

## เงื่อนไขการมีส่วนร่วมที่เกี่ยวกับลักษณะโครงการ

การที่ประชาชนจะมีส่วนร่วมในโครงการต่าง ๆ ได้มากหรือน้อย นอกจากจะต้องศึกษาถึงเงื่อนไขสภาพแวดล้อมโครงการ หรือสภาพชุมชนที่มีโครงการนั้น ๆ แล้ว ยังมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาถึงลักษณะของโครงการต่าง ๆ ที่อยู่ในชุมชนด้วย ทั้งนี้เพื่อเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่า โครงการที่ประสบผลสำเร็จ หรือโครงการที่ล้มเหลวมีลักษณะเช่นใด ในการวิเคราะห์ลักษณะโครงการที่เป็นเงื่อนไขต่อการมีส่วนร่วม ได้เน้นการวิเคราะห์ตามแนวความคิดของ Cohen และ Uphoff เฉพาะส่วนที่เห็นว่าเหมาะสมกับการศึกษาสังคมชนบทไทย คือ

- ความซับซ้อนของโครงการ
- ความรวดเร็วของผลประโยชน์
- ความเชื่อมโยงของโครงการ
- ความต้องการทางค่าน้ำทรัพยากร
- ความยืดหยุ่นของโครงการ
- ลักษณะการบริหารโครงการ

จากการศึกษาเอกสารและข้อมูลภาคสนาม สามารถชี้ให้เห็นเงื่อนไขการมีส่วนร่วมในโครงการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

### 1 ความซับซ้อนของโครงการ

ถึงแม้ว่าทางองค์การจะจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการพัฒนาหมู่บ้านในรูปแบบต่าง ๆ แต่หากโครงการมีความซับซ้อนมาก ประชาชนไม่มีความรู้ ไม่มีความเข้าใจ ในการดำเนินงานหรือเทคนิควิธีในการปฏิบัติ ไม่เข้าใจถึงสภาพต่าง ๆ ที่จะมีผลต่อโครงการที่กำลังดำเนินอยู่ โครงการที่มีความซับซ้อนมากก็อาจจะล้มเหลว หรือผลประโยชน์อาจจะตกอยู่กับคนที่มีฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมดีกว่า แทนที่จะกระจายไปสู่คนทุกคนหรือคนที่ค้อยโอกาสในชุมชน สภาพความซับซ้อนของโครงการที่พิจารณาดังนี้

### บ้านหนองกุง

ประชาชนขาดความรู้ความเข้าใจในโครงการต่าง ๆ โดยเฉพาะในหมู่บ้านที่คนไม่เข้าใจในปรัชญาการพัฒนาชุมชน ไม่เสียสละ ไม่รับผิดชอบในการแบ่งงานกันทำ ไม่มีความรู้ในการจัดทำบัญชี ก็ยอมทำให้โครงการต่าง ๆ ล้มเหลว

โครงการทางด้านเศรษฐกิจ โดยเฉพาะที่บ้านหนองกุงมักเกี่ยวข้องกับตลาด การทำเพื่อขาย โครงการต้องล้มเหลวเพราะชาวบ้านไม่มีความเข้าใจในกลไกตลาด ไม่มีประสบการณ์ทางการผลิตฝีมือไม่ดีไม่มีความรู้เกี่ยวกับการบำรุงรักษา ซากอำนาจในการต่อรอง ต้นทุนในการผลิตสูง ซึ่งในบางกรณีทางองค์การฯ ก็ไม่สามารถจัดหาตลาดให้ เพราะเคลื่อนงานพัฒนาด้านอื่น ๆ ในหมู่บ้าน ถ้าหากประชาชนรู้จักการวางแผนการผลิต เข้าใจถึงกลไกและการเคลื่อนไหวของตลาด รู้หลักการสหกรณ์ การปฏิรูปที่ดิน และรู้วิธีการจัดการที่ดีพอ กิจกรรมการพัฒนาที่บ้านหนองกุงคงเป็นไปได้อย่างมีความก้าวหน้า

จากเหตุการณ์ที่บ้านหนองกุง น่าจะน่าจะเป็นบทเรียน คือ การสำรวจของเจ้าหน้าที่พบว่าประชาชนใน 25 ครอบครัวยังไม่มีที่ทำกินถึง 19 ครอบครัวยิ่งส่งเสริมโครงการจัดซื้อที่ดินเพื่อการเกษตร แต่กลับพบว่าไม่ใช้การแก้ปัญหาของชาวบ้าน เพราะชาวบ้านยังไม่มีความพร้อมทางด้านจิตใจ ยังไม่เข้าใจเกี่ยวกับหลักการพัฒนาที่พึ่งตนเอง ไม่มีความรู้ในการทำงาน ไม่เข้าใจกลไกของตลาด ไม่รู้จักวางแผนคิดค้นปัญหาและสรุปบทเรียนของการพัฒนาที่ผ่านมา ( 25 ครอบครัวยังในปี พ.ศ. 2524 )

ลักษณะนิสัยของชาวบ้านหนองกุง คู่เคียงกับวิถีชีวิตแบบกรรมกรขายแรงงาน ซึ่งไม่ต้องมีการวางแผนงาน ถึงวันก็ไปรับงาน เสริ้งงานกับเงิน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากโครงการเปลี่ยนแปลงนับว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ จากชุมชนที่ผลิตไม่พอบริโภค มาผลิตเพื่อขาย การก้าวกระโดดเช่นนี้ทำให้ชุมชนปรับตัวไม่ทัน ประสบการณ์ในการเป็นเกษตรกรเต็มตัวยังไม่มากพอ ทำให้สมาชิกประสบปัญหาทางด้านเทคนิค การวางแผนการผลิต การจัดการ และการตลาด

การที่องค์กรฯ ไม่มีเจ้าหน้าที่ทางด้านเทคนิค การดำเนินงานส่วนใหญ่ เน้นทางด้านสังคม โดยการสร้างจิตสำนึกในหมู่ประชาชน โดยจัดกระบวนการเรียนรู้ให้ใน รูปแบบต่าง ๆ เพื่อคนในชุมชนได้ตระหนักถึงปัญหา และมีความคิดที่แก้ปัญหาของตนเองต่อไป การไม่มีเจ้าหน้าที่ทางด้านเทคนิค หรือเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ทางด้านสาขาอาชีพ แม้จะสามารถ เชิญเจ้าหน้าที่จากแหล่งต่าง ๆ มาให้ความรู้แก่ชาวบ้าน แต่เจ้าหน้าที่ที่เชิญมาย่อมไม่มีเวลา ที่จะติดตามให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด

การขาดความต่อเนื่องในด้านการปฏิบัติงานของบ้านหนองกุง ยังทำให้ ความใกล้ชิดระหว่างชาวบ้านหนองกุงและเจ้าหน้าที่องค์กรฯ ลดลงด้วย

ที่บ้านหนองกุง กิจกรรมหลาย ๆ อย่างเกิดพร้อมกัน แต่ขาดผู้นำ แต่ชาวบ้านไม่ได้มีเวลาทำกันอย่างจริงจัง ไม่ได้เข้าประชุมหรืออบรมอย่างเต็มที่ จึงทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ไม่ได้ผลเท่าที่ควร

### บ้านฝาง

โครงการต่าง ๆ ที่บ้านฝางมีความซับซ้อนน้อยกว่าที่บ้านหนองกุง เพราะ ส่วนมากแล้วเป็นโครงการที่สอดคล้องกับวิถีชีวิต ซึ่งส่วนมากแล้วจะเป็นโครงการทางการ เกษตร ซึ่งชาวบ้านคุ้นเคยกับการปลูกพืชและเลี้ยงสัตว์

แม้ว่าจะมีความสับสนในการปฏิบัติตามโครงการ และไม่เข้าใจเทคนิค วิธีการผลิต เช่น โครงการธนาคารข้าว การปลูกพืช การบำรุงรักษา ขยายพันธุ์พืชและ สัตว์ แต่ก็สามารถแก้ไขให้โดยการเข้าอบรม และเปลี่ยนแนวความคิดระหว่างนักพัฒนา ผู้เชี่ยวชาญ ตลอดจนผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน ทำให้ความซับซ้อนของโครงการลดลง สามารถ ปฏิบัติงานตามโครงการต่าง ๆ ได้อย่างมีความก้าวหน้า ซึ่งต่างกับบ้านหนองกุง เพราะ ประชาชนไม่ค่อยมีเวลาเข้าร่วมประชุมหรือฝึกอบรม

### 2 ความรวดเร็วของผลประโยชน์

การที่คนในชุมชนเห็นประโยชน์จากโครงการต่าง ๆ กล่าวคือ เมื่อดำเนินการแล้วจะเป็นประโยชน์ต่อตนเอง หรือโครงการต่าง ๆ กระจายผลประโยชน์ไปสู่คนใน

ชุมชนอย่างทั่วถึง โครงการนี้ยังให้ผลประโยชน์ตอบแทนอย่างรวดเร็ว คนก็จะเข้ามีส่วนร่วม  
ในโครงการนั้น

### บ้านหนองกุง

สภาพของชาวบ้านหนองกุงส่วนมากเป็นที่ดินนายทุนเงินกู้ ซึ่งคิดร้อยละ  
6-20 บาทต่อเดือน จึงทำให้ชาวบ้านดิ้นรนหาเงินมาใช้หนี้และเพื่อความอยู่รอด การไปทำ  
งานในโครงการต่าง ๆ โดยเฉพาะเพื่อผลประโยชน์ที่จะเกิดจากโครงการนั้นต้องใช้เวลา  
นาน ชาวบ้านก็จะมีเวลาที่จะทำโครงการนั้น ในช่วงแรกอาจเข้าเป็นสมาชิกของโครงการ  
ต่าง ๆ แต่ต่อมาอาจลาออก เนื่องจากไม่มีเวลาทำงานร่วมกับสมาชิกอื่น ๆ การลาออกเป็น  
การหลีกเลี่ยงการถูกจากเพื่อน ๆ ดังนั้นโครงการต่าง ๆ ที่ส่งเสริมชาวบ้านหนองกุงควร  
ให้สอดคล้องกับปัญหาเศรษฐกิจด้วย เพราะเมื่อต้องหิวคงจะไม่มีเวลามาคิดถึงการพัฒนา  
คืออะไร และทำอย่างไรกิจกรรมที่ใช้ทั้งเวลาตลอดจนต้องเรียนรู้หรือฝึกฝนนาน ๆ (ให้ผล  
ประโชน์ตอบแทนช้า) จะเป็นกิจกรรมที่ไม่เหมาะสมกับสภาพของบ้านหนองกุง

มองอีกแง่หนึ่งจะเห็นว่า กลุ่มที่ได้ผลประโยชน์มากที่สุด คือ กลุ่มที่ดิน  
กล่าวคือ ทางองค์การฯ ได้ส่งเสริมโดยให้ยืมเงิน ไม่ว่าจะเงินที่นำไปตัดคอกนายทุน  
เงินกู้ หรือเพื่อค่าเป็นกิจการกลุ่มที่ต้องการความช่วยเหลือจากองค์การฯ มากขึ้นเรื่อย ๆ  
ซึ่งดูเหมือนกับว่า ผลประโยชน์ที่ได้ตกเป็นของกลุ่มที่ดินมากที่สุด แบ่งแยกไปยังกลุ่มอื่น เป็น  
เหตุให้เกิดความแตกแยกขึ้นในชุมชน เนื่องจากผลประโยชน์

การที่เศรษฐกิจชาวบ้านหนองกุงต้องพึ่งตลาด มีสินค้าออกคือ ถ่าน แต่  
อาหารและของจำเป็นอีกหลายอย่างต้องซื้อจากตลาด โครงการใดก็ตามที่ให้ผลประโยชน์  
ตอบแทนช้า กลับจะไปทำให้ชีวิตของชาวบ้านมีปัญหาเพิ่มขึ้น การที่จะมองถึงการพึ่งตนเอง  
ของชาวบ้านอย่างเดียว จะทำให้ไม่สามารถพัฒนาตามแผนระยะยาวได้ การให้การสงเคราะห์  
จึงน่าจะมีในช่วงที่ชาวบ้านรอผลผลิต แต่อย่างไรก็ตามควรคำนึงถึงความเจริญทางด้านจิตใจ  
ของชาวบ้านกอน

## บ้านแฝง

ส่วนที่บ้านแฝง เนื่องจากชาวบ้านส่วนใหญ่มีที่ทำกิน ผลผลิตข้าวที่ได้แม้ว่าจะไม่ถึงปี แต่ในช่วงที่มีข้าวกิน ชาวบ้านก็มีเวลาที่จะทำการ เกษตร งานหัตถกรรมหรือรับจ้างเป็นอาชีพเสริมได้ รายได้จากอาชีพเสริมก็สามารถที่จะนำมาใช้จ่ายในครอบครัวได้ และเมื่อองค์การฯ เข้าไปรวมกลุ่มเพื่อสร้างอำนาจต่อรองก็มากขึ้น เช่นชาวบ้านสามารถขายผ้าในราคาที่สูงได้มากขึ้น คุ่มค่าแรงและเวลาที่เสียไป แต่การขายให้กันเองในหมู่บ้าน อาจขายในราคาถูกโดย เฉพาะขายอาหาร

การที่ชาวบ้านมีที่ดิน ชาวบ้านก็สามารถจะเพาะปลูกหรือสามารถเลี้ยงปลาในนาข้าวได้ ซึ่งส่งผลให้ชาวบ้าน และโคปล่าในการบริโภค

แม้ว่าโครงการต่าง ๆ จะให้ผลตอบแทนช้า แต่สามารถให้ประโยชน์ตอบแทนที่คุ้มค่าในระยะยาว ชาวบ้านแฝงก็สามารถจะทำได้และให้ ผลที่คุ้มค่า เพราะก่อให้เกิดรายได้ ประหยัดรายจ่าย และไม่ต้องเดินทางไปทำงานนอกชุมชน ซึ่งเป็นการเสี่ยงและไม่ปลอดภัย แต่ทำงานอยู่ที่บ้านก็สามารถที่จะดูแลบ้านได้ และมีความอบอุ่นในครอบครัวดี

### 3. ความเชื่อมโยงของโครงการ

การส่งเสริมกิจกรรมต่าง ๆ ต้องทำให้ชาวบ้านได้พัฒนาตนเอง ขบวนการต่าง ๆ จำเป็นต้องปรับให้เหมาะสมกับความเคลื่อนไหวของชุมชน โครงการต่าง ๆ จึงต้องมีการวางแผนให้เกิดความเชื่อมโยงกัน ซึ่งอาจจะมีโครงการใหญ่ที่สำคัญเป็นหลักแล้วใช้โครงการอื่นเสริม ซึ่งการจัดโครงการเสริมตามที่ได้ศึกษามีอยู่ 2 แบบคือ

3.1 จัดโครงการต่าง ๆ ให้มีการเชื่อมโยงกันโดยตรง เช่น โครงการธนาคารข้าวมีโครงการเสริม เช่น การทำนารวม การจัดทำร้านค้าสหกรณ์ ร้านค้าขายข้าว การทอดผ้าป่าขาว โครงการเลี้ยงปลา การทำบุญคุ้มข้าวใหญ่ การฟื้นฟูประเพณีการลงแขกเอาแรง

3.2 จัดกิจกรรมต่าง ๆ เป็นการเสริมโดยทางอ้อม เช่น การให้ความรู้ การศึกษาฟื้นฟูศิลปวัฒนธรรม กิจกรรมค่านิยมสุจริต เป็นต้น การมีความรู้ทำให้

ชาวบ้านมีแนวความคิดที่กว้างไกลมากขึ้น สามารถที่จะวิเคราะห์เหตุการณ์ต่าง ๆ ร่วมกัน  
ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นในด้านวัฒนธรรมมีการฟื้นฟูการทำบุญตามประเพณี ทำให้ผู้คน  
รวมตัวกันความเป็นเอกภาพ ในชุมชนมากขึ้น ในด้านสาธารณสุขทำให้คนกินดีและรู้จักการ  
ป้องกันโรค เป็นต้น

แต่อย่างไรก็ตามการเลือกโครงการย่อยที่เสริมโครงการใหญ่ (ที่สำคัญ) เป็น  
สาเหตุหนึ่งที่ทำให้การพัฒนาทั้ง 2 หมู่บ้านแตกต่างกันคือ

บ้านหนองกุง กิจการเสริมหรือโครงการที่นำมาเสริมมักจะไม่ไ้ผลและก่อให้เกิด  
เกิดปัญหา เช่น

๔. ปัญหาในด้านการจัดการ เช่น ความรับผิดชอบในหน้าที่การแบ่งงาน  
กันทำและชาวบ้านขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ทำให้ไม่สามารถทำงานไปไ้ด้วยตนเอง

- ความเห็นแก่ตัวหรือคิงเอาผลประโยชน์เข้าตัวเอง ทำให้เกิดความ  
ไม่ไว้วางใจกันในชุมชน

- ปัญหาเกี่ยวกับผลผลิต เช่น ผลผลิตไม่ไ้มาตรฐาน ไม่เป็นไปตาม  
ความต้องการของตลาด หรือไม่มีอำนาจต่อรองในการขายผลผลิต

- โครงการต่าง ๆ มักเป็นโครงการใหม่ ชัดแย้งกับหลักการดำเนิน  
ชีวิตของชาวบ้านก็ไม่สามารถจะปรับจัดโครงการให้สอดคล้อง และเหมาะสมกับสภาพชุมชน  
ของตนเอง

- การเปลี่ยนเจ้าหน้าที่บ่อย เป็นสาเหตุที่ทำให้การทำงานในโครงการ  
ต่าง ๆ ที่บ้านหนองกุงซงักเป็นช่วง ๆ เพราะเจ้าหน้าที่ส่วนมากมักจะลาออก เมื่อเจ้าหน้าที่  
คนใหม่เข้าไปในหมู่บ้านก็ต้องไปเริ่มงานใหม่ ทั้งนี้เพราะความถนัดความสามารถของเจ้าหน้าที่  
แตกต่างกัน ตลอดจนเจ้าหน้าที่คนเก่าที่ไม่ไ้ทำหน้าที่เป็นที่เลื่องหรือให้คำปรึกษา กับเจ้าหน้าที่  
คนใหม่ด้วย นอกจากนี้ชาวบ้านยังเปรียบเทียบการทำงานของเจ้าหน้าที่แต่ละคน และมีการ  
ยอมรับและให้ความร่วมมือกับเจ้าหน้าที่แต่ละคนแตกต่างกันด้วย ในช่วงหลังแม้จะมีเจ้าหน้าที่  
แต่ก็ไ้ไ้ใกล้ชิดกับชาวบ้านเพราะต้องรับผิดชอบหมู่บ้านอื่น เจ้าหน้าที่น้อยลงเพราะบางคน  
ลาเรียนต่อ นอกจากนี้ยังเกิดหมู่บ้านใหม่ เป็นต้น

เจ้าหน้าที่พัฒนาที่บ้านปาง

ช่วงเวลา	ชื่อ-สกุล เจ้าหน้าที่	หมายเหตุ
<u>พ.ศ. 2524</u>		
พ.ศ. - มี.ย.	คุณเรวดี ไชยพาน	ลาออก
ส.ค. - ก.ค.	คุณวัลย์ลดา สุวรรณโชติ	ย้ายไปที่หนองกุง
พ.ย. - ธ.ค.	คุณเจริญทร์ บุญมีชัยะ	
<u>พ.ศ. 2525</u>		
ม.ค. - มี.ย.	คุณเจริญทร์ บุญมีชัยะ	ไปทำหน้าที่บ้านโคกสูง
ก.ค. - ธ.ค.	คุณดวงดาว นิลวัชรารัง	
<u>พ.ศ. 2526</u>		
ม.ค. - ธ.ค.	คุณดวงดาว นิลวัชรารัง	
<u>พ.ศ. 2527</u>		
ม.ค. - ก.ค.	คุณดวงดาว นิลวัชรารัง	
ส.ค. - ธ.ค.	ที่มงานหนองเรือ	
<u>พ.ศ. 2528</u>		
ม.ค. - มี.ย.	ที่มงานหนองเรือ	

เจ้าหน้าที่พัฒนาที่บ้านหนองกุง

ช่วงเวลา	ชื่อ-สกุล เจ้าหน้าที่	หมายเหตุ
<u>พ.ศ. 2524</u>		
เม.ย. - ก.ค.	คุณเรวดี ไชยพาน	ลาออก
ก.ย. - ธ.ค.	คุณวัลย์ลดา สุวรรณโชติ	

เจ้าหน้าบ้านหนองกุง

ช่วงเวลา	ชื่อ-สกุล เจ้าหน้าที่	หมายเหตุ
<u>พ.ศ. 2525</u> ม.ค. - ธ.ค.	คุณวัลย์ลดา สุวรรณโชติ	
<u>พ.ศ. 2526</u> ม.ค. - เม.ย. เม.ย. - ธ.ค.	คุณวัลย์ลดา สุวรรณโชติ คุณประคำเพชร มีสิงห์	ย้ายไปทำงานที่กรุงเทพฯ
<u>พ.ศ. 2527</u> ม.ค. - ก.พ. มี.ค. - ก.ค. ส.ค. - ธ.ค.	คุณประคำเพชร มีสิงห์ คุณรัตนา โทสกุล ทีมงานหนองเรือ	ลาออก ลาเรียนต่อที่ประเทศ: เนเธอร์แลนด์
<u>พ.ศ. 2528</u> ม.ค. - มิ.ย.	ทีมงานหนองเรือ	

ถ้าหากดูตาราง เจ้าหน้าที่ที่พัฒนาในทั้งสองหมู่บ้าน จะเห็นได้ว่าเจ้าหน้าที่ที่บ้านหนองกุง ลาออกถึง 2 คน ย้ายที่ทำงาน 1 คน อีกคนลาเรียนแต่ซึ่งกลับมาที่ทำงานกับผู้บริหารโครงการ จึงจำเป็นจะต้องลาออก ในบางช่วงที่ไม่มีเจ้าหน้าที่ประจำหมู่บ้าน ในช่วงหลังแม้ว่าจะมีการรับสมัครขอเป็นทีมแต่เจ้าหน้าที่ก็ต้องรับสมัครขอหมู่บ้านใหม่ที่เปิดในปี 2526 จึงทำให้ความต่อเนื่องของโครงการพัฒนาที่บ้านหนองกุง หยุดช่วงนี้เป็นช่วง ๆ ค้างกับที่บ้านนาง ซึ่งเจ้าหน้าที่มีประจำทุกระยะ ผู้ที่รับสมัครแต่ละคนก็ประสานงานกันโดยเฉพาะผู้ที่ทำหน้าที่พัฒนาต่อจากคุณเรวดี และคุณวัลย์ลดา จะเป็นผู้บริหารโครงการซึ่งเป็นผู้ที่ศึกษาข้อมูลภาคสนามไปพร้อม ๆ กับเจ้าหน้าที่ทุกคนอยู่แล้ว การประสานต่อจึงไม่มีปัญหา มากเช่นบ้านหนองกุง



บ้านฝาง กิจกรรมหรือโครงการที่นำมาเสริมโครงการใหญ่ ความเชื่อมโยงกันคือ กิจกรรมจึงประสบผลสำเร็จ เช่น การเพิ่มข้าวในธนาคาร มีกิจกรรมเลี้ยงปลา การทำนา ใหม่นใหม่ (นารวม) การขายข้าวในฤดูที่ข้าวราคาแพง ในกลุ่มเจาะตลาดเพื่อการเกษตร ก็ได้ผลดี ชาวบ้านได้ปลูกพืชผักเพื่อบริโภคเพื่อขาย และนำน้ำมาตกกล้าในช่วงที่ขาดฝน และอาจสูบน้ำจากคลองมาใส่บ่อเลี้ยงปลาในหน้าแล้ง เป็นต้น โครงการต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกันมัก ได้ผลเพราะ

- ความสามารถในการจัดการ แม้ว่าบางกิจกรรมจะมีปัญหาด้าน ครอบงำขึ้นเหมือนกัน แต่บ้านฝางก็สามารถที่จะหาแนวทางแก้ไข และสามารถทำให้โครงการ ต่าง ๆ ดำเนินต่อไปได้ เช่น กิจกรรมขายข้าวที่บ้านฝางสามารถจัดทำแล้วได้กำไรมา แต่ มีบ้านหนองกุงขาดทุน และถูกเลิกลมไปเพราะมีคนคิดหนักกันมาก การที่คนเป็นสมาชิกของ หลาย ๆ กลุ่มในเวลาเดียวกัน ทำให้แยกเวลาไม่ถูกต้อง

- การเสียสละในชุมชนที่บ้านฝางคนรวยมักจะหวงโยคนจน รู้จักเสียสละ ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน หรือแม้กระทั่งคนจนยังรู้จักแบ่งปันผลผลิตของตน เพื่อให้คนอื่น อื่นได้บริโภคด้วย แต่ที่บ้านหนองกุงคนทุกคนต่างกันเพื่อให้อยู่รอดไป การเสียสละเพื่อคนอื่น จึงไม่ค่อยพบ

- ปัญหาค้นผลผลิตมีน้อย เพราะชาวบ้านเข้าใจโลกตลาดมากกว่า เช่น ไม่ผลิตสินค้าชนิดเดียวกัน ผลิตให้พอกินด้วย เป็นต้น แต่ที่บ้านหนองกุงความคิดของ ชาวบ้านมักจะคิดถึงการผลิตเพื่อขาย จึงมีปัญหาทางค่านตลาดมากกว่า

- ที่บ้านฝางสามารถเลือกและปรับโครงการต่าง ๆ ได้สอดคล้องกับ สภาพชุมชนได้ดี

แม้ว่าทางองค์การจะจัดโครงการต่าง ๆ ให้เชื่อมโยงกัน แต่ถ้าชาวบ้านไม่รู้จัก เลือกและปรับให้สอดคล้องกับสภาพของชุมชน โครงการต่าง ๆ ก็มักไม่มีความเจริญก้าวหน้า นอกจากนี้การที่คนไม่เข้าใจในงานพัฒนา ทำให้คนเห็นแก่ตัว ไม่รู้จักเสียสละ หรือไม่ทำงาน กันอย่างจริงจัง เมื่อการหางานขององค์การฯ มีผลประโยชน์มากขึ้นเรื่อย ๆ ก็จะดึงเอา ผลประโยชน์เข้าตัวเอง

ในการฝึกการขายปลาที่บ้านหนองกุง การที่นักวิชาการและเจ้าหน้าที่ต้องการ  
ต้องการให้ชาวบ้านจับปลาขายเอง ทั้งนี้ เพราะการมองการพึ่งตนเอง และต้องการ  
ตัดพ่อค้าคนกลาง แต่ผลกลับได้เงินน้อยกว่าราคาขายเต็มที่พ่อค้าคนกลางให้ ทำให้  
ชาวบ้านลดความเชื่อถือ เจ้าหน้าที่ลง ที่บ้านต่างเห็นความเชื่อมโยงของโครงการโคตี  
มาก เช่น กรณีการเลี้ยงปลาในนาข้าว ชาวบ้านอุ้มเอาดินที่ขุดมาทำขอบบ่อให้สูง แล้ว  
ปลูกพืชล้มลุกและไม้ผลในบ่อคั้นน้ำในบ่อคั้น นำปุ๋ยคอกมาใส่บ่อหรือใส่พื้นที่นาซึ่งก็เป็นอาหารพืช  
และสัตว์ บางคนนำเล้าหมูที่ข้างบนบ่อซึ่งปลาก็จะกินมูลหมู และเมื่อนำในบ่อหมักก็ใช้น้ำ  
บาคาลทอ

#### 4 ความต้องการทางด้านทรัพยากร

ในการดำเนินงานโครงการต่าง ๆ จำเป็นจะต้องคำนึงถึงทรัพยากร ทั้งใน  
ด้านวัสดุและวิชาความรู้ คนถ้ามีการเลือกใช้ทรัพยากรที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากร  
ในท้องถิ่นอย่างคุ้มค่าก็จะเป็นผลดีต่อการพัฒนาชุมชน เพราะทำให้เกิดการประหยัดทั้งเงินและ  
เวลา ชาวบ้านก็มีความรู้เกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ อยู่แล้ว จะเป็นสิ่งที่ส่งเสริมให้การพัฒนาได้ผลดี  
ยิ่งขึ้น การสนับสนุนโครงการต่าง ๆ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชน

#### บ้านหนองกุง

- มีปัญหาที่สำคัญในค่านี้อีกคือ ขาดแคลนทรัพยากรในการพัฒนา เช่น  
คนส่วนมากเป็นเกษตรกรไรที่ดิน จึงมีปัญหาในการเข้าร่วมทางด้านการเกษตรไม่ว่าจะเป็น  
การปลูกพืชหรือเลี้ยงสัตว์ ในการเพาะปลูกต้องเช่าที่คนอื่น หรือต้องกู้เงินมาซื้อที่ดินทำการ  
เกษตร โครงการบางโครงการเช่น การเลี้ยงปลาในนาข้าว ชาวบ้านหนองกุงไม่มีพื้นที่นา  
ที่จะทำ แต่เมื่อมารวมกลุ่มกันทำ (อย่างกลุ่มที่ดิน) ก็เป็นการจำกัดเฉพาะกลุ่มคนบางคน  
คนที่ไม่มีพื้นที่ถือครองน้อยก็ไม่สามารถเข้าร่วมได้

- บ้านหนองกุงยังขาดทรัพยากรบุคคล ชาวบ้านมีการศึกษาค่ำ จึงมีข้อ  
จำกัดในการมองปัญหา ขาดกลุ่มผู้นำในการพัฒนา

จำนวนเงินที่ทางองค์การให้การสนับสนุนหมู่บ้านต่าง ๆ

กลุ่มกิจกรรม	ยอดเงินยืม (บาท)	ชำระคืนแล้ว (บาท)	คงเหลือ (บาท)
<b>1. บ้านเหล่าเกวียนหัก</b>			
1. ธนาคารข้าว	7,500	4,303	3,197
2. กลุ่มทอผ้า	3,000	-	3,000
3. กลุ่มสร้างส้วม	3,070	2,970	100
4. กลุ่มเลี้ยงหมู	24,680	14,621.50	10,058.50
5. กลุ่มเลี้ยงไก่	2,420	795	1,625
6. กลุ่มปลูกมะเขือเทศ	5,440	1,922	3,518
7. ผู้ยืมข้าวสาร	1,350	-	1,350
รวม	47,460	24,611.50	22,848.50
<b>2. บ้านกระพี</b>			
1. ธนาคารข้าว	28,000	-	28,000
2. กลุ่มสร้างส้วม	13,790	11,820	1,970
3. กลุ่มเลี้ยงหมู	8,198.50	4,154	4,044.50
4. กลุ่มชวานา	7,680	7,440	240
กลุ่มที่ 1			
กลุ่มที่ 2	17,415	17,200	215
กลุ่มที่ 3	2,630	-	2,630
รวม	77,713.50	40,614	37,099.50
<b>3. บ้านปาง</b>			
1. ธนาคารข้าว	23,000	-	23,000
2. กลุ่มสร้างส้วม	5,363	5,321	42
3. กลุ่มช่างไม้	20,800	7,825	12,975

กลุ่มกิจกรรม	ยอดเงินคืน (บาท)	ชำระคืนแล้ว (บาท)	คงเหลือ (บาท)
4. บอมาคาล คนที่ 1	748.75	400.	348.75
คนที่ 2	748.75	600	148.75
คนที่ 3	725	500	225
คนที่ 4	931.50	-	931.50
รวม	52,317	14,646	37,671
4. บ้านหนองกุ้ง			
1. ธนาคารข้าว	21,820	-	21,820
2. ทอผ้า	2,000	-	2,000
3. กลุ่มสร้างส้วม	1,320	-	1,320
4. กลุ่มเลี้ยงหมู	6,950	2,150	4,800
5. บาคาล คนที่ 1	1,400	-	1,400
คนที่ 2	1,400	-	1,400
6. ซางตีเหล็ก	3,000	-	3,000
7. โครงการที่อยู่อาศัย	3,215	-	3,251
8. โครงการเลี้ยงปลา	1,436	-	1,436
9. ร้านค้าสหกรณ์	7,479	2,700	4,779
10. เลี้ยงไก่	790	-	790
11. โครงการที่ดิน ครั้งที่ 1	1,200	-	2,200
ครั้งที่ 2	11,200	-	11,200
12. โครงการปลูก กระหล่ำปลี	10,250	3,501.50	6,748.50
13. โครงการจัดซื้อที่ดิน เพื่อการเกษตร	50,000	-	50,000
รวม	123,864	88,351.50	115,106.50



กลุ่มกิจกรรม	ยอกยืมเงิน (บาท)	ชำระคืนแล้ว (บาท)	คงเหลือ (บาท)
8. <u>บ้านหนองสำโรง</u>			
1. กลุ่มย่อยกลุ่มที่ 1	13,500	-	13,500
กลุ่มที่ 2	8,430	-	8,430
รวม	21,930	-	21,930

จากตาราง เงินที่ทางองค์การฯ ให้การสนับสนุนแก่หมู่บ้านต่าง ๆ จะเห็นได้ว่า บ้านหนองกง ยืมเงินจากองค์การฯ มากที่สุด คือ 123,400 บาท ใช้คืน 8,351 บาท คงเหลือ 115,108.50 บาท แต่บ้านฝางยืมเงินจากองค์การฯ 52,317 บาท ใช้คืน 14,646 บาท คงเหลือ 37,671 บาท บ้านหนองกงเป็นบ้านที่ยืมเงินมากที่สุด ชาวบ้านมีความยากจนมาก ทางองค์การฯ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ต้องการแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วนในทุก ๆ ด้าน จึงต้องมีการลงทุนมากกว่าหมู่บ้านอื่น ๆ แต่ผลสำเร็จอาจกล่าวได้ว่ามีน้อยกว่าบ้านอื่น ๆ ซึ่งจะได้เห็นได้จากโครงการเล็กล้มไป จำนวนสมาชิกในโครงการต่าง ๆ ลดลง

## บ้านแฝง

- การเข้าร่วมโครงการทางด้านการเกษตร คนในชุมชนส่วนมากมีพื้นที่ทำกิน การเห็นคนอื่นประสบความสำเร็จในการทำกิจกรรมตามโครงการต่าง ๆ เช่น เลี้ยงปลาในนาข้าว ปลูกพืชผักในถาด เป็นต้น เป็นสิ่งจูงใจให้คนที่ยังไม่ได้เข้าร่วมโครงการ คัดลีนใจเข้าร่วมโครงการ
- บ้านแฝงยังมีทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถ คนที่ได้รับการศึกษาสูง ยังเข้าร่วมโดยการเป็นผู้นำในการพัฒนา และยังมีกลุ่มผู้นำที่เข้าใจและเห็นผลประโยชน์ของการพัฒนาร่วมกัน จึงเป็นผลดีต่องานพัฒนา
- การเข้าร่วมในบางโครงการ มีการบริจาคเพื่อสมทบทุน หรือออกเงินค่าหุ้นในกรณีเช่นนี้คนที่ไม่สามารถบริจาคสมทบ ไม่มีเงิน ค่าหุ้นก็ไม่สามารถเข้าร่วมได้ ธนาคารชาวบ้านบ้านแฝงก้าวหน้ากว่าที่บ้านหนองกุงก็เพราะคนมีข่าวบริจาค และสามารถที่จะส่งข่าวคืนได้มากกว่าและเร็วกว่า

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า การมีทรัพยากรเป็นสิ่งจำเป็นเพราะการเข้าร่วมโครงการในบางครั้งก็ต้องการทรัพยากรของแต่ละบุคคล เป็นสิ่งรองรับ

## 5 ความยืดหยุ่นของโครงการ

ในระยะแรกที่นักพัฒนาจากองค์กรฯ เข้าไปในชุมชนนั้นจะไม่เร่งรัด หรือผลักดันกิจกรรมใด ๆ เพราะถ้ากำหนดแนวทางให้อาจจะไม่สนองต่อปัญหาของชุมชน เจ้าหน้าที่จะเข้าไปคลุกคลี ร่วมอยู่ ร่วมกิน ร่วมทำงาน สร้างความคุ้นเคยและเรียนรู้สภาพต่าง ๆ ของชาวบ้าน พร้อมทั้งค้นหาผู้ที่มีความถนัดด้านต่าง ๆ เพื่อเป็นผู้นำในการพัฒนาหมู่บ้านในโอกาสต่อไป ลักษณะความยืดหยุ่นของโครงการพิจารณาได้ ดังนี้

5.1 เปิดเวทีการพูดเพื่อศึกษาแลกเปลี่ยนแนวความคิดกัน ซึ่งอาจทำได้ 2 ลักษณะคือ

- ก่อนที่จะนำโครงการต่าง ๆ เข้าไปในหมู่บ้าน โดยการเชิญวิทยากรระดับชาวบ้าน หรือนักวิชาการมาแลกเปลี่ยนแนวความคิดในเรื่องการพัฒนา กับคนในชุมชน นอกจากนี้ยังได้นำความรู้จากการไปดูงานมาพูดคุยถกเถียงกัน เพื่อปรับโครงการ

ต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับข้อจำกัดของชุมชนให้มากยิ่งขึ้น

- หลังจากที่มาโครงการต่าง ๆ เข้าไปในหมู่บ้าน ก็จะใช้สิ่งนี้เป็นเวที เพื่อให้คนในชุมชนหรือสมาชิกในโครงการได้พัฒนาตัวเอง โดยการให้ชาวบ้านได้เรียนรู้จากการกระทำจริง ชาวบ้านจะได้พัฒนาคุณภาพของตนไปพร้อมกับความก้าวหน้าของโครงการ ชาวบ้านได้เรียนรู้ได้ใช้ความคิดร่วมกัน จึงเป็นการสร้างคนจากกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ

- จากการทำไม่ได้กำหนดรูปแบบของกิจกรรมไว้ก่อน แต่ให้ชาวบ้านเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงตามโครงการต่าง ๆ หรือวิธีการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อความเหมาะสมกับสภาพชุมชน ชาวบ้านสามารถปรับโครงการต่าง ๆ หรือวิธีการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อความเหมาะสมกับสภาพชุมชน

5.2 การดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ เน้นในด้านคุณภาพของคน เพราะคนในชุมชนต้องดำเนินการพัฒนาโดยยึดหลักการที่ตนเอง ให้ได้ก่อนที่ทางองค์กรฯ จะถอนตัวออกไป การจัดระบบการทำงานตามโครงการต่าง ๆ โดยเน้นหนักชาวบ้านเป็นศูนย์กลาง ถ้าหากชาวบ้านเข้าใจปัญหาของตนเองได้ชัดเจน หาแนวทางแก้ปัญหาของข้อจำกัดต่าง ๆ และนำเอาสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ มาใช้ให้เป็นประโยชน์ การดำเนินงานก็คงเป็นไปอย่างมีความก้าวหน้า

5.3 ทางองค์กรฯ ได้ร่วมกับชาวบ้านในการสรุปทบทวน หรือข้อผิดพลาดเกี่ยวกับการพัฒนาในอดีต เพื่อนำความรู้ที่ได้มาปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ และเพื่อการปรับปรุงโครงการให้เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น กฎเกณฑ์หรือหลักการต่าง ๆ สามารถจะปรับเพื่อความเหมาะสมกับสภาพของชุมชน ถ้าหากเห็นขอบพร้อมของกฎเกณฑ์หรือหลักการที่มีมาแต่ในอดีตแล้ว

การดำเนินงานไม่ได้กำหนดแผนหรือนโยบายต่าง ๆ จากเบื้องบน หรือจากนักพัฒนาขององค์กรฯ แต่การกำหนดนโยบายหรือวางแผนงานต่าง ๆ เกี่ยวกับการดำเนินงาน ชาวบ้านเป็นผู้กระทำ จึงสนองต่อความต้องการและการใช้ประโยชน์จากโครงการต่าง ๆ ของชาวบ้าน



ทางองค์การฯ ยังได้คำนึงถึงโครงสร้างของชุมชนทุก ๆ บ้าน เช่น บ้านสังคม  
วัฒนธรรม อำนาจการปกครอง เป็นต้น ในการดำเนินงานบางกิจกรรมจึงส่งเสริมผ่านผู้นำ  
ของแต่ละกลุ่ม ยี่สิบประเพณีและวันสำคัญทางศาสนา เป็นต้น กิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นต้อง  
ไปสัมพันธ์กับโครงสร้างต่าง ๆ ในชุมชนด้วย

#### 5.4 สาเหตุที่ทำให้บ้านฝางประสบความสำเร็จในการพัฒนามากกว่าที่บ้านหนองกุง

ในเรื่องความยืดหยุ่นของโครงการสามารถเปรียบเทียบได้สามหัวข้อดังต่อไปนี้

- การมองตัวเองเป็นคนต่ำต้อยของชุมชนบ้านหนองกุง เพราะเนื่องจาก  
ความยากจน การศึกษาต่ำ ความล้มเหลวของชีวิตในอดีต อาชีพ เป็นต้น ทำให้ชาวบ้าน  
หนองกุงไม่กล้าพูด กล้าแสดงความคิดเห็น โดยเฉพาะเมื่อจัดให้มีการประชุม ก็มักจะอ้าง  
เหตุผลทางเศรษฐกิจ กล่าวคือ ต้องทำมาหากินไม่มีเวลาเข้าประชุม

คนในชุมชนบ้านฝางมีทัศนคติมากกว่าที่คนบ้านหนองกุง เวลาเข้าไปประชุม  
ก็พร้อมเพียงกัน มีการส่งตัวแทนเข้าประชุม อบรมหรือไปดูงานที่จัดให้มีภายนอกชุมชน  
ทุกครั้ง และเมื่อกลับจากดูงานหรืออบรมก็นำความรู้ที่นำมาพูดคุย เพื่อปรับโครงการหรือ  
แนวความคิดที่เหมาะสมมาใช้กับชุมชน โครงการต่าง ๆ จึงยืดหยุ่นตามความต้องการของ  
กลุ่มมากกว่าที่บ้านหนองกุง

- การมองปัญหาของเจ้าหน้าที่ทั้ง 2 หมู่บ้านแตกต่างกัน เนื่องจาก  
เจ้าหน้าที่ที่บ้านหนองกุงเห็นสภาพยากจน จึงต้องการจะเร่งรัดจัดปัญหาความยากจนจึง  
เกิดกิจกรรมหรือโครงการมากมาย แต่ละกิจกรรมก็ต้องพึ่งพิงในด้านการเงิน หรือเงินยืม  
จากทางองค์การฯ ซึ่งในบางครั้งก็ยืมไปตัดดอกเบี้ย แต่บางครั้งยืมไปลงทุนเมื่อได้ผลกำไร  
ก็มักจะไม่ได้ส่งเงินคืนคืน จึงทำให้ชาวบ้านเป็นหนี้เป็นสินเพิ่มขึ้น ในด้านการผลิตชาวบ้าน  
มองข้ามการผลิตเพื่อใช้พอกิน แต่มุ่งผลิตเพื่อขาย การก้าวกระโดดเช่นนี้จึงทำให้เกิดข้อผิดพลาด  
ในการพัฒนาในช่วงต่อมา

ในการพัฒนาที่บ้านฝาง เจ้าหน้าที่ต้องการพัฒนาจากพึ่งตนเองของชาวบ้าน  
การให้เงินกู้ยืมจึงมีน้อย โครงการต่าง ๆ ก็ไม่ได้ให้ทุนมาก ชาวบ้านจึงต้องหาแนวทาง  
ที่จะพัฒนาโดยใช้ทรัพยากรในท้องถิ่น มากกว่าที่จะไม่ผูกพันกับตลาด การผลิตก็ทำเพื่อ  
ให้พอกินที่เหลือขายหรือแบ่งปันคนอื่น

ทางองค์การส่งเสริมและให้ความรู้ในทั้ง 2 หมู่บ้าน แต่ผลสำเร็จของการพัฒนา  
ก็แตกต่างกัน ทั้งนี้เพราะชาวบ้านต่างสามารถจะปรับโครงการต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับสิ่ง  
แวดล้อมของตนเองได้มากกว่า ความสำเร็จของการพัฒนาจึงมีมากกว่าด้วย

- การสรุปถึงข้อผิดพลาดในอดีต แล้วนำมาปรับปรุงงานพัฒนาที่  
กำลังกระทำอยู่ ถ้าหากกระทำได้ดีย่อมเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาของชาวบ้านเป็นอย่างมาก  
แต่ที่บ้านหนองกุง มักจะดำเนินการซ้ำความผิดพลาด เช่น ในกรณีให้ยืมข้าว แม้อัตราการ  
ส่งคืนจะมีน้อยและยังไม่มีวิธีการที่จะเร่งรัดให้ยืมส่งคืนให้ได้ แต่ก็ยังให้ยืมข้าวต่อมาเรื่อย ๆ  
ประเภทกับยังไม่ได้หาวิธีเพิ่มข้าวให้กับธนาคารข้าวได้ดีเท่ากับบ้านต่าง ความเจริญของ  
ธนาคารข้าวจึงมีได้น้อย

ในด้านการกู้เงินจากองค์กรฯ แม้ช่องทางในการใช้คืนมีน้อย แต่ชาวบ้าน  
ก็เพิ่มขึ้น เช่นในกรณีกลุ่มที่ดิน เป็นต้น ในกรณีที่ไม่สามารถใช้คืน ชาวบ้านก็จะมีการทำให้  
เจ้าของทุนมาเรียกเก็บเงินที่เป็นหนี้เอง

แต่ที่บ้านต่างได้นำข้อผิดพลาดในอดีตมาเป็นบทเรียนในการพัฒนาได้ดีกว่า  
ทำให้มีการปรับปรุงโครงการต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา เช่นโครงการท่อผ้าของกลุ่มแม่บ้านลุ่ม  
เหล็กก็มีกลุ่มของเยาวชนขึ้นมาแทนและส่งเสริมให้ท่อผ้าอยู่ที่บ้านของตนเอง กฎเกณฑ์ต่าง ๆ  
ของธนาคารข้าวที่ไม่เหมาะสมก็เปลี่ยน เช่น การพิจารณาให้ลดหนี้ที่สุดในหมู่บ้านยืมก่อน  
 เป็นต้น

ถ้าหากโครงการใดยึดหยุ่นตามความเหมาะสมของสภาพชุมชนแล้ว ผล  
สำเร็จของโครงการพัฒนาก็ย่อมจะมีได้มาก แต่ถ้าชุมชนต้องการสิ่งใดแล้วเจ้าหน้าที่สนอง  
ตอบความต้องการทุกอย่าง แทนที่จะเป็นการพัฒนาแบบพึ่งตนเอง ก็จะกลายเป็นการพึ่งพิง  
จากภายนอก ซึ่งชาวบ้านก็มองว่าหน่วยงานที่เข้ามาพัฒนาเป็นผู้อุปถัมภ์รายใหม่ของตนเอง

โครงการต่าง ๆ นอกจากจะมีความยืดหยุ่นแล้ว ผลประโยชน์ต่างต้อง  
เป็นของคนส่วนใหญ่ในสังคม กล่าวคือ คนในสังคมได้รับผลประโยชน์ เช่น ในการปลูกพืช  
ผักของบ้านหนองกุง กลุ่มที่ดินได้รับเงินสนับสนุนมาก ในขณะที่ธนาคารข้าว ซึ่งเป็นของส่วน  
รวมได้รับเงินสนับสนุนเพียงเล็กน้อย (โครงการในปี 2527) คนในชุมชนเกิดการแตกแยก

กันขึ้น เนื่องจากการให้ความช่วยเหลือขององค์การฯ ไม่เท่าเทียมกัน ชาวบ้านบางคน รู้สึกเสียเปรียบกัน

## 6. ลักษณะการบริหารโครงการ

นอกจากโครงการต่าง ๆ ที่ทางองค์การฯ สนับสนุนจะต้องเป็นประโยชน์ โดยตรงต่อชุมชนแล้ว การสนับสนุนโครงการต่าง ๆ นั้นยังต้องคำนึงถึงความรู้ความสามารถ และความถนัดของคนในชุมชนด้วย เพราะจะทำให้ชาวบ้านมีความต้องการที่จะเข้าร่วมมากยิ่งขึ้น การรวมกลุ่มที่มีอุดมการณ์ยอมทำให้เกิดองค์การชาวบ้านที่มีความเข้มแข็ง กล่าวคือ มีความสามารถในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ สำเร็จ และจะเป็นสิ่งดึงดูดใจคนอื่น ๆ เข้าร่วมเป็นสมาชิกในโครงการต่าง ๆ ในโอกาสต่อไป อย่างไรก็ตามโครงการที่เหมาะสมกับสภาพความรู้ความสามารถของคนในชุมชนมักจะเป็นโครงการที่ประสบผลสำเร็จ แต่โครงการต่าง ๆ จะเหมาะสมกับชุมชนหรือไม่ขึ้นอยู่กับ ลักษณะการบริหารซึ่งสามารถแยกพิจารณาได้ ดังนี้

- การบริหารงานขององค์การฯ
- การบริหารงานของผู้นำท้องถิ่น
- คนในชุมชน

6.1 การบริหารงานขององค์การฯ องค์การฯ ได้ร่วมมือกับหน่วยงานของทางราชการ และเอกชนในด้านการศึกษา ฝึกอบรม เครื่องมือเครื่องใช้ การเผยแพร่ความรู้ทางด้านการเกษตร แก้ปัญหาด้านสุขภาพ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ย่อมเป็นผลดีต่อการพัฒนาชุมชน แต่โครงการต่าง ๆ ต้องให้ชาวบ้านเป็นผู้กระทำและเป็นผู้รับผลของการกระทำ

### บ้านหนองกุง

ที่บ้านหนองกุงโครงการต่าง ๆ ที่เข้าไป ถ้าหากเปรียบเทียบกับจำนวนครัวเรือน ซึ่งมีเพียง 25 ครัวเรือนในปี 2524 แต่มีโครงการเข้ามามากมาย และโครงการเหล่านี้ก็จำเป็นที่สมาชิกจะต้องร่วมมือกันทำ โดยใช้เวลา แต่ชาวบ้านก็มีข้อจำกัดด้านเศรษฐกิจ ซึ่งยอมไม่สามารถเข้าร่วมได้อย่างจริงจัง จึงทำให้โครงการมีความก้าวหน้า น้อย บางโครงการต้องเลิกกันไป

เนื่องจากชาวบ้านหนองกุงไม่มีอาชีพที่มั่นคง ในบางโครงการก็  
ละเลยกลุ่มเป้าหมาย เช่น การเข้าอบรมทางค่านิยมให้ทั้งวิปัสณา ชาวบ้านกลุ่มที่มีความ  
ซัดแย้งกัน ไม่ได้เข้าร่วมประชุม

กิจกรรมของกลุ่มมุ่งผลิตเพื่อขาย โดยทำเพื่อหวังผลกำไรอย่างเดียว  
การเห็นแก่ตัวก็จะเริ่มเกิดขึ้น โดยคนมุ่งหวังผลประโยชน์ส่วนตัวไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม  
และกลุ่มก็จะแตกในที่สุด เพราะต่างคนก็ต่างเห็นประโยชน์ของตัวเอง ดังนั้น ในระหว่าง  
การเติบโตของกลุ่มจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสอดแทรกแนวความคิดในเรื่องการ  
พัฒนาให้กับกลุ่มอย่างชัดเจนมากที่สุด

### บ้านแฝง

โครงการต่าง ๆ ที่บ้านแฝง เป็นโครงการที่สอดคล้องกับความรู้  
ความถนัดของชาวบ้าน จึงทำให้โครงการเหล่านั้นมีความก้าวหน้า จำนวนโครงการต่าง ๆ  
ก็ไม่มากเกินไปสามารถจะทำได้ แม้จะมีปัญหาระหว่างผู้นำ มีปัญหาเกี่ยวกับผู้นำบางคน  
คอร์ปชั่น แต่ผู้นำก็กล้าเผชิญกันและว่ากล่าวกันได้ โดยเฉพาะในช่วงที่เจ้าหน้าที่อยู่ ถ้ารู้ว่า  
ใครเป็นปัญหาเจ้าหน้าที่จะให้ความใกล้ชิด ชักจูงให้รู้จักทำงานเสียสละให้แก่ชุมชนมากขึ้น

### 6.2 การบริหารงานของผู้นำท้องถิ่น

#### บ้านหนองกุง

จำนวนผู้นำในท้องถิ่นที่บ้านหนองกุงมีน้อย ความซัดแย้งกันระหว่าง  
ผู้นำที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทำให้คนที่อยู่ภายใต้ของผู้นำทั้งสองคนแตกแยกกัน  
และไม่สามารถทำงานร่วมกันได้

ที่บ้านหนองกุงการกระจายข่าวสารต่าง ๆ ทำไม่ค่อยได้ดีเพราะ  
ผู้นำมีจำนวนน้อย ผู้นำที่เป็นทางการมีลักษณะอัตตาธิปไตย ทล่อดจนความซัดแย้งกันของผู้นำ  
ไม่สามารถทำงานได้เต็มที่ขาดการกระจายอำนาจ การทำงานก็ไปกระจุกอยู่คนกลุ่มเดียว  
เมื่อผู้นำบางคนโกงเงินและไม่สามารถเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงาน ทำให้ชาวบ้านไม่  
อยากเข้าร่วมโครงการต่าง ๆ

## บ้านฝาง

จำนวนผู้นำที่บ้านฝางมากกว่า การช่วยกันคิด ช่วยกันทำหรือ การโต้แย้งกัน ทำให้ได้แนวความคิดใหม่ในการดำเนินงาน เมื่อผู้นำบางคนทำไม่ถูกต้อง ผู้นำคนอื่นก็สามารถกล่าวหรือเสนอแนะได้

ในการกระจายข่าวสารต่าง ๆ ผู้นำบ้านฝางมักทำได้ดีกว่าที่บ้านหนองกุง เช่น จัดให้มีการประชุมหลังจากที่ได้รับการอบรมมา ให้คนที่เข้าอบรมเป็นที่เลื่องชื่อบ้านคนอื่น ๆ ในการดำเนินงาน เป็นต้น เมื่อชาวบ้านฝางมีผู้นำเป็นจำนวนมาก การกระจายข่าวสารเป็นไปได้ดี การเปลี่ยนตัวคณะกรรมการหรือผู้บริหารในโครงการต่าง ๆ ก็ทำได้ง่าย จึงทำให้เกิดความรับผิดชอบร่วมกัน และเป็นแนวทางที่ป้องกันการคอร์รัปชันของคณะกรรมการด้วย

ผู้นำของกลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ เป็นผู้ที่มีความสำคัญต่องานพัฒนา ถ้าหากผู้นำกลุ่มนั้นเป็นตัวอย่างที่ไม่ดีเห็นแก่ตัว ไม่เคารพกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ตั้งไว้ร่วมกันจะมีผลทำให้กลุ่มนั้นประสบความสำเร็จล้มเหลว เช่น กลุ่มช่างไม้ที่บ้านฝาง กลุ่มจัดซื้อที่ดินเพื่อการเกษตรที่บ้านหนองกุง

### 6.3 คนในชุมชน

#### บ้านหนองกุง

การกลัวกันจะได้อะไรหรือไม่ยอมเสียสละมีการแก่งแย่งผลประโยชน์กันทำให้โครงการต่าง ๆ ของบ้านหนองกุงไม่ก้าวหน้า เช่นกรณีไม่ยอมให้พื้นที่ดินกลุ่มหรือองค์การฯ

การที่บ้านหนองกุงขาดผู้นำที่มีคุณภาพ และการไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกันทำให้ชาวบ้านไม่ลงทุนลงแรง หรือสามารถทำงานร่วมกันได้เพราะไม่มีหลักประกันว่าเขาจะได้รับผลประโยชน์จากน้ำพักน้ำแรงของเขาเอง

โครงการต่าง ๆ ที่บ้านหนองกุง

โครงการ	จำนวนครัวเรือนที่เข้าร่วม		สภาพของกลุ่มในปี 2531	
	ปี 2525 (25 ครอบครั้ว)	ปี 2531 (43 ครอบครั้ว)	ยังดำเนินการอยู่	ไม่ดำเนินการ
1. โครงการธนาคารข้าว	22	39	✓	-
2. โครงการจัดซื้อที่ดินเพื่อการเกษตร	9	-	-	✓
3. โครงการเจาะน้ำบาดาลเพื่อการเกษตร	4	1	✓	-
4. โครงการช่างตีเหล็ก	8	1	✓	-
5. โครงการทอผ้า	6	-	-	✓

โครงการต่าง ๆ ที่บ้านฝาง

โครงการ	จำนวนครัวเรือนที่เข้าร่วม		สภาพของกลุ่มในปี 2531	
	ปี 2525 (72 ครอบครั้ว)	ปี 2531 (88 ครอบครั้ว)	ยังคงดำเนินการอยู่	ไม่ดำเนินการ
1. โครงการธนาคารข้าว	62	78	✓	-
2. โครงการท่อน้ำ	20	20	✓	-
3. โครงการช่างไม้	13	-	-	-
4. โครงการเจาะน้ำบาดาลเพื่อการเกษตร	5	18	✓	-

ที่บ้านฝางยังมีโครงการทางด้านการเกษตร เช่น โครงการปลูกข้าวโพด ปลูกถั่วเขียว เลี้ยงไหม ปัจจุบันยังมีคนทำอยู่ คนส่วนมากจะปลูกผัก ข้าวโพด ถั่ว หลังฤดูกาลเก็บเกี่ยว แต่การเลี้ยงไหมนิยมทำในช่วงหน้าฝนเพราะมีใบหม่อนมาก

โครงการทั้ง 2 หมู่บ้านจะเห็นได้ว่า โครงการธนาคารข้าวมีคนเข้าร่วมมากที่สุด ทั้งนี้เพราะทุกคนได้ผลประโยชน์ สามารถยืมกินได้ในช่วงขาดแคลนข้าว คนที่มีข้าวก็ยังได้ช่วยเหลือคนที่อดข้าว แต่โครงการต่าง ๆ ที่บ้านหนองกุงไม่สอดคล้องกับสถานภาพชุมชน จะเห็นได้จากการที่โครงการล้ม (ไม่ดำเนินการ) หรือจำนวนสมาชิกโครงการลดลง

## บ้านแฝด

ที่บ้านแฝดคนสนใจในเรื่องการบริหารมากกว่าผู้นำบางคนต้องการ  
อยู่ในตำแหน่งต่อแต่ชาวบ้านไม่ยอม ในการแข่งขันกันทำได้ยึดหลักความเหมาะสมของคน  
กับงาน การเสียสละของคนเพื่อประโยชน์ส่วนรวมก็มีมากกว่าที่บ้านหนองกุง

### สรุป

ลักษณะโครงการที่ดีและเหมาะสมกับสภาพหมู่บ้าน จะทำให้คนเข้าร่วมโครงการ  
ได้มาก แต่จากผลการศึกษาพบว่า การนำโครงการต่างๆ เข้าไป มีจุดประสงค์ที่จะเปลี่ยน  
แปลงวิถีชีวิตของชาวบ้านมากเกินไป ในขณะที่ชาวบ้านยากจนและข้อของอุปโภค บริโภค  
จากตลาดและชาวบ้านยังมีหนี้สินอยู่มาก ชาวบ้านจึงหันไปยึดอาชีพเดิม เพื่อให้สอดคล้อง  
กับการแก้ปัญหาเฉพาะหน้ามากกว่าคำนึงถึงการแก้ปัญหาในระยะยาว

ในด้านความเชื่อมโยงของโครงการพบว่า เมื่อคนในหมู่บ้านแฝดสามารถปฏิบัติ  
งานตามโครงการต่างๆ ได้จริง และเลือกโครงการมาเสริมได้ดีกว่า ความต่อเนื่องใน  
การดำเนินงานของนักพัฒนามีมากกว่า และชาวบ้านแฝดมีทรัพยากรอยู่ที่ที่เป็นทุนอยู่บ้าง  
จึงสามารถเข้าร่วมโครงการได้ดีกว่า ผลสำเร็จมากกว่า

ในด้านความยืดหยุ่นของโครงการ พบว่าบ้านแฝดสามารถนำบทเรียนพัฒนาใน  
อดีตมาปรับโครงการต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับสภาพชุมชน แต่บ้านหนองกุงมักจะได้เงินช่วย  
ความยืดหยุ่นในอดีต โครงการที่บ้านแฝดซึ่งมีความก้าวหน้ากว่าบ้านหนองกุง

ในด้านการบริหาร พบว่า การที่นักพัฒนาให้มีโครงการต่าง ๆ ในบ้านหนองกุง  
มาก แต่จำนวนคนในหมู่บ้านน้อย การเข้าร่วมโครงการต่าง ๆ จึงเป็นคนหน้าเดิม  
ซึ่งต่างกับบ้านแฝด มีโครงการที่พอเหมาะและสามารถปฏิบัติได้

ความขัดแย้งของผู้นำในบ้านหนองกุง การไม่มีกลุ่มผู้นำเข้มแข็ง เป็นสาเหตุ  
อีกอย่างหนึ่งที่ทำให้โครงการในบ้านหนองกุงล้มเหลว