

## เรียนรู้งานพัฒนาชุมชนจากมุมมองทฤษฎีใหม่

ศศ.ดร. มณีวรรณ จักรลัทย์\*

กล่าวโดยรวมงานพัฒนาชุมชนเป็นกระบวนการทำงานที่มีวัตถุประสงค์รวม คือ การทำสิ่งต่าง ๆ ในชุมชนให้ดีขึ้นและเป็นประโยชน์ขึ้น การพัฒนาในที่นี้อาจเกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหา การปรับปรุง หรือปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อม การเพิ่มคุณค่าภาพชีวิตความเป็นอยู่ให้เหมาะสม สอดคล้องกับวิถีชีวิตและความต้องการของชุมชนที่สืบทอดมา โดยงานพัฒนาชุมชนที่ดีนั้นควรเป็นกระบวนการของผู้คนในชุมชนที่จะเป็นผู้ดูแลจัดการให้เป็นไปตามความต้องการโดยมีภาครัฐหรือองค์กรพัฒนาต่าง ๆ เป็นผู้สนับสนุนหรือส่งเสริมให้กระบวนการพัฒนาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

งานพัฒนาในที่นี้ ได้รวมนัยของประโยชน์ที่ชุมชนจะได้รับและเกี่ยวข้องกับกาลเวลาในอนาคต งานพัฒนาชุมชนเป็นทั้งวิธีการและกระบวนการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการคือ**ชุมชนพัฒนา** และความเข้มแข็งยั่งยืนที่แท้จริงนั้น ต้องพัฒนาจากรากฐานของการพึ่งพาตนเองและพึ่งพากันเองระหว่างคนในชุมชน ชุมชนพัฒนาจึงประกอบไปด้วยมวลสมาชิกที่มีความมุ่งหวัง ความปรารถนาดีร่วมกัน และความพร้อมที่จะประสานพลังร่วมกันนำพาชุมชนของตนเข้าจัดการกับปัญหาอย่างไม่ย่อท้อ ด้วยการเสริมสร้างความสามารถในการจัดการ การเรียนรู้ที่จะผนึกรวมสร้างเสริมและใช้ประโยชน์จากทักษะฝีมือ ตลอดจนภูมิปัญญาของคนทั้งภายในและภายนอกชุมชน

การพัฒนาชุมชนในบทความนี้ เป็นตัวอย่างของการแสวงหาวิธีการทำงานร่วมมือกับชุมชนอย่างสร้างสรรค์ อย่างมีความหวังและเขียนด้วยพลังความ

เชื่อมั่นในความสามารถของคนในชุมชนที่จะแก้ปัญหาของตนได้ โดยงานพัฒนานี้จัดเป็นกิจกรรมที่คนในสังคมจะต้องกระทำร่วมกันอย่างต่อเนื่องไม่มีสิ้นสุด

....สูตรสำเร็จการพัฒนาชุมชนไม่มีความสำเร็จในการพัฒนาตั้งอยู่บนฐานคติของความเชื่อมั่นในพลังของชุมชน ในศักยภาพและความสามารถของมวลสมาชิกในชุมชน ที่ตระหนักในสภาพความเป็นจริงของสิ่งที่เกิดขึ้นและรวบรวมวิธีที่จะประสานความรู้ความสามารถ ทริพพยากรที่มีอยู่มาใช้อย่างเหมาะสมในการนำพาชุมชนไปสู่สภาพที่พึงประสงค์ร่วมกัน....

เป้าหมายของการพัฒนาชุมชนในที่นี้ต้องการมุ่งไปสู่สภาวะของการเกิดมีหรือการดำรงอยู่ของชุมชนที่มวลสมาชิกหรือชนหมู่สามัญ (1) **จิตสำนึกสาธารณะ** กล่าวคือ มีเป้าหมายร่วมและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม (2) **ความสามารถในการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่** หรือที่จะแสวงหาเข้ามาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่บนฐานความคิดของการเห็นคุณค่าและทำนุบำรุงรักษา และการรู้จักที่จะเลือกใช้วิธีการต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์ในระยะยาว และ (3) **การสั่งสมประสบการณ์** การเรียนรู้จากการได้ลงมือทำและยังสามารถขยายประสบการณ์ และความช่วยเหลือไปยังชุมชนอื่น ๆ ด้วยการตระหนักว่าแต่ละชุมชนล้วนเป็นองค์ประกอบของเครือข่ายสังคมและมวลรวมของชุมชนเข้มแข็งจะนำพาไปสู่สังคมแห่งคุณภาพในภาพรวมต่อไป

\* โครงการบัณฑิตศึกษากาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ในบทความนี้ ได้นำเสนอตัวอย่างจริงของงานพัฒนาชุมชนที่ส่งผลให้เกิดการพัฒนาคุณภาพชีวิตอยู่อย่างยั่งยืน นั่นคือ การบริหารงานพัฒนาการเกษตรตามแนวทางพระราชดำริ “ทฤษฎีใหม่” อันเป็นการพัฒนาแบบผสมผสานที่มุ่งแก้ไขปัญหาดินหลักของชุมชนเกษตรกรให้มีความสามารถในการประกอบอาชีพและมีรายได้ในระดับพออยู่พอกิน จุดเด่นของแนวทางนี้อยู่ที่การสร้างเสริมความสามารถในการพึ่งตนเอง และการตระหนักในความสำคัญของการพัฒนาที่ไม่เป็นปฏิปักษ์หรือทำลายธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นรากฐานการพัฒนาประเทศในระยะยาว ทั้งนี้ จุดมุ่งหมายในการพัฒนาตามแนวทางทฤษฎีใหม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่เน้น “คน” เป็นจุดศูนย์กลาง กล่าวคือ การทำให้บุคคลมีความสามารถที่จะดำรงชีพได้อย่างมีความสุขภาคภูมิใจและนอกเหนือจากการพัฒนาความสามารถในการเพาะปลูกข้าวและไม่ผลต่าง ๆ ไว้บริโภคในครัวเรือนกระทั่งสามารถขายผลผลิตบางส่วนซึ่งก่อให้เกิดรายได้ในการยังชีพในระดับพอเพียงแล้ว ทฤษฎีใหม่ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของคน อันเป็นฐานทรัพยากรที่สำคัญให้ไปในทิศทางที่สอดคล้องกับความสามารถและความต้องการของชุมชน อันจะนำไปสู่การเสริมสร้างชุมชนที่ประชาชนเข้มแข็งและพึ่งตนเองได้ รวมทั้งการรู้จักใช้ทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่แล้วให้เกิดประโยชน์อย่างยั่งยืน ซึ่งทรัพยากรตามสาระของทฤษฎีใหม่คือพื้นที่ดินที่เกษตรกรส่วนมากถือครองอยู่แล้วแต่ไม่สามารถแสวงหาประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ และประการสำคัญ คือการไม่ละเลยหรือมองข้ามผลกระทบของการพัฒนาที่จะมีผลต่อทั้งคนส่วนน้อยและส่วนใหญ่

หากพิจารณาให้ลึกซึ้งแล้ว หัวใจสำคัญของทฤษฎีใหม่อยู่ที่การตระหนักในคุณค่าและความเชื่อมั่นในความสามารถของ “คน” โดยมุ่งให้เกิดการนำศักยภาพของบุคคลออกมาใช้อย่างเต็มที่ โดยเฉพาะการพัฒนาความรู้และทักษะการประกอบอาชีพและการจัดการให้กับเกษตรกรเพื่อให้สามารถสร้างความมั่นคงให้กับตนเองและครอบครัวได้อย่าง

ยั่งยืนตามควรแก่ศักยภาพ

แนวทางการจัดทำบทความนี้ ผู้เขียนได้สำรวจแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กรตามแนวทางของศาสตร์ตะวันตก เพื่อนำมาเทียบเคียงสะท้อนให้เห็นนัยปฏิบัติของทฤษฎีใหม่ ซึ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาชุมชนที่เน้น “เกษตรกร” เป็นศูนย์กลาง โดยคัดเลือกมาเฉพาะบางทฤษฎีเพื่อเป็นตัวอย่างให้เห็นว่าแนวคิดพื้นฐานของการพัฒนาชุมชนที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพและความสามารถของ “คน” ซึ่งโดยทั่วไปนั้นมีความเป็นสากล และมีองค์ประกอบหรือประเด็นที่สามารถเทียบเคียงกันได้ ทั้งนี้ แนวคิดที่นำเสนอในบทความนี้ประกอบด้วย (1) แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (2) แรงจูงใจและการตอบสนองความต้องการของบุคคล (3) แนวทางการพัฒนาที่เน้นคนเป็นศูนย์กลางและการสร้างอำนาจ/การมีส่วนร่วม และ (4) การจัดการกับการเปลี่ยนแปลงและการออกแบบ/พัฒนาคุณภาพงาน ซึ่งจะได้อธิบายโดยละเอียดต่อไป

## แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือ Learning Organization สามารถเทียบเคียงอธิบายให้เห็นกระบวนการพัฒนาชุมชนที่มีการนำทฤษฎีใหม่ไปปฏิบัติ โดยจะได้นำเสนอสาระสรุปตามแนวคิดของศาสตราจารย์ปีเตอร์ เซิงกี แห่งสถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซต สหรัฐอเมริกา ซึ่งให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือ Learning Organization ว่าเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการเชิงประสบการณ์ด้วยการเพิ่มพูนทักษะความรู้ความสามารถในการสร้างผลิตภาพและส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยกระบวนการดังกล่าวนี้เป็นความตั้งใจขององค์กรที่จะให้เกิดขึ้นเพื่อเอื้อให้สมาชิกในองค์กรมีความสามารถและความพร้อมที่จะรับมือหรือปรับตัวให้เข้ากับสภาวะการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ มีหลักการสำคัญ 5 ประการที่ประกอบกันขึ้นเป็นเส้นทางแห่งการเกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย



หลักการสำคัญ	สาระสรุป
<p>การเสริมสร้างความสามารถให้กับสมาชิกในองค์กร (Personal mastery)</p>	<p>สมาชิกขององค์กรมีความสนใจที่จะศึกษาเรียนรู้สิ่งใหม่เพื่อเพิ่มพูนพัฒนาศักยภาพความรู้ความสามารถของตนในทิศทางที่สอดคล้องกับความต้องการและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร</p>
<p>การสร้างกรอบความคิด ความเชื่อ และ ทัศนคติที่มีเหตุผล (Mental models)</p>	<p>สมาชิกขององค์กรมี "สำนึก" และ "สติ" กำกับความคิดความเชื่ออย่างถูกต้องและสมเหตุสมผล ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่เอื้อให้เกิดการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง</p>
<p>การรับรู้ในวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision)</p>	<p>สมาชิกขององค์กรร่วมรับรู้ "ภาพอนาคต" มีความเชื่อมั่นในทิศทางที่องค์กรต้องการ มุ่งไปสู่และพร้อมที่จะร่วมแรงร่วมใจนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายอันพึงประสงค์</p>
<p>การเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกในองค์กร (Team learning)</p>	<p>สมาชิกขององค์กรแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ และให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการเรียนรู้ และรวมพลังสร้างสรรค์ "ผลึกภาพ" และความก้าวหน้าให้กับองค์กร</p>
<p>การมองเห็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ หรือความสามารถในการวิเคราะห์สภาวะการณ์ความเป็นไปอย่างเป็นระบบ (Systems thinking)</p>	<p>สมาชิกขององค์กรได้รับการพัฒนาให้เกิดความเข้าใจความสัมพันธ์หรือมีมุมมองต่อสิ่งต่าง ๆ ในลักษณะบูรณาการอย่างเป็นองค์รวม คือ เห็นครบถ้วนกระบวนการที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของการกระทำและผลทั้งในระดับรายละเอียดปลีกย่อยและภาพรวมทั้งกระบวนการ</p>

เมื่อพิจารณาสาระของหลักทั้ง 5 ประการ ขององค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า มีความสอดคล้อง กับการพัฒนาตามแนวทางทฤษฎีใหม่ที่มุ่งให้เกิด ชุมชนเกษตรกรแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ ทั้งสอง แนวคิดมีลักษณะมุ่งอนาคตเพื่อให้เกิดผลการพัฒนาที่ ยั่งยืน มีมุมมองต่อการพัฒนาที่พึ่งตนเองเป็นหลัก โดยเริ่มจากการพัฒนาตัวบุคคลหรือสมาชิกในองค์กร ให้มีความพร้อมและความสามารถที่จะรับมือกับการ เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยในขั้นตอน การดำเนินการของทฤษฎีใหม่ในขั้นที่หนึ่งนั้น ให้ ความสำคัญกับกระบวนการเสริมสร้างศักยภาพ ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการ คิดหาเหตุผลของเกษตรกร ให้มีความสอดคล้องกับ สภาพการณ์ความเป็นจริง มีการมองโลกและ ปรากฏการณ์อย่างเข้าใจ เห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยง อย่างเป็นระบบระหว่างการทำนาปลูกข้าวเพื่อให้เป็น ฐานการเลี้ยงตัวเองได้ตามอัตภาพ หรือกล่าวคือการ มีความสามารถในการพึ่งตนเองได้ในระดับหนึ่งหรือ ในระดับที่เรียกว่า “พอกิน พอใช้” จนกระทั่ง สามารถขายส่วนที่ “เหลือกิน เหลือใช้” ให้เกิดเป็น รายได้เสริมเพิ่มพูนโอกาสการยังชีพ นอกจากนี้ ใน ทางปฏิบัติ ทฤษฎีใหม่ให้ความกระจ่างชัดทั้งใน แนวคิดและวิธีการที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและ นำผลที่ได้จากการปฏิบัติมาแลกเปลี่ยนกันระหว่าง สมาชิกเพื่อขยายผลสำเร็จและประโยชน์ จากนั้นจึง ก้าวสู่การพัฒนาในระดับต่อไป คือทฤษฎีใหม่ขั้นที่ สองและสาม ที่สะท้อนให้เห็นการพัฒนาที่ครอบคลุม วงจรการผลิตอย่างเป็นองค์รวมมากขึ้น กล่าวคือการ พัฒนาเข้าสู่ระบบของการจัดการเกษตรแบบยั่งยืน

และระบบเศรษฐกิจแบบพอเพียงบนพื้นฐานการผลิต และการจัดการรวมเกษตรที่มีความเหมาะสมกับ ความสามารถและภูมิปัญญาท้องถิ่นต่อไป

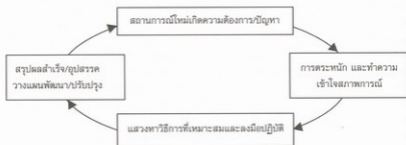
การแปรแนวคิดในลักษณะเชิงนามธรรม ดังกล่าวข้างต้นให้เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม คือ การส่งเสริมการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงและการ เรียนรู้แบบ Action Learning (Cusins, 1996) ซึ่ง เป็นวิธีการที่ได้รับการยอมรับและถือปฏิบัติมา กิ่งขึ้น ทั้งนี้ สาระสำคัญของการเรียนรู้จากประสบการณ์ได้ สะท้อนแนวคิดร่วมสมัยที่สำคัญ 2 ประการ คือ การ พัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous Quality Improvement) และการเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ (Learning how to learn) ซึ่งทั้งสองประการนี้ให้ความ สำคัญกับการได้ลงมือปฏิบัติจริงและเรียนรู้จากผลที่ ได้รับเพื่อนำไปปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น ๆ

แนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติที่แพร่หลายคือ การเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหา จากการมีประสบการณ์ ตรงหรือการลงมือทำจริง (Experiential Learning) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนการเรียนรู้ในลักษณะของ วงจรที่ เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Spiral Learning) และที่น่าสนใจก็คือ การพัฒนานั้นเปรียบเสมือนการ เดินทางที่ไม่มีจุดสิ้นสุดอย่างแท้จริง โดยเริ่มต้นจาก การทบทวนสถานการณ์ปัจจุบันหรือตระหนักใน สภาพปัญหาต่อจากนั้นจึงเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์และทำความเข้าใจข้อมูล แสวงหาวิธีการที่ เหมาะสมที่นำไปสู่การลงมือปฏิบัติการแก้ปัญหาอย่าง จริงจัง และการสรุปผลการเรียนรู้ร่วมกันโดยเฉยให้ เห็นโอกาสและอุปสรรคใหม่ที่ต้องการการแก้ไข ปรับปรุง พัฒนาให้ก้าวหน้ายิ่ง ๆ ขึ้นไป ซึ่งแสดงได้ เป็นแผนภาพดังนี้

## ทฤษฎีใหม่



โดยในแต่ละวงจรประกอบด้วยขั้นตอนการเรียนรู้จากการลงมือทำจริง ได้แก่



**วงจรการเรียนรู้จากประสบการณ์ ประยุกต์จาก David Kolb (1984) และ Peter Cusin (1996)**

แนวคิดเรื่องการเรียนรู้จากประสบการณ์นับว่ามีความสอดคล้องกับทฤษฎีใหม่ ดังพระราชดำรัสที่ว่า

*".. ในการสร้างความเจริญก้าวหน้า ควรอย่างยิ่งที่จะค่อยสร้างค่อยเสริมทีละเล็ก ทีละน้อย ตามลำดับ ให้เป็นการทำไปพิจารณาไปและปรับปรุงไป ไม่ทำด้วยอาการเร่งรีบตามความกระหาย ที่อยากจะสร้างของใหม่เพื่อความแปลกใหม่ เพราะความจริงสิ่งทีใหม่แท้ ๆ นั้นไม่มี สิ่งใหม่ทั้งปวงย่อมสืบเนื่องมาจากสิ่งเก่า..."* (พระบรมราโชวาทเมื่อวันที่ 11 กรกฎาคม พ.ศ. 2523) และ

*" เมื่อมีพื้นฐานหนาแน่นบริบูรณ์พร้อมแล้ว ก็ตั้งต้นพัฒนาทางต่อไป ให้เป็นการทำไป พัฒนาไป และปรับปรุงไป . . ."* (พระบรมราโชวาท เมื่อวันที่ 26 กรกฎาคม พ.ศ. 2527 )

กล่าวคือการพัฒนาตามแนวทางทฤษฎีใหม่เป็นกระบวนการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เริ่มต้นจากการที่เกษตรกรตระหนักในสภาพแห่งปัญหา คือความขาดแคลนรายได้และปัจจัยการดำรงชีพ เมื่อได้รับทราบแนวพระราชดำริต่อการพัฒนาที่ตนเชื่อมั่นว่าจะนำไปสู่การแก้ปัญหาได้ จึงเข้าร่วมปฏิบัติตามวิธีการด้วยการแบ่งพื้นที่ใช้สอยที่ดินตามสูตรการจุดสระน้ำ การปลูกพืชวนเกษตรที่ก่อให้เกิด

รายได้ในเวลาอันควร ซึ่งเป็นสาระหลักของทฤษฎีใหม่ขั้นที่หนึ่ง หลังจากสามารถเลี้ยงตัวเองได้ในระดับหนึ่งแล้ว เกษตรกรจะก้าวเข้าสู่การพัฒนาขั้นที่สองและสาม ต่อไปต้องมีการเรียนรู้วิธีการใหม่ ๆ เช่น การจัดการ การทำงานในรูปกลุ่มสหกรณ์ การพัฒนาคุณภาพชีวิต ฯลฯ ที่ทำให้ชุมชนมีความผาสุกยิ่งขึ้นไป

**แรงจูงใจ และการสนองตอบความต้องการของบุคคล**

แนวคิดเรื่องแรงจูงใจบางแนวคิดสามารถนำมาเทียบเคียงอธิบายทฤษฎีใหม่ ในที่นี้จะยกตัวอย่างเพียงบางทฤษฎี ได้แก่ทฤษฎีลำดับความต้องการ (Hierarchy of Needs) ของอับราฮัม มาสโลว์ (1954) ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal setting) ของเอ็ดวิน ล็อค (1968) และทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของวิกเตอร์ วูม (1964)

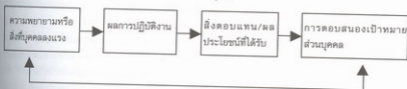
ในทัศนะของมาสโลว์ มนุษย์ทุกคนมีลำดับความต้องการ 5 ชั้น เริ่มจากความต้องการในลำดับต่ำสุดคือ ความต้องการทางกายภาพ (Physical Needs) ความต้องการความมั่นคง (Security Needs) ความต้องการทางสังคม (Love and Belonging) ความต้องการการยกย่อง (Self Esteem) และความ

เข้าใจหรือบรรลุความเป็นตัวตนอย่างดั่งแท้ (Self Actualization) หากความต้องการไม่ว่าจะในระดับใดก็ตามไม่ได้รับการตอบสนอง จะก่อให้เกิดแรงกดดันหรือ Drive ที่กลายเป็นแรงผลักดันให้บุคคลต้องแสวงหาพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการและนำพาไปสู่สถานะที่ลดกระแสดังกล่าว ในที่นี้ การปฏิบัติตามทฤษฎีใหม่ในขั้นที่หนึ่งนับว่าเป็นพฤติกรรมที่สนองความต้องการทางกายภาพและความมั่นคง คือ ทำให้เกษตรกรมีการผลิตข้าวบริโภคพอเพียงประจำปี และเสริมสร้างความมั่นคงให้กับครอบครัวด้วยการมีรายได้เสริมจากการปลูกพืชหรือไม้ผลวนเกษตร ต่อจากนั้นจึงก้าวเข้าสู่ขั้นที่สองและสาม ที่เน้นการรวมพลังและการพัฒนาคุณภาพชีวิตด้านอื่น ๆ ต่อไป ดังพระราชดำรัสที่ว่า "เมื่อเขาเริ่มงานทำ เขาก็มีเงินตอบแทน เศรษฐกิจของคนเหล่านั้นก็จะดีขึ้น เขาก็ทำงานด้วยความตั้งใจมากขึ้น มีอาหารใส่ท้องก็แข็งแรง" (แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาอันเนื่องมาจากพระราชดำรินพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว พ.ศ. 2540 : หน้า 256)

ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายของเอ็ดวิน ลีคโคให้ความสำคัญกับการตั้งเป้าหมายที่ต้องมีความชัดเจน มีระดับความยากพอสมควร มีข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลของพฤติกรรม และที่สำคัญคือบุคคลผู้ปฏิบัติจะต้องมีความเชื่อมั่นว่าตนเองมีความสามารถที่จะประสบความสำเร็จได้ (Self Efficacy) ซึ่งปัจจัยทั้งสามประการนี้ล้วนเป็นแรงจูงใจให้บุคคลมีพฤติกรรมการแสดงออก และลือคตั้งข้อสังเกตว่าความตั้งใจที่จะบรรลุเป้าหมายนั้นจัดเป็นแรงจูงใจการทำงานที่สำคัญซึ่งพบว่า ทฤษฎีใหม่มีสาระบางส่วนคล้ายคลึงกับแนวคิดข้างต้น โดยในแต่ละขั้นของทฤษฎีใหม่ได้มีการกำหนดเป้าหมายที่ต้องการบรรลุไว้

ชัดเจน เช่น ในขั้นที่หนึ่งระบุว่า "ให้เกษตรกรมีความพอเพียงโดยเลี้ยงตัวเองได้ (Self Sufficiency) ในระดับชีวิตที่ประหยัดก่อน . . . มีการผลิตข้าวบริโภคพอเพียงประจำปี" ซึ่งนับเป็นเป้าหมายที่จูงใจให้เกษตรกรเข้าร่วมกิจกรรมและนำไปปฏิบัติ เนื่องจากเป็นการตั้งเป้าหมายที่มีความเป็นไปได้ มีการทดลองยืนยันผลสำเร็จและมีระดับความยากง่ายปานกลางหรือกล่าวได้ว่าอยู่ในวิสัยและความสามารถของเกษตรกรที่จะทำได้เพราะมีความถนัดในวิธีการทำนาเป็นพื้นเดิมอยู่แล้ว นอกจากนี้ เป้าหมายที่ตั้งขึ้นก็เริ่มจากการหวังผลที่ละเอียดและน้อยแบบ "รอบคอบและไม่คาดใจ" ดังพระราชดำรัสที่ว่า "ข้อสำคัญอยากจะพูดถึงว่าถ้าหากเราทำโครงการที่เหมาะสม ขนาดที่เหมาะสม อาจจะดูไม่หรูหรา แต่ว่าจะไม่ล้ม หรือถ้าล้ม ถ้ามีอันตรายนอกไปก็ไม่เสียหาย" (พระราชดำรัส พระราชทานเมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2540)

วิคเตอร์ วูม ตั้งข้อสังเกตในทฤษฎีการคาดหวังว่า การแสดงออกนั้นขึ้นอยู่กับพลัง และพลังที่ส่งเสริมให้เกิดการแสดงออกนั้น คือระดับของความคาดหวังว่าสิ่งที่ทำไปนั้นจะนำมาซึ่งผลตอบแทนตามที่ตั้งใจและเป็นที่ถูกใจหรือสนองตอบเป้าหมายส่วนบุคคล ทฤษฎีนี้พิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลัก 3 ตัว คือ (1) ความสัมพันธ์ระหว่างความพยายาม หรือสิ่งที่ลงแรงลงไปกับผล การปฏิบัติงาน เป็นระดับความเชื่อว่าความพยายามจะนำไปสู่ผลการทำงานที่พอใจ (2) ความสัมพันธ์ระหว่างผลงานและสิ่งตอบแทนที่ได้รับ ซึ่งเป็นระดับความเชื่อว่าผลงานจะนำไปสู่การได้รับสิ่งตอบแทนที่พอใจ และ (3) ความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งตอบแทนและเป้าหมายส่วนบุคคล กล่าวคือสิ่งตอบแทนที่ได้รับสอดคล้องหรือสามารถตอบสนองความต้องการส่วนบุคคล



แนวคิดของวามสามารถอธิบายกระบวนการ ทฤษฎีใหม่ได้ในลักษณะที่ว่าเกษตรกรต้องมีความเชื่อ ว่าการลงแรงทำตามวิธีการของทฤษฎีใหม่ จะทำให้ สามารถเพิ่มผลผลิตที่ไม่เพียงแต่จะมีข้าวเพียงพอต่อ การบริโภคได้ทั้งปี แล้วยังมีโอกาสที่จะเก็บเกี่ยว ผลผลิตจากแปลงพืชสวนไว้เพื่อจำหน่ายเป็นรายได้ เสริมให้กับครอบครัว ซึ่งตอบสนองความต้องการ ส่วนบุคคลของเกษตรกรที่มีความรักในอาชีพเกษตรกร สามารถทำงานได้อย่างเป็นอิสระในพื้นที่ดินของตนเองที่สืบทอดมาแต่ครั้งบรรพบุรุษ โดยไม่ต้องขาย หรือทิ้งถิ่นฐาน และยังก่อให้เกิดความภาคภูมิใจที่ได้ เป็นส่วนหนึ่งของตัวอย่างแห่งความสำเร็จในการเข้าร่วมขยายผลแนวพระราชดำริให้เกิดประโยชน์ใน วงกว้างแก่เกษตรกรอย่างแท้จริง

### **การสร้างอำนาจ/การมีส่วนร่วม (Empowerment)**

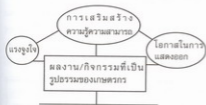
นอกจากแรงจูงใจที่เป็นพลังผลักดันให้เกิด พฤติกรรมแล้ว ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพ การทำงานตามแนวทางทฤษฎีใหม่ คือ ความ สามารถของเกษตรกรทั้งความสามารถทางสติ ปัญญา (Intellectual Abilities) และความสามารถ ทางกายภาพ (Physical Abilities) ทั้งนี้ ทฤษฎีใหม่ ก่อให้เกิดความรู้สึกเชื่อมั่นในอำนาจตน (Locus of Control) ให้กับเกษตรกร เป็นพลังความเชื่อที่มีฐาน มาจากภายในตัวเองว่า จะสามารถดำเนินการแก้ไข/ ปรับปรุงแก้สถานการณ์ให้ดีขึ้นได้โดยการที่เกษตรกรมีความหวัง ยอมรับและศรัทธาในผลสำเร็จที่จะได้รับ จากการลงมือปฏิบัติตามแนวพระราชดำริ และ ต้องการเข้าร่วมกระบวนการด้วยความสมัครใจนั้น สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนามนุษย์แบบยั่งยืนที่มี คนเป็นศูนย์กลาง (Sustainable Human Development) และสะท้อนความต้องการการพัฒนาที่ "ระเบิดมาจากข้างใน" เพื่อสนองตอบความปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมทั้งในฐานะ เจ้าของและสมาชิก การได้แสดงความรู้ความสามารถ การได้รับการยอมรับจากสังคมในฐานะปัจเจกชนที่ พึ่งพาตนเองได้ และความรู้สึกว่าตนได้ประกอบ การกิจที่มีคุณค่าประโยชน์ต่อสังคมและแผ่นดิน พลัง

ความรู้สึกเหล่านี้จัดเป็นการจูงใจตนเองให้เกิดพลัง ความคิดเชิงบวกและนำไปสู่พฤติกรรมการแสดงออก ที่สร้างสรรค์คืออีกทางหนึ่ง

ดังได้กล่าวแล้วข้างต้น ทฤษฎีใหม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนโดยใช้กลยุทธ์ของการเพิ่ม พลังศักยภาพ (Empowerment) ของคน โดยคน และเพื่อคน ซึ่งประกอบด้วย การเพิ่มศักยภาพ/ ซึ่ความสามารถของคน การส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การพัฒนา รวมถึงการสร้าง สภาพแวดล้อม (Enabling Environment) ที่ส่งเสริม หรือเอื้ออำนวยให้บุคคลใช้ความสามารถที่มีนั้นใน การเพิ่มโอกาสหรือทำให้คนมีทางเลือกในชีวิตเพิ่มขึ้น ควบคู่ไปกับการพัฒนาคุณภาพชีวิต

การเพิ่มพลังศักยภาพให้กับเกษตรกร (Empowerment) เป็นวิธีการที่เอื้อให้เกิดผลการ ปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ซึ่งประกอบขึ้นจากการได้ รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ การสร้างแรง จูงใจให้เข้ามามีส่วนร่วม และที่สำคัญคือการให้ โอกาสแก่เกษตรกรที่จะแสดงความสามารถนั้น ๆ ออกมาให้ประจักษ์และส่งผลให้ชุมชนมีความเข้มแข็ง ทั้งนี้ โดยอาศัยการจัดหาหรือการสร้างสภาพ แวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้บุคคลได้มีการแสดงออก อย่างเหมาะสม โดยอธิบายด้วยแผนภาพที่ประยุกต์ จากแนวคิดของ Blumberg และ Pringle (1982) ซึ่งสะท้อนปฏิสัมพันธ์ของปัจจัยที่เอื้อให้เกิดผลงาน ในที่นี้ ประกอบด้วยการที่เกษตรกรได้รับการพัฒนา ความรู้ความสามารถในด้านการเกษตรและการจัดการ เช่น การเข้ารับการฝึกอบรมที่ศูนย์ศึกษาการพัฒนาฯ คำแนะนำของเจ้าหน้าที่จากกระทรวงต่าง ๆ ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ เป็นต้น นอกจากนี้ ปัจจัยสำคัญอีก ประการหนึ่งที่มีผลต่อการปฏิบัติตามแนวทางทฤษฎี ใหม่คือแรงจูงใจที่เป็นพลังผลักดันให้เกษตรกรต้อง ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม หรือวิธีการทำมาหากิน เพื่อให้มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีกว่าเดิม เช่น เปลี่ยน จากการทำนาปีแบบเดิมซึ่งรอแต่น้ำฝนและการปลูก พืชเชิงเดี่ยวมาเป็นการเกษตรแบบผสมผสานและ การจัดหาแหล่งน้ำให้เพียงพออย่างไรก็ตาม ทั้ง ปัจจัยความสามารถและปัจจัยแรงจูงใจจะสัมฤทธิ์ผล ได้ไม่มาก หากเกษตรกรไม่ได้รับ "โอกาส" หรือการ

สนับสนุนส่งเสริมที่เกิดขึ้นอย่างมากมายในช่วงระยะ 3-4 ปีที่ผ่านมา อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการที่องค์กรและส่วนราชการที่เกี่ยวข้องต่างนำแนวพระราชดำริทฤษฎีใหม่ไปขยายผลอย่างกว้างขวาง



#### ตัวอย่างปัจจัยที่ต้องพิจารณา

- ความพร้อมทางกายภาพ ที่น่าประมาณ 15 ไร่ ทำเลที่ตั้ง เขตบริเวณประโยชน์จากแหล่งน้ำ
- ความมุ่งมั่นตั้งใจจริงของเกษตรกร และการตั้งเป้าหมายชีวิตแบบพอเพียง
- การรู้จักเลือกใช้เทคโนโลยีในการผลิตที่เหมาะสม
- การร่วมมือสนับสนุนจากภายนอก

#### แผนภาพแสดงปัจจัยที่เอื้อให้เกิดผลการปฏิบัติงาน

ประยุกต์จาก M. Blumberg และ C. D. Pringle (1982)

#### การออกแบบ/พัฒนาคุณภาพงานและการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง

ประเด็นสุดท้ายที่กล่าวได้ว่ามีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าที่ได้กล่าวมาแล้ว คือ การพัฒนาเนื้องาน โดยที่ดัชนีชี้วัดความสำเร็จของทฤษฎีใหม่ขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงวิธีคิดและวิธีการทำงานที่แตกต่างไปจากเดิม และจุดที่ควรสนใจหรือปัจจัยที่จะขาดเสียมิได้ในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงคือ ผู้เอื้อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือที่เรียกว่า Change Agent ซึ่งนอกจากจะเป็นเจ้าหน้าที่จากภาครัฐราชการหรือเอกชนแล้ว กลุ่มที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าก็คือเกษตรกรด้วยกันเองที่เป็นทั้งผู้รับความคิดการเปลี่ยนแปลง แปรสูตรปฏิบัติ และเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ด้วยการสร้างความยอมรับในหมู่เกษตรกรในพื้นที่ข้างเคียงให้ตระหนักในประโยชน์ของแนวคิด และแสดงให้เห็นตัวอย่างแห่งความสำเร็จที่เกษตรกรรายอื่นสามารถนำไปขยายผลทดลองปฏิบัติให้ได้ผลเช่นกัน

การจัดการกับการเปลี่ยนแปลงมีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย การทำความเข้าใจสภาพแห่งปัญหาในห้วงเวลาดั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน และการคาดการณ์อนาคต การวิเคราะห์ปัจจัยด้านบุคคลที่เกี่ยวข้อง และ ปัจจัยเชิงระบบที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงได้แก่ การติดต่อสื่อสาร กระบวนการเรียนรู้ และการให้สิ่งเสริมแรง รวมถึงปัจจัยเกื้อหนุนให้เกิดการปฏิบัติตามแนวทางทฤษฎีใหม่ ในที่นี้คือการสร้างตัวอย่างแห่งความสำเร็จจากโครงการทดลองต่าง ๆ อาทิ โครงการในระยะเริ่มต้นที่วัดผลระยะพัฒนา จังหวัดสระบุรี และการขยายผลไปยังพื้นที่อื่น ๆ เช่น บ้านกุดตอแก่น และบ้านแคนสามัคคี อำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ซึ่งจัดว่ามีความแห้งแล้งมาก แต่ก็สามารถนำทฤษฎีใหม่ไปดำเนินการได้เป็นผลเช่นกัน

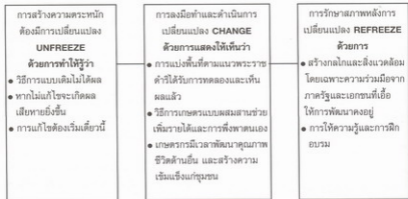
การปฏิบัติตามแนวทางทฤษฎีใหม่ สะท้อนให้เห็นวิธีการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่อธิบายได้ด้วยแผนภาพ กล่าวคือ ตลอดระยะเวลาที่เกษตรกรนำทฤษฎีใหม่ไปปฏิบัตินั้น จะผ่านช่วงของความรู้สึกที่แตกต่างกันไป โดยในช่วงเริ่มต้นนั้นเป็นการสร้างความตระหนักว่าต้องมีการเปลี่ยนแปลง ความรู้สึกของเกษตรกรอาจเริ่มจากความสงสัยหรือความสนใจอยากทราบว่าทฤษฎีใหม่คืออะไร เมื่อได้รับข้อมูลเพียงพอแล้วก็จะตัดสินใจเข้าร่วมโครงการซึ่งในระยะแรกนั้นอาจพบปัญหา/อุปสรรคในการปฏิบัติจริง ทำให้เกษตรกรบางรายเกิดความท้อแท้ วิตกว่าจะไม่ได้ผลตามที่คิด อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีใหม่ได้กล่าวไว้ชัดเจนว่าในการปฏิบัตินั้น ต้องทำอย่างค่อยเป็นค่อยไป และต้องการความอดทนของเกษตรกรที่จะต้องเหน็ดเหนื่อยเพิ่มขึ้นกว่าจะได้ผลตามต้องการ ซึ่งแม้จะไม่ได้ทำให้เกิดความร่ำรวย แต่ก็ไม่ต้องอดอยากอีกต่อไป ต่อจากนั้นจึงก้าวเข้าสู่ขั้นตอนของการรักษาสภาพหลังการเปลี่ยนแปลง โดยการสร้างกลไกแวดล้อมให้เอื้อต่อการประกอบอาชีพเกษตรกรรวมไม่ว่าจะเป็นจากภาครัฐหรือเอกชน ที่จะช่วยให้การ



พัฒนาคงอยู่และมีความต่อเนื่อง ดังพระราชโอรสอธิบายว่า "สำหรับชาวบ้าน . . . เมื่อมีรายได้เพิ่มขึ้นแล้ว เขาก็ทำการพัฒนาอย่างนี้ไปมากขึ้นทุกที ตอนเริ่มต้นทางราชการต้องช่วย เขาไม่มีเงินพอสำหรับมาทำการพัฒนาแบบนี้ เราทำการพัฒนาแบบนี้ให้ทีหลัง

ไม่ต้องส่งเสริม หมายความว่า รายได้ของเขามีมากขึ้นยิ่งมากขึ้นทุกปี แต่เข้าห้องไว้อย่างนี้ก็ยังจนลงทุกปี..." (แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาอันเนื่องมาจากพระราชดำริในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ พ.ศ. 2540 : หน้า 269)

### แผนภาพจำลองความรู้สึกของเกษตรกรที่เกิดขึ้นจากการนำทฤษฎีใหม่ไปปฏิบัติ



ประยุกต์จาก The long dark night of the innovator ของ Philippe & Dunlop อ้างใน Clarke (1994)

ดังจะเห็นได้ว่าทฤษฎีใหม่เป็นกระบวนการพัฒนาชุมชนที่มีทางออกหรือ“ที่”ให้กับเกษตรกรและเป็นการพัฒนาแบบองค์รวมที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทั้งด้านปัจจัยการดำรงชีพเชิงเศรษฐกิจอย่างพอเพียงตามควรแห่งครรลองอาชีพเกษตรกรและให้ความสำคัญของการดำรงชีวิตอย่างสันติสุขในครอบครัวที่อบอุ่น ในชุมชนที่มีความเข้มแข็งประกอบกันขึ้นเป็นสังคมที่เอื้อโอกาสให้เกษตรกรไทยได้พัฒนา “ศักยภาพ” อย่างเต็มที่และมีความสามารถที่จะปรับตัวเพื่อรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้

งานพัฒนาชุมชนที่ได้เรียนรู้จากทฤษฎีใหม่จึงเป็นกระบวนการที่ส่งเสริมให้ผู้คนในชุมชนได้เข้าร่วมเป็นเจ้าของกระบวนการพัฒนาอย่างแท้จริง สิ่งที่เกษตรกรเรียนรู้จากทฤษฎีใหม่ คือ ทั้งวิถีคิดและวิถีการแก้ปัญหาที่นำไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันและการประสานการทำงานที่เกิดประโยชน์กับทุกฝ่าย หลักการสำคัญของการพัฒนาชุมชนจึงอยู่ที่การเสริมสร้างความตระหนักและยอมรับการ

เปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป การเสริมสร้างก่อให้เกิดกำลังใจในการพัฒนาและความสามารถในการสร้างฐานรากของชุมชน โดยเริ่มต้นจากเกษตรกรให้มีความเป็นอยู่ที่ดียิ่ง ๆ ขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเกิดพลังทางสังคม (Social Energy) ที่สามารถผลักดันให้เกิดการแก้ปัญหาและการยังชีพที่เหมาะสม

ผลการเทียบเคียงศาสตร์ทางตะวันตกเพื่อทำความเข้าใจถึงสาระและนัยเชิงปฏิบัติของทฤษฎีใหม่ได้สะท้อนสาระหลักของการพัฒนาว่าไม่จำเป็นต้องมีสูตรสำเร็จหรือพิมพ์เขียวที่ต้องเป็นรูปแบบเดียวกันเสมอไป บทความนี้เลือกทฤษฎีใหม่มานำเสนอเพื่อให้เป็นอีกหนึ่งในแนวทางการพัฒนาที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการเรียนรู้มากกว่าการเน้นความสำเร็จเป็นที่ตั้งแค่ประการเดียว และย้ำความสำคัญของแนวคิดพื้นฐานของการพัฒนาชุมชนที่ต้องสอดคล้องและสนองตอบความต้องการของชุมชนด้วยการเสริมสร้างศักยภาพในการพัฒนาโอกาสและขยายทางเลือกในการดำรงชีพที่มุ่งไปสู่ความมั่นคงของมวลสมาชิกและความสมบูรณ์ของชุมชนและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน