

ปัญหาในการทำงานพัฒนาชนบท ประสบการณ์โครงการพัฒนาชนบทลุ่มน้ำแม่กลอง

อกิน รพีพัฒน์

สถาบันไทยคดีศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ขอบเขตของบทความนี้ค่อนข้างจำกัด เพราะมีวัตถุประสงค์เพียงแต่จะนำเอาปัญหาบางประการที่โครงการพัฒนาชนบทลุ่มน้ำแม่กลองได้ประสบมาพิจารณา แต่ผู้เขียนมีความเข้าใจว่าปัญหาที่ยกมาพิจารณานี้คงจะเป็นปัญหาที่หลายๆหน่วยงานได้พบในการทำงานพัฒนาชนบทเหมือนกันและคงจะเป็นประโยชน์ในการที่อาจจะกระตุ้นให้มีการเสาะหาวิธีการแก้ไขร่วมกัน ปัญหาที่น่ามาพิจารณานี้ มีทั้งปัญหาในด้านการบริหารโครงการ ในด้านการปฏิบัติงานในสนาม และปัญหาที่มีรากฐานในค่านิยมบางประการของคนไทย ข้อมูลที่ได้มาก็ได้มาจากประสบการณ์ของผู้เขียนในฐานะเจ้าหน้าที่บริหารโครงการ ฯ ผู้หนึ่ง ในระยะเวลาจากเดือนมกราคม พ.ศ. ๒๕๑๗ ถึงเดือนตุลาคม พ.ศ. ๒๕๑๙ บทความ

นี้อาจมองข้ามปัญหาบางประการที่สำคัญไปบ้าง ท่านผู้อ่านที่สนใจอาจหาข้อมูลเพิ่มเติมได้จากบทความเรื่อง "Experience of the MaeKlong Integrated Rural Development Project" และบทความเรื่อง "An Evaluation of the MaeKlong Integrated Rural Development Project : Lessons from Failures"^๑

โครงการพัฒนาชนบทลุ่มน้ำแม่กลองเป็นโครงการที่มีลักษณะพิเศษหลายประการ ลักษณะพิเศษบางประการอาจนำมาสรุปไว้ในที่นี้ ประการแรกโครงการ ฯ นี้เป็นโครงการ ฯ ที่อาจารย์เจ้าหน้าที่บัณฑิตและนิสิตนักศึกษาของสามมหาวิทยาลัย คือ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ได้ร่วมมือกันทำงานเพื่อพัฒนาประเทศ-

๑. Akin Rabibhadana (อกิน รพีพัฒน์) "Experience of the MaeKlong Integrated Rural Development Project" เสนอที่ The Conference on Strategic Factors in Rural Development in East and Southeast Asia ณ กรุงมนิลา จัดโดย Council of Asian Manpower เมื่อวันที่ ๑๙-๒๒ ธันวาคม ๒๕๑๙.
Vinyu Vichit - Vadakan, (วิญญู วิจิรวาทการ) "An Evaluation of the MaeKlong Integrated Rural Development Project : Lessons from Failures," 1977 mimeographed.

ชาติ มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งตามแนวทางการ
วิวัฒนาการของตนเอง มีความชำนาญพิเศษใน
แต่ละด้าน คือ การเกษตร การสาธารณสุขและ
สังคมศาสตร์ และได้นำเอาความชำนาญพิเศษ
เหล่านี้มาร่วมกันทำงานในการพัฒนาแบบเบ็ด-
เสร็จ ประการที่สอง โครงการนี้มีลักษณะผสม-
ผสานไม่เพียงแต่สาขาวิชาต่างเท่านั้น แต่มี
ลักษณะผสมผสานในการที่เป็นโครงการวิจัย
ร่วมกับการปฏิบัติงานพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน

โครงการ ฯ นี้เริ่มปฏิบัติงานในปี พ.ศ.
๒๕๑๗ ซึ่งถือว่าเป็นระยะที่หนึ่งโดยจัดให้มีการ
สำรวจหาข้อมูลพื้นฐานในเขตลุ่มน้ำแม่กลองซึ่ง
กินเนื้อที่รวมทั้งสิ้นประมาณ ๒.๒๔ ล้านไร่ และ
มีประชากรอย่างน้อย ๑.๕ ล้านคน^๒ ในปีนั้น
ฝ่ายเกษตรศาสตร์ได้ทำการสำรวจสภาพดินใน
ท้องที่บริเวณนี้ด้วย หลังจากที่ได้ทำการสำรวจ
อย่างกว้างขวางโดยใช้แบบสอบถามครั้งนี้แล้ว
คณะผู้ทำงานได้พบว่า ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ
แบบนี้ไม่เพียงพอสำหรับการสร้างรูปแบบสำหรับ
การพัฒนาชนบทตามวัตถุประสงค์ของโครงการฯ
ได้ จึงจำเป็นที่จะต้องทดลองปฏิบัติงานการ
พัฒนาไปพร้อม ๆ กันกับการวิจัย ทั้งนี้โครงการฯ
ได้แบ่งบริเวณลุ่มน้ำแม่กลองออกเป็นห้าเขตโดย
อาศัยลักษณะของดินและการใช้ที่ดินเป็นหลัก

ในแต่ละเขตได้คัดเลือกท้องที่ทำการทดลองหนึ่ง
แห่ง เว้นแต่เขตที่ ๒ ซึ่งอยู่ในบริเวณจังหวัด
นครปฐมและสุพรรณบุรีได้เลือก ๒ ท้องที่ เพราะ
ส่วนบนของเขตเป็นท้องที่กันดารน้ำในฤดูอื่นแต่
น้ำท่วมมากในฤดูน้ำมีการทำนาหว่าน แต่ในส่วน
ล่างเป็นท้องที่ ๆ มีน้ำอุดมสมบูรณ์ตลอดปีอาจทำ
นาสองครั้งได้ รวมทั้งสิ้นจึงมี ๖ ท้องที่ทดลอง
ปฏิบัติการ ในเขตที่ ๑ มีที่ตำบลชำระ อำเภอ
โพธาราม จังหวัดราชบุรี เขตที่ ๒ มีที่ตำบล
บางไทรป่า อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม
และตำบลอู่ทอง อำเภออู่ทอง จังหวัดสุพรรณ-
บุรี เขตที่ ๓ ที่ตำบลยกกระบัตร อำเภอบ้านแพ้ว
จังหวัดสมุทรสาคร เขตที่ ๔ ที่ตำบลดอนเจดีย์
อำเภอพนมทวน จังหวัดกาญจนบุรี และเขตที่ ๕
ที่ตำบลหนองชุมพล อำเภอเขาย้อย จังหวัด
เพชรบุรี

แนวทางการทำงานของสามมหาวิทยาลัย
อาจสรุปได้ดังนี้ คือ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ทดลองการเพาะปลูกและการเลี้ยงสัตว์เพื่อสร้าง
ระบบเกษตร วิธีการที่ใช้กระทำโดยการคัดเลือก
กสิกรคนหรือสองคนในแต่ละแห่งให้เป็นผู้ทำ
การทดลอง ทางมหาวิทยาลัยนำพืชชนิดใหม่
หรือพันธุ์ใหม่ ๆ เข้าไปให้ปลูกโดยมีอาจารย์
ของมหาวิทยาลัยและบัณฑิตเกษตรศาสตร์ที่อยู่

๒. โครงการพัฒนาชนบทลุ่มน้ำแม่กลอง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ธรรมศาสตร์ และมหิดล รายงานการ
สำรวจข้อมูลพื้นฐานในเขตโครงการพัฒนาชนบทลุ่มน้ำแม่กลอง พ.ศ. ๒๕๑๗ โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ประจำหน่วยเป็นผู้ควบคุมแนะนำ มหาวิทยาลัยมหิดลตั้งศูนย์อนามัยโดยนำเอาชาวบ้านคนหนึ่งจากท้องที่ทดลองปฏิบัติการแต่ละแห่งมาให้การศึกษอบรมแล้วให้ไปอยู่ประจำที่ศูนย์อนามัยในหมู่บ้าน นอกจากนั้นแล้วมหาวิทยาลัยมหิดลได้พยายามที่จะเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานอนามัยของรัฐกับชาวบ้านในท้องถิ่น โดยการชักจูงชาวบ้านเข้าไปใช้บริการของหน่วยงานอนามัยของรัฐและชักจูงให้หน่วยงานของรัฐออกมาให้บริการแก่ชาวบ้าน มหาวิทยาลัย-ธรรมศาสตร์ทดลองวิธีการให้การศึกษาคู่มือใหญ่แบบต่าง ๆ ทดลองวิธีการสื่อสารแบบใหม่ ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ชนบท นอกจากนั้นแล้วก็มี การสร้างกลุ่มเกษตรกรและการดำเนินงานแบบสหกรณ์ ในขณะที่เดียวกันได้ดำเนินการวิจัยในห้องที่โดยอาศัยวิธีการสังเกตและสัมภาษณ์แบบมานุษยวิทยา ไม่เพียงแต่เพื่อประเมินผลของการทดลองเท่านั้น หากแต่เป็นการวิจัยการกระทำปฏิริยาต่อการเปลี่ยนแปลง ทักษะคิดและพฤติกรรมทั่วไปของชาวบ้าน ช่างราชการ และหน่วยงานต่าง ๆ ในท้องที่ จากการวิจัยเช่นนี้โครงการ ฯ ได้พบว่าทำให้ได้รับข้อมูลอีกชนิดหนึ่งซึ่งมีความสำคัญมาก และเป็นข้อมูลชนิดที่จะหาไม่ได้ถ้าหากท้องที่นั้นอยู่ในสภาพที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ข้อมูลเหล่านี้มีลักษณะที่จะหาไม่ได้จากการวิจัยแบบทำการสำรวจโดยอาศัยแบบสอบถามแม้ว่าแบบสอบถามเหล่านั้นจะสร้าง

มาอย่างวิเศษเพียงใดก็ตาม กระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้นเองทำให้เห็นลักษณะต่าง ๆ บางอย่างของสังคมที่จะไม่เห็นเลยถ้าหากไม่เกิดกระบวนการ^{ขั้น}ขึ้น ลักษณะเหล่านี้มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องพิจารณาในการสร้างโครงการเพื่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา การทำวิจัยควบคุมไปกับการทดลองพัฒนานี้อาจถือได้ว่าเป็นลักษณะพิเศษที่สำคัญที่สุดของโครงการพัฒนาชนบทลุ่มน้ำแม่กลอง

โครงสร้างด้านบริหารของโครงการ ฯ นี้ประกอบด้วย คณะกรรมการนโยบาย คณะกรรมการอำนวยการ และทีมของผู้ทำงานในท้องที่ คณะกรรมการอำนวยการเป็นผู้บริหารงานที่แท้จริงของโครงการ ฯ ตั้งแต่การร่างโครงการ จัดทีมของผู้ทำงานในท้องที่ ตลอดจนควบคุมการทำงาน คณะกรรมการนี้ประกอบด้วยผู้อำนวยการหนึ่งคนและผู้ช่วยผู้อำนวยการ ๓ คน ผู้ช่วยผู้อำนวยการแต่ละคนเป็นอาจารย์ที่แต่ละมหาวิทยาลัยได้แต่งตั้งให้มาร่วมในคณะกรรมการอำนวยการ ในแต่ละท้องที่ทดลองปฏิบัติงาน (pilot zone) จะมีทีมอยู่ที่ทีมหนึ่งประกอบด้วยอาจารย์หนึ่งท่านจากมหาวิทยาลัย ไตก็ได้ในสามมหาวิทยาลัย และบัณฑิต ๓ คน จากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์คนหนึ่ง มหิดลคนหนึ่งและธรรมศาสตร์คนหนึ่ง อาจารย์และบัณฑิต ๓ คนนี้จะไปอยู่ประจำในหมู่บ้านอาศัยอยู่บ้านของชาวบ้าน

ระยะเวลาปีกว่าใน พ.ศ. ๒๕๑๘ และส่วน
หนึ่งของปี พ.ศ. ๒๕๑๙ อาจกล่าวได้ว่าเป็น
ระยะเวลาที่โครงการ ฯ นี้กำลังศึกษาและปรับ
ปรุงการบริหารภายในโครงการเอง และกำลัง
เรียนที่จะปรับตัวเองให้เข้ากับสภาพในท้องที่
ปัญหาสำคัญ ๆ ที่เกิดขึ้นนั้นเกี่ยวพันกับปัญหา
“การประสานงาน” ประการหนึ่ง “การที่จะ
เลือกทำการวิจัยมากกว่าการพัฒนาหรือจะทำการ
พัฒนามากกว่าการวิจัย” อีกประการหนึ่ง “การ
ทำโครงการจากเบื้องบนแล้วส่งให้ผู้ทำงานใน
สนามปฏิบัติหรือจะให้วิถีทางของการปฏิบัติงาน
เริ่มจากเบื้องล่างคือจากสภาพความเป็นจริงของ
ท้องที่และความจำเป็น (needs) ของชาวบ้าน”
อีกประการหนึ่ง นอกจากนั้นแล้วยังมีปัญหาของ
“บุคคลากรในสนาม” และปัญหา “ปฏิกิริยา
ของชาวบ้านในท้องที่” อีกด้วย

ในการวางแผนงานวิจัยประกอบการปฏิบัติ
งานพัฒนานี้ แต่ละฝ่าย คือแต่ละมหาวิทยาลัย
ต่างก็วางโครงการของตนขึ้นมาต่างหากจากกัน
ถ้าเราพิจารณาดูรายละเอียดของแต่ละโครงการ
เราจะเห็นได้ว่ามีความแตกต่างกันทั้งวัตถุประสงค์
และปรัชญาของการพัฒนา เพียงแต่ปัญหาว่าจะ
เลือกทำการวิจัยมากกว่าการพัฒนาหรือจะทำการ
พัฒนามากกว่าการวิจัย ก็มีความแตกต่างที่
สำคัญแล้ว แต่ละมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญแก่
การกระทำของสองอย่างนี้แตกต่างกันเป็นอันมาก

ฝ่ายมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์สนใจแต่
เรื่องงานวิจัยเพียงอย่างเดียวตามแบบอย่างนัก

วิทยาศาสตร์ธรรมชาติ ความประสงค์ของโครง
การของฝ่ายเกษตรศาสตร์ก็เพื่อทดลองพืชชนิด
ใหม่ ๆ การปลูกพืชหมุนเวียนหรือสลับกัน วิธ
ีการทำเกษตรแบบใหม่ ๆ โดยใช้ทดลองใน
ที่ดินของชาวบ้านครอบครัวหนึ่งหรือสองครอบ
ครัวในท้องที่ทดลองปฏิบัติการ ชาวบ้านเจ้าของ
ที่ดินเป็นผู้ดูแลพืชที่ปลูก อาจารย์ผู้ชำนาญของ
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์จะมาตรวจงานและ
ให้คำแนะนำแก่เกษตรกรเจ้าของที่ดินและดูผล
ของการทดลองเป็นระยะ ๆ ทั้งนี้โดยมีการเขียน
แผนระบบเกษตรว่าในท้องที่ใดควรปลูกพืช
ชนิดไหนเป็นวัตถุประสงค์ขั้นสุดท้าย

โครงการของฝ่ายธรรมศาสตร์เป็นโครงการ
ผสมระหว่างการวิจัยกับการปฏิบัติงานพัฒนาใน
โครงการย่อยหลายโครงการ การปฏิบัติงาน
พัฒนานำหน้าตามด้วยการวิจัย อาทิเช่น ใน
โครงการการศึกษาผู้ใหญ่ ได้มีการนำการศึกษา
ผู้ใหญ่แบบต่าง ๆ มาทดลองซึ่งอาจถือได้ว่าเป็น
การปฏิบัติงานพัฒนา แต่การทดลองเหล่านั้นก็คิด
ตามด้วยการเฝ้าดูปฏิกิริยาของชาวบ้านที่มีต่อการ
ศึกษาผู้ใหญ่แบบต่าง ๆ เหล่านั้น ในโครงการ
ย่อยเรื่องการรวมกลุ่มเกษตรกรมีการวิจัยกลุ่ม
เกษตรกรและสหกรณ์ที่มีอยู่ในท้องที่พร้อม ๆ
ไปกับการทดลองจัดกลุ่มเกษตรกรขึ้นด้วย กระ
บวนการรวมกลุ่มของชาวบ้านก็ได้รับการสังเกต
และวิจัยไปพร้อม ๆ กัน ในลักษณะการศึกษา
กลุ่มเกษตรกรและสหกรณ์ที่มีอยู่แล้วในท้องที่ก็

เป็นการศึกษาวิจัยอย่างเดียว แต่ในลักษณะการทดลองจัดกลุ่มเกษตรกรและศึกษากระบวนการรวมกลุ่มของชาวบ้านก็เป็นการผสมการวิจัยกับการปฏิบัติงานพัฒนา วัตถุประสงค์ในการศึกษากลุ่มเกษตรกรและสหกรณ์ที่มีอยู่แล้วก็เพื่อดูว่ามีอะไรที่บกพร่อง อะไรทำให้กลุ่มเหล่านั้นไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร การทดลองการรวมกลุ่มก็เพื่อที่จะหาวิธีการแก้ไขสิ่งบกพร่องเหล่านั้นและศึกษาถึงสิ่งบกพร่องอย่างอื่น ๆ ที่อาจมีขึ้นได้ โครงการของฝ่ายมหิตล อาจกล่าวได้ว่าเป็นการกระทำการพัฒนาอย่างเดียวกันก็ได้ เพราะการจัดตั้งศูนย์อนามัย การดำเนินการฉีดวัคซีนป้องกันโรคต่าง ๆ ตลอดจนโรงเรียนเด็กเล็กเป็นการปฏิบัติงานพัฒนา

ความแตกต่างของวัตถุประสงค์และการให้ความสำคัญแก่การกระทำบางสิ่งบางอย่างเป็นพิเศษแตกต่างกัน มีส่วนในการทำให้เกิดปัญหาการประสานงาน ประการแรก งานของฝ่ายธรรมชาติในด้านการศึกษาผู้ใหญ่และการรวมกลุ่มจำเป็นที่จะต้องได้รับการสนับสนุนทางวิชาการจากฝ่ายเกษตรศาสตร์ แต่สิ่งเหล่านี้มีได้ อยู่ในโครงการของฝ่ายเกษตรศาสตร์ ประการที่สอง ในบางโครงการ การที่ระยะเวลาการทำงานชนิดต่าง ๆ ขาดความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันทำให้เกิดความลำบากในการทำงาน ตัวอย่างหนึ่งที่อาจเห็นได้โดยง่ายคือ โครงการสำรวจตลาดของฝ่ายธรรมชาติ นักเศรษฐศาสตร์

ของธรรมชาติบอกว่าถ้าฝ่ายเกษตรศาสตร์ไม่แน่ใจว่าจะสนับสนุนการเพาะปลูกพืชชนิดใดหรือการเลี้ยงสัตว์ชนิดใด ฝ่ายธรรมชาติก็ไม่สามารถทำการสำรวจตลาดได้ เพราะถ้าไม่ทราบว่าเป็นพืชหรือสัตว์ชนิดใดฝ่ายธรรมชาติก็จะต้องทำการสำรวจตลาดของพืชและสัตว์ทุกชนิดซึ่งทำไม่ได้ ฝ่ายเกษตรศาสตร์ก็ไม่สามารถที่จะระบุชนิดของพืชหรือสัตว์ได้จนกว่าจะเสร็จการทดลองในห้องที่ทดลองปฏิบัติการ ความแตกต่างเหล่านี้ทำให้เกิดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกันและการกล่าวหาว่าฝ่ายหนึ่งเรียกร้องและใช้บริการของอีกฝ่ายหนึ่งเพื่อความดีเด่น และผลประโยชน์ของตน

คำกล่าวหาเหล่านี้เป็นการแสดงออกโดยไม่รู้ตัวของความประสงค์แอบแฝงที่จะไม่ทำงานประสานกัน การอภิปรายกันระหว่างหน่วยงานอาจรุนแรงมากจนกระทั่งทำลายความพยายามที่จะทำงานประสานกันให้สำเร็จได้ ตัวอย่างหนึ่งอาจนำมาเล่าได้จากประสบการณ์โครงการพัฒนาชนบทลุ่มน้ำแม่กลอง

การจัดทีมและการบริหารงานของทีมในห้องที่ทดลองปฏิบัติการแต่เริ่มแรกมีวัตถุประสงค์ที่จะให้มีการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพในสนามถึงแม้ว่าลูกทีมแต่ละคนเป็นบัณฑิตมาจากต่างมหาวิทยาลัยก็ตาม อาจารย์ผู้ควบคุมทีมจะมาจากมหาวิทยาลัยหนึ่งในสามมหาวิทยาลัยนี้ หัวหน้าทีม (อาจารย์) นี้จะมีอำนาจเหนือลูกทีมทุก

คน ทุกคนในทีมอาศัยอยู่ในหมู่บ้านตามบ้าน
ของชาวบ้าน ผู้ช่วยผู้อำนวยการคนหนึ่งได้รับ
แต่งตั้งให้เป็นผู้ผู้อำนวยการสนาม ทีมรายงาน
ผ่านหัวหน้าทีมมายังผู้อำนวยการสนามและผู้
ำนวยการสนามรับผิดชอบต่อคณะกรรมการอำนวยการ
ดังนั้นจึงมีการรวมอำนาจการสั่งงาน
ในระยะเริ่มแรก ไม่กี่เดือนหลังจากการเริ่ม
โครงการในท้องที่ปฏิบัติ การ ตำแหน่งผู้
ำนวยการสนามก็ต้องเลิกล้มไป ทั้งนี้เพราะผู้
ำนวยการสนามต้องออกไปเยี่ยมตรวจงานในท้องที่
ทดลองปฏิบัติการบ่อย ๆ จึงเกิดปัญหา กล่าวคือ
ลูกทีมที่เป็นบัณฑิตจากอีกสองมหาวิทยาลัยเริ่ม
บ่นว่าทำไมผู้ช่วยผู้ำนวยการฝ่ายของตนไม่
ออกไปเยี่ยมตนบ่อย ๆ บ้าง ผลที่สุดผู้ช่วยผู้
ำนวยการทั้งสองฝ่ายจึงต้องขอร้องไม่ให้ผู้
ช่วยผู้ำนวยการผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้
ำนวยการสนามออกไปเยี่ยมตรวจงานในสนาม
คนเดียวแต่ขอให้ออกไปพร้อม ๆ กันทั้งสาม
คน ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก เพราะผู้ช่วย
ผู้ำนวยการแต่ละคนมีงานมากและหาเวลาว่าง
พร้อม ๆ กันไม่ค่อยจะได้ ปัญหานี้อาจเป็น
เพราะว่าผู้ำนวยการสนามเป็นผู้ช่วยผู้
ำนวยการฝ่ายหนึ่ง ถ้าเป็นคนอื่นไม่ขึ้นแก่
ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งก็จะมีปัญหาไม่มากนัก อีก
ประการหนึ่งถ้าบัณฑิตเมื่อมาทำงานร่วมกัน
ในโครงการนี้แล้วสามารถที่จะเลิกคิดได้ว่าตน
มาจากมหาวิทยาลัยไหน มหาวิทยาลัยนี้อาจารย์
คนไหนเป็นอาจารย์ของฝ่ายตน อาจารย์คน
ไหนเป็นอาจารย์ของฝ่ายคนอื่น ปัญหา
ก็จะลดน้อยลงด้วย

เมื่อเลิกล้มตำแหน่งผู้ำนวยการสนามไป
แล้ว การรวมศูนย์การสั่งงานก็ถูกทำลาย
ต่อไปอีก เพราะผู้ช่วยผู้
ำนวยการแต่ละฝ่ายสั่งให้ลูกทีมที่อยู่
ฝ่ายของตน รายงานตรงต่อเขาและรับคำสั่ง
ตรงจากเขาทุกเดือน เมื่อพิจารณาเหตุ
ตามเหตุผลแล้วจะเห็นได้ว่าการแยกสาย
บังคับบัญชาเช่นนี้เป็นสิ่งธรรมดาที่
จะต้องเกิดขึ้นแน่ ๆ จากการที่แต่ละ
ฝ่ายได้สร้างโครงการของตนเองขึ้นจาก
เบื้องบนและมีแนวโน้มที่จะแข่งขันกัน
ในการทำงาน แต่การแยกสายบังคับ
บัญชามีผลโดยตรงแก่การควบคุม
ทีมและลูกทีมการแยกสายบังคับ
บัญชาทำให้ความสำคัญของอาจารย์ผู้
ควบคุมทีมลดน้อยลงไป ดังนั้นเหตุ
การณ์แปลก ๆ จึงเกิดขึ้น เช่นวัน
หนึ่งหัวหน้าทีม (อาจารย์) ไปทราบจาก
ชาวบ้านว่าลูกทีมคนหนึ่งของเขา
กำลังทำงานชิ้นหนึ่งอยู่โดยที่ตัว
หัวหน้าทีมไม่ทราบเรื่องนี้มาก่อน
เลย ในที่สุดสิ่งเหล่านี้ก็ทำให้เกิด
การขัดแย้งระหว่างลูกทีมกับ
หัวหน้าทีม หรือทีมทั้งทีมกับผู้
ช่วยผู้ำนวยการคนใดคนหนึ่ง
อยู่บ่อยครั้ง

ปัญหาเหล่านี้กินเวลาร่วมปีหนึ่ง
ที่จะแก้ไข ในที่สุดการประสานงาน
ในโครงการ ๆ ก็เกิดขึ้นอย่างแท้จริง
ได้ ในการที่จะหาว่าอะไรเป็นปัจจัย
ที่สามารถดึงทั้งสามฝ่ายและทุกระดับ
การบริหารให้มาทำงานประสานกัน
ได้ เราจำเป็นที่จะต้องพิจารณาการ
กระทำของทีมในท้องที่ทดลองปฏิบัติ
การ

สำหรับผู้ที่อยู่ในทีมทำงานในท้องที่
ทดลองปฏิบัติการ เขาถือว่าการ
ทำงานของเขาเป็นการ

ปฏิบัติงานพัฒนาโดยตรง เขาไม่ค่อยสนใจกับการวิจัย การที่เป็นดังนี้ส่วนหนึ่งก็เป็นเพราะแรงผลักดันจากชาวบ้านในท้องถิ่น ชาวบ้านไทยเป็นคน “เล็งประโยชน์” (pragmatic) และนิยมคนพูดจริงทำจริง ในสายตาของชาวบ้านโครงการนี้เป็นโครงการพัฒนาชนบทและตามประสบการณ์ของชาวบ้านโครงการพัฒนาชนบท คือโครงการที่ให้ผลประโยชน์ทางวัตถุแก่พวกเขา การที่เขายอมทนให้คนแปลกหน้าเข้ามาอยู่ในหมู่บ้าน และซักถามอะไรต่างๆ ก็เพราะเขาหวังว่าเขาจะได้รับผลประโยชน์^๓ ดังนั้นการที่ฝ่ายเกษตรศาสตร์จะทดลองปลูกพืชพันธุ์ใหม่ ๆ ในแปลงทดลองและมองดูสำเร็จดีโดยที่ชาวบ้านไม่ได้รับผลประโยชน์ด้วยนั้นเป็นสิ่งที่ยอมไม่ได้ หัวหน้าทีมคนหนึ่งกล่าวว่า “แปลงทดลองอยู่กลางหมู่บ้าน ชาวบ้านทุกคนมองเห็นว่าข้าวโพดพันธุ์ใหม่ในแปลงทดลองขึ้นงามดีกว่าของพวกเขาแล้วเราจะไม่ยอมให้เขาได้พันธุ์ข้าวโพดพันธุ์ใหม่นั้นบ้างอย่างไรได้” ดังนั้นทีมจึงถูกบีบให้ทำการพัฒนา สิ่งง่าย ๆ ที่ทีมจะทำได้โดยไม่ต้องคิดมากคือการแจกจ่ายสิ่งของหรือสร้างสิ่งที่เป็นวัตถุ เช่น สะพาน ถนน บ่อน้ำ ฯลฯ และทีมเองก็มักจะขอให้โครงการฯ ทำสิ่งเหล่านี้ แต่โครงการฯ นี้ไม่มีทุนสำหรับจะทำสิ่งเหล่านั้น และการกระทำเช่นนั้นขัดต่อวัตถุประสงค์ของโครงการฯ

เพราะโครงการฯ มีวัตถุประสงค์ที่จะทำให้ชาวบ้านยืนบนขาของตนเอง สามารถช่วยตนเองได้ ดังนั้นการปฏิบัติงานของโครงการฯ จึงจำกัดอยู่กับทำให้การศึกษาในความหมายที่กว้างที่สุด และการสนับสนุนทางเทคนิควิทยา การประสานงานที่เกิดขึ้นมีรูปแบบเป็นการทำงานรวมกลุ่มเกษตรกรโดยฝ่ายธรรมศาสตร์และได้รับการสนับสนุนทางด้านเทคนิควิทยาจากฝ่ายเกษตรศาสตร์ และฝ่ายมหิดล เท่าที่ผู้เขียนได้พิจารณาเห็นมีปัจจัยสามประการที่ก่อให้เกิดการประสานงานระหว่างสามฝ่ายขึ้นได้

ปัจจัยแรก คือ เมื่อระยะเวลาผ่านไปนาน ๆ เข้าและมีการพบปะกันอยู่เสมอ ผู้ช่วยผู้อำนวยการทั้งสามฝ่ายเกิดความสนิทสนมกัน หมดความเกรงใจซึ่งกันและกัน จึงสามารถพูดว่ากล่าวถกเถียงกันอย่างตรงไปตรงมา นอกจากนั้นแล้วแต่ละคนเริ่มเข้าใจคนอื่นและเข้าใจความแตกต่างของ “จุดทัศนคติ” (point of view) ของผู้ที่ได้รับการศึกษาอบรมมาต่างสาขาวิชา ปัจจัยที่สอง ซึ่งมีความสำคัญไม่น้อยกว่าปัจจัยแรก ก็คือ ความเป็นจริงแล้ว ผู้ช่วยผู้อำนวยการทั้งสามมีเจตนาที่จะทำงานเพื่อพัฒนาและเพื่อประโยชน์สุขของชาวบ้านในท้องถิ่นจริง ๆ ไม่ใช่แต่ทำงานเพื่อความก้าวหน้าของตนเองเท่านั้น ผู้ช่วยผู้อำนวยการทั้งสามสนใจในสภาพความทุกข์ยาก

๓. ความจริงบุคลากรในทีมทุกคนจ่ายค่าที่อยู่อาศัยเป็นเงินหรือสิ่งของ แต่การจ่ายเช่นนั้นไม่ถือว่าเป็นผลประโยชน์ที่ให้แก่หมู่บ้านเพราะเจ้าของบ้านที่ลูกทีมอยู่อาศัยเท่านั้นที่ได้รับสิ่งเหล่านี้.

ของชาวบ้านและพยายามจริง ๆ ที่จะเรียนรู้ถึงความต้องการและความจำเป็นของชาวบ้านและหาทางที่จะปรับปรุงสภาพความเป็นอยู่ของชาวบ้าน ดังนั้นคณะกรรมการอำนวยการจึงเอาใจใส่และสนใจอย่างจริงจังที่จะฟังสิ่งที่ทีมเสนอหรือแจ้งมา บัจจัยสุดท้ายซึ่งเป็นบัจจัยที่สำคัญที่สุดก็คือ แรงผลักดันจากทีมซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้ทั้งสามฝ่ายต้องประสานกันในการทำงานและทำให้การประสานกันเป็นสิ่งที่เป็นไปได้

เราได้กล่าวมาแล้วครั้งหนึ่งว่าการแบ่งแยกสายบังคับบัญชาและการขาดศูนย์กลางทำการควบคุมงาน ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในทีมหรือระหว่างทีมทั้งทีมกับผู้ช่วยผู้อำนวยการคนใดคนหนึ่งการขัดแย้งระหว่างทีมกับผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งจะมีมากและรุนแรงในกรณีที่หัวหน้าทีม (อาจารย์) เป็นผู้มีความสามารถและสามารถที่จะเป็นผู้นำในการทำงานของทีมและควบคุมลูกทีมได้ โครงการพัฒนาชนบทลุ่มน้ำแม่กลองโชคคืออยู่อย่างหนึ่งที่ได้หัวหน้าทีมบางคนที่มีความสามารถสูง เป็นอาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการวิจัย และอาจารย์ที่ได้เคยทำงานพัฒนาชุมชน การที่บุคคลากรในทีมทั้งหัวหน้าทีมและลูกทีมไปอยู่อาศัยในหมู่บ้านเป็นเวลานาน ๆ อยู่ในบ้านของชาวบ้าน ทำให้เขาทราบถึงความต้องการและความจำเป็นของชาวบ้าน ในที่สุดการทำงานของทั้งสามฝ่ายก็เป็นไปตามความต้องการและความจำเป็นของชาวบ้านตามที่สมาชิกทีมหรือทีมร่วมผู้บริหารโครงการได้ค้นพบ

ความสำเร็จในแต่ละท้องถิ่นที่ทดลองปฏิบัติการส่วนมากขึ้นอยู่กับความสามารถของหัวหน้าทีมและลูกทีมที่จะค้นพบว่าอะไรเป็นสิ่งที่ต้องการและจำเป็นของท้องถิ่นนั้น ประกอบกับความสามารถที่จะหาวิธีตอบสนองความต้องการและความจำเป็นนั้น ๆ ได้ในท้องถิ่นที่ทดลองปฏิบัติการทั้ง ๖ แห่งท้องถิ่นที่โครงการประสบความสำเร็จสูงสุด คือที่ตำบลยกกระบัตร สำหรับที่ตำบลอู่ทองและตำบลหนองชุมพลอาจพูดได้ว่าโครงการได้รับความสำเร็จพอสมควร ที่ตำบลบางไทรป่าก็มีความสำเร็จบ้างเล็กน้อย แต่ที่ตำบลชำระและตำบลดอนเจดีย์โครงการ ฯ ประสบความสำเร็จอย่างสิ้นเชิง

ที่ตำบลยกกระบัตรเราอาจแบ่งชาวบ้านออกได้เป็น ๒ พวก พวกหนึ่งทำสวนมะพร้าวและผลิตน้ำตาลปีบขาย คนพวกนี้มีฐานะดี ส่วนอีกพวกหนึ่งซึ่งมีจำนวนมากกว่าเป็นชาวนาทำนาหว่านเนื่องด้วยดินบริเวณนี้เป็นดินเค็มเพราะน้ำเค็มขึ้นถึงในบางฤดูประกอบกับมีหนุณาชุกชุม ดังนั้นผลผลิตของข้าวจึงต่ำมากทำให้พวกเขาขายากจน ชาวนาที่มีความต้องการที่จะเปลี่ยนอาชีพจากการทำนามาเป็นการทำสวนมะพร้าวและผลิตน้ำตาลปีบแต่ทำไม่ได้เพราะขาดเงินทุนการแปลงนามาเป็นสวนต้องใช้เงินจำนวนมากและมะพร้าวกินเวลา ๕ ปี กว่าจะโตพอที่จะปาดวงงเอาน้ำตาลได้ ถ้าจะกู้เงินมาทำสวนมะพร้าวก็ไม่สามารถจะใช้คืนได้ก่อน ๕ หรือ ๖ ปี ซึ่ง

เป็นระยะเวลาที่ยาวนานเกินกว่าที่จะกู้ได้ หลัง จากที่ได้ศึกษาท้องที่และอาชีพของคนแถวนั้น โครงการฯ พบว่าน่าจะแนะนำการเลี้ยงปลา การ เลี้ยงปลาตอบสนองความต้องการและความจำเป็น ของชาวนาในท้องที่เพราะภายในเวลา ๔ - ๕ เดือน ก็วิดปลาขายได้แล้ว ทูนที่กู้มาสำหรับการ ขุดบ่อ ซื้อพันธุ์ปลาและอาหารปลา ก็ สามารถใช้ได้หมดสิ้นภายในเวลา ๒ ปีเท่านั้น ชาวบ้านก็ได้รวมกลุ่มกันขึ้นเพื่อกู้เงิน ธนาคาร เพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรมาใช้ในการ ลงทุน ในระยะเริ่มแรกก็มีคนจำนวนมาก ประมาณ ๑๐๐ ครอบครัว แปลงที่นำมาทำบ่อ เลี้ยงปลา โครงการจัดให้ผู้อำนวยการในด้าน การเลี้ยงปลาจากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มาให้คำแนะนำเรื่อง การเลี้ยงปลาในท้องที่ ชาวบ้านซื้อ ปลา ซึ่งส่วนมากเป็นปลานิลมาเลี้ยงแล้วจับจำหน่ายได้ราคาดี มีกำไรเป็นอันมาก^๔ เราต้องถือว่า การปฏิบัติงานของโครงการฯ ที่ยกกระบัตร ประสบความสำเร็จสูง คนที่อื่นเช่นที่จังหวัด สมุทรปราการและจังหวัดสมุทรสงครามพยายาม อพยพเข้าไปอยู่ที่ยกกระบัตร ซึ่งที่ดินที่นั้นเพื่อ ทำการเลี้ยงปลา ราคาที่ดินและค่าแรงกรรมกร รับจ้างก็เพิ่มสูงขึ้น

จะเห็นได้ว่ากลุ่มเกษตรกรที่มีประสิทธิภาพ และสมาชิกสนใจร่วมมีส่วนในการดำเนินงาน

มักเริ่มขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ตอบสนองความต้องการ และสิ่งจำเป็นที่รีบด่วนของคนในท้องที่ นั้น ที่ตำบลอยู่ทองในปี พ.ศ. ๒๕๑๗ ได้เกิดน้ำท่วมเป็นระยะเวลานานกว่าปกติ ซึ่งทำให้ชาว นานาเสียหายเกือบหมดสิ้น โครงการฯ ได้จัดกลุ่ม เลี้ยงสุกรขึ้นและขอกู้เงินจากธนาคารเพื่อการ เกษตรและสหกรณ์การเกษตรเพื่อลงทุนเลี้ยง สุกร ในเวลาเดียวกันทางโครงการฯ ได้ทำการ ศึกษาตลาดสุกรในท้องที่เพื่อทราบว่าชาวบ้าน ควรจะขายสุกรเมื่อใดเพื่อที่จะให้ได้รับกำไรจาก การเลี้ยงสุกร ทั้งนี้เพราะราคาสุกรขึ้นลงรวดเร็ว ทำให้การขุนสุกรเพื่อขายเสี่ยงต่อการขาดทุนเป็น อันมาก ถ้าสุกรโตได้ขนาดที่จะขายในเวลาที่ราคา สุกรต่ำผู้เลี้ยงจะต้องขาดทุนแน่นอน โครงการฯ ได้ช่วยให้ชาวบ้านซื้อลูกสุกรพันธุ์ผสมจากศูนย์ สุกรที่มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขต กำแพงแสนได้ทันเวลา บัณฑิตมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ผู้เป็นลูกทีมช่วยแนะนำและสอน วิธีการเลี้ยงสุกรที่ถูกต้องให้แก่ชาวบ้าน เมื่อสุกร โตถึงขนาดที่จะขายชาวบ้านก็สามารถขายได้ใน จังหวะที่ราคาดีพอสมควรทำให้ชาวบ้านได้กำไร ผลอีกประการหนึ่งที่เกิดขึ้นที่น่าสนใจ คือ มี ชาวบ้านจำนวนหนึ่งได้รวมตัวกันตั้งสหกรณ์ร้านค้า เพื่อขายอาหารสุกรขึ้นที่นั้น ร้านค้าสหกรณ์ แห่งนี้สามารถขายอาหารสุกรได้ในราคาถูกกว่า

๔. รายงานการวิจัยตลาดปลาในบริเวณโครงการพัฒนาชนบทลุ่มน้ำแม่กลองแสดงให้เห็นว่าชาวบ้านได้กำไรเป็นอันมากจากการเลี้ยงปลา

ราคาตลาดในท้องที่และยังได้กำไรพอควร เมื่อเกิดเหตุการณ์วันที่ ๖ ตุลาคม ๒๕๑๙ ขึ้นทางโครงการ ฯ ได้ถอนทีมออกจากท้องที่ทดลองปฏิบัติการทุกแห่งและหยุดงานทั้งสิ้น ปรากฏว่าชาวบ้านตำบลนั้นยังคงดำเนินการเลี้ยงสุกรต่อไป สหกรณ์ร้านค้าแห่งนี้ก็ยังคงดำเนินกิจการอยู่ดี ภายใต้อำนวยการของโครงการ ฯ ที่ตำบลอุ้มอ่องได้รับความสำเร็จพอสมควร

ที่หนองชุมพล จากการทดลองและแนะนำพันธุ์ข้าวใหม่ ๆ บางพันธุ์โครงการ ฯ สามารถลดระยะเวลาการเติบโตของข้าวทำให้เก็บเกี่ยวได้เร็วขึ้น หนองชุมพลเป็นท้องที่กั้นตารน้ำการทำนาเป็นแบบนาดำโดยอาศัยน้ำฝนเท่านั้น เมื่อลดระยะเวลาการปลูกข้าวลงไปได้ ทางโครงการ ฯ ได้แนะนำการเพาะปลูกพืชอย่างอื่นต่อจากข้าว โดยอาศัยความชุ่มชื้นที่ยังเหลืออยู่ในดิน เช่น ถั่วเขียวและข้าวโพด ทั้งนี้ทำให้ชาวบ้านที่ปลูกพืชชนิดอื่นประกอบกับข้าวดังที่ได้รับการแนะนำ มีรายได้สูงขึ้น แต่วิธีการเช่นนี้ก็ยังไม่แพร่หลาย และการรวมกลุ่มเกษตรกรก็ยังไม่เกิดขึ้น ต่อมาในปี พ.ศ. ๒๕๑๙ หัวหน้าทีม (อาจารย์) เปลี่ยนคน มีคนใหม่เข้าไปประจำที่นั่น หัวหน้าทีมคนใหม่ได้พบว่าในท้องที่นี้ความจำเป็นพื้นฐานก็คือการช่วยปลดเปลื้องหนี้สินของชาวนา กลุ่มเกษตรกรจึงได้เกิดขึ้นเพื่อกู้เงินธนาคารมาปลด-

เปลื้องหนี้และปรับปรุงการกสิกรรมโดยทั่วไป เนื่องด้วยดอกเบี้ยและค่าเช่านาในท้องที่นี้สูงมาก เพื่อเปรียบเทียบกับท้องที่อื่น ๆ ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องปลดเปลื้องหนี้เสียก่อนเกษตรกรจึงจะสามารถรับผลประโยชน์ของเทคนิคใหม่ ๆ ในวงการเกษตรได้ ไม่กี่วันก่อนวันที่ ๖ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๑๙ เกษตรกรกลุ่มหนึ่งได้รวมตัวกันจัดตั้งร้านค้าสหกรณ์ขึ้นในหมู่บ้าน แต่เมื่อเกิดเหตุการณ์ ๖ ตุลาคมขึ้นและงานของโครงการ ฯ ต้องหยุดชะงักลง ร้านค้าสหกรณ์ที่เพิ่งตั้งมา ๒-๓ วันก็ไม่สามารถที่จะดำเนินต่อไปได้

ที่บางไทรป่า โครงการ ฯ ได้จัดตั้งกลุ่มเกษตรกรขึ้น ๒ กลุ่มในระยะเริ่มแรกเพื่อซื้อปุ๋ยและน้ำมัน ในปี พ.ศ. ๒๕๑๘ ราคาปุ๋ยในท้องตลาดขึ้นสูงมากและมีปุ๋ยปลอมจำหน่ายอยู่ทั่วไป หัวหน้าทีมผู้เป็นอาจารย์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ได้สอนชาวบ้านให้รู้จักทดสอบคุณภาพของปุ๋ยและชาวบ้านได้รวมกลุ่มกันเพื่อมาซื้อปุ๋ยในกรุงเทพฯ แต่เนื่องด้วยราคาปุ๋ยลดลงในปีต่อมาและไม่ขาดแคลน กลุ่มก็ประสบปัญหาในการที่จะหาอะไรทำร่วมกันที่ตอบสนองความต้องการและความจำเป็นของคนในท้องที่ เมื่อไม่มีอะไรที่กลุ่มอาจทำได้ที่มีความหมายแก่สมาชิก สมาชิกก็หมดความสนใจในกลุ่มและกิจกรรมของกลุ่ม จึงกล่าวได้ว่า ความสำเร็จของโครงการ ฯ ที่บางไทรป่าเป็นเพียงภาพหลอนของความสำเร็จเท่านั้น ไม่ใช่ความสำเร็จที่แท้จริง

ความล้มเหลวของโครงการฯ ในท้องที่อีก ๒ แห่ง คือ ที่ตำบลดอนเจดีย์และตำบลโพธาราม มีสาเหตุสำคัญมาจากการที่ทีมไม่สามารถค้นหาได้ว่าความต้องการและความจำเป็นของคนในท้องที่นั้นมีอะไรบ้างและโครงการฯ ไม่สามารถหาวิธีการอะไรที่จะปรับปรุงสภาพความเป็นอยู่ของชาวบ้านได้ การที่ทีมไม่สามารถค้นหาความต้องการและความจำเป็นที่แท้จริงของท้องที่ได้ส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงให้กับทีมเองและต่อโครงการฯ ในส่วนรวมด้วย ในหมู่ท้องที่ทดลองปฏิบัติการทั้ง ๖ แห่ง ชำแระ ดอนเจดีย์ และหนองชุมพลเป็นท้องที่ ๆ ทีมได้เผชิญปัญหาทางการเมืองร้ายแรงที่สุด^๕ การที่บุคคลากรของโครงการเข้าไปอยู่ในหมู่บ้าน อาศัยอยู่บ้านชาวบ้าน ทำให้ชาวบ้านหวังว่าทีมจะทำอะไรที่ให้ผลประโยชน์ทางวัตถุแก่ชาวบ้าน เมื่อทีมไม่สามารถทำอะไรตอบสนองความหวังของชาวบ้านได้เลยทำให้เกิดความเบื่อนายจนภายหลังกลายเป็นความรังเกียจ ในสังคมเล็ก ๆ เช่น หมู่บ้านวิธีการหนึ่งที่ใช้กำจัดบุคคลที่ชาวบ้านไม่ต้องการก็คือ การนินทา สร้างเรื่องที่ไม่ดีเกี่ยวกับคน ๆ นั้น คำนินทาที่ทีมได้ประสบมีตั้งแต่ว่าคนพวกนี้ไม่เห็นทำอะไรเลยมีแต่มาเดินเล่นเท่านั้น คนเหล่านี้อาจมาแอบสอดแนมอะไรบางอย่าง จนกระทั่งถึงว่า

คนพวกนี้เป็น พวกปลุกระดมหรือเป็นฝ่ายตรงข้ามเอาทีเดียว

อย่างไรก็ตามไม่ว่าการปฏิบัติงานของทีมจะประสบความสำเร็จหรือไม่ จะพบว่ามิบุคคลบางคนในท้องที่เป็นศัตรูของทีมอยู่เสมอ ถึงแม้ว่าที่ยกกระบัตรซึ่งเป็นท้องที่ ๆ งานของทีมได้ประสบความสำเร็จสูงสุด เจ้าของโรงสีก็ทำตนเป็นปรปักษ์ต่อทีม ทั้งนี้เพราะทีมได้ทำให้ชาวบ้านเปลี่ยนอาชีพมาเป็น การเลี้ยงปลา ผู้เขียนมีความรู้สึกว่าการพัฒนาชนบทโดยทั่วไปมีข้อสันนิษฐานที่บกพร่องเกี่ยวข้องกับหมู่บ้านที่โครงการนั้น ๆ จะเข้าไปปฏิบัติการ กล่าวคือ การทำโครงการผู้ร่างโครงการมักถือว่า คนทั้งหมู่บ้านเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ชาวบ้านทุกคนมีสภาพฐานะความเป็นอยู่เหมือนกัน มีความสามัคคีปรองดองและอยู่อย่างสงบ ตามความเป็นจริงแล้วส่วนมากตรงกันข้าม โดยเฉพาะกรณีของภาคกลางในหมู่บ้านมักมีกลุ่มขัดแย้ง แต่จะมองเห็นได้ยากเพราะมักไม่มีการแสดงออกของการขัดแย้งซึ่งหน้า ทั้งนี้เพราะคนไทยเรารังเกียจการแสดงออกของการขัดแย้งเป็นศัตรูกันต่อหน้า การที่บางครั้งเหตุบังเอิญเกิดขึ้นโดยทีมไปสนทนากับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเป็นพิเศษโดยไม่รู้ตัว อีกฝ่ายหนึ่งก็จะกลายเป็นศัตรูของทีมไป ข้อสัน-

๕. เหตุที่เป็นดังนี้เพราะที่หนองชุมพลในระยะต้นทีมรุ่นแรก ๆ ประสบความล้มเหลวในการทำงานเป็นระยะเวลายาวนาน ความสำเร็จที่หนองชุมพลเกิดขึ้นในปี พ.ศ. ๒๕๑๙ ก่อน ๖ ตุลาคม ๒๕๑๙ ไม่กี่เดือน ปัญหาทางการเมืองที่นั่นเริ่มมีมาตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๑๘

นิชฐานเบื้องต้นที่ว่าหมู่บ้านเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ชาวบ้านทุกคนมีสภาพเหมือนกัน ยังมีส่วนผิดอีกประการหนึ่งด้วย เพราะในทุกหมู่บ้านจะมีทั้งคนรวยคนจนส่วนใหญ่ยังจนอยู่ ถ้าคนจนเหล่านี้มีฐานะดีขึ้นคนรวยหลายคนก็จะหมดโอกาสที่จะรักษาความมั่งคั่งเป็นคนรวยอยู่ได้

โครงการพัฒนาชนบทโครงการใดที่มีวัตถุประสงค์ไม่เพียงแต่จะเพิ่มรายได้ต่อหัว (per capita income) ของคนในท้องที่ แต่ประสงค์ที่จะให้มีการจัดสรรรายได้ที่จะได้รับเพิ่มขึ้นจากการพัฒนาโดยยุติธรรม เพื่อลดช่องว่างระหว่างคนรวยกับคนจน จำเป็นที่จะต้องพิจารณาลักษณะทางสังคมของท้องที่ด้วย เมื่อคนแปลกหน้าที่สำคัญ (สำคัญในฐานะที่จะเป็นผู้ให้ผลประโยชน์ ทางวัตถุไม่ว่าคนนั้นจะเป็นเจ้าหน้าที่ นักพัฒนาหรือข้าราชการที่ส่งมาจากกรุงเทพฯ ให้นำประจำที่อำเภอหรือจังหวัดก็ตาม) เข้ามาอยู่ประจำในท้องที่ คนรวยคนที่มีฐานะดีในท้องถิ่น จะเข้ามาติดต่อทำความรู้จัก คนจน ๆ จะไม่เข้ามาหา การที่จะได้ติดต่อกับคนจน ๆ คนต่างถิ่นที่เป็นคนสำคัญนั้น จะต้องเสาะหาติดต่อคนจน ๆ เอง ดังนั้นเมื่อมีการเผยแพร่แนะนำเทคนิควิทยาใหม่ๆไม่ว่าจะเป็นพืชพันธุ์ใหม่ๆ วิธีการใหม่ๆ หรือสัตว์เลี้ยงชนิดใหม่ ผู้มีฐานะดีได้รับความรู้ก่อนคนอื่น ๆ และจะเป็นผู้ที่มีทุนพอที่จะใช้เทคนิควิทยาใหม่ๆเหล่านั้น เมื่อความรู้เกี่ยวกับเทคนิควิทยาใหม่ๆ นั้นได้แพร่หลายลงไปถึง

ชาวบ้านที่ยากจน และชาวบ้านที่ยากจนสามารถใช้ได้ เทคนิควิทยาเหล่านั้นก็กลายเป็นสิ่งที่เก่าแล้ว ถ้าเป็นพืชพันธุ์ใหม่ๆ ราคาผลผลิตของมันก็จะได้ลดลงกว่าเมื่อตอนมีการเผยแพร่ใหม่ๆ เป็นอันมาก รายได้ต่อหัวของท้องที่อาจเพิ่มขึ้นแต่คนยากจนในท้องที่กลับยากจนลงไปถึงกว่าเดิม ดังนั้นโครงการพัฒนาชนบทจะต้องมุ่งไปที่จะช่วยคนยากจนในท้องที่โครงการเช่นนั้นจะต้องหาวิธีที่จะให้เทคนิควิทยาใหม่ๆ ไปถึงคนยากจน และให้คนยากจนมีโอกาสและความสามารถที่จะใช้คือ เทคนิควิทยาที่แนะนำจะต้องอยู่ภายในขอบเขตความสามารถในด้านทุนทรัพย์หรือทรัพยากรของคนยากจน การที่โครงการพัฒนาชนบทมีข้อสันนิษฐานเบื้องต้นว่าหมู่บ้านเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ชาวบ้านทุกคนมีสภาพและฐานะเหมือนกันจึงทำให้การวางแผนที่จะมุ่งไปช่วยคนยากจนนั้นทำไม่ได้ การที่โครงการพัฒนาชนบทลุ่มน้ำแม่กลองถือว่ายากกระบັตรเป็นท้องที่ ๆ โครงการ ๆ ได้ประสบความสำเร็จสูงสุดก็เพราะโครงการ ๆ ได้ช่วยเพิ่มรายได้ของชาวบ้านที่ยากจน

ท่านผู้อ่านอาจอยากทราบว่าการเลือกแนะนำการเลี้ยงปลาที่ยกกระบັตรและการเลี้ยงสุกรที่อ่างทองนั้นอะไรเป็นสาเหตุ ทำให้โครงการ ๆ จึงได้ตัดสินใจเลือกกิจกรรมสองสิ่งนี้ ถ้าเรากลับไปดูโครงการแรกของฝ่ายเกษตรศาสตร์สำหรับระยะที่สองจะเห็นได้ว่ากิจกรรม

ทั้งสองอย่างนี้ไม่ได้อยู่ในโครงการของฝ่ายเกษตรศาสตร์เลย โครงการของฝ่ายเกษตรศาสตร์สำหรับตำบลยกกระบัตรเป็นโครงการที่จะแก้ไขความเค็มของดินและการเพิ่มผลผลิตจากการปลูกข้าว โดยการแนะนำพันธุ์และวิธีการใหม่ ๆ ความเหมาะสมสำหรับการเลี้ยงปลาในตำบลยกกระบัตรก็ไม่ได้ทราบมาจากการสำรวจเบื้องต้นครั้งใหญ่ที่ได้กระทำในปี พ.ศ. ๒๕๑๗ วิธีที่เหมาะสมสำหรับการเลี้ยงปลาที่ยกกระบัตรได้รับการค้นพบเป็นวิธีที่ง่ายเกินไปสำหรับวิชาการที่มของโครงการ ฯ ที่ประจำอยู่ที่นั่นทราบถึงปัญหาของชาวนาและความต้องการที่จะเปลี่ยนอาชีพ ทีมก็สำรวจดูในบริเวณใกล้เคียงว่ามีอาชีพอะไรบ้างที่คนแถวนั้นที่ฉลาด ๆ ทำและประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี ทีมก็ได้พบครอบครัว ๒ ครอบครัวทำการเลี้ยงปลา หลังจากที่ทีมได้คำนวณทรัพยากรของชาวนาและกำไรที่จะได้จากการเลี้ยงปลา ทีมก็เรียกร้องการสนับสนุนจากผู้ชำนาญฝ่ายเกษตรศาสตร์ ฝ่ายบริหารของโครงการ ฯ สนับสนุนโครงการเลี้ยงปลาน้อย่างเต็มที่ตั้งนั้นการเลี้ยงปลาที่ยกกระบัตรจึงได้รับการเผยแพร่แนะนำ และกลายเป็นโครงการเด่นใน โครงการ พัฒนา ชนบท ลุ่มน้ำแม่กลอง

ตำบลอุ้มทองเป็นท้องที่ ๆ ฝ่ายเกษตรศาสตร์ลงความเห็นว่า เป็นท้องที่ ๆ ปรับปรุงไม่ได้เพราะกั้นดาร์น้ำ แต่ท้องที่นี้เป็นแห่งหนึ่งที่บุคลากร

ในทีมเข้ากับชาวบ้านได้ดีที่สุด เมื่อเกิดน้ำท่วมและนาข้าวถูกทำลายไปเกือบหมดสิ้น พวกทีมรู้สึกว่าเขาจะต้องช่วยชาวบ้าน เช่นเดียวกับกรณีของยกกระบัตร ทีมก็สำรวจดูในบริเวณใกล้เคียงว่าคนแถวนั้นเขาหากินโดยการทำอะไรกันบ้าง ทีมได้พบใน หมู่บ้านใกล้เคียงว่ามีการเลี้ยงสุกรเป็นล่าเป็นสัน แต่ในกรณีนี้มีปัญหาเพราะการเลี้ยงสุกรแบบขุนไว้ขายมีโอกาที่จะขาดทุนมากเพราะราคาสุกรขึ้นลงอย่างรวดเร็วและโอกาสที่จะขาดทุนมีมากกว่าโอกาสที่จะได้กำไร โครงการ ฯ จึงได้ทำการศึกษาราคาสุกรในท้องที่ทุกเดือนย้อนหลังไปเป็นเวลา ๕ ปี จากการศึกษานี้ได้พบว่าราคาสุกรจะสูงพอที่จะขายได้กำไรได้แน่ ๆ ๒ ครั้งต่อปีคือ ระยะเวลาก่อนตรุษจีน และก่อนสารทจีนเล็กน้อย ปัญหาที่เกิดขึ้นก็มีอยู่ว่าชาวบ้านจะต้องได้รับลูกสุกรมาภายในกำหนดที่แน่นอนเพื่อที่จะขุนให้โตพอดีขายในเวลา ก่อนแต่ใกล้เคียงกับสารทจีน ถ้าได้รับลูกสุกรมาเลี้ยงเร็วเกินไปสุกรจะโตพอเหมาะขายก่อนระยะเวลาที่ควรขายก็ขาดทุนเพราะต้องสิ้นเปลืองค่าอาหาร ถ้าสุกรยังเล็กเกินไปเมื่อถึงเวลาที่ขายก็จะขาดทุนเพราะจะต้องขายเมื่อราคาลดลงแล้ว ในชั้นแรกผู้บริหารฝ่ายเกษตรศาสตร์ไม่เห็นด้วยกับการเลี้ยงสุกรเพราะเกรงว่าชาวบ้านจะขาดทุน แต่เมื่อยอมรับความคิดว่าจำเป็นที่จะต้องทำเช่นนั้นเพราะนาล่มชาวนาจะไม่มีรายได้ ฝ่ายเกษตรศาสตร์ได้ให้การสนับสนุน

อย่างดี ชาวบ้านก็ได้ซื้อลูกสุกรจากวิทยาเขต
กำแพงแสนภายในระยะเวลาที่กำหนดและได้รับ
คำแนะนำการเลี้ยงสุกรจากผู้ชำนาญของฝ่าย
เกษตรศาสตร์

โครงการระยะที่ ๒ ของฝ่ายเกษตรศาสตร์
ที่สัมฤทธิ์ผลตามโครงการเริ่มแรก คือที่หนอง
ชุมพล โครงการของฝ่ายเกษตรศาสตร์ที่นี้คือ
การส่งเสริมการปลูกข้าวโดยใช้พันธุ์ข้าวเบาและ
อาศัยความชุ่มชื้นในดินทำการเพาะปลูกพืชเสริม
ภายหลัง ตามความจริงแล้วโครงการนี้เป็นโครง
การที่ตอบสนองความต้องการและความจำเป็น
ของท้องที่โดยตรง แต่ถึงกระนั้นก็สังเกตเห็นได้ว่า
โอกาสของการแพร่หลายของเทคนิควิทยาก็ยัง
ขึ้นอยู่กับสภาพทางเศรษฐกิจ คือ ภาวะหนี้สิน
ของชาวนาพอสมควรทีเดียว

โดยสรุปจะเห็นได้ว่าการทำงานของโครง
การ ฯ ในที่สุดก็มิได้ขึ้นอยู่กับแผนที่วางมาแต่
เบื้องบน หากแต่เป็นไปตามความต้องการและ
ความจำเป็นของแต่ละท้องที่ โครงการพัฒนา
ชนบททุกโครงการจำเป็นที่จะต้องเข้าใจสภาพ
ของท้องที่และคนในท้องที่อย่างดียิ่ง และใน
ความเห็นและประสบการณ์ของผู้เขียน ข้อมูลที่
ได้รับจากการทำการสำรวจวิจัยโดยอาศัยแบบ
สอบถามจะไม่มีทางเพียงพอสำหรับวัตถุประสงค์
นี้ การค้นหาความต้องการและความจำเป็น
(needs) ของท้องที่และคนในท้องที่เป็นงานที่
ยากที่สุด และอาจมีความจำเป็นที่โครงการพัฒนา

ชนบทจะต้องส่งนักวิจัยที่มีความสามารถเข้าไป
อยู่ในท้องที่ประมาณหนึ่งหรือสองเดือน เกี่ยว
พันกับเรื่องนี้เราอาจถือโอกาสพิจารณาบทบาท
ของพัฒนากร หรือบุคลากรของโครงการพัฒนา
ชนบทที่เข้าไปอยู่ประจำในท้องที่

มีปัญหาอยู่ปัญหาหนึ่งที่โครงการพัฒนา
ชนบทหลาย ๆ โครงการประสบและมีใช้จะเป็น
ปัญหาแต่เฉพาะในประเทศเราเท่านั้น คือการที่
ชาวบ้านได้พึ่งพาอาศัยนักพัฒนากรหรือบุคลา
กรของโครงการพัฒนาชนบทมากเสียจนกระทั่ง
โครงการไม่สามารถที่จะถอนตัวนักพัฒนากรหรือ
บุคลากรคนนั้นออกจากหมู่บ้านได้ พอคน ๆ
นั้นถูกถอนตัวออกจากหมู่บ้านความก้าวหน้าของ
หมู่บ้านก็หยุดชะงักลงทันที สำหรับโครงการ
พัฒนาชนบทลุ่มน้ำแม่กลองนั้นเกิดประสบปัญหา
อีกแบบหนึ่ง คือไม่สามารถที่จะหาใครไปอยู่
ประจำในหมู่บ้านเป็นปี ๆ ได้ หัวหน้าทีมที่เป็น
อาจารย์โดยมากก็ไม่สามารถที่จะเข้าไปประจำอยู่
ในหมู่บ้านได้นานกว่า ๖ เดือน บัณฑิตที่เป็น
ลูกทีมก็มักจะหางานอื่นทำได้ที่มีเงินเดือนเท่า
เทียมกันแต่มีความมั่นคงและความก้าวหน้าดีกว่า
ดังนั้นจึงมีการเปลี่ยนบุคลากรในทีมอยู่บ่อย ๆ
ผลอย่างหนึ่งที่ไม่ได้คาดหวังไว้แต่เกิดขึ้นจริงๆ ก็
คือว่า ชาวบ้านไม่ได้มีโอกาสเกิดนิสัยพึ่งพาอาศัย
คนในทีมคนใดคนหนึ่งจริง ๆ เมื่อเกิดเหตุการณ์
๖ ตุลาคม ๒๕๑๙ ขึ้นและโครงการพัฒนาชนบท
ลุ่มน้ำแม่กลองได้ถอนทีมออกจากท้องที่ทดลอง

ปฏิบัติการทั้งสิ้นแล้ว กลุ่มเกษตรกรที่โครงการ ฯ ได้ช่วยให้เกิดขึ้นทั้งในตำบลยกกระบัตรและในตำบลอุ้มทองก็ยังคงดำเนินกิจกรรมอยู่ได้และดำเนินอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าการสรุปของผู้เขียนเป็นการสรุปที่ถูกต้องก็หมายความว่าโครงการพัฒนาชนบทสามารถที่จะเปลี่ยนตัวผู้ทำงานในสนามในท้องถิ่นได้โดยไม่มีผลเสียหายร้ายแรงอะไร โครงการพัฒนาชนบทอาจต้องการผู้ชำนาญที่มีความสามารถสูงอยู่ในท้องถิ่นในระยะ ๓ เดือนแรกเพื่อที่จะค้นหาความต้องการและความจำเป็น (needs) ของท้องถิ่นและคิดวิธีการที่จะปฏิบัติงานในการแก้ปัญหาและตอบสนองความต้องการและความจำเป็นเหล่านั้น ต่อมาโครงการพัฒนาชนบทอาจส่งคนอื่นเข้าไปแทนผู้ชำนาญที่มีความสามารถคนนั้น หน้าที่ของผู้ที่เข้าไปแทนนั้นก็คือการฝึกชาวบ้านให้รู้จักว่าจะไปหาทรัพยากรและบริการในเรื่องนั้น ๆ ที่ไหนและอย่างไร คน ๆ นี้ก็คงจะไม่ต้องอยู่ในหมู่บ้านนานเกินกว่า ๖ เดือนหรือ ๑ ปี ต่อมาโครงการพัฒนาชนบทอาจทำเพียงส่งผู้ชำนาญด้านต่าง ๆ เข้าไปให้คำแนะนำเฉพาะเรื่องเป็นครั้งเป็นคราว และทำการประเมินความก้าวหน้าเท่านั้นเอง ปัญหาของการพึ่งพาอาศัยพัฒนากรหรือบุคลากรจนเป็นนิสัยก็คงจะลดน้อยลงไป

ปัญหาในการพัฒนาชนบทเป็นปัญหาเฉพาะท้องถิ่นมากกว่าที่เราคาดคิดเอาไว้เป็นอันมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าเราพิจารณาปัจจัยทางด้านสังคม

ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานพัฒนาชนบทไม่น้อย สำหรับหมู่บ้านในภาคกลางเราอาจพบในหมู่บ้านหนึ่งว่าท่านเจ้าอาวาสเป็นผู้ที่ราษฎรเคารพ เชื่อฟังและสามารถชักจูงให้ชาวบ้านให้ร่วมมือกันทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้โดยง่าย แต่ในอีกหมู่บ้านหนึ่งท่านเจ้าอาวาสไม่สามารถทำอย่างนั้นได้เลยเว้นแต่เรื่องศาสนาโดยเฉพาะ ในท้องถิ่นหนึ่งท่านอาจเป็นผู้ที่ชาวบ้านเคารพโดยทั่วกัน แต่ในอีกท้องถิ่นหนึ่งอาจพบว่าท่านนั้นเป็นผู้ที่เอาเปรียบชาวบ้านและชาวบ้านส่วนใหญ่รังเกียจผู้ใหญ่วัยหนึ่งที่ได้ตำแหน่งมาโดยการเลือกตั้งก็เช่นกัน ปัจจุบันอาจไม่ได้รับการสนับสนุนจากลูกบ้านของเขาเลย แต่ยึดตำแหน่งอยู่ได้เพราะเป็นผู้รักใคร่สนิทสนมกับนายอำเภอหรือผู้ว่าราชการจังหวัด ในบางท้องถิ่นที่ครูโรงเรียนอาจเป็นคนที่ชาวบ้านรักและเคารพ แต่ในบางท้องถิ่นอาจตรงกันข้าม ในหมู่บ้านหนึ่งชาวบ้านอาจรักใคร่กลมเกลียวกันดี แต่ในอีกหมู่บ้านหนึ่งแตกแยกออกเป็นกลุ่มขัดแย้ง ดังนั้นโครงการที่สร้างมาจากเบื้องบนใช้แผนเดียวกันหมดสำหรับการพัฒนาทุก ๆ หมู่บ้านและกำหนดกิจกรรมเหมือน ๆ กันหมดทุกแห่งจะมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จได้น้อย แต่เท่าที่ปรากฏโครงการแบบนี้เป็นลักษณะของโครงการที่ใช้กันทั่วไปโดยหน่วยราชการ

การแข่งขันกันและการขาดการประสานงานเป็นปัญหาสำคัญในการทำงานของหน่วย

ราชการในท้องที่เช่นเดียวกับโครงการพัฒนาชนบทลุ่มน้ำแม่กลอง และอาจจะรุนแรงกว่า เพราะต้องแข่งขันกันแย่งงบประมาณ เจตนารมณ์ในการก่อตั้งกรมพัฒนาชุมชนก็เพื่อให้เป็นตัวเชื่อมโยงประสานงานระหว่างหน่วยต่าง ๆ ในท้องที่ แต่ก็ปรากฏว่ามีปัญหาจำนวนมากจนไม่สามารถที่จะทำงานเชื่อมโยงนี้ โดยมีประสิทธิภาพได้หน่วยงานแต่ละหน่วยงานก็มีโครงการกำหนดมาจากเบื้องบนโดยมาก และไม่สนใจในงานของหน่วยอื่น ๆ ความไม่สนใจนี้เกิดขึ้นก็เพราะโครงการถูกกำหนดมาแต่เบื้องบนและการให้รางวัลก็ขึ้นอยู่กับการทำงานตามโครงการนั้น ๆ ให้เสร็จเท่านั้น ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ จะเกิดขึ้นได้อย่างไร

นอกจากนั้นแล้วยังมีปัญหาการส่งข่าวสารจากท้องที่ขึ้นสู่เบื้องบนเราจะไม่พูดถึงการรายงานที่บิดเบือนหรือละเว้นข้อความที่สำคัญเพื่อที่จะรายงานแต่สิ่งที่ผู้รายงานคิดว่าจะถูกใจผู้บังคับบัญชาเท่านั้น ซึ่งคงจะมีไม่น้อยนักเพราะการให้รางวัลขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา แต่จะพิจารณาถึงความใกล้ชิดระหว่างข้าราชการกับชาวบ้านซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะได้ข่าวสารที่ทำให้ทราบถึงความต้องการและความจำเป็นที่แท้จริงของชาวบ้าน ในความเห็นของผู้เขียนโดยทั่วไปข้าราชการส่วนมากไม่มีเวลาเพียงพอและ

ขาดความประสงค์ที่แท้จริงที่จะใกล้ชิดชาวบ้านสาเหตุประการหนึ่งคงเป็นเพราะมีงานหนังสือจำนวนมาก และงานหนังสือนี้สำคัญมากในการขึ้นเงินเดือน (รางวัล) แต่มีสาเหตุอื่น ๆ อีกหลายประการ สาเหตุประการหนึ่งที่ผู้เขียนเห็นว่าอาจเป็นไปได้และจะมีความสำคัญยิ่ง ก็คือปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นถ้าข้าราชการผู้หนึ่งผู้ใดใกล้ชิดชาวบ้าน ถ้าหากข้าราชการเข้าใกล้ชิดชาวบ้าน ชาวบ้านจะขอร้องหรือเรียกร้องให้เขาทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ชาวบ้าน แต่ข้าราชการอาจทำให้ไม่ได้ หรือทำให้ได้แต่ในระยะเวลาอันยาวนานเกินรอ เพราะไม่อยู่ในโครงการที่ส่งลงมาจากเบื้องบน และปัญหาระเบียบหลายอย่างอันยุ่งยากและละเอียดละออ หรือเพราะเหตุอื่น ๆ การที่จะอธิบายให้ชาวบ้านเข้าใจถึงเหตุผล อุปสรรคต่าง ๆ โดยเฉพาะที่เกิดขึ้นจากระเบียบและการปฏิบัติงานราชการนั้น ผู้เขียนคิดว่าอาจเป็นสิ่งที่เหนือความสามารถของผู้หนึ่งผู้ใดที่จะทำ ดังนั้นการขาดการสัมพันธ์ระหว่างชาวบ้านกับข้าราชการจึงเกิดขึ้นและรุนแรงมากในกรณีของชาวบ้านที่ยากจน^๖

การที่จะปรับปรุงหน่วยงานของราชการให้สามารถทำหน้าที่ในการพัฒนาท้องที่ชนบทได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการพัฒนาชนบทแบบเบ็ดเสร็จที่ต้องอาศัยความร่วมมือ

๖. โปรดดู โครงการพัฒนาชนบทลุ่มน้ำแม่กลอง รายงานการสำรวจข้อมูลพื้นฐานในเขตโครงการพัฒนาชนบทลุ่มน้ำแม่กลอง พ.ศ. ๒๕๑๑

มือของหลายหน่วยงานอาจต้องมีการกระจายอำนาจและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในระบบการให้รางวัลและการลงโทษข้าราชการ ปัจจุบันนี้ การวัดผลงานเพื่อการให้รางวัลมีพื้นฐานอยู่ที่การทำงานเฉพาะของแต่ละหน่วยงานตามโครงการที่ส่งลงมาจากเบื้องบน โดยมีได้พิจารณาถึงผลประโยชน์ที่ประชาชนในท้องถิ่นที่ได้รับตามความเป็นจริง อาจเป็นไปได้ว่าตามระบบปัจจุบันผู้บังคับบัญชาในกรุงเทพฯ ไม่สามารถที่จะทราบความจริงได้ว่าผลประโยชน์ที่แท้จริงที่ประชาชนในแต่ละท้องถิ่นได้รับจากการปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้นมีมากน้อยเพียงใด การที่จะบีบบังคับให้หน่วยงานประสานงานกันเพื่อประโยชน์ของคนในท้องถิ่นจริงๆ จะต้องใช้ผลประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่น การที่สภาพความเป็นอยู่ของคนในท้องถิ่นดีขึ้นเพียงไรเป็นเกณฑ์การให้รางวัลข้าราชการในหน่วยงานต่าง ๆ ที่ร่วมกันทำงานในท้องถิ่นนั้น ๆ ถ้าพูดกันตามความจริงแล้ว การทำงานด้านพัฒนาของหน่วยงานต่าง ๆ ในท้องถิ่นอาจให้หน่วยงานภายนอกทำการประเมินให้ได้จากการสำรวจสภาพความเป็นอยู่ที่แท้จริงของประชากรและใช้ผลการประเมินนั้นเป็นพื้นฐานในการให้บำเหน็จรางวัลแก่ข้าราชการทุก ๆ หน่วยงานที่ต้องร่วมมือประสานกันปฏิบัติงานในที่นั้น ๆ

อุปสรรคอีกประการหนึ่งของหน่วยงานราชการในการปฏิบัติงานพัฒนาชนบท คือ ระเบียบการทำงานและการคลังที่ขาดความคล่องตัว

ทำให้การทำงานขาดความไว้วางใจและความยืดหยุ่น ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในงานพัฒนาชนบท ท่านผู้อ่านคงจะจำได้ว่าการทำทุกอย่างทุกสิ่งให้ทันเวลาเป็นส่วนสำคัญที่สุดในกรณีการเลี้ยงสุกรที่อุทอง ดังนั้นการทำงานที่ต้องรอคอยการอนุมัติของผู้บังคับบัญชาหลายระดับย่อมทำให้ทำงานไม่ได้ทันการ เพราะราคาตลาดไม่รอใคร ความเสียหายก็จะตกอยู่กับชาวบ้านที่กำลังได้รับการพัฒนา

จากสิ่งที่ผู้เขียนได้กล่าวมาแล้วผู้เขียนมิได้หมายความว่าเลยไปถึงว่าชนบทไทยจะไม่สามารถพัฒนาได้ เท่าที่ปรากฏจากรายงานการสำรวจข้อมูลพื้นฐานของโครงการพัฒนาชนบทกลุ่มน้ำแม่กลองน่าจะทำให้เกิดความสงสัยว่าปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความก้าวหน้าในชนบทภาคกลาง คือ การทำงานของพ่อค้าและการค้าของเอกชน ปัจจุบันนี้ธนาคารพาณิชย์และธนาคารของรัฐบาล เช่น ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรก็ได้ขยายการลงทุนให้กู้ในชนบทเพิ่มขึ้นเป็นอันมาก ในที่สุดธนาคารเหล่านี้อาจต้องยื่นมือเข้าไปทำงานด้านพัฒนาชนบทประกอบไปด้วยเพื่อที่จะป้องกันไม่ให้หนี้สูญ

แล้วบทบาทของมหาวิทยาลัยในการพัฒนาชนบทเล่าจะเป็นอย่างไร เท่าที่เห็นงานทางด้านนี้ของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ มหาวิทยาลัยทั้งฝ่ายอาจารย์และนักศึกษาก็มีความสนใจในงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาชนบทพอสมควร สำหรับมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เองนอกจากจะร่วมมือกับ

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์และมหาวิทยาลัยมหิดลในโครงการพัฒนาชนบทลุ่มน้ำแม่กลองแล้ว ก็ยังมีสำนักบัณฑิตอาสาสมัคร นโยบายของสถาบันไทยคดีศึกษาก็สนับสนุนการศึกษาวิจัยเพื่อการพัฒนาชนบท และสถาบันไทยคดีศึกษาเองก็ได้ร่วมในโครงการแลกเปลี่ยนเทคนิควิทยาพื้นบ้านที่มีลักษณะเป็นโครงการ พัฒนาชนบทในหลายประเทศและประสานงานโดยมหาวิทยาลัย

สหประชาชาติ แต่การที่มหาวิทยาลัยจะเข้าไปร่วมมือในการพัฒนาชนบทได้มากน้อยเพียงใด และอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับบรรยากาศทางการเมืองของแต่ละสมัย ในปัจจุบันปัญหาความมั่งคั่งของชาติเป็นปัญหาอันดับหนึ่งของไทย บางทีการพัฒนาชนบทโดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนากลุ่มเกษตรกรทำให้มีความมั่นคงแข็งแรงและเกษตรกรสามารถยืนบนขาตนเองสามารถช่วยตนเองได้ อาจต้องรอไว้ก่อน



สำนักหอสมุด