

# การพัฒนาระบวนการสืบก่อตัวแห่งนร พูนabeaติพันธุ์ด้วยสุนทรียศาสตร์\*

ปริวัติ เปลี่ยนศิริ\*\* และ วาสิตา บุญสารอ\*\*\*

## บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยนี้เป็นการศึกษาชุมชนเพื่อประยุกต์ใช้สุนทรียศาสตร์ในการเสนอแผนพัฒนากระบวนการสืบก่อตัวแห่งนรนำที่พึงประสงค์ในชุมชนต้นแบบอนุรักษ์ป่าที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัย 3 ข้อ คือ 1) เพื่อศึกษาลักษณะผู้นำชุมชนต้นแบบในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ 2) เพื่อศึกษาลักษณะผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ 3) เพื่อเสนอแผนพัฒนากระบวนการสืบก่อตัวแห่งนรนำที่พึงประสงค์ในชุมชนต้นแบบอนุรักษ์ป่าที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์

การวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมนี้ เก็บรวบรวมข้อมูลในเชิงลึกด้วยการศึกษาเชิงชาติพันธุ์วรรณนาเพื่อค้นหาสิ่งดี ๆ ในชุมชนจากกลุ่มชาติพันธุ์ บุกเบิก ชุมชนบ้านแม่คงชัย มีการสุมตัวอย่างแบบเจาะจงด้วยวิธีการก้อนหิมะ ได้ผู้มีส่วนร่วม 7 คน จากนั้นนำข้อมูลมาตรวจสอบบุคลากรและพัฒนาแผนด้วยการประยุกต์ใช้

\* ราชวัลลภความวิจัยด้านพัฒนบริหารศาสตร์ ประจำปี 2556 ราชวัลลี สาขาวิชาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ) คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เรื่อง “การประยุกต์ใช้สุนทรียศาสตร์เพื่อพัฒนากระบวนการสืบก่อตัวแห่งนรนำในชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์: กรณีศึกษา ชุมชนบ้านแม่คงชัย อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่”

\*\* มหาบัณฑิตคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์  
เลขที่ 118 หมู่ 3 ถนนเสรีไทย แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240  
เมล: pariweaw.peaw@gmail.com

\*\*\* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำคณบดีคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์  
เลขที่ 118 หมู่ 3 ถนนเสรีไทย แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240  
เมล: wwwasita@hotmail.com

สุนทรียสารก (AI: Appreciative Inquiry) ซึ่งอยู่ในบริบทของภูมิลังค์คอมที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ ผลการวิจัยที่ให้เห็นว่า กิจกรรม “การทำแนวกันไฟ” สามารถนำสิ่งที่ค้นพบไปพัฒนาแผนด้วยกระบวนการ Whole-system 4-D Dialogue ประกอบด้วย 1) Discovery-การค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดของประสบการณ์ด้านบวก 2) Dream-การสร้างแรงบันดาลใจเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ 3) Design-การออกแบบกลยุทธ์ โครงการสร้าง กระบวนการ 4) Destiny-การนำไปใช้สิ่งเป้าหมาย ในชื่อโครงการ 2C “Connector Community: ชุมชนนักประสาน” เป็นการประยุกต์ใช้แนวคิดการพัฒนาทักษะการมนุษย์และองค์การจากองค์การที่เป็นทางการสู่องค์กรชุมชนที่ไม่เป็นทางการ ด้วยการบูรณาการองค์ความรู้แบบมีส่วนร่วมกับชุมชน ได้แก่ สุนทรียสารก การสืบก่อตัวแห่งบุคลากรที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ นำสู่การแก้ปัญหาการขาดแคลนผู้นำให้ชุมชนสามารถพึงตนเองได้อย่างยั่งยืน

**คำสำคัญ:** สุนทรียสารก การสืบก่อตัวแห่งบุคลากรที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ ผู้นำชาติพันธุ์

## The Succession Planning Process Development of the Leaders in Ethnic Community through Appreciative Inquiry (AI)\*

*Pariwat Pliansiri\*\* and Wasita Boonsathorn\*\*\**

### Abstract

*The purpose of this paper was to apply appreciative inquiry to the succession planning process development for leaders in an ethnic identity community. The purposes of the study 1) to study characteristics of the present leaders in ethnic identity community that was awarded forest preservation prototype community; 2) to study characteristics of ideal leaders in ethnic identity community that was awarded forest preservation prototype community; and 3) to develop ideal leaders succession planning process in an ethnic identity community that was awarded forest preservation prototype community.*

*Qualitative research through participatory action research was used for this case study of Ban Mae Kong Zai, Chiang Dao District, Chiang Mai*

\* Outstanding Article of NIDA Research Award 2013, This article is a part of "The Application of Appreciative Inquiry for Succession Planning Process Development of the Leaders in Ethnic Identity Community: A Case Study of Ban Mae Kong Zai, Chiang Dao District, Chiang Mai Province", Thesis of Master of Science (Human Resource and Organizational Development), school of Human Resource Development, NIDA.

\*\* Master's Degree from school of Human Resource Development, NIDA  
118 Moo 3, Sereethai Road, Klong-Chan, Bangkapi, Bangkok 10240, THAILAND.  
E-mail: pariweaw.peaw@gmail.com

\*\*\* Assistant Professor Ph.D., full time lecturer of school of Human Resource Development, NIDA  
118 Moo 3, Sereethai Road, Klong-Chan, Bangkapi, Bangkok 10240, THAILAND.  
E-mail: wwwasita@hotmail.com

Province. In-depth exploration of positive aspects of leadership development in geosocial of an ethnic community was conducted through ethnography. Seven participants were selected using purposive sampling with snowball sampling method. Data triangulation, methodological triangulation, and member checking were used. Appreciative inquiry was the main framework for this study. The results indicated that the activity call “fireproof barrier” led to 4-D Dialogue system which contained 1) Discovery 2) Dream 3) Design and 4) Destiny. The project “2C or Connector Community” which was the application of human resources and organizational development, theories from formal to informal organizations with the integration of AI, succession planning, and ethnic identity was developed as a succession planning process as a result. The study can benefit the community being studied and similar communities with their succession planning process which can foster communities' self-reliance and sustainability.

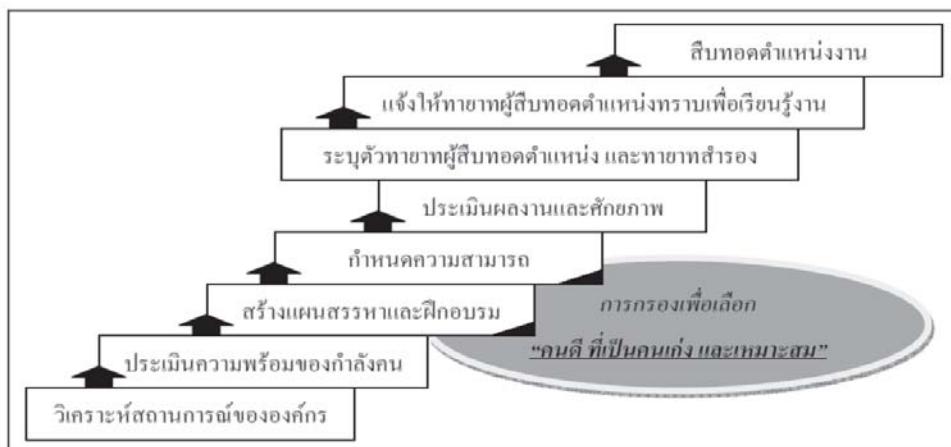
**Keywords:** Appreciative Inquiry, Succession Planning, Ethnic Identity, Leaders in Ethnic Community

## ที่มาและความสำคัญในการศึกษา

ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้พระราชทานแก่พสกนิกรชาวไทย ตั้งแต่ปี 2517 ขณะนี้ได้ขยายตัวไปทั่วประเทศในสังคมไทย พระองค์ทรงให้ความสำคัญกับ “การพัฒนาคน” ในการดำเนินวิถีชีวิตอย่างมั่นคงบนพื้นฐานของการพึ่งตนเอง ความพอเพียง กิริยาอันดี การรู้จักความพอประมาณ การดำเนินชีวิตอย่างมีเหตุผล การสร้างภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี และทรงเดือนติปประชานคนไทย ไม่ให้ประมาท ตระหนักรถึงความถูกต้องตามหลักวิชา ตลอดจนมีคุณธรรมเป็นกรอบในการดำเนินชีวิต หลักการทรงงานของพระองค์จะเน้นการ “เข้าใจ เข้าถึง และร่วมพัฒนา” อย่างสอดคล้องกับ “ภูมิสังคม” ที่ให้ความสำคัญกับความหลากหลายของระบบภูมิชนิเวศ เศรษฐกิจ วัฒนธรรม ประเพณี เพื่อผลประโยชน์ของประชาชน โดยประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นการพัฒนาที่มุ่งสู่ “การพึ่งพาตนเอง” ดำเนินการด้วยความรอบคอบ วิเคราะห์ระมัดระวัง “ทำตามลำดับขั้นตอน” มีการทดลองด้วยความเพียรจนมั่นใจ จึงนำไปเผยแพร่ให้ประโยชน์สู่สาธารณะ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2549)

การพัฒนาที่มุ่งสู่การพึ่งตนเองขององค์กรชุมชน จากการศึกษาองค์กรชาวบ้าน 9 องค์กร ของสมพันธ์ เศรษฐกิจ และคณะ (2540) พนปัญหา คือ 1) การขาดแคลนผู้นำ เนื่องจากสภาพการดินรนต่อสู้ทางเศรษฐกิจ การรวมตัวขององค์กรชุมชนอย่างต่อเนื่องจึงเป็นไปได้ยาก ทำให้มีการลากອกจาก การเป็นผู้นำ การจะสร้างผู้นำคนใหม่มาสืบทอดก็อยู่ในภาวะที่หาคนแทนไม่ได้ จึงทำให้องค์กรที่เกิดขึ้นแล้วอ่อนแอกลงเรื่อย ๆ 2) ผู้นำขาดความนำเขื่อถือ โดยเฉพาะคนยากจนที่เรียนรู้ปรับตัว และพัฒนาตนเองขึ้นมาในระยะแรก ๆ มักไม่ถูกยอมรับ ต่อเมื่อได้ทำกิจกรรมที่แก้ปัญหาได้จริงและชาวบ้านได้รับประโยชน์ จึงสามารถสร้างความเชื่อถือได้ 3) ทัศนคติที่ไม่ต่อ กันของผู้นำ ก่อให้เกิดความขัดแย้ง และไม่ร่วมมือกันสร้างสรรค์องค์กร และ 4) ผู้นำขาดความรู้ในการแก้ปัญหาให้กับสมาชิก ถ้าผู้นำไม่ได้เป็นคนฝรั้ง และรู้จักคนในพื้นที่อื่น ๆ ย่อมขาดแคลนบทเรียนและประสบการณ์ในการที่จะนำมาแลกเปลี่ยนให้กับสมาชิกให้ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การแก้ปัญหาดังกล่าว ต้องมีการพัฒนา “ผู้นำ” โดยจำแนกแยกแยะความรู้ความสามารถของผู้นำ เสริมสร้างในจุดที่ผู้นำ มีอยู่แล้วให้เข้มแข็งและเพิ่มทักษะความสามารถด้านอื่น ๆ แต่โดยทั่วไปการพัฒนาผู้นำไม่มีแบบแผนหรือแนวทางที่ชัดเจน ไม่มีการให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้นำรายบุคคล ผลจึงปรากฏว่าองค์กรชาวบ้านอ่อนแอกลง และเมื่อผู้นำหลักมีอายุมากขึ้นความสามารถทางร่างกายในการเลี้ยงสละเพื่อชุมชน ก็ลดลง ส่งผลให้ขาดการสืบทอดกิจการเป็นภาระของแคลนผู้นำไปโดยปริยาย องค์กรชาวบ้าน ก็ขาดการรวมตัวในการทำกิจกรรมเพื่อพัฒนาชุมชน การแก้ปัญหาและสร้างความเข้มแข็งขององค์กรชุมชนต้องสร้างให้มีผู้นำห่างไกลจากบทบาทช่วยกันทำงาน และเสริมสร้างผู้นำรุ่นใหม่สืบต่อ บทบาทผู้นำองค์กรต่อไป ที่สำคัญต้องคิดเสมอว่า องค์กรชาวบ้านมีผู้นำห่างไกลจากบทบาท ไม่ใช่ คนเดียวมีบทบาททุกอย่าง และควรเป็นการสร้างผู้นำที่ทำให้ชุมชนมีการพึ่งตนเองอย่างยั่งยืนต่อไปด้วยจากการทบทวนวรรณกรรมการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) เป็นกระบวนการที่เอื้อ

อำนวยให้องค์กรมีบุคลากรพร้อมเมื่อถึงเวลาที่ต้องการโดยไม่ขาดตอน โดยจัดทำเฉพาะตำแหน่งที่สำคัญ เช่น ผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ด้วยการกำหนดพัฒนาบุคคลที่จะเป็นทายาท (Successor) อย่างเป็นระบบระยะยาว ทั้งนี้การวางแผนสืบทอดตำแหน่งต้องมองไปข้างหน้าอย่างน้อย 5 ปี ว่าต้องการผู้สืบทอดตำแหน่ง ณ จุดใดบ้าง มีการคาดคะเนบุคคลที่สมควรได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ในอนาคต (Promote Ability Forecast) ซึ่งปัจจัยของความสำเร็จในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง คือ การเพิ่นหาด้วยการคัดเลือก 3 ระดับ คือ 1) การกรองเพื่อคัดเลือก “คนดี” 2) การกรองเพื่อคัดเลือกคนดีที่เป็น “คนเก่ง” และ 3) การกรองเพื่อคัดเลือกคนดีและคนเก่งที่ “เหมาะสม” และต้องระบุตัวทายาทผู้สืบทอดตำแหน่งจากการประเมินและวิเคราะห์ศักยภาพผลงานของพนักงานซึ่งมีการแจ้งให้พนักงานทราบล่วงหน้าเพื่อเตรียมรับมอบเรียนรู้งานต่อไป (ชำนาญ พิมลรัตน์, 2548; ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข, 2550; คริสมาส ศุภวนต์, 2552; คณีนิจ อนุโรจน์, 2553) ทั้งนี้จากการทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยยังไม่พบการนำแนวคิดนี้ไปใช้ร่วมกับแนวคิดการพัฒนาองค์กรด้วยสุนทรียศาสตร์ในบริบทของกลุ่มชาติพันธุ์ การนำแนวคิดนี้ไปใช้กับชุมชนในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้นำชุมชน จึงต้องมีการปรับให้โดยคำนึงถึงบริบทภูมิลังค์ (Geosocial) ที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ของกลุ่มชาติพันธุ์ปากะญอ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาในบริบทนี้และได้สังเคราะห์แนวคิดกระบวนการสืบทอดตำแหน่ง ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1: กระบวนการสืบทอดตำแหน่งในองค์กรที่เป็นทางการ

การที่ผู้วิจัยเลือกชุมชนบ้านแม่คองชัย อ.เขียงดาว จ.เชียงใหม่ เป็นกรณีศึกษาเนื่องด้วย ข้อเสียงจากความสำเร็จของชุมชนชาติพันธุ์ปากะญอที่ได้รับรางวัลลูกโลกสีเขียว “สิบปันนท์ เกตุหัต 5 ปี แห่งความยั่งยืน” จาก ปตท. โดยช่วงเดือนกุมภาพันธ์-เมษายนของทุกปี ชาวบ้านจะช่วยกันทำแนวกันไฟกรัง 6 เมตร ยาว 30 กิโลเมตร โอบรอบป่าต้นน้ำ 15,000 ไร่ เพื่อบังกันไฟป่า ภูมิปัญญา ครั้งบรรพชนได้ลองให้ทุกคนจำแนกการใช้ประโยชน์จากป่าอย่างชัดเจน แบ่งเป็นป่าพิธีกรรม ป่าใช้สอย และป่าอนุรักษ์ (วันชัย ตันติวิทยาพิทักษ์, 2551) กลุ่มชาติพันธุ์นี้ (Ethnic Group) มีบริบทของ

ງຸມືສັງຄມ (Geosocial) ທີ່ມີອັດລັກໝານທາງໝາດພັນຮູ້ (Ethnic Identity) ເປັນພັ້ນບັນເຄລື່ອນບໍບາຫາໃນການອ່ານຸ້ວກໝັ້ນປິ່ນປ່າທາງການເໜືອຂອງປະເທດໄທ ແຕ່ໃນປ່າຈຸບັນຊຸມໝານກຳລັງປະສບປ່າງທາງການພັດແຄລນຜູ້ນໍາຊຸມໝານ ຜູ້ນໍາກ່າລຸ່ມໝາດພັນຮູ້ມີເອກລັກໝານທີ່ໂດດເດັ່ນຕ່າງຈາກຜູ້ນໍາຊຸມໝານທີ່ໄປ ກລ່າວເຄື່ອງຜູ້ນໍາຂອງຊຸມໝານບ້ານແມ່ຄອງໜ້າຢີໃນອົດຕະເປັນການສືບທອດຜູ້ນໍາທາງສາຍເລືອດໄກຍໃນຄຽບຄ້ວາຂອງຜູ້ນໍາແລະເປັນເປົ້າຍເທົ່ານັ້ນ ເຮັດວຽກກ່າວ “ຢືນໂຈ່ງ” ຜູ້ນໍາໄດ້ຮັບການຕຶກໝາໄໝສູງ ການບົນຫາຈັດກາຮອງຜູ້ນໍາຢ່າງໄຟໄຕໃດກ່ອບຂອງການອ້າງອີງຄວາມເຂົ້າ ຄາສານາ ກຸມືປັ້ງຢູ່າ ແລະ ວິຄີກາດຳເນີນເວົົາທີ່ເປັນອັດລັກໝານຂອງໝານແກ່ ແຕ່ເນື່ອຜູ້ສືບສາຍເລືອດຂອງຜູ້ນໍາໄດ້ແຕ່ງງານກັບຜູ້ນັບຕື່ອຄາສານາເກື່ອງແລະເປົ່າຍຄາສານາຈຶ່ງໄມ່ສາມາດເສືບທອດເປັນ ຢືນໂຈ່ງໄດ້ ເປັນອັດລັກໝານທີ່ເກີດການພັດທະນາເຂົ້າດ້ານຜູ້ນໍາຂອງກ່າລຸ່ມໝາດພັນຮູ້ປາກະຄູອ ຄວາມເຂົ້ານີ້ລັ່ງຜລກະວະບັດຕ່ອ່າຊຸມໝານ ທຳໃໝ່ເກີດການພັດທະນາຂ່າຍຂອງຜູ້ນໍາ ດັ່ງນັ້ນ ຈຶ່ງຕ້ອງປ່ວນເປົ່າຍອັດລັກໝານເພື່ອຄວາມອູ້ຮອດຂອງກ່າລຸ່ມໝາດພັນຮູ້ “ຜູ້ນໍາຕາມຮຽມໝາດຕີ” ຈຶ່ງໄດ້ເກີດຈຶ່ງ ເປັນຜູ້ນໍາທີ່ສືບທະນາດ້ານກາຮອນຮຸ້ກ້າຍປ່າຂອງຊຸມໝານ ຄວຍປະສານຄວາມສາມັກຕື່ອງຄົນໃນຊຸມໝານເພື່ອຕ່ອສູ້ກັບກັບຄຸກຄາມຕ່າງໆ ຕລອດຮະຍະເວລາ 20 ປີ ປ້າຈຸບັນ ທ່ານກີ່ໄດ້ຮ່າງກາພລົງແຕ່ຍັງຄົງມີຕັກຍກາພແລະຍືນດີເປັນທີ່ບໍລິການໃຫ້ແກ່ຜູ້ນໍາຮູ່ນີ້ໃໝ່ທີ່ຈະເຫັນມາຫ່ວຍເຫຼືອຊຸມໝານ ປະກອບກັບຊຸມໝານຍັງໄມ່ສາມາດຮ່າງຜູ້ມາສືບທອດກາຮະການຂອງຜູ້ນໍາໄດ້ ຜູ້ຈັຍຈຶ່ງໃຫ້ຮູ່ປະບົບຂອງກາວິຈັຍເຂີ້ງປົງບົດກິດຕະກິດ ແບບມີສ່ວນຮ່ວມກັບຊຸມໝານ (PAR: Participatory Action Research) ດ້ວຍການຕັ້ນຫາປະສບກາຮົນ ທີ່ມີສຸດຈາກກະບວນກາຮສູນທຽບສາອັກ (AI: Appreciative Inquiry) ໃນບົບທະຂອງຊຸມໝານທີ່ມີອັດລັກໝານທາງໝາດພັນຮູ້ ຕຶກໝາຄົງພັດໃນການບັນເຄລື່ອນຄວາມສໍາເລົງຂອງຊຸມໝານ ແລະ ນຳຕັກຍກາພທີ່ດັ່ນພົບມາພັດນາກະບວນກາຮສືບທອດຕໍ່ແນ່ງຜູ້ນໍາ (Succession Planning) ມີການປະຢຸດຕີໃຫ້ກະບວນກາຮສູນທຽບສາອັກໃນການເສັນອແນສືບທອດຕໍ່ແນ່ງຜູ້ນໍາທີ່ເປັນແນ່ນຂອງຊຸມໝານ ໂດຍຕຶກໝາຈາກກ່າລຸ່ມໝາດພັນຮູ້ປາກະຄູອ ຊຸມໝານບ້ານແມ່ຄອງໜ້າ ທັ້ງນີ້ຕ້ອງພັດນາຈາກທຸນຂອງຊຸມໝານ “ງຸມືສັງຄມ” ໂດຍຊຸມໝານມີສ່ວນຮ່ວມໃນການພັດນາແລະກຳຫົວດ່ານພັດທະນາ ທີ່ຈະໃຫ້ການພັດນາທີ່ເປັນຜລຈາກກາວິຈັຍຄວັງນີ້ອູ້ຄູ້ກັບຊຸມໝານ ຊຸມໝານສາມາດຮອ່ງໃຫ້ໂດຍລັດການພິ່ງພິ່ງຈາກກາຍນອກຊຸມໝານໃຫ້ມາກທີ່ສຸດ ແລະສາມາດພິ່ງພິ່ງຕົນເອັນໄດ້ອ່າຍ່າງຍິ່ງຍື່ນ

## ນິຍາມຕັ້ງທີ່ເລີ່ມຕົ້ນກິດຕະກິດ

- ຜູ້ນໍາຊຸມໝານຕັ້ນແບບ ແມ່ຍົງຄື່ງ ອຸນລັກໝານຂອງຜູ້ນໍາໃນປ່າຈຸບັນຂອງຊຸມໝານທີ່ເປັນຜູ້ນໍາຕາມຮຽມໝາດຕີ ເປັນຜູ້ນໍາຊຸມໝານໃນການອ່ານຸ້ວກໝັ້ນປ່າຂອງຊຸມໝານທີ່ມີອັດລັກໝານທາງໝາດພັນຮູ້
- ຜູ້ນໍາຊຸມໝານທີ່ພິ່ງປະສົງ ແມ່ຍົງຄື່ງ ອຸນລັກໝານຂອງຜູ້ນໍາທີ່ມາຈາກຄວາມຄາດຫວັງໃນອານັດ ແລະ ການຮັງສຽງຕົ້ນຍ່າງມີສ່ວນຮ່ວມຂອງສາມາຊີກໃນຊຸມໝານ

## วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- เพื่อศึกษาลักษณะผู้นำชุมชนต้นแบบในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์
- เพื่อศึกษาลักษณะผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์
- เพื่อเสนอแผนพัฒนากระบวนการสืบต่อตัวแห่งผู้นำที่พึงประสงค์ในชุมชนต้นแบบอนุรักษ์ป่าที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์

## คำถามวิจัย

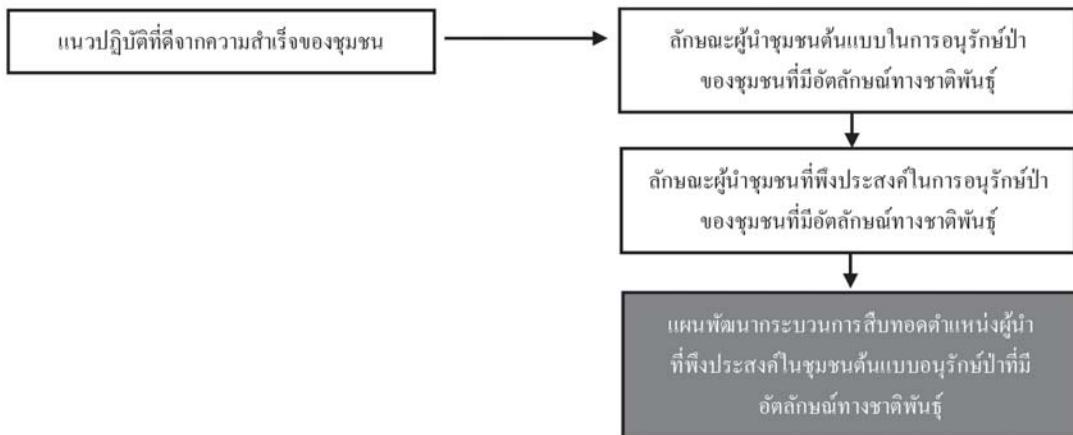
- ลักษณะผู้นำชุมชนต้นแบบในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์เป็นอย่างไร?
- ลักษณะผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์เป็นอย่างไร?
- แผนพัฒนากระบวนการสืบต่อตัวแห่งผู้นำที่พึงประสงค์ในชุมชนต้นแบบอนุรักษ์ป่าที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์เป็นอย่างไร?

## ขอบเขตการศึกษาวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้ปริบัติของชุมชนต้นแบบการอนุรักษ์ป่าที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ในการศึกษา คือ กลุ่มชาติพันธุ์ปากะญอ บ้านแม่ค่องชัย อ.เชียงดาว จ.เชียงใหม่ เป็นการศึกษาในเชิงลึกด้วยวิธีการสุนทรียสาร ผนวกกับการศึกษาเชิงชาติพันธุ์วรรณนา (Ethnography) โดยแบ่งการศึกษาเป็น 2 ส่วน คือ 1) ลักษณะของผู้นำต้นแบบในปัจจุบัน และลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์ในอนาคตของชุมชนต้นแบบอนุรักษ์ป่าที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ และ 2) การวางแผนพัฒนากระบวนการ สืบต่อตัวแห่งผู้นำที่พึงประสงค์ในอนาคตของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยจึงได้เสนอกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพที่ 2



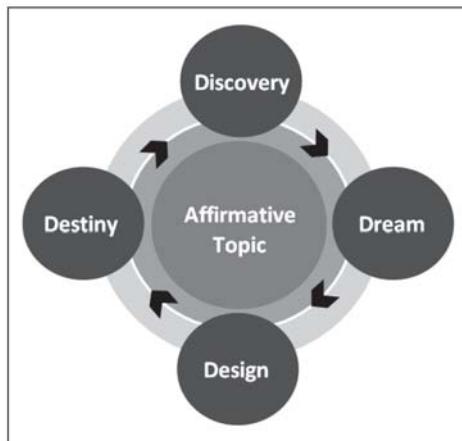
ภาพที่ 2: กรอบแนวคิดในการวิจัย

## วิธีการศึกษา

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการศึกษาเชิงชาติพันธุ์วรรณนา (Ethnography) วางแผนระยะเวลาในการศึกษา 2 เดือน (ในการปฏิบัติจริงชุมชนให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลแก่ผู้วิจัยตีมาก ใช้ระยะเวลาทั้งสิ้น 1 เดือน) โดยผู้วิจัยได้เข้าสู่ชุมชนที่ 1 (7 วัน เดือนกุมภาพันธ์ 2554) เป็นการศึกษา ข้อมูลเบื้องต้น เพื่อทราบถึงปัญหา ครั้งที่ 2 (20 วัน ระหว่างวันที่ 12 พฤษภาคม 2554-1 ธันวาคม 2554) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูล และครั้งที่ 3 (3 วัน ระหว่างวันที่ 5-8 สิงหาคม 2555) เพื่อยืนยัน ข้อสรุปของผู้วิจัยจากข้อมูลของชุมชนที่มีการเก็บรวบรวมข้อมูลหลายวิธี (Confirmability) ด้วยการ ตรวจสอบความตรงของข้อมูลจากผู้ที่ข้อมูล (Member Checking) นำเสนอ และส่งมอบแผน โดยใช้กรอบสุนทรียสารศึกษาเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรเชิงบวก

จากการทบทวนวรรณกรรม Cooperrider D.L. & Whitney D. (2005) กล่าวว่า สุนทรียสารศึกษาเป็นเครื่องมือค้นหาศักยภาพและสร้างอนาคตจากลิสต์ที่ดีที่มีอยู่แล้วด้วยกระบวนการ Whole-system 4-D Dialogue ประกอบด้วย 1) การค้นหาลิสต์ที่ดีที่สุดของประสบการณ์ด้านบวก 2) การสร้างแรงบันดาลใจเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ด้วยการตั้งคำถามถึงความผันผ่อนขององค์กร 3) การออกแบบกลยุทธ์ โครงสร้างและกระบวนการ และ 4) การนำไปใช้เป้าหมาย นำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ประยุกต์ให้ AI เป็นกรอบของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมด้วยการ พัฒนาองค์กรในเชิงบวก และใช้ประยุกต์ในการนำเสนอแผนพัฒนาระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำ

ที่พึงประสงค์ในชุมชนต้นแบบอนุรักษ์ป่า ที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรม ยังไม่พบการศึกษาวิจัยด้วย AI เพื่อทำการสืบหอดตามแน่นในบริบทของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ โดยสุนทรียลักษณะมีกระบวนการ Whole-system 4-D Dialogue ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3: กระบวนการ Whole-system 4-D Dialogue

ที่มา: ปรับจาก (Cooperrider D.L. & Whitney D., 2005)

จากนั้นจึงเสนอแผนสืบหอดตามแน่นำชุมชนแบบมีส่วนร่วมกับชุมชน โดยผู้มีส่วนร่วมใน การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นบริบทของ “ภูมิสังคม” ชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์

### ผู้มีส่วนร่วม

#### ศึกษาจากผู้มีส่วนร่วมที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์

จากการทบทวนวรรณกรรมมีผู้ให้คำนิยามว่าอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ คือ การนิยามตัวตนใน ความเหมือนและความแตกต่างระหว่างกลุ่มคนกับกลุ่มอื่น โดยอาศัยเล่นพรอมแคนทางชาติพันธุ์เป็น ตัวแบ่ง เมื่อเวลาผ่านไปบริบทเปลี่ยนไปจึงมีการปรับอัตลักษณ์ขึ้นใหม่บันพันธุ์ การดำเนินการด้วยอัตลักษณ์ เดิมที่มีคุณค่า (Keyes, 1979; Hall, 1996; Gillian, 1997) จากการศึกษาของ มงคล พนมมิตร (2551) พบว่า ศักยภาพจากการดำเนินรักษาอัตลักษณ์ มีผลทำให้ 1) คนในชุมชนมีสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน พึ่งพา ช่วยเหลือเกื้อภูลิชี้งกันและกัน 2) ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมของชุมชนได้รับการดูแลรักษา 3) วัฒนธรรมประเพณี และความรู้ภูมิปัญญาคุณค่าของชุมชนได้รับการสืบหอด และ 4) ได้รับการยอมรับ ว่าเป็นชุมชนที่มีค่าในสายตาของชุมชนอื่น การวิจัยครั้งนี้มีอัตลักษณ์ของกลุ่มชาติพันธุ์ปกาภณ์ เป็นบริบทที่ผู้วิจัยต้องศึกษาถึงพลังในการขับเคลื่อนการพัฒนาภาวะผู้นำของชุมชน และการแสดง บทบาทของชุมชนในการเป็น นักอนุรักษ์ป่า ซึ่งส่งผลให้ชุมชนประสบความสำเร็จในระดับปัจจุบัน ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะได้นำความสำเร็จจากประสบการณ์ที่ได้ร่วมกันของชุมชนมาพัฒนาเป็นแผนกระบวนการสืบหอด

## ตำแหน่งผู้นำต่อไป

ขณะนี้ การวิจัยครั้งนี้จึงศึกษาจากกลุ่มชาติพันธุ์ปากะญอในชุมชนบ้านแม่คงข้ายจำนวน 115 คน ผู้วิจัยได้สุ่มตัวอย่างผู้มีส่วนร่วมแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ด้วยการสุ่มตัวอย่างแบบก้อนหิมะ (Snowball Sampling) โดยผู้มีส่วนร่วมลำดับแรก เลือกจากผู้นำตามธรรมชาติ ที่เป็นผู้นำชุมชนต้นแบบในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ ใช้เกณฑ์การตัดสินใจจากความเห็น ความเชื่อในสายตาของคนในชุมชน การคัดกรองด้วยการสังเกตแบบมีส่วนร่วมกับชุมชน ประกอบกับการสอบถามและการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งผู้นำตามธรรมชาติต้องเป็นผู้ที่มีบทบาทในการกระทำการเปลี่ยนแปลงในวิถีชีวิตของคนในชุมชน ต้องเป็นผู้ที่คนในชุมชนให้ความศรัทธา เชื่อถือ และตำแหน่งไม่ได้มาจากการแต่งตั้งจากหน่วยงานราชการ จากนั้นให้ผู้นำแนะนำสมาชิกในชุมชนที่สามารถให้ข้อมูลได้ และให้สมาชิกในชุมชนแนะนำต่อ ได้ผู้มีส่วนร่วม 7 คน เนื่องด้วยจราจรยาร้อนและจริยธรรมของการวิจัย ประกอบกับการอ้างอิงบุคคลอาจมีผลต่อการมีส่วนร่วมและความสามัคคีของชุมชน ในการอ้างอิงคำพูดของผู้ให้ข้อมูลจึงไม่สามารถเปิดเผยชื่อผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยจึงใช้นามสมมติ ดังตารางที่ 1 นี้

### ตารางที่ 1: ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย

ชื่อ	เพศ	อายุ/ปี
1. คงหยี่	ชาย	47
2. ซอตี	ชาย	27
3. ทีเล	ชาย	44
4. ลอดแล	ชาย	60
5. ยีแก	หญิง	32
6. พาดี	ชาย	34
7. ซอ	ชาย	31

### เครื่องมือ

เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ 1) แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก ตั้งคำถามเชิงบวกเพื่อค้นหาลิ่งดี ๆ ในชุมชน ตัวอย่างข้อคำถาม “ประสบการณ์ที่ดีที่สุด หรือกิจกรรมที่ได้ทำร่วมกับชุมชนแล้วมีความสุขที่สุดมีอะไรครับ ลองเล่าให้ฟังหน่อย?” “หากคุณมีเวทมนตร์ สามารถเสกลิ่งดี ๆ ให้เกิดขึ้นในอนาคต อย่างจะเสกอะไรให้ชุมชนนี้?” 2) แผนพัฒนาองค์กร และ 3) แบบบันทึกภาคสนาม

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บรวบรวมข้อมูลโดยศึกษาเชิงชาติพันธุ์วรรณนา (Ethnography)

### การตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูล

สร้างความเชื่อถือได้ของงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Trustworthiness) โดยผู้วิจัยได้บันทึก เสียงการสัมภาษณ์ตลอดการรวบรวมข้อมูล และมีการใช้คำพูดของผู้ให้ข้อมูลเพื่อยืนยันความจริง และความชัดเจน (Credibility) ในทุกประการเดิมของการวิเคราะห์และการรายงานผล มีการตรวจสอบ สามเล้าด้านบุคคลผู้ให้ข้อมูล (Data Triangulation) ตรวจสอบสามเล้าด้านวิธีรวมข้อมูลแล้ว นำข้อมูลมายืนยันกัน (Methodological Triangulation) วิเคราะห์ตีความแบบอุปนัย (Analytic Induction) จากนั้นทำประชามุมบ้านเพื่อตรวจสอบความตรงของข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูล (Member Checking) เป็นการยืนยันข้อสรุปของผู้วิจัยจากข้อมูลของชุมชนที่มีการเก็บรวบรวมข้อมูลหลายวิธี (Confirmability) และส่งมอบแผนให้ผู้รับผิดชอบของชุมชนไปปฏิบัติใช้จริง

## ผลการศึกษา

การนำเสนอผลของการศึกษา ผู้วิจัยขอนำเสนอในรูปแบบของ AI โดยผลการศึกษาวิจัย ประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ 1) การค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดของประสบการณ์ด้านบวก 2) การสร้างแรงบันดาลใจเพื่อกำหนดริสัยทัศน์ 3) การออกแบบกลยุทธ์ โครงสร้าง และกระบวนการ และ 4) การนำไปใช้ถึงเป้าหมาย ดังนี้

### ส่วนที่ 1 การค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดของประสบการณ์ด้านบวก

การค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดของประสบการณ์ด้านบวก ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการศึกษาเป็น 3 ตอน ได้แก่ 1) ปัจจัยสู่ความสำเร็จของชุมชน 2) คำถามวิจัยที่ 1 (RQ1) ลักษณะผู้นำชุมชนต้นแบบในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ และ 3) คำถามวิจัยที่ 2 (RQ2) ลักษณะผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ ดังนี้

### ตอนที่ 1 ปัจจัยสู่ความสำเร็จของชุมชน

ผลวิจัยชี้ให้เห็นว่า กิจกรรมการมีส่วนร่วมที่สร้างประสบการณ์ที่ดีร่วมกันในชุมชน ตือ “การทำแนวกันไฟ” สามารถถ่ายทอดเรื่องราวต่าง ๆ ของชุมชน ทำให้ผู้วิจัยทราบถึงปัจจัยสู่ความสำเร็จ ของชุมชน ได้แก่ 1) จุดเปลี่ยนของชุมชนที่เป็นจุดแข็งและเป็นโอกาสของชุมชน 2) การสื่อสารของชุมชน 3) อัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ 4) การเข้าร่วมกับเครือข่าย 5) การพัฒนาภาวะผู้นำ 6) การพัฒนาชุมชน และ 7) วิสัยทัศน์การมุ่งสู่ความเป็นชุมชนเพื่อตนเองและมีการพัฒนาที่ยั่งยืน ดังตัวอย่าง บทสัมภาษณ์ และบทสนทนา นี้

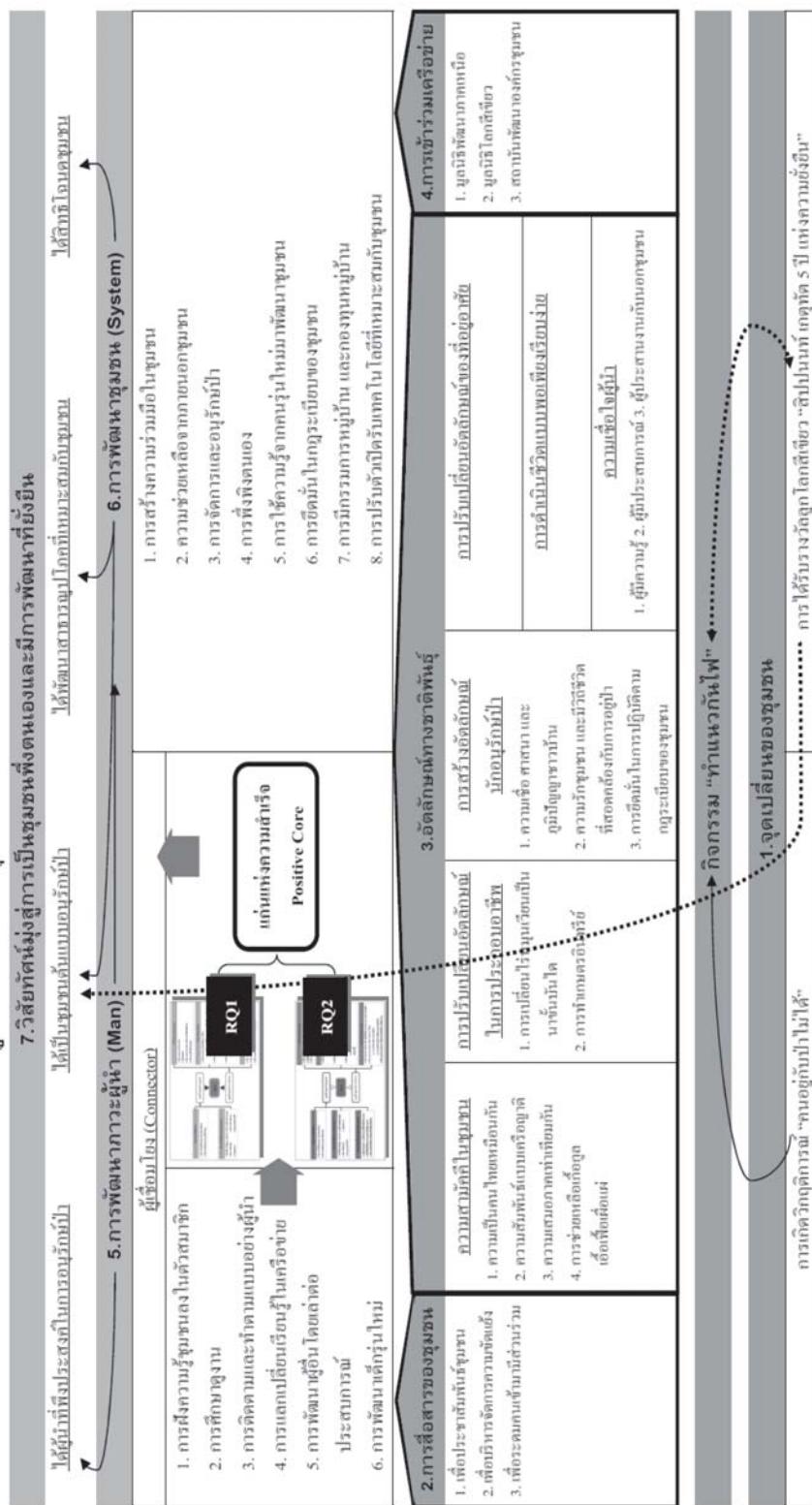
จากบทสัมภาษณ์ ของ กล่าวถึงจุดเปลี่ยนที่เป็นจุดแข็งของทุกคน ผลดีจากการได้รับรางวัล ลูกโลกสีเขียวที่เป็นช่องทางการสื่อสารทำให้คนภายนอกมองทุกคนในฐานะผู้อนุรักษ์ ว่า

‘ครับ ก็มีการประท้วง ชุมนุมกัน มาเรื่อย ๆ จน เนี่ยครับ ได้รับรางวัล / ก็ເບາໄດ້ເຫັນ ແລ້ວໄວ່ວ່າ ເຮົາໄຟໃໝ່ເປັນຄົນທໍາລາຍປ່ານໍ່ຄົບ ເຮົາກົອນໜຸ້ຮັກຍົ່ປ່າ ເນື່ອກ່ອນນີ້ຍື່ ເຂົຈະ ມອງເປັນພາພວມວ່າ ຄົນທີ່ອູ້ກັບປ່າ ທໍາລາຍປ່າ ເລຍອອກກູ້ມາຍ ຄົນອູ້ກັບປ່າໄມ້ໄດ້’  
(ขอติ, 2554)

จากบทสนทนາ คະຫຍື ได้บอกรเล่าໂດທາ (เพลงหรือท่วงทำนองที่กล่าวเป็นภาษาอิตคำสอน ความเชื่อของปกาภณ์) ໂດທານທີ່ສອນໃຫ້ລູກທານໃຫ້ຂ້າວເປັນແກນໜັກໃນການດຳເນີນເຮືອຕ ສະຫຼອນ ອັດລັກໜົນຂອງສັງຄົມເກຫຍາແບບຍັງໜີພທໍ່ອຳນາຈອງເງິນໄໝ່ສາມາດຄຽບຈຳຈິດໃຈ່ອງຄົນໃນທຸກໆໜີໄດ້ ວ່າ

‘ແລ້ວຂ້າວນີ້ຍື່ ຕົວວ່າມັນໃຫຍ່ກ່າວເງິນ ເງິນນີ້ຕ້ອງຊື່ຂ້າວອູ້ດີນະ ເຄຮ່ອງເງິນນີ້ອກວ່າ ເຮົາເນື່ອໃຫຍ່ ວັນທີ໌ນີ້ ເຄຮ່ອງເງິນນີ້ເຂົ້າຫາໄຫ້ມັນແລຍ ມີລູກເລັກ ຦່າງ ອູ້ຄົນທີ່ນີ້ ຮ້ອງໄຫ້ ເຂົ້າເງິນເຂົ້າທອງໄຫ້ມັນເລັ່ນ ມັນກີ່ໄມ່ຍ່ອມ ແລ້ວກີ່ໄປໜໍາເຂົ້າທີ່ໃນໜົມ້ອນນີ້ຍື່ ມັນແໜ້ງ. ແທ້ງ.... ກ້ອນມັນແຄນີ່ (ປລາຍນີ້ມີອີ) ເຂົ້າໃຫ້ລູກ ລູກມັນກີ່ໄມ່ຮ້ອງ ເຂົ້າ... ນີ້ແລະ ຂ້າວນີ້ ມັນໃຫຍ່ກ່າວເງິນ’ (คະຫຍື, 2554ก)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปปัจจัยสู่ความสำเร็จของทุกคนໄດ້ ດັ່ງກັບທີ່ 4



ภาษาที่ 4: ปัจจัยที่ควบคุมสำหรับอัตราการหักภาษี ณ ที่ต้นทุนของผู้ผลิต จ.เชียงใหม่

ตอนที่ 2 คำานวิจัยที่ 1 ลักษณะผู้นำชุมชนต้นแบบในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์

จากบันทึกภาคสนาม การสันหนนาแบบไม่เป็นทางการ การสังเกตแบบมีส่วนร่วมกับชุมชน ประกอบกับเกณฑ์การเลือกผู้มีส่วนร่วมโดยเลือกจากผู้นำตามธรรมชาติ ที่เป็นผู้นำชุมชนต้นแบบในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ ผลการวิจัยที่ให้เห็นว่า ผู้นำชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์มีเอกลักษณ์ที่โดดเด่นแตกต่างจากผู้นำชุมชนทั่วไป กล่าวคือ เป็นผู้นำที่สืบทอดต่อกันมาทางสายเลือดหรือคนในครอบครัวผู้นำ เรียกว่า “อีโข” ผู้นำได้รับการศึกษาน้อย การบริหารจัดการของผู้นำอยู่ภายใต้กรอบของอ้างอิงความเชื่อ ศาสนา ภูมิปัญญา และวิถีการดำเนินชีวิตที่เป็นอัตลักษณ์ของชนเผ่า เป็นอัตลักษณ์ (Ethnic Identity) ที่เกี่ยวกับความเชื่อด้านผู้นำของกลุ่มชาติพันธุ์ป่ากาจะญอตังที่ได้กล่าวข้างต้น ความเชื่อในนี้ส่งผลกระทบต่อชุมชนทำให้เกิดการขาดช่วงของผู้นำ ต่อจากนั้นเกิดจุดเปลี่ยนที่สร้างโอกาส “วิกฤติการณ์คนอยู่กับป้าไม่ได้” จึงมีผู้นำตามธรรมชาติเข้ามาช่วยเหลือชุมชนด้านการอนุรักษ์ป่า ซึ่งเป็นผู้นำชุมชนต้นแบบในการวิจัยครั้งนี้ การค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดของประสบการณ์ด้านบวก พบว่า ลักษณะผู้นำชุมชนต้นแบบในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ แบ่งเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ 1) คุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย 1.1) การมีอุดมการณ์เพื่อสังคม คือ มีการคำนึงถึงประโยชน์ของสังคม มีความเสียสละตนเองเพื่อสังคม 1.2) การมีความสำนึกรู้ในการควบคุมตนเอง คือ มีสติสัมปชัญญะรอบคอบ มีความมั่นใจในตนเอง มีความยืดหยุ่น มีความรับผิดชอบ มีคุณธรรม มีมนุษยลักษณ์ 2) คุณลักษณะในการทำงาน ประกอบด้วย 2.1) เก่งคิด คือ มีความสามารถในการจำ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจ มีความกล้าเปลี่ยนแปลง 2.2) เก่งคน คือ มีทักษะในการติดต่อสื่อสาร การสร้างความร่วมมือ การสังเกตเพื่อเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ 2.3) เก่งงาน คือ มีความสามารถในการสอนงาน การเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและงานอย่างต่อเนื่อง การบริหารจัดการและอนุรักษ์ป่า ดังตัวอย่างบทลักษณ์บันทึกภาคสนาม และการสันหนนา นี้

บันทึกภาคสนามที่ได้จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการสันหนนาแบบไม่เป็นทางการที่ชุมชนทำให้ผู้วิจัยทราบเกี่ยวกับอัตลักษณ์ความเชื่อด้านผู้นำชาติพันธุ์ โดยขอและขอติกล่าวสอดคล้องกัน ว่า

‘ผู้นำที่เป็น อีโข ที่สืบทอดทางสายเลือด ตอนนี้ไม่มีแล้ว เนื่องจากมีความเชื่อว่า ลูกของผู้นำจะได้เป็นผู้นำต่อต้องนับถือศาสนาเดียวกับบรรพบุรุษ คือ ศาสนาพุทธ แต่ตอนนี้ทายาทของอีโขได้แต่งงานและเปลี่ยนศาสนาแล้ว หากเป็นผู้นำที่ก้าวเข้ามาเพื่อช่วยเหลือหมู่บ้านที่ทุกคนให้การยอมรับ และเป็นผู้นำด้านการอนุรักษ์ป่า ตอนนี้มี’ (ขอและขอติก, 2554)

บันทึกการสันหนนาแบบไม่เป็นทางการเกี่ยวกับการหาแนวทางในการพัฒนาชุมชน ทำให้ผู้วิจัย มีความมั่นใจมากยิ่งขึ้นในการเลือกผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยที่เป็นผู้นำชุมชนต้นแบบ หลังจากที่ผู้วิจัย

ได้กล่าวถึงลักษณะงานวิจัย และผลประโยชน์ที่ชุมชนจะได้รับ และได้คำตอบจากผู้นำชุมชน ว่า

‘นี่แหล่ะที่ลุงอยากได้มานานแล้ว/ปัญหาของลุงที่นี่คือเวลาเมื่อไรเรื่องป่ามา ทุกคน จะบอกคนข้างนอกให้มาดูที่ลุงคนเดียว เวลาลุงไม่อยู่ก็ต้องรอ ทุกคนมารู้จะแต่พูดไม่เป็นทางการเป็นแผนที่ไม่ใช่เงินจะดีมาก มันจะยิ่งยืน’ (แก้ว คาดี, 2554)

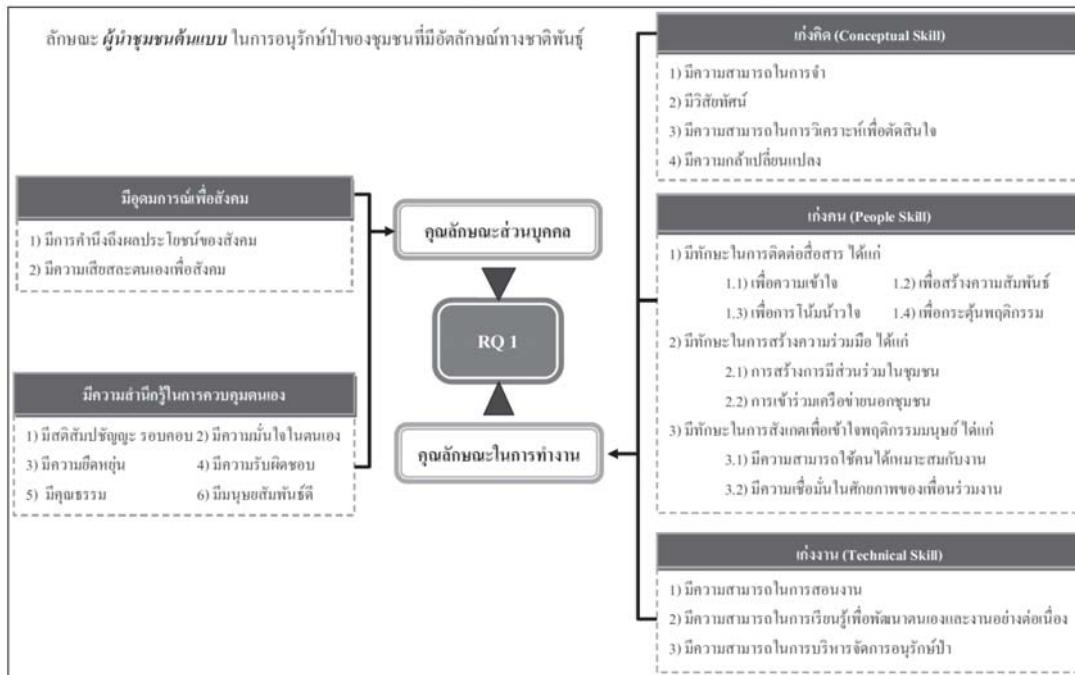
จากบทสัมภาษณ์ ที่เล่า กล่าวถึงคุณลักษณะส่วนบุคคลด้านมีอุดมการณ์เพื่อสังคม การเลี่ยสสัมภ์ ตนเองเพื่อส่วนรวมในการออกแบบไปประชุมของผู้นำทุกครั้ง ว่า

‘อย่างเช่น การเลี่ยสสัมภ์ อย่างที่ว่าอะไรนะ ไม่รู้ เนาเกี่ยวข้าว ยังจำเป็น. พอกาชาด ประกาศ เมื่อก่อนเข้าประกาศวิทยุให้มั่ย ประกาศให้ไป กีบี (ทึ้งน้ำหนักเสียง) เลย’ (แก้ว, 2554)

จากบทสัมภาษณ์ ยังกล่าวถึงคุณลักษณะในการทำงานด้านเก่งคิด การมีวิสัยทัศน์ของผู้นำในการพัฒนาที่ยั่งยืนด้วยการฝึกイヤหูนรุ่นใหม่เกี่ยวกับงานพัฒนาชุมชน ว่า

‘เนาะ ส่วนมากช่วงหลังผู้นำ จะชวนพากวยรุ่นไปเพิ่มนะ ว่า ไปฝึก ถ้าไม่ฝึกแล้ว เมื่อไหร่จะเป็น / เด็ก ๆ ก็ต้องออกแบบไปนะครับ’ (แก้ว, 2554)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปลักษณะผู้นำชุมชนต้นแบบได้ ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5: คุณลักษณะผู้นำชุมชนต้นแบบในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ เป็นอย่างไร

ตอนที่ 3 คำานวิจัยที่ 2 ลักษณะผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์

ผลการวิจัยที่ให้เห็นว่า ลักษณะผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์นั้น ภาพรวมคล้ายคลึงกันกับลักษณะผู้นำชุมชนต้นแบบ โดยแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ 1) คุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย 1.1) การมีอุดมการณ์เพื่อสังคม คือ มีการคำนึงถึงประโยชน์ของสังคม มีความเสียสละตนเองเพื่อสังคม 1.2) การมีความสำนึกรู้ในการควบคุมตนเอง คือ มีสติสัมปชัญญะรอบคอบ มีความคล่องแคล่ว มีความยึดหยุ่น มีคุณธรรม มีมนุษยสัมพันธ์ดี 1.3) มีการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ คือ เป็นคนรุ่นใหม่ เปิดโอกาสให้ผู้หญิงมีส่วนร่วม มีหัวผู้นำที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีความสัมพันธ์ทางเครือญาติกับผู้นำป้าจุบัน และ 2) คุณลักษณะในการทำงาน ประกอบด้วย 2.1) เก่งคิด คือ มีความรู้ที่ได้จากการศึกษาในสถานศึกษา มีวิสัยทัคันในการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน มีความสามารถในการวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจ 2.2) เก่งคน คือ มีทักษะในการติดต่อสื่อสาร การสร้างความร่วมมือ การสังเกตเพื่อเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ 2.3) เก่งงาน คือ มีความสามารถในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและงานอย่างต่อเนื่อง การบริหารจัดการ การใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนางาน ทั้งนี้เป็นผลมาจากการบริบทของชุมชนที่ยังคงไว้ซึ่งอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ และความเป็นชุมชนอนุรักษ์ป่า แต่ชุมชนยังต้องมีการปรับตัวเปิดรับการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกมากขึ้นเพื่อความอยู่รอดของชุมชน ดังนั้น ความคาดหวังเกี่ยวกับผู้นำที่พึงประสงค์จึงมีคุณลักษณะที่เพิ่มเติมจากผู้นำต้นแบบ กล่าวคือ คุณลักษณะ ส่วนบุคคลของผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์นั้น ผู้นำจะมีความคล่องแคล่วมากขึ้นจากการที่ผู้นำมีความรู้ สามารถเขียนอ่านภาษาไทยได้ คุณลักษณะของผู้นำมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ป้าจุบัน โดยเป็นคนรุ่นใหม่ ผู้นำเพศหญิงจะมีบทบาทมากขึ้นในการเข้ามาทำงานเพื่อชุมชน อีกทั้งผู้นำต้องมีอย่างน้อย 2 คน คือ ผู้นำที่เป็นทางการ และผู้นำที่ไม่เป็นทางการ รวมถึงการเป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์ทางเครือญาติกับผู้นำต้นแบบด้วย ประกอบกันนี้ผู้นำที่พึงประสงค์ยังต้องมีคุณลักษณะในการทำงาน คือ เป็นผู้ที่มีความรู้จากการศึกษาในสถานศึกษาระดับประกาศนียบัตร ถึงปริญญาตรี เป็นผู้ที่มีวิสัยทัคันที่ชัดเจนมากขึ้นในการพัฒนาชุมชน อย่างยั่งยืน สามารถตั้งศักยภาพของเพื่อนร่วมงานหรือผู้ที่เข้ามาช่วยงานผู้นำออกมานำໃใช้ในการพัฒนาชุมชนได้ มีความสามารถในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาสาธารณูปโภคในอนาคตของชุมชนและเป็นผู้ที่มีความสามารถในการเรียนรู้เพื่อใช้เทคโนโลยีในการพัฒนางานเพื่อชุมชนได้ ดังตัวอย่างบทสรุปภาษาณ์ที่สะท้อนลักษณะผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ นี้

จากบทสรุปภาษาณ์ ขอ กล่าวถึงความคาดหวังในคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำที่มีอุดมการณ์ เพื่อสังคมเสียสละตนเองเหมือนผู้นำต้นแบบ ว่า

‘แต่เวลาเข้าโທรมา เข้าได้ยิน เข้าโທรมา หรือได้ยินวิทยุว่า เอ่อ มาประชุมนะ เขาก็ไป (เน้นเสียง) อย่างเงื่นๆครับ แต่อยากได้ที่ลักษณะแบบผู้นำคนป้าจุบันครับ’  
(ขอ, 2554)

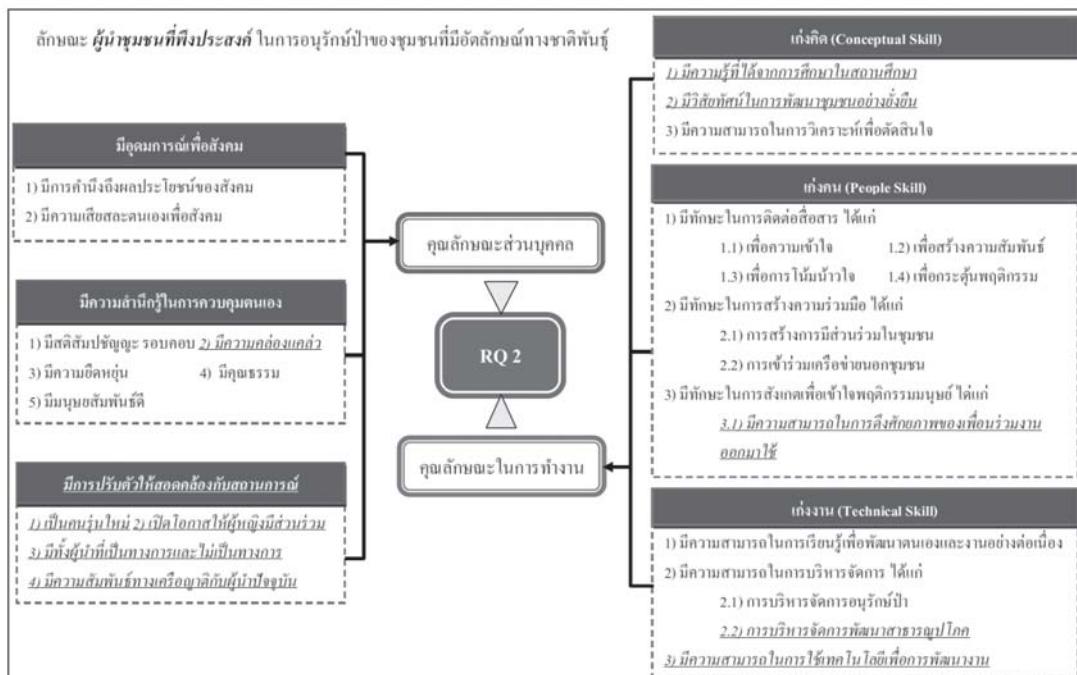
จากบทสัมภาษณ์ คะหยี่ กล่าวถึงเยาวชนผู้หญิงที่มีความสามารถในการช่วยงานผู้นำด้านการเขียนและการใช้เทคโนโลยี เป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลด้านการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ว่า

‘เอกสารส่วนหนึ่ง มันก็ มันก็ ตอนนี้มันก็ใช้ เวลามันมาจับ GPS พื้นที่นั้นก็ มาເຂົ້າເຊົາ ກັບ ທີ່ພຸດເນື່ອ / ໂຂວສອງຄົນນັ້ນແລະ / ກົ່າທຳ ກົ່າຈົດ ເອົ ຈົດໝາຍເລຸຂອງ GPS ນັ້ນແລະ’ (คะหยี่, 2554)

จากบทสัมภาษณ์ ซอติ กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตของชุมชน อาทิ ถนนคอนกรีต ไฟฟ้าพลังน้ำ ดังนั้น ผู้นำควรมีคุณลักษณะการทำงานด้านการทำงาน มีความสามารถในการบริหารจัดการ ว่า

‘ແນ່ນອນຄືອ... ໜຸ້ມັນນີ້ຕ້ອງເປີ່ຍັນແປລັງແນ່ນອນ ຈະມີ ນໍາໃຫ້ຈະມີຄົນເຂົ້າມາແຮ່/ ເປັນຄອນກົງເຂົ້າມາ ພົມຄົດວ່ານະ ໜຸ້ມັນນຳຈະມີໄຟເຂົ້າແລ້ວຕ້ວຍ ໄຟພວກໄຟພັພລັງນ້ຳ ເນື່ອນ່າຍຮັບ ນໍາຈະມີໃໝ່ ປະມານສົບປັບໜ້າໜ້າ (ໜ້າເປັນກັງວລໃນການຕອບ ຍືນ ເປັນ ພ.)’ (ซอติ, 2554)

บริวาร เปลี่ยนศรี (2556) ได้วิเคราะห์ลักษณะผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์และสรุปไว้ ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6: คำถາມวิจัยที่ 2 ลักษณะผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ในการอนุรักษ์ป้าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์เป็นอย่างไร

กล่าวโดยสรุป การค้นหาลิ่งที่ดีที่สุดของประสบการณ์ด้านบวก (Discovery) จากการเก็บรวบรวม การตรวจสอบ และวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบ มีส่วนร่วมกับชุมชน เพื่อค้นหาคัยภาพจากความสำเร็จจากประสบการณ์ดี ๆ ร่วมกันของชุมชน พบว่า กิจกรรม “การทำแนวกันไฟ” ได้ส่งผ่านเรื่องราวความสำเร็จของชุมชน ทำให้ทราบถึงลักษณะ ผู้นำชุมชนต้นแบบ (RQ1) และลักษณะผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ (RQ2) ในการอนุรักษ์ป่าของชุมชน ที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ พบแก่นแห่งความสำเร็จ (Positive Core) ว่าผู้สืบทอดตามาแห่งผู้นำ ชุมชนเป็นผู้มีคุณลักษณะส่วนบุคคล และคุณลักษณะในการทำงานที่พัฒนาขึ้นจากผู้นำร่วมบทบาท เป็นนักประสาน หรือ ผู้เชื่อมโยง (Connector) และปัจจัยบริบทของชุมชนที่สนับสนุนการพัฒนา ภาวะผู้นำและชุมชนจนประสบความสำเร็จประกอบด้วย 1) การสื่อสารของชุมชน 2) อัตลักษณ์ทาง ชาติพันธุ์ และ 3) การเข้าร่วมกับเครือข่าย จากนั้นนำผลการศึกษาในส่วนที่ 1 การค้นหาลิ่งที่ดีที่สุด ของประสบการณ์ด้านบวกมาพัฒนาเพื่อตอบคำถามวิจัยที่ 3 (RQ3) ซึ่งจะได้นำเสนอในผลการศึกษา ส่วนที่ 2,3,4 ต่อไป

## ส่วนที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์

หลังจากนำข้อมูลที่ได้จากการค้นหาลิ่งที่ดีที่สุดของประสบการณ์ด้านบวกมาตรวจสอบ และ วิเคราะห์ด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ หาปัจจัยที่เป็นจุดร่วม (Convergences) และปัจจัยที่เป็น จุดโตดเด่น (Divergences) และได้แก่นแห่งความสำเร็จ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความตรงของข้อมูล จากผู้ให้ข้อมูล (Member Checking) ด้วยการเสนอผลการวิจัยปัจจัยสู่ความสำเร็จของชุมชน ลักษณะผู้นำชุมชนต้นแบบในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ และลักษณะผู้นำ ชุมชนที่พึงประสงค์ในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ และจึงวางแผนผู้นำในอนาคต ของชุมชนด้วยการค้นหาตัวเอง (Self-actualization) และกำหนดทิศทางอนาคตให้ชัดเจนโดย ดำเนินถึงอัตลักษณ์ของชุมชน ความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และความเข้มแข็งของชุมชน ในการพึ่งตนเองอย่างยั่งยืน พัฒนาเป็นแผนพัฒนาองค์กร 1 และนำเสนอในรูปแบบของการทำ ประชาคมหมู่บ้านที่สร้างการมีส่วนร่วมทั้งชุมชน ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยต้องสร้างความตระหนักรู้ในการ ต้องทำการเปลี่ยนแปลง (Sense of Urgency) ให้เกิดกับชุมชน และกับกลุ่มคนที่เป็นจุดประกาย ให้เกิดกระแส (The Tipping Point) (Gladwell, 2000) ด้วยกรณีศึกษางานวิจัย (Research Case Study) จากชุมชนที่ประสบความสำเร็จ และให้ผู้นำชุมชนเป็นแกนนำหลักในการดำเนินการ ส่วน ผู้วิจัยมีบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) วัดผู้นำด้วยคำถาม ดังนี้

การมีผู้ประสานดีอย่างไร?

การที่ชุมชนยังอยู่ได้จนถึงทุกวันนี้เกิดจากผู้นำลักษณะอย่างไร?

แล้วถ้าทุกคนในชุมชนเป็นผู้ประสานล่ะ จะดีอย่างไร? สามารถทำได้หรือไม่ ทำอย่างไร?

ชุมชนเห็นด้วยกับผลการวิจัยที่ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความต้องของข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูล การวางแผนด้วยคำตามข้างต้นสามารถทำให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการคิด และตระหนักรึความสำคัญของการมีผู้นำที่เป็นผู้ประสานที่สามารถพัฒนาตนเอง ประสานความร่วมมือและการช่วยเหลือต่าง ๆ มาสู่ชุมชนได้ สามารถทุกคนยินดีเป็นผู้ประสานของชุมชน

### ส่วนที่ 3 การออกแบบกลยุทธ์ โครงสร้าง และกระบวนการ

ออกแบบและวางแผนการดำเนินงานเพื่อให้ผู้ที่วางแผนไว้เป็นความจริง ด้วยการออกแบบ ODI (Organization Development Intervention) ที่เหมาะสมในการพัฒนาชุมชน แล้วพิจารณา ทรัพยากรของชุมชนที่มีอยู่ว่าสามารถนำมาทำอะไรได้บ้าง ไม่ว่าจะเป็นข้อจำกัดของวัฒนธรรม ความเชื่อ ค่านิยม แนวคิด เวลา และบันดาลใจ สื่อสาร ความพร้อมของสถานที่ จากนั้นปรับปรุง เป็นแผนพัฒนาองค์กร 2 ในลักษณะโครงการย่อย นำเสนอในรูปแบบของการทำประชาคมหมู่บ้าน ที่สร้างการมีส่วนร่วมทั้งชุมชน ทั้งนี้ให้อยู่ภายใต้กรอบ “SMART” S=Specific (เฉพาะเจาะจง) M=Measurable (วัดผลลัพธ์ได้) A=Achievable (สำเร็จได้) R=Realistic (เหมาะสมกับความ เป็นจริง) T=Time Frame (ระบุเวลาสำเร็จ) โดยแผนพัฒนากระบวนการสืบหอดตามแผนผู้นำ ที่พึงประสงค์ในชุมชนต้นแบบอนุรักษ์ป่าที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ ได้จัดทำเป็นโครงการชื่อ 2C “Connector Community: ชุมชนนักประสาน” ใช้กลยุทธ์ “Too See” ค้นหาผู้รู้: ในชุมชน นอกชุมชน สู่ชุมชนนักประสาน มีเครื่องมือในการพัฒนาองค์กร (Tools Intervention) คือ การสร้าง เครือข่าย (Networking) และการสื่อสาร (Communication) สอนด้วยการตั้งคำถามแบบสอนงาน (Coaching) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Learning) เป็นการพัฒนาสมาชิกในชุมชนให้เป็น นักประสานที่มีความสามารถในการค้นหาผู้รู้ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนด้วยการลด การพึ่งพิงผู้นำเพียงคนเดียว มาเป็นการพึ่งพิงเครือข่ายของผู้ประสานในชุมชน

### ส่วนที่ 4 การนำไปใช้เป็นอย่างไร

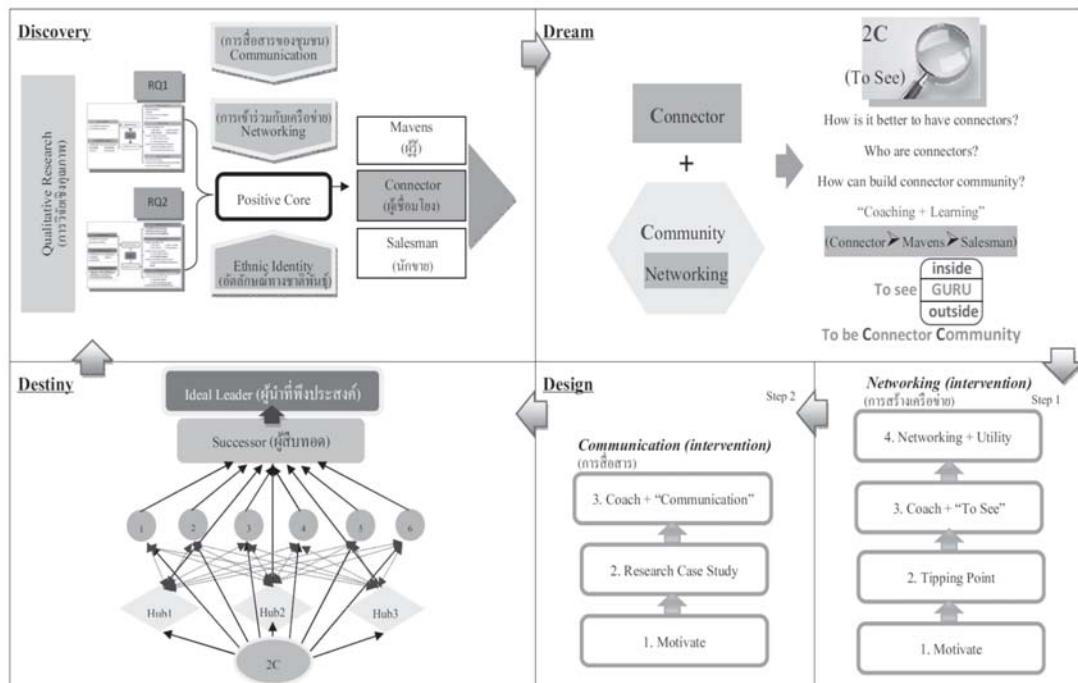
ส่งมอบโครงการให้ชุมชนดำเนินการด้วยการแต่งตั้งผู้มีจิตอาสาเป็นผู้เชื่อมต่อของ เครือข่าย “HUB” ได้ผู้มีจิตอาสา 3 คน เป็นชาย 2 คน หญิง 1 คน คือ ดิทอง เพอวนอ และกล้ออห (นามสมมติ) ผู้วิจัยได้อธิบายบทบาทแก่จิตอาสาที่เป็นผู้เชื่อมต่อของเครือข่าย “HUB” ว่าเป็นผู้ที่มี บทบาทในการสื่อสาร และสร้างเครือข่ายทั้งในชุมชนและนอกชุมชน หากผู้นำติดภารกิจให้สมาชิก ในชุมชนและผู้มาติดต่อชุมชน ประสานขอความช่วยเหลือจาก HUB เป็นหลัก ซึ่งทุกคนสามารถ พัฒนาตนเองให้มีบทบาทในชุมชนเป็นผู้ประสานเชื่อมโยง (Connector) ผู้รู้ (Mavens) หรือนักขาย (Salesman) (Gladwell, 2000) ด้วยการสร้างบรรยายกาศของการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมกับชุมชน ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ 1) การจัดการและอนุรักษ์ป่าทั้งในและนอกชุมชน 2) การให้ข้อมูลชุมชน แก่ผู้มาศึกษาชุมชน 3) การศึกษาดูงาน 4) การเข้าร่วมกับเครือข่าย และ 5) การสื่อสารความรู้แก่คน

ในชุมชนและนอกราชชุมชน ทั้งผู้นำประสานทุกคนสามารถพัฒนาตนเองเป็นทายาทผู้สืบทอดตำแหน่งผู้นำชุมชน และเป็นผู้นำที่พึงประสงค์ของชุมชนได้ เป็นการพัฒนาภายใต้บริบท “ภูมิสังคม” อัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ของชุมชนที่สามารถปฏิบัติได้จริง

ผู้นำชุมชนกล่าวในการทำประชุมหมู่บ้าน ถึงผลการวิจัย และการได้ผู้มีจิตอาสาเป็นผู้เชื่อมต่อของเครือข่าย 3 คน ที่ถือได้ว่าเป็นความสำเร็จของการวิจัยครั้งนี้ ว่า

‘ผู้ดึงผู้นำนี่มั่นตายได้ 3 อย่าง ถ้ามี 3 คนนี่มั่นตายยาก ตาย เพราะหมดอายุแล้ว ถ้าอย่างหนึ่งตาย เพราะมันเป็นผู้นำอยู่ เมื่อนอนกัน ถ้าอย่างหนึ่งเนี่ยมันหนีไป สู้ไม่ไหวแล้ว ถ้ามั่นทำจนตาย เพราะหมดอายุแล้วเนี่ยมันยังมีชีวีเลียงอยู่ ถ้ามั่นตาย อย่างอื่นไม่มีชีวีเลียงแล้ว ถ้ามี 3 คนมาช่วยงานชุมชนนี่มั่นตายยาก’ (แก้ว คาดี, 2555)

กล่าวโดยสรุปว่า แผนพัฒนาระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำที่พึงประสงค์ในชุมชนต้นแบบ อนุรักษ์ป่าที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ มีลักษณะเป็นโครงการชื่อ 2C “Connector Community: ชุมชนนักประสาน” เป็นการประยุกต์ใช้สุนทรียศาสตร์ (AI) ในการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) เพื่อนำเสนอแผนการสืบทอดตำแหน่งด้วยกระบวนการ Whole-system 4-D Dialogue (Discovery - Dream - Design - Destiny) (ปริวัตร เบลี่ยนคิริ, 2555) ดังภาพที่ 7



ภาพที่ 7: คำถ้ามิวจัยที่ 3 แผนพัฒนาระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำที่พึงประสงค์ในชุมชนต้นแบบ อนุรักษ์ป่าที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์เป็นอย่างไร

## บทสรุปและอภิปรายผลการศึกษา

จากการกิจกรรม “การทำแนวกันไฟ” สามารถนำสิ่งที่ค้นพบไปพัฒนาระบวนการสืบหอดตำแหน่งผู้นำที่พึงประสงค์ในชุมชนต้นแบบอนุรักษ์ป่าที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ เป็นแผนที่ไม่ต้องใช้งบประมาณในการดำเนินการและชุมชนสามารถดำเนินการได้ ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายการพึ่งพิงตนเองและการพัฒนาอย่างยั่งยืนของชุมชน ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ สมพันธ์ เดชะอธิก และคณะ (2540) ว่า การพัฒนาองค์กรชาวบ้านที่มีอยู่แล้วให้พัฒนาผู้นำ เพิ่มพูนประสบการณ์ และสร้างการมีส่วนร่วมกับองค์กรต่าง ๆ โดยแผนนี้พัฒนาขึ้นจากการมีส่วนร่วมของชุมชน การตัดสินใจ ตัดกรองและเลือกผู้นำที่พึงประสงค์มาจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกในชุมชน ซึ่งต่างจากการสืบหอดตำแหน่งในองค์การที่เป็นทางการ ที่เป็นการปฏิบัติตามกรอบนโยบายของการบริหารจัดการองค์การ เป็นการตัดสินใจจากฝ่ายบริหาร กล่าวคือ องค์กรชุมชนมีบริบทของภูมิลังค์คอมที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ ประกอบกับเป็นองค์กรชุมชนที่ไม่เป็นทางการ ดังนั้น การสืบหอดตำแหน่งผู้นำชุมชน จึงไม่สามารถระบุตัวผู้สืบหอดเพื่อเตรียมรับมอบเรียบร้อยแล้วได้ ทั้งนี้อาจมีผลกระทบต่อความสามัคคี และการมีส่วนร่วมในชุมชน จึงต้องพัฒนาด้วยการระบุคุณลักษณะของผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ และพัฒนาแผนสืบหอดผู้นำจากศักยภาพตามแนวทางที่ชุมชนปฏิบัติอยู่แล้ว (ดังภาพที่ 4, 5 และ 6) คือ การพัฒนาทุกคนในชุมชนให้เป็นผู้ประสานเตรียมพร้อมสู่การเป็นผู้สืบหอดตำแหน่งผู้นำ จากนั้นชุมชน จะให้การยอมรับผู้นำที่มีลักษณะสอดคล้องกับภาพของผู้นำที่พึงประสงค์ ที่สมาชิกของชุมชนได้ร่วมกันรังสรรค์ขึ้น เป็นการแก้ปัญหาการขาดแคลนผู้นำอย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นหัวใจหลักของการพัฒนาชุมชน ให้เข้มแข็งพึ่งพิงตนเองและมีการพัฒนาที่ยั่งยืน

ในเบื้องต้นผู้วิจัยวางแผนเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณนาเป็นระยะเวลา 2 เดือน แต่ชุมชนและผู้ให้ข้อมูลมีความร่วมมือเพื่อพัฒนาชุมชนของตนเป็นอย่างมาก สามารถเก็บข้อมูลได้เสร็จภายใน 1 เดือน ในการทำประชาคมหมู่บ้านเพื่อตรวจสอบความตรงของข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลเพื่อพัฒนาแผนสู่การปฏิบัติ และส่งมอบแผน ผู้นำชุมชนได้กล่าวถึงผลการวิจัย และผลต่อจาก การได้ผู้มีจิตอาสาเป็นผู้เชื่อมต่อของเครือข่าย 3 คน ที่ถือได้ว่าเป็นความสำเร็จของการวิจัยครั้งนี้

การศึกษาวิจัยที่ผู้วิจัยทบทวนวรรณกรรมพบเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การเป็นการศึกษาในประเด็นอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์กับการพัฒนาองค์การ การศึกษาวิจัยสุนทรียศาสตร์ (AI) กับการพัฒนาองค์การที่เป็นทางการ อาทิ การศึกษาวิจัยของ Bechtold (2011) พบว่า การทำ AI เป็นการแบ่งปันประสบการณ์ร่วมกันผ่านการเล่าเรื่องที่ผ่านมาในอดีต และความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นในอนาคต สร้างขึ้นด้วยคุณลักษณะของชาวอาหรับ (อัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์) ซึ่งสามารถนำไปใช้ร่วมกับ AI ใน การปรับปรุงขั้นตอนการทำงานของพนักงานในองค์กรชาวอาหรับได้จริง ได้ประโยชน์นี้จริงสอดคล้องกับ Calabrese (2006) ที่ค้นพบกรอบร่วมกันของทุนทางสังคมกับ AI ที่สนับสนุนการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้วิจัย และต่อมาในปี 2010 Calabrese (2010) ศึกษาการใช้

สุนทรีย์สาสก์ในการสร้างความยั่งยืนให้กับโรงเรียนในชนบท ชุมชน และอำเภอ ด้วยการประยุกต์ใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการในการปรับปรุงการสื่อสารและกลยุทธ์ความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ศึกษาด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพและนำเอetechnic 4-D มาเป็นแนวทางในการวิจัย นอกจากนี้ ยังมีความสอดคล้องกับการศึกษาของ Grandy & Holton (2010) พบว่า กระบวนการ AI ส่งเสริมให้มีการถ่าย การสนทนา การทำงานร่วมกัน และมีการสร้างทีม สร้างอำนาจการตัดสินใจ ตลอดจนสร้างวิสัยทัคค์ ผ่านกระบวนการทำข้า สิ่งที่ถูกพัฒนาขึ้นในองค์การ ได้แก่ 1) การมุ่งเป้าหมาย ความสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน 2) ส่งเสริมภาวะผู้นำ 3) สร้างประสบการณ์เรียนรู้ และ 4) การออกแบบหลักสูตรที่สร้างสรรค์และยั่งยืน ในทิศทางเดียวกัน Pinyo Rattanaphan (2010) พบว่า เครือข่าย AI Thailand ซึ่งเป็นเครือข่ายของผู้ที่มีความสนใจแนวคิด AI ในประเทศไทย สามารถพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาองค์การของสมาชิกในเครือข่ายได้ด้วยการใช้เครื่องมือในการพัฒนาองค์การ ได้แก่ สุนทรีย์สาสก์ (AI) การค้นหาศักยภาพในตนเองและการจัดการความรู้ ส่วนการศึกษาวิจัยผู้นำชุมชนชาติพันธุ์ครั้งนี้เป็นการศึกษาที่ประยุกต์ใช้เครื่องมือในการพัฒนาองค์การ ที่มีความเป็นทางการ ถูกต้องตามมาตรฐาน ไม่เป็นทางการ กล่าวคือ ประยุกต์ใช้สุนทรีย์สาสก์ ด้วยกระบวนการ Whole-system 4-D Dialogue ใน การพัฒนาองค์กรชุมชนกลุ่มชาติพันธุ์ที่มีการ ก่อตั้งขึ้นโดยชุมชนเอง ฝึกอบรมการจัดการและการพัฒนาด้วยชุมชนเอง มีผู้นำชุมชนที่เป็นผู้นำตาม ธรรมชาติ ไม่อยู่ในการบังคับบัญชาของทั้งหน่วยงานรัฐบาลและเอกชน อีกทั้งเป็นการศึกษาวิจัยที่ บูรณาการองค์ความรู้แบบมีส่วนร่วมกับชุมชนโดยประยุกต์ใช้ AI ในบริบทของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ ทางชาติพันธุ์ กับการวิจัยเชิงคุณภาพ การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) ด้วยการศึกษา ชาติพันธุ์วรรณนา เพื่อเสนอแผนการสืบต่อตำแหน่งผู้นำชุมชน เป็นการบูรณาการองค์ความรู้ ด้านต่าง ๆ เข้าด้วยกัน และศึกษาในบริบทของชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ “ปากกาภูมิ” มี ส่วนช่วยให้ชุมชนต้นแบบอนุรักษ์ป้ามีผู้นำที่เข้มแข็งมีองค์กรชุมชนที่เข้มแข็ง ส่งผลในระยะยาว ต่ออุดมการณ์เพื่อสังคมและการอนุรักษ์ผ้าด้านน้ำขึ้นของประเทศไทยที่ยั่งยืน

## ข้อจำกัดของงานวิจัย

1. ด้านบริบทชุมชน ชุมชนบ้านแม่คงข้าย อ.เชียงดาว จ.เชียงใหม่ มีลักษณะจำเพาะของ ชุมชนที่มีความไม่เป็นทางการทั้งผู้นำและรูปแบบการก่อตัวของชุมชน เป็นชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทาง ชาติพันธุ์ปากกาภูมิ ที่มีการนิยามความเป็นตัวตนด้วยการสร้างอัตลักษณ์นักอนุรักษ์ป้า การนำผล การศึกษาไปใช้จึงต้องคำนึงถึงบริบทของชุมชนที่มีองค์ประกอบต่าง ๆ คล้ายคลึงและใกล้เคียงกัน

2. ด้านวิธีการศึกษา เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพในเชิงบวกด้านเดียว เป็นการพัฒนา องค์การด้วยการประยุกต์ใช้สุนทรีย์สาสก์ ซึ่งเป็นการพัฒนาองค์การที่ให้ความสนใจเฉพาะการพัฒนา ศักยภาพของชุมชนจากประสบการณ์ด้านบวกที่เป็นจุดแข็ง และมองถึงภาพอนาคตที่ดี ๆ ของชุมชน ไม่ได้ให้ความสำคัญกับปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนและอุปสรรคในการพัฒนาชุมชน อีกทั้งผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่

ฝึกศึกษาไม่สูงมาก อ่านเขียนภาษาไทยได้ไม่คล่อง หรือบางคนสามารถให้ข้อมูลได้ด้วยการพูดคุย เพียงอย่างเดียว ไม่สามารถอ่านเขียนภาษาไทยได้ ดังนั้น การออกแบบวิธีการศึกษาจึงต้องคำนึงถึง เครื่องมือ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งไม่สะดวกด้วยการใช้แบบสอบถามและการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำไปปฏิบัติใช้

1. ชุมชนต้องรับผิดชอบในการนำแผนไปปฏิบัติใช้จริง กล่าวคือ ผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการนำเสนอแผนพัฒนาระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำที่พึงประสงค์ในชุมชนต้นแบบอนุรักษ์ป่าที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ ซึ่งชุมชนต้องสร้างผู้มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบเพื่อดำเนินการตามแผนที่ได้นำเสนอ ทั้งนี้ต้องมีการประเมินผลเมื่อได้นำแผนไปปฏิบัติใช้จริงว่าผลที่ได้รับเป็นไปตามที่คาดหวังไว้

2. สมาชิกชุมชนต้องพยายามพัฒนาทักษะการเป็นผู้ประสาน พัฒนา และขยายเครือข่าย ผู้ประสานด้วยการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม ได้แก่ การเข้าร่วมเครือข่ายต่าง ๆ นอกชุมชน การศึกษาดูงาน การติดตามผู้นำในการประชุมต่าง ๆ จนสามารถพัฒนาตนเองและชุมชนให้เป็นต้นแบบของชุมชนที่พึงต้องด้วยการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้นำชุมชนที่สามารถให้ความรู้ ในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้นำชุมชนแก่ชุมชนอื่น ๆ ได้

### ข้อเสนอแนะทางวิชาการสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. การพัฒนาองค์กรชุมชน นักพัฒนาควรให้ความสำคัญกับบริบทภูมิลังคมของชุมชนที่แตกต่างกัน ประกอบกับการนำแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ มาใช้ในสถานการณ์จริงต้องมีการปรับใช้ และความยั่งยืนจากการพัฒนาจะเกิดขึ้นได้เมื่อการพัฒนานั้นมาจากการทุนทางลังคมของชุมชน

2. ควรมีการศึกษาเชิงเบรียบเทียบในบริบทชุมชนอื่น ๆ เพื่อให้ได้แผนพัฒนาระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำที่เหมาะสมกับบริบทของชุมชนนั้น อีกทั้งควรศึกษารูปแบบการสื่อสาร รูปแบบเครือข่าย รูปแบบการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับบริบทของชุมชนและการพัฒนาอย่างยั่งยืนด้วย

3. ควรมีการศึกษาโดยการใช้สุนทรียศาสตร์ร่วมกับเครื่องมือในการวินิจฉัยและเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรอื่น ๆ เพื่อสามารถวิเคราะห์และพัฒนาองค์กรได้ครอบคลุมทั้งด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค เนื่องจากวิธีการศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้กรอบของการพัฒนาองค์กรเชิงบวก (Appreciative Inquiry) ซึ่งเป็นการศึกษาวิเคราะห์ และพัฒนาองค์กรจากจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนาเหล่านั้น

4. ควรมีการศึกษา สุนทรียภาพ อัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ กับบทบาทของผู้นำในการพัฒนาชุมชน ศึกษาจากชุมชนที่ถูกกลืนกล่าวอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ อาทิ การสร้างคุณค่าอรรถประโยชน์ จากการวัฒนธรรม การละเล่น ความเชื่อ วิถีชีวิต เป็นต้น

## คำนำของคุณ

การวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยคำแนะนำนำเกี่ยวกับการพัฒนาชุมชนจาก ผศ.ดร. สมบัติ กุสุมาวส์ การประยุกต์ใช้สูนทรีย์สาออกจาก ดร. วิญญู รัตนพันธุ์ การให้ความอนุเคราะห์ที่อยู่อาศัย ในสนับสนุนการวิจัยจากสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

## เอกสารอ้างอิง

คงนีนิจ ออนุโรจน์. (2553). ความสำคัญของระบบ Succession Plan. ค้นเมื่อวันที่ 28 สิงหาคม 2553 จาก <http://www.researchers.in.th/file/anuroj48/SuccessionK.pdf>

คริสมาส ศุภานนท์. (2552). การสืบทอดตำแหน่ง “ผู้นำที่ยั่งยืน”. ค้นเมื่อวันที่ 28 สิงหาคม 2553 จาก <http://www.bloggang.com/viewdiary.php?id=anotherside&month=05-2009&date=31&group=27&gblog=120>

ชำนาญ พิมลรัตน์. (2548). การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง. Recruit Update. 422(16-31 มีนาคม). ค้นเมื่อวันที่ 28 สิงหาคม 2553 จาก [http://www.siamhrm.com/report/hr\\_report.php?max=343](http://www.siamhrm.com/report/hr_report.php?max=343)

ปริวัตร เปลี่ยนคิริ. (2555). การประยุกต์ใช้สูนทรีย์สาออกเพื่อพัฒนาระบวนการสืบทอดตำแหน่ง ผู้นำในชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์: กรณีศึกษา ชุมชนบ้านแม่คองชัย อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่. ใน เอกสารประกอบการประชุมวิชาการระดับชาติมหาวิทยาลัยคริสต์พุทธ ครั้งที่ 7 เรื่อง ผลงานวิจัยและนวัตกรรมสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน, 26 ตุลาคม 2555. กรุงเทพฯ: ห้อง Auditorium ชั้น 14 อาคาร 40 ปี มหาวิทยาลัยคริสต์พุทธ.

ปริวัตร เปลี่ยนคิริ. (2556). การประยุกต์ใช้สูนทรีย์สาออกเพื่อพัฒนาระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำ ในชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์: กรณีศึกษา ชุมชนบ้านแม่คองชัย อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่. ใน เอกสารประกอบการประชุมวิชาการและเสนอผลงานวิจัย/สร้างสรรค์ ระดับชาติและนานาชาติ เรื่อง ศิลปการวิจัยและสร้างสรรค์ ครั้งที่ 6: บูรณาการศาสตร์และศิลป์, 16-18 มกราคม 2556. นครปฐม: ศูนย์ศิลปวัฒนธรรมกรุงเทพมหานครกีฬารัตน์ 6 รอบ พระชนมพรรษา มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์.

มงคล พนมมิตร. (2551). การดำรงอัตลักษณ์ของชุมชนก่อนหน้าในภาคเหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

วันชัย ตันติวิทยาพิทักษ์. (2551). บ่าสร้างชุมชน ชุมชนสร้างบ่า หนึ่งทศวรรษราชวัลลภกโลกสีเขียว (2542-2551). (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: ทีวีดอน์การพิมพ์.

ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข. (2550). Succession planning วางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งเชิงรุก (ตอน 1). ค้นเมื่อวันที่ 28 สิงหาคม 2553 จาก <http://www.siamhrm.com/?name=article&file=read&max=373>

สมพันธ์ เดชะอธิก และคณะ. (2540). การพัฒนาความเข้มแข็งขององค์กรชาวบ้าน. ขอนแก่น: สถาบันวิจัยและพัฒนาชาววิถีลัทธอนแก่น.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2549). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10. คันเมื่อวันที่ 10 กันยายน 2555 จาก <http://www.nesdb.go.th>

Bechtold, Mark. (2011). Improving Worker Morale Through the Use of Appreciative Inquiry. *Industrial and Commercial Training*. 43(1): 25-30.

Calabrese, Raymond L. (2006). Building Social Capital Through the Use of an Appreciative Inquiry Theoretical Perspective in a School and University Partnership. *International Journal of Educational Management*. 20(3): 173-182.

Calabrese, Raymond L. (2010). Using Appreciative Inquiry to Create a Sustainable Rural School District and Community. *International Journal of Educational Management*. 24(3): 250-265.

Cooperrider D.L. & Whitney D. (2005). A positive revolution in change: Appreciative inquiry. In Cooperrider D.L., Sorensen Jr, P.F., Yaeger T.F. & Whitney D. (Eds.), *Appreciative Inquiry: Foundations in Positive Organization Development* (pp. 9-34). Illinois: Stipes Publishing.

Gillian, Rose. (1997). Performing Inoperative Community: The Space and the Resistance of Some Community Atrs Projects. In *Geographies of Resistance*. Steve Pile and Michael Keith, eds. London and New York Routledge. Pp. 184-202.

Gladwell, Malcolm. (2000). *The TIPPING POINT* จุดชนวนคิดพลิกสถานการณ์. แปลจาก The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference. โดย ยาดา สุยะเวช. กรุงเทพฯ: ดีเอ็มจี.

Grandy, Gina & Holton, Judith. (2010). Mobilizing Change in a Business School Using Appreciative Inquiry. *The Learning Organization*. 17(2): 178-194.

Hall, Stuart. (1996). New Ethnicity. In *Stuart Hall: Critical Dialogues in Cultural Studies*. David M. and Kuan-Shing C., eds. London and New York: Routledge. Pp. 442-451.

Keyes, Charles F. (1979). *Ethnic Adaptation and Identity: The Karen on the Thai Frontier with Burma*. Pennsylvania: Institute for the Human Issues.

Pinyo Rattanaphan. (2010). Impact of Organizational Development Interventions on Human Capital: A Case Study of Thailand Appreciative Inquiry Network. *AU-GSB e-JOURNAL*. 3(September): 33-44. Retrieved July 19, 2012 from <http://gsbejournal.au.edu/GP/Publication1/4.pdf>

## การสัมภาษณ์

แก้ว คาดี. (2554). การสนทนา. 15 พฤษภาคม 2554.

แก้ว คาดี. (2555). ประชาคมหมู่บ้าน. 8 สิงหาคม 2555.

คงหยี่. (2554ก). การสนทนา. 25 พฤษภาคม 2554.

คงหยี่. (2554ง). การสัมภาษณ์. 25 พฤษภาคม 2554.

ทีเล. (2554). การสัมภาษณ์. 26 พฤษภาคม 2554

ขอ แลและขอติ. (2554). บันทึกภาคสนาม. 15 พฤษภาคม 2554

ขอติ. (2554). การสัมภาษณ์. 25 พฤษภาคม 2554

ยีแก. (2554). การสัมภาษณ์. 27 พฤษภาคม 2554

## Translated Thai References

Anuroj, Kanuengnit. (2010). *Importance of Succession Plan System*. Retrieved August 28, 2010, from <http://www.researchers.in.th/file/anuroj48/SuccessionK.pdf>

Bhanommit, Mongkol. (2008). *Maintenance of Identify of Northern Minorities*. Master of Education Thesis of Chiangmai University.

Bhimonrat, Chamnarn. (2005). Succession Planning. *Recruit Update*. 422 (March, 16-31). Retrieved August 28, 2010, from [http://www.siamhrm.com/report/hr\\_report.php?max=343](http://www.siamhrm.com/report/hr_report.php?max=343)

Office of the National Economic and Social Development Board. (2012). *Eleventh National Economic and Social Development Plan*. Retrieved September 10, 2012, from <http://www.nesdb.go.th>

Pliansiri, Pariwat. (2012). The application of appreciative inquiry for Succession Planning Process development of the leader in ethnic identity community: A Case Study of Ban Mae Kong Zai, Chiang Dao District, Chiang Mai Province. In Sripatum University Conference 2012: Research and Innovations for Sustainable Development, October 26, 2012. Bangkok: Sripatum University.

Pliansiri, Pariwat. (2013). The application of appreciative inquiry for Succession Planning Process development of the leader in ethnic identity community: A Case Study of Ban Mae Kong Zai, Chiang Dao District, Chiang Mai Province. In the 6<sup>th</sup> Silpakorn University International Conference on Academic Research and Creative Arts: Integration of Art and Science, January 16-18,

2013. Nakhon Pathom: Silpakorn University Sanam Chandra Palace.

Roongruengsook, Siriyubha. (2007). *Succession Planning: Approach Strategy (Part 1)*. Retrieved August 28, 2010, from <http://www.siamhrm.com/?name=article&file=read&max=373>

Subhathon, Chrismas. (2009). *Succession Plan “Sustainable Leadership”*. Retrieved August 28, 2010, from <http://www.bloggang.com/viewdiary.php?id=anotherside&month=05-2009&date=31&group=27&gblog=120>

Tantivittayaphithak, Wanchai. (2008). *A Decade of Look Loke See Keaw Natural Preserving Prototype Award (1999-2008)*. 1<sup>st</sup> ed. Bangkok: Thaveevat Karnphim.

Taychaathik, Samabhan., et al. (1997). *Development of Organization’s Community*. KhonKaen: Research and Development Institute of Khonkaen University.

### Individual Interviews

Chor. (2011). Interview. November 29, 2011.

Chor, & Zorti. (2011). Field Note. November 15, 2011.

Kaew Kati. (2011). Dialogue. November 15, 2011.

Kaew Kati. (2012). Community Meeting. August 8, 2012

Kayee. (2011a). Dialogue. November 25, 2011.

Kayee. (2011b). Interview. November 25, 2011.

Theelay. (2011). Interview. November 26, 2011.

Yegae. (2011). Interview. November 27, 2011.

Zorti. (2011). Interview. November 25, 2011.