

การพัฒนาศักยภาพผู้นำชุมชนเทศบาลตำบลไหล่หิน อำเภอเกาะคา จังหวัดลำปาง *

Development of the Community Leadership,
Lai Hin Municipality, Koh Kha District, Lampang Province

สุวรรฐ์ แลสันกลาง¹, อนันต์ อุปสอด², อติสร สวอยฉลาด³, และ ล้านนา มาปลูก⁴
Suvarat Laesanklang¹, Anan Upasod², Adisorn Suaychalad³, and Lanna Maplook⁴
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง^{1,2,3}

Faculty of Humanities and Social Sciences, Lampang Rajabhat University^{1,2,3}

โรงเรียนไหล่หินวิทยา⁴

Laihin wittaya school⁴

Corresponding Author, E-mail: svr2550@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษาปัญหาและกระบวนการทำงานของผู้นำชุมชนในการปฏิบัติงานพัฒนาเทศบาลตำบลไหล่หิน อำเภอเกาะคา จังหวัดลำปาง 2) เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพผู้นำชุมชน ในการปฏิบัติงานพัฒนาแบบมีส่วนร่วมในเทศบาลตำบลไหล่หิน อำเภอเกาะคา จังหวัดลำปาง เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือวิจัยที่ใช้ คือ การสนทนากลุ่ม การสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 50 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและเรียบเรียงเสนอโดยวิธีพรรณนา

ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำแหล่งเรียนรู้ชุมชน โดยส่วนมากมีบทบาทและภารกิจความรับผิดชอบที่ซ้ำซ้อนในการทำงานต่าง ๆ เพื่อชุมชน ขณะที่ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัญหาพบว่า แกนนำชุมชน ขาดการแสดงออก ไม่มีความมั่นใจการนำเสนอ ขาดทีมงานคนรุ่นใหม่

* ได้รับความเห็นชอบ: 28 พฤษภาคม 2567; แก้ไขบทความ: 6 สิงหาคม 2567; ตอรับตีพิมพ์: 14 สิงหาคม 2567



รับช่วงต่อกิจกรรม และขาดกระบวนการคิด การตัดสินใจร่วมกัน และขาดองค์ความรู้เพื่อยกระดับการนำเสนอข้อมูลที่ดี

ผลการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพผู้นำชุมชนพบว่า กลุ่มเป้าหมาย ได้พัฒนาการสื่อสารที่ดีขึ้น กล่าวแสดงออกในฐานะวิทยากรแหล่งเรียนรู้ชุมชน มีการเรียนรู้ร่วมกัน ด้วยการปรับพฤติกรรมการพูด ขณะที่การทำงานเป็นทีมพบว่า ได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน โดยคำนึงถึงความสัมพันธ์ของความเป็นทีม ในการบริหารงานแหล่งเรียนรู้ในภาพรวม

ผลวิจัยได้พบองค์ความรู้ที่สำคัญของงานพัฒนาที่สร้างการเปลี่ยนแปลงจากเรื่องเล็ก ๆ ในชุมชน โดยเริ่มจากสมาชิกแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ที่มีจิตอาสาและรักชุมชน ร่วมลงมือทำด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง ภายใต้การสื่อสารสนทนาเพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน ก่อเกิดเป็นปัญหาร่วมกันในชุมชน มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน นับเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่องานพัฒนาให้ก้าวหน้าต่อไปได้

คำสำคัญ: การพัฒนาศักยภาพ; การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม; แหล่งเรียนรู้ชุมชน

Abstract

The objectives of this study were to better comprehend the challenges and methods that community leaders faced in carrying out the development of Lai Hin Municipality, Koh Kha District, Lampang Province, as well as to increase and improve their ability to carry out participatory development work in these areas. The research is qualitative. In-depth interviews and focus groups served as the data collection tools. 50 important participants. Utilize content analysis methods to analyze data and put them together in a descriptive manner.

According to the research, the majority of community resource leaders do duplicate duties in a range of community services. A lack of expression, a lack of confidence in the presentation, the absence of a group of young people to take charge of the activities, a lack of collaborative thinking and decision-making processes, and a lack of knowledge to improve the presentation of quality information were all discovered in the data analysis on the problem condition.



The target group has improved their communication skills, gained confidence in their ability to speak up as a community resource, and improved collaborative learning through speech behavior modification as a result of the development and strengthening of community leaders' potential. Learning was shared while working as a team by considering the role that collaboration plays in the overall administration of educational materials.

The study's findings revealed significant understanding of development work. Small things in the community start to change as a result, beginning with the volunteers and community-loving members of the numerous learning centers. Participate consistently in accomplishing tasks on your own. Within the context of conversational communication for cooperative learning and communal knowledge creation Maintaining positive relationships with one another is crucial for the development process to advance.

Keywords: capacity development; cooperative learning; community learning resources

1. บทนำ

ยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การทำงานในกระบวนทัศน์แบบเดิม ๆ ไม่สามารถรับมือกับเครือข่ายโลกไร้พรมแดนได้ จึงเกิดช่องว่างทางสังคม ที่นำไปสู่ความขัดแย้งในรูปแบบต่าง ๆ ภาวะผู้นำ) Leadership (จึงนับว่า มีความสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับวิวัฒนาการของโลก เพื่อสามารถนำองค์กรไปสู่การแข่งขันได้อย่างยั่งยืน) sustainable competitiveness (อย่างไรก็ตาม องค์กรที่มีผู้นำที่เก่งเพียงคนเดียว นั้น อาจไม่สามารถเกิดประสิทธิผลท่ามกลางสถานะที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในโลกปัจจุบัน ดังนั้น การทำงานเป็นทีม จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำร่วมกัน ซึ่งจะช่วยให้เกิดการตัดสินใจ การแก้ปัญหาที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพได้ (Den Hartog & Koopman, 2001, p. 167-187)



ที่ผ่านมาสังคมโลกถูกระบบการศึกษา วิธีคิดการพัฒนาสังคม การแพทย์สมัยใหม่ ทุญ่การบริหารจัดการ และระบบราชการ ล้วนได้รับอิทธิพลจากระบบทศน์แบบกลไก ที่เสนอให้มีมุมมอง เป็นลักษณะของชิ้นส่วนต่าง ๆ มาประกอบรวมกัน ทำให้เห็นสิ่งที่แยกกัน ไม่มีปฏิสัมพันธ์กับส่วนต่าง ๆ อย่างเป็นระบบมีชีวิต ส่งผลให้มีวิธีคิดและการทำงาน ไม่สอดคล้อง กับสภาพปัญหา ไม่ได้สร้างผลสะท้อนที่เปลี่ยนแปลงสังคม ดังนั้น ผู้นำสังคม องค์กรยุคใหม่ จำต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถปรับกระบวนทศน์แบบกลไกมาเป็นองค์รวม บูรณาการแบบทีมแห่งการเรียนรู้เพื่อให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้เพื่อลด ช่องว่าง และสร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์กรชุมชนท้องถิ่นของตนเอง (ชัยวัฒน์ ธีระพันธุ์ 2554, น. 50-53)

องค์กรชุมชนท้องถิ่นในพื้นที่เทศบาลตำบลไหล่หิน อำเภอกะเคา จังหวัดลำปาง นับเป็นองค์กรชุมชนท้องถิ่นอีกแห่งหนึ่ง จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้นำชุมชน (เกรียงไกร จำปา, สัมภาษณ์, 1 สิงหาคม 2565) พบว่า ที่ผ่านมาได้มีหน่วยงาน องค์กรภาครัฐและภาคเอกชน ตลอดจนสถาบันศึกษาจำนวนมากเข้าไปส่งเสริมการพัฒนาในมิติต่าง ๆ บางโครงการก็เป็นพื้นที่ ชุมชนเดียวกัน มีจุดเป้าหมายการทำงานใกล้เคียงกัน แต่กลับขาดการบูรณาการร่วมกัน อีกทั้ง ยังไม่มีกระบวนการทำงานพัฒนาที่ต่อเนื่อง งบประมาณ โครงการก็จบ ห่างหายไป ไม่ต่อเนื่อง เช่น การจัดการขยะชุมชน ที่เป็นไปอย่างล่าช้า ทั้งนี้เนื่องจากปัญหาระบบการสร้าง ความเข้าใจ ของคนในชุมชน การสร้างผู้นำกระบวนการเรียนรู้ที่ไม่ดีพอ จากสภาพปัญหาดังกล่าว คณะผู้วิจัย จึงสนใจศึกษาการพัฒนาที่มหาวิทยาลัยแหล่งเรียนรู้ชุมชน เพื่อหนุนเสริมการพัฒนา ศักยภาพ ผู้ปฏิบัติงานขับเคลื่อนชุมชนท้องถิ่น ให้เกิดการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ ที่จะ เป็นประโยชน์ต่อชุมชนในพื้นที่เทศบาลตำบลไหล่หินต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัญหาและกระบวนการทำงานของผู้นำแหล่งเรียนรู้ชุมชนในการปฏิบัติงาน พัฒนาเทศบาลตำบลไหล่หิน อำเภอกะเคา จังหวัดลำปาง
2. เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพผู้นำแหล่งเรียนรู้ชุมชน ในการปฏิบัติงานพัฒนา แบบมีส่วนร่วมในเทศบาลตำบลไหล่หิน อำเภอกะเคา จังหวัดลำปาง



3. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยวิจัยเชิงปฏิบัติการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community Action Research: CAR) ซึ่งเน้นความสำคัญของการสร้างชุมชน ภายใต้ความร่วมมือที่หลากหลาย เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงศักยภาพผู้นำแหล่งเรียนรู้เทศบาลตำบลไหล่หิน เป็นวงจรเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง, มีการทำงานร่วมกันแบบทีมที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ (ศุภวัธย์ พลายน้อย, 2547, น. 25)

1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

การวิจัยครั้งนี้ คณะผู้วิจัยคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจงผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ซึ่งเป็นผู้มีส่วนสำคัญในการปฏิบัติงาน และขับเคลื่อนงานพัฒนาแหล่งเรียนรู้ชุมชนเทศบาลตำบลไหล่หิน คือ ผู้นำแหล่งเรียนรู้และกลุ่มนักเรียน 2 แห่ง จำนวน 50 คน โดยจำแนกได้ดังนี้

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ของกลไกการปฏิบัติการวิจัย

ที่	พื้นที่ชุมชน	กลุ่มงานพัฒนา	จำนวน
1.	หมู่ 1 บ้านเข้าซ้อน	ผู้นำกลุ่มผลิตภัณฑ์ผักตบชวา	5
2.	หมู่ 2 บ้านไหล่หิน	ผู้นำกลุ่มผู้สูงอายุ	5
3.	หมู่ 3 บ้านแม่ฮวก	ผู้นำธนาคารขยะชุมชน	5
4.	หมู่ 4 บ้านมะกอกนาบัว	ผู้นำกลุ่มป่าชุมชน	5
5.	หมู่ 5 บ้านกิ้ว	ผู้นำกลุ่มเพิ่มมูลค่าขยะจากใบไม้ไหล่หิน	5
6.	หมู่ 6 บ้านไหล่หินตะวันตก	ผู้นำกลุ่มเครดิตยูเนียนไหล่หิน	5
7.	โรงเรียนไหล่หินราษฎร์บำรุง	นักเรียนปฐมศึกษาที่สนใจเรื่องมรดกเทศก์	5
8.	โรงเรียนไหล่หินวิทยา	นักเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งสนใจเรื่องมรดกเทศก์ มีความพร้อมด้านการสื่อสารและด้านภาษา	15



2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 การสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับปัญหา และกระบวนการทำงานของผู้นำและองค์กรชุมชน เทศบาลตำบลไหล่หิน

2.2 การสนทนากลุ่ม การสังเกต การประชุม และการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล คณะผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยมีขั้นตอนคือ 1) ประสานความร่วมมือไปยังสำนักงานเทศบาลตำบลไหล่หิน เพื่อขอให้แจ้งไปยังกลุ่มผู้นำแหล่งเรียนรู้ชุมชนผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และนัดหมายสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม และ 2) ดำเนินกิจกรรมพัฒนาศักยภาพผู้นำแหล่งเรียนรู้ชุมชนต่างๆ

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

คณะผู้วิจัย นำข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสาร การสนทนากลุ่ม การสัมภาษณ์เชิงลึก มาตรวจสอบเพื่อความถูกต้องของประเด็นปัญหาและสภาพภายในองค์กรเพื่อให้ทราบศักยภาพที่แท้จริงของผู้นำแหล่งเรียนรู้ โดยประยุกต์ใช้แนวคิดการวิเคราะห์ SWOT Analysis (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2564, น. 45) และวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ตามประเด็นกระบวนการวิจัย และเรียบเรียงเสนอเป็นรายงานโดยวิธีพรรณนา และประยุกต์ใช้แนวคิดองค์การเรียนรู้ของ Senge (1991 อ้างถึงใน ยुरพร ศุทธรัตน์, 2552, น. 23) เป็นแนวทางพัฒนาศักยภาพผู้นำแหล่งเรียนรู้ และสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย

4. สรุปผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ปัญหาและกระบวนการทำงานของผู้นำแหล่งเรียนรู้ชุมชน

ผลวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับปัญหาและกระบวนการทำงานกลุ่มผู้นำแหล่งเรียนรู้ชุมชน 6 ชุมชน พบประเด็นร่วมที่สำคัญดังนี้

ด้านจุดแข็งของกลุ่ม ได้แก่ การมีสถานที่ตั้งของกลุ่มที่ชัดเจน มีผู้รู้ชุมชนด้านต่างๆ เช่น หมอพื้นบ้าน มีอดีตราชการเกษียณที่มีความรู้พร้อมสนับสนุนกิจกรรม ทีมทำงานมีจิตอาสา และมีความพร้อมในการทำงาน มีความตั้งใจทำงาน และมุ่งมั่นต่อผลสำเร็จ

จุดอ่อนของกลุ่ม ได้แก่ ทีมทำงานมีภาระหน้าที่รับผิดชอบหลายด้านที่ซ้ำซ้อน เช่น เป็นผู้นำชุมชน เป็นประธานแม่บ้าน เป็นอสม. ไม่มีคนรุ่นใหม่มาเสริมหรือผู้รับช่วงต่อกิจกรรม ขาดกลไกที่ดีเพื่อเชื่อมประสานฝ่ายต่างๆ ขณะที่กลุ่มนักเรียน มีภาระงานการเรียนหลาย ๆ วิชา



โอกาสที่เอื้อประโยชน์ต่อกลุ่ม ได้แก่ “วัดไหล่หิน” ซึ่งเป็น สถานที่ท่องเที่ยวสำคัญ เป็นสถานที่เก็บทรัพย์สินทางปัญญาคือ “คัมภีร์โบราณ” มากที่สุดในจังหวัดลำปาง และเมื่อวันที่ 19 มกราคม 2566 จังหวัดลำปางได้พิจารณาแหล่งศิลปกรรมมรดกทางวัฒนธรรมของจังหวัด ลำปางและประกาศให้ชุมชนบ้านไหล่หินเป็นย่านชุมชนเก่าไหล่หิน

ภัยคุกคามจากนอกที่มีผลกระทบต่อกลุ่ม ได้แก่ ข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยีปัจจุบันมีความซับซ้อน ส่งผลให้ผู้นำและสมาชิกกลุ่มไม่สามารถเข้าถึงข่าวสารสำคัญและเสียโอกาส สมาชิกในกลุ่มมีปัญหาหนี้สิน ขาดวินัยการเงิน และใช้บริการกู้ยืมนอกระบบ จิตใจมีกังวลทำให้เกิดผลกระทบต่อการบริหารจัดการกลุ่มหรือแหล่งเรียนรู้ในมิติต่าง ๆ

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพผู้นำแหล่งเรียนรู้ ชุมชน เทศบาลตำบลไหล่หิน

2.1 การออกแบบการพัฒนาศักยภาพ

การวิจัยเชิงปฏิบัติการครั้งนี้ คณะผู้วิจัยใช้กระบวนการสร้างรูปแบบการพัฒนา ศักยภาพ โดยประยุกต์ใช้เทคนิคการออกแบบกิจกรรม (Design Thinking) กระบวนการ AIC พบประเด็นสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพผู้นำแหล่งเรียนรู้ ดังนี้

2.1.1 พัฒนาศักยภาพแหล่งเรียนรู้ชุมชน ให้มีการคิดแบบภาวะผู้นำ มีทักษะ การฟังที่ดี ทำงานร่วมกันเป็นทีม และให้ความสำคัญกับการพูดคุยที่ใส่ใจต่อการสนทนาร่วมกัน ในกลุ่ม

2.1.2 จัดทำเอกสารเพื่อช่วยสื่อสาร การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ในชุมชนระหว่าง ผู้มาเยี่ยมชม โดยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ โดยมีชุดความรู้ เพื่อเผยแพร่ความคิด ในมิติต่าง ๆ ในชุมชนคือ สังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม วิถีวัฒนธรรม การศึกษา เป็นต้น

2.1.3 แผนพัฒนาแหล่งเรียนรู้ชุมชน สร้างพื้นที่ให้ชุมชน ได้มีโอกาส ทำกิจกรรมร่วมกัน ก่อเกิดเป็นปัญหาร่วมกันในชุมชน ก่อเกิดแรงบันดาลใจและต้นแบบงาน พัฒนาตามศาสตร์พระราชา

2.2 การพัฒนาศักยภาพผู้นำแหล่งเรียนรู้ชุมชน จากขั้นตอนการออกแบบ นำไปสู่การพัฒนาศักยภาพผู้นำแหล่งเรียนรู้ โดยกระบวนการฝึกทดลองปฏิบัติจริงในแหล่งเรียนรู้ ชุมชนต่าง ๆ ผลการฝึกอบรมพบว่า ผู้นำแหล่งเรียนรู้ชุมชน ได้มีข้อสรุปร่วมกันคือ การทำงาน ร่วมกัน ควรมองในแง่ที่ดีของกันและกัน เข้าใจต่อความรู้สึกของผู้ร่วมงาน ต้องหลีกเลี่ยงสิ่งที่ไม่ควรปฏิบัติต่อกัน เช่น การมุ่งเน้นแต่ผลงาน แต่ขาดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน เป็นต้น



ขณะที่ สุจิตพร ชันทา (2566, น. 2) ได้สะท้อนระหว่างการอบรมเชิงปฏิบัติการว่า “ที่ผ่านมานั้น มักพูดโดยท่องจำเนื้อหา แต่อบรมครั้งนี้ มีกระบวนการให้เสนอสิ่งที่ได้ทำจริง จึงไม่ติดขัด เพราะมองเห็นขั้นตอนว่า กลุ่มตนเองทำแหล่งเรียนรู้การเพิ่มมูลค่าไปไม้ เพราะชุมชนมักชอบเผาไปไม้ ทำให้เกิดหมอกควัน และก็นำเสนอวิธีการได้อย่างชัดเจน”

ผลการดำเนินกิจกรรมเรื่อง ศิลปะการทำงานเป็นทีม โดย เทคนิคการนับเลข พบว่า ช่วงแรกมีการนับผิด แต่เมื่อให้หยุดครุ่นคิด ไคร์ครวญ (Reflection) และเพิ่มกระบวนการ สนทนาอย่างลึกซึ้ง เพื่อสะท้อน “ความคิด” ระหว่างกันและกัน พร้อมกับวิเคราะห์สาเหตุ การนับเลขผิด ปรากฏว่า สมาชิกในกลุ่ม ได้ร่วมกันสะท้อนถึงข้อผิดพลาด เช่น ขาดสติ ตื่นเต้น และเมื่อได้วางแผนใหม่ กระทำซ้ำ ๆ หลายครั้ง พบว่า การนับเลขผิดพลาด ลดน้อยลง และได้ข้อสรุปร่วมกันว่า การทำงานต้องมีวางแผนร่วมกัน ร่วมค้นหาจุดที่ผิดพลาดและร่วมกันแก้ไข จึงจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้

ผลวิจัยด้านการพัฒนาศักยภาพกลุ่มนักเรียน เพื่อทำหน้าที่มีคฤศเทศก์น้อย ผลการฝึก การกล้าแสดงออก และการนำเสนอเรื่องเล่าตำนานวัดไผ่หลิน พบว่า นักเรียนผู้เข้าร่วมกิจกรรม ได้เรียนรู้การปรับพฤติกรรม การพูด การสื่อสารระหว่างกันและกันเพิ่มขึ้น มีทักษะการรับฟังกัน และกัน เกิดกระบวนการตั้งคำถามว่า ทำไมเพื่อน ๆ ในกลุ่ม จึงคิดเห็นและให้เหตุผลแบบนั้น ๆ โดยการบอกเล่าที่ละคนและรับฟังอย่างตั้งใจ พร้อมหยิบยกเหตุผลที่หลากหลาย มาประกอบการ ตอบข้อคำถาม

ผลการสะท้อนบทเรียนหลังการฝึกฝน พบว่า นักเรียนบางคนสามารถเล่าได้อย่างเป็น ธรรมชาติ มีน้ำเสียงชัดเจน เป็นที่น่าสนใจ ขณะที่นักเรียนอีกจำนวนหนึ่ง ยังจดจำเนื้อเรื่องที่เล่า ได้ไม่ค่อยดี มีอาการประหม่า เล่าเรื่องติดขัด จึงมีกระบวนการให้นักเรียนแบ่งกลุ่ม พร้อมกับย่อย เนื้อหาลงในแผ่นกระดาษปริปซาร์ท โดยการเขียน Mind Mapping ซึ่งต่อมาพบว่า นักเรียนเกิด การจดจำเนื้อหาได้ดียิ่งขึ้น เกิดความสนุก มีความมั่นใจ และกล้าแสดงออกเพิ่มมากขึ้น

ผลการนำไปปฏิบัติจริง (Implementation) โดยมีกระบวนการที่สำคัญคือ กลุ่มผู้นำ แหล่งเรียนรู้ชุมชนและนักเรียน เป็นตัวแทนนำเสนอเรื่องงานพัฒนาบนเวที “งานมหกรรมเปิด แหล่งเรียนรู้และผลิตภัณฑ์ชุมชนเทศบาลตำบลไผ่หลิน ปีพุทธศักราช 2566” พบว่า ผู้นำ แหล่งเรียนรู้ชุมชนและนักเรียน ได้เสนอเรื่องเล่าแรงบันดาลใจของแหล่งเรียนรู้ชุมชนได้ครบเนื้อหา ขณะที่ผู้นำแหล่งเรียนรู้ กลุ่มผลิตภัณฑ์ผักตบชวา ได้สะท้อนว่า “แต่เดิมตนเองไม่กล้าพูด ไม่กล้า แสดงออก แต่พอให้แบ่งกลุ่มเล็กๆแค่สามคน ทำให้รู้สึกกล้าพูดมากกว่าในกลุ่มใหญ่ นับเป็น



ประสบการณ์ที่ดี ทำให้มั่นใจในการทำหน้าที่วิทยากรบอกเล่าแหล่งเรียนรู้ของตนเองได้ดียิ่งขึ้น” (ลำดวน จินา, สัมภาษณ์, 22 มีนาคม 2566)

5. อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนาศักยภาพผู้นำชุมชนเทศบาลตำบลไหล่หิน อำเภอกะลา จังหวัด ลำปาง ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ได้พบผลวิจัยที่โดดเด่น สามารถนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับปัญหา และกระบวนการทำงาน พบว่า ทีมทำงาน ต่างตระหนักถึงข้อจำกัดของตนเองและทีมคือมีภาระหน้าที่รับผิดชอบหลากหลาย ด้านที่ซ้ำซ้อน ความเชื่อมั่นของกลุ่มมีน้อย ข้อค้นพบปัญหาที่ส่งผลกระทบการทำงานร่วมกันของ ผู้นำแหล่งเรียนรู้ชุมชนเหล่านี้ นับเป็นจุดเริ่มต้นขั้นตอนสำคัญ ที่ผู้นำแหล่งเรียนรู้กลุ่มต่าง ๆ ได้ ตั้งคำถามร่วมกัน ที่ส่งผลกระทบต่องานพัฒนาที่ไม่ต่อเนื่องหรือเป็นไปอย่างล่าช้า ซึ่งข้อค้นพบนี้ สอดคล้องกับกระบวนการสร้างคำถามที่มีพลัง ซึ่งชัยวัฒน์ ธีระพันธุ์ (2557, น. 54-91) ได้ กล่าวถึงการตั้งคำถามแบบสืบค้น (Reflection Inquiry) โดยคุณลักษณะดังกล่าว จะเป็นรูปแบบ ของการตั้งคำถามเพื่อเปิดศักยภาพ สร้างความเป็นเจ้าของ (Sense of belonging) อย่างมี ส่วนร่วม โดยการดึงพลังสร้างสรรค์จากหลายๆส่วนเหล่านั้นเข้ามาร่วมกัน ที่ส่งผลให้งานบรรลุ เป้าหมาย ดังนั้น เพื่อให้เกิดการเรียนรู้กระบวนการการพัฒนาศักยภาพชุมชนตำบลไหล่หินอย่าง มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จึงควรเน้นการครุ่นคิดพินิจลึกๆ และการตั้งคำถามแบบสืบค้น เพื่อทบทวน งานพัฒนาร่วมกันจากภายในตนเองสู่ภายนอกอย่างลึกซึ้งโดยแท้จริงได้

2. ผลการวิเคราะห์กิจกรรมเพื่อฝึกทักษะการจัดการปัญหาและการตัดสินใจ ด้วย เทคนิคการนับเลข พบว่า กลุ่มผู้นำแหล่งเรียนรู้ชุมชน ได้เรียนรู้ร่วมกันถึงรูปแบบการวิเคราะห์ สาเหตุของข้อผิดพลาด โดยสามารถระบุได้ว่า เกิดจากสิ่งใดบ้าง และได้ร่วมกันแก้ไขอย่างมี สติ มีความมั่นใจและได้เรียนรู้ร่วมกัน ด้วยความเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน ประเด็นข้อค้นพบ นี้ คณะผู้วิจัยเห็นว่า เป็นกระบวนการพัฒนาศักยภาพผู้นำแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญยิ่ง เพราะเป็นการ เริ่มต้นของระบบการมองภาพและความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ เชิงบูรณาการ ซึ่งกระบวนการ ดังกล่าว ได้ช่วยทำให้กลุ่มผู้นำแหล่งเรียนรู้ชุมชนเทศบาลตำบลไหล่หิน สามารถมองเห็น ปัญหา ข้อติดขัดที่ซับซ้อนได้ชัดเจนร่วมกันอย่างมีสติ และเข้าใจ กระทั่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง วิธีคิด วิธีสื่อสารและวิธีทำงานพัฒนาแหล่งเรียนรู้ในชุมชนได้ ผลการวิจัย ดังกล่าว สอดคล้องผลวิจัย ของ ประเวศ วัฒนาแก้ว และ ประภาส แก้วเกตุพงษ์ (2563, น. 94-106) เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำ



ตามแนวพระพุทธศาสนา ผลวิจัยพบว่า รูปแบบของภาวะผู้นำกับการบริหารงานทั่วไป จะต้องก่อปรด้วยหลักธรรม ที่จะนำพาผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้นำจะต้องมีความรักต่อบุคคลอื่นอย่างจริงใจ มีความเห็นอกเห็นใจ และช่วยเหลือเกื้อกูลผู้อื่น และสอดคล้องกับแนวคิดของ Scharmer (2009 อ้างถึงใน สมสิทธิ์ อัสตรนธิ, 2563, น. 40-56) ที่กล่าวถึงพฤติกรรมการฟัง ซึ่งเป็นทักษะสำคัญของการสนทนาให้เกิดปัญญาาร่วม เพราะคุณภาพของการฟังมีความสำคัญมากในทุกกิจกรรมและทุกความสัมพันธ์ ทั้งในการประชุม การจัดวงพูดคุยสนทนา การอยู่ร่วมกัน และการเรียนรู้ ดังข้อความที่ว่า "การฟังอย่างลึกซึ้ง" "การฟังอย่างตั้งใจ" "การฟังด้วยหัวใจ" โดยเฉพาะการฟังแบบเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathetic listening) ฟังด้วยความรู้สึก (Open heart) เชื่อมหัวใจและตัวตนกับคนที่พูดหรือสิ่งที่ได้ยิน ดังนั้น หากกลุ่มผู้นำแหล่งเรียนรู้ชุมชนเทศบาลตำบลไหล่หิน ต้องการให้งานพัฒนาชุมชนบรรลุผลสำเร็จเพิ่มขึ้น จึงควรเน้นทักษะการฟังอย่างมีสติ เพื่อตามกระบวนการคิดให้รู้้อย่างเท่าทัน

3. ผลวิจัยด้านการพัฒนาศักยภาพกลุ่มนักเรียนเพื่อทำหน้าที่มีคฤเทศก์น้อย โดยฝึกการกล้าแสดงออก เล่าเรื่องตำนานวัดไหล่หิน พบว่า นักเรียนผู้เข้าร่วมกิจกรรม ได้เรียนรู้ร่วมกันเพื่อปรับพฤติกรรมกาพูด การสื่อสารระหว่างกันและกันเพิ่มขึ้น เกิดทักษะฟัง กล้าแสดงออก เรียนรู้กันร่วกันแบบกลุ่มได้ และเกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นโดยยกเหตุผลประกอบการตอบข้อคำถาม แลกเปลี่ยนมุมมองที่หลากหลาย เหตุที่เป็นเช่นนี้ อาจเป็นเพราะกระบวนการออกแบบการเรียนรู้ ที่พยายามทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องที่เข้าใจง่าย เช่น การแสดงออกด้วยแผนที่ทางความคิด โดยเขียน Mind Mapping เพื่อให้จดจำได้ สนุกกับกิจกรรม และสื่อสารออกมาด้วยความมั่นใจ ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับกับแนวคิดเรื่องพัฒนาคน พัฒนาใจให้องค์กร โดยวรภัทร์ ภูเจริญ (2554, น. 129-132) กล่าวไว้ว่า การพัฒนาในยุคปัจจุบัน จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ (Paradigm shift) ซึ่ง“กระบวนทัศน์ใหม่ในการพัฒนา” (New Development Paradigm) เป็นกระบวนความคิดและการปฏิบัติที่ทุกฝ่ายเข้ามาเรียนรู้ร่วมกัน โดยการทำงานด้วยกัน ใช้ความพยายามร่วมกันและไม่ปฏิบัติต่อกัน และเป็นกระบวนความคิดที่ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย เพื่อเสริมสร้างพลังของแต่ละฝ่ายให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้น โดยกาคิดและเรียนรู้ร่วมกันอย่างจริงจัง ดังนั้น การพัฒนาศักยภาพนักเรียนมัคฤเทศก์น้อยของตำบลไหล่หิน เพื่อให้เกิดการกล้าแสดงออกอย่างสร้างสรรค์และต่อเนื่อง จึงควรเพิ่มศักยภาพที่เริ่มตั้งแต่การออกแบบการเรียนรู้ ที่เข้าใจในธรรมชาติของผู้เรียน พยายามใช้ภาษาเดียวกัน



ทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องที่เข้าใจง่าย และเน้นทักษะที่สำคัญๆ เช่น ทักษะการรับฟังอย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะการสื่อสารระหว่างกันและกันอย่างใคร่ครวญ เป็นต้น

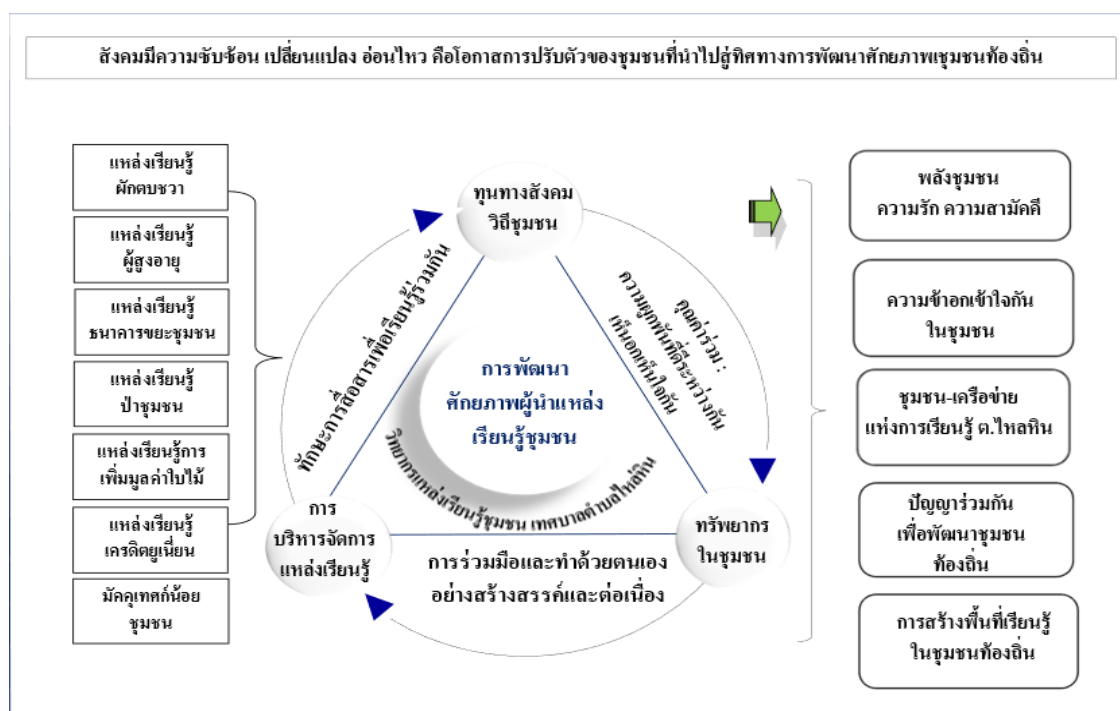
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลบทเรียนการพัฒนาศักยภาพผู้นำแหล่งเรียนรู้ชุมชนเทศบาลตำบลไหล่หิน พบว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้พัฒนาศักยภาพบรรลุผลสำเร็จ คือ 1) การชี้แจงเป้าหมาย ซึ่งมีคุณค่าที่สอดคล้องกัน และมีกระบวนการที่ชัดเจน จะส่งผลต่อความเข้าใจและความร่วมมืออย่างจริงจัง 2) การกระตุ้นให้สมาชิกกลุ่มสนทนาได้ร่วมแสดงความคิดเห็น ภายใต้ความรู้สึกไว้วางใจ เข้าใจกันที่นำไปสู่การสื่อสารที่ใส่ใจในการสนทนา เพราะทำให้ทุกคนเกิดการแลกเปลี่ยนวิธีคิดร่วมกัน และยกระดับการทำงานร่วมกันยิ่งขึ้น ซึ่งปัจจัยสำคัญดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน แบบการกระทำรวมหมู่ (collection action) ตามหลักการ Collectivity Orientation ดังที่ Hofstede & Hofstede (2005, pp. 74-78) กล่าวถึงการมุ่งให้ส่วนรวมได้รับผลประโยชน์ร่วมกันก่อน ย่อมนำมาซึ่งผลลัพธ์ร่วมกันได้ ทั้งก่อให้เกิดพลัง เกิดความเชื่อมั่นต่อจังหวะการก้าวเดินในงานพัฒนาอย่างแท้จริง หากไม่ดำเนินการในลักษณะนี้ โดยแต่ละคนกลับต่างคนต่างทำ ย่อมไม่เกิดการอิงอาศัย เชื่อมสัมพันธ์กันให้เกิดเป็นกลุ่มที่มีพลังได้ จึงเห็นได้ชัดว่า บทเรียนการทำงานของกลุ่มผู้นำแหล่งเรียนรู้ชุมชนดังกล่าวนี้ ได้สะท้อนความเป็น Collectivism ซึ่งให้ความสำคัญกับทีมแห่งการเรียนรู้ นับเป็นแนวทางสำคัญของการพัฒนาศักยภาพผู้นำแหล่งเรียนรู้ในการปฏิบัติงานพัฒนาชุมชนให้บรรลุเป้าหมายได้ ดังที่ ปีเตอร์ เซงเก กล่าวถึงเรื่อง Learning Organization หรือองค์กรเรียนรู้ว่า องค์กรไม่ได้เรียนเพื่อเรียน แต่เรียนเพื่อทำอนาคตที่ปรารถนาให้เป็นจริง ซึ่งต้องมีความสามารถหลักคือ Team Learning คือการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการสนทนา อันจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการร่วมกัน (ชัยวัฒน์ ธีระพันธุ์ 2557, น. 74) ดังนั้น กระบวนการพัฒนาศักยภาพผู้นำในชุมชนตามรูปแบบดังกล่าวมา จึงควรเป็นแนวทางหนึ่ง ที่จะส่งเสริมงานพัฒนาศักยภาพชุมชน เพราะสามารถเชื่อมประสานศักยภาพของตนเองเข้าหลอมรวมกับผู้อื่นได้ ด้วยกระบวนการสนทนาอย่างมีสติและหนุนเสริมช่วยเหลือกันและกัน

6. องค์ความรู้จากการวิจัย

ผลงานวิจัยได้สะท้อนองค์ความรู้สำคัญจากเรื่องเล็กๆ ที่ดี ๆ ในชุมชน เช่น การจัดการผักตบในลำคลองโดยนำมาเพิ่มมูลค่าเป็นสิ่งของใช้, การจัดการป่าชุมชนที่นำไปสู่การสร้างความมั่นคงอาหารในชุมชน เป็นต้น ซึ่งสมาชิกแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ลงมือทำด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง



และนำไปสู่การสร้างพื้นที่ให้ชุมชนได้หันมาทำกิจกรรมร่วมกัน กิจกรรมบางแหล่งเรียนรู้ แม้จะมีคนสนใจมาร่วมทำงานพัฒนาเพียงสิบคน แต่ทั้งสิบคนนี้ ต่างมองเห็นคุณค่าที่เป็นความรักชุมชน มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน พุดคุยกันรู้เรื่องอย่างสร้างสรรค์ ปัจจัยเหล่านี้นับเป็นปัจจัยสำคัญ อันส่งผลต่องานพัฒนาให้ก้าวหน้าต่อไปได้ เพราะงานพัฒนาของแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ในชุมชน โดยแท้จริงมีความยากเกินที่คนๆเดียวจะเข้าใจ และรู้เห็นไปทั้งหมดได้ ดังนั้น การที่แกนนำแหล่งเรียนรู้ในชุมชนมาร่วมคิด มีการสื่อสารที่เข้าใจกัน ไว้วางใจกัน เข้าใจต่อความรู้สึกของผู้ร่วมกิจกรรมและพร้อมให้อภัยเสมอ ย่อมจะช่วยให้แกนนำชุมชนสามารถมองเห็นภาพงานพัฒนาในชุมชนได้กว้างขึ้น ด้วยประสบการณ์ ความรู้ ความคิดที่จะเติมเต็มแก่กันและกัน ซึ่งกระบวนการดังกล่าว สามารถสรุปได้ ดังนี้



ภาพที่ 2. องค์ความรู้การพัฒนาศักยภาพผู้นำชุมชนเทศบาลตำบลไหล่หิน
อำเภอเกาะคา จังหวัดลำปาง



7. ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ผลการประเมินการพัฒนาศักยภาพผู้นำแหล่งเรียนรู้ชุมชน พบว่า บางกิจกรรมกลุ่มชุมชนอาจจะไม่ชำนาญพอ ย่อมจำเป็นต้องอาศัยฝ่ายองค์กรปกครองท้องถิ่น ช่วยดำเนินการให้ เช่น การเชื่อมโยงระหว่างแหล่งเรียนรู้ในชุมชนต่าง ๆ ไปจนถึงหน่วยงานภายนอก เพื่อเพิ่มเติมองค์ความรู้ใหม่ๆ เทคโนโลยีใหม่ ตลอดจนเงินทุนมาต่อยอดให้เกิดความยั่งยืน ดังนั้น มีความจำเป็นต้องยิ่งที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรที่จะมีแผนงานชัดเจน มีระบบกลไกหนุนเสริมอย่างต่อเนื่องและจริงจัง

2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

2.1 ผลการวิเคราะห์ปัญหาพบว่า การมีบทบาทหน้าที่ซ้ำซ้อน เป็นจุดอ่อนสำคัญของศักยภาพในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้นำแหล่งเรียนรู้ชุมชน ควรมีการจัดโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน และควรเน้นความชัดเจนของหน้าที่ ความรับผิดชอบ กับบทบาทหน้าที่ในชุมชนที่ไม่ซ้ำซ้อนเกินไป

2.2 ผลการพัฒนาศักยภาพ พบว่า การทำงานเป็นทีม นั้น มีความเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ร่วมกัน ดังนั้น ผู้นำแหล่งเรียนรู้ กลุ่มนักเรียนมัคคุเทศก์น้อย จึงควรให้ความสำคัญกับการสนทนาที่มีคุณภาพ ภายใต้ความรู้สึกริ้วางใจ เข้าใจกันเพราะทำให้ยกระดับการทำงานร่วมกันยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

ชัยวัฒน์ ธีระพันธุ์ .(2557) .*บันทึกการเรียนรู้ Authentic Leadership*. กรุงเทพฯ: เอมีเอ็นเตอร์ไพรส์.

ประเวช วัฒนาแก้ว, และ ประภาส แก้วเกตุพงษ์. (2563) รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนา. *วารสารวิชาการวิทยาลัยบริหารศาสตร์*, 3(3), 94 -106.

ยุรพร ศุภรัตน์. (2552). *องค์การเพื่อการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



วรภัทร์ ภูเจริญ. (2554). *พัฒนาคน พัฒนาใจ พัฒนาใจ HRD 3.0 เต็มหัวใจให้องค์กร* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: อริยชน.

ศุภวัตร พลายน้อย. (2547). *จากการวิจัยเชิงปฏิบัติการสู่การวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้*. มหาวิทยาลัยมหิดล: นครปฐม.

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2564). *การบริหารเชิงกลยุทธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 21). กรุงเทพฯ: อมรินทร์ฮาวทู.

สมสิทธิ์ อัสตรนธิ .(2563) .*หัวใจทฤษฎีตัวชู: หลักการและการประยุกต์ใช้สู่การตื่นรู้และการสร้างขบวนการทางสังคม*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิโกลบอลคิมทอง.

สุจิตพร ชันทา. (2566). *รายงานการอบรมเชิงปฏิบัติการพัฒนาศักยภาพผู้นำแหล่งเรียนรู้เทศบาลตำบลไหล่หิน เทศบาลตำบลไหล่หิน อำเภอกะลา จังหวัดลำปาง*. ลำปาง: มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง.

Den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2001). Leadership in Organizations. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, and C. Viswesvarvn. (Eds.), *Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology* (pp. 166-187) England: SAGE.

Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and Organizations: Software of The Mind* (2nd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.