซึ่งการกำหนดเป้าหมายเน้นหนักทางด้านเศรษฐกิจจะเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรชุมชน

### 2.2 ปัจจัยด้านผู้นำ สมาชิกและชาวบ้านทั่วไป

ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญของการคงอยู่ขององค์กรชุมชนทุกองค์กร หากมีผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ ซื่อสัตย์ เสียสละเพื่อส่วนรวม และเชื่อมั่นในตนเอง ก็สามารถนำพาองค์กรชุมชนให้ประสบผลสำเร็จ ฉะนั้นผู้นำจึงมีคุณสมบัติที่ต้องผสมผสานกันหลายๆ ด้าน แต่ถ้าหากไม่มีผู้นำที่มีคุณสมบัติดังกล่าว ก็จำเป็นที่จะต้องพัฒนาคณะผู้นำขึ้นให้เกิดการผสมผสานและช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ทั้งนี้ ผู้นำที่ดีจะนำไปสู่การกระตุ้นให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างจริงจัง และสร้างการยอมรับให้แก่ชุมชน ผลการศึกษาพบว่า โครงการได้ให้อิสระในการตัดสินใจให้กับองค์กรชุมชนทุกองค์กรในการคัดเลือกผู้นำ ซึ่งเมื่อผ่านการดำเนินกิจกรรมไประยะหนึ่ง แต่ละองค์กรจะมีการปรับเปลี่ยนผู้นำให้เหมาะสมและสอดคล้อง

กับศักยภาพขององค์กร ในรูปของคณะผู้นำที่ผสมผสานทั้งผู้นำที่มีบาร์มี ผู้นำทางความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้าน ผู้นำทางการ ฯลฯ ซึ่งทำให้การบริหารจัดการองค์กรชุมชน มีประสิทธิภาพมากกว่าผู้นำคนเดียว เนื่องจากมีความเป็นสหวิทยาการมากกว่า สำหรับสมาชิกองค์กรจะมีการรักษาสมาชิกภาพของตนเองและเข้าร่วมกิจกรรมอย่าง น่าพอใจ และดำเนินกิจกรรมจนทำให้เป็นที่ยอมรับของชุมชน

### 2.3 ปัจจัยด้านการบริหารจัดการองค์กรชุมชน

การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพจะเป็นปัจจัยชี้ขาดความเข้มแข็ง ขององค์กรชุมชน เนื่องจากการบริหารจัดการจะเป็นกรอบแนวทาง รูปแบบ วิธีการ และข้อตกลงร่วมกันในการผสมผสานทรัพยากรที่มีอยู่ไปสู่การจัดกิจกรรมและ ผลประโยชน์ของสมาชิกทุกคน ผลการศึกษาพบว่า องค์กรชุมชนทุกองค์กรมีการจัด โครงสร้างในลักษณะที่เป็นมาตรฐานเชิงทางการ แต่เมื่อดำเนินกิจกรรมไปแล้วระยะ หนึ่งก็ปรับลดโครงสร้าง และจำนวนลงให้สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติจริง สำหรับการ ควบคุมและตรวจสอบการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับเงินพบว่ามีการใช้มาตรการควบคุม กันไปในหลายวิธีการทั้งการตรวจสอบด้วยตนเองภายในคณะกรรมการ การตรวจสอบ จากสมาชิกทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ สำหรับการติดต่อสื่อสารภายใน องค์กรผลการศึกษาพบว่า มีการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการโดยใช้ความสัมพันธ์ ทางสังคมระหว่างคณะกรรมการกับสมาชิกกลุ่มย่อยต่างๆ ควบคู่กับการติดต่อสื่อสารที่ เป็นทางการ โดยกำหนดให้มีการประชุมประจำเดือน ซึ่งนำไปสู่การรับรู้ร่วมกันของ องค์กร และก่อให้เกิดการตัดสินใจร่วมกันขององค์กร อันแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกลง การเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน สำหรับกฎระเบียบ ข้อตกลงขององค์กร ผลการศึกษา พบว่า ยังมีปัญหาในทางปฏิบัติเนื่องจากชาวบ้านส่วนใหญ่ไม่รู้หนังสือ การจัดทำ เอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรจึงพึ่งพิงผู้ปฏิบัติงานของโครงการเป็นหลัก ประกอบกับ องค์กรชุมชนมักแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งภายในโดยการประนีประนอม จึงส่งผลต่อ การบังคับใช้กฎระเบียบ

### 2.4 ปัจจัยด้านกิจกรรมองค์กรชุมชน

ความเข้มแข็งและยั่งยืนขององค์กรชุมชน จะสัมพันธ์กับลักษณะ และความถี่ของการดำเนินกิจกรรม กล่าวคือต้องเป็นกิจกรรมที่สนองตอบต่อเป้าหมาย

วัตถุประสงค์ขององค์กรบนพื้นฐานของการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ผลการศึกษาพบว่า องค์กรชุมชนที่มีเป้าหมายทางสังคมจะดำเนินกิจกรรมเฉพาะการแก้ไขปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อชุมชนอย่างรุนแรงและเห็นเป็นรูปธรรม สำหรับองค์กรชุมชนที่มีเป้าหมายทางเศรษฐกิจจะดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการเน้นด้านเศรษฐกิจอาจนำไปสู่การเห็นแก่ตัวและความขัดแย้งในชุมชนได้ จึงควรพิจารณาถึงความรับผิดชอบต่อชุมชน และขยายผลไปสู่การพัฒนาด้านอื่นๆ ควบคู่กันไปด้วย

## 2.5 ปัจจัยด้านงบประมาณดำเนินการ

กิจกรรมพัฒนาทุกกิจกรรมจำเป็นต้องใช้งบประมาณและทรัพยากรในการดำเนินงาน ซึ่งมีทั้งแหล่งทรัพยากรนอกชุมชนกับแหล่งทรัพยากรในชุมชน สิ่งที่สำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนก็คือการใช้แหล่งทรัพยากรภายในชุมชน ผลการศึกษาพบว่า องค์กรชุมชนยังใช้งบประมาณดำเนินการที่ได้รับการสนับสนุนจากโครงการ แต่ก็แสดงให้เห็นถึงการใช้จ่ายทรัพยากรภายในชุมชน โดยการลงทุนภายในองค์กรเข้าสมทบเป็นทุนดำเนินกิจกรรมตามศักยภาพขององค์กรและในลักษณะที่แตกต่างกัน และชุมชนก็ยอมรับในการที่องค์กรชุมชนหรือกลุ่มต่างๆ ได้นำทรัพยากรของชุมชนไปใช้เป็นทรัพยากรขององค์กรชุมชน สะท้อนให้เห็นถึงจิตสำนึก ความเชื่อมั่นและเคารพในตนเอง ซึ่งเป็นหัวใจของกระบวนการพัฒนาเพื่อการพึ่งตนเอง

## 3. ปัจจัยที่เกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาที่เอื้อต่อการพึ่งตนเอง

การพึ่งตนเองเป็นแนวคิดการพัฒนาที่มี “คน” เป็นศูนย์กลางการพัฒนา ฉะนั้นกระบวนการพัฒนาจึงต้องเน้นการพัฒนาศักยภาพของประชาชนและการเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาตั้งแต่ต้นจนสิ้นสุดกระบวนการ ผู้ศึกษาได้แยกวิเคราะห์ดังนี้

### 3.1 ปัจจัยด้านการวางแผนโครงการแบบมีส่วนร่วม

การวางแผนเป็นขั้นตอนเตรียมการที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่ประชาชนจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจัง เนื่องจากเป็นขั้นตอนของการตัดสินใจที่สำคัญและนำไปสู่การดำเนินกิจกรรมพัฒนาที่ส่งผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนโดยตรง ผลการศึกษาพบว่าโครงการต้นแบบการพัฒนาชาวเขาเพื่อการพึ่งตนเอง

ได้จัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี บนฐานความคิดของการวางแผนแบบมีส่วนร่วม โดยกระตุ้นให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจังและต่อเนื่อง จนทำให้ได้แผนที่ชัดเจนสำหรับแปลงไปสู่การปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคนิคการจัดทำแผนที่เรียกว่า Project Cycle Management หรือ PCM ซึ่งได้นำเสนอโครงการในรูปตารางที่เรียกว่า Project Design Matrix หรือ PDM

### 3.2 ปัจจัยด้านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของชุมชน

3.2.1 การเตรียมความพร้อมแก่ประชาชน โดยเฉพาะการเตรียมความคิดแก่ชาวบ้านให้มีความพร้อมสำหรับรองรับกิจกรรมพัฒนา ฐานความคิดที่สำคัญคือความตระหนักในศักยภาพของตนเอง ตลอดจนการมีความเข้าใจในปัญหาและการแก้ไขด้วยตัวเอง โดยโครงการจะเป็นเพียงผู้สนับสนุนในส่วนที่เกินขีดความสามารถของชุมชนเท่านั้น ผลการศึกษาพบว่าโครงการได้ดำเนินการตลอดช่วงเตรียมโครงการและสอดคล้องอยู่ในขั้นตอนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

3.2.2 การวางแผนกิจกรรมแบบมีส่วนร่วม เป็นการสร้างจิตสำนึกในความเป็นเจ้าของกิจกรรมและเสริมสร้างอำนาจการตัดสินใจร่วมกัน ผลการศึกษาพบว่า โครงการจะเริ่มการวางแผนกิจกรรมจากกลุ่มผู้นำของแต่ละองค์กรชุมชนก่อน แล้วจึงนำไปสู่การสร้างความเข้าใจและขยายการรับรู้แก่สมาชิกองค์กร

3.2.3 การศึกษาเรียนรู้ร่วมกัน การเข้าร่วมศึกษาเรียนรู้ร่วมกันกับชาวบ้านผ่านกิจกรรมพัฒนาต่างๆ ในลักษณะที่เท่าเทียมกัน จะทำให้ชาวบ้านลดความคิดในการพึ่งพิงโครงการและเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง ผลการศึกษาพบว่า โครงการตระหนักถึงบทบาทและยึดมั่นในจุดมุ่งหมายของโครงการ และเน้นการพัฒนาศักยภาพของชาวบ้านโดยมีกิจกรรมต่างๆ เป็นเครื่องมือ มีมาตรการดำเนินงาน คือ

3.2.3.1 การดำเนินกิจกรรมและพิจารณาไตร่ตรองจากกิจกรรมในลักษณะของการ “ทำ – สรุปบทเรียน – ทำ” โดยมีองค์กรชุมชนเป็นแกนนำในการดำเนิน กิจกรรม ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการ “ทำ – สรุปบทเรียน – ทำ” จะสร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์กรชุมชนและเป็นส่วนสำคัญต่อกระบวนการพัฒนาในแต่ละชุมชน

3.2.3.2 การมีส่วนร่วม เป็นส่วนเชื่อมระหว่าง “การได้รับความช่วยเหลือ” กับ “การช่วยเหลือตนเอง” ฉะนั้น จึงจำเป็นที่จะต้องจัดความสัมพันธ์ของการให้ความช่วยเหลือกับการช่วยเหลือตนเองให้สอดคล้องกับขีดความสามารถของชาวบ้าน ผลการศึกษาพบว่าโครงการได้สนับสนุนให้ชาวบ้านได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมและมีอำนาจตัดสินใจในกิจกรรมให้มากที่สุด และลดเงื่อนไขการพึ่งพิงโครงการควบคู่กันไป

3.2.4 การจัดหาและการใช้แหล่งทรัพยากร การสร้างแหล่งทรัพยากรภายในชุมชนเป็นสิ่งจำเป็นต่อการพึ่งตนเองของชุมชน เนื่องจากแหล่งทรัพยากรในชุมชนมีลักษณะที่เข้าถึงง่าย และมีลักษณะของการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน การจัดสร้างแหล่งทรัพยากรภายในชุมชนนี้ ต้องมอบอิสระในการตัดสินใจให้แก่ชุมชนควบคู่กันไปด้วย ผลการศึกษาพบว่าโครงการได้จัดตั้งกองทุนหมุนเวียนประจำหมู่บ้านเป็นแหล่งทรัพยากรภายในชุมชนแต่ละชุมชน และมอบอำนาจการบริหารจัดการให้กับกลุ่มกิจกรรมและคณะกรรมการหมู่บ้าน โดยโครงการมีบทบาทเป็นเพียงที่ปรึกษาเท่านั้น

3.2.5 การติดตามและประเมินผล แม้ว่าการติดตามประเมินผลจะมีวัตถุประสงค์หลากหลาย แต่ผลที่สำคัญคือการย้อนกลับมาทบทวนวิธีการ แนวทางการดำเนินงานให้มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผลการศึกษาพบว่าโครงการมีการติดตามประเมินผลทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับชาวบ้านและในส่วนที่เกี่ยวข้องกับโครงการ โดยทั้งสองส่วนจะดำเนินทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และดำเนินการติดตามประเมินผลแบบมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะเพื่อนำไปสู่การทบทวนและปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติงานของโครงการต้นแบบการพัฒนาชาวเขาเพื่อการพึ่งตนเอง ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ถึงแม้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานร่วมจะมีประสบการณ์การพัฒนาชาวเขามายาวนาน และอาสาสมัครผู้ป้อนจะมีความพยายาม



และตั้งใจที่จะปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้บรรลุผลสำเร็จ แต่จากการที่มีบทบาทหลักในการให้ข้อมูลหรือสร้างเงื่อนไขให้กับชุมชนมีการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการเพิ่มพูนความรู้ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานของโครงการอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เกี่ยวกับทักษะเฉพาะด้านในการศึกษาวิจัยชุมชนและการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การพัฒนา เพราะหากมีการวิเคราะห์ที่ผิดพลาดและสร้างเงื่อนไขที่ไม่เหมาะสมย่อมส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการโดยตรง

2. การแสวงหาความร่วมมือ การขยายแนวคิดและประสบการณ์การมีส่วนร่วม ควรเริ่มต้นจากความสนใจในระดับตัวบุคคลในลักษณะของการนำเข้าร่วมในกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของโครงการ ก่อนขยายออกไปสู่ความสนใจในระดับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือองค์กรบริหารส่วนท้องถิ่น ซึ่งมีผู้กล่าวว่าอำนาจท้องถิ่นคืออนาคต ฉะนั้น ผู้ศึกษาจึงเห็นว่าการประสานการปฏิบัติกับองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นสิ่งที่ดี เพื่อนำไปสู่การสร้างเครือข่ายการพัฒนา ร่วมกับเครือข่ายการบริหารงานส่วนท้องถิ่น เพื่อช่วยเสริมจุดอ่อนและสร้างจุดแข็งในการดำเนินงาน

3. การเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน การบริหารจัดการกิจกรรมจำเป็นที่จะต้องมีคนผู้นำที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาผู้นำองค์กรชุมชนอย่างต่อเนื่องผ่านกระบวนการเรียนรู้และสรุปบทเรียนขององค์กร (Action – Reflection Process) จึงเป็นสิ่งจำเป็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรชุมชนที่มีเป้าหมายทางเศรษฐกิจ ก็ยังจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาผู้นำให้มีการบริหารจัดการที่โปร่งใส ซื่อสัตย์ อันจะนำไปสู่การตัดสินใจและจิตสำนึกร่วมภายในองค์กร ซึ่งจะเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวให้องค์กรยังคงการรวมกลุ่มไว้

4. การกระตุ้นให้มีการก่อตั้งและพัฒนาองค์กรชุมชนให้มีปริมาณเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้เพราะองค์กรชุมชนที่มีลักษณะเป็นของชาวบ้าน ดำเนินการโดยชาวบ้าน และเพื่อทำประโยชน์ให้ชาวบ้านนั้น เป็นปัจจัยจำเป็นขั้นพื้นฐานสำหรับรองรับความสามารถที่จะพึ่งตนเองของประชาชน โดยมีเป้าหมายสุดท้ายอยู่ที่การให้ทุกคนในชุมชนได้เข้ามารวมกลุ่มเป็นสมาชิกขององค์กรชุมชนที่จัดตั้งขึ้น ซึ่งผลของการเข้ามามีส่วนร่วมในลักษณะ “ยิ่งมกยิ่งดี” นี้ จะนำไปสู่จิตสำนึกของชุมชน วิธีการที่อาจเป็นไปได้คือการขยายสมาชิกขององค์กรชุมชน หรือขยายเป้าหมายขององค์กร

ชุมชนที่จัดตั้งอยู่แล้วในชุมชน หรือการจัดตั้งองค์กรชุมชนที่ตอบสนองความต้องการ เฉพาะด้านเพิ่มเติม แล้วจึงพิจารณาหากิจกรรมพื้นฐานที่สามารถเชื่อมโยงองค์กร ชุมชนต่างๆ ให้เป็นองค์กรระดับหมู่บ้านต่อไป

5. ความสำเร็จทางเศรษฐกิจไม่ได้เป็นเครื่องรับประกันว่าจะต้องนำไป สู่ “การพัฒนาคนในองค์กรรวม” ฉะนั้น ความสำเร็จขององค์กรชุมชนที่มีเป้าหมาย ทางเศรษฐกิจ จำเป็นต้องพิจารณาถึงความสำคัญของมิติทางสังคมและวัฒนธรรม ให้มากขึ้น เพื่อให้การพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจเจริญขึ้นไปท่ามกลางความ สมดุลย์กับการพัฒนาจิตใจ

6. การดำเนินงานแบบเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับ องค์กรชุมชนที่เกี่ยวข้องกับเงิน เพราะหากไม่มีการจัดทำเอกสารหรือจดบันทึก อาจนำไป สู่การรั่วไหลและการคอร์รัปชันขึ้น ความขัดแย้งภายในองค์กรชุมชนและความล่มสลาย ขององค์กรดังกล่าวก็อาจเกิดตามมา ฉะนั้น การทำให้มีหลักฐาน มีความรัดกุมมากขึ้น จึงเป็นสิ่งจำเป็น โดยเฉพาะเมื่อ องค์กรขยายตัวมากขึ้น จึงควรพัฒนาผู้นำให้มีทักษะ เกี่ยวกับการเงินและบัญชีเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น

7. การเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างหมู่บ้าน การเรียน รู้ร่วมกันเป็นกระบวนการพัฒนาศักยภาพในการพึ่งตนเองของชาวบ้าน นอกจากนี้จะเป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างโครงการกับชุมชนแล้ว ควรที่โครงการจะ สนับสนุนให้เป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างหมู่บ้าน เพื่อเป็นพื้นฐานรองรับ การจัดตั้งเครือข่ายความช่วยเหลือกันในอนาคต

8. การจัดตั้งกองทุนหมุนเวียนประจำหมู่บ้าน สิ่งที่ต้องคล้อยกับทักษะ ของชาวบ้านที่เห็นว่ามีคามจำเป็นที่จะต้องสร้างความมั่นคงให้แก่แหล่งทรัพยากร ภายในชุมชนเสียก่อน เพราะเป็นสิ่งที่เข้าถึงง่ายและเชื่อมั่นได้ และอาจใช้เป็นอำนาจ ต่อรองกับแหล่งทรัพยากรภายนอกได้ แต่อย่างไรก็ตามผลเชิงลบของกองทุนอาจ เกิดขึ้นทั้งภาวะหนี้สิน ความเกียจคร้าน การคอร์รัปชัน ฯลฯ การบริหารจัดการกองทุน หมุนเวียนประจำหมู่บ้าน จึงจำเป็นที่โครงการจะต้องสนับสนุนให้มีระบบการควบคุม ตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพทั้งจากภายนอกและภายใน กล่าวคือการควบคุมและตรวจสอบภายนอกจะเป็นการตั้งกฎระเบียบการลงโทษ เพื่อให้สมาชิกปฏิบัติตาม ส่วนการ

ควบคุมและตรวจสอบภายในจะเป็นการพัฒนาจิตใจไม่ให้เห็นแก่ตัว รู้จักการเสียสละ  
 ชื่อสัตย์ ทั้งนี้ ควรใช้มาตรการทางสังคมและวัฒนธรรมดำเนินการควบคู่กันไปด้วย  
 เช่น การใช้พลังกลุ่ม การใช้ความสามัคคี เป็นต้น

9. การติดตามและประเมินผล โครงการควรพิจารณาสนับสนุนให้มีการ  
 การติดตามและประเมินผลหมู่บ้านประจำปี เช่นเดียวกันกับที่คณะกรรมการหมู่บ้าน  
 อุดมขอมได้ริเริ่มไว้ เนื่องจากผู้ศึกษาเห็นว่า การติดตามและประเมินผลหมู่บ้านประจำปี  
 เป็นเครื่องมือสำคัญในการวิเคราะห์ศักยภาพและข้อจำกัดของชุมชนได้อย่างแท้จริง

10. การวางแผนแบบมีส่วนร่วมโดยเทคนิค PCM ควรนำไปขยายผล  
 สำหรับ การวางแผนพัฒนาชุมชนบนพื้นที่สูง เพราะนอกเหนือจากจะเป็นการวาง  
 แผนทีละเอียดรัดกุม และเน้นการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนแล้ว การนำเสนอในรูปแบบ  
 แบบตาราง PDM ยังมีความชัดเจน กระชับ และเข้าใจง่าย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อ  
 การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี รวมทั้งการควบคุม ติดตามและประเมินผลโครงการ

## บรรณานุกรม

- กนกพร แสงธรรม. 2528. ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับของชุมชนด้านผู้ป่วยเอดส์และผู้ติดเชื้อเอดส์ ศึกษากรณีบ้านพระเจ้าทองทิพย์ ตำบลบ้านกลาง อำเภอสันป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่. สังกมสงเคราะห์ศาสตร์มหาบัณฑิต คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- กาญจนา และกนกศักดิ์ แก้วเทพ. 2530. การพึ่งตนเอง ศักยภาพในการพัฒนาของชนบท. สภาคาทอโลกแห่งประเทศไทยเพื่อการพัฒนา. กรุงเทพฯ: รุ่งเรืองสาส์นการพิมพ์.
- คณะทำงานประเมินผลครึ่งโครงการ. 2543. บทสรุปสำหรับผู้บริหาร: รายงานการประเมินผลครึ่งโครงการ. โครงการต้นแบบการพัฒนาชาวเขาเพื่อการพึ่งตนเอง จังหวัดตาก กองสงเคราะห์ชาวเขา กรมประชาสงเคราะห์. เอกสารโรเนียว.
- โครงการพัฒนาที่สูงไทย-เยอรมัน. 2541. จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ “เสี้ยวหนึ่งของประสบการณ์การพัฒนาแบบมีส่วนร่วมบนพื้นที่สูง”. เอกสารโครงการเล่มที่ 211.
- จารุพรรณ สายสุคนธ์. 2538. ศักยภาพของกลุ่มและองค์กรท้องถิ่นในการพัฒนาชนบท. การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การศึกษานอกระบบ) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- จิระพันธ์ มุกระ. 2537. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเข้ามีส่วนร่วมของสมาชิกองค์กรชุมชนในการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด: กรณีศึกษาบ้านแม่สาใหม่ ตำบลโป่งแยง อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่. การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การเมืองการปกครอง) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- เจิมศักดิ์ ปิ่นทอง. 2528. การระดมประชาชนเพื่อการพัฒนาชนบท. เอกสารวารสารเศรษฐศาสตร์ปริทัศน์ คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

- ทวีทอง หงษ์วิวัฒน์. 2527. การมีส่วนร่วมของชุมชน นโยบายและกลวิธี. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ศักดิ์โสภาคการพิมพ์.
- นลินี ดันธุวนิตย์. 2538. เราทำอะไร-ไม่ทำอะไรเรื่ององค์กรชาวบ้าน. เอกสารประกอบการประชุมสังเคราะห์ประสบการณ์งานพัฒนาความเข้มแข็งขององค์กรชาวบ้านและเครือข่ายขององค์กรชาวบ้าน สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์. 2527. การมีส่วนร่วมของประชาชนในงานพัฒนาชุมชน. ศูนย์นโยบายสาธารณสุข มหาวิทยาลัยมหิดล. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ศักดิ์โสภาคการพิมพ์.
- ประเวศ วะสี. 2535. องค์กรชุมชน : ทางรอดของรัฐบาลและสังคมไทย. บทความในหนังสือพิมพ์มติชนรายวัน. ฉบับวันที่ 10 ธันวาคม 2535.
- อิระวัชร จันทระประเสริฐ. 2538. ยุทธศาสตร์เชิงรุกเพื่อสร้างความเข้มแข็งแก่หมู่บ้านกรณีศึกษาศูนย์สงเคราะห์ราษฎรประจำหมู่บ้าน. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 38. เชียงใหม่ : ธนบรรณการพิมพ์.
- สมพันธ์ เตชะอธิกและคณะ. 2537. ศักยภาพและเครือข่ายผู้นำชาวบ้าน. สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สมพันธ์ เตชะอธิกและคณะ. 2540. การพัฒนาความเข้มแข็งขององค์กรชาวบ้าน. สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น. กรุงเทพฯ : เจริญวิทย์การพิมพ์.
- สำนักงานส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมบนที่สูง จังหวัดเชียงใหม่. 2542. รายงานการติดตามผลและประเมินผลภายใน โครงการต้นแบบการพัฒนาชาวเขาเพื่อการพึ่งตนเอง จังหวัดตาก ครั้งที่ 2. กองสงเคราะห์ชาวเขา กรมประชาสงเคราะห์. เอกสารรายงานประจำปี.

