

รูปแบบการดำเนินงานของกลุ่มท่องเที่ยวโดยชุมชน ในเขตภาคเหนือตอนล่าง

Pattern of Community-Based Tourism Operation in the Lower Northern Thailand

เพชรศรี นนท์ศิริ

Petchsri Nonsiri*

บทคัดย่อ

การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการดำเนินงานของกลุ่มการท่องเที่ยวโดยชุมชนในเขตภาคเหนือตอนล่าง จำนวน 4 ชุมชน ได้แก่ชุมชนบ้านนาตันจัน จังหวัดสุโขทัย ชุมชนบ้านหนองแม่เนา จังหวัดเพชรบูรณ์ ชุมชนบ้านใหม่ร่องกล้า จังหวัดพิษณุโลก และชุมชนบ้านแม่พูล จังหวัดอุตรดิตถ์ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีรูปแบบการดำเนินการแบบกระจายอำนาจ ด้านเศรษฐกิจมีการกระจายรายได้อย่างทั่วถึง ด้านการมีส่วนร่วม คนในชุมชนมีส่วนร่วมทั้งในการจัดตั้งวางแผนและดำเนินงาน อย่างไรก็ตาม พบแนวโน้มของการรวมอำนาจการตัดสินใจของผู้นำกลุ่ม ซึ่งเป็นสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในบางกลุ่ม นอกจากนี้ ภูมิหลังการก่อตั้ง องค์กรพี่เลี้ยง และภาวะความเป็นผู้นำของผู้นำกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการกำหนดรูปแบบการดำเนินงานของกลุ่มการท่องเที่ยวโดยชุมชนและความสำเร็จของกลุ่ม

คำสำคัญ: การท่องเที่ยวโดยชุมชน, รูปแบบการดำเนินงาน, ภาคเหนือตอนล่าง

Abstract

The research aims to study operating pattern of community-based tourism groups in the Lower Northern Thailand. Four tourism communities including; Baan Naa Ton Chan, Sukhothai Province, Baan Nong Mae Na, Petchabhun Province, Baan Mai Rong Kla, Phitsanulok Province and Baan Mae Poon, Uttaradit Province were selected for a case study research. The research was conducted by using qualitative methodology whereby data collection was done through in-depth interview and participant observation. The

* Doctor of Tourism Geography, lecturer at Naresuan University, Phitsanulok, Thailand

research findings reveal four patterns of decentralized management and operation. In terms of economic aspect, the revenues can be shared fairly among the group members. Besides, they participate in all levels; establishment, planning and operation. However, there is a tendency of centralized decision of the group's leader leading to conflict among members in some groups. Moreover, the background of group establishment, mentor organization and leaderships influence the pattern figuration of community-based tourism and their success.

Key Words: Community-Based Tourism, Pattern of Tourism Operation, Lower Northern Thailand

บทนำ

ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา ชุมชนได้เข้ามามีบทบาทในการจัดการการท่องเที่ยวมากขึ้น ทำให้เกิดรูปแบบ “การท่องเที่ยวโดยชุมชน (Community-Based Tourism-CBT)” ซึ่งเป็นการจัดการที่มีกลุ่มชุมชนเป็นผู้ขับเคลื่อน การบริหารจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วมของชาวบ้านถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่น โดยอาศัยการร่วมแรงร่วมใจของชุมชนเจ้าของพื้นที่ให้การสนับสนุน ส่งเสริม อนุรักษ์ทรัพยากร และนำมาสร้างมูลค่าเพิ่มจากกิจกรรมท่องเที่ยว อันนำมาซึ่งรายได้เสริมให้แก่คนในชุมชน ด้วยคุณประโยชน์ดังกล่าว การท่องเที่ยวโดยชุมชนจึงถูกนำมาใช้เป็นกลไกในการขับเคลื่อนและพัฒนาท้องถิ่น

การท่องเที่ยวโดยชุมชนเติบโตอย่างรวดเร็วระหว่าง ปีพ.ศ. 2540-2544 (แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8) ที่เน้นบทบาทการพัฒนาชุมชน และการที่รัฐบาลออกกฎหมายการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น ซึ่งเป็นแรงผลักดันให้องค์กรท้องถิ่นและหน่วยงานต่างๆ เริ่มหันมาให้ความสำคัญกับการสร้างรายได้ ให้กับชุมชนโดยใช้การท่องเที่ยวเป็นจุดขาย จึงทำให้เกิดกิจกรรมการท่องเที่ยว หลากรูปแบบในชุมชน ซึ่งการจัดกิจกรรมโฮมสเตย์ก็เป็นรูปแบบการท่องเที่ยวที่ได้รับความนิยมมาก ทั้งจากองค์กรท้องถิ่น องค์กรเอกชน และหน่วยงานภาครัฐระหว่างปี พ.ศ. 2547-2550 พบว่า มีชุมชนที่จัดการท่องเที่ยวในรูปแบบของกลุ่มโฮมสเตย์กว่า 87 ชุมชนทั่วประเทศ หรือมีบ้านพักโฮมสเตย์กว่า 1,000 หลัง (สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว, 2553) นอกจากนี้ ยังมี กิจกรรมโฮมสเตย์ที่ดำเนินการโดยอิสระ มิได้ขึ้นทะเบียนกับหน่วยงานท่องเที่ยวภาครัฐอีกเป็นจำนวนมาก ชื่อเสียงและความสำเร็จของกลุ่มท่องเที่ยวโดยชุมชนหลายแห่ง อาทิ ชุมชนคีรีวง จังหวัดนครศรีธรรมราช ชุมชนเกาะยาวน้อย จังหวัดพังงา ชุมชนบ้านแม่กำปอง จังหวัดเชียงใหม่ กลายเป็นต้นแบบที่กระตุ้นให้ท้องถิ่นต่างๆ หันมาจัดกิจกรรมการท่องเที่ยวในชุมชนอย่างแพร่หลาย

อย่างไรก็ตาม การเติบโตของกิจการท่องเที่ยวโดยชุมชนที่เกิดจากนโยบายการส่งเสริมการท่องเที่ยวจากบนลงล่าง (Top-Down) ของภาครัฐ ก่อให้เกิดปัญหาหลายอย่างตามมา เช่น ความขัดแย้งจากการทำงานกลุ่ม และการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการท่องเที่ยวจนทำให้เกิดการทำลายวิถีชีวิตสังคมวัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม ดังนั้น รูปแบบการดำเนินงานของกลุ่มท่องเที่ยวโดยชุมชนที่เหมาะสม จึงนำมาซึ่งคำถามเริ่มต้นของงานวิจัยชิ้นนี้

จากศึกษาการดำเนินงานของกลุ่มท่องเที่ยวชุมชนในประเทศไทยพบว่า มีการดำเนินงานใน 2 รูปแบบหลัก คือ การบริหารจัดการแบบรวมอำนาจ (Centralized Management) ซึ่งมีลักษณะ 3 ประการคือ 1) มีการรวมอำนาจทางการบริหารจัดการ 2) การตัดสินใจ และ 3) มีความสัมพันธ์ในลักษณะการบังคับบัญชา และการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ (Decentralized Management) มีลักษณะ 1) มีการแบ่งงานกันทำ 2) การมีส่วนร่วมของสมาชิก และ 3) มีระบบการกระจายรายได้
 อย่างเป็นธรรม (ประยูร กาญจนดุล อ่างใน มาโนช นามเดช, 2552) จากการศึกษาวิเคราะห์รูปแบบการดำเนินงานทั้ง 2 รูปแบบพบข้อดีและข้อเสีย ดังอธิบายในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 : เปรียบเทียบคุณลักษณะและข้อดี-ข้อเสียของการจัดการแบบรวมอำนาจและกระจายอำนาจของกลุ่มการท่องเที่ยวโดยชุมชนในประเทศไทย (เพชรศรี นนท์ศิริ, 2553)

รูปแบบ	ลักษณะ	ข้อดี	ข้อเสีย
การดำเนินงานแบบรวมอำนาจของกลุ่มท่องเที่ยวโดยชุมชน (Centralized Management)	<ul style="list-style-type: none"> -มีการบริหารจัดการในลักษณะการสั่งการมากกว่าการขอความร่วมมือ -มีการรวมอำนาจในการตัดสินใจ ผลประโยชน์ด้านการเงินหรือเศรษฐกิจเข้าสู่ส่วนกลาง 	<ul style="list-style-type: none"> -มีการบริหารงานที่คล่องตัว สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว -เกิดการประหยัดเนื่องจากขนาด (Economy of scale) 	<ul style="list-style-type: none"> -ขาดธรรมาภิบาลและความเป็นประชาธิปไตย -ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในชุมชน
การจัดการแบบกระจายอำนาจของกลุ่มท่องเที่ยวโดยชุมชน (Decentralized Management)	<ul style="list-style-type: none"> -มีการแบ่งหน้าที่ในการทำงาน -การมีส่วนร่วมทั้งของสมาชิกทั้งในระดับระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ -มีการกระจายรายได้ที่เป็นธรรม 	<ul style="list-style-type: none"> -เกิดการเรียนรู้การทำงานในระบอบประชาธิปไตย -เกิดการส่งเสริมการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างสมาชิก 	<ul style="list-style-type: none"> ความซับซ้อนในการทำงาน เนื่องจากความคิดเห็นที่แตกต่าง ซึ่งบางครั้งอาจนำมาซึ่งความขัดแย้งในชุมชน

นอกจากนี้ ยังพบปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนดรูปแบบการดำเนินงานของกลุ่มท่องเที่ยวโดยชุมชนอีกหลายประการ เช่น ผู้นำกลุ่ม ภูมิหลังการจัดตั้งกลุ่มและองค์กรพี่เลี้ยง อย่างไรก็ตาม การศึกษานี้มีได้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยดังกล่าวกับรูปแบบการดำเนินงานฯ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของชุมชนท่องเที่ยวอย่างชัดเจน นอกจากนี้ ยังพบงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการดำเนินงานและปัจจัยความสำเร็จของกลุ่มท่องเที่ยวโดยชุมชนน้อย ประเด็นดังกล่าวจึงเป็นที่มาของงานวิจัยชิ้นนี้

ภาคเหนือตอนล่าง เป็นภูมิภาคที่มีศักยภาพในการจัดการท่องเที่ยวโดยชุมชนอยู่มาก จากการศึกษาของ ศุภลักษณ์ วิริยะสุนทร และคณะ, 2551 พบว่ามีชุมชนที่สามารถเป็นแหล่งท่องเที่ยวได้ถึง 26 แห่ง ทั้งนี้มีชุมชนท่องเที่ยวเพียง 4 แห่ง ที่พัฒนาเป็นแหล่งท่องเที่ยว คือ ชุมชนบ้านนาต้นจั่น ตำบลบ้านตึก อำเภอศรีสัชนาลัย จังหวัดสุโขทัย ชุมชนบ้านหนองแม่นา ตำบลหนองแม่นา จังหวัดเพชรบูรณ์ ชุมชนบ้านร่องกล้า ตำบลเนินเพิ่ม อำเภอนครไทย จังหวัดพิษณุโลก และชุมชนบ้านแม่พูล ตำบลแม่พูล อำเภอลับแล จังหวัดอุตรดิตถ์

งานวิจัยเรื่อง “รูปแบบการดำเนินงานของกลุ่มท่องเที่ยวโดยชุมชน ในเขตภาคเหนือตอนล่าง” จึงเกิดขึ้น โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษารูปแบบการดำเนินงานของกลุ่มท่องเที่ยวโดยชุมชน และ 2) วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของกลุ่มท่องเที่ยวโดยชุมชน ทั้งนี้ผลที่ได้ จะนำไปใช้เป็นตัวแบบเพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชน ให้กับชุมชนในเขตภาคเหนือตอนล่างที่มีศักยภาพและต้องการพัฒนากิจกรรมการท่องเที่ยวในชุมชนอีกหลายแห่ง

ประเด็นการศึกษาหลักของงานวิจัยนี้ สามารถอธิบายได้ตามแผนภาพที่ 1

แผนภาพที่ 1: ประเด็นศึกษาหลักของงานวิจัย



จากแผนภาพข้างต้น แสดงให้เห็นถึงประเด็นหลักที่ต้องการศึกษา สมมติฐานตั้งต้นที่ทำให้สามารถกำหนดคำถามย่อยในงานวิจัย ซึ่งวิธีการดำเนินงานวิจัยเช่นนี้ ทำให้เรากำหนดระเบียบวิธีวิจัยที่สามารถตอบคำถามได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Study) โดยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนหลัก คือ งานวิเคราะห์เอกสาร และการดำเนินงานภาคสนาม

1) การศึกษาข้อมูลเอกสาร ผู้วิจัยทำการศึกษาข้อมูลเอกสารเกี่ยวกับแหล่งท่องเที่ยวโดยชุมชนในพื้นที่ศึกษาคือ ในเขตภาคเหนือตอนล่าง จากหนังสือ ตำรา วารสาร ผลงานวิชาการ และเว็บไซต์ต่างๆ ทั้งนี้เพื่อคัดเลือกกรณีศึกษา และบริบทของการท่องเที่ยวโดยชุมชนในประเทศไทย และภาคเหนือตอนล่าง รวมถึงแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องต่างๆ

2) การดำเนินงานภาคสนาม ผู้วิจัยลงพื้นที่ศึกษาด้วยตัวเอง เพื่อทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยใช้แบบสอบถามแบบมีโครงสร้างที่เน้นการศึกษาแรงจูงใจในการจัดตั้งกลุ่มการท่องเที่ยว กระบวนการจัดตั้ง การดำเนินงานร่วมระหว่างชุมชนและองค์กรพี่เลี้ยง โครงสร้างการบริหารและการดำเนินงานกลุ่ม การมีส่วนร่วมของสมาชิกในเรื่องต่างๆ คุณลักษณะของผู้นำ เป็นต้น นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังใช้การสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) โดยใช้แบบสังเกตการณ์ เป็นเครื่องมือ การศึกษาเน้นสังเกตการทำงานขณะต้อนรับนักท่องเที่ยว การแสดงออก (Action) ของสมาชิกระหว่างการต้อนรับ และการแก้ไขปัญหาระหว่างการให้บริการผู้มาเยือน เป็นต้น

กลุ่มเป้าหมายในการสัมภาษณ์เชิงลึกประกอบด้วย ผู้นำชุมชน คณะกรรมการหรือสมาชิกกลุ่มท่องเที่ยวโดยชุมชน และประชาชนทั่วไป ผู้วิจัยขออนุญาตผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อขอบันทึกเสียง ถ่ายภาพประกอบ และขออนุญาตเผยแพร่ภาพถ่ายที่จะนำไปใช้ในงานวิจัย ข้อมูลที่ได้จะนำมาถอดเทป และทำการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ตามประเด็นต่างๆ พร้อมกับบรรยายแบบพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis) เพื่ออธิบายให้เห็นถึงกระบวนการดำเนินงานของกลุ่มท่องเที่ยวโดยชุมชน รวมถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการกำหนดรูปแบบการดำเนินงานและความสำเร็จของการดำเนินงานกลุ่ม

ตารางที่ 1: คำถามการวิจัย วิธีการศึกษา และเครื่องมือที่ใช้การศึกษา

คำถามย่อย	วิธีการ	เครื่องมือ
1. การดำเนินงานของกลุ่มท่องเที่ยวโดยชุมชนเป็นแบบใด? แบบรวมอำนาจ กระจายอำนาจหรือแบบอื่น?	ศึกษาการดำเนินงานของกลุ่ม โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม	แบบสอบถามแบบมีโครงสร้างซึ่งประกอบไปด้วยคำถามเกี่ยวกับการดำเนินงานของกลุ่ม ก่อนระหว่าง และ หลังการให้บริการนักท่องเที่ยว นอกจากนี้ยังใช้แบบสังเกตการณ์ เพื่อเป็นแนวทางในการสังเกตระหว่างการให้บริการแก่ผู้เยี่ยมชม
2. คุณลักษณะผู้นำของผู้นำกลุ่ม และปัจจัยอื่นๆ ส่งผลต่อรูปแบบการดำเนินงานของกลุ่มหรือไม่? อย่างไร?	ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม	ใช้แบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง สอบถามสมาชิกในกลุ่มเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำกลุ่ม วิธีการบริหารจัดการของผู้นำ ฯลฯ
3. ภูมิหลังในการจัดตั้งกลุ่มมีผลต่อวิธีการทำงานของกลุ่มหรือไม่? อย่างไร?	ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก	ใช้แบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง ศึกษาประเด็นเรื่องแรงจูงใจในการจัดตั้งกลุ่ม ผู้ริเริ่ม วิธีการทำงาน ระยะเวลาในการจัดตั้งกลุ่ม
4. องค์กรพี่เลี้ยงมีความสำคัญต่อรูปแบบและความสำเร็จของกลุ่มท่องเที่ยวโดยชุมชนและหรือไม่? อย่างไร?	ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก	ใช้แบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง เป็นเครื่องมือ ซึ่งประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับความช่วยเหลือจากองค์กรพี่เลี้ยง การดำเนินงานร่วมกับพี่เลี้ยง เป็นต้น

กลุ่มตัวอย่างและขอบเขตด้านพื้นที่ศึกษา

ผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกพื้นที่ศึกษาจำนวน 4 ชุมชน จากการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาจากข้อมูลเอกสาร และการลงสำรวจพื้นที่จริงในบางชุมชน ก่อนทำการตัดสินใจคัดเลือกพื้นที่ศึกษาตามคุณลักษณะที่กำหนด ซึ่งเกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างถูกกำหนดขึ้นตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานของการวิจัย (แผนภาพที่ 1) โดยมีเกณฑ์การคัดเลือก ดังต่อไปนี้

1. มีการรวมกลุ่มกันทำงานในลักษณะกลุ่ม/ชมรม/สมาคม เพื่อให้ตรงกับคำนิยามของ “การท่องเที่ยวโดยชุมชน” กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นกรณีศึกษาจะต้องมีการรวมกลุ่มกันทำงาน ไม่ว่าจะชื่อเรียกเป็น กลุ่ม ชมรม หรือ สมาคม กิจกรรมการท่องเที่ยวจะต้องถูกขับเคลื่อนด้วยการทำงานของกลุ่มคนตั้งแต่ 5 คนขึ้นไป ทั้งนี้เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษากระบวนการทำงานร่วมกันของกลุ่มท่องเที่ยว

2. มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักในวงกว้างในฐานะแหล่งท่องเที่ยวโดยชุมชน/โฮมสเตย์ การมีชื่อเสียงและเป็นที่รู้จักจะเป็นอย่างไรการรับรองความสำเร็จของการดำเนินงานได้ระดับหนึ่ง

3. มีประสบการณ์ในการทำงานไม่น้อยกว่า 3 ปี ชุมชนที่ใช้เป็นกรณีศึกษาควรต้องมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ประสบการณ์ทำงานต้องไม่น้อยกว่า 3 ปี ทั้งนี้เพื่อให้เห็นการเปลี่ยนแปลง ตั้งแต่การเริ่มก่อตั้ง การเติบโตของกลุ่ม ประสบการณ์ในการทำงานกลุ่ม การร่วมกันแก้ไขปัญหา เป็นต้น

4. มีองค์กรพี่เลี้ยงหรือเป็นสมาชิกเครือข่ายด้านการท่องเที่ยว กลุ่มตัวอย่างต้องมีการดำเนินงานร่วมกับองค์กรพี่เลี้ยง ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ สถาบันการศึกษา ภาคเอกชน หรือ องค์กรอิสระ (NGO) หรือเป็นชุมชนท่องเที่ยวที่เป็นสมาชิกเครือข่ายขององค์กรท่องเที่ยว ทั้งนี้เพื่อเป็นการศึกษาบทบาทและวิธีการทำงานขององค์กรพี่เลี้ยงกับกลุ่มท่องเที่ยวโดยชุมชน เพื่อหาคำตอบว่าการดำเนินงานขององค์กรพี่เลี้ยงส่งผลอย่างไรต่อการดำเนินงานของกลุ่มท่องเที่ยวโดยชุมชน

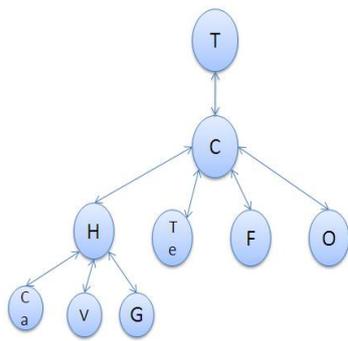
สรุปผลการศึกษาและการอภิปรายผล

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อศึกษารูปแบบการดำเนินงานของกลุ่มท่องเที่ยวโดยชุมชน และปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงาน โดยมีประเด็นศึกษาย่อย 4 ประการ คือ 1) การดำเนินงานของกลุ่มท่องเที่ยวโดยชุมชนเป็นแบบใด? แบบรวมอำนาจ กระจายอำนาจหรือแบบอื่น? 2) คุณลักษณะของผู้นำกลุ่ม ส่งผลต่อรูปแบบการดำเนินงานของกลุ่มหรือไม่? อย่างไร? 3) ภูมิหลังในการจัดตั้งกลุ่มมีผลต่อวิธีการทำงานของกลุ่มหรือไม่?? และ 4) องค์กรพี่เลี้ยงมีความสำคัญต่อรูปแบบการดำเนินงานและความสำเร็จของกลุ่มท่องเที่ยวโดยชุมชนหรือไม่? อย่างไร? เพื่อความชัดเจนในการตอบคำถามการวิจัย ผู้วิจัยขออภิปรายแยกตามประเด็นคำถามย่อย ดังต่อไปนี้

1. รูปแบบการดำเนินงานของกลุ่มท่องเที่ยวโดยชุมชน

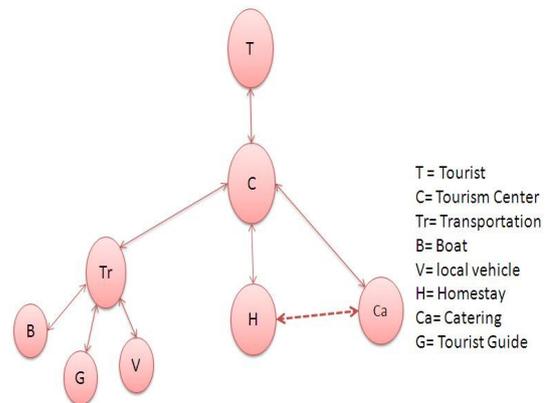
ทฤษฎีการรวมอำนาจและกระจายอำนาจของประยูร กาญจนดุล, 2483 ที่ได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญ 3 ประการของการรวมอำนาจ (Centralization) กล่าวคือ 1) การรวมอำนาจทางการเมือง 2) การรวมอำนาจการตัดสินใจ และ 3) การมีความสัมพันธ์ในลักษณะการบังคับบัญชา และลักษณะของการกระจายอำนาจ (Decentralization) ประกอบด้วย 1) การแบ่งงานกันทำ 2) การมีส่วนร่วมของสมาชิก 3) มีระบบการกระจายผลประโยชน์อย่างเป็นธรรม ซึ่งลักษณะเหล่านี้ ได้ถูกนำมาเป็นกรอบในการวิเคราะห์รูปแบบการดำเนินการของกลุ่มตัวอย่าง ดังแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 2 : รูปแบบการดำเนินงานของกลุ่มท่องเที่ยวโดยชุมชนกรณีศึกษา 4 แห่ง



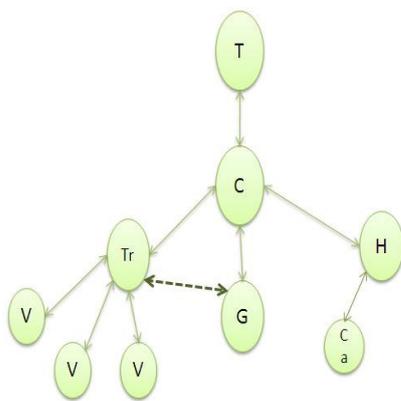
T = Tourist
V = Vehicle
C = Tourism Center
H = Homestay
Ca = Catering
G = Tourist Guide
Te = Textile Group
O = Old Age Group
F = Furniture

กลุ่มทอผ้าบ้านนาต้นจันทน์ อ.ศรีสำราญ จ.สุโขทัย



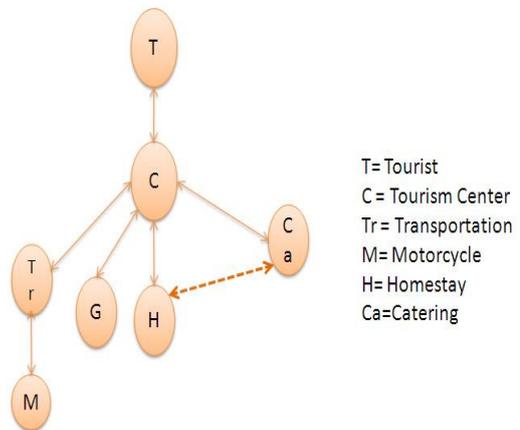
T = Tourist
C = Tourism Center
Tr = Transportation
B = Boat
V = local vehicle
H = Homestay
Ca = Catering
G = Tourist Guide

บ้านหนองแม่นา อ.เขาค้อ จ.เพชรบูรณ์



T = Tourist
C = Tourism Center
Tr = Transportation
V = local Vehicle
H = Homestay
Ca = Catering
G = Tourist Guide

บ้านใหม่ช่องกล้า อ.นครไทย จ.พิษณุโลก



T = Tourist
C = Tourism Center
Tr = Transportation
M = Motorcycle
H = Homestay
Ca = Catering

บ้านแม่พล อ.ลับแล จ.อุตรดิตถ์

แผนภาพที่ 2 แสดงลักษณะการดำเนินงานของทั้ง 4 กลุ่มๆ ที่เน้นการแบ่งงานกันทำและการกระจายรายได้ระหว่างสมาชิก ซึ่งเมื่อพิจารณาลักษณะการดำเนินงานตามทฤษฎีของการรวมและกระจายอำนาจการปกครองพบว่า การดำเนินงานของกลุ่มการท่องเที่ยวกรณีศึกษาทั้ง 4 แห่ง มีรูปแบบการดำเนินงานแบบกระจายอำนาจ ด้วยมีลักษณะดังต่อไปนี้

1) การแบ่งงานกันทำ จะเห็นได้ว่า กรณีศึกษาทั้ง 4 แห่ง มีการจัดตั้งองค์กรที่มีโครงสร้างในการบริหารงานชัดเจน โดยใช้หลักประชาธิปไตยเป็นแนวทาง เช่น มีการเลือกตั้งประธานกลุ่มและคณะกรรมการ มีการกำหนดตำแหน่งงาน วางกฎระเบียบ ข้อปฏิบัติ และบทลงโทษ ที่เกิดจากการตกลงร่วมกัน โดยยึดเสียงข้างมาก นอกจากนี้ ยังมีการแบ่งหน้าที่เป็นฝ่ายต่างๆ อย่างเป็นระบบ สมาชิกที่รับผิดชอบในแต่ละฝ่าย ต่างมีอำนาจในการตัดสินใจ หรือแก้ไขปัญหาตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตนได้ เช่น ในกรณีของกลุ่มบ้านหนองแม่นา เมื่อนักท่องเที่ยวต่อรองค่าอาหาร

กลางวัน ผู้รับหน้าที่ติดต่อประสานงาน (ประธานกลุ่มฯ) ไม่สามารถตัดสินใจลดราคาหรือตอบตกลงได้ทันที แต่ต้องนำเรื่องมาปรึกษาฝ่ายจัดเตรียมอาหารถึงสิ่งที่นักท่องเที่ยวร้องขอ ก่อนประสานกับนักท่องเที่ยวอีกครั้ง สิ่งนี้แสดงให้เห็นถึง ความเคารพในหน้าที่และการตัดสินใจของสมาชิกในแต่ละฝ่าย การแบ่งงานกันทำ จะไม่สามารถสร้างระบบการทำงานที่เต็มประสิทธิภาพได้ หากไม่เปิดโอกาสในการตัดสินใจและ/หรือแก้ไขปัญหากันสมาชิก

นอกจากนี้ การสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ ผ่านการประชุมที่มีการกำหนดวัน เวลา สถานที่ประชุมอย่างชัดเจน เช่น บ้านแม่พูลกำหนดให้มีการประชุมทุกวันที่ 9 ของเดือน ณ บ้านพักของสมาชิกคนใดคนหนึ่งหมุนเวียนกัน หรือทุกครั้งก่อนมีนักท่องเที่ยวเดินทางเข้ามา จะช่วยในการเชื่อมความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิก หรือเป็นการประเมินผลการทำงานของกลุ่ม นอกจากนี้ ในที่ประชุม สมาชิกยังมีโอกาสที่แสดงความคิดเห็น การเปิดเวทีให้มีการอภิปราย ถกเถียง อย่างมีเหตุมีผล ประนีประนอม โดยอาศัยความสัมพันธ์อันดีที่ญาติมิตรของสมาชิก จะเป็นการส่งเสริมการถ่ายทอดและองค์ความรู้ระหว่างสมาชิก และยังเป็นการสร้างรากฐานการทำงานอันมั่นคงอีกด้วย

2) การมีส่วนร่วม ทั้งระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ จะเห็นได้ว่า การจัดโครงสร้างและแบ่งงานกันทำของสมาชิก ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของสมาชิกโดยเฉพาะในระดับปฏิบัติการ สังเกตได้จากการต้อนรับนักท่องเที่ยวหมู่คณะ เมื่อนักท่องเที่ยวเดินทางมาถึงสมาชิกจะเดินมาต้อนรับนักท่องเที่ยวอย่างพร้อมเพรียง ต่างฝ่ายต่างทำหน้าที่ที่รับผิดชอบงานของตนอย่างแข็งขัน สมาชิกแสดงถึงความเต็มใจและกระตือรือร้นต่อการทำงานร่วมกัน การมีส่วนร่วมในระดับนโยบายเป็นเรื่องที่สังเกตยาก อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาโครงสร้างองค์กรของกรณีศึกษาทั้ง 4 แห่ง พบว่า ผู้นำกลุ่มหรือคณะกรรมการมีผู้ใดดำรงตำแหน่งทางการปกครองของท้องถิ่น หรือมีฐานะทางการเงินดีกว่าคนอื่น ๆ ซึ่งทำให้สมาชิกทุกคนมีความเท่าเทียมกัน การกำหนดนโยบายหรือแนวทางในการดำเนินงานกลุ่ม สมาชิกจึงกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี

นอกจากการคำนึงถึงการมีส่วนร่วมระหว่างสมาชิกแล้ว กลุ่มการท่องเที่ยวโดยชุมชน ยังคำนึงถึงการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการท่องเที่ยวของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในชุมชน ไม่ว่าจะเป็นภาคประชาชน คือ คนทั่วไปในชุมชน ก็สามารถมีส่วนร่วมในการให้บริการแก่นักท่องเที่ยว ซึ่งรายได้เพียงเล็กน้อยก็ถือว่าสร้างการกระจายประโยชน์ในวงกว้าง เช่น นางเสงี่ยม แสงวงลาภ (บ้านนาตันจัน) รับซื้อผักจากเพื่อนบ้านเพื่อประกอบอาหารให้นักท่องเที่ยว นายสมพงษ์ ตุ่มคำ (บ้านหนองแม่) เพื่อสร้างโอกาสให้สามารถขายสินค้า จึงนำนักท่องเที่ยวไปเยี่ยมชมกิจการทำเฟอร์นิเจอร์จากไม้ไผ่ในหมู่บ้านใกล้เคียง นายประโยชน์ ทีกว้าง (กลุ่มโฮมสเตย์บ้านลับแล) นำนักท่องเที่ยวแวะซื้อผลไม้และสินค้าจากตลาดกลางการเกษตรของหมู่บ้าน เป็นต้น การมีส่วนร่วมกับภาครัฐ ในฐานะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นเป็นเรื่องที่กลุ่มท่องเที่ยวโดยชุมชนมีอาจเพิกเฉยได้ กลุ่มการท่องเที่ยวโดยชุมชนบ้านร่องกล้า เป็นตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนในประสานงานกับภาครัฐ จนทำให้สามารถลบภาพลักษณ์ของม้งในอดีต ที่เป็นผู้ตัดไม้ทำลายป่า กลายเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการอนุรักษ์ผืนป่า

และให้ความช่วยเหลือภาครัฐ (อุทยานแห่งชาติภูหินร่องกล้า) ในการพัฒนาสิ่งแวดล้อมและทัศนียภาพ เช่น ร่วมปลูกต้นพญาเสือโคร่งในบริเวณอุทยานภูหินร่องกล้าจำนวน 4,000 ต้น หรือชมรมคนรักป่าหนองแม่นา ช่วยในการสอดส่องดูแลการตัดไม้ทำลายป่า หรือ ป้องกันไฟป่ากับอุทยานแห่งชาติทุ่งแสลงหลวง ในขณะที่เดียวกัน กลุ่มท่องเที่ยวบ้านหนองแม่นา ยังทำงานประสานร่วมกับภาคเอกชน เช่น ไรจ์นทร์แรม โรงแรมเขาต่อทะเลภู ในการให้บริการนักท่องเที่ยวร่วมกัน จะเห็นได้ว่า ทั้ง 4 กรณีศึกษา นอกจากจะให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของสมาชิก ทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการแล้ว การมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทางการท่องเที่ยวในท้องถิ่น ก็เป็นพันธกิจที่สำคัญอย่างหนึ่งของกลุ่มท่องเที่ยวโดยชุมชน

3) มีระบบการกระจายรายได้ที่เป็นธรรม เป็นคุณลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ที่ชี้วัดความมีประสิทธิภาพของการบริหารจัดการการท่องเที่ยวโดยชุมชน ชุมชนหลายแห่งเกิดปัญหาความขัดแย้ง สาเหตุเนื่องมาจากการแบ่งปันผลประโยชน์ที่ไม่เป็นธรรม ถึงแม้ “รายได้” ไม่ใช่เป้าหมายหลักของการท่องเที่ยวโดยชุมชน แต่การจัดสรรประโยชน์อย่างลงตัว มีส่วนช่วยให้การทำงานราบรื่น จากกรณีศึกษาทั้ง 4 แห่ง พบการดำเนินงานที่คำนึงถึงการแบ่งปันรายได้จากการท่องเที่ยวอย่างเป็นธรรม เช่น มีระบบการจัดลำดับการให้บริการ (Queuing) เช่น บ้านพักโฮมสเตย์หรือยานพาหนะเพื่อให้บริการแก่นักท่องเที่ยว มีการกำหนดเงื่อนไขที่ชัดเจน โดยนักท่องเที่ยวต้องยอมรับการจัดลำดับนั้น ไม่สามารถระบุบ้านพักที่ตนต้องการได้ นอกจากนี้ ยังมีความพยายามกระจายรายได้สู่คนในท้องถิ่น เช่น การนำเที่ยวไปยังสถานที่ใกล้เคียง เพื่อให้นักท่องเที่ยวจับจ่ายในชุมชน มีการให้เงินบริจาคเพื่อสาธารณประโยชน์ของชุมชน เป็นต้น นอกจากนี้ ประเด็นเรื่องธรรมาภิบาล (Good Governance) เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่คณะกรรมการของกลุ่มแสดงให้เห็นถึงความโปร่งใสในการบริหารจัดการแก่สมาชิก เช่น มีการจัดทำบัญชี(ชาวบ้าน) มีการชี้แจงความเคลื่อนไหวของรายรับ (การหักค่าบริการประมาณร้อยละ 10-20 เข้าสู่ส่วนกลาง และเงินช่วยเหลือหรืองบประมาณสนับสนุนจากองค์กรต่าง ๆ) คณะกรรมการกลุ่มมีการชี้แจงความเคลื่อนไหวของงบการเงินให้สมาชิกทราบอย่างสม่ำเสมอ

จากการวิเคราะห์กระบวนการในการบริหารจัดการกลุ่มท่องเที่ยวโดยชุมชนกรณีศึกษาทั้ง 4 แห่ง จะเห็นว่า การดำเนินงานดังกล่าวเป็นไปตามคุณลักษณะของการดำเนินงานแบบกระจายอำนาจ กล่าวคือ มีการแบ่งงานกันทำ สมาชิกมีส่วนร่วมทั้งในเชิงนโยบายและปฏิบัติการ และมีระบบการกระจายรายได้อย่างเป็นธรรม ข้อสังเกตอีกประการหนึ่งคือ ลักษณะทั้ง 3 ประการ มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันโดยตรง การกระจายหน้าที่ความรับผิดชอบ ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของสมาชิก และการมีส่วนร่วมจะนำมาซึ่งการกระจายรายได้ที่เป็นธรรม

อย่างไรก็ตาม จากการสังเกตพบว่า ในบางกลุ่ม มีแนวโน้มของการรวมอำนาจการตัดสินใจของผู้นำกลุ่ม ทั้งนี้เนื่องมาจากความเชื่อมั่นที่ให้แก่ผู้นำที่สร้างคุณูปการให้แก่ชุมชน ดังนั้นคุณลักษณะของผู้นำ จึงเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

2. คุณลักษณะของผู้นำกลุ่ม

จากการศึกษาของผู้วิจัยในอดีตพบว่า คุณลักษณะของผู้นำกลุ่มส่งผลต่อการกำหนดรูปแบบการดำเนินงานของกลุ่มท่องเที่ยวโดยชุมชน ที่จะสะท้อนออกผ่านวิธีการบริหารจัดการของผู้นำ ศศิธร นิธิปรีชา และคณะ, 2553 กล่าวถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมผู้นำของกลุ่มที่พักโฮมสเตย์ในประเทศไทยว่า ควร 1) เป็นผู้มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ 2) มีธรรมาภิบาล 3) เป็นนักวางแผน 4) เป็นผู้สามารถพึ่งพาตนเองและเป็นที่พึ่งของผู้อื่น และ 5) รู้จักการทำงานแบบเครือข่าย ถ้าผู้นำกลุ่มมีคุณลักษณะดังกล่าว และมีความเข้าใจในหลักของการกระจายอำนาจ วิธีการดำเนินงานก็จะเห็นการแบ่งงาน กระจายความรับผิดชอบ และมอบอำนาจในการตัดสินใจให้กับเพื่อนสมาชิก อันจะเป็นการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพในการทำงานอย่างแท้จริง

ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้นำกับความสำเร็จของการดำเนินงานกลุ่ม เห็นได้ชัดเจนในกรณีของกลุ่มทอผ้าบ้านนาตันจัน จ.สุโขทัย นางเสงี่ยม แสงวงลาภ เป็นผู้ก่อตั้งกลุ่มสตรีทอผ้าตั้งแต่ปี พ.ศ. 2534 เป็นผู้คิดค้นการทำผ้าหมักโคลนจากภูมิปัญญาท้องถิ่น และคิดค้นการประยุกต์อาหารพื้นเมือง “ข้าวเป็็บ” สร้างชื่อเสียงให้กลุ่ม จนได้รับรางวัล PATA Gold Awards ประเภท Heritage ประจำปี พ.ศ. 2555 ด้วยคุณูปการและความเอาใจใส่ของนางเสงี่ยม ทำให้สมาชิกให้ความนับถือและไว้วางใจผู้นำอย่างมาก เมื่อมีการเลือกตั้งประธานกลุ่มครั้งใด นางเสงี่ยม แสงวงลาภ ก็ได้รับการเลือกจากสมาชิกให้ดำรงตำแหน่งประธานทุกครั้ง นอกจากนี้ นางเกตุทิพย์ วุฒิสารบุตรสาวของนางเสงี่ยม ยังดำรงตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายการตลาดของสหกรณ์ทอผ้าพื้นเมืองบ้านนาตันจัน ซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญมาก เนื่องจากรายได้หลักของกลุ่มมาจากการจำหน่ายผ้าหมักโคลน ดังนั้นกิจการของกลุ่มฯ ทั้งโฮมสเตย์ และร้านจำหน่ายผ้าหมักโคลน ล้วนมีครอบครัวของนางเสงี่ยมเป็นผู้บริหารงานหลัก อย่างไรก็ตาม ปัจจุบัน ยังไม่พบปัญหาหรือความขัดแย้งใดๆภายในกลุ่ม เนื่องจากสมาชิกต่างพึงพอใจกับการบริหารงาน ทั้งนี้ เนื่องจากบุคลิกลักษณะของผู้นำ เป็นคนจริงใจ ตรงไปตรงมา มีน้ำใจและความยุติธรรม อีกทั้งระบบการทำงานยังมีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้

กลุ่มโฮมสเตย์บ้านลับแล (แม่พูล) จ.อุตรดิตถ์ เป็นกรณีศึกษาที่น่าสนใจอีกแห่งหนึ่ง นายประโยชน์ ทีกว้าง ได้ชักชวนแม่บ้านในหมู่บ้านรวมตัวกันปรับปรุงบ้านพักให้เป็นบ้านโฮมสเตย์เพื่อรองรับนักท่องเที่ยว และจัดตั้ง “กลุ่มโฮมสเตย์บ้านลับแล” โดยนายประโยชน์ ได้รับเลือกให้ดำรงประธานกลุ่มฯ และเปิดรับนักท่องเที่ยวในปี พ.ศ. 2552 จากการพิจารณาโครงสร้างของกลุ่มพบว่า นายประโยชน์ อายุ 44 ปี ทำหน้าที่เป็นประธาน เป็นผู้ขายเพียงคนเดียวในกลุ่มฯ เมื่อเปรียบเทียบกับสมาชิกส่วนใหญ่ซึ่งเป็นแม่บ้าน ที่มีอายุระหว่าง 50-60 ปี ทำให้นายประโยชน์ มีบทบาทน้อยกว่ากลุ่มแม่บ้าน จากการสังเกตระหว่างการให้บริการของคณะผู้วิจัย พบว่ายังมีข้อบกพร่องในการประสานงานระหว่างนายประโยชน์และสมาชิกในกลุ่ม เช่น รายการนำเที่ยว การจัดลำดับบ้านพัก ราคาค่าบริการ ทำให้เกิดข้อผิดพลาดในการบริการ และทำให้เกิดความขัดแย้งภายในกลุ่มฯ การ

ขาดการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพนี้ เนื่องจากนายประโยชน์มีบ้านพักบนเขาม่อนฤๅษี ไม่ได้อาศัยอยู่บนพื้นที่ราบเหมือนสมาชิกคนอื่น ๆ ทำให้ความสัมพันธ์ค่อนข้างห่างเหินจากเพื่อนสมาชิก ประกอบกับเป็นผู้ด้อยอาวุโสกว่ากลุ่มแม่บ้าน นำโดยนางปราณี (ป้าตุ้) ซึ่งเป็นรองประธานกลุ่มฯ ทำให้บทบาทการเป็นผู้นำของนายประโยชน์ไม่ได้รับการยอมรับเท่าที่ควร อย่างไรก็ตาม ยังไม่พบความขัดแย้งรุนแรงเกิดขึ้นในกลุ่ม เนื่องจากสมาชิกส่วนใหญ่ยังให้ความสนใจกับนายประโยชน์ในฐานะผู้ก่อตั้งกลุ่มฯ

ตัวอย่างที่ชัดเจนของความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้นำกับความสำเร็จของกลุ่ม คือ กรณีศึกษาของชุมชนบ้านนาต้นจัน จังหวัดสุโขทัย นางเสงี่ยม แสงวงลาภ ผู้นำกลุ่มท่องเที่ยวโดยชุมชนได้รับการยอมรับจากสมาชิกกลุ่ม ทั้งด้วยความอาวุโสและคุณลักษณะของผู้นำกลุ่ม คือ มีความเข้มแข็งทางจิตใจ สามารถเป็นที่พึ่งให้ตนเองและผู้อื่นได้ เห็นได้จากในระยะเริ่มต้นของการทำงานที่ต้องเผชิญกับปัญหานานาประการ แต่นางเสงี่ยมก็สามารถนำกลุ่มฝ่าอุปสรรคได้ จากการสัมภาษณ์สมาชิกในกลุ่ม สมาชิกให้ความเห็นว่านางเสงี่ยม เป็นคนมีความจริงใจ สามารถพูดคุยตักเตือนสมาชิกในกลุ่มได้อย่างตรงไปตรงมา ด้านความโปร่งใส ความซื่อสัตย์ เป็นคุณสมบัติที่นางเสงี่ยมได้กระทำตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี ทำให้ได้รับความไว้วางใจจากสมาชิกเรื่อยมา นอกจากนี้ ความเสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม เช่น การพยายามกระจายรายได้ โดยการเชื่อมโยงเส้นทางท่องเที่ยวของกลุ่มกับชุมชน ของกับชุมชนใกล้เคียง เพื่อสร้างการกระจายรายได้ ทั้งให้กับสมาชิกและบุคคลทั่วไปในชุมชน

กรณีศึกษาของกลุ่มโฮมสเตย์บ้านลับแล (แม่พูล) เป็นอีกกรณีศึกษาหนึ่งของคุณลักษณะของผู้นำกับการจัดการกลุ่มฯ จากการประเมินโดยกลุ่มนักท่องเที่ยว⁴ กลุ่มท่องเที่ยวโดยชุมชนกลุ่มนี้ได้รับคะแนนความพึงพอใจน้อยที่สุด ซึ่งปัญหาที่พบ เช่น การสื่อสารเรื่องราคาที่ไม่ตรงกันระหว่างนักท่องเที่ยวและกลุ่มโฮมสเตย์ มีการขอขึ้นราคาค่าบริการภายหลัง บ้านพักโฮมสเตย์บางหลังไม่มีเจ้าของบ้านอาศัยอยู่ประจำ กิจกรรมท่องเที่ยวขาดความหลากหลาย การนำเที่ยวขาดความน่าสนใจ จากการสังเกตพบว่าจุดอ่อนของการบริการเหล่านี้ เกิดจากคุณลักษณะของผู้นำกลุ่มที่ขาดความมั่นใจในการตัดสินใจ อาจเนื่องด้วยประธานกลุ่มเป็นผู้ที่มีอาวุโสน้อยกว่าสมาชิกคนอื่น ๆ และระดับความสัมพันธ์กับสมาชิกส่วนใหญ่น้อย เพราะบ้านพักที่ห่างไกลจากบ้านพักของสมาชิกคนอื่น ทำให้การสื่อสารและการประสานงานขาดประสิทธิภาพเท่าที่ควร

อย่างไรก็ตาม ความเชื่อมั่นในผู้นำมากเกินไปทำให้เกิดแนวโน้มการรวมอำนาจในการบริหารจัดการ สำหรับชุมชนบ้านนาต้นจัน จะเห็นได้ว่า ในทางปฏิบัติ อำนาจในการตัดสินใจส่วนใหญ่จะอยู่ที่ผู้นำกลุ่ม ซึ่งถ้าหากผู้นำกลุ่มมิใช่ นางเสงี่ยม หรือไม่มีคุณสมบัติเช่นนางเสงี่ยมแล้ว ก็อาจทำให้เกิดปัญหาในการบริหารจัดการขึ้นภายหลัง ฉะนั้น สิ่งสำคัญอยู่ที่การวางระบบการทำงาน

⁴ นักท่องเที่ยว ณ ที่นี้ หมายถึง กลุ่มนิสิตเอกการท่องเที่ยว จากมหาวิทยาลัยนเรศวร จำนวน 30 คน ที่เข้าศึกษาดูงาน โดยการทดลองใช้บริการ สังเกตและร่วมประเมินผลความพึงพอใจ

ให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งระบบควรมีส่วนช่วยสร้างผู้นำที่ดี มิใช่การคาดหวังให้มีผู้นำที่ดี เพื่อสร้างความสำเร็จให้การทำงานกลุ่ม ซึ่งต้องอาศัยองค์กรพี่เลี้ยงเพื่อช่วยสร้างระบบที่เหมาะสม

3. ภูมิหลังการจัดตั้งกลุ่ม

จากการศึกษาบริบทในการก่อตั้งกลุ่มท่องเที่ยวพบว่า วัตถุประสงค์เริ่มต้นในการก่อตั้ง มีส่วนสำคัญในการกำหนดทิศทางและรูปแบบการดำเนินงานของกลุ่มท่องเที่ยวโดยชุมชน และยังส่งผลถึงความสำเร็จและยั่งยืนของกลุ่มอีกด้วย นอกจากนี้ ภูมิหลังการก่อตั้งกลุ่มยังมีความสัมพันธ์โดยตรงกับองค์กรพี่เลี้ยง เนื่องจากในกระบวนการจัดตั้ง และดำเนินการในระยะแรก ชุมชนฯ มักได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ เอกชน องค์กรอิสระ หรือ สถาบันการศึกษา

จากการศึกษาที่ผ่านมาพบว่า ชุมชนท่องเที่ยวที่มีองค์กรภาครัฐเป็นพี่เลี้ยง จะทำให้เกิดชุมชนท่องเที่ยว “แบบจัดตั้ง” กล่าวคือ เป็นแหล่งท่องเที่ยวโดยชุมชนที่ริเริ่มจากหน่วยงานภาครัฐผ่านผู้แทนทางการปกครองของชุมชน เช่น ผู้ใหญ่บ้าน กำนัน หรือผ่านองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การจัดตั้งกลุ่มท่องเที่ยวมักเกิดจากการสนับสนุนนโยบายการส่งเสริมการท่องเที่ยวของภาครัฐ (จากบนลงล่าง) พร้อมกับให้งบประมาณสนับสนุนในการจัดตั้งและดำเนินงานในระยะเริ่มต้น ชุมชนท่องเที่ยวที่เกิดจากแรงสนับสนุนของภาครัฐ จะเกิดภาวะพึ่งพิง หรือรอความช่วยเหลือหรืองบประมาณจากองค์กรพี่เลี้ยง ซึ่งเมื่อเวลาผ่านไป ชุมชนอาจไม่สามารถยืนหยัดได้ด้วยตนเอง ชุมชนท่องเที่ยวอีกประเภทหนึ่งเกิดขึ้นจากความเข้มแข็งของคนในชุมชน ในการรวมตัวเพื่อประกอบกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจไม่ใช้การท่องเที่ยว แต่เมื่อประสบความสำเร็จระดับหนึ่งแล้ว จึงต่อยอดด้วยการประกอบกิจกรรมการท่องเที่ยว เช่น ชุมชนประมงพื้นบ้านเกาะยาวน้อย รวมตัวกันเพื่อต่อต้านการทำประมงพาณิชย์ของนายทุนขนาดใหญ่ ภายหลังจึงหันมาจัดการการท่องเที่ยวโดยชุมชนเชิงนิเวศ เป็นต้น ชุมชนลักษณะนี้จะอาศัยผู้นำที่เข้มแข็งและความร่วมมือร่วมใจของสมาชิก เมื่อชุมชนสามารถดำรงตนได้ และเป็นที่ยอมรับ จึงมีหน่วยงานหรือองค์กรเข้ามาสนับสนุนต่อยอด ในบางพื้นที่ จะมีองค์กรอิสระหรือ NGO เข้าไปให้ความช่วยเหลือด้านองค์ความรู้ในการบริหารจัดการ การตลาดและงบประมาณ

ด้วยรูปแบบและวิธีการทำงานของภาครัฐ รวมทั้งลักษณะของสังคมไทยที่ให้ความเคารพและเชื่อมั่นต่อผู้นำ ซึ่งเป็นตัวแทนจากฝ่ายปกครอง ซึ่งมักมีวิธีการทำงานที่ดึงเข้าสู่ส่วนกลาง ทำให้เกิดการถ่ายทอดรูปแบบการดำเนินงานแบบรวมอำนาจสู่กลุ่มท่องเที่ยว ส่วนกลุ่มท่องเที่ยวใดที่มี NGO หรือองค์กรอิสระเป็นพี่เลี้ยง ลักษณะการดำเนินงานก็มักจะเป็นแบบการกระจายอำนาจ คือเน้นที่ความเข้าใจเรื่องสิทธิและหน้าที่ ความเท่าเทียมทางสังคม รวมถึงการปกป้องสิทธิของตน

นอกจากนี้ ในกระบวนการจัดตั้งกลุ่ม ยังพบข้อควรพิจารณา 3 ประการ คือ 1) แรงบันดาลใจ 2) วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งกลุ่ม และ 3) ระยะเวลาในการจัดตั้งกลุ่ม

1) แรงบันดาลใจในการจัดตั้งกลุ่มการท่องเที่ยวที่เกิดจากคนในชุมชน เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของกลุ่ม จากการศึกษาที่ผ่านมาพบว่ากลุ่มการท่องเที่ยวโดยชุมชนแบบจัดตั้งหลาย

แห่ง ไม่สามารถดำรงอยู่ได้ ทั้งนี้เนื่องจากขาดแรงจูงใจในการทำงาน ดังกรณีของกลุ่มโฮมสเตย์ศรีพนมมาศ อ.ลับแล จ.อุตรดิตถ์⁵ ที่การจัดตั้งกลุ่มเกิดจากนโยบายที่ต้องการส่งเสริมการท่องเที่ยวของภาครัฐ ที่ผลักดันจนเกิดกลุ่มโฮมสเตย์ศรีพนมมาศขึ้น ถึงแม้ ภาครัฐจะให้การสนับสนุนการก่อตั้ง ดำเนินงาน จนกระทั่งกลุ่มได้รับมาตรฐานโฮมสเตย์ไทย แต่ ณ ปัจจุบัน กลุ่มโฮมสเตย์กลุ่มก็ยังไม่มีย่านท่องเที่ยวเดินทางเข้ามาใช้บริการเลย จากการศึกษาของ ดวงรัตน์ แดงทอง, (2555) กลุ่มโฮมสเตย์เทศบาลตำบลศรีพนมมาศมีการทำงานเชิงรับ คือ รอให้ภาครัฐ เช่น สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาประจำจังหวัด หรือ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ทำการตลาด ประชาสัมพันธ์ หรือนำนักท่องเที่ยวมาพักค้างคืน ทางกลุ่มจะเป็นเพียงผู้ต้อนรับนักท่องเที่ยว ทั้งนี้เกิดจากการขาดแรงบันดาลใจและการมีส่วนร่วมของชุมชนในระดับนโยบาย

2) วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งกลุ่ม จากกรณีศึกษาทั้ง 4 แห่ง พบว่า เป็นชุมชนท่องเที่ยวที่เกิดขึ้นจากความต้องการของคนในชุมชน ถึงแม้วัตถุประสงค์หลักมิได้เกิดขึ้นจากการท่องเที่ยว เช่น ชุมชนหนองแม่นา เกิดขึ้นจากแรงบันดาลใจเพื่อการอนุรักษ์ทรัพยากรท้องถิ่นเป็นหลัก แต่แรงบันดาลใจก็สามารถทำให้เกิดพลังในการขับเคลื่อน หรือเกิดความต้องการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนาชุมชนโดยใช้การท่องเที่ยวเป็นกลไกในการสร้างความสัมพันธ์ในชุมชน ชุมชนท่องเที่ยวที่เกิดขึ้นเองในลักษณะนี้ จะเป็นชุมชนที่ไม่รอคอยความช่วยเหลือจากภาครัฐหรือองค์กรภายนอก งบประมาณไม่ใช่ปัจจัยหลักในการทำงาน และ “เงิน” ไม่ใช่เป้าหมายหลักของการทำงาน ชุมชนกรณีศึกษาทั้ง 4 แห่ง เป็นชุมชนเกษตรกรรม ที่ชาวบ้านมีรายได้เฉลี่ยต่อบีค่อนข้างสูง การท่องเที่ยวเป็นเพียงรายได้เสริม หากแต่ประโยชน์ที่จับต้องไม่ได้ของการท่องเที่ยวชุมชน คือ ความร่วมมือร่วมใจเพื่อพัฒนาท้องถิ่น และการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกในชุมชน

3) ระยะเวลาในการจัดตั้งกลุ่ม แสดงให้เห็นถึงความระมัดระวังในกระบวนการทำงานในระหว่างดำเนินการจัดตั้งกลุ่ม การวางแผน การศึกษาข้อมูลเพื่อกำหนดทิศทางการท่องเที่ยวของชุมชน การสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับหลักและวิธีการของการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน การเรียนรู้และสร้างความตระหนักถึงคุณค่าของทรัพยากรท้องถิ่น ก่อนจะเริ่มปฏิบัติให้บริการการท่องเที่ยว กระบวนการเหล่านี้ต้องใช้เวลาในการดำเนินงานอย่างรอบคอบค่อยเป็นค่อยไป เพื่อการเตรียมความพร้อมให้แก่ชุมชน ยิ่งชุมชนมีความพร้อมเท่าไร ก็ยิ่งช่วยลดผลกระทบด้านลบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้

กระบวนการจัดตั้งกลุ่มการท่องเที่ยวโดยชุมชน เปรียบเสมือนรากฐานอันมั่นคง สามารถบอกถึงทิศทางและรูปแบบวิธีการทำงานของกลุ่มได้ การท่องเที่ยวถือว่าเป็นบทเรียนใหม่สำหรับชุมชน จึงควรได้รับการสร้างพื้นฐานอันแข็งแกร่ง มีจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการสนับสนุนอย่าง

⁵ คนละแห่งกับกลุ่มโฮมสเตย์บ้านลับแลหรือโฮมสเตย์บ้านแม่พูลที่ใช้เป็นกรณีศึกษา หากแต่อยู่ในอำเภอศรีพนมมาศ จ.อุตรดิตถ์ เช่นเดียวกัน

จริงจังกจากพีเลียง ทั้งนี้ องค์กรพีเลียงควรต้องระมัดระวังในวิธีการทำงาน มิให้ความช่วยเหลือกลายเป็นสิ่งบั่นทอนศักยภาพของชุมชน

4. องค์กรพีเลียง

จากการศึกษาที่ผ่านมาของผู้วิจัยที่ทำการศึกษาระบวนการทำงานของกลุ่มท่องเที่ยวโดยชุมชนร่วมกับองค์กรพีเลียง คือ ภาครัฐและองค์กรอิสระ (NGO) พบว่า องค์กรภาครัฐมักถ่ายทอดรูปแบบการดำเนินงานแบบรวมอำนาจ และแนวทางการพัฒนาจากบนลงล่าง (Top Down) โดยภาครัฐเป็นผู้กำหนดกรอบหรือนโยบายในการทำงาน และให้ชุมชนปฏิบัติตาม ซึ่งเป็นลักษณะการสั่งการมากกว่าเน้นการสร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน ดังกรณีศึกษาของกลุ่มโฮมสเตย์ศรีพนมมาศที่ชุมชนต้องการเป็นเพียงสถานที่ให้บริการที่พัก แต่ขาดการทำงานเชิงรุก ซึ่งทำให้กลุ่มท่องเที่ยวนี้ล้มเลิกไปในที่สุด ในทางตรงกันข้าม กลุ่มท่องเที่ยวโดยชุมชนที่มี NGO เป็นพีเลียง จะเน้นการสร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิก ทำให้เกิดรูปแบบการดำเนินงานแบบกระจายอำนาจคือ มีการแบ่งงานกันทำ สมาชิกมีส่วนร่วม ซึ่ง “การมีส่วนร่วม” นี้เป็นหัวใจสำคัญของการจัดการท่องเที่ยวโดยชุมชน เพราะหากชุมชนได้มีโอกาสได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาตั้งแต่เริ่มวางแผนร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ และร่วมประเมินผลการดำเนินงานแล้ว ชุมชนจะมีความเข้าใจปัญหาและพัฒนาชุมชนไปในแนวทางที่ถูกต้องได้มากที่สุด (Cohen, John M. Cohen and Norman, 1980, อ้างใน กนกวรรณ ดุงศรีแก้ว, 2549) อย่างไรก็ตาม จากการศึกษากรณีศึกษาทั้ง 4 แห่ง แสดงให้เห็นว่าองค์กรพีเลียงมิได้มีเพียงแค่ภาครัฐและเอกชน แต่ยังมีสถาบันที่ทำหน้าที่เพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชนโดยเฉพาะ นั่นก็คือ “สถาบันการท่องเที่ยวโดยชุมชน” ซึ่งมีหน่วยงานภาครัฐคือ สกว. เป็นผู้ให้ทุนสนับสนุนการดำเนินงาน และ NGO ในอดีต คือ (Responsible Ecological and Social Project – REST) โดยทีมงานของคุณพวงา สงวนศรี ฉะนั้น วิธีการทำงานร่วมกับชุมชนโดยเน้นการมีส่วนร่วม ผสมผสานกับการสร้างการรู้จักตนเองผ่านการวิจัยท้องถิ่น ช่วยสร้างความเข้มแข็งจากฐานรากให้แก่ชุมชน เช่นในกรณีศึกษาของกลุ่มท่องเที่ยวโดยชุมชนบ้านร่องกล้าและกลุ่มท่องเที่ยวโดยชุมชนหนองแม่นา

ผลการศึกษาจาก 4 พื้นที่ แสดงให้เห็นภาพของกระบวนการดำเนินงานและปัจจัยที่ควรคำนึงถึง ของกลุ่มท่องเที่ยวโดยชุมชนที่ชัดเจนขึ้น ผลที่ได้สามารถนำไปใช้ในการวางแผนเพื่อพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการชุมชนท่องเที่ยว ที่มีบริบทคล้ายคลึง โดยเฉพาะในเขตภาคเหนือตอนล่าง ที่มีชุมชนที่ยังต้องการการพัฒนาเพื่อยกระดับขีดความสามารถอีกกว่า 20 แห่ง

ข้อเสนอแนะ (Suggestions)

การวิจัยเรื่องนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายรูปแบบการดำเนินงานของกลุ่มท่องเที่ยวโดยชุมชน ว่ามีลักษณะการทำงานแบบใด? เหมาะสมหรือไม่? และมีแนวโน้มการทำงานอย่างไร? อย่างไรก็ตาม ไม่มีรูปแบบการทำงานใดที่ดีที่สุด หากแต่เราสามารถหารูปแบบและวิธีการดำเนินงานที่เหมาะสมกับกลุ่มของตนเองได้ ทั้งนี้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. การประยุกต์ใช้รูปแบบหรือวิธีการดำเนินงานแบบใด ควรอยู่บนพื้นฐานของความ ต้องการของชุมชนเป็นหลัก รูปแบบการกระจายอำนาจอาจเหมาะสมกับชุมชนท่องเที่ยวหลายแห่ง ขณะเดียวกันอาจจะไม่เหมาะสมกับอีกหลายแห่ง ทั้งนี้การนำไปใช้จึงขึ้นอยู่กับสภาพสังคม วัฒนธรรมและภูมิหลังของชุมชนเป็นหลัก จากกรณีศึกษาทั้ง 4 แห่ง รูปแบบการดำเนินงานแบบ กระจายอำนาจเป็นรูปแบบที่เหมาะสม หากแต่ในบางชุมชนท่องเที่ยวที่ต้องอาศัยความคล่องตัวใน การบริหารจัดการ เช่น ชุมชนที่อยู่ใกล้แหล่งท่องเที่ยวหลัก มีจำนวนนักท่องเที่ยวสูง และต้องแข่ง ขันกับผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวอิสระ รูปแบบการดำเนินงานแบบรวมอำนาจ อาจนำชุมชนไปสู่ ความอยู่รอดหรือสร้างความสำเร็จได้มากกว่า หากแต่สำหรับชุมชนในเขตภาคเหนือตอนล่าง ควร การบริหารจัดการที่ไม่เน้นเชิงธุรกิจมากเกินไป เพราะจากกรณีศึกษาชี้ให้เห็นแล้วว่า เกษตรกรรม ยังคงเป็นอาชีพหลักของคนในภูมิภาค กิจกรรมท่องเที่ยวมีส่วนเพิ่มมูลค่าต่อยอดจากทรัพยากรหลัก ที่มี เช่นนั้นแล้ว รูปแบบการดำเนินงานแบบกระจายอำนาจ ซึ่งเน้นการมีส่วนร่วม และสร้างการ ตระหนักรู้ในคุณค่าทรัพยากรท้องถิ่น จึงเป็นรูปแบบการดำเนินงานที่เหมาะสมกับชุมชนท่องเที่ยว ในเขตภาคเหนือตอนล่าง อนึ่ง การท่องเที่ยวเชิงเกษตรโดยชุมชน ก็เป็นรูปแบบการท่องเที่ยวที่ เหมาะสม เนื่องจาก ภาคเหนือตอนล่างเป็นภูมิภาคที่มีทรัพยากรธรรมชาติค่อนข้างอุดมสมบูรณ์ไม่ แพ้ภาคเหนือตอนบน เช่น มีวิถีชีวิตเชิงเกษตร ไม่ว่าจะเป็นเกษตรในพื้นที่ราบ หรือเกษตรบนพื้นที่ สูง มีภูมิอากาศเย็นสบาย เช่นที่แม่สลด จังหวัดตาก และเพชรบูรณ์ มีวัฒนธรรมชนเผ่าที่โดดเด่น อาทิ เผ่าม้ง ในจังหวัดตาก พิษณุโลก เพชรบูรณ์ ชนเผ่ากะเหรี่ยง จังหวัดสุโขทัย หมู่บ้านฤๅษี กะเหรี่ยงเลตองคุ จังหวัดตาก ฉะนั้น การบูรณาการรูปแบบการดำเนินงานที่ถูกต้องเหมาะสมกับ ทรัพยากรที่มี จะช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มจากการท่องเที่ยวได้

2. การพัฒนาระบบการทำงานแบบเครือข่าย เป็นการส่งเสริมการถ่ายทอดองค์ความรู้ ร่วมกันของกลุ่มท่องเที่ยวโดยชุมชน ชุมชนน้องใหม่มีโอกาสเรียนรู้จากชุมชนท่องเที่ยวที่มี ประสบการณ์ หากแต่ ปัจจุบัน เกิดชุมชนท่องเที่ยวหลายแห่งที่เกิดจากการสนับสนุนจากหน่วยงาน ภาคต่าง ๆ หากแต่มีได้เก็บรวบรวมข้อมูลไว้เป็นในระบบฐานข้อมูลเดียวกัน ดังนั้น ควรมีหน่วยงาน กลางทำหน้าที่พัฒนาฐานข้อมูลแหล่งท่องเที่ยวโดยชุมชน รวมถึง การจัดทำทำเนียบผู้เชี่ยวชาญ หรือองค์กรผู้มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาการท่องเที่ยวประเภทนี้ นอกจากนี้ การทำงานระบบ เครือข่ายควรส่งเสริมการพัฒนาเส้นทางท่องเที่ยวโดยชุมชน โดยการเชื่อมโยงแหล่งท่องเที่ยว ในภูมิภาคเดียวกัน การส่งเสริมการตลาด หรือ การสร้างการรับรู้ให้ภาคเหนือตอนล่างในฐานะเป็น จุดหมายปลายทางท่องเที่ยว (Regional Destination Branding) ก็อาจเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วย ส่งเสริมการทำงานแบบเครือข่ายให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น

3. คุณลักษณะสำคัญของผู้นำที่จะนำพากลุ่มท่องเที่ยวสู่ความสำเร็จ คือ “ซื่อสัตย์ โปร่งใส จริงจัง จริงใจ ในการทำงาน” ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่ควรรักษาและส่งเสริมให้กับผู้นำชุมชน ความ ซื่อสัตย์และความโปร่งใส เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้สมาชิกในกลุ่มไว้วางใจ เนื่องจากสมาชิกส่วนมาก

ให้ความเคารพเชื่อฟังผู้นำเป็นพื้นฐานเดิม ทำให้ละเอียดต่อระบบการตรวจสอบ อย่างไรก็ตาม ผู้นำจะต้องแสดงความจริงใจโดยการสื่อสารอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมาต่อสมาชิก และผู้นำกลุ่มควรผู้ที่ทำงานอย่างจริงจังและตั้งใจทำงาน เพราะประโยชน์จากการทำงานกลุ่มท่องเที่ยวจะไม่ได้มาในรูปแบบของเงินตรา หากแต่จะเป็นความภาคภูมิใจที่ได้รับจากการทำงาน ดังนั้น การถ่ายทอดเรื่องราวของผู้นำชุมชนตัวอย่างด้านการท่องเที่ยว การจัดเวทีเพื่อแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำชุมชน จึงเป็นวิธีการหนึ่งที่สามารถช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการนำกลุ่มท่องเที่ยวให้ประสบความสำเร็จได้

นอกจากนี้ การรู้จักการทำงานระบบเครือข่าย เป็นคุณสมบัติของผู้นำกลุ่มท่องเที่ยวที่ต้องพัฒนา เนื่องจากที่ผ่านมาเป็นเพียงความพยายามในการกระจายรายได้ไปสู่ชุมชนใกล้เคียง แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์การทำงานร่วมกันอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งหากสามารถพัฒนาผู้นำให้ทำงานเชื่อมโยงกันได้โดยมีประสิทธิภาพของผู้นำ และช่วยให้เกิดการดำเนินงานแบบโครงข่ายชัดเจนมากขึ้น

จากการศึกษา เห็นได้ว่า “ผู้นำ” เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของกลุ่มท่องเที่ยวโดยชุมชน หากแต่ยังขาดงานวิจัยที่กล่าวถึงการพัฒนาคูณลักษณะผู้นำอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ควรมีการวิจัยเพิ่มเติม นอกจากนี้ ภาครัฐในฐานะผู้นำด้านการพัฒนา ควรริเริ่มโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้นำกลุ่มท่องเที่ยวโดยชุมชนอย่างจริงจัง

4. กระบวนการจัดตั้งกลุ่มท่องเที่ยวโดยชุมชนเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมาก ชุมชนจึงควรได้เรียนรู้ในแนวทางที่ถูกต้องตั้งแต่ขั้นตอนแรก บทบาทขององค์กรพี่เลี้ยงจึงมีส่วนช่วยให้ชุมชนเกิดความเข้าใจหลักการและวิธีการทำงาน ดังนั้น การเข้าไปให้ความช่วยเหลือชุมชนขององค์กรพี่เลี้ยงจึงควรสร้างความเข้าใจในบทบาทที่ชัดเจนแก่ชุมชน เช่น เป็นผู้สนับสนุนด้านองค์ความรู้ เป็นผู้ให้การสนับสนุนด้านงบประมาณ หรือ การประชาสัมพันธ์ และควรมีการวางแผนเชิงบูรณาการระหว่างหน่วยงานต่างๆ ทั้งนี้เพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อน และสร้างความสับสนแก่ชุมชนเจ้าของพื้นที่

ในชุมชนท่องเที่ยวที่เกิดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เป็นชุมชนที่มีความเข้มแข็งอยู่พอสมควร หากแต่เมื่อเวลาผ่านไป เมื่อมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักมากขึ้น ชุมชนอาจเปลี่ยนเป้าหมายเป็นไปในเชิงธุรกิจมากขึ้น องค์กรพี่เลี้ยงต้องร่วมสร้างภูมิคุ้มกันชุมชนจากการท่องเที่ยวกระแสหลัก เช่น การนำเสนอรูปแบบการท่องเที่ยวที่ยั่งยืนบนพื้นฐานการอนุรักษ์ทรัพยากร เช่น การท่องเที่ยวเชิงนิเวศ การท่องเที่ยวเชิงเกษตร การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ ฯลฯ ตลอดจนสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนที่ถูกต้อง เรียนรู้ความต้องการที่แท้จริงของนักท่องเที่ยวเป้าหมาย และการนำเสนอภาพของผลกระทบด้านลบจากการท่องเที่ยวเพื่อการป้องกันระวังในอนาคต นอกจากนี้ การให้การสนับสนุน การสร้างขวัญกำลังใจในรูปแบบอื่นๆ เช่น การมอบรางวัลแก่ชุมชนในแขนงต่างๆ ก็จะทำให้ชุมชนเกิดความภาคภูมิใจ อันจะนำไปสู่ความมุ่งมั่นในการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป

สำหรับชุมชนท่องเที่ยวแบบจัดตั้งที่มักเกิดขึ้นจากนโยบายการส่งเสริมการท่องเที่ยวของภาครัฐ ซึ่งมักพบกับปัญหาของความไม่ต่อเนื่องของโครงการพัฒนาฯ การบริหารงานที่ไม่ตอบสนองความ

ต้องการของพื้นที่ หากแต่ตอบสนองนโยบายของภาครัฐ การดำเนินการให้การสนับสนุนกลุ่มท่องเที่ยวโดยชุมชนจึงควรได้รับการบูรณาการจากหน่วยงานผู้มีความเชี่ยวชาญโดยตรง และเห็นประโยชน์ที่แท้จริงของการท่องเที่ยว ฉะนั้น การพัฒนากลไกการทำงานระหว่างองค์กรที่เลี้ยงกับชุมชนท่องเที่ยว เช่น การก่อตั้งสถาบันการท่องเที่ยวโดยชุมชน (CBT-I) เพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาชุมชนการท่องเที่ยวโดยเฉพาะ แสดงให้เห็นถึงบทบาทที่สำคัญของการท่องเที่ยวต่อการพัฒนาท้องถิ่น กระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างสถาบันแห่งนี้และชุมชน ควรได้รับการถอดบทเรียน เพื่อนำไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาการทำงานในระบบพี่เลี้ยงหรือ เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานให้กับสถาบันการศึกษาหรือองค์กรต่าง ๆ เพื่อสร้างระบบพี่เลี้ยงที่เหมาะสม

บรรณานุกรม

NAMDECH M., 2009, Le contrôle des actes administratifs des collectivités territoriales en Thaïlande, thèse l'Université Aix-Marseille III, 365 p.

NONSIRI P. 2010 Le développement du tourisme rural en Thaïlande : La transférabilité croisée des savoirs et savoir-faire entre la France et la Thaïlande, thèse de l'université de Grenoble, 413 p.

กนิษฐา อู่ถาวร (2546) การจัดการการท่องเที่ยวเชิงนิเวศโดยการมีส่วนร่วมของชุมชนบริเวณหน่วยพิทักษ์อุทยานแห่งชาติทุ่งแสลงหลวง ที่ ส.ล.8 (หนองแม่นา) จังหวัดเพชรบูรณ์, กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, 163 หน้า

ศศิธร นิธิปรีชาและคณะ (2553) ภาวะผู้นำของกลุ่มที่พักโฮมสเตย์ในแหล่งท่องเที่ยวเขตอีสานใต้, กรุงเทพฯ : วารสารอิเล็กทรอนิกส์การท่องเที่ยวไทยนานาชาติ ฉบับที่ 2 ปี 2553, 460 หน้า

ศุภลักษณ์ วิริยะสุนนและคณะ (2551) การประมวลองค์ความรู้ สถานภาพและสถานการณ์การท่องเที่ยวโดยชุมชนในเขตภาคเหนือตอนล่าง, กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, 11 หน้า

สินธุ์ สโรบล (2546) การท่องเที่ยวโดยชุมชน : แนวคิดและประสบการณ์พื้นที่ภาคเหนือ, เชียงใหม่, วนิดา เพรส, สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.), 327 หน้า

เว็บไซต์

<http://www.homestaythailand.net/article-detail/12/>

<http://www.cbthaidatabase.org/page/showpage.aspx?idindex=268>

<http://www.cbthaidatabase.org/page/showpage.aspx?idindex=26>

http://www.trf.or.th/index.php?option=com_content&view=article&id=913&Itemid=161

<http://www.cbthaidatabase.org/page/showpage.aspx?idindex=25>