

## ตัวแบบภาวะผู้นำชุมชนท้องถิ่นยุคประเทศไทย 4.0

รับบทความ: 19 สิงหาคม 2567

แก้ไขบทความเสร็จ: 3 มกราคม 2568

ตอบรับบทความ: 15 มกราคม 2568

สมบัติ กุสุมาวสี<sup>1</sup>

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ออกแบบและพัฒนาตัวแบบและสามารถของภาวะผู้นำชุมชนท้องถิ่นที่เหมาะสมสอดคล้องกับบริบทและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงสู่ประเทศไทย 4.0 ด้วยฐานคิดของยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) มุ่งเน้นให้ชุมชนท้องถิ่นมีความเข้มแข็งสามารถบริหารจัดการชุมชนได้ด้วยตนเอง ปัจจัยภาวะผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนชุมชนท้องถิ่นให้เหมาะสมเท่าทันกับยุคสมัยจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ผู้วิจัยใช้แนวคิดภาวะผู้นำที่ได้ศึกษาวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นกรอบแนวทางการศึกษาวิจัย โดยออกแบบวิธีการทางการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยแนวคิดการวิจัยอนาคตแนวชาติพันธุ์วรรณา กลุ่มเป้าหมายคัดเลือกจากผู้นำชุมชนท้องถิ่นครอบคลุมทุกภูมิภาค ได้แก่ 1) กลุ่มผู้นำชุมชนริมคลองลาดพร้าว-เปรมประชากร (กรุงเทพและปริมณฑล) 2) กลุ่มผู้นำชุมชนย่านเมืองเก่าภูเก็ต (ภาคใต้) 3) กลุ่มผู้นำชุมชน กรุงเทพ ปริมณฑล ภาคกลาง และภาคตะวันออก (4) กลุ่มผู้นำภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษาพบ “ตัวแบบบทบาทของผู้นำชุมชนท้องถิ่น” ในการขับเคลื่อนชุมชนท้องถิ่นมุ่งสู่อนาคตเป็นชุมชนที่เข้มแข็ง สามารถจัดการตนเองได้ในระยะ 20 ปี ข้างหน้า 5 บทบาท ได้แก่ 1) นักคิดผู้มีวิสัยทัศน์และสามารถคิดเชื่อมโยงได้เป็นระบบ 2) นักประชาสัมพันธ์ หัวใจธรรมาภิบาล 3) นักบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ 4) สถาปนิกกระบวนการชุมชน และ 5) นักสร้างและประสานสัมพันธ์ภาคีเครือข่าย

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำ, ชุมชนท้องถิ่น, ประเทศไทย 4.0, การวิจัยอนาคตแนวชาติพันธุ์วรรณา

<sup>1</sup> **หน่วยงานผู้แต่ง:** คณะพัฒนารพชากรมนุษย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร 148 ถ.เสรีไทย บางกะปิ กทม. 10240  
อีเมล [sombati@nida.ac.th](mailto:sombati@nida.ac.th)

\* บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาผู้นำของขบวนการชุมชนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงยุคไทยแลนด์ 4.0 ตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี” สำนักงานคณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562

## Local Community Leadership Model in the Era of Thailand 4.0

*Received: August 19, 2024*

*Sombat Kusumavalee<sup>1</sup>*

*Revised: January 3, 2025*

*Accepted: January 15, 2025*

### Abstract

This research aims to study, design, and develop a model and competency framework for local community leadership that is appropriate for the context and trends of Thailand 4.0. It is based on the National Strategy (2018-2037) which emphasizes the strengthening of local communities and their self-management capacity. Leadership factors that can drive local communities to be appropriate and up-to-date with the times are therefore of great importance. The researcher uses the concept of leadership that has been continuously studied, researched, and developed as a framework for the research. The research methodology is qualitative research, using the concept of ethnographic futures research. The target group consists of community leaders from all regions, including: 1) Community leaders along the Lad Phrao-Prem Prachakorn Canal (Bangkok and its vicinity) 2) Community leaders in the old town area of Phuket (Southern Thailand) 3) Community leaders in Bangkok, its vicinity, the Central region, and the Eastern region 4) Community leaders in the Northeastern region. The research findings revealed a "Model of Community Leader Roles" for driving community organizations towards the future as strong communities that can manage themselves in the next 20 years. The five roles are: 1) Visionary and Systems Thinker 2) Democrat with Good Governance 3) Strategic Manager 4) Community Process Architect 5) Network Builder and Collaborator.

**Keywords:** Leadership, Local community, Thailand 4.0, Ethnographic futures research

---

<sup>1</sup> **Affiliation:** Graduate School of Human Resource Development, National Institute of Development Administration, 148 Seri Thai Road, Bangkapi, Bangkok 10240, Thailand. Email. sombati@nida.ac.th

\* This article is part of the research project titled " The Study of Leadership Development in Community Organization Movement for Driving Self-Managed Community toward Vision of The 20-year National Strategy" funded by the National Research Council of Thailand for the fiscal year 2019.

## บทนำ (Introduction)

*A community is like a ship; everyone ought to be prepared to take the helm.*

—Henrik Ibsen

ชุมชนคือฐานรากที่สำคัญของประเทศ หากชุมชนมีความเข้มแข็งย่อมนำมาซึ่งความเข้มแข็งของชาติ ฐานคิดนี้ปรากฏในยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) ซึ่งได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 135 ตอนที่ 82 ก เมื่อวันที่ 13 ตุลาคม 2561 กำหนดวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” การพัฒนาประเทศในช่วงระยะเวลาของยุทธศาสตร์ชาติจะมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในรูปแบบ “ประชารัฐ” นอกจากนั้น ยังได้มีการระบุกลไกเชื่อมโยงสู่การพัฒนาขับเคลื่อนชุมชนในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) โดยกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่จะต้องบรรลุผลลัพธ์ และผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนา รวมทั้งกำหนดแนวทางการพัฒนาในรายละเอียดที่ต้องเชื่อมต่อถึงการปฏิบัติที่ต้องดำเนินการในช่วง 5 ปี โดยภายใต้ยุทธศาสตร์ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับนี้ มียุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคนในขบวนการองค์กรชุมชน ได้แก่ ยุทธศาสตร์การสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในสังคม เพิ่มศักยภาพชุมชนและเศรษฐกิจฐานรากให้มีความเข้มแข็ง เพื่อให้ชุมชนพึ่งพาตนเองและได้รับส่วนแบ่งผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจมากขึ้น และตรงกับแผนปฏิรูปประเทศ เรื่องที่ 9. ด้านสังคม: คนไทยมีหลักประกันรายได้ที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปสู่การมีจิตสาธารณะเพิ่มขึ้น สร้างสังคมแห่งโอกาสและไม่แบ่งแยก ภาครัฐมีข้อมูลและสารสนเทศด้านสังคมที่บูรณาการและให้ชุมชนท้องถิ่นมีความเข้มแข็งสามารถบริหารจัดการชุมชนได้ด้วยตนเอง สะท้อนให้เห็นความสำคัญของการพัฒนาองค์กรชุมชนท้องถิ่นให้มีความเข้มแข็งผ่านการพัฒนาคนไทยทุกกลุ่ม

อย่างไรก็ตาม ชุมชนจะเข้มแข็งและพึ่งพาตนเองได้ ผู้นำและคนในขบวนการองค์กรชุมชนที่มีคุณภาพถือเป็นกลไกสำคัญที่ไม่อาจมองข้ามได้ เนื่องจากเป็นพลังในการสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน ดังนั้น การพัฒนาผู้นำและคนในขบวนการองค์กรชุมชนให้มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับยุคสมัยได้อย่างต่อเนื่องจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาวิจัยที่มีเป้าหมายในการศึกษาและนำเสนอผลการสังเคราะห์ “ตัวแบบภาวะผู้นำ” ของคนในขบวนการองค์กรชุมชน เพื่อขับเคลื่อนชุมชนจัดการตนเองมุ่งสู่วิสัยทัศน์การพัฒนาประเทศไทยตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยใช้การศึกษาวิจัยโดยวิธีการระดมสมองกลุ่มกับบุคคลในขบวนการองค์กรชุมชนต้นแบบที่แสดงบทบาทผู้นำเด่นชัดและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาชุมชนจัดการตนเองทุกภาคส่วน ตามที่ยุทธศาสตร์ชาติและแผนที่เกี่ยวข้องทั้งหมดได้กำหนด โดยคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายผู้นำชุมชนครอบคลุมทุกภูมิภาค แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ (1) กลุ่มผู้นำชุมชนริมคลองลาดพร้าว-ปทุมประชากร (กรุงเทพและปริมณฑล)

(2) กลุ่มผู้นำชุมชนย่านเมืองเก่าภูเก็ต (ภาคใต้) (3) กลุ่มผู้นำชุมชน กรุงเทพฯ ปริมณฑล ภาคกลาง และภาคตะวันออก (4) กลุ่มผู้นำภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

## การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

### ทบทวนแนวคิดตัวแบบภาวะผู้นำชุมชนแห่งการเรียนรู้

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ออกแบบและพัฒนาตัวแบบและสามารถของภาวะผู้นำชุมชนท้องถิ่นที่เหมาะสมสอดคล้องกับบริบทและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงสู่ประเทศไทย 4.0 ผู้วิจัยใช้ฐานคิดการพัฒนาผู้นำและองค์การเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตจากทฤษฎีวินัย 5 ประการ (5 Disciplines) ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Senge, 1990a) ผู้นำทางความคิดนี้ คือ ปีเตอร์ เซิงเก้ ได้นำเสนอแนวคิดเรื่อง “ภารกิจใหม่ของผู้นำ” (Leaders’ new work) ที่จะเตรียมองค์การสู่การเปลี่ยนแปลงที่เต็มไปด้วยความผันผวนไม่แน่นอนในอนาคต คือ การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ อันหมายถึง องค์การที่มีการขยายขีดความสามารถขององค์การให้เท่าทันหรือก้าวล้ำนำหน้าการเปลี่ยนแปลง และบรรลุเป้าหมายที่องค์กรแห่งนั้นปรารถนา หากนำมาประยุกต์กับบริบทของงานวิจัยนี้ ย่อมอนุมานได้ว่า ภารกิจใหม่ของผู้นำชุมชนคือการสร้างสรรค์ชุมชนแห่งการเรียนรู้ เป็นชุมชนที่มีการขยายขีดความสามารถของชุมชนให้เท่าทันหรือก้าวล้ำนำหน้าการเปลี่ยนแปลง และบรรลุเป้าหมายที่ชุมชนแห่งนั้นปรารถนา โดย เซิงเก้ เสนอว่า เพื่อให้บรรลุสู่เป้าหมายการสร้างสรรค์องค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้นำควรแสดงบทบาทที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) ผู้นำในฐานะนักออกแบบ (Leader as designer) 2) ผู้นำในฐานะครู (Leader as teacher) และ 3) ผู้นำในฐานะผู้ให้บริการ (Leader as steward) รวมทั้ง ต้องมี “ทักษะใหม่” ที่สำคัญ ได้แก่ 1) ทักษะในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building shared vision) 2) ทักษะในการดึงเอาตัวแบบทางความคิดของคนในองค์กรขึ้นมาทดสอบ (Surfacing and testing mental models) 3) ทักษะในการคิด เข้าใจ และเชื่อมโยงระบบต่างๆ ที่สัมพันธ์กัน (Systems thinking) (Senge, 1990b)

ผู้วิจัยได้เคยนำเอาแนวคิดเรื่อง “ภาวะผู้นำ” แนวนี้ ไปทำการศึกษาวิจัยเชิงลึกเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นให้เหมาะสมกับบริบทของสังคมไทย โดยใช้กรณีศึกษาผู้นำชุมชนที่ ตำบลบางพระ จังหวัดฉะเชิงเทรา (สมบัติ กุสุมาวดี และคณะ, 2545) ซึ่งเป็นชุมชนต้นแบบชุมชนที่มีธรรมาภิบาลสามารถจัดการตนเองได้ในช่วงเวลานั้น จากการศึกษาดังกล่าวพบว่า (ดูภาพที่ 1) ผู้นำชุมชนควรมีบทบาทและทักษะสำคัญ ได้แก่ การเป็น “นักแปลความ” คือ เป็นผู้นำที่มีความสามารถในการคิด เข้าใจและเชื่อมโยงระบบ (Systems thinking) โดยผู้นำชุมชนสามารถแปลความการเปลี่ยนแปลงของโลกภายนอกชุมชนมาเชื่อมโยงเข้ากับวัฒนธรรมชาวบ้านอันเป็นรากเหง้าของชุมชนท้องถิ่นให้สามารถยึดโยงอยู่ร่วมกับโลกสมัยใหม่ได้ เช่น สามารถ “แปลความ” นโยบายใหม่ๆ ของรัฐให้คนในชุมชนเข้าใจได้ง่าย การเป็น “นักมอบบทบาท” คือ สามารถมอบบทบาทหน้าที่

ให้คนในชุมชนซึ่งมีความหลากหลายดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม เป็น “นักเชื่อมโยงเครือข่าย” คือ สามารถเชื่อมประสานคน-ทักษะ-เงิน-ทรัพยากร-กิจกรรมและเครือข่ายของผู้คน และองค์การจากทั้งภายในและภายนอกชุมชนได้อย่างดี เป็น “นักกิจกรรม/นักพัฒนา” ที่สามารถใช้เครื่องมือทางการบริหารจัดการหลายชนิด เช่น Dialogue, Future search, AIC – Appreciation-Influence-Control, ประชาคม, องค์กรชุมชน, ต้นไม้ความคิด ฯลฯ นำไปสู่การหนุนเสริมให้คนในชุมชนสามารถเรียนรู้และพัฒนาาร่วมกัน สามารถสร้างความคุ้นเคย (Intimacy) อันนำไปสู่การมีวิสัยทัศน์ร่วมในการพัฒนาชุมชน (Shared vision) และเกิดการเรียนรู้ของทีม (Team learning) เป็นรากฐานให้ชุมชนมีความพร้อมที่จะพัฒนาไปสู่การจัดการตนเองอย่างยั่งยืน อีกทั้งผู้นำชุมชนควรเป็นต้นแบบของ “นักธรรมาภิบาล” คือเป็นนักผู้รักความเป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้และไม่ยอมแพ้ต่อความท้าทายต่างๆ

### ภาพที่ 1 บทบาทและทักษะภาวะผู้นำชุมชนท้องถิ่น

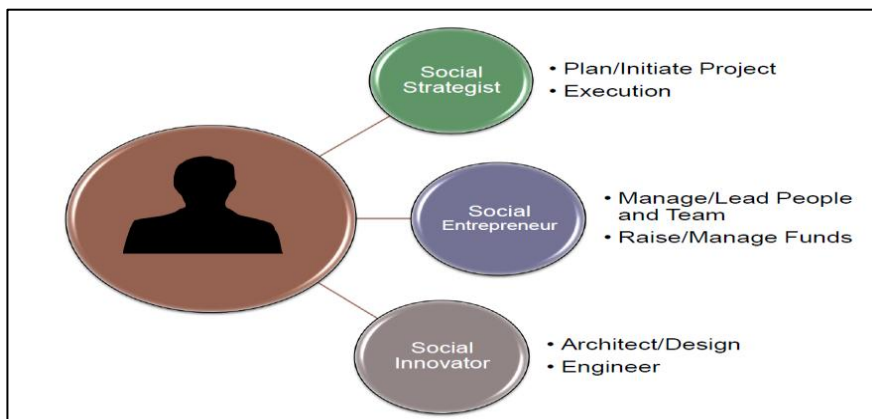
|                           | ทักษะและลักษณะของผู้นำท้องถิ่นยุคใหม่ |                                                |                                      |                                                      |                                                             |                                  |                                                  |                                |
|---------------------------|---------------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------|
|                           | การสื่อสาร<br>ทำความเข้าใจ            | รู้เข้าใจการ<br>เปลี่ยนแปลง<br>ภายนอก<br>ชุมชน | รู้เข้าใจ<br>คนและ<br>ชุมชน<br>ของคน | มนุษย<br>สัมพันธ์<br>(Interper-<br>-sonal<br>skills) | รู้จัก<br>ปรับตัว<br>และ<br>ยืดหยุ่น<br>(Adapt-<br>ability) | ความคิด<br>ริเริ่ม<br>สร้างสรรค์ | มุ่งมั่น<br>ขยันอุทิศ<br>ตน<br>ให้กับ<br>ส่วนรวม | ชื่อเสียง<br>สุจริต<br>โปร่งใส |
| นักแปลความ                |                                       |                                                |                                      |                                                      |                                                             |                                  |                                                  |                                |
| นักมอบบทบาท               |                                       |                                                |                                      |                                                      |                                                             |                                  |                                                  |                                |
| นักเชื่อมโยง<br>เครือข่าย |                                       |                                                |                                      |                                                      |                                                             |                                  |                                                  |                                |
| นักกิจกรรม<br>นักพัฒนา    |                                       |                                                |                                      |                                                      |                                                             |                                  |                                                  |                                |
| นักธรรมาภิบาล             |                                       |                                                |                                      |                                                      |                                                             |                                  |                                                  |                                |

ที่มา: สมบัติ กุสุมาลลี และคณะ (2545)

ผู้เขียนยังได้พัฒนาต่อยอดทางความคิดดังกล่าวนี้ (ภาพที่ 1) ด้วยการศึกษาวิจัยการพัฒนาผู้นำทางสังคม (Social leadership development) ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาให้กับองค์กรทางสังคมที่สำคัญของประเทศในโครงการการพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาผู้นำเพื่อสังคมรุ่นใหม่ (นำเสนอต่อ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) และ องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย (Thai PBS) เมื่อปี พ.ศ. 2555) อีกทั้ง ผู้วิจัยได้ประยุกต์เอาแนวคิดเรื่อง Heart, Hand and Guts ของ Dotlich et al. (2006) มาใช้เป็นแนวทางเพิ่มเติมเพื่อ

ศึกษาถึงคุณลักษณะสำคัญที่ผู้นำทางสังคมรุ่นใหม่ควรมี โดยนักคิดกลุ่มนี้เสนอแนวคิดที่ว่าผู้นำควรมีคุณสมบัติแห่งความเป็นผู้นำที่ครบถ้วนรอบด้านทั้งทางด้านจิตใจ (Heart) ความมีทักษะ (Hand) และไหวพริบปฏิภาณ (Guts) ผลจากการนำเอาแนวคิดเหล่านี้มาใช้เป็นกรอบแนวคิดและแนวทางในการศึกษา ทำให้พบตัวแบบคุณลักษณะของผู้นำทางสังคมรุ่นใหม่ 3 ประการ ได้แก่ 1) การเป็นนักยุทธศาสตร์ทางสังคม (Social strategist) 2) การเป็นผู้ประกอบการทางสังคม (Social entrepreneur) 3) การเป็นนวัตกรรมทางสังคม (Social innovator) (ดูภาพที่ 2)

ภาพที่ 2 ตัวแบบคุณลักษณะของผู้นำทางสังคมรุ่นใหม่



ที่มา: สมบัติ กุสุมาวลี (2555)

ผลการศึกษาวิจัยผู้นำทางสังคมรุ่นใหม่ นอกจากจะพบตัวแบบคุณลักษณะของผู้นำทางสังคมรุ่นใหม่แล้ว ยังพบ “ขีดสมรรถนะที่พึงประสงค์” ของผู้นำทางสังคมรุ่นใหม่ (Leadership competencies) ที่ควรจะต้องมีใน 3 มิติ ได้แก่ มิติด้านจิตใจ (Heart) มิติด้านปัญญา (Head) และมิติด้านความสามารถในการบริหารจัดการ (Hand) บนพื้นฐานของขีดสมรรถนะผู้นำ 3 มิตินี้ ผู้นำควรมีทักษะที่สำคัญ 6 ประการ ได้แก่ การเคารพให้เกียรติผู้อื่น การมีจิตสาธารณะ การมีธรรมาภิบาล ความสามารถในการพยากรณ์อนาคต ความสามารถในการบริหารองค์การชุมชน และ ความสามารถในการบริหารความสัมพันธ์

**มิติด้านจิตใจ (Heart)** ผู้นำทางสังคมควรมีทักษะในการ “เคารพให้เกียรติผู้อื่น” หมายถึง เคารพในความคิดเห็นที่หลากหลายและเห็นคุณค่าของมนุษย์ทุกคน เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์เต็มที่ “จิตสาธารณะ” หมายถึง เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ยินดีที่จะทำเพื่อส่วนรวม “ธรรมาภิบาล” หมายถึง กล้าตัดสินใจด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีจุดยืนมั่นคง มีความคิดและการกระทำที่สอดคล้องกัน

**ด้านปัญญา (Head)** ผู้นำทางสังคมควรมีทักษะในการ “พยากรณ์อนาคต” หมายถึง การเป็นคนที่มีความวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จินตนาการ โลกทัศน์ทันสมัย ติดตามสถานการณ์ และสามารถวิเคราะห์คาดการณ์อนาคต

**ด้านปัญญาและทักษะการบริหารจัดการ (Head and Hand)** ผู้นำทางสังคมควรมีทักษะในการ “บริหารองค์การชุมชน” หมายถึง การบริหารโดยใช้ศาสตร์และศิลป์ สามารถปลุกเร้าความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมของผู้ฟัง สามารถแนะนำ ถ่ายทอดสื่อสารได้ชัดเจน เข้าใจง่าย และควรมีทักษะเพิ่มเติมในด้านการติดตามงาน การให้ข้อเสนอแนะ ข้อเสนอแนะป้อนกลับ (Feedback) ทักษะ “การบริหารความสัมพันธ์” หมายถึง ความสามารถในการเชื่อมโยงให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างผู้คน และเครือข่าย ความสามารถในการสร้างกลยุธมิตร มีความไวต่อความรู้สึกผู้อื่น สามารถวิเคราะห์ ความคิด ความปรารถนา สาเหตุของการกระทำ รวมถึงเป้าหมายของผู้ที่มีปฏิสัมพันธ์ด้วย และมีความสามารถในการประสานรอยร้าวทางความคิด

#### ตารางที่ 1 ขีดสมรรถนะของผู้นำทางสังคม

| ด้านจิตใจ (Heart)      | ด้านปัญญา (Head)      | ด้านการบริหารจัดการ (Hand) |
|------------------------|-----------------------|----------------------------|
| เคารพให้เกียรติผู้อื่น | การพยากรณ์อนาคต       | -                          |
| จิตสาธารณะ             | การบริหารองค์การชุมชน |                            |
| ธรรมาภิบาล             | การบริหารความสัมพันธ์ |                            |

แม้จะได้ผลการศึกษาเกี่ยวกับตัวแบบและขีดสมรรถนะของผู้นำชุมชนท้องถิ่น และผู้นำองค์กรทางสังคมมาระดับหนึ่งแล้ว แต่เนื่องจากสังคมไทยมีการเปลี่ยนแปลงทั้งในเชิงบริบททางสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และการเมืองการปกครอง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การกระจายอำนาจทางการเมือง การปกครองสู่ท้องถิ่นมากขึ้น การขยายตัวทางเศรษฐกิจและสังคมจากส่วนกลางสู่ชุมชนท้องถิ่นมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งนโยบายรัฐบาลที่มุ่งพัฒนาประเทศไทยให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกภายนอกสู่ยุคประเทศไทย 4.0 ทำให้น่าสนใจว่า ตัวแบบ บทบาท คุณลักษณะ และทักษะของผู้นำที่เหมาะสมสำหรับการขับเคลื่อนชุมชนท้องถิ่นของประเทศไทยยุคใหม่ให้สามารถเรียนรู้ และจัดการตนเองได้ในอนาคตควรเป็นเช่นไร? จึงนำมาสู่โจทย์สำหรับโครงการศึกษาวิจัยนี้

#### ระเบียบวิธีการวิจัย (Research Methodology)

##### วิธีการดำเนินงานวิจัย

ผู้วิจัยออกแบบวิธีการทางการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research method) ด้วยแนวคิดการวิจัยอนาคตแนวชาติพันธุ์วรรณา (Ethnographic futures research, EFR) (Textor, 1995) มาเป็นแนวทางในการดำเนินการศึกษาวิจัยนี้ ผู้วิจัยประยุกต์ใช้แนวทางการประชุมเชิง

ปฏิบัติการ (Workshop) ด้วยเทคนิคการระดมสมองกลุ่ม (Focus group) โดยการระดมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้นำและสมาชิกในขบวนองค์กรชุมชนที่เป็นแกนนำ

### กลุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษาวิจัยนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ กลุ่มผู้นำและสมาชิกในขบวนองค์กรชุมชนที่เป็นแกนนำใน 4 ภูมิภาค ได้แก่ กรุงเทพมหานครและปริมณฑล, ภาคใต้, ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคตะวันออก (เน้นชุมชนในย่านเศรษฐกิจภาคตะวันออก (EEC)) โดยการขอความร่วมมือจากสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) ในการประสานขอความร่วมมือจากเครือข่ายผู้นำชุมชนท้องถิ่นจากทั้ง 4 ภูมิภาค ส่งตัวแทนผู้นำชุมชนท้องถิ่นเข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการภูมิภาคละ 10 คน รวมทั้งสิ้น 40 คน

### เครื่องมือที่ใช้

ผู้วิจัยประยุกต์เอาแนวคิดของทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เรียกว่า “การสร้างความคิดสร้างสรรค์แบบสร้างสรรค์” (Creative tension) (Senge, 1990a) มาออกแบบเป็นเครื่องมือในการดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการ แนวคิดนี้เชื่อว่า ผู้คนจะมีแรงจูงใจผลักดัน (Push factors) ที่จะเรียนรู้และพัฒนาที่ต่อเนื่องพบว่ามี “ช่องว่าง” (Gap) ระหว่าง “ภาพอนาคตที่พึงปรารถนาในอนาคต” (Desirable future) กับ “สภาพที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบัน” (Present state) เมื่อผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการพบช่องว่างนี้แล้ว ก็จะเกิด “ความคิดสร้างสรรค์ที่สร้างสรรค์” ซึ่งเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความตื่นตัวต่อการแสวงหาวิธีการในการปิดช่องว่างนี้อย่างสร้างสรรค์

### ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยใช้วิธีเริ่มต้นด้วยการสร้างเวทีและกระบวนการให้ผู้นำชุมชนท้องถิ่นได้ร่วมกันทบทวนสถานการณ์ปัจจุบันของชุมชน และภาพรวมทั่วไปของสังคมไทยในบริบทของการเปลี่ยนแปลงที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน แล้วจึงร่วมกันมองไปยังอนาคตที่พึงปรารถนาของชุมชนนั้นๆ (To be) หลังจากนั้นจึงย้อนกลับมาวิเคราะห์สภาพที่ชุมชนแห่งนั้นเป็นอยู่จริงในปัจจุบัน (As is) กระบวนการเช่นนี้จะทำให้กลุ่มผู้นำชุมชนท้องถิ่นเกิด “ความคิดสร้างสรรค์” (Tension) คือ ได้เห็นและตระหนักถึง “ช่องว่าง” ระหว่าง “ความปรารถนาในอนาคต” กับ “ความเป็นจริงในปัจจุบัน” แต่ความคิดสร้างสรรค์นี้จะเป็ความคิดสร้างสรรค์ที่ “สร้างสรรค์” (Creative) เพราะผู้นำจะร่วมกันคิด ออกแบบ แสวงหาแนวทางที่จะก้าวผ่านพื้นที่อันเป็นช่องว่างหรือจุดอ่อนเหล่านี้ เป็นวิธีการที่ผู้วิจัยใช้เพื่อชักชวนให้บรรดาผู้นำชุมชนท้องถิ่นร่วมกันออกแบบ “คุณลักษณะ บทบาทและความสามารถ” ที่ผู้นำชุมชนท้องถิ่นท้องถิ่นควรมีเพื่อช่วยลดช่องว่างและนำพาองค์กรชุมชนไปสู่เป้าประสงค์ที่พึงปรารถนา โดยผู้วิจัยทำการออกแบบและดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการระดมสมองในประเด็นตามลำดับ ดังต่อไปนี้ 1. การระดมสมองเพื่อวิเคราะห์ “สถานการณ์ของชุมชนในปัจจุบัน” 2. การระดมสมองเพื่อสร้าง “ภาพอนาคตที่พึงปรารถนา

ชุมชนในอนาคต” 3. การระดมสมองเพื่อวิเคราะห์หา “จุดเด่นใหม่ของชุมชน” 4. การระดมสมองเพื่อวิเคราะห์หา “บทบาทและความสามารถของผู้นำชุมชนท้องถิ่น” ที่จะช่วยหนุนเสริมจุดเด่นใหม่ของชุมชน 5. การระดมสมองเพื่อแสวงหา “แนวทางการพัฒนาผู้นำองค์กรชุมชน” ให้มีการแสดงบทบาทที่วิเคราะห์ไว้ในข้อ 4. และ 6.แนวทางในการพัฒนาความสามารถใหม่ของผู้นำและคนในชุมชน (ในบทความชิ้นนี้จะนำเสนอเฉพาะหัวข้อที่ 4)

ผู้วิจัยวางแผนการวิจัยด้วยการลงวิจัยภาคสนาม (Fieldwork) ใน 4 ภูมิภาค ได้แก่ กรุงเทพฯ และปริมณฑลฯ, ภาคใต้, ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคตะวันออก (เน้นชุมชนในย่านระเบียบเศรษฐกิจภาคตะวันออก (EEC)) ในช่วงระหว่างปลายปี พ.ศ. 2563 จนถึงตลอด พ.ศ. 2564 แต่อย่างไรก็ตาม เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ผู้วิจัยมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแผนการลงวิจัยภาคสนามเป็นการวิจัยภาคสนามในพื้นที่จริง 2 พื้นที่ และการวิจัยภาคสนามบนพื้นที่เสมือนจริงออนไลน์ 2 พื้นที่ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ช่วงเวลาในการเก็บข้อมูลชุมชนเป้าหมาย

| ช่วงเวลาในการเก็บข้อมูล   | วิธีการเก็บข้อมูล                         | กลุ่มชุมชนเป้าหมาย                                      |
|---------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2563  | การวิจัยภาคสนามในพื้นที่จริง              | ชุมชนริมคลองลาดพร้าว-เปรมประชากร (กรุงเทพฯ และปริมณฑลฯ) |
| เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2564 |                                           | ชุมชนย่านเมืองเก่าภูเก็ต (ภาคใต้)                       |
| เดือนตุลาคม พ.ศ. 2564     | การวิจัยภาคสนามบนพื้นที่เสมือนจริงออนไลน์ | ชุมชนภาคตะวันออกเฉียงเหนือ                              |
| เดือนตุลาคม พ.ศ. 2564     |                                           | ชุมชน กรุงเทพฯ และปริมณฑล ภาคกลาง และภาคตะวันออก        |

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษานี้ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และการสังเคราะห์ข้อมูล (Data synthesis) ที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ ผู้วิจัยอธิบายนำเสนอภาพของปรากฏการณ์ในการสร้างข้อสรุปผลการศึกษาหรือการให้เหตุผลแบบอุปนัย (Inductive reasoning) การตรวจสอบข้อมูลและข้อค้นพบใช้วิธีการแบบสามเส้า (Triangulation) ทั้งการตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validation) และการยืนยัน (Confirmation) ข้อมูลด้วยวิธีการต่างๆ ได้แก่ การตรวจสอบและเปรียบเทียบข้อมูลเรื่องเดียวกันแต่มาจากผู้ให้ข้อมูลหลายๆ คน (Different participants) การเก็บรวบรวมข้อมูลมากกว่า 1 วิธี การทบทวนตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารจากสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (Expert audit review) และการสะท้อนข้อมูลกลับไปยังกลุ่มผู้นำชุมชนท้องถิ่นที่เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อยืนยันข้อมูล (Member check)

## ผลการศึกษา (Findings)

บทความวิจัยนี้ มุ่งนำเสนอผลการศึกษาที่เกี่ยวกับ “บทบาท” และ “สามารถ” ของผู้นำชุมชนท้องถิ่นสำหรับการเตรียมพร้อมขับเคลื่อนชุมชนท้องถิ่นสู่ยุคประเทศไทย 4.0 ในกระบวนการระดมสมองของการประชุมเชิงปฏิบัติการ ถึงแม้ผู้วิจัยจะได้แบ่งหัวข้อการระดมสมองระหว่างประเด็นเรื่อง “บทบาท” กับ “สามารถ” ของผู้นำชุมชนท้องถิ่นไว้อย่างชัดเจน แต่ในเวทีการประชุมเชิงปฏิบัติการที่เกิดขึ้นนั้น ผู้วิจัยพบว่าผู้เข้าร่วมมักมีการพูดคุยนำเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับ 2 ประเด็นนี้พร้อมกันไป ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้วิเคราะห์และจำแนกผลการระดมสมองที่มีการแสดงความคิดเห็นออกเป็นประเด็นผลการศึกษา ดังต่อไปนี้

### 1. บทบาทของผู้นำที่จะช่วยหนุนเสริมจุดเด่นใหม่ของชุมชน

ในประเด็นเรื่อง “บทบาท” ของผู้นำชุมชนท้องถิ่นที่จะขับเคลื่อนชุมชนท้องถิ่นให้สามารถเป็นชุมชนแห่งอนาคตที่พึงปรารถนาที่วาดหวังไว้และเป็นชุมชนที่สามารถจัดการตนเองได้ในระยะ 20 ปีข้างหน้า ผู้วิจัยพบว่ากลุ่มผู้นำที่เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการมักจะนำเสนอความคิดเห็นโดยใช้คำว่า “นัก...” หรือ “เป็นผู้นำที่...” อันเป็นคำสำคัญเพื่อสะท้อนการนำเสนอความเห็นเกี่ยวกับบทบาทที่พึงประสงค์ของผู้นำชุมชนท้องถิ่นแห่งอนาคต ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมระดมสมองในการประชุมเชิงปฏิบัติการทั้ง 4 กลุ่ม มาสังเคราะห์ ด้วยการตีความและรวบรวมนิถนาคำที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน ผลการสังเคราะห์ปรากฏคำตามลำดับความถี่ในการนำเสนอของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละชุมชน พบว่า บทบาทของผู้นำที่จะช่วยหนุนเสริมจุดเด่นใหม่ของชุมชน แบ่งออกเป็น 5 กลุ่มบทบาทตามกลุ่มคำสำคัญที่รวมเป็นกลุ่มความเห็น ดังนี้

### ตารางที่ 3 กลุ่มความเห็นเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำที่จะช่วยหนุนเสริมจุดเด่นใหม่ของชุมชน

| กลุ่มของ<br>บทบาทที่<br>สำคัญ | กลุ่มความเห็นเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำ<br>ที่จะช่วยหนุนเสริมจุดเด่นใหม่ของชุมชน | ชุมชนริม<br>คลองฯ | ชุมชน<br>ย่านเมือง<br>เก่าภูเก็ต | ชุมชนภาค<br>ตะวันออก<br>เชียงใหม่ | ชุมชน กรุงเทพฯ<br>ปริมณฑล ภาค<br>กลาง และภาค<br>ตะวันออก |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------|
| กลุ่มของ<br>บทบาทที่<br>1     | เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ การวิเคราะห์อนาคต<br>อยู่เสมอ                       | *                 |                                  |                                   |                                                          |
|                               | เป็นนักคิดนักคาดการณ์อย่างมีระบบ<br>(Visionary, Systems thinker)             |                   | *                                |                                   |                                                          |
|                               | เป็นผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์<br>(Creativity)                              |                   | *                                |                                   |                                                          |

| กลุ่มของ<br>บทบาทที่<br>สำคัญ | กลุ่มความเห็นเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำ<br>ที่จะช่วยหนุนเสริมจุดเด่นใหม่ของชุมชน                                                                      | ชุมชนริม<br>คลองฯ | ชุมชน<br>ย่านเมือง<br>เก่าภูเก็ต | ชุมชนภาค<br>ตะวันออก<br>เชียงใหม่ | ชุมชน กรุงเทพฯ<br>ปริมณฑล ภาค<br>กลาง และภาค<br>ตะวันออก |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------|
|                               | ผู้นำต้องมีความคิดริเริ่ม มีความเป็นนักฝัน<br>อยากเห็นอนาคตเป็นอย่างไร พาคนไปเจอ<br>เป้าหมายได้อย่างไร                                            |                   |                                  |                                   | *                                                        |
|                               | เป็นผู้นำที่มีความรู้ทางเทคโนโลยี                                                                                                                 | *                 |                                  |                                   |                                                          |
|                               | เป็นผู้นำที่รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่<br>รวดเร็ว เช่น เทคโนโลยี ความรู้ platform<br>ใหม่ๆ                                                       |                   |                                  |                                   | *                                                        |
| กลุ่มของ<br>บทบาทที่<br>2     | นักประชาธิปไตยที่เคารพทุกเสียง                                                                                                                    | *                 |                                  |                                   |                                                          |
|                               | เป็นผู้นำที่มีจิตสำนึกสาธารณะ-รักษำบ้าน<br>เกิด-มีธรรมาภิบาล                                                                                      | *                 |                                  |                                   |                                                          |
|                               | เป็นผู้นำที่ Openness เปิดใจ/เสียสละ/น้ำ<br>ไม่เต็มแก้ว (พร้อมรับฟังความคิดเห็นคนอื่น)                                                            |                   | *                                |                                   |                                                          |
|                               | เป็นผู้นำที่มีท่าทีที่อ่อนน้อมถ่อมตน รับฟัง<br>ความคิดเห็นคนอื่น                                                                                  |                   |                                  | *                                 |                                                          |
| กลุ่มของ<br>บทบาทที่<br>3     | เป็นผู้ประกอบการ นักธุรกิจชุมชน พัฒนา<br>ทุนทางวัฒนธรรมที่โดดเด่นของพื้นที่<br>ชุมชนให้เป็นสินค้าบริการและนำเสนอต่อ<br>ลูกค้าในช่องทางที่หลากหลาย | *                 |                                  |                                   |                                                          |
|                               | นักบริหาร บริหารการเปลี่ยนแปลง ติดตาม<br>งาน                                                                                                      | *                 |                                  |                                   |                                                          |
|                               | เป็นนักยุทธศาสตร์                                                                                                                                 |                   |                                  |                                   | *                                                        |
| กลุ่มของ<br>บทบาทที่<br>4     | เป็นผู้นำนักออกแบบ: ออกแบบชุมชนและ<br>สร้างประชาสังคมใหม่ ออกแบบ<br>กระบวนการและพื้นที่การเรียนรู้ของ<br>ชุมชน สถาปนาการเรียนรู้ของชุมชน          |                   |                                  | *                                 |                                                          |
|                               | เป็นผู้นำนักสร้างกระบวนการมีส่วนร่วม<br>จากคนหลายวัย                                                                                              |                   |                                  | *                                 |                                                          |

| กลุ่มของ<br>บทบาทที่<br>สำคัญ | กลุ่มความเห็นเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำ<br>ที่จะช่วยหนุนเสริมจุดเด่นใหม่ของชุมชน                                                                | ชุมชนริม<br>คลองฯ | ชุมชน<br>ย่านเมือง<br>เก่าภูเก็ต | ชุมชนภาค<br>ตะวันออก<br>เฉิงเหมือ | ชุมชน กรุงเทพฯ<br>ปริมณฑล ภาค<br>กลาง และภาค<br>ตะวันออก |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------|
|                               | เป็นผู้นำนักสร้างทีมงาน การทำงานเป็น<br>ทีม และสร้างคนที่หลากหลาย ทุกคนได้มี<br>ส่วนร่วมในการออกแบบ ทุกคนได้เต็มที่<br>กับบทบาทของตนเอง     |                   |                                  | *                                 |                                                          |
| กลุ่มของ<br>บทบาทที่<br>5     | นักประสานสิบทิศ                                                                                                                             | *                 | *                                |                                   |                                                          |
|                               | นักสร้าง/ประสานเครือข่าย                                                                                                                    |                   | *                                |                                   |                                                          |
|                               | เป็นนักสร้างความสัมพันธ์ต่อกัน                                                                                                              |                   |                                  | *                                 |                                                          |
|                               | ผู้นำควรเข้าไปมีบทบาทในโลกใบเดิมให้ได้<br>เพื่อสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้น ในภาค<br>ส่วนอื่นๆ (สามารถประสานสัมพันธ์กับ<br>ภาคส่วนอื่นๆ ได้ดี) |                   |                                  |                                   | *                                                        |
|                               | นักประสานงาน                                                                                                                                |                   |                                  |                                   | *                                                        |

## 2. ความสามารถของผู้นำที่ควรมีเพื่อสามารถแสดงบทบาทขับเคลื่อนชุมชนแห่งอนาคต

ในประเด็นเรื่อง “ความสามารถ” ของผู้นำชุมชนท้องถิ่นที่จะขับเคลื่อนองค์กรชุมชนให้สามารถเป็นชุมชนที่พึงปรารถนาที่วาดหวังไว้ในอนาคตและเป็นชุมชนที่สามารถจัดการตนเองได้ในระยะ 20 ปีข้างหน้า ผู้วิจัยพบว่า กลุ่มผู้นำที่เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการมักจะนำเสนอความคิดเห็นในรูปแบบของคำที่มักจะใช้คำว่า “ประเด็นสำคัญที่ผู้นำควรได้รับการพัฒนา...” “ผู้นำควรมีทักษะ...” “ผู้นำควรมีความรู้เรื่อง” เป็นคำสำคัญเพื่อสะท้อนการนำเสนอความเห็นเกี่ยวกับ สามารถของผู้นำที่ควรมีเพื่อสามารถแสดงบทบาทขับเคลื่อนชุมชนแห่งอนาคต จากข้อสังเกตของผู้วิจัยข้างต้นจึงสามารถจำแนกคำที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของผู้นำชุมชนท้องถิ่นที่ควรมีได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมระดมสมองในการประชุมเชิงปฏิบัติการทั้ง 4 กลุ่ม โดยการสังเคราะห์ ด้วยการตีความและรวบรวมนิพพานคำที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน เพื่อให้ได้มาซึ่งคำที่มีลักษณะเป็นกลุ่มคำเดียวกัน โดยใช้ประเด็น “บทบาท” เป็นฐานในการสังเคราะห์ความสามารถเหล่านั้น บนพื้นฐานของคำถามที่ว่า หากผู้นำชุมชนท้องถิ่นจะสามารถแสดงบทบาทความเป็นผู้นำชุมชนท้องถิ่นเพื่อขับเคลื่อนชุมชนไปสู่การเป็นชุมชนจัดการตนเองได้เป็นอย่างดี ผู้นำชุมชนท้องถิ่นควรมีความสามารถในแต่ละบทบาทอย่างไรบ้าง ทั้งนี้ จากผลการสังเคราะห์ความถี่ในการนำเสนอของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละชุมชน พบว่า ความสามารถ

ของผู้นำที่ควรมีเพื่อสามารถแสดงบทบาทขับเคลื่อนชุมชนแห่งอนาคต แบ่งออกเป็น 5 กลุ่ม ความเห็นที่เกี่ยวกับความสามารถ ดังนี้

**ตารางที่ 4 กลุ่มความเห็นเกี่ยวกับความสามารถของผู้นำที่ควรมีเพื่อสามารถแสดงบทบาทขับเคลื่อนชุมชนแห่งอนาคต**

| กลุ่มของ<br>ความสามารถ<br>ที่สำคัญ | กลุ่มความเห็นเกี่ยวกับความสามารถ<br>ของผู้นำที่ควรมีเพื่อสามารถแสดง<br>บทบาทขับเคลื่อนชุมชนแห่งอนาคต                                                                                                         | ชุมชนริม<br>คลองฯ | ชุมชนย่าน<br>เมืองเก่า<br>ภูเก็ต | ชุมชนภาค<br>ตะวันออก<br>เชียงใหม่ | ชุมชน กรุงเทพฯ<br>ปริมณฑล ภาค<br>กลาง และภาค<br>ตะวันออก |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------|
| กลุ่มความ<br>สามารถที่ 1           | วิสัยทัศน์ การวิเคราะห์อนาคต เพื่อนำ<br>สมาชิกในชุมชนให้อยู่รอดได้ทุก<br>สถานการณ์อันผันผวนในอนาคต                                                                                                           | *                 |                                  |                                   |                                                          |
|                                    | การพัฒนาศักยภาพความรู้ใหม่โดยการ<br>เรียนรู้จากสื่อความรู้ออนไลน์ เช่น<br>ความรู้ด้านการตลาดออนไลน์ ความรู้<br>ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ความรู้ด้าน<br>การบริหารการเงินธุรกิจ                                   | *                 |                                  |                                   |                                                          |
|                                    | ความรู้เกี่ยวกับ Trends ต่างๆ ของโลก                                                                                                                                                                         |                   | *                                |                                   |                                                          |
|                                    | ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)                                                                                                                                                                               |                   | *                                |                                   |                                                          |
|                                    | ความรู้เกี่ยวกับมาตรฐานสากล<br>(International standard)                                                                                                                                                      |                   | *                                |                                   |                                                          |
|                                    | การวิเคราะห์สังคมใหม่ ชุมชนใหม่                                                                                                                                                                              |                   |                                  | *                                 |                                                          |
|                                    | การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว<br>เช่น เทคโนโลยี ความรู้ platform<br>ใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น มีการเปลี่ยนแปลง<br>ตลอดเวลา องค์ความรู้ใหม่ๆ ต้องมีชุด<br>ข้อมูลที่จะไปวิเคราะห์ซึ่งมีผลต่อการ<br>ออกแบบชุมชน |                   |                                  | *                                 |                                                          |
|                                    | การคิดวิเคราะห์เชื่อมโยงเป็นระบบ<br>(Systems thinking)                                                                                                                                                       |                   | *                                |                                   |                                                          |
| กลุ่มความ                          | จิตสำนึกสาธารณะ-รักษากันเกิด                                                                                                                                                                                 | *                 |                                  |                                   |                                                          |

| กลุ่มของ<br>ความสามารถ<br>ที่สำคัญ | กลุ่มความเห็นเกี่ยวกับความสามารถ<br>ของผู้หน้าที่ควรมีเพื่อสามารถแสดง<br>บทบาทขับเคลื่อนชุมชนแห่งอนาคต                                                        | ชุมชนริม<br>คลองฯ | ชุมชนย่าน<br>เมืองเก่า<br>ภูเก็ต | ชุมชนภาค<br>ตะวันออก<br>เชียงใหม่ | ชุมชน กรุงเทพฯ<br>ปริมณฑล ภาค<br>กลาง และภาค<br>ตะวันออก |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------|
| สามารถที่ 2                        | จิตวิทยามวลชน การครองใจคน                                                                                                                                     | *                 |                                  |                                   |                                                          |
|                                    | ทักษะการเปิดรับฟังความคิดเห็นคน<br>อื่น Openness                                                                                                              |                   | *                                |                                   |                                                          |
|                                    | การทำงานและบริหารงานตามหลัก<br>ธรรมาภิบาล                                                                                                                     | *                 |                                  |                                   |                                                          |
|                                    | ความรู้ในระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง                                                                                                                           | *                 |                                  |                                   |                                                          |
|                                    | ความเสียสละ ให้บริการผู้อื่น                                                                                                                                  |                   | *                                |                                   |                                                          |
|                                    | การสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมจาก<br>คนทุกกลุ่มทุกวัย                                                                                                            |                   |                                  | *                                 |                                                          |
| กลุ่มความ<br>สามารถที่ 3           | ทักษะการเป็นนักยุทธศาสตร์                                                                                                                                     |                   |                                  |                                   | *                                                        |
|                                    | ทักษะด้านการวางแผนและการจัดทำ<br>แผน การหาแหล่งงบประมาณ การ<br>เขียนโครงการเพื่อของบประมาณจาก<br>ภาครัฐ                                                       | *                 | *                                |                                   | *                                                        |
|                                    | ทักษะการเป็นผู้ประกอบการ นักธุรกิจ<br>ชุมชน พัฒนาทุนทางวัฒนธรรมที่โดดเด่น<br>ของพื้นที่ชุมชนให้เป็นสินค้า<br>บริการและนำเสนอต่อลูกค้าใน<br>ช่องทางที่หลากหลาย | *                 |                                  |                                   |                                                          |
|                                    | ทักษะการเรียนรู้และใช้เทคโนโลยีที่<br>เหมาะสมและคุ้มค่าเพื่อการขับเคลื่อน<br>งานขององค์กรชุมชน                                                                |                   |                                  |                                   | *                                                        |
|                                    | การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการ<br>ติดตามงาน                                                                                                                    | *                 |                                  |                                   |                                                          |
| กลุ่มความ<br>สามารถที่ 4           | มีความรู้และทักษะในการออกแบบ<br>ชุมชนและสร้างประชาสังคมใหม่                                                                                                   |                   |                                  | *                                 |                                                          |

| กลุ่มของ<br>ความสามารถ<br>ที่สำคัญ | กลุ่มความเห็นเกี่ยวกับความสามารถ<br>ของผู้นำที่ควรมีเพื่อสามารถแสดง<br>บทบาทขับเคลื่อนชุมชนแห่งอนาคต                                   | ชุมชนริม<br>คลองฯ | ชุมชนย่าน<br>เมืองเก่า<br>ภูเก็ต | ชุมชนภาค<br>ตะวันออก<br>เชียงใหม่ | ชุมชน กรุงเทพฯ<br>ปริมณฑล ภาค<br>กลาง และภาค<br>ตะวันออก |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------|
|                                    | มีความรู้และทักษะในการออกแบบ<br>กระบวนการและพื้นที่การเรียนรู้ของ<br>ชุมชน สถาปนิกการเรียนรู้ของชุมชน                                  |                   |                                  | *                                 |                                                          |
|                                    | มีทักษะในการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วม<br>จากคนหลายวัย                                                                                   |                   |                                  | *                                 |                                                          |
|                                    | มีทักษะในการสร้างทีมงาน การทำงาน<br>เป็นทีม และสร้างคนที่หลากหลาย ทุก<br>คนได้มีส่วนร่วมในการออกแบบ ทุกคน<br>ได้เต็มทีกับบทบาทของตนเอง |                   |                                  | *                                 |                                                          |
|                                    | มีวิธีการในการแสวงหาความรู้ การใช้<br>ประโยชน์ในความรู้ต่างๆ เพื่อออกแบบ<br>สร้างรูปแบบ เครื่องมือและวิธีการ<br>ทำงานใหม่ๆ             |                   |                                  | *                                 |                                                          |
| กลุ่มความ<br>สามารถที่ 5           | มีทัศนคติเชิงบวก (Positive<br>thinking)                                                                                                |                   |                                  |                                   | *                                                        |
|                                    | มีทักษะการสร้างความสัมพันธ์ต่อกัน                                                                                                      |                   |                                  | *                                 |                                                          |
|                                    | มีทักษะในการประสานงาน                                                                                                                  |                   |                                  |                                   | *                                                        |
|                                    | มีความสามารถในการสร้าง ถักทอ<br>และประสานเครือข่าย                                                                                     | *                 |                                  |                                   |                                                          |
|                                    | มีบุคลิกภาพเป็นที่ยอมรับ                                                                                                               |                   | *                                |                                   |                                                          |
|                                    | มีจิตวิทยาการสื่อสารที่มีพลัง                                                                                                          |                   |                                  |                                   | *                                                        |

บทสังเคราะห์: ข้อเสนอ “ตัวแบบบทบาทและความสามารถของผู้นำชุมชนท้องถิ่น”

ผู้วิจัยดำเนินการสรุปทสังเคราะห์เป็นแบบ “บทบาทของผู้นำชุมชนท้องถิ่น” (Leadership model) ในการขับเคลื่อนองค์กรชุมชนมุ่งสู่อนาคตการสร้างสรรค์และพัฒนาเป็นชุมชนที่เข้มแข็ง สามารถจัดการตนเองได้ในระยะ 20 ปีข้างหน้า จากกลุ่มคำ 5 กลุ่ม ดังตารางที่ 3 ด้วยบทบาทและคำจำกัดความ (Definition) ของผู้นำชุมชนท้องถิ่น สามารถแบ่งออกเป็น 5 บทบาท ได้แก่ 1) นักคิดผู้มีวิสัยทัศน์และสามารถคิดเชื่อมโยงได้เป็นระบบ 2) นักประชาธิปไตยหัวใจธรรมาภิบาล 3) นักบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ 4) สถาปนิกกระบวนการชุมชน และ 5) นักสร้างและประสานสัมพันธ์ภาคีเครือข่าย

ภาพที่ 3 แบบ “บทบาทของผู้นำชุมชนท้องถิ่น”



จากตัวแบบบทบาทของผู้นำชุมชนท้องถิ่น ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ “ความสามารถของผู้นำชุมชนท้องถิ่น” ดังตารางที่ 4 ที่สอดคล้องกับบทบาทของผู้นำชุมชนท้องถิ่น ดังรายละเอียดในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 แบบบทบาทและความสามารถของผู้นำชุมชนท้องถิ่น

| บทบาทของผู้นำ<br>ชุมชนท้องถิ่น                                                                                      | คำจำกัดความ                                                                                                                                                                                                                                                                                            | ความสามารถของผู้นำชุมชนท้องถิ่น                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>นักคิดผู้มีวิสัยทัศน์<br/>และสามารถคิด<br/>เชื่อมโยงได้เป็น<br/>ระบบ (Visionary<br/>and systems<br/>thinker)</b> | <p>เป็นผู้ที่มีความรู้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง เป็นนักฝัน สามารถคิดวิเคราะห์เชื่อมโยงให้เห็นภาพการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างเป็นระบบ อีกทั้ง มีความคิดริเริ่มสามารถสร้างสรรค์เชื่อมโยงเทคโนโลยีและความรู้บูรณาการไปสู่การพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ทางสังคม และมีแนวทางในการนำพาชุมชนไปสู่เป้าหมายในอนาคต</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- การวิเคราะห์อนาคต: วิเคราะห์และคาดการณ์สถานการณ์ล่วงหน้าที่จะส่งผลต่อการออกแบบสังคมชุมชนเพื่อนำสมาชิกชุมชนให้อยู่รอดจากความผันผวนในอนาคต เช่น เทคโนโลยีใหม่, ความรู้ใหม่, platform ใหม่, Trends ต่างๆ ของโลก ที่จะกระทบกับชุมชน เป็นต้น</li> <li>- การวิเคราะห์บริบทของสังคม-ชุมชน</li> <li>- การพัฒนาองค์ความรู้ใหม่: ผ่านการเรียนรู้จากสื่อความรู้ออนไลน์ ยกตัวอย่างความรู้ที่ถูกเสนอในการระดมสมอง เช่น ความรู้ด้านการตลาดออนไลน์, ความรู้ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์, ความรู้ด้านการบริหารการเงินธุรกิจ, ความรู้เกี่ยวกับมาตรฐานสากล (International standard)</li> <li>- การคิดวิเคราะห์เชื่อมโยงเป็นระบบ (Systems thinking)</li> <li>- ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)</li> </ul> |
| <b>นักประชาธิปไตย<br/>หัวใจธรรมาภิบาล<br/>(Democratic<br/>and good<br/>governance)</b>                              | <p>เป็นนักประชาธิปไตยที่เคารพ และเปิดใจรับฟังทุกความคิดเห็น มีธรรมาภิบาล ซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้ เป็นผู้ที่มีจิตสำนึกสาธารณะ รักบ้านเกิด มีความพร้อมในการให้บริการคนในชุมชน มีท่าทีที่อ่อนน้อมถ่อมตน</p>                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- จิตสำนึกสาธารณะ-รักบ้านเกิด</li> <li>- จิตวิทยามวลชน การครองใจคน</li> <li>- ทักษะการเปิดรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น (Openness)</li> <li>- การสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมจากคนทุกกลุ่มทุกวัยการทำงานและบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

| บทบาทของผู้นำชุมชนท้องถิ่น                               | คำจำกัดความ                                                                                                                                                                                                                                 | ความสามารถของผู้นำชุมชนท้องถิ่น                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                          |                                                                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความรู้ในระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง</li> <li>- ความพร้อมในการให้บริการผู้อื่น</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>นักบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic pragmatist)</b> | <p>เป็นนักประกอบการเชิงยุทธศาสตร์ที่สามารถวางแผน และบริหารจัดการชุมชนให้สามารถพัฒนาฐานทุนของชุมชนให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อชุมชนส่วนรวมได้อย่างหลากหลาย</p>                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ทักษะการเป็นนักยุทธศาสตร์</li> <li>- ทักษะด้านการวางแผนและการจัดทำแผน การหาแหล่งงบประมาณ การเขียนโครงการเพื่อของบประมาณจากภาครัฐ</li> <li>- ทักษะการเป็นผู้ประกอบการ นักธุรกิจชุมชน: การพัฒนาทุนทางวัฒนธรรมที่โดดเด่นของพื้นที่ชุมชนให้เป็นสินค้าบริการและนำเสนอต่อลูกค้าในช่องทางที่หลากหลาย</li> <li>- ทักษะการเรียนรู้และใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมและคุ้มค่า เพื่อการขับเคลื่อนงานขององค์กรชุมชน</li> <li>- การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการติดตามงาน</li> </ul> |
| <b>สถาปนิกกระบวนการชุมชน (Community architect)</b>       | <p>เป็นผู้นำนักรออกแบบชุมชน มีความสามารถในการออกแบบกระบวนการและพื้นที่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมของชุมชน กระบวนการวิจัยอย่างมีส่วนร่วมจากคนหลายวัยหลายกลุ่มของชุมชน เพื่อการสร้างสรรค์ประชาสังคมใหม่ในบริบทโลกยุคใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลง</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- สถาปนิกการออกแบบชุมชน: มีความรู้และทักษะในการออกแบบชุมชนและสร้างประชาสังคมใหม่</li> <li>- สถาปนิกการเรียนรู้ของชุมชน: มีความรู้และทักษะในการออกแบบกระบวนการและพื้นที่การเรียนรู้ของชุมชน สร้างกระบวนการมีส่วนร่วมจากคนหลายวัย</li> <li>- การบริหารจัดการทีมงานชุมชน: มีทักษะในการสร้างทีมงาน การทำงานเป็นทีม และสร้างคนที่หลากหลาย ทุก</li> </ul>                                                                                                             |

| บทบาทของผู้นำ<br>ชุมชนท้องถิ่น                                                                            | คำจำกัดความ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ความสามารถของผู้นำชุมชนท้องถิ่น                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <p>คนได้มีส่วนร่วมในการออกแบบ ทุก<br/>คนได้เต็มทีกับบทบาทของตนเอง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การสร้างเครื่องมือในการทำงานของ<br/>ชุมชน: มีวิธีการในการแสวงหาความรู้<br/>การใช้ประโยชน์ในความรู้ใหม่ๆ เพื่อ<br/>ออกแบบ สร้างรูปแบบ เครื่องมือและ<br/>วิธีการทำงานใหม่ๆ</li> </ul> |
| <b>นักสร้างและ<br/>ประสานสัมพันธ์<br/>ภาคีเครือข่าย<br/>(Networking and<br/>relationship<br/>builder)</b> | <p>เป็นนักสร้างและประสาน<br/>ความสัมพันธ์กับภาคีเครือข่ายภาค<br/>ส่วนต่างๆ ทั้งภายในชุมชน ขบวนการ<br/>องค์กรชุมชน และภาคส่วนอื่นๆ เช่น<br/>หน่วยงานภาครัฐ ทั้งระดับท้องถิ่น<br/>ระดับจังหวัด และระดับชาติ รวมทั้ง<br/>ภาคเอกชน โดยเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่<br/>ดี มีจิตวิทยาในการสื่อสาร สามารถ<br/>สร้างการยอมรับจากภาคส่วนต่างๆ ได้<br/>เป็นอย่างดี</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความสามารถในการสร้าง ถักทอ และ<br/>ประสานเครือข่าย</li> <li>- มีทัศนคติเชิงบวก (Positive thinking)</li> <li>- ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ต่อกัน</li> <li>- มีบุคลิกภาพเป็นที่ยอมรับ</li> <li>- มีจิตวิทยาการสื่อสารที่มีพลัง</li> </ul>                     |

## อภิปรายผลการศึกษา (Discussion)

การศึกษาวิจัยการพัฒนาผู้นำของขบวนการชุมชนท้องถิ่นเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงยุคไทยแลนด์ 4.0 ตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มีเป้าประสงค์สำคัญคือการได้มาซึ่งตัวแบบบทบาทภาวะผู้นำของขบวนการองค์กรชุมชนและชุดของความสามารถที่ผู้นำชุมชนท้องถิ่นควรมีเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงไปสู่ประเทศไทย 4.0

ผลการศึกษาพบตัวแบบบทบาทภาวะผู้นำของขบวนการองค์กรชุมชน 5 ประการ ได้แก่ 1) นักคิดผู้วิสัยทัศน์และสามารถคิดเชื่อมโยงได้เป็นระบบ 2) นักประชาธิปไตยทั่วไจธรรมมาภิบาล 3) นักบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ 4) สถาปนิกกระบวนการชุมชน 5) นักสร้างและประสานสัมพันธ์ภาคีเครือข่าย สามารถนำมาอภิปรายถึงความสอดคล้องกับวรรณกรรมและผลการศึกษาที่ผู้วิจัยเคยศึกษาไว้ ดังนี้

ผลการศึกษาดำเนินบทบาทภาวะผู้นำของขบวนการองค์กรชุมชนครั้งนี้มีความสอดคล้องกับตัวแบบบทบาทผู้นำยุคใหม่ของ Senge (1990b) ในประเด็นบทบาทของผู้นำในฐานะ “นักออกแบบ”

(Leader as designer) สอดรับกับบทบาทการเป็น “นักคิดผู้มีวิสัยทัศน์และสามารถคิดเชื่อมโยงได้เป็นระบบ” และ การเป็นสถาปนิก (นักออกแบบ) กระบวนการชุมชน บทบาทของผู้นำในฐานะ “ผู้ให้บริการ” (Leader as steward) สอดรับกับบทบาทการเป็น “นักประชาธิปไตยหัวใจธรรมาภิบาล” และ “นักสร้างและประสานสัมพันธ์ภาคีเครือข่าย” อย่างไรก็ตาม สิ่งนี้อาจเป็นประเด็นสำหรับการศึกษาวิจัยต่อไปคือ บทบาทของผู้นำในฐานะ “ครู” (Leader as teacher)

ความสอดคล้องของผลการศึกษาตัวแบบบทบาทภาวะผู้นำของขบวนการองค์กรชุมชนครั้งนี้กับ บทบาทผู้นำชุมชนท้องถิ่น ที่ผู้วิจัยเคยศึกษาไว้ (สมบัติ กุสุมาวดี และคณะ 2545) ในประเด็น บทบาทของผู้นำในฐานะ “นักสร้างและประสานสัมพันธ์ภาคีเครือข่าย” สามารถเทียบเคียงได้กับ “นักเชื่อมโยงเครือข่าย” บทบาทของผู้นำในฐานะ “นักประชาธิปไตยหัวใจธรรมาภิบาล” สามารถเทียบเคียงได้กับ “นักธรรมาภิบาล” รวมทั้งบทบาทที่อาจจะเทียบเคียงกันได้ คือ “นักคิดผู้มีวิสัยทัศน์และสามารถคิดเชื่อมโยงได้เป็นระบบ” เทียบเคียงกับ “นักแปลความ” และ บทบาท “นักบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์” อาจจะเทียบเคียงได้กับ บทบาท “นักมอบบทบาท” และ บทบาท “สถาปนิกกระบวนการชุมชน” สามารถเทียบเคียงได้กับบทบาท “นักพัฒนา/นักกิจกรรม” ของตัวแบบผู้นำชุมชนท้องถิ่นที่ เคยศึกษาไว้เมื่อปี พ.ศ. 2545 แต่การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ช่วยทำให้ขยายความบทบาทของผู้นำที่ละเอียด และครอบคลุมมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าเป็นผลเนื่องมาจากการมีพัฒนาการทางการเมืองการปกครอง ทางเศรษฐกิจสังคม และทางเทคโนโลยี ทำให้บรรดาผู้นำชุมชนท้องถิ่นมีประสบการณ์ ผ่าน กระบวนการทำงานและการพัฒนาทางความคิดที่หลากหลายและมีรายละเอียดมากขึ้น

สำหรับ ความสอดคล้องของผลการศึกษาตัวแบบบทบาทภาวะผู้นำของขบวนการองค์กรชุมชน ครั้งนี้กับบทบาทผู้นำทางสังคมรุ่นใหม่ ที่ผู้วิจัยเคยศึกษาไว้ (สมบัติ กุสุมาวดี, 2555) ในประเด็น บทบาทของผู้นำในฐานะ “นักบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์” สามารถเทียบเคียงได้กับ “การเป็นนักยุทธศาสตร์ทางสังคม (Social strategist)” และ “ผู้ประกอบการทางสังคม” (Social entrepreneur) แต่สิ่งที่ยังไม่ปรากฏเด่นชัดในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้นำชุมชนท้องถิ่นในฐานะ “นวัตกรรม” (Social innovator) ในประเด็นนี้ ผู้วิจัยตั้งเป็นประเด็นข้อสังเกตไว้คือ ในกระบวนการการระดมสมองเพื่อบริการไปยังสภาพอนาคตของชุมชนท้องถิ่นและบทบาทของผู้นำชุมชนท้องถิ่นในอนาคต ผู้เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการมักจะมองภาพอนาคตบนฐานความคิดและข้อมูลปัจจุบัน แทนที่จะมองภาพอนาคตบน ฐานความคิดและข้อมูลในอนาคต ทำให้การนำเสนอความคิดเกี่ยวกับอนาคตจึงขาดภาพบทบาทผู้นำที่เป็นพลวัตในบางมิติ ส่งผลให้การนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้นำนักสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ไม่เด่นชัดนัก

โดยภาพรวม ผู้วิจัยได้เปรียบเทียบและสรุปแนวคิดและผลการศึกษาบทบาทภาวะผู้นำไว้ใน ตารางที่ 6 เพื่อให้เห็นความแตกต่างและพัฒนาการทางกระบวนการคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับ ชุมชนท้องถิ่น

ตารางที่ 6 เปรียบเทียบแนวคิดและผลการศึกษาบทบาทภาวะผู้นำ

| Senge (1990b)                                                                                                                           | สมบัติ กุสุมาวาลี และคณะ (2545)                                                                              | สมบัติ กุสุมาวาลี (2555)                                                                                                                                     | ผลการศึกษาครั้งนี้ (สมบัติ 2564)                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1) ผู้นำในฐานะนักออกแบบ (Leader as designer)<br>2) ผู้นำในฐานะครู (Leader as teacher)<br>3) ผู้นำในฐานะผู้ให้บริการ (Leader as steward) | 1) นักแปลความ<br>2) นักออกแบบบทบาท<br>3) นักเชื่อมโยงเครือข่าย<br>4) นักกิจกรรม/นักพัฒนา<br>5) นักธรรมาภิบาล | 1) การเป็นนักยุทธศาสตร์ทางสังคม (Social strategist)<br>2) การเป็นผู้ประกอบการทางสังคม (Social entrepreneur)<br>3) การเป็นนวัตกรรมทางสังคม (Social innovator) | 1) นักคิดผู้มีวิสัยทัศน์และสามารถคิดเชื่อมโยงได้เป็นระบบ<br>2) นักประชาธิปไตยหัวใจธรรมาภิบาล<br>3) นักบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์<br>4) สถาปนิกกระบวนการชุมชน<br>5) นักสร้างและประสานสัมพันธ์ภาคีเครือข่าย |

### บทสรุปและงานวิจัยในอนาคต (Conclusions and Future Research)

บทความวิจัยนี้มุ่งนำเสนอตัวแบบภาวะผู้นำชุมชนท้องถิ่นในโลกยุคสมัยใหม่ประเทศไทย 4.0 ซึ่งจะสามารถแสดงบทบาทและสามารถในการนำพาชุมชนของตนเองให้มีเข้มแข็ง มั่นคงและยั่งยืน ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิจัยด้วยระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพโดยเน้นระดมความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมของผู้นำขบวนองค์กรชุมชนจากทุกภูมิภาคสะท้อนภาพตัวแบบบทบาทและสามารถของผู้นำชุมชนท้องถิ่นที่ควรจะเป็นเพื่อสนองรองรับทิศทางการเปลี่ยนแปลงของบริบทสังคมไทย สำหรับงานวิจัยในอนาคต ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะถึงผู้ที่สนใจที่จะนำแบบจำลองตัวแบบภาวะผู้นำที่ได้เรียนรู้จากบทความวิจัยนี้ไปใช้ประโยชน์โดยควรเริ่มจากการทบทวนมุมมองของผู้นำชุมชนท้องถิ่นต่อสถานการณ์และบริบทของชุมชนทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงการรับฟังความคิดเห็นที่มีต่อตัวแบบนี้ ไปจนถึงการค้นหาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับบริบทและวิถีชีวิตของผู้นำและชุมชนเป้าหมายให้มากที่สุด เพื่อทำให้สามารถพัฒนาผู้นำและสมาชิกในชุมชนให้มีทักษะที่ตอบสนองต่ออนาคต สำหรับผู้วิจัยเอง ได้จัดเตรียมโครงการศึกษาวิจัยที่จะนำเอา“ตัวแบบบทบาทและสามารถของผู้นำชุมชนท้องถิ่น” นี้ ไปพัฒนาต่อยอดเป็นหลักสูตรและจัดการเรียนรู้รูปร่างเป็นเครื่องมือการเรียนรู้ใหม่ (New learning toolset) ให้กับผู้นำและคนในชุมชนท้องถิ่นเพื่อยกระดับชุดทางความคิด (Mindset) และ ทักษะ (Skillset) ใหม่ให้สอดคล้องเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศไทย

## เอกสารอ้างอิง (References)

- สมบัติ กุสุมาวลี. (2555). *โครงการพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาผู้นำเพื่อสังคมรุ่นใหม่*. โครงการบริการวิชาการที่เป็นความร่วมมือระหว่างสำนักงานกองทุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.), องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย (Thai PBS), และสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สมบัติ กุสุมาวลี, จิรประภา อัครบวร, & บุญอนันต์ พินัยทรัพย์. (2545). ยุทธศาสตร์ชุมชนเข้มแข็งด้วยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: กรณีศึกษา ตำบลบางพระ จังหวัดฉะเชิงเทรา. *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์*, 42(4), 311–387.
- Dotlich, D. L., Cairo, P. C., & Rhinesmith, S. H. (2006). *Head, heart, and guts: How the world's best companies develop complete leaders*. Jossey-Bass.
- Senge, P. M. (1990a). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Senge, P. M. (1990b). The leader's new work: Building learning organizations. *Sloan Management Review*, 32(1), 7–23.
- Textor, R. B. (1995). The ethnographic futures research method: An application to Thailand. *Futures*, 27(4), 461–471. [https://doi.org/10.1016/0016-3287\(95\)00011-K](https://doi.org/10.1016/0016-3287(95)00011-K)