

# เทคนิคการพัฒนาท้องถิ่น

## และ การบริหารงานในเขตพัฒนา<sup>1</sup>

โดย บิานาแอนทรา เอ็ม. วิลลาโนวา

พัฒนาท้องถิ่นในระดับหมู่บ้านเป็นตัวอย่างสำคัญในการที่จะช่วยบันดาลให้แผนพัฒนาการบรรลุผลตามโครงการ อันเปรียบได้กับทหารราบในแนวหน้า พัฒนาการเป็นสิ่งที่จะต้องรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาและนำไปปฏิบัติตามโดยเคร่งครัด และบางครั้งอาจจะต้องทำงาน "ที่น่ารังเกียจ" บางอย่างเพื่อมุ่งผลสำเร็จในขั้นสุดท้าย

อย่างไรก็ดี ผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ออกคำสั่งนั้น ไม่อาจจะคอยให้ความร่วมมือช่วยเหลือและให้คำแนะนำปรึกษาแก่พัฒนากรได้ตลอดเวลา ในบางครั้ง พัฒนาการจำเป็นต้องใช้จุดพินิจของตนเองเพื่อตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ เช่นในการแก้ปัญหาตามเหตุการณ์ แวดล้อมเฉพาะหน้า ถ้าหากว่าได้มีการฝึกฝนให้พัฒนากร ใช้จุดพินิจของตนเองอย่างถูกต้องก็ย่อมช่วยให้การลงมือปฏิบัติตามที่ตัดสินใจเป็นไปอย่างมีเหตุผลยิ่งขึ้น อันจะยังผลให้การแก้ไขปัญหาดังกล่าวเป็นไปอย่างมีความหมายยิ่งขึ้น

แต่ทงนมได้หมายความว่าพัฒนากรในเขตพัฒนาจะต้องถูกทอดทิ้ง ให้ปฏิบัติงานโดยลำพังตนเองเสมอไป แท้จริง พัฒนาการจะได้รับความช่วยเหลือและอุปการณต่าง ๆ ซึ่งทางหน่วยงานใหญ่พิจารณาเห็นว่าจำเป็นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น จึงหมายความว่าพัฒนากรมีโอกาสดังกล่าวที่จะได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือเพื่อเตรียมตัวเข้าสู่งานยุทธภูมิได้ดั่งนั้น หรือไม่ก็ได้รับการกำชับบำรุงที่เป็นประโยชน์เพื่อใช้ในการขับเคลื่อนความต่อไป

<sup>1</sup> บทความนี้อาจารย์ชาติชาย อมรทัต ได้เรียบเรียงจากเรื่อง "Community Development Techniques and Administration at the Project Level" ซึ่งรองศาสตราจารย์ วิลลาโนวาแห่งคณะเกษตรกรรม มหาวิทยาลัยฟิลิปปินส์ ณ เมืองลา구나 ได้โรเนียงขึ้นเผยแพร่ในคราวประชุมสัมมนาของกลุ่มประเทศเอเชียเกี่ยวกับ การวางแผนและบริหารโครงการพัฒนาท้องถิ่นแห่งชาติซึ่งคณะกรรมการเศรษฐกิจสำหรับเอเชียและตะวันออกไกล ได้จัดขึ้น ณ กรุงเทพฯ เมื่อ 22 สิงหาคม-1 กันยายน 2504 โดยที่ ดร. วิลลาโนวาเป็นผู้จัดกันเคยกับบรรณาธิการ จิงเคชเชียวท่านมาร่วมในการสัมมนาการบริหารเปรียบเทียบที่คณะรัฐประศาสนศาสตร์ เนื่องจากพิจารณาเห็นว่า บทความนี้จะเป็ประโยชน์แก่การพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งเป็นงานใหญ่ซึ่งรัฐบาลไทยได้มีความสนใจและลงทุนลงแรงไป มากจึงได้ขอเรื่องนี้จากท่านผู้ประพันธ์มาเรียบเรียงเป็นภาษาไทย อนึ่ง ทางคณะกรรมการเศรษฐกิจสำหรับเอเชีย และตะวันออกไกลจะจัดพิมพ์รายงานนี้เป็นภาษาอังกฤษอยู่แล้ว ดังนั้นจึงไม่มีการบอความเป็นภาษาอังกฤษอย่างเคย บรรณาธิการขอขอบคุณ ดร. วิลลาโนวาและคณะกรรมการฯ ที่อนุญาตให้แปลเรื่องนี้ได้

๕  
 บทความพยายามคาดคิดแนวทางและวิธีปฏิบัติต่าง ๆ ที่พัฒนากรในระดับหมู่บ้าน  
 อาจนำไปใช้ปฏิบัติ ไม่ว่าจะพัฒนากรผู้นั้นจะปฏิบัติงานดำรงโดยใช้จุดพินิจของตนเอง หรือ  
 ปฏิบัติงานโดยได้รับความช่วยเหลือและอุปกรณ์จากหน่วยงานใหญ่ก็ตาม บทความมุ่ง  
 ชี้บายนถึงเทคนิคบางประการ ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมชนิดต่าง ๆ ซึ่งมีอยู่จริง ในการ  
 นำแผนพัฒนาการมาดำเนินปฏิบัติในระดับโครงการคือเขตพัฒนาตามหมู่บ้าน

### ๕ สมมติฐานเบื้องต้น

๕  
 ในบทความนี้มีสมมติฐานเบื้องต้นอยู่เป็นจำนวนมาก ซึ่งจำเป็นต้องแจ้งให้ทราบ  
 โดยชัดแจ้งไว้เสียแต่แรก เพื่อที่จะหลีกเลี่ยงการเข้าใจผิดต่าง ๆ อันอาจจะเกิดขึ้นได้

๕  
 สมมติฐานประการแรกก็คือ ในประเทศทางเอเชียแทบทุกประเทศซึ่งมักจะวาง  
 โครงการพัฒนาการท้องถิ่นไว้อย่างกว้างขวางนั้น ยังขาดผู้เชี่ยวชาญที่จะเป็นผู้ให้บริการ  
 หนุนหลังงานพัฒนาอย่างเข้มแข็งอยู่อีกมาก ดังนั้น การพัฒนาท้องถิ่นในประเทศแถบนี้จึงมี  
 ลักษณะเป็นโครงการแบบ “เร่งรัด” คือมุ่งที่จะทำงานให้ได้ผลเกินกว่ากำลังความสามารถ  
 ทางเทคนิคที่มีอยู่จริง

๕  
 ประการที่สองในประเทศทางเอเชียส่วนมาก รูปของสังคมโน้มเอียงไปในแบบที่  
 เรียกตามภาษาทางสังคมวิทยาว่า “สังคมผสมผสาน” (fused society) กล่าวคือ สถาบัน  
 ต่าง ๆ ในสังคมนั้นมักจะยังพัฒนามาน้อย และมักจะปฏิบัติหน้าที่เหลื่อมตาชั่งกันและกัน  
 กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือยังไม่มึสถาบันใดที่มีคุณลักษณะโดยเฉพาะของตนเอง ดังนั้น จึงยังไม่  
 ปรากฏการณ์ทางสังคมหรือปรากฏการณ์ทางการเมืองที่เป็นไปอย่างเอกเทศในสังคมชนิดนี้  
 ความพยายามที่จะตีความหมายของปัญหาต่าง ๆ ย่อมช่วยสะท้อนให้เห็นสภาพการณ์ของ  
 สังคมชนิดนี้ได้ชัดแจ้ง เวลากล่าวถึงปัญหาอะไรก็มักจะบอกไม่ได้ชัดเจน ซึ่งแสดงให้เห็นว่า  
 บริการทางวิชาการต่าง ๆ ยังอ่อนอยู่ในเมื่อยังมองปัญหาที่เกิดขึ้นไม่เด่นชัดแต่เห็นปนเปกันไป  
 ทั้งหมด การวางแผนการพัฒนาท้องถิ่นในประเทศแถบนี้จึงต้องวางอย่างเหวี่ยงแหหรือ  
 วางไว้อย่างกว้าง ๆ เพื่อจะได้ครอบคลุมปัญหาต่าง ๆ ได้หมด

ประการที่สาม เป็นที่น่าสังเกตว่า ประชาชนส่วนใหญ่ในประเทศเหล่านี้ มักจะมีความหวาดระแวงต่อการเปลี่ยนแปลงจากสภาพการณ์ที่ตนเป็นอยู่ในปัจจุบันเพราะไม่ทราบว่ามีวิธีการดำรงชีวิตแบบอื่น ๆ อื่นนอกเหนือไปจากที่เคยชินอยู่ ประชาชนเหล่านี้คงจะมองไม่เห็นวามองอย่างมอฆการอื่น ๆ อื่นนอกเหนือไปจากวิธีการที่ใช้อยู่ในขณะนั้น ทั้งนี้เนื่องจากบุคคลพวกนี้ยังขาดความรู้ที่จะใช้เป็นเครื่องประกอบในการพิจารณาตัดสินใจเลือกใช้วิธีการอื่น ๆ หรือบางทีอาจจะเนื่องมาจากวิธีการที่ประชาชนเหล่านี้เคยแต่จะอยู่ได้ การปกครองบังคับบัญชามาเป็นเวลานาน จึงยังไม่ตื่นตัวและสละตัวเองโยแห่งความเฉื่อยชา ความเกียจคร้าน และการเชื่อถือโชคต่าง ๆ ออกไปได้หมด

ประการสุดท้าย ก็คือประชาชนชาวเอเชียส่วนมากมีคุณลักษณะบางอย่างที่สามารรถจะนำไปใช้เป็นประโยชน์ในด้านพัฒนาการได้ แม้ว่าคุณลักษณะเหล่านี้มักปรากฏในรูปลักษณะง่าย ๆ และแสดงออกมาให้เห็นเพียงเล็กน้อยเท่านั้น คุณลักษณะดังกล่าวก็อาจจะส่งเสริมให้คนและนำมาใช้เป็นพลังที่มีประโยชน์ในการพัฒนาได้ จากตัวอย่างการสำรวจในประเทศฟิลิปปินส์ซึ่งทำขึ้นเมื่อเร็ว ๆ นี้ปรากฏว่า สมรรถภาพที่มีอยู่ในตัวบุคคลของประชาชนได้ถูกคาดคะเนไว้ต่ำกว่าที่เป็นจริง<sup>2</sup> ผลการสำรวจแสดงให้เห็นว่าเราอาจจะนำสมรรถภาพนี้ไปใช้ก่อให้เกิดพลังในทางสร้างสรรค์และก่อให้เกิดแนวความคิดในการบริหารการปกครองหมู่บ้านได้เป็นอย่างดี ยิ่งไปกว่านั้นยังปรากฏว่าประชาชนมีประสบการณ์ต่าง ๆ จากการร่วมมือกันทำงานอย่างเป็นกลุ่มเป็นก้อน ประชาชนมีท่าทีว่าจะสนับสนุนงานพัฒนาการ ซึ่งเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมุ่งจะก่อให้เกิดผลดีในด้านต่าง ๆ นอกจากนี้ยังปรากฏว่า ประชาชนมีความเชื่อถือในหลักการทำงานร่วมกัน เพื่อประโยชน์ของหมู่คณะอีกด้วย

สมมติฐานทั้งสองข้างต้นดูเหมือนว่าจะปรากฏอยู่ในสังคมของประเทศเอเชียโดยทั่วไปในขณะนี้ อย่างไรก็ตาม สังคมทั้งหลายย่อมแตกต่างกันไปสุดแต่ที่ว่า สังคมแต่ละแบบนั้นมีลักษณะดังกล่าวข้างต้นมากน้อยเพียงใด อย่างไรก็ตามสมมติฐานเหล่านี้ย่อมจะช่วยชี้แนวทางในการวิเคราะห์หาจุดทางปฏิบัติการและเทคนิคที่จะนำมาใช้ในงานพัฒนาการหมู่บ้านได้บ้าง

<sup>2</sup>Bucnaventura M. Vilaneuva, *A Study of the Competence of Barrios Citizens to Conduct Barrio Government* (Quezon City: UP-CDRC, 1959).

### ปัญหาาร่วมและแนวทางสำหรับแก้ไข

มักจะปรากฏอยู่บ่อยครั้งว่า ผลของปฏิบัติการของสังคมที่มีลักษณะดังกล่าวข้างต้นยังไม่เพียงพอที่จะขจัดความยุ่งยากต่าง ๆ ที่สังคมนั้น ๆ เผชิญอยู่ให้หมดสิ้นไปได้ ความเข้าใจในปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ยังเลือนลางไม่ชัดแจ้ง ประชาชนเพียงไม่กี่คนเท่านั้นที่เข้าใจว่าสภาพการณ์เช่นนี้เป็นปัญหาใหญ่โตซึ่งต้องการความเข้าใจได้อย่างจริงจัง การเข้าใจและรู้สึกถึงปัญหาต่าง ๆ นั้นยังแตกต่างกันมากมายในระหว่างบุคคลแต่ละคนแต่ละกลุ่มชนแต่ละกลุ่ม ผลซึ่งเกิดตามมาก็คือความคิดเห็นที่แตกต่างกันในแง่ที่ว่าควรแก้ไขปัญหาดัง ๆ เหล่านี้อย่างไรบ้างหรืออย่างค่อยเป็นค่อยไป

อีกประการหนึ่งผู้เชี่ยวชาญของรัฐบาลเพียงจำนวนน้อยย่อมไม่สามารถที่จะแก้ไขสถานการณ์ให้ได้ผลเต็มที่ตามที่คนปรารถนาได้ แม้ว่าสมรรถภาพที่มีอยู่ในตัวอารยชนเหล่านั้นจะมีจริง ก็ไม่อาจที่จะเป็นหลักประกันได้ว่าจะนำมาใช้ปฏิบัติการให้ได้ผลเสมอไป สมรรถภาพดังกล่าวเพียงแต่แสดงถึงความสามารถซึ่ง "อาจจะ" นำไปใช้ประโยชน์ได้เท่านั้น ดังนั้นจึงจำเป็นต้องหาทางช่วยหรือส่งเสริมให้ประชาชนเหล่านั้นนำสมรรถภาพดังกล่าวมาลงมือปฏิบัติให้ได้

นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญจำนวนน้อยเหล่านั้นยังมักจะตกไปอยู่ที่ท่ามกลางบุคคลที่ไม่ค่อยยินดียินร้ายและค่อนข้างจะเกียจคร้าน ในเมื่อผู้เชี่ยวชาญอยู่เพียงไม่กี่คน อิทธิพลในการจูงใจประชาชนก็ย่อมมีไม่มาก ความพยายามที่จะปลุกฝังให้ประชาชนมีความเข้าใจต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจนจึงยังไม่แน่ว่าจะเป็นผลสำเร็จหรือไม่ นอกจากนั้นผู้เชี่ยวชาญอีกหลายคนยังประสบความล้มเหลวเพราะตกเป็น "เชลย" ของวัฒนธรรมในสังคมเดิมของตน ทั้งนี้เนื่องมาจากว่าคนไม่มีความสามารถพอที่จะเอาชนะ "กิเลส" บางอย่างได้

นอกจากนั้น ประชาชนแห่งสังคมดังกล่าวก็ยังประสบความยากลำบากในขั้นที่จะตระหนักถึงและเข้าใจว่าอะไรคือปัญหาที่แท้จริงของตน ผู้เชี่ยวชาญต่าง ๆ ก็ประสบความยากลำบากที่จะแก้ไขปัญหาให้ถูกต้อง เหตุการณ์ดังกล่าวนี้เกิดขึ้นท่ามกลางความเจริญทางด้านการศึกษา อันเป็นผลทำให้ประเทศต่าง ๆ มีการติดต่อสัมพันธ์กันมากขึ้น การที่ประชาชนหรือ

ผู้นำได้มีโอกาสใกล้ชิดและรูถึงความเจริญก้าวหน้าของประเทศอื่นๆ ย่อมยังผลให้บุคคล  
ดังกล่าวเกิดความปรารถนาอันแรงกล้าที่จะ “ตามให้ทัน” ประเทศที่เจริญแล้วอื่น ๆ

โครงการพัฒนาของชนซึ่งเน้นถึงเรื่องการพัฒนาหมู่บ้านมักจะเปิดโอกาสให้นำเอา  
“โครงการชุด” มาใช้เพื่อแก้ปัญหาต่างๆ ที่ประชาชนประสบอยู่เป็นส่วนใหญ่ โครงการ  
เหล่านี้จึงมักอาศัยข้อดีของทรัพยากรของพัฒนากร ในหมู่บ้านนั้นเป็นหลัก พัฒนากรจะเป็นผู้รับ  
ผิดชอบในการจัดหาหรือให้ความช่วยเหลือในงานเทคนิคต่างๆ แก่ประชาชน นอกจากนี้ยัง  
เป็นผู้ช่วยให้ประชาชนได้แสดงออกมาว่าตนต้องประสบปัญหาหรือความยากลำบากอย่างไร  
บ้าง และจะต้องชักนำนักพิจารณาหาทางแก้ไขในแบบต่างๆ ตลอดจนการใช้ทรัพยากร  
ท้องถิ่น และพยายามจัดให้ประชาชนมีโอกาสได้ใช้ความรู้ความชำนาญและสมรรถภาพที่มี  
อยู่ให้เป็นประโยชน์ต่องานพัฒนากร

ความเห็นดังกล่าวย่อมเปลี่ยนแปลงไปได้แล้วแต่ชนิดและประเภทของบุคคลที่จะเข้า  
มาปฏิบัติงานด้านพัฒนากร อย่างไรก็ดี ข้อที่ควรจะวินิจฉัยในขั้นแรกเกี่ยวกับความ  
ชำนาญงานด้านเทคนิคที่สำคัญๆ ในการพัฒนากรท้องถิ่นคือ ควรจะบรรจุและแต่งตั้งให้  
ผู้เชี่ยวชาญดังกล่าวดำรงตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญประจำ ซึ่งจะทำงานเต็มเวลาร่วมกับพัฒนากร  
อื่นๆ ในเขตพัฒนา หรือควรจะให้มีการอบรมผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้นเกี่ยวกับการบริหารทั่วไป  
เสียก่อนแล้วแต่งตั้งให้รับหน้าที่เป็นผู้ประสานงานในขณะเดียวกันก็ทำหน้าที่ให้ความช่วยเหลือ  
ทางด้านเทคนิคเป็นพิเศษอีกตามสมควร

ในกรณีอื่น ๆ ผู้เขียนชี้ให้เห็นว่าควรจะมีการเอาใจใส่เป็นพิเศษในเรื่องการบรรจุ  
และการอบรมพัฒนากรในแขนงวิชาการบริหารทั่วไป การเน้นความสำคัญในเรื่องนี้  
มาจากเหตุผลที่ว่า การอบรมดังกล่าวจะช่วยให้พัฒนากรเหล่านั้นสามารถเผชิญกับปัญหา  
“ผสม” ซึ่งประสบอยู่ในสังคมแบบผสมผสานเหล่านั้นได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้บุคคลพวกนี้  
น้อยก็ควรจะได้ทราบถึงหลักเกณฑ์ของวิชาจิตวิทยาทางสังคมและการปฏิบัติงาน ความรู้  
ดังกล่าวจะต้องเป็นความรู้ซึ่งพัฒนากรสามารถจะนำไปปฏิบัติได้จริงๆ ในสภาพการดำรงชีวิต  
ในสังคมเช่นนั้น ทั้งนี้เพราะอาจจะต้องนำมาใช้ปฏิบัติในบางโอกาสด้วย เมื่อพัฒนากรได้รับ

การอบรมให้สามารถทำหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญทั่วไป ควรมีความสามารถที่จะทำหน้าที่เป็นผู้ให้  
 ก้าวใจ เป็นผู้กระตุ้นเร่งรัดงาน เป็นผู้อำนวยความสะดวก เป็นผู้ประสานงาน และเป็นผู้  
 ให้ความช่วยเหลือชนปฐุมไปพร้อม ๆ กันได้ในตัว ในขณะที่เข้าไปถึงหมู่บ้าน ผู้เชี่ยวชาญ  
 ทั่วไปจะต้องเริ่มเกลี้ยกล่อมรักุงใจให้ประชาชนเริ่มดำเนินงานตามโครงการหรือตามแผน  
 พัฒนาการ การกระทำดังกล่าวอาจจะใช้วิธีโน้มน้าวจิตใจอย่างแยบคาย ถ้าหากว่าวิธีการ  
 ดังกล่าวไม่ได้ผล ก็จะต้องใช้วิธีและบทบาทอื่น ๆ เพื่อที่จะหว่านล้อมจิตใจของประชาชนให้  
 ค่อย ๆ เห็นคดียตามวิธีการและแนวทางที่ไดวางไว้แล้ว ในกรณีที่บริการและความช่วยเหลือ  
 ทางด้านเทคนิคยังไม่ถึง พัฒนาการก็ควรจะใช้ประโยชน์จากอุปกรณ์ที่มีอยู่แต่ในหมู่บ้าน  
 นั้นให้ได้ประโยชน์มากที่สุดไปก่อนและในกรณีที่ไม้อาจจะหาบริการและความช่วยเหลือทาง  
 เทคนิคได้ พัฒนาการก็จะต้องรับหน้าทีเป็นผู้ช่วยเหลือชนปฐุมในการจัดการแก้ไขปัญหาของ  
 หมู่บ้านนั้น

### ปัญหาต่าง ๆ ในระหว่างปฏิบัติงานและปฏิกิริยาของพัฒนากร

ในการปฏิบัติงานพัฒนากรท้องถิ่นในระดับหมู่บ้านนี้ ย่อมจะมีปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้น  
 มากหลาย ปัญหาเหล่านี้จะแตกต่างกันแต่ก็มีความสำคัญด้วยกันทั้งสิ้น ปัญหาดังกล่าวจะ  
 เริ่มตั้งแต่งานขั้นแรก คือในขณะสร้าง ความเข้าใจซึ่งกันและกัน ตลอดจนถึงขั้นการปรับปรุง  
 วัชบริหารงานเพื่อปรับปรุงมุ่งถึงประสิทธิภาพสูงสุด ไปจนกระทั่งถึงขั้นการประเมินผลงานที่  
 ทำไปแล้ว เพื่อใช้เป็นเครื่องช่วยในการพิจารณาว่าถึงเวลาหรือยังที่สมควรจะถอนตัวพัฒนากร  
 บางส่วนหรือพัฒนากรทั้งหมดออกไป การตัดสินใจแก้ปัญหาดังกล่าวย่อมเป็นเครื่องกำหนดความ  
 สำเร็จหรือความล้มเหลวอันน่าศึกษา เพราะสามารถจะนำไปใช้กับโครงการพัฒนากรท้องถิ่น  
 โดยทั่ว ๆ ไปได้ ปัญหาดังกล่าวได้แก่มัปัญหาในเรื่องต่อไปนี้

1. การชักจูงให้ผู้นำของท้องถิ่นให้ความสนับสนุนร่วมมือในขั้นแรก และขั้นต่อไป  
 ไปโดยไม่หยุดยั้ง
2. การก่อให้เกิดความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งในลักษณะงานที่แท้จริงในหน้าที่ของ  
 พัฒนาการในเขตพัฒนาตามหมู่บ้าน

3. การกำหนดความสัมพันธ์ที่เหมาะสมระหว่างพัฒนากรในเขตพัฒนาตามหมู่บ้าน  
กับหน่วยงานและองค์การประจำท้องถิ่นของรัฐบาลและของเอกชน

4. การกำหนดปริมาณงานของพัฒนากรแต่ละคนให้เป็นสัดส่วนแน่นอน

5. การจัดตั้งกำลังบำรุงและการให้ความช่วยเหลือทางเทคนิคแก่พัฒนากร

6. การกำหนดเวลาและขอบเขตความรับผิดชอบของการพัฒนาท้องถิ่น

7. การชักจูงให้พัฒนากรร่วมมือร่วมใจกันทำงานโดยไม่ถือพวกถือเหล่าทางการเมือง

8. การจัดหาอุปกรณ์ต่างๆ เพื่อใช้ในการประเมินผลงานและการสำรวจหาอุปสรรค  
ซึ่งขัดขวางต่อการทำงาน เพื่อหาทางแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น

9. การหาทางแก้ไขปัญหาทางการบริหารอื่นๆ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่องานของพัฒนากร  
ในเขตพัฒนาตามหมู่บ้าน

ข้อเสนอก่อนเกี่ยวกับการแก้ไขต่าง ๆ นั้นย่อมจะต้องแตกต่างกันไปตั้งแต่ระยะเวลาและ  
สิ่งแวดล้อมอันเกี่ยวกับชนบทรวมประเพณีประจำท้องถิ่นนั้น ๆ ดังนั้นจึงเป็นการยากที่  
จะเสนอแนะถึงการแก้ไขปัญหาหรือแม้แต่การชี้แนะทางง่าย ๆ สำหรับแก้ไขปัญหาดังกล่าว ให้  
เหมาะสมด้วยคำอธิบายสั้น ๆ ง่าย ๆ ฉะนั้นในบทความนี้ ผู้เขียนจึงใคร่ขอยกประเด็นอัน  
เนื่องมาจากการปฏิบัติงานพัฒนากรในประเทศฟิลิปปินส์ซึ่งมีปัญหามากกว่า โดยมุ่งหมายที่จะได้  
ใช้เป็นแนวทางสำหรับการวิจัยวิจารณ์ในโอกาสต่อไป

1. การชักจูงให้ผู้นำท้องถิ่นให้ความสนับสนุนร่วมมือในขั้นแรกและขั้นต่อ ๆ ไปโดย

ไม่หยุดยั้ง

ปัญหาดังกล่าวอันหนึ่งซึ่งพัฒนากรมักจะประสบได้แก่ความเมินเฉยหรือการประท้วง  
อย่างคั่งค้างจากประชาชนที่พัฒนากรได้รับมอบหมายให้มาช่วยเหลือในการพัฒนาการ  
ท้องถิ่นนั้น พัฒนากรในเขตพัฒนาตามหมู่บ้านจำต้องคาดคะเนไว้ล่วงหน้าและจำต้องยอมรับ  
ความจริงเกี่ยวกับการขัดข้องต่างๆ ที่ไร้เหตุผล ปัญหาที่มีอยู่ว่าควรเตรียมลู่ทางให้พัฒนากร  
ระดับหมู่บ้านเข้าไปดำเนินงานได้อย่างไร หรือเมื่อเข้าไปได้แล้ว จะหาวิธีการอย่างไรให้แก่  
พัฒนากรพวกนี้ให้ได้รับความสนับสนุนร่วมมือจากประชาชนเพิ่มขึ้นจนกระทั่งประชาชนใน  
หมู่บ้านยอมรับโครงการพัฒนากรท้องถิ่นโดยสมัครใจ

ในเรื่องนี้เขียนได้ให้แนวทางสำคัญ ๆ ไว้ 5 อย่างคือ

ก. จัดให้มีการแนะนำประชาชนในหมู่บ้านได้ทราบถึงลักษณะและคุณค่าต่างๆ ของโครงการพัฒนาการ

ข. กำหนดตัวผู้นำของหมู่บ้านขึ้น พยายามส่งเสริมให้กำลังใจบุคคลพวกนั้นเพื่อให้ระบบบทบาทผู้นำโดยความเต็มใจ

ค. จัดหาบริการทางเทคนิคอย่างพอเพียงให้โดยตรง

ง. จัดให้มีการแสดงหมู่บ้านตัวอย่าง และจัดให้ผู้นำเหล่านั้นได้เดินทางไปศึกษา และ

จ. กระตุ้นและส่งเสริมให้ผู้นำเหล่านั้นมีความรับผิดชอบต่องานของตนเพื่องานพัฒนาการ

(ก) การฝึกอบรมปฐมนิเทศผู้นำท้องถิ่น

ถ้าหากพัฒนากรไม่เคยปฏิบัติงานในท้องถิ่นนั้นมาก่อน ก็ควรจะจัดหาเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการฝึกอบรม โดยเฉพาะไว้เสียแต่เนิ่นๆ เพื่อจะได้รับผลชอบดำเนินการฝึกอบรมด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้เหมาะสมกับโครงการแต่ละอัน จุดประสงค์ที่สำคัญยิ่งอันหนึ่งในการฝึกอบรมก็คือเพื่อชักจูงใจให้ประชาชนเห็นดีเห็นชอบด้วยกับโครงการพัฒนาการ และในขณะเดียวกัน การฝึกอบรมย่อมจะช่วยฝึกฝนให้ประชาชนได้มีความรู้ความชำนาญในงานอันจะเป็นประโยชน์ในด้านการพัฒนาท้องถิ่นอีกด้วย เช่นตัวอย่าง การสอนหลักการอ่านและเขียนให้แก่ผู้ใหญ่เพื่อที่จะให้นำไปใช้ได้จริง ๆ นั้น จะต้องจัดทำโดยวิธี "พิเศษ" กว่าการสอนหลักการอ่านเขียนแก่เด็ก ๆ ในชั้นธรรมดา หรือถ้าในโครงการพัฒนาการต้องการจะเน้นถึงรูปลักษณะเบื้องต้นของการปกครองหมู่บ้าน เพื่อสร้างความรู้พื้นฐานอันจะเป็นประโยชน์ต่อไปในการพัฒนาหมู่บ้านในขั้นต่อไป ก็อาจจะจัดทำโดยคัดเลือกข้าราชการซึ่งประจำอยู่ในท้องถิ่นนั้นๆ ไปแสดงตัวให้ผู้นำหมู่บ้านซึ่งเขารับการอบรมได้รู้จัก เพื่อให้ผู้นำเหล่านั้นได้สามารถทบทวนและมีความรับผิดชอบ นอกเหนือไปจากนี้ยังต้องฝึกอบรมให้รู้จักวิธีการทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ การวินิจฉัยสั่งงาน และการฝึกฝนให้เกิดความชำนาญงานในแขนงต่างๆ และอื่น ๆ อีก

เทคนิคต่าง ๆ ดังกล่าวย่อมให้ประโยชน์ทั้งในการเตรียมตัวทางให้พัฒนากรได้เข้าไปปฏิบัติงานในท้องถิ่น และขณะเดียวกันก็ให้ประโยชน์ในการช่วยเหลือพัฒนากรซึ่งได้เข้าไปปฏิบัติงานในท้องถิ่นแล้วด้วย

(ข) การกำหนดตัว และฝึกอบรมผู้นำท้องถิ่น

การกำหนดตัวผู้นำแต่ละระดับให้บุคคลเหล่านั้นได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเข้มแข็งในงานพัฒนาการท้องถิ่น เป็นแนวทางอันหนึ่งที่จะช่วยให้ประชาชนในท้องถิ่นให้ความร่วมมือสนับสนุนโครงการพัฒนาการ แต่การที่จะคัดเลือกตัวผู้นำดังกล่าวได้อย่างเหมาะสมนับว่าเป็นงานยากอันหนึ่ง จากการศึกษาค้นคว้ามาพอสมควร ปรากฏว่าได้มีการกำหนดแนวทางเพื่อใช้เป็นเครื่องช่วยในการวินิจฉัยกำหนดตัว พัฒนาการจำนวนมากมักจะยึดถือเอาสิ่งที่ตนได้เคยประสบมาเป็นหลัก พัฒนาการบางคนได้ปฏิบัติงานด้านพัฒนาการโดยเข้าร่วมกับผู้ที่เป็ผู้นำหรือหัวหน้าทางศาสนา โดยหวังว่าความเชื่อถือศรัทธาในทางศาสนาจะช่วยให้งานพัฒนาการท้องถิ่นได้รับความร่วมมือสนับสนุนเป็นอย่างดี ส่วนบางคนก็ใช้วิธีปฏิบัติงานพัฒนาการร่วมกับบุคคลที่เป็นผู้นำโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งจากทางการ โดยมีความเชื่อว่าบุคคลเหล่านั้นคือผู้นำท้องถิ่นที่แท้จริงนั่นเอง พัฒนาการอื่น ๆ นอกจากนั้น ก็หาวิธีปฏิบัติงานของตนให้เหมาะสมกับสภาพสิ่งแวดล้อมของแต่ละท้องถิ่น ๆ ไป โดยยึดถือหลักที่ว่า ตัวบุคคลซึ่งจะเป็นผู้นำท้องถิ่นย่อมแตกต่างกันไปแต่สภาพการณ์ และบทบาทของผู้นำนั้นยังขึ้นอยู่กับตัวผู้ร่วมงานเป็นสำคัญอีกด้วย

สมมติว่าได้มีการกำหนดตัวผู้นำท้องถิ่นกันแล้ว ปัญหาต่อไปก็คือว่าจะทำอย่างไรกับผู้นำเหล่านั้นเพื่อให้งานพัฒนาการได้รับความสำเร็จ คำตอบของปัญหานี้ซึ่งได้มาจากประสบการณ์ของการพัฒนาท้องถิ่นในประเทศฟิลิปปินส์นับว่าเป็นคำตอบที่น่าสนใจได้แก่คำตอบที่ว่า ผู้นำท้องถิ่นดังกล่าวจะต้องถูกชักนำให้มีความเข้าใจแจ่มแจ้งถึง โครงสร้างของสถาบันต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่น และสถาบันของชุมชนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกันงานนั้น นอกจากนั้น ผู้ที่อยู่ในวัยรุ่นของท้องถิ่นต่าง ๆ มักจะมีการติดต่อกันโดยผ่านทางสถาบันพิเศษและสถาบันพิเศษดังกล่าวยังได้ทำหน้าที่ติดต่อโดยใกล้ชิดกับสถาบันทางการปกครองท้องถิ่นอีกด้วย ดังนั้นการประสานงานจึงได้เพิ่มพูนมากขึ้น และพลังความสามารถต่าง ๆ ของผู้นำในสถาบันทั้งหลายนี้จะถูกนำมาใช้ดำเนินงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์ทวชนในการพัฒนาท้องถิ่น ขบวนการและนโยบายของสถาบันต่าง ๆ ในอันที่จะสร้างชื่อเสียงเกียรติคุณให้แก่ผู้นำท้องถิ่น และแก่งานพัฒนาการนั้น นับเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จอย่างเต็มที่

ในการพัฒนาท้องถิ่น และอาจจะถือได้ว่าวิธีการดังกล่าวเป็นผลให้ผู้นำท้องถิ่นในสถาบันต่าง ๆ ได้เข้ามามีส่วนรับผิดชอบในงานพัฒนาท้องถิ่นมาอย่างชงอกด้วย

(ค) การจัดให้ความช่วยเหลือทางเทคนิค

โครงการพัฒนาการท้องถิ่นของรัฐบาลในประเทศฟิลิปปินส์นั้นได้จัดทำไปโดยใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่รัฐบาลมีอยู่ เว้นแต่ในบางกรณี อุปกรณ์ดังกล่าวมีไม่พอ หรือไม่อาจจะจัดหาได้ทันทีทั้งที่ ในกรณีดังกล่าวหน่วยงานพัฒนาการท้องถิ่นก็อาจปฏิบัติงานไปโดยใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ ซึ่งพอจะจัดหาได้เองในท้องถิ่นนั้น ๆ หรือมีเงินดำเนินการจัดหาอุปกรณ์ดังกล่าวจากท้องถิ่นด้วยตนเอง จนกระทั่งหน่วยงานซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงในการจัดหาอุปกรณ์จะสามารถดำเนินการต่อไปได้

วิธีปฏิบัติงานที่ใช้เป็นมาตรฐานอยู่ในประเทศฟิลิปปินส์นั้น ทำให้หัวหน้าหน่วยงานทางเทคนิคทั้งหลายได้รวมกลุ่มกันทำงานตามแผนการพัฒนาชุมชน กลุ่มคนดังกล่าวถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อประสานงานและให้ความช่วยเหลือทางเทคนิคต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหาเฉพาะของหมู่บ้านโดยวิธีการนี้ งานพัฒนาท้องถิ่นในเขตพัฒนาตามหมู่บ้าน จึงได้รับบริการความช่วยเหลือต่าง ๆ อย่างพอเพียงตามโครงการในระดับของตน

ในประเทศฟิลิปปินส์นั้น หน่วยงานหนึ่งของวิทยาลัยการเกษตรได้เข้าร่วมในการดำเนินการขั้นตอนของการขยายงานเกษตรทางด้านต่าง ๆ ด้วย การศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานเกษตรนั้นจัดโดยให้หมู่บ้านใกล้เคียงแต่ละแห่งซึ่งตกลงเข้าร่วมกันเป็นกลุ่ม (กลุ่มละประมาณ 3 - 4 หมู่บ้าน) ส่งผู้เชี่ยวชาญของตนหมู่บ้านและคนมาทำงานร่วมกัน ดังนั้นหมู่บ้านในกลุ่มหนึ่งจะมีผู้เชี่ยวชาญประมาณ 3 - 4 คน ได้แก่ผู้เชี่ยวชาญด้านสัตวบาล 1 คน ด้านพืชกรรม 1 คน ด้านเศรษฐศาสตร์การเกษตร 1 คน และด้านกฎวิทยา 1 คน เข้าไปปฏิบัติงานอยู่ในหมู่บ้านใกล้เคียงกัน 4 แห่ง ซึ่งเข้าร่วมกันเป็นกลุ่ม และเมื่อไม่นานมานี้ได้มีการดำริให้เพิ่มผู้เชี่ยวชาญทางด้านเคหศาสตร์เพิ่มอีก 1 คนด้วย ในการทำงานเป็นกลุ่มดังกล่าวนี้ ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนมักจะไปมาหาสู่กันอยู่เสมอ ๆ ซึ่งทำให้หมู่บ้านแต่ละแห่งได้มีโอกาสที่จะได้รับบริการจากผู้เชี่ยวชาญได้ถึง 4 - 5 คนพร้อม ๆ กัน ผลจึงมีว่าผู้เชี่ยวชาญในงานแขนงหนึ่งของท้องถิ่นได้รับการช่วยเหลือจากผู้เชี่ยวชาญด้านอื่น ๆ จากท้องถิ่นอื่นด้วย

สำหรับองค์การเอกชนอื่น ๆ ซึ่งได้เข้าร่วมในการดำเนินการในชนบทของนคยพ  
ก็ได้ตั้งพัฒนากรท้องถิ่นที่สามารถปฏิบัติงานได้หลายด้านมาช่วยหมู่บ้านด้วย ซึ่งเป็นผลช่วยให้  
พัฒนากรแต่ละคนได้รับบริการช่วยเหลือทางเทคนิคจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญดังกล่าว ซึ่งจัดหา  
มาโดยสถาบันต่าง ๆ ของชุมชนนั่นเอง

วิธีการดังกล่าวทั้ง 3 ประการข้างต้น วิธีใดจะดีที่สุดนั้น ไม่อาจจะตอบได้ เพราะ  
ต้องแล้วแต่สภาพแวดล้อมของแต่ละแห่งเป็นสำคัญ ผู้สนับสนุนของแต่ละวิธีมักจะคิดไปว่า  
วิธีของตนดีที่สุด อย่างไรก็ตาม เราจำเป็นต้องศึกษาถึงสภาพการณ์ต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิด  
ผลดีและผลเสียในแต่ละวิธีการด้วย

(ง) การจัดหมู่บ้านตัวอย่างและจัดให้มีการทัศนศึกษา

อาจกล่าวได้ว่า การได้เห็นหมู่บ้านตัวอย่างนับเป็นความจำเป็นอันสำคัญยิ่งสำหรับ  
งานพัฒนากรท้องถิ่น พัฒนากรท้องถิ่นจะต้องเป็นผู้นำของประชาชนในหมู่บ้านเกี่ยวกับ  
“การดำเนินชีวิตตามแนวใหม่” เช่นทำให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการบริหารงาน  
เกษตรวันต่าง ๆ และให้มีการริเริ่มกิจกรรมใหม่ ๆ เพื่อส่งเสริมอันจะนำมาซึ่งความเจริญ  
ของท้องถิ่นในที่สุด

มอຍบອຍครงทพัฒนากรท้องถิ่นต้องประสงค์การต้อนรับอย่างไม่เต็มใจ หรือ  
ประสงค์สิ่งที่ไม่คาดคิดว่าจะเกิดขึ้น รวมทั้งการขัดข้องอย่างไม่น่าเชื่อ

การจัดทัศนศึกษาหมู่บ้านตัวอย่างเป็นวิธีการอันหนึ่งซึ่งเป็นประโยชน์ในการที่จะ  
เอาชนะต่อการขัดข้องและต่อจิตใจที่ไม่เต็มใจได้ศรัทธาในงานพัฒนาท้องถิ่นได้ วิธีการ  
ให้ผลอย่างดีในอันที่จะโน้มน้าวใจบุคคลดังกล่าวให้มีความเต็มใจศรัทธาต่อหมู่บ้านตัวอย่าง  
นอกจากนั้นหมู่บ้านที่ใช้เป็นแบบอย่างเองก็มีโอกาสที่จะได้ชื่อเสียงเป็นที่รู้จักแพร่หลายขึ้น

ในบางครั้ง การทัศนศึกษาหมู่บ้านตัวอย่างจะจัดทำขึ้นเฉพาะกับผู้ที่สนับสนุน  
โครงการอย่างแข็งขันเท่านั้น วัตถุประสงค์ในกรณีนี้เพื่อที่จะก่อให้เกิดกำลังใจแก่บุคคลดังกล่าว  
ในการที่จะนำเอาแบบอย่างมาพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง วิธีดังกล่าวจะช่วยเป็นแรงกระตุ้น  
ให้ผู้สนใจเหล่านั้นได้กลับมาปฏิบัติงานพัฒนาท้องถิ่นของตนอย่างไม่หยุดยั้งจนกระทั่งสหภาพ  
ท้องถิ่นตัวอย่างไปเสียอีก

## (จ) ปรัชญาในการ “ส่งมอบงาน”

วิธีการบางอย่างที่จะช่วยให้ผู้นำท้องถิ่นให้ความช่วยเหลือแก่งานพัฒนาการเพิ่มขึ้น อาจได้แก่วิธีการที่จะยังไม่ขอความร่วมมือชอบในการพัฒนาการให้แก่ผู้นำท้องถิ่น โดยทันทีทันใด การขอความร่วมมือชอบนั้นถ้าหากว่าได้กระทำไปอย่างค่อยเป็นค่อยไป และโดยพิจารณาให้เหมาะสมกับอุปกรณต่าง ๆ ที่มีอยู่แล้ว ย่อมช่วยให้ผู้นำท้องถิ่นต้องเพิ่มความรับผิดชอบในงานนั้นมากยิ่งขึ้นได้

2. ความเข้าใจแจ่มแจ้งถึงบทบาทของพัฒนาการในเขตพัฒนาตามหมู่บ้าน

ชาวบ้านโดยทั่วไปอาจจะเห็นว่า พัฒนาการหมู่บ้านคือผู้ที่ให้คำปรึกษาและจัดหาอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ต้องการให้แก่ท้องถิ่นของตน การคาดหวังที่จะได้รับสิ่งดังกล่าวจนอาจจะเพิ่มขึ้นเป็นทวีคูณก็ได้ ถ้าหากว่าพัฒนาการหมู่บ้านเป็นคนของทางราชการ นอกจากนั้นชาวบ้านยังหวังที่จะได้เห็นพัฒนาการมีคุณลักษณะในการเป็นผู้นำที่เข้มแข็งอีกด้วย อนึ่ง ย่อมเป็นเรื่องที่น่าสนใจที่จะศึกษาด้วยว่าพัฒนาการแต่ละคนได้ ใช้เวลาไปในเรื่องที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานและเรื่องไร้สาระอื่น ๆ มากน้อยเพียงใด เช่น เรื่องการส่งจดหมาย การโต้เถียง ขี้ทะเลาะวิวาทของบุคคลต่าง ๆ การหางานทางราชการให้ประชาชนทำและเรื่องอื่น ๆ ทำนองเดียวกันนี้ และควรทราบต่อไปอีกด้วยว่า พัฒนาการได้ทุ่มเทเงินส่วนตัวของเขาไปเพื่อ “การประชาสัมพันธ” มากน้อยเพียงใด มีเรื่องน่าขบขันต่าง ๆ เกิดขึ้นบ่อย ๆ เช่น เรื่องที่ว่าพัฒนาการบางคนต้องจ่ายเงินของตนเองซื้อสุนัข 2 ตัวและเบ็ด 4 ตัว เพื่อเป็นการหว่านล้อมเอาใจชาวบ้านไว้ในขั้นแรกก่อน

การบีบบังคับที่จะไม่ก่อให้เกิดภาวะความกดดันทางสังคมอันเนื่องมาจากความเข้าใจผิดเกี่ยวกับบทบาทของพัฒนาการหมู่บ้านนั้น นับว่าเป็นหลักการที่ง่ายสำหรับพูดแต่ยากสำหรับทำ สิ่งดังกล่าวเป็นเรื่องที่พัฒนาการอดทนได้ยาก เพราะตัวของพัฒนาการเองก็เป็นส่วนหนึ่งซึ่งอยู่ในกรอบแห่งขนบธรรมเนียมและวัฒนธรรมของสังคมนั้นด้วย และพัฒนาการก็ย่อมมีความปรารถนาที่จะได้รับความยกย่องค้ำชูในสังคม ด้วยเหตุนี้พัฒนาการจึงมักจะถูกชักจูงให้ตกอยู่ในอิทธิพลความกดดันทางสังคมได้ง่าย

เพื่อแก้ความเข้าใจผิดในบทบาทของพัฒนากร ผู้นำของสถาบันต่าง ๆ ประจำท้องถิ่น มักจะจัดให้มีการอธิบายชี้แจงเพื่อสร้าง ความเข้าใจที่ถูกต้อง บทบาทของสถาบันเหล่านั้นนับว่าเป็นส่วนช่วยที่สำคัญ ตัวอย่างในประเทศฟิลิปปินส์ สาเหตุส่วนหนึ่งที่ทำให้โครงการช่วยตนเองต่าง ๆ ได้รับความนิยมนั้นเนื่องมาจากการที่ประชาชนมีความเข้าใจในบทบาทอันแท้จริงของพัฒนากรดีขึ้น หลังจากทีประชาชนเหล่านั้นได้มาร่วมในสถาบันต่าง ๆ แล้ว

วิธีการในอันจะรวมค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการพัฒนาท้องถิ่นเข้ากับงบประมาณประจำของหน่วยการปกครองท้องถิ่น อาจจะช่วยแก้ความเข้าใจผิดต่าง ๆ ที่มีต่อตัวพัฒนากรได้บ้าง แต่ถ้าจะให้ดีกว่านั้น ควรจัดให้มีการจัดตั้งกองทุนสมทบเพื่อใช้ในการพัฒนาชนในรูปเงินสด แร้งงาน และอุปกรณ์ต่าง ๆ จากองค์การต่าง ๆ ของท้องถิ่น เช่น จากองค์การพัฒนาการชุมชน การกระทำดังกล่าวนี้ ย่อมช่วยให้ประชาชนมีความเข้าใจในบทบาทของพัฒนากรท้องถิ่นได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

ในกรณีพิเศษของชาวยุโรปของทางราชการ หรือนักการเมืองซึ่งเป็นบุคคลที่จะให้ความสนับสนุนช่วยเหลือพัฒนากรท้องถิ่นได้เป็นอย่างดีนั้น เกิดความเข้าใจผิดในบทบาทของพัฒนากรหมู่บ้านชน ย่อมเป็นผลร้ายอย่างยิ่ง เช่น อาจจะทำให้บุคคลดังกล่าวมองเห็นไปว่าพัฒนากรนั้นเป็นพนักงานซ่องานของบุคคลอื่น หรือเป็นผลที่จะเข้ามาแย่งตำแหน่งงานของคนอื่น ๆ หรือมีฉันทนอีกอาจจะเข้าใจผิดไปว่าการที่หน่วยงานทางเทคนิคอื่น ๆ ไม่ปฏิบัติงานอะไรนั้น ก็เนื่องมาจากมีหน่วยงานพัฒนากรทำหน้าที่นั้นอยู่แล้ว เพื่อป้องกันและแก้ไขความเข้าใจผิดดังกล่าวนี้ โครงการพัฒนาการท้องถิ่นของประเทศฟิลิปปินส์จึงได้เสนอให้มีการฝึกอบรมแบบปฐมนิเทศ (orientation) ขึ้น และเชิญผู้เชี่ยวชาญต่าง ๆ ของทางราชการ และผู้นำทางราชการเมืองทั้งหลายเข้าร่วมในการปฐมนิเทศนี้เพื่อจะได้มีโอกาสทราบถึงหลักการและคุณค่าต่าง ๆ ของโครงการพัฒนาการ และในการนี้ควรจัดให้พัฒนากรต่าง ๆ ซึ่งเคยไปปฏิบัติงานมาแล้วบรรยายถึงผลงานที่ตนได้ปฏิบัติ ให้ผู้นำเข้าร่วมประชุมและสัมมนาได้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ๆ ของโครงการด้วย

### 3. ความสัมพันธ์ระหว่างพัฒนากรกับหน่วยงานต่าง ๆ ของท้องถิ่น

หน่วยงานของทางราชการที่พัฒนากรท้องถิ่นจากต้องเกี่ยวข้องด้วยเป็นส่วนใหญ่ได้แก่หน่วยการปกครองท้องถิ่น แต่ในกรณีที่ไม่มีหน่วยการปกครองท้องถิ่น หรือมีแต่ยังมีใช้

ลักษณะของหน่วยการปกครองที่แท้จริง พัฒนาการจะต้องทำการติดต่อกับหน่วยการปกครอง  
ในระดับถัดขึ้นไป นอกจากนี้ ยังมีหน่วยงานอื่น ๆ อีกมากที่เป็นหน่วยงานของท้องถิ่นซึ่งมี  
ได้เป็นของทางราชการ หน่วยงานดังกล่าวมีทั้งหน่วยงานชนิดที่มีลักษณะที่เป็นหน่วยงาน  
ชั่วคราวซึ่งตั้งขึ้นเพื่อปฏิบัติงานชนิดหนึ่งชนิดใดโดยเฉพาะ และหน่วยงานชนิดที่มีลักษณะเป็น  
หน่วยงานถาวร อย่างไรก็ตาม หน่วยงานทั้งหลายซึ่งปฏิบัติหน้าที่ของสังคมในด้านต่าง ๆ เหล่านี้  
เป็นสิ่งพัฒนาการไม่ควรจะละเลย

ในงานพัฒนาการท้องถิ่นไม่ว่าในส่วนที่ชนอยู่กันนโยบายหลัก และในส่วนของชนอยู่กัน  
ความสมัครใจส่วนตัวของพัฒนาการท้องถิ่นเองก็ จะสำเร็จลุล่วงไปได้ย่อมขึ้นอยู่กับการใช้  
หน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งมีอยู่ในท้องถิ่นนั้นให้ถูกต้องเหมาะสม ปัญหาจึงมีอยู่ว่า หน่วยงานใด  
จะทำงานด้านใดและให้ประโยชน์ได้เพียงไหน

สำหรับเรื่องนี้ มีความเห็นแตกต่างกันอยู่ 2 ฝ่าย คือฝ่ายแรกเห็นว่าการใช้หน่วย  
งานที่ได้จัดตั้งตามวิถีทางของกฎหมายแต่ชนิดเดียวเป็นเรื่องสำคัญ หน่วยงานดังกล่าว  
มักได้แก่หน่วยการปกครองของท้องถิ่นนั่นเอง โดยเห็นโครงการพัฒนาการท้องถิ่นจึงควรจัด  
ทำไปตามแบบการจัตุรปกครองของท้องถิ่นนั้นๆ และกรณีแบบการจัตุรปกครอง  
ของท้องถิ่นดังกล่าวยังไม่มี ก็เป็นเรื่องจำเป็นที่จะต้องจัดสร้างแบบดังกล่าวขึ้นมาเสียก่อน ตาม  
ความเห็นนี้ ย่อมเป็นการช่วยให้การปฏิบัติตามโครงการพัฒนาการเป็นไปอย่างมีระเบียบ  
แบบแผน และยังเป็นการบังคับให้หน่วยการปกครองท้องถิ่นได้ทำหน้าที่อย่างกว้างขวาง  
เกี่ยวกับความพัฒนาการอีกด้วย

ส่วนฝ่ายที่สองนั้นเชื่อว่า การที่จะให้งานพัฒนาของถิ่นเริ่มขึ้นและดำเนินไปได้ด้วยดีนั้น  
ควรจะเป็นไปในทางหาวิธีที่จะใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่มีอยู่แล้วในชุมชนนั้นให้เป็นประโยชน์เท่าที่  
จะเป็นได้ ตามความเห็นดังกล่าวนี้ไม่ประสงค์จะตั้งหน่วยงานชนิดใหม่ แต่พยายามที่จะใช้  
หน่วยงานที่มีอยู่เดิมให้ได้ประโยชน์มากที่สุด นอกจากนี้รูปแบบยังเป็นการส่งเสริม  
การใช้กำลังมนุษย์และสิ่งของเครื่องมือต่าง ๆ ของหน่วยงานที่มีอยู่แล้วให้เป็นไปอย่างมี  
ประสิทธิภาพยิ่งขึ้นโดยอาศัยวิธีต่าง ๆ เช่นการประสานงาน การรวมงาน หรือการร่วมมือ  
แบบกันเอง

แนวความเห็นทั้งสี่ของฝ่ายดังกล่าวย่อมมีทั้งผลดีและผลเสียในตัว อย่างไรก็ตาม ในงานพัฒนาการนับเป็นการสมควรที่จะคงพิจารณาถึงการดำรงไว้ซึ่งขนบธรรมเนียมประเพณีอันปฏิบัติอยู่ในท้องถิ่นด้วย ตัวอย่างเช่น ในสังคมแบบผสมผสานชนชั้นของชุมชนจะเป็นสถาบันในรูปที่สามารถจะสนองความต้องการทั้งทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และวัฒนธรรมพร้อมกันไปโดยไม่มีการแบ่งแยก แต่เมื่อถึงระยะเวลาหนึ่งซึ่งความสำคัญทางด้านสังคมได้ขยายตัวเข้ามาเกี่ยวข้องกับสภาพชีวิตของชุมชนมากขึ้น และประชาชนเริ่มตระหนักถึงความสำคัญอัน กลุ่มชนนโยมจะรวมตัวกันขึ้นในรูปของสถาบันที่ถูกต้องตามแบบของสังคมไปเองในที่สุด

พัฒนากรหมู่บ้านผู้ใดเข้ามาดำเนินงานในท้องถิ่นโดยมุ่งที่จะรีบเร่งให้มีการจัดตั้งหน่วยงานขนตามวิถีทางของกฎหมายอยู่แล้ว นับได้ว่าพัฒนากรผู้นั้นเป็นผู้ที่รีบตการตามโครงสร้างอันปราศจากความหมายที่แท้จริงทางสังคม ทั้งนี้เพราะเหตุผลที่ว่า ประชาชนมักจะไม่เห็นความสำคัญที่จะต้องเข้าไปพัวพันกับหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นใหม่ ดังนั้นในการปฏิบัติงานให้ได้ผล พัฒนากรจะต้องเลือกเอาวิธีที่ใช้ความอดทนและการระมัดระวังจนกระทั่งสภาพการณ์ของสังคมนั้นเปลี่ยนแปลงจนถึงเวลาอันเหมาะสมที่จะจัดหน่วยงานตามวิถีทางแห่งกฎหมายขึ้นได้ และอย่างน้อยที่สุดในระยะเริ่มแรกนี้ การดำเนินงานควรจะเป็นไปในรูปของการร่วมมือกันอย่างไม่เป็นทางการมากกว่าจะเป็นการจัดหน่วยงานซึ่งยังไม่มี ความหมายในสังคมระยะนั้น

การที่จะตั้งคนให้หน่วยงานของตนเป็นไปตามวิถีทางแห่งกฎหมายในขณะที่ยังปราศจากความหมายทางสังคม นับว่าเป็นการกระทำที่เพ่งเล็งถึงแง่ทฤษฎีมากกว่าแง่ปฏิบัติ ส่วนมากแล้ว การที่จะดำเนินการอย่างรีบร้อนโดยไม่คำนึงถึงผลที่จะได้รับนั้น จำเป็นต้องใช้หน่วยงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเข้าช่วยด้วย ตัวอย่าง การจัดรูปการปกครองหมู่บ้านในฟิลิปปินส์ตามแผนพัฒนาการเป็นไปโดยใช้ระบบคณะกรรมการ (committee system) เนื่องจากเป็นระบบที่คล้ายคลึงกับระบบการปกครองท้องถิ่นที่ใช้อยู่แล้ว เพื่อบริการให้ประชาชนระหว่างสถาบันของชุมชนและกลุ่มชาวบ้านทั่วไป โดยเห็น ผู้นำของแต่ละสถาบันในชุมชนย่อมจะให้ความร่วมมืออันสนับสนุนได้เป็นอย่างดีในการร่วมมือกันตามโครงการพัฒนาหมู่บ้าน

#### 4. การกำหนดปริมาณงาน

การกำหนดปริมาณงานให้เหมาะสมเพื่อใช้เป็นมาตรฐานสำหรับพัฒนาการนั้นเป็นเรื่องสำคัญมากในโครงการพัฒนาการท้องถิ่น การกำหนดงานดังกล่าวจะช่วยให้สามารถกำหนดจำนวนคน และอุปกรณ์ที่จะใช้ในการบริหารงานแต่ละส่วนได้เป็นอย่างดีอย่างสมเหตุสมผล อย่างไรก็ตาม การที่จะกำหนดปริมาณงานได้ถูกต้องจำเป็นต้องทราบถึงสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ทั้งหลายที่เข้ามาเกี่ยวข้อง ถ้าหากว่าเราสามารถกำหนดสิ่งเปลี่ยนแปลงหรือตัวแปรผัน (variables) เหล่านี้ได้ก็ย่อมจะสามารถสร้างสูตรขึ้นใช้เป็นมาตรฐานในการที่จะหาปริมาณงานที่เหมาะสมสำหรับพัฒนาการได้และในการใช้สูตรนี้ ผลที่ได้จะไม่แตกต่างกันมากนักในกรณีที่ตัวแปรผันสามารถจะเห็นได้หรือไม่อาจเห็นได้

ตัวแปรผันที่เห็นได้แก่สิ่งต่าง ๆ ที่อาจทราบได้โดยวิธีการสังเกตและทดสอบ ดังนั้น เราจึงสามารถจะกำหนดปริมาณของตัวแปรผันชนิดนี้ได้ ตัวอย่างเราควรจะพิจารณาดังตัวแปรผันต่าง ๆ ที่เห็นได้ในกาหนดขนาดของพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ให้อยู่ในความรับผิดชอบดำเนินการของพัฒนาการแต่ละคน ในเรื่องขนาดแปรผันที่เห็นได้ที่สำคัญ ๆ ได้แก่

1. ความสัมพันธ์ระหว่างชนิดและจำนวนภาษาที่ใช้ในท้องถิ่นกับภาษาที่พัฒนากรใช้
2. ลักษณะของการตั้งถิ่นฐานบ้านช่อง
3. ลักษณะภูมิประเทศ
4. จำนวนผู้เชี่ยวชาญอื่น ๆ ที่มีอยู่
5. ขนาดของประชากร และ
6. การจัดส่งกำลังบำรุงต่าง ๆ ให้แก่พัฒนากร

จะเห็นได้ว่าการพิจารณาดังตัวแปรผันที่เห็นได้เหล่านี้จะช่วยให้สามารถกำหนดงานของพัฒนากรได้อย่างสมเหตุสมผลยิ่งขึ้น เช่นถ้าพัฒนากรสามารถเข้าใจภาษาท้องถิ่นย่อมจะช่วยให้พัฒนากรทำงานได้รวดเร็วขึ้น หรือถ้าการตั้งถิ่นฐานบ้านช่องในหมู่บ้านนั้นอยู่ในลักษณะกระจัดกระจายมาก ก็ย่อมทำให้งานพัฒนาต้องกระจายและดำเข้าไปด้วย พันที่ทุรกันดาร และจำนวนประชากรหนาแน่นย่อมหมายความว่างานพัฒนาการจะต้องยุ่งยากขึ้นและย่อมจะมีทางขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญและเป็นอุปสรรคในการส่งกำลังบำรุงได้ง่ายขึ้น

ยังมีสิ่งเปลี่ยนแปลงหรือแปรผันอย่างขนานมากซึ่งวัดไม่ได้ ตามคำจำกัดความซึ่ง  
 เหล่านี้เป็นสิ่งที่ไม่อาจมองเห็นได้ แต่เราอาจคาดคะเนได้ว่ามีอยู่เท่านั้นเอง อย่างไรก็ตาม ตัว  
 ผลิตผลดังกล่าวมีผลสะท้อนถึงการกำหนดงานให้แก่พัฒนากร ดังนั้นเพื่อให้การบริหารงาน  
 พัฒนาการเป็นไปด้วยดี เราควรจะได้พิจารณาถึงสิ่งดังกล่าวไว้ด้วยตัวแปรผันซึ่งวัดไม่ได้  
 ที่สำคัญได้แก่

1. ลักษณะและอุปนิสัยส่วนตัวของพัฒนากร เช่นความสามารถในการทำงาน ความ  
 กระตือรือร้น และความสามารถส่วนตัวของพัฒนากรที่จะอดทนต่อความรับผิดชอบในการงาน  
 ไม่ว่าหนักหรือเบา (Span of attention)

2. ประชาชนมีความเต็มใจและยอมรับนับถือต่อตัวพัฒนากรและต่อโครงการ  
 พัฒนาการมากน้อยเพียงใด

3. มีความกดดันทางการเมืองต่อโครงการพัฒนาการมากน้อยเพียงใด

แม้ว่าในกรณีที่พัฒนากรผู้ใดมีสมรรถภาพในการทำงาน ความกระตือรือร้นและ  
 ความอดทนต่อความรับผิดชอบในงานมากกว่าพัฒนากรอื่น จะถูกแต่งตั้งไปว่า พัฒนากร  
 ผู้นั้นจะต้องทำงานมากกว่าผู้อื่นก็ตาม แต่เนื่องจากพัฒนากรแต่ละคนก็มีลักษณะอุปนิสัยใจคอ  
 แตกต่างกันไป ดังนั้นสำหรับผู้ที่มีจิตใจที่ทำงานจริงๆ แล้ว ก็จะมีแว่นตาค้นหา  
 ความจริงไม่ใช่ข้อปัดรกรหนักหนาอะไรเลย นอกเสียจากว่าพัฒนากรผู้นั้นจะต้องทำหน้าที่  
 เติมขนนอกเหนือจากหน้าที่การงานโดยตรงของตน

พัฒนากรหลายคนเห็นพ้องกันว่า การพัฒนาในตัวเมืองนั้นยากกว่าการพัฒนาในเขต  
 ชนบท เหตุผลที่สำคัญประการหนึ่งก็คือในชนบทนั้น การที่จะทำให้ประชาชนเกิดความ  
 เต็มใจศรัทธาทำได้ง่ายกว่าในเมือง ดังนั้นพัฒนากรที่ได้รับการมอบหมายให้ทำการพัฒนาท้องถิ่น  
 ในเมืองควรจะได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในอาณาเขตเล็กกว่าการพัฒนาในชนบท

ประการสุดท้ายความกดดันทางการเมืองนับว่าเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการพิจารณาขอ  
 อนุญาตอาณาเขตให้พัฒนากรแต่ละคนรับผิดชอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศที่โครงการ  
 พัฒนาชุมชนประสบความล้มเหลวอย่างน่าพอใจ บรรดานักการเมืองทั้งหลายต่างก็ต้องการ  
 ที่จะมีส่วนในผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการพัฒนานั้น อันจะเป็นสาเหตุให้ไม่สำเร็จจะ  
 กระจายกำลังพัฒนากรออกไปอย่างทั่วถึงทั่วประเทศ นอกเสียจากว่าจะมีอุปกรณ์ช่วยเหลือ  
 อย่างอนามาเพิ่มขนจนพอเพียงที่จะขยายวงงานพัฒนาการออกไปได้

## 5. การจัดให้ความช่วยเหลือแก่พัฒนากร

นอกจากหน้าที่อื่น ๆ อีกมากมายแล้ว พัฒนาการยังจะต้องเป็นผู้กระตุ้นเตือนและโน้มน้าวจิตใจของประชาชนนอกเหนือไปจากการเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือชนชั้น อย่างไรก็ตาม การที่จะปฏิบัติหน้าที่เหล่านี้ให้สำเร็จลุล่วงไปได้โดยดุษณี พัฒนาการจำเป็นต้องได้รับความสนับสนุนช่วยเหลืออย่างพอเพียงอยู่ตลอดเวลาทุกระยะ โดยเฉพาะระยะเริ่มแรกนั้น พัฒนาการอาจต้องการความช่วยเหลืออย่างเต็มที่ เพราะเป็นระยะซึ่งต้องมีการโฆษณาอย่างเต็มที่เพื่อโน้มน้าวจิตใจของประชาชนให้เห็นคล้อยตาม ดังนั้นในระยะนี้ พัฒนาการไม่ควรจะต้องประสพกับความขาดแคลนต่าง ๆ เป็นอันขาด

ในระยะที่สอง การให้ความช่วยเหลือสนับสนุนก็ยังเป็นสิ่งจำเป็นอยู่ถึงแม้ว่าความช่วยเหลือที่แท้จริงอาจจะลดลงไปอีกมาก เนื่องด้วยประชาชนได้บังเกิดความรู้สึกในเรื่องการช่วยตัวเองขึ้นมาบ้างแล้ว แต่การลดความช่วยเหลือก็จนถึงเวลาที่สมควรอาจจะเป็นผลเสียแก่การพัฒนาได้

ระยะที่สาม ถึงแม้ว่าจะจะเป็นระยะที่ยังอยู่ไกล แต่ก็เป็นเรื่องที่จะต้องเข้ามาถึงสักวันหนึ่งอย่างไม่มีปัญหา ดังนั้นจึงควรพิจารณาไว้ด้วยในทันที ตลอดเวลาที่พัฒนากรได้นำไปปฏิบัติงานในหมู่บ้านนั้นเท่ากับได้ช่วยเปิดหูเปิดตาประชาชนในท้องถิ่นให้กว้างขวางขึ้น และในขณะที่เคยวกวนก่อกองให้เกิดความรู้สึกกระตือรือร้นที่จะทำงานอีกด้วย ผลของงานพัฒนากรอาจจะเปรียบได้ว่าเป็นการสร้าง "สายธารแห่งความหวัง" ได้เป็นอย่างดีทีเดียว

สมมติว่าการให้ความช่วยเหลือสนับสนุนเป็นไปด้วยดี และสมมติว่าทุกฝ่ายได้เกิดความปรารถนาที่จะได้รับความช่วยเหลือทำนองนี้แล้ว ปัญหาต่อไปก็อยู่ที่ว่า เราจะจัดหาความช่วยเหลือเหล่านั้นได้โดยวิธีใด

ขั้นแรกหน่วยงานพัฒนากรอาจดำเนินการจัดหาความช่วยเหลือดังกล่าวด้วยตัวเอง นอกเหนือไปจากการใช้อุปกรณ์ที่มีอยู่แล้วตามปกติ หน่วยงานพัฒนากรท้องถิ่นของเอกชนแห่งหนึ่งในประเทศฟิลิปปินส์ได้จัดการให้พัฒนากรทั้งหลายได้รับความช่วยเหลือจากกลุ่มนักวิชาการซึ่งประกอบไปด้วยผู้เชี่ยวชาญสาขาต่าง ๆ นอกเหนือไปจากนั้น หน่วยงานยังได้จ้างผู้เชี่ยวชาญด้านสุขภาพ การศึกษา การเกษตรและสัตวบาลและการอาชีพศึกษาให้มาเป็น

ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพัฒนาการอีกด้วย เนื่องจากการจัดรูปองค์การของหน่วยงานนี้ เป็นไปอย่างง่าย ๆ และหน่วยพัฒนาการมี โอกาสควบคุมความช่วยเหลือทางวิชาการได้ โดยตรง จึงปรากฏว่าวิธีการแบบนี้ได้อำนวยความสะดวกเป็นที่น่าสนใจ แต่ข้อเสียก็มียุ่อย่างนอกจากจะต้อง เสียค่าใช้จ่ายสูงแต่ด้วยอาจจะต้องประสบปัญหาในข้อที่วามบรรดาองค์การทางวิชาการต่าง ๆ ของรัฐบาลมักจะตั้งข้อสงสัยว่าเป็นการกระทำที่ถากถายอำนาจกัน และยังโครงการนั้น ขยายวงกว้างออกไปเท่าใด ปัญหาเรื่องนกอจะเพิ่มขึ้นมากเท่านั้น

หน่วยงานพัฒนาการอาจให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่พัฒนาการ ได้อีกวิธีหนึ่ง โดยที่หน่วยงานไม่ต้องเป็นผู้จัดให้ความช่วยเหลือด้วยตนเอง แต่โดยที่หน่วยงานขอความร่วมมือจากองค์การทางวิชาการอื่น ๆ ที่มีอยู่แล้ว โดยวิธีนี้ หน่วยงานพัฒนาการแห่งชาติ ของประเทศฟิลิปปินส์ได้ตกลงขอความช่วยเหลือจากหน่วยการศึกษาของรัฐบาลให้จัดการ ส่งหนังสือเรียนอ่านออกเขียนได้ให้แก่ผู้ไม่รู้หนังสือในเมืองต่าง ๆ ที่อยู่ในอาณาเขตของ โครงการนี้ นอกจากนี้ยังได้ขอความช่วยเหลือจากมหาวิทยาลัยแห่งฟิลิปปินส์ให้จัดการ วิจัยชนมูฐานและประเมินผลด้านสังคมศาสตร์เกี่ยวกับโครงการนี้ การใช้วิธีการแบบนี้ สามารถหลีกเลี่ยงการทำงานซ้อนกันได้ และที่สำคัญคือ วิธีการแบบนี้เปิดโอกาสให้ องค์การทางวิชาการที่มีอยู่แล้วสามารถวางแผนงานและร่วมหางานพัฒนาการ ซึ่งเกี่ยวข้อง กับ การปฏิบัติงานตามปกติของตนเข้าในงบประมาณด้วย

วิธีที่สาม ในอันที่จะจัดหาความช่วยเหลือ ก็คือการพยายามทำให้นักบริหารของ ท้องถิ่นติดต่อเจ้าหน้าที่ขององค์การทางวิชาการต่าง ๆ ของท้องถิ่นเกิดความยินดีที่จะเข้าร่วมมือ กับโครงการพัฒนาการอย่างจริงใจ เช่นการจัดตั้งให้นักบริหารของท้องถิ่นนั้น ๆ เป็น ประธานคณะกรรมการวางแผนนโยบายการพัฒนาท้องถิ่น หรือในการวางโครงการระยะยาว และการดำเนินปฏิบัติตามโครงการควรจะได้รับความเห็นของบุคคลเหล่านั้นเสียก่อน การให้ บุคคลดังกล่าวเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงานและในการดำเนินงานตามแผน อาจช่วย ส่งเสริมให้มีการช่วยเหลือทางวิชาการแก่พัฒนาการอย่างกว้างขวางได้

วิธีที่สี่ ได้แก่พยายามแสวงหาให้รัฐบาลท้องถิ่นตระหนักในความรับผิดชอบที่จะต้อง จัดหาความช่วยเหลือและบริการทางวิชาการให้แก่ชุมชนนั้น การขอส่วนแบ่งจากภาษี

รัฐบาลเก็บเพิ่มขึ้น และการให้อำนาจเก็บภาษีใหม่ ๆ แก่รัฐบาลของท้องถิ่น ตลอดจนการให้อำนาจแก่รัฐบาลของท้องถิ่นที่จะปกครองตนเอง ย่อมเป็นสิ่งช่วยได้อย่างดี และนับว่าเป็นสิ่งจำเป็นในระยะยาว

#### 6. เวลาและขอบเขตของความรับผิดชอบของประชาชนในการพัฒนาท้องถิ่น

ปัญหาสำคัญของการพัฒนาท้องถิ่นในระดับหมู่บ้านนั้น ได้แก่ระยะเวลาที่พัฒนากรจะพำนักอยู่ในหมู่บ้านนั้น และขอบเขตของความรับผิดชอบของประชาชนในท้องถิ่นต่อการพัฒนา ปัญหาเหล่านี้ นับว่าสำคัญอย่างยิ่งต่อโครงการพัฒนาการ ผลการแก้ไขปัญหาดังกล่าวย่อมเป็นเครื่องชี้ให้เห็นความจำเป็นหรือความล้มเหลวของโครงการพัฒนาการนั้นเอง

พัฒนากรควรจะใช้เวลานานสักเท่าใดจึงจะแน่ใจได้ว่าประชาชนในท้องถิ่นนั้นมีความสามารถพอเพียงที่จะรับผิดชอบดำเนินการต่อไปโดยตนเองเกี่ยวกับงานพัฒนาการได้ บางคนกล่าวว่าปีเดียว บางทีอาจสองปี และบางคนก็ไม่ยอมให้ความเห็น ซึ่งอาจเป็นด้วยยังไม่แน่ใจเกี่ยวกับความสามารถที่แท้จริงของประชาชนในท้องถิ่นนั้น ๆ ก็เป็นได้ ในการพิจารณาถึงการติดต่อของพัฒนากรกับประชาชนในหมู่บ้านว่าควรจะเป็นไปบ่อยครั้งเพียงใด และในการพิจารณาถึงผลของการติดต่อเช่นนี้ จำต้องพิจารณาถึงตัวแปรต่าง ๆ ซึ่งเป็นชนิดเดียวกับที่ได้กล่าวมาแล้วในการพิจารณากำหนดปริมาณงานที่จะแบ่งให้พัฒนากรแต่ละคน รับผิดชอบในกรณีที่ตัวแปรเป็นไปในทางให้ประโยชน์ ระยะเวลาที่พัฒนากรจะต้องอยู่ทำงานติดต่อกับประชาชนในหมู่บ้านก็ย่อมจะสั้นกว่าในกรณีที่ตัวแปรให้ผลในทางตรงกันข้าม

อย่างไรก็ตาม ยังมีสิ่งที่จะต้องพิจารณาทิ้งอีกหลายข้อ ซึ่งมีอิทธิพลในเรื่องนี้เช่น ตัวอย่าง เราอาจสรุปว่าการเปลี่ยนแปลงในความประพฤติของมนุษย์และระบบคุณค่าในสังคมหนึ่ง ๆ ย่อมเป็นสิ่งที่ไม่อาจแยกจากกันได้ ทั้งนี้หมายความว่า แบบแผนแห่งความประพฤติและระบบคุณค่าจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงควบคู่ไปพร้อม ๆ กันตลอดเวลาและการเปลี่ยนแปลงย่อมจะเกิดขึ้นต่อเมื่อมนุษย์มีความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ถ้าหากว่าพัฒนากรถอนตัวออกไปจากหมู่บ้านก่อนที่ประชาชนจะเกิดความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง

แล้ว งานพัฒนาการก็ย่อมไม่อาจจะบรรลุผลได้ตามต้องการหรือการพัฒนากรถยนต์ออก โดยสำคัญว่าการเปลี่ยนแปลงของคนรุ่นหนึ่งจะต้องได้รับการเจริญรอยตาม โดยคนรุ่นหลัง ถัดไปนั้น ย่อมทำให้งานพัฒนาการไม่มีทางสำเร็จได้ มีลักษณะที่แปลกอยู่อย่างหนึ่งใน ชาติพันธุ์ของมนุษย์ คือ การขจัดชนคอร์ดระเบียบมาตรฐานในเรื่องที่เกี่ยวกับอายุ เพศ ขาธรรมเนียม ความอดทน และอื่น ๆ อีกมากมายอย่างไม่รู้จบสิ้น สิ่งเหล่านี้ทำให้เห็นว่าในชีวิตอายุคน รุ่นหนึ่ง ๆ นั้น มิได้ประกอบไปด้วยคนรุ่นใดรุ่นหนึ่งโดยเฉพาะ แต่มีหลายรุ่นปะปนกันอยู่ แม้ว่าเราจะสามารถใช้แรงกายของคนเหล่านี้ให้ทำงานตามโครงการพัฒนาท้องถิ่นซึ่งมี มาตรฐานกำหนดเป็นแนวทางไว้ได้สำเร็จ แต่ก็มีได้หมายความว่าผลที่ได้รับจะอยู่ใน มาตรฐานเดียวกันเสมอไป โดยทั่วไปแล้วมักจะปรากฏว่ามีบุคคลพวกหนึ่งที่ไม่ยอมรับเอา การเปลี่ยนแปลงเลย และคนพวกนี้เองจะเป็นผู้ถ่ายทอด "จารีตประเพณีเก่า ๆ" ให้แก่ชน รุ่นหลังต่อไป เป็นความจริงที่ว่าได้มีการอบรมสั่งสอนให้บุคคลพวกนี้ได้เข้าใจถึงระบบใหม่ ที่มีคุณค่าและถึงการจัดวางโครงการพัฒนาการ อาจจะช่วยตัดจำนวนบุคคลประเภทนี้ให้ น้อยลงได้ แต่บางทีอาจจะให้ผลตรงกันข้ามก็ได้ สิ่งพัฒนาการจะต้องปฏิบัติอยู่ตลอดเวลา ก็จะต้องมีการดำเนินงานตามโครงการพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้งต่อเนื่องกันไปโดยไม่ขาด ระยะเวลาและพยายามที่จะฟันฝ่าอุปสรรคทั้งหลายซึ่งไม่ทราบว่าจะต้องใช้เวลานานเท่าใด

แม้ว่าในบางกรณีพัฒนากรอาจจะถอนตัวออกจากหมู่บ้านได้อย่างรวดเร็วแต่ปัญหา ก็ยังมีอยู่ว่าการกระทำเช่นนี้เป็นสิ่งสมควรหรือไม่ เพียงใด การแก่งแย่งชิงดีชิงเด่นทาง การเมืองระหว่างฝ่ายวิชาการทั้งหลายอาจเป็นผลทำให้การกำหนดความต้องการที่แท้จริง ของท้องถิ่นผิดพลาดไป และปรากฏการณ์เช่นนี้จะกลายเป็นเครื่องกีดขวางพัฒนากรให้ต้อง คึกคักอยู่ในหมู่บ้านเหล่านั้นโดยไม่มีกำหนด แต่ถ้าพิจารณาอีกแง่หนึ่งพัฒนากรก็อาจจะ ประสานจุดมุ่งหมายของนักการเมืองและจุดมุ่งหมายของท้องถิ่นเข้าด้วยกัน

อย่างไรก็ดี ความต้องการที่มีลักษณะถาวรและรีบด่วนสำหรับพัฒนากรและโครง- การพัฒนาท้องถิ่นไม่จำเป็นที่จะต้องอาศัยความช่วยเหลือของรัฐอยู่ตลอดเวลาบางครั้งใน ระหว่างการดำเนินงานพัฒนานั้น ประชาชนควรจะเข้ารับผิดชอบต่องานพัฒนาในหมู่บ้าน ของตน ซึ่งทั้งนี้ควรจะเป็นในระยะแรกๆ มากกว่าในระยะหลัง โดยเหตุนี้จึงจำเป็นที่จะต้อง

หาวิธีทำให้โครงการพัฒนาการนมนมเสถียรภาพโดยเร็วที่สุด วิธีหนึ่งที่จะทำได้คือการวางแผนโครงการพัฒนาตั้งถ้าวให้สอดคล้องกับกระบวนการทางงบประมาณที่ใช้อยู่อย่างรอบคอบที่สุด หรือถ้าวอกนัยหนึ่งก็คือ งบประมาณของรัฐบางท้องถิ่นถ้าหากความจำเป็นรายการค่าใช้จ่ายสำหรับการพัฒนารวมอยู่ด้วย

ปัญหาต่อไปมีว่า ประชาชนในหมู่บ้านนั้น ๆ ควรมีความรับผิดชอบเพียงใดในการดำเนินปฏิบัติตามโครงการพัฒนาการและแรงงานที่ใช้ในการพัฒนานั้นคิดเทียบเป็นเงินเท่าใด เช่น ชาวบ้านควรส่งแรงงานของตนเข้าช่วยเท่าใด หรือท้องถิ่นแต่ละแห่งควร จะจัดหาทรัพยากรมาใช้ในกรณีนี้เป็นจำนวนเท่าใด สำหรับปัญหาเหล่านี้ย่อมไม่อาจจะหาคำตอบให้แน่นอนลงได้ เพราะมีความแปรหลายอย่างที่จะต้องพิจารณาถึง เช่น ความสามารถที่จะจัดหาแรงงานที่ยังไม่ได้ใช้หรือการจัดเตรียมกำลังคนในด้านอื่น ๆ การจัดหาทรัพยากรในด้านวัตถุและประสิทธิภาพทางวิชาการของประชาชนที่สามารถจะนำมาใช้เป็นประโยชน์ในงานพัฒนาการ เป็นต้น

## 7. การแยกพัฒนาการออกจากการเมือง

ข้าราชการทงหลายยอมต้องเผชิญกับการแทรกแซงชนิดหนึ่งอยู่เสมอตลอดระยะเวลาของการบริหาร การแทรกแซงหนักคือ การแทรกแซงทาง "การเมือง" ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่พึงปรารถนาของข้าราชการประจำโดยทั่วไป

สำหรับในสังคมที่ถือความเกียดพันทางเครือญาติเป็นเรื่องสำคัญ ปัญหาการแทรกแซงทางการเมืองย่อมเป็นเรื่องน่าวิตกอย่างยิ่ง ภายใต้สถานการณ์เช่นนี้การบริหารทงหลายมักจะต้องประัดกับความกดดันบังคับให้ปฏิบัติตามความต้องการของบรรดาญาติพี่น้องและมิตรสหายของญาติอยู่เสมอ จึงอยู่การยอมจำนนต่อความกดดันนั้นยอมไม่มีหลักฐานอะไรมายืนยันได้ แต่การกระทำเช่นนี้มักคิดไปว่าเป็นเรื่องของการทำคุณความดี ดังนั้นปัญหาจึงมีอยู่ว่าพัฒนาการจะถือว่าดีภาพการณ์เช่นนี้เป็น "การเมือง" หรือไม่

เช่นต่อไปควรจะได้มีการอธิบายความหมายของคำว่า "การเมือง" ให้แจ่มแจ้งเสียก่อน พุฒตามหลักวิชาแจ้งการเมืองนั้นหมายถึงขบวนการให้และการบริหารระหว่างคณะ

บุคคล ซึ่งมุ่งจะเป็นตัวแทนตามมติมหาชน โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะให้ได้มาซึ่งอำนาจและการควบคุม ถ้าถือตามความหมายนี้แล้ว การเมืองก็นับว่าเป็นหัวใจของโครงการพัฒนาการท้องถิ่นทีเดียว ดังนั้นการจะเรียกการเมืองว่าเป็นการแทรกแซงจึงไม่ถูกต้องนัก

แต่กล่าวโดยทั่วไปแล้ว "การเมือง" หมายถึงการแทรกแซงโดยกลุ่มน้อยในพรรคการเมือง อันมุ่งที่จะบรรลุถึงความต้องการที่ไม่เหตุผลอันใดที่จะสร้างเสริมอภิสิทธิ์ทางการเมือง และความพยายามที่จะกุมเอาผลประโยชน์จากผู้บริหารงานพัฒนาการเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัวของพรรค พัฒนาการควรจะแยกตัวให้พ้นจากการเมืองในความหมายนี้

เมื่อพิจารณาจากประสบการณ์ของแต่ละประเทศ เราอาจสรุปวิธีการแก้ไขซึ่งพอจะยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติได้ โดยปกติความกดดันทางการเมืองจะเกิดขึ้นเมื่อมีการจัดตั้งหน่วยงานพัฒนาการในระยะแรก ๆ โดยที่จุดตั้งในตอนแรก ๆ นั้นได้ตั้งเห็นถึงผลเสียของอิทธิพลทางการเมือง เฉพาะอย่างยิ่งในระยะเริ่มต้นของโครงการจึงได้หาวิธีการป้องกันโดยการกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะได้รับแต่งตั้งว่า จะต้องผ่านการสอบแข่งขันซึ่งจัดโดยสำนักงานข้าราชการพลเรือน และจะต้องเข้าปฏิบัติงานเป็นระยะเวลาหกเดือนโดยไม่ได้รับเงินเดือน วิธีการดังกล่าวยังช่วยลดระดับความกดดันทางการเมืองที่มีต่อหน่วยงานพัฒนาการลงได้บ้าง

## 8. เครื่องมือสำหรับประเมินผลงานและปรับปรุงแก้ไขอุปสรรค

เนื่องจากการปฏิบัติตามโครงการพัฒนาต้องการความคืบหน้าอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องจัดหาเครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อใช้ในการประเมินผลและปรับปรุงแก้ไขอุปสรรค ที่เป็นเช่นนี้เพราะการปรับปรุงแก้ไขอุปสรรคและการประเมินผลงานอยู่เสมอจะช่วยให้งานพัฒนาการคืบหน้าอยู่เรื่อย

มีเหตุผลสองประการที่เห็นให้เห็นถึงความจำเป็นที่ควรจะมีการประเมินผลงานและการปรับปรุงแก้ไขอุปสรรค ประการแรกคือ พัฒนาการส่วนมากถูกคัดขาดจากโลกภายนอกและจำกัดอยู่ภายในอาณาเขตจำกัดของท้องถิ่นของตน ซึ่งท้องถิ่นอาจเป็นเพราะความยากลำบากในเรื่องการคมนาคมติดต่อ บรรดาพัฒนาการเหล่านั้นต้องการที่จะได้ทราบข่าวสารการเคลื่อนไหวต่าง ๆ ที่หนักกับเหตุการณ์ปัจจุบันซึ่งเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ของพัฒนาการในท้องถิ่น

อื่น ๆ เกี่ยวกับผลการวิจัยค้นคว้าทางสังคมและทางเกษตรกรรมเกี่ยวกับนโยบายของทางราชการ ประกาศต่าง ๆ และเกี่ยวกับความก้าวหน้าโดยทั่วไป ซึ่งสิ่งเหล่านี้นับว่าเป็นที่พัฒนาการจะต้องรับทราบอยู่เสมอ

ประการที่สอง ความคืบหน้าของงานพัฒนาการในหมู่บ้านต่าง ๆ ซึ่งอยู่ในระดับที่แตกต่างกันในระหว่างหมู่บ้านแต่ละแห่งนั้นอาจทำให้พัฒนาการบางคนเกิดความท้อถอย เพื่อให้เหมาะสมกับสิ่งเหล่านี้ โครงการพัฒนาหมู่บ้านจะต้องเป็นโครงการที่ปรับปรุงแก้ไขให้ทันกับเหตุการณ์ได้ง่ายและควรมีวิธีการที่จะรักษาระดับความคืบหน้าของโครงการพัฒนาการในหมู่บ้านหนึ่ง ๆ ไม่ให้เกินหน้าในหมู่บ้านอื่น ๆ มากนัก

มีวิธีการหลายอย่างที่สามารถช่วยให้มีการติดต่อหมุนเวียนข่าวสารระหว่างพัฒนาการด้วยกัน เช่น การออกวารสาร การมีบันทึกเสนอเรื่องต่าง ๆ และการเผยแพร่ผลการค้นคว้าวิจัย โดยสรุปสิ่งเหล่านี้ควรจะได้จัดตั้งให้พัฒนาการโดยรวดเร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ นอกเหนือไปจากนั้นควรจัดให้มีการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน ในส่วนภูมิภาคสำหรับพัฒนาการในจุดต่าง ๆ ที่มีประชากรหนาแน่น

#### 9. ปัญหาอื่น ๆ ในการบริหาร

นอกจากที่กล่าวมาแล้ว ยังมีปัญหาในทางบริหารอื่น ๆ ที่จะต้องหาทางแก้ไข ตัวอย่างเช่นจะต้องมีการเตือนให้พัฒนาการระดับหมู่บ้านระมัดระวังความสำคัญของการวางแผนงานที่ดีในการพัฒนาท้องถิ่น พัฒนากรอาจถูกขอหรือให้เข้าร่วมในการวางแผนงานพัฒนาการท้องถิ่นที่ตนรับผิดชอบ ปัญหาในการบริหารดังกล่าวอาจเกี่ยวข้องกับสิ่งต่าง ๆ ต่อไปนี้

- ก. การวางแผนพัฒนา
- ข. การทำรายงานผลคืบหน้าในการปฏิบัติงาน
- ค. การกำหนดเวลาทำงาน
- ง. การจัดที่พักอาศัยของพัฒนากร

(ก) การวางแผนพัฒนา

สิ่งสำคัญที่ต้องระมัดระวังในการจัดวางแผนงานตามโครงการก็คือ การแยกคำว่า “แผนพัฒนา” (Development Plan) กับ “แผนการปฏิบัติ” (Action Plan)

แผนพัฒนานั้นหมายถึง โครงการที่จะนำเอาทรัพยากรและอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในท้องถิ่นมาใช้ให้เกิดประโยชน์

ส่วนแผนการปฏิบัติงาน หมายถึง การจัดหาทรัพยากรและอุปกรณ์ต่าง ๆ ในระยะปัจจุบัน

สำหรับโครงการซึ่งต้องใช้ทรัพยากรสมบัติ เช่น เงินช่วยเหลือต่าง ๆ จะต้องจัดแผนงานพัฒนาการในรูปที่จะต้องใช้จัดหาทรัพยากรภายนอกเท่านั้น ส่วนทรัพยากรสมบัติจะต้องได้มาจากทรัพยากรที่มีอยู่แล้วในท้องถิ่นตนเอง หรือยกย่องกคคขอแผนพัฒนานั้น ในขั้นสุดท้ายก็จะกลายเป็นแผนการปฏิบัติงานอย่างกว้างขวางนั่นเอง

ปัญหาอาจเกิดขึ้นเมื่อคนส่วนมากทราบว่าโครงการพัฒนานั้นอาจจะได้รับความช่วยเหลือจากต่างประเทศ ในกรณีเช่นนี้ประชาชนในท้องถิ่นอาจคาดหวังว่าจะได้รับความช่วยเหลือสนับสนุนจากหน่วยงานอื่น และจะเริ่มวางแผนพัฒนาตามความคาดหมายนั้น หรือถ้าพิจารณาในอีกแง่หนึ่งก็ถือว่าการพัฒนาที่มีโอกาสเข้าร่วมในการวางแผนพัฒนาการหมู่บ้าน มีความเห็นใหม่เชิงไปในทำนองดังกล่าว ก็มักจะเป็นผลให้ประชาชนในหมู่บ้านเห็นคล้อยตามไปกับพัฒนาการด้วย

#### (ข) การทำรายงานผลคืบหน้าในการปฏิบัติงาน

พัฒนากรใหม่ ๆ ที่เข้ามาปฏิบัติงานตามโครงการพัฒนาที่ท้องถิ่นจำเป็นต้องได้รับการควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิดกว่าปกติ เนื่องจากนโยบายพัฒนาการมักจะไม่สู้แจ่มชัดและอาจจะยุ่งยากในบางครั้ง จึงจำเป็นต้องมีการชี้แจงโดยละเอียดเพื่อให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ทั้งในด้านนโยบายและด้านวิธีดำเนินการ

การทำรายงานผลคืบหน้าในการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการอันหนึ่งที่น่าสนใจในพิสัยนี้ โดยมุ่งผลในด้านควบคุมและด้านการรวบรวมข่าวสารต่าง ๆ ในรายงานนี้จะเกี่ยวกับกิจกรรมประจำวันของพัฒนากร ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น วิธีการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาและข้อวิจารณ์ต่าง ๆ ซึ่งมีส่วนช่วยในการแก้ไข้ปัญหา ถ้าหากว่าไม่เป็นการเบียดเบียนเกินไป หรือไม่เป็นการขัดข้องวัตถุประสงค์ในการควบคุมแล้ว การทำรายงานผลเช่นนี้ย่อมจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมาก

## (ค) การกำหนดเวลาทำงาน

ถ้าหากว่าประสบการณ์ของพัฒนากรในประเทศฟิลิปปินส์เกี่ยวกับสภาพการทำงานที่แท้จริงในหมู่บ้านต่าง ๆ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องได้แล้ว เราขอมิได้สามารถที่จะกำหนดชั่วโมงทำงานของพัฒนากรขึ้นเป็นมาตรฐานได้ มีกิจกรรมหลายอย่างซึ่งสามารถจะทำได้เฉพาะในเวลาเย็น ๆ หรือค่ำ ๆ ในกรณีเช่นนั้น ความรู้สึกของพัฒนากรจะเป็นเช่นไรในเมื่อเขาจำต้องทำงานอีก 8 ชั่วโมง ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ในเวลากลางวัน แต่ตามของอีกแห่งหนึ่ง การกำหนดเวลาทำงานให้เป็นมาตรฐานไว้ ก็อาจจะเป็นเรื่องจำเป็นในการปกครองบังคับบัญชา ตลอดจนปัญหาจึงมีอยู่ว่า เราจะทำอย่างไรจึงจะให้ผลประโยชน์ทั้งสองประการนี้ไม่ขัดแย้งซึ่งกันและกันได้

## (ง) การจัดที่พักอาศัยของพัฒนากร

มีความเห็นแยกเป็นสองฝ่ายเกี่ยวกับเรื่องการจัดที่พักอาศัยของพัฒนากร ฝ่ายหนึ่งเห็นว่าการทำงานของพัฒนากรได้พักอยู่ในหมู่บ้านนั้น ๆ เป็นผลดีในอันที่จะได้ติดต่อกับชาวบ้านได้อย่างสะดวกรวดเร็ว อีกฝ่ายหนึ่งเห็นว่าการทำงานของพัฒนากรพักอยู่ในหมู่บ้านนั้นจะทำให้พัฒนากรเคยชินกับสภาพการของหมู่บ้านนั้น ๆ จนมองข้ามข้อบกพร่องต่างๆ ไปเสีย ตัวอย่างเช่นพัฒนากรอาจเกิดความรู้สึกขามขิงในความเป็นอยู่ตามแบบฉบับเดิมของท้องถิ่น จนทำให้ไม่อาจมองเห็นสถานการณ์ที่แท้จริงของท้องถิ่นได้

ความเห็นทั้งสองฝ่ายนี้ไม่อาจจะตัดสินชัดลงไปได้ว่าฝ่ายใดถูกฝ่ายใดผิด บางทีอาจเป็นผลดีถ้าหากว่าพัฒนากรจะมีความรู้สึกติดอกติดใจของถิ่นนั้นบ้าง และรู้สึกทางเห็นบ้างในบางครั้งบางกรณี ตามหลักฐานที่นำมาอ้างอิงทั้งหลายนี้ได้แสดงให้เห็นว่าควรจะต้องรูปปัญหาไปในทางใด แต่จากประสบการณ์ซึ่งชี้ให้เห็นว่าพัฒนากรไม่อาจจะสร้างความรู้สึกทั้งสองชนิดได้ในเวลาเดียวกันนั้นน่าจะได้ยึดถือเป็นข้อควรพิจารณาไว้บ้าง

## บทสรุป

ทุกถาอมาตงทงต้น เป็นวิชาการ ซึ่งประเทศฟิลิปปินส์และประเทศอื่นบางประเทศยอมรับว่ามีประโยชน์ในด้านกรปฏิบัติงานตามโครงการพัฒนาท้องถิ่นระดับหมู่บ้าน เป็นที่เห็นได้ชัดว่าการปฏิบัติตามโครงการพัฒนากรท้องถิ่นย่อมจะผิดแปลกกันไปแต่แต่สภาพการณ์ทางชนบทประเพณีและวัฒนธรรมของแต่ละท้องถิ่น ๆ ไป

อาจมีวิธีการที่เหมาะสมอย่างอื่น ๆ สำหรับจะใช้ปฏิบัติในท้องถิ่นอื่น ๆ ซึ่งมีสภาพความเป็นอยู่แตกต่างไปจากนี้ การตัดสินใจเลือกหาทางปฏิบัติโดยพิจารณาถึงลักษณะของโครงการและชนบทรรมนิยมประเพณีทางวัฒนธรรมของท้องถิ่นนั้นนับว่าเป็นสิ่งจำเป็นยิ่งสิ่งจำเป็นอื่น ๆ ได้แก่การที่จะค้นหา จำแนกชนิด และอธิบายถึงวิธีการต่าง ๆ ไปด้วย นอกจากนี้ยังจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีการเผยแพร่ข่าวสารที่เกี่ยวข้องอย่างกว้างขวาง เพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจโดยลึกซึ้งในวงกว้าง อันอาจจะเป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของการท้องถิ่นต่อไป ดังเห็นได้แก่การวิจัยค้นคว้าโดยละเอียดเกี่ยวกับเนื้อหาของข่าวสารที่จะเผยแพร่และวิธีการที่จะแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกันในบรรดาผู้บริหารงานด้านพัฒนาการทั้งหลาย.

“Without organization there is no society; without society humans cannot live.”

“Through organization, or organized activity, men have become able to do many things which otherwise are simply impossible.”

*William J. Siffin. O & M Introduction (Bangkok: Institute of Public Administration, Thammasat University, 1959), p. 1.*