

## บทที่ 5

### สรุปและเสนอแนะ

จากการศึกษาเพื่อติดตามโครงการพัฒนาต่าง ๆ ที่ได้รับการสนับสนุนจากสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยพายัพ สามารถสรุปประเด็นสำคัญเพื่อเป็นบทเรียนด้านการพัฒนาได้ดังนี้

#### 1. สรุปบทเรียนที่ได้รับจากกระบวนการพัฒนาภายใต้การสนับสนุนของแผนพัฒนาและบริการ มหาวิทยาลัยพายัพ

##### 1.1 บทเรียนเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรและเครือข่าย

- การริเริ่มโครงการโดยให้ชาวบ้านเข้ามามีส่วนร่วมที่แท้จริงนั้น นับเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของกระบวนการพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เป็นการพัฒนากระบวนการเรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรชาวบ้าน ถึงแม้ว่าบางโครงการอาจไม่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานที่วัดเป็นตัวเลขหรือตัวเงิน แต่อย่างน้อยชาวบ้านก็ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ที่ค่าเหล่านั้นร่วมกัน

- องค์กรที่มีฐานคิดเบื้องต้นในการรวมตัวกันเพื่อดำเนินกิจกรรมใด ๆ เพียงเพื่อ "ได้กู้เงิน" หรือเกิดจาก "แรงจูงใจทางรายได้" เพียงอย่างเดียว นั้น มักประสบปัญหาในเรื่องความยั่งยืนของโครงการ และมักประสบความล้มเหลวในการดำเนินงานในที่สุด ดังตัวอย่างกลุ่มสังฆกรดอนเปา เป็นต้น ในขณะที่หากฐานคิดของการรวมกลุ่มของชาวบ้านเกิดจากความภาคภูมิใจและต้องการสืบสานภูมิปัญญาของท้องถิ่นของตนเอง ดังเช่น กลุ่มเสื้อกบบ้านป่าสักขวาง ทำให้การดำเนินงานมีความเข้มแข็งและต่อเนื่องยิ่งยกว่า

- การเตรียมความพร้อมในเรื่องการบริหารจัดการโครงการ เป็นเงื่อนไขสำคัญของกระบวนการพัฒนาที่จะทำให้องค์กรชาวบ้านดำเนินงานด้วยความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้

- การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรชาวบ้านต้องคำนึงถึงการระดมทุนจากภายนอกที่ไม่ใช่มองแค่ตัวเงินแต่เพียงอย่างเดียว แต่ยังหมายรวมถึงการพยายามดึงทรัพยากรอื่น ๆ และบุคลากรทั้งจากภาครัฐ เอกชน นักวิชาการ ที่จะเข้ามาช่วยเสริมความรู้เชิงเทคนิคต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องให้กับชาวบ้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยพายัพ ซึ่งอาจมีเงินทุนที่จำกัดในการสนับสนุนจึง

จำเป็นที่จะต้องพยายามมองหาเครือข่ายความร่วมมือเพื่อตั้งทรัพยากรในรูปแบบต่าง ๆ ที่หลากหลายมากขึ้นในการหนุนเสริมงานพัฒนา

- การรวมกลุ่มองค์กรชาวบ้านเพื่อสร้างอำนาจต่อรองและหลีกเลี่ยงการถูกเอารัดเอาเปรียบจากกระแสทุนจากภายนอกภายใต้ระบบการเกษตรเชิงพาณิชย์นั้น ยังคงเป็นคำถามว่า ชาวบ้านจะเกิดอำนาจที่แท้จริงได้เพียงไร ดังนั้น จำเป็นที่เราจะต้องขบคิดถึงทิศทางใหม่ ๆ ในการเลือกสนับสนุนองค์กรชาวบ้านให้สามารถล้มตาอาปากได้อย่างแท้จริง เช่น อาชีพทางเลือกใหม่ ๆ หรือการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลผลิตทางการเกษตรด้วยการพัฒนาด้านแปรรูป เป็นต้น ดังตัวอย่างชุมชนหลายแห่งที่ประสบความสำเร็จมาแล้ว

## 1.2 บทเรียนเกี่ยวกับการพัฒนากระบวนการเรียนรู้

- การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ นับเป็นหัวใจของงานพัฒนาไม่ว่าโครงการนั้น ๆ จะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวก็ตาม เพราะการได้ร่วมอยู่ในกระบวนการเรียนของชาวบ้านเพื่อให้เข้าใจถึงเงื่อนไขของความสำเร็จหรือล้มเหลว จะเป็นกุญแจสำคัญของก้าวเดินและลุกขึ้นสู้ต่อไปของชาวบ้านด้วยความมั่นใจยิ่งขึ้น

- การสรุปบทเรียนของกระบวนการพัฒนาโดยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องร่วมกัน มีความสำคัญอย่างยิ่งและจะเป็นประโยชน์ให้กับองค์กรชาวบ้านกลุ่มอื่น ๆ เพื่อเรียนรู้ต่อไป

## 1.3 บทเรียนเกี่ยวกับการพัฒนาอาชีพทางเลือก

- สภาพปัญหาของชุมชนชนบทไทยเป็นปัญหาเชิงโครงสร้างที่ซับซ้อนอันเป็นผลจากความผิดพลาดของทิศทางการพัฒนาประเทศมาตั้งแต่อดีต ส่งผลให้ชาวบ้านต้องตกอยู่ในวังวนของความยากจนและตกอยู่ในฐานะเป็นเพียงเบี้ยล่างของการพัฒนาที่มุ่งเน้นตัวเลขการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจเป็นสำคัญ ดังนั้น การแสวงหาอาชีพทางเลือกใหม่ ๆ ให้กับชาวบ้านที่หลุดจากกรอบคิดเดิม ๆ จึงเป็นประเด็นสำคัญในการพัฒนาชุมชนชนบท

## 1.4 บทเรียนเกี่ยวกับการสร้างสวัสดิการชุมชน

- งานพัฒนาเป็นกระบวนการที่ไม่ใช่จำกัดจำเพาะกลุ่มคนใดกลุ่มคนหนึ่งที่เราให้การสนับสนุนด้านเงินทุนในการดำเนินงานเท่านั้น หากแต่ผลพวงของการดำเนินงานยังต้องมุ่งเป้าหมายเพื่อขยายผลสู่กลุ่มคนผู้ด้อยโอกาสอื่น ๆ ในชุมชนที่ไม่ได้เข้าร่วมโครงการ ดังนั้น กิจกรรมด้านการพัฒนากองทุนชุมชนและการสร้างสวัสดิการชุมชนให้ครอบคลุมผู้ยากไร้อื่น ๆ จึงมีความสำคัญในฐานะเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพชีวิตและความสงบสุขในชุมชนโดยส่วนรวม

### 1.5 บทเรียนเกี่ยวกับความยั่งยืนของโครงการพัฒนา

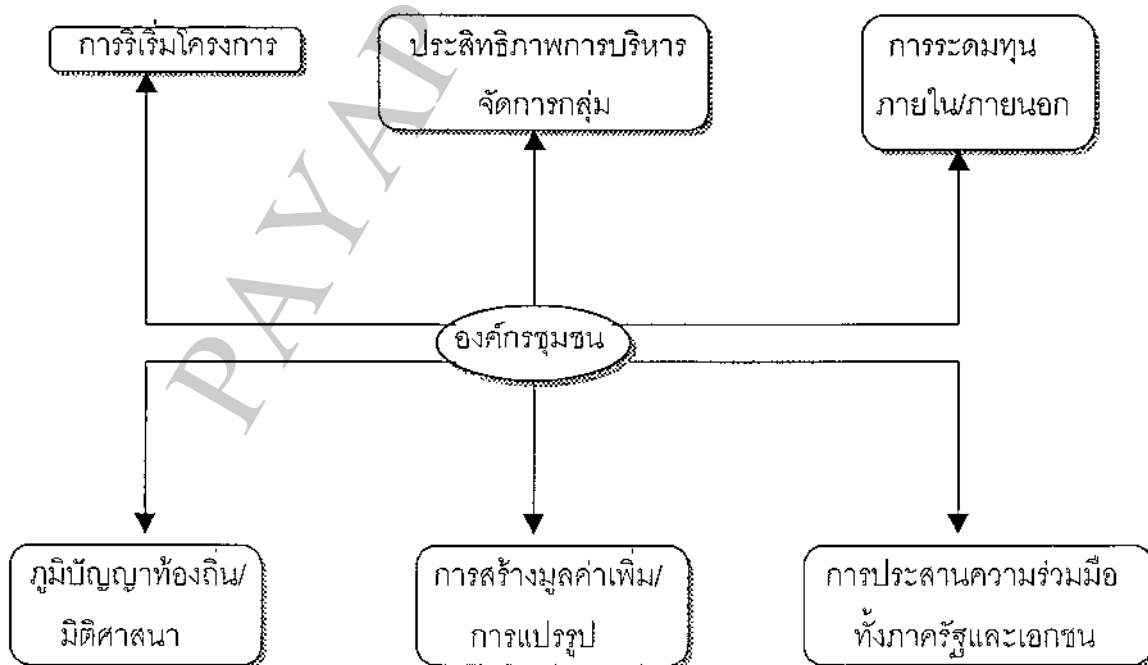
- ถึงแม้ว่าการพัฒนาชุมชนเป็นกระบวนการที่คงต้องดำเนินต่อเนื่องไปเรื่อย ๆ ไม่มีที่สิ้นสุดทราบเท่าที่ชุมชนยังคงอยู่ แต่อย่างไรก็ตาม คำถามในเรื่องจุดสิ้นสุดของการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกนับเป็นเรื่องที่สำคัญที่แหล่งทุนจะต้องตั้งคำถามเพื่อให้ชุมชนสามารถพึ่งตนเองได้อย่างแท้จริง

## 2. สรุปแนวคิดเด่นของโครงการพัฒนา

จากการติดตามโครงการทั้ง 4 กลุ่มใน 3 พื้นที่ พบว่ามีแนวคิดเด่น ๆ ในการพัฒนาชุมชน ดังนี้

- 2.1 ความเข้มแข็งของการรวมกลุ่มของชาวบ้าน ขึ้นกับปัจจัยหลายประการ เช่น การริเริ่มจากชาวบ้าน ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการกลุ่ม และการประสานทรัพยากรจากภายนอกทั้งจากภาครัฐและเอกชน
- 2.2 การพัฒนาอาชีพที่เน้นการสืบทอดภูมิปัญญาท้องถิ่น
- 2.3 การพัฒนาด้านการแปรรูปเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ให้กับผลผลิตทางการเกษตรของชาวบ้าน
- 2.4 การพัฒนาศักยภาพทางธุรกิจขององค์กรชุมชนเพื่อสร้างอำนาจต่อรองกับตลาด
- 2.5 การพัฒนาที่ใช้มิติทางศาสนาในการกระจายผลประโยชน์สู่การสร้างสวัสดิการชุมชน

โดยสามารถเขียนสรุปเป็นแผนภูมิได้ดังนี้  
กระบวนการพัฒนาที่น่าสนใจ คือ

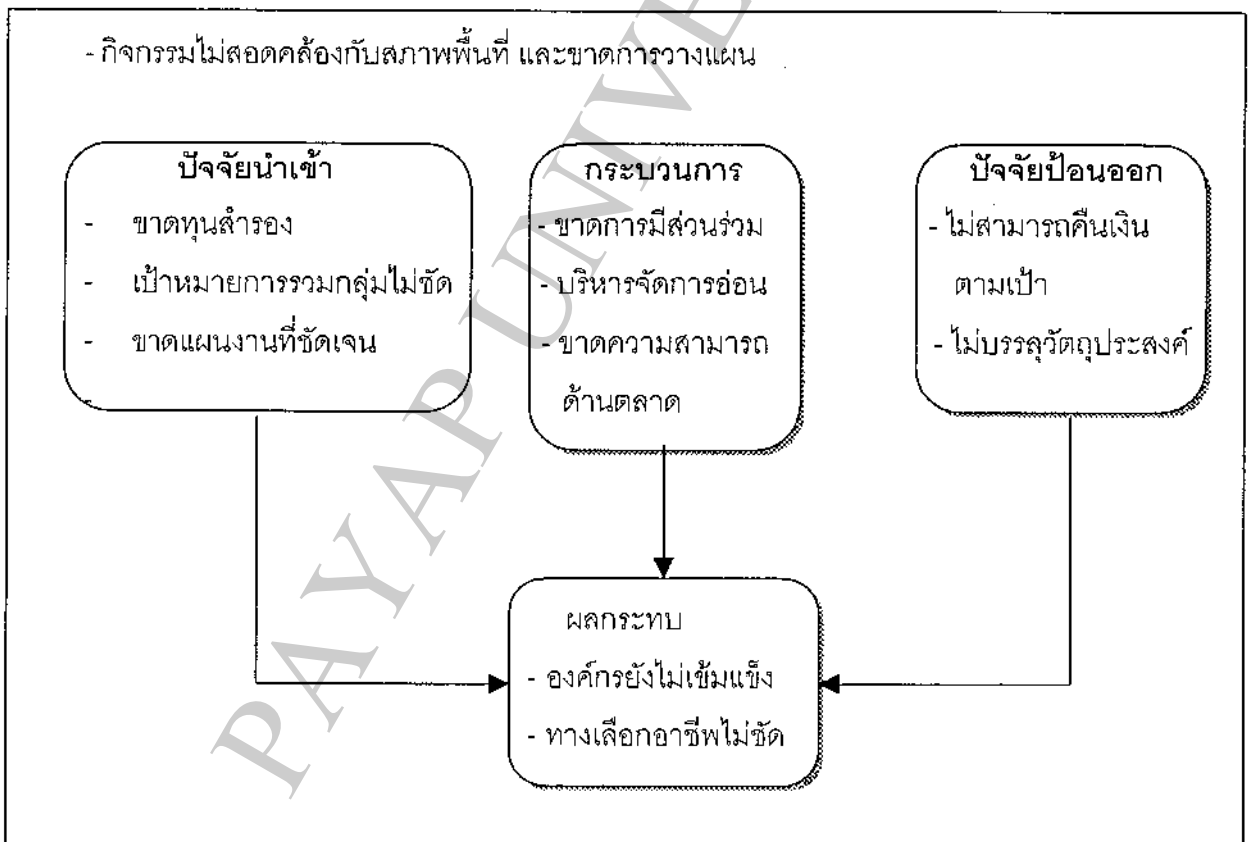


### 3. ปัญหาและอุปสรรคของโครงการพัฒนา

จากการพิจารณาโครงการพัฒนาทั้ง 4 โครงการโดยภาพรวมพบว่า ยังคงมีปัญหาอุปสรรคสำคัญด้านความไม่สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพกายภาพของพื้นที่ เช่น ข้อจำกัดในการเลี้ยงวัวที่เกินความสามารถของพื้นที่ที่จะรองรับได้ รวมถึงการปลูกสตอเบอร์รี่เป็นจำนวนมากโดยขาดการวางแผนการผลิตทำให้ขาดแคลนน้ำ รวมทั้งมีผลผลิตที่ล้นตลาดในบางช่วง เป็นต้น

นอกจากนั้น กระบวนการรวมกลุ่มยังขาดความชัดเจนในเป้าหมายระยะยาว ทำให้ขาดความเข้มแข็งที่แท้จริง และการแสวงหาอาชีพทางเลือกของชาวบ้านยังไม่สามารถแก้ปัญหาให้ชาวบ้านได้อย่างชัดเจน

#### สภาพปัญหาและอุปสรรค



## 4. ข้อเสนอแนะ

### 4.1 การแก้ไขปัญหาของโครงการต่าง ๆ

- ชาวบ้านกลุ่มต่าง ๆ ยังคงมีความต้องการเสริมสร้างความเข้าใจในความรู้เกี่ยวกับการวางแผนการผลิต และการวิเคราะห์ตลาด เพื่อให้ได้ผลผลิตที่เหมาะสมกับความต้องการของตลาด
- การอบรมเรื่องเทคนิคการบริหารจัดการกลุ่ม เพื่อการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ จะได้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความโปร่งใส ยังเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับกลุ่ม มิฉะนั้นแล้วอาจทำให้กลุ่มล้มได้
- ควรมองถึงการพัฒนากระบวนการแปรรูปผลผลิต ให้มีความหลากหลายมากขึ้น เพื่อเป็นอาชีพทางเลือกให้กับชาวบ้าน และยังเป็นเวทีการเรียนรู้ของชาวบ้าน
- กิจกรรมหลายอย่างไม่ว่าจะเป็น การเลี้ยงวัว หรือการปลูกสตรอเบอรี่ มีการดำเนินการในพื้นที่อื่น ๆ นอกโครงการ ควรที่จะมีการมองถึงการร่วมกันในระดับเครือข่ายที่อาจช่วยกันแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ดีขึ้น เช่น การเลี้ยงสัตว์ อาจพิจารณาถึงการขอกันพื้นที่การปล่อยสัตว์เป็นระบบคอกรวม มีการจัดการร่วมกัน เพื่อลดปัญหาการสร้างความเสียหายให้กับผลผลิตของชาวบ้านอื่น ๆ เป็นต้น

### 4.2 การกำหนดแนวทางการพิจารณาสับสนุนโครงการพัฒนา

#### 4.2.1 แนวทางการพัฒนาโครงการในอนาคต

- มีการกำหนดทิศทางการพัฒนาที่ชัดเจน โดยเน้นการแปรรูปเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลผลิตของชาวบ้าน โดยใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม ลดการพึ่งพามากจากภายนอกให้มากขึ้น การสนับสนุนโครงการที่เป็นกิจกรรมพื้นฐานทางการเกษตร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเกษตรเชิงพาณิชย์ นอกจากต้องพึ่งพาปัจจัยการผลิต รวมทั้งการตลาดจากภายนอกซึ่งชาวบ้านรวมตัวกันเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ไม่สามารถที่จะสร้างอำนาจต่อรองได้อย่างแท้จริงแล้ว ด้านสภาพทางกายภาพของพื้นที่หลายแห่งยังมีขีดข้อจำกัดและสร้างปัญหา เช่น ไม่มีน้ำเพียงพอ หรือไม่มีที่เลี้ยงสัตว์จำนวนมาก ๆ เป็นต้น

#### 4.2.2 แนวทางการพิจารณาโครงการ

##### - กระบวนการพิจารณาสับสนุนโครงการ

ต้องคำนึงถึงการริเริ่มโดยกลุ่มชาวบ้านอย่างแท้จริง ความชัดเจนของโครงการ ความเป็นไปได้ของโครงการ ความเหมาะสมกับสภาพกายภาพของพื้นที่ที่ดำเนินโครงการ ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ควรให้ความสำคัญในลำดับแรก ๆ

##### - เลือกสนับสนุนโครงการที่มีศักยภาพในการพัฒนา

เนื่องจากสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยพายัพ มีงบประมาณด้านการพัฒนาที่จำกัดในการสนับสนุนโครงการต่าง ๆ ควรเน้นด้านคุณภาพ คือ เลือกให้การสนับสนุนโครงการที่มีศักยภาพที่จะประสบผลสำเร็จเพื่อเป็นต้นแบบในการพัฒนาให้กับพื้นที่อื่น ๆ ได้มาศึกษาดูงาน โดยมีประเด็นการพัฒนาในหลากหลายมิติ และมีการประสานงานความร่วมมือจากหลาย ๆ ฝ่ายทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อดึงทรัพยากรจากส่วนต่าง ๆ เสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กรชาวบ้านอย่างแท้จริง

##### - การเตรียมความพร้อมชุมชน

เมื่อตัดสินใจสนับสนุนโครงการใด ๆ ที่เห็นว่ามีศักยภาพในการพัฒนาแล้ว สถาบันฯ จำเป็นที่จะต้องมีการเตรียมความพร้อมของชุมชนเพื่อรองรับกิจกรรมการพัฒนา ได้แก่ การจัดฝึกอบรมเรื่องการบริหารจัดการกลุ่ม การจัดทำระบบบัญชี และความรู้ด้านเทคนิคเฉพาะในแต่ละกิจกรรม เพื่อให้ชาวบ้านมีความพร้อมในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

##### - บทบาทการทำงานของเจ้าหน้าที่สถาบัน

เจ้าหน้าที่สถาบันฯ ควรเข้ามีส่วนร่วมร่วมกับชาวบ้านตั้งแต่เริ่มต้นในการวิเคราะห์สภาพปัญหา และความต้องการของกลุ่ม การเป็นที่ปรึกษาในการให้ความแนะนำในการเขียนโครงการเพื่อขอรับการสนับสนุนจากแหล่งทุนต่าง ๆ ทั้งจากมหาวิทยาลัยพายัพ หรือแหล่งทุนอื่น ๆ เพื่อให้ชาวบ้านได้เกิดความรู้ถึงถึงความมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาของสถาบันฯ ตั้งแต่เริ่มต้น และเมื่อโครงการดำเนินไปแล้ว เจ้าหน้าที่จะต้องมีการติดตามโครงการอย่างสม่ำเสมอ และควรประสานกับฝ่ายวิจัยและข้อมูล เพื่อพิจารณาโจทย์ประเด็นการวิจัยสำหรับเป็นฐานในการสนับสนุนงานพัฒนา

การเชื่อมโยงงานวิจัยเพื่อสนับสนุนงานพัฒนาดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นว่าเป็นสิ่งสำคัญจำเป็นที่ท้าทายทิศทางการทำงานของสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยพายัพ เนื่องจากมหาวิทยาลัยพายัพ มีลักษณะเด่นประการหนึ่งคือ มีการเปิดสอนในหลากหลายสาขาทั้งทางวิทยาศาสตร์ สังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์ สอดคล้องกับแนวคิดของงานพัฒนาที่เป็นกระบวนการต่อเนื่อง และเป็นองค์รวม มีมิติต่าง ๆ

ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน ดังนั้น หากมีงานวิจัยในพื้นที่ที่สามารถระบุทิศทางทางแก้ไขปัญหาขององค์กรชุมชนอย่างเป็นรูปธรรม นอกจากจะเป็นการให้บริการสังคมอันเป็นการกิจสำคัญประการหนึ่งของบทบาทอาจารย์ในมหาวิทยาลัยแล้ว ผลวิจัยที่ได้ยังเป็นการพัฒนาการเรียนการสอนที่สำคัญที่มาจากสนามประสบการณ์จริงของชาวบ้านที่อาจไม่พบในตำรา

#### - บทบาทของคณะกรรมการสถาบันวิจัยและพัฒนา

บทบาทที่ผ่านมาของคณะกรรมการสถาบันฯ มักเน้นแต่เพียงการพิจารณาโครงการตามที่ชาวบ้านเสนอมาเท่านั้น ผู้วิจัยเห็นว่า คณะกรรมการสถาบันฯ จำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์เชิงรุกในงานพัฒนา เนื่องจากได้สังเกตเห็นถึงความต้องการและจุดอ่อนขององค์กรชาวบ้าน ในขณะที่ คณะกรรมการสถาบันฯ ส่วนเป็นคณาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มาจากหลากหลายสาขา ซึ่งนับเป็นจุดแข็งของสถาบันฯ ดังนั้น นอกเหนือจากบทบาทในการพิจารณาอนุมัติ หรือไม่อนุมัติโครงการใดๆ ที่เสนอเข้าที่ประชุมแล้ว

คณะกรรมการสถาบันฯ ควรมียุทธศาสตร์ในการกำหนดนโยบายและทิศทางทางพัฒนาของสถาบันฯ การจัดลำดับความสำคัญเร่งด่วนโครงการที่จะให้การสนับสนุน การให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะเพื่อแก้ไขจุดอ่อนและข้อบกพร่องของโครงการ และประการสำคัญยิ่ง คือ เมื่อได้ให้การสนับสนุนโครงการพัฒนาใด ๆ แล้ว คณะกรรมการสถาบันฯ ควรมีการติดตามเวทีการประชุมสรุปงานของโครงการเพื่อเป็นเวทีของกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างชาวบ้าน ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติจริงในพื้นที่ กับนักวิชาการที่รอบรู้เชิงทฤษฎีและอาจมองภาพรวมได้ดีกว่า เพื่อร่วมกันช่วยแก้ไขปัญหาลักษณะต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน

#### 4.3 แนวทางในการติดตามและประเมินผลโครงการ

- การดำเนินงานด้านการติดตามโครงการพัฒนาของแผนกพัฒนาและบริการ สถาบันวิจัยและพัฒนา ที่ผ่านมามีจุดแข็งคือ มีเจ้าหน้าที่ที่สนใจงานพัฒนาและการทำงานร่วมกับชาวบ้านอย่างแท้จริง ทำให้มีการออกติดตามโครงการต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ซึ่งบทบาทดังกล่าว เป็นสิ่งสำคัญจำเป็นที่สถาบันวิจัยและพัฒนาควรให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ต่อไป

- นอกจากนั้น สถาบันฯ ยังมีระบบการติดตามเพื่อสรุปงานประจำปีและแลกเปลี่ยนประสบการณ์กันอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด โดยการจัดประชุมเพื่อให้ผู้นำกลุ่มต่าง ๆ มาสรุปผลการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมา ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่ประสบ และแนวทางที่จะดำเนินการในปีต่อไป

ผู้วิจัยเห็นว่าการจัดจัดเวทีสรุปงาน และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็นและมีประโยชน์ต่อชาวบ้าน แต่อย่างไรก็ตาม รูปแบบดังกล่าวยังคงมีข้อจำกัดที่เป็นการประชุมร่วมกันในวงแคบ ๆ และไม่อาจช่วยแก้ไขปัญหาให้ชาวบ้านที่เป็นรูปธรรมได้อย่างแท้จริง จึงมีข้อเสนอว่า สถาบันฯ ควรจัดการประชุมประจำปีที่มีองค์ประกอบของผู้เข้าร่วมที่มีความหลากหลายมากขึ้น ได้แก่ เจ้าหน้าที่ของภาครัฐจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงนักธุรกิจที่เข้าใจปัญหาด้านการตลาด นักวิชาการ และองค์กรพัฒนาเอกชนที่ประสบการณ์การทำงานพัฒนา เป็นต้น ซึ่งอาจทำให้เวทีสรุปงานเป็นประโยชน์ต่อชาวบ้านอย่างแท้จริง

- การพาสมาชิกกลุ่ม หรือผู้นำกลุ่มไปศึกษาดูงานเกษตรกร หรือชุมชนอื่น ๆ ที่ประสบความสำเร็จในการรวมกลุ่มการผลิต หรือแปรรูปผลผลิต ยังเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญเพื่อเป็นการจุดประกายและเสริมสร้างความมั่นใจให้กับให้กับชาวบ้าน



แผนภูมิที่ 3 แสดงข้อเสนอแนะกระบวนการทำงานและการพิจารณาโครงการ  
ของสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยพายัพ ในอนาคต

