



การพัฒนากลุ่ม การผลิตและบริการ ตามแนวทางปิดทองหลังพระฯ

ความรู้และประสบการณ์จากพื้นที่ต้นแบบ
โครงการปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ



ริเริ่มกลุ่ม

สร้าง
การเรียนรู้

ยกระดับ
การพัฒนา



คำนำ

นับตั้งแต่ปี 2553 สถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระฯ ได้เริ่มการพัฒนาพื้นที่ต้นแบบในจังหวัดน่าน และขยายสู่พื้นที่จังหวัดอุดรธานี เพชรบุรี อุทัยธานี และกาฬสินธุ์ เพื่อประยุกต์ศาสตร์พระราชา "เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา" "หลักการทรงงาน 23 ประการ" และ "องค์ความรู้ตามแนวพระราชดำริ 6 มิติ" ไปส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาพื้นที่ต้นแบบต่างๆ ทั้งนี้ เพื่อจัดการความรู้และส่งเสริมการพัฒนาตามแนวพระราชดำริอย่างเป็นระบบและกว้างขวาง จนเป็นแนวทางหลักของประเทศ

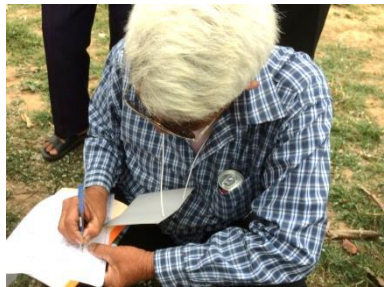
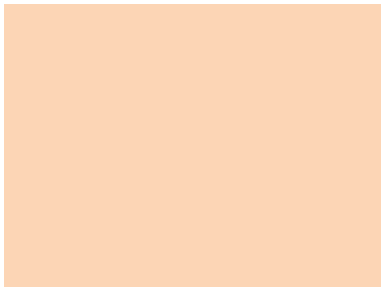
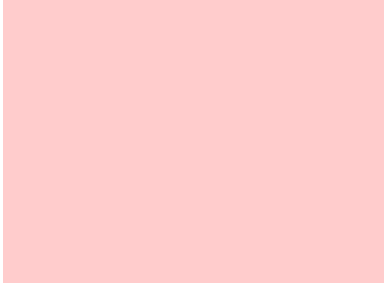
เอกสารฉบับนี้ จึงได้รวบรวมความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับ "การพัฒนากลุ่มการผลิตและบริการ ตามแนวทางปิดทองหลังพระฯ"

อันผสมผสาน "ความรู้ตามแนวพระราชดำริ" "ความรู้สากล" และ "ความรู้ท้องถิ่น" ที่เกิดขึ้นจากความเข้าใจและประสบการณ์การพัฒนาในพื้นที่ต้นแบบ ซึ่งได้มาจากการสัมภาษณ์ สัมภาษณ์ และสังเกตการณ์พัฒนาในพื้นที่ แล้วนำมาจัดหมวดหมู่ สังเคราะห์ และนำเสนอ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานในพื้นที่ต่างๆ ต่อไป

เนื้อหาในเล่ม

1. เข้าใจพื้นที่ต้นแบบ
2. ความสำคัญของกลุ่ม
3. หลักการทำงาน
4. กระบวนการพัฒนากลุ่ม
 - 4.1 ริเริ่มกลุ่ม
 - 4.2 สร้างการเรียนรู้
 - 4.3 ยกระดับการพัฒนา
5. บทสรุปและบทเรียน

ภาคผนวก



1. เข้าใจพื้นที่ต้นแบบ

สถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ ได้ริเริ่มแปรแนวคิดในการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามแนวพระราชดำริมาสู่การปฏิบัติ โดยรวบรวมแนวพระราชดำริต่างๆ ผสมผสานกับองค์ความรู้ แนวทางการบริหาร และหลักการทรงงาน ด้วยการส่งเสริมและพัฒนาอาชีพควบคู่กับสนับสนุนการรวมกลุ่ม เพื่อสร้างความเข้มแข็งของชุมชน มีกระบวนการทำงานร่วมกับภาคีเครือข่ายทั้งหน่วยงานภาครัฐ เอกชนและสถาบันการศึกษา เพื่อสร้างการพัฒนาที่ยั่งยืนในพื้นที่ต้นแบบปิดทองหลังพระฯ 5 พื้นที่ ในจังหวัดน่าน อุตรธานี เพชรบุรี อุทัยธานี และกาฬสินธุ์ ตั้งแต่ปี 2553 เป็นต้นมา ซึ่งสรุปข้อมูลโดยสังเขปได้ดังนี้



การบูรณาการแก้ไขปัญหาพื้นที่จังหวัดน่าน

พื้นที่จังหวัดน่านส่วนใหญ่เป็นพื้นที่สูงและภูเขา ประสบปัญหาน้ำไหลบ่าแรงจากที่ลาดชันในช่วงหน้าฝน เกิดการชะล้างพังทลายของหน้าดิน และมีการทำเกษตรปลูกพืชเชิงเดี่ยว โดยใช้สารเคมีจำนวนมากส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมและสุขภาพอนามัยของประชาชน จึงจำเป็นต้องพึ่งพิงอาหารจากภายนอก ส่งผลให้วิถีการใช้ชีวิตเปลี่ยนแปลงไป พึ่งสิ่งอำนวยความสะดวกมากขึ้น เกิดรายจ่ายที่ไม่จำเป็นและมีหนี้สินสะสมอย่างต่อเนื่อง

จากสถานการณ์ดังกล่าว สถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระฯ จึงริเริ่มการพัฒนาพื้นที่ต้นแบบบูรณาการแก้ไขปัญหาและพัฒนาพื้นที่ในจังหวัดน่านมาตั้งแต่ปี 2553 โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน และขับเคลื่อนงานพัฒนาตามความต้องการที่แท้จริงของคนในชุมชน ด้วยการศึกษาศึกษาและสำรวจข้อมูลจริงของชุมชน ด้านกายภาพ เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม และเข้าถึงชุมชนด้วยการสร้างความเข้าใจและความมั่นใจกับชุมชน ร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของชุมชน ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาทุกขั้นตอน นอกจากนี้ ยังเน้นการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ร่วมมือดำเนินงานในภารกิจที่เกี่ยวข้อง

การดำเนินงานที่ผ่านมาได้เริ่มจากมิติน้ำ มิตินิน มิติน้ำ และมิตินินเกษตร ในการจัดโครงสร้างพื้นฐานการผลิตระดับชุมชนให้มีผลผลิตทางการเกษตรที่ดีขึ้นทั้งคุณภาพและปริมาณ โดยได้เกิดกลุ่มการผลิตและบริการที่บริหารจัดการโดยชุมชน อาทิ กลุ่มปุ๋ย กลุ่มอาหารสัตว์ กลุ่มสุกร กลุ่มโรงสีข้าว กลุ่มเมล็ดพันธุ์ กลุ่มยาและเวชภัณฑ์สัตว์ กลุ่มผู้ใช้น้ำ เป็นต้น

ทั้งนี้ มีกลุ่มที่ได้รับการจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ กลุ่มผู้ปลูกมะนาวบ้านยอด กลุ่มแปรรูปน้ำพริกมะแขว่นตำบลยอด กลุ่มแปรรูปข้าวกำลังม้าว

การบริหารจัดการน้ำอย่างยั่งยืน อันเนื่องมาจากพระราชดำริ บ้านโคกล่าม-แสงอร่าม จังหวัดอุดรธานี

อ่างเก็บน้ำห้วยคล้ายฯ เป็นโครงการที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ รับเป็นโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ เนื่องจากไม่มีระบบส่งน้ำและระบบการบริหารจัดการน้ำ ดังนั้น สถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระฯ จึงพิจารณาโครงการอ่างเก็บน้ำห้วยคล้ายฯ เป็นพื้นที่ขยายผลของสถาบันฯ ทำหน้าที่เป็นแกนประสานให้เกิดการบูรณาการองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการน้ำ และด้านกระบวนการ เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา องค์ความรู้ด้านการเกษตรและปศุสัตว์

การส่งเสริมการพัฒนาในมิติต่างๆ ดำเนินการไปพร้อมๆ กับการปรับปรุงอ่างเก็บน้ำห้วยคล้ายฯ ซึ่งมีข้อจำกัดเรื่องระบบการส่งน้ำ จึงได้มีการเสริมประสิทธิภาพอ่างเก็บน้ำห้วยคล้ายฯ โดยใช้ระบบท่อส่งน้ำแบบกังปลา ขยายพื้นที่ส่งน้ำให้ชาวบ้านได้มีน้ำใช้ตลอดปี รวมถึงการปรับปรุงแหล่งน้ำอื่นๆ ทำให้มีพื้นที่รับประโยชน์กว้างขวางขึ้น

โดยได้เกิดกลุ่มการผลิตและการบริการที่บริหารจัดการโดยชุมชน ได้แก่ กลุ่มปุย กลุ่มเมล็ดพันธุ์ข้าว กลุ่มปศุสัตว์ กลุ่มศึกษาดูงาน กลุ่มตลาด กลุ่มผู้ใช้น้ำ กลุ่มแปรรูปน้ำข้าวกล้อง โดยมีกลุ่มที่ได้รับการขึ้นทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ กลุ่มโรงสีข้าวบ้านโคกล่าม-แสงอร่าม

การพัฒนาชนบทเชิงพื้นที่ประยุกต์ตามพระราชดำริ บ้านโป่งลึก-บางกลอย จังหวัดเพชรบุรี

บ้านบางกลอยและบ้านโป่งลึกตั้งอยู่ในเขตอุทยานแห่งชาติแก่งกระจาน เป็นชุมชนที่อยู่อาศัยของชาวกะเหรี่ยงที่อพยพมาจากเทือกเขาตะนาวศรี ชายแดนไทย-พม่า ซึ่งเคลื่อนย้ายลงมาเรื่อยๆ จนถึงบริเวณบ้านโป่งลึก และต่อมาได้มีการอพยพชาวไทยภูเขาเผ่ากะเหรี่ยงที่อาศัยอยู่กระจัดกระจายตามแนวชายแดนไทย-พม่า ลงมารวมกันอยู่ฝั่งตรงข้ามกับหมู่บ้านโป่งลึก โดยสภาพพื้นที่บริเวณบ้านโป่งลึกและบ้านบางกลอยมีแม่น้ำเพชรบุรีคั่นกลาง ทำให้การนำน้ำมาใช้มีความยากลำบากเนื่องจากตลิ่งสูงชัน ชาวบ้านประสบปัญหาขาดแคลนน้ำ ปัญหาที่ทำกิน และปัญหาการประกอบอาชีพ

สถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระฯ ได้เข้าไปดำเนินการพัฒนาโดยยึดหลักการ “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” และอาศัยความร่วมมือของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จนมีความก้าวหน้าในด้านการพัฒนาระบบสูบน้ำ การสร้างฝายและเพิ่มแหล่งเก็บน้ำ รวมทั้งได้ร่วมจัดทำแผนแก้ไขปัญหาน้ำในระยะยาว ปรับปรุงดินให้เหมาะสมกับการเพาะปลูกพืช ปรับพื้นที่ทำกิน และส่งเสริมการเกษตรอย่างหลากหลาย ทั้งการปลูกข้าวอินทรีย์ ไม้ผล กล้าย และเลี้ยงสัตว์ นอกจากนี้ ได้ส่งเสริมการรวมกลุ่มซึ่งบริหารจัดการโดยชุมชน ได้แก่ กลุ่มบริหารจัดการน้ำ กลุ่มสัตว์ปีก กลุ่มแม่บ้าน และกลุ่มสุกร

การพัฒนาแก้มลิงหนองเลิงเปือยอันเนื่องมาจาก พระราชดำริ จังหวัดกาฬสินธุ์

พื้นที่บริเวณรอบหนองเลิงเปือย ในอำเภอกมลาไสยและอำเภอร่องคำ เดิมประสบปัญหาน้ำท่วมและน้ำแล้งซ้ำซากเป็นประจำทุกปี ไม่สามารถทำการเกษตรได้ เนื่องจากหนองมีความตื้นเขินและฝายเก็บกักน้ำชำรุด ไม่มีน้ำเพียงพอสำหรับการอุปโภคบริโภคและการเกษตรในช่วงหน้าแล้ง ส่วนแหล่งน้ำธรรมชาติก็ขาดการพัฒนา องค์การบริหารส่วนตำบลเหล่าอ้อยอำเภอร่องคำ จึงเป็นตัวแทนราษฎรยื่นฎีกาขอพระราชทานความช่วยเหลือจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ โดยทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ รับเป็นโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ

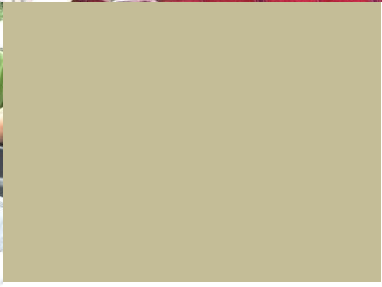
จากนั้นสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ จึงดำเนินการแก้ไขปัญหาน้ำให้กับเกษตรกรในพื้นที่ โดยเน้นการพัฒนาแหล่งน้ำและระบบการกระจายน้ำ เพื่อเพิ่มปริมาณการเก็บน้ำและเพิ่มประสิทธิภาพการส่งน้ำให้แก่เกษตรกร ส่งเสริมด้านการเกษตร ปรับปรุงระบบการทำนา ปลูกพืชหลังนา พืชเศรษฐกิจและเลี้ยงสัตว์ นอกจากนี้ ยังส่งเสริมการรวมกลุ่มของเกษตรกร อาทิ กลุ่มจิ้งหรีดทอง กลุ่มสุกร กลุ่มปุย กลุ่มมะเขือเทศ กลุ่มพริก กลุ่มประมง กลุ่มสัตว์ปีก กลุ่มผักแปลงรวม และกลุ่มข้าวปลอดภัย เป็นต้น

การบูรณาการแก้ไขปัญหาและพัฒนาพื้นที่ ตำบลแก่นมะกรูด อำเภอบ้านไร่ จังหวัดอุทัยธานี

พื้นที่ตำบลแก่นมะกรูด อำเภอบ้านไร่ จังหวัดอุทัยธานี ตั้งอยู่บนลุ่มน้ำห้วยแม่ตีน้อย เป็นชุมชนชาวกะเหรี่ยงที่ย้ายถิ่นฐานมาจากประเทศพม่าประมาณ 200 ปีที่แล้ว ปักหลักอาศัยและดำรงชีวิตด้วยการทำข้าวไร่ เก็บของป่า และการล่าสัตว์ แต่ด้วยสภาพพื้นที่สูงลาดเอียงไม่เหมาะกับการเพาะปลูก มีปัญหาเรื่องน้ำกินน้ำใช้ และพื้นที่ป่าไม้บางส่วนถูกบุกรุกทำลาย จึงเป็นปัญหาที่ต้องร่วมมือกันแก้ไข สถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ จึงได้ร่วมมือกับองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุทัยธานี องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไร่ และหน่วยงานราชการในจังหวัดอุทัยธานี เข้าไปทำงานแบบบูรณาการเพื่อพัฒนาและแก้ไขปัญหาในพื้นที่

การดำเนินงานที่ผ่านมา มุ่งเน้นการพัฒนาแหล่งน้ำ ปรับปรุงระบบน้ำที่ให้ได้ได้เต็มประสิทธิภาพ การสำรวจแนวเขตที่ดินและพื้นที่ทำกิน การวางแผนการปลูกพืชให้สอดคล้องกับสภาพท้องถิ่น เน้นการเกษตรผสมผสานเชิงประณีต ปลูกพืชไร่ผสมกับไม้ผลต่างๆ รวมถึงไม้เมืองหนาว อีกทั้งยังมีการดำเนินงานส่งเสริมการรวมกลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้ใช้น้ำ กลุ่มเกษตรกรแก่นมะกรูด

- การรวมกลุ่มของเกษตรกรนั้น
- ถือเป็นการบูรณาการรูปแบบหนึ่ง ที่มีการคิดร่วมกัน
- วางแผนและทำงานบนความต้องการและปัญหาแต่ละพื้นที่
- ทั้งชาวบ้านและหน่วยงานได้ช่วยเหลือเกื้อกูล
- เพื่อสร้างความเข้มแข็ง แก้ปัญหา และลดความซ้ำซ้อน
- โดยมุ่งประโยชน์และความยั่งยืนของกลุ่ม



2. ความสำคัญของกลุ่ม

“..เกษตรกรมีข้าวบริโภคเพียงพอตลอดปี และมีรายได้พอเลี้ยงตัวเองได้ ต่อไปหากจะได้ผลสมบุรณ์ยิ่งขึ้น ในขั้นที่สองก็ต้องรวมกันในรูปกลุ่มหรือสหกรณ์ ด้วยความร่วมมือของหน่วยราชการ มูลนิธิ และเอกชน เพื่อช่วยเหลือในด้านการผลิต การตลาด การเป็นอยู่ต่างๆ และในขั้นที่สาม จะต้องร่วมมือกับสถาบันการเงินและการพลังงาน เพื่อช่วยเหลือในการจัดตั้งและบริหารโรงสี ร้านสหกรณ์ รวมทั้งสนับสนุนการลงทุน...”

พระบรมราโชวาทในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรแก่ผู้สำเร็จการศึกษาจากสถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้ วันพฤหัสบดีที่ 23 กุมภาพันธ์ 2538 จากแนวพระราชดำริ “ทฤษฎีใหม่” ที่มีขั้นตอนดำเนินงาน 3 ขั้นตอน ได้แก่ ทฤษฎีใหม่ขั้นต้น เป็นการจัดสรรที่ดินเพื่ออยู่อาศัยและทำกินให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งเกษตรกรก็จะพัฒนาตนเองไปสู่ขั้นพออยู่พอกิน ทฤษฎีใหม่ขั้นกลาง คือ ให้เกษตรกรรวมพลังกันในรูปกลุ่มหรือสหกรณ์ ร่วมแรงร่วมใจกันดำเนินการในด้านการผลิต การตลาด ความเป็นอยู่ สวัสดิการ การศึกษา และสังคมและศาสนา ซึ่งจะต้องได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ส่วน ทฤษฎีใหม่ขั้นก้าวหน้า คือ การที่กลุ่มเกษตรกรติดต่อประสานงาน เพื่อจัดหาทุนหรือแหล่งเงินมาช่วยในการทำธุรกิจ การลงทุน และพัฒนาคุณภาพชีวิต โดยฝ่ายเกษตรกรและฝ่ายธนาคารกับบริษัทจะได้รับประโยชน์ร่วมกัน

รวมกลุ่มคือพลัง

“กลุ่ม” มีความหมายโดยทั่วไป คือ การรวมตัวกันของบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป เพื่อที่จะทำกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด ส่วนกลุ่มในการพัฒนาชุมชนมีลักษณะของการรวมตัวของบุคคลในชุมชนที่มีปัญหาหรือความต้องการบางอย่างที่คล้ายคลึงกัน เมื่อมารวมกันเป็นกลุ่มจึงได้มีการกำหนดเป้าหมายและดำเนินการบางอย่างร่วมกัน ซึ่งการมารวมกันนั้นทำให้เกิดพลังในการผลักดันหรือต่อรองเพื่อแก้ไขปัญหาที่ชุมชนเผชิญอยู่ให้หมดสิ้นไป ขณะที่กลุ่มในงานส่งเสริมการเกษตร หมายถึง การที่คนตั้งแต่สองคนขึ้นไปมารวมกัน มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน และมีพฤติกรรมตลอดจนการกระทำของแต่ละบุคคลเพื่อไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน เพื่อสร้างสรรค์และพัฒนาในสิ่งที่เป็ประโยชน์ทั้งต่อตนเองและต่อสังคม มีแนวปฏิบัติและบทบาทหน้าที่ให้ถือปฏิบัติตามฐานะที่ถูกกำหนดภายในกลุ่มและมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน

นอกจากนี้ มีการรวมกลุ่มที่เป็นทางการ ได้แก่ “วิสาหกิจชุมชน” ซึ่งตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 ได้นิยามว่าเป็น “กิจการของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้าการให้บริการหรือการอื่นๆ ที่ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกันและรวมตัวกันประกอบกิจการดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นรูปนิติบุคคลในรูปแบบใดหรือไม่เป็นนิติบุคคล เพื่อสร้างรายได้และการพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชน และระหว่างชุมชน ส่วนการรวมกลุ่มในรูปแบบ “สหกรณ์” หมายถึง “องค์การของบรรดาบุคคล ซึ่งรวมกลุ่มกันโดยสมัครใจในการดำเนินวิสาหกิจที่พวกเขาเป็นเจ้าของร่วมกัน และควบคุมตามหลักประชาธิปไตย

เพื่อสนองความต้องการ (อันจำเป็น) และความหวังร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม”

ดังนั้น “กลุ่ม” ในที่นี้จึงหมายถึง การรวมตัวกันของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปโดยสมัครใจ เพื่อที่จะทำกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยมีการกำหนดรูปแบบความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ และสมาชิกต่างมีความรู้สึกร่วมในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม มีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ซึ่งครอบคลุมถึงกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ และกลุ่มที่เป็นทางการ อาทิ วิชาทฤษฎีชุมชน สหกรณ์ เป็นต้น

ความสำคัญของกลุ่ม

การรวมกลุ่มมีส่วนสำคัญในการพัฒนาความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน เนื่องจากการรวมกลุ่มเป็นการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างคนในชุมชน เพื่อหาอุดมการณ์และแนวทางในการปรับตัวร่วมกัน การรวมกลุ่มจึงทำให้เกิดหรือเสริมพลังของ “ความเป็นชุมชน” ให้มีแรงเกาะเกี่ยวแน่นแฟ้นยิ่งขึ้น

ความสำคัญของการรวมกลุ่มต่อการส่งเสริมการเกษตร

- 1) สร้างกระบวนการทัศน์หรือเปิดมุมมองใหม่ๆ ของสมาชิกที่มารวมกลุ่มกัน เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ทักษะ การทำงาน การวางแผนในสังคม และสร้างความคิดที่ดี ทำให้เกษตรกรอยู่ร่วมกันอย่างสันติมากขึ้น

- 2) **เกิดพลังอำนาจในการคิดริเริ่มและต่อรอง** ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อสมาชิกทางอ้อม เพราะเมื่อมีการรวมกลุ่มกันจะทำให้คนอื่นๆ ที่อยู่นอกกลุ่มเกิดความเกรงใจ ไม่กล้าเอาไรต์เอาเปรียบสมาชิก ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นในกระบวนการพัฒนาที่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากถ้าไม่มีกลุ่มเกษตรกรแล้วอำนาจต่อรองทางด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคมของเกษตรกรก็จะมี
- 3) **เป็นศูนย์กลางของการส่งเสริมและพัฒนาแก่สมาชิก** โดยเป็นแหล่งรวบรวมและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารต่างๆ แก่สมาชิก ชุมชน และกลุ่มต่างๆ ที่มีในชุมชน เป็นเครื่องมือสำคัญในการถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยี เมื่อสมาชิกมีปัญหา
- 4) **ช่วยรวบรวมและประสานความสามารถ** ซึ่งกลุ่มสามารถประสานเพื่อให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะในแต่ละด้านมารวมกันเพื่อสร้างความสำเร็จในงานต่างๆ ให้เกิดขึ้น สมาชิกสามารถเสริมจุดแข็งและชดเชยจุดอ่อนซึ่งกันและกัน จนเป็นความสามารถรอบด้านที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และส่งผลต่อความสำเร็จของกลุ่ม

- 5) **สร้างการตัดสินใจร่วม** โดยกลุ่มสามารถเป็นตัวกลางที่เอื้ออำนวยให้เกิดความเห็นที่หลากหลายทั้งที่ตรงกันและไม่ตรงกัน สามารถใช้กลุ่มเป็นที่ยุติในการตัดสินใจของทุกฝ่าย เรียกว่า “การตัดสินใจร่วมกัน” ผลของการตัดสินใจของกลุ่มจะได้ผลดีและเป็นที่ยอมรับกว่าการตัดสินใจโดยลำพัง รวมถึงมีคุณค่าและความหมายในการปฏิบัติมาก เพราะเป็นการตัดสินใจที่สมาชิกมีส่วนร่วม
- 6) **เพิ่มโอกาสในการแก้ปัญหาแก่สมาชิกและกลุ่ม** เป็นผลจากการที่สมาชิกมีโอกาสพบปะกันในการประชุมกลุ่มอยู่เสมอ ทำให้ทราบถึงความสามารถของผู้อื่น ทั้งในแง่ของความรู้และปัจจัยของกลุ่ม เช่น เงินทุนของกลุ่ม ซึ่งเปิดโอกาสในการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
- 7) **ส่งเสริมการพัฒนาสมาชิกให้มีความรู้ความสามารถมากขึ้น** ทั้งจากการแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ที่ได้จากการได้ทำงานร่วมกัน การพูดคุยแลกเปลี่ยนกันในการประชุมกลุ่ม อีกทั้งกลุ่มยังช่วยกระตุ้นให้สมาชิกตื่นตัวในการพัฒนาตัวเอง ได้ข้อมูลที่จะเรียนรู้ด้วยตัวเองและเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือสมาชิกคนอื่น

- สรุปได้ว่าการรวมกลุ่มช่วยสร้างกระบวนทัศน์ หรือเปิดมุมมองใหม่ของสมาชิกที่มารวมกลุ่มกัน
- เกิดพลังในการคิดริเริ่มและต่อรอง เป็นกลางในการ ส่งเสริมและพัฒนาแก่สมาชิก อีกทั้งยังช่วยรวบรวม และประสานความสามารถ สร้างการตัดสินใจร่วม
- เพิ่มโอกาสในการแก้ไขปัญหา และช่วยการพัฒนา
- ให้สมาชิกมีความรู้ความสามารถมากขึ้น

เป้าหมายของการรวมกลุ่ม ตามแนวทางปิดทองหลังพระฯ

กลุ่มเป็นการรวมตัวของผู้ที่มีความหมายร่วมกัน มีความสนใจหรือความต้องการตรงกัน ซึ่งกลุ่มในพื้นที่ต้นแบบโครงการปิดทองหลังพระฯ มีเป้าหมายในการรวมกลุ่มหลายลักษณะ สรุปได้ดังนี้

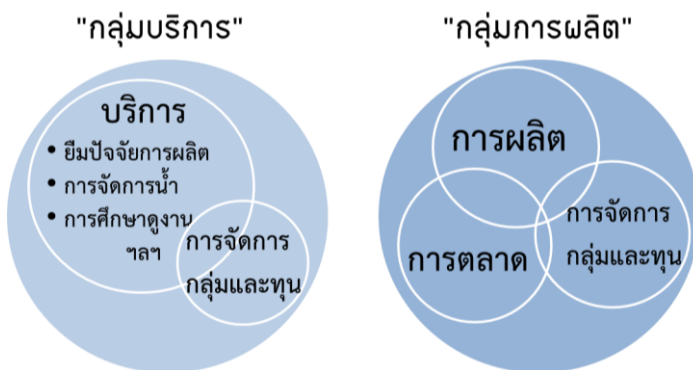
- ◎ **เพื่อบริหารจัดการทรัพยากรส่วนรวม** เป็นกลุ่มที่เกิดจากการ รวมตัวกันของผู้ที่ได้รับประโยชน์ หรือเป็นผู้ใช้ทรัพยากรส่วนรวม ของชุมชนเพื่อการดำรงชีวิต หรือเพื่อเป็นปัจจัยในการผลิต ซึ่ง ทรัพยากรส่วนรวมในที่นี้ ได้แก่ ทรัพยากรป่าไม้ ทรัพยากรน้ำ เป็นต้น โดยกลุ่มจะมีการดำเนินกิจกรรมเพื่อให้เกิดการจัดการ ทรัพยากรอย่างเป็นธรรมและการดูแลรักษาทรัพยากรของชุมชน อาทิ การจัดเก็บค่าธรรมเนียมจากการใช้ประโยชน์ทรัพยากร เพื่อนำมาเป็นทุนในการอนุรักษ์และฟื้นฟูทรัพยากร เป็นต้น

- ◎ **เพื่อลดต้นทุน ลดรายจ่าย** เป็นกลุ่มที่เกิดจากการรวมตัวกันเพื่อสั่งซื้อสินค้าจำนวนมากซึ่งช่วยลดต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการซื้อสินค้า อาทิ การสั่งซื้อพันธุ์ไก่ไข่จำนวนมากจะช่วยลดต้นทุนการขนส่งต่อหน่วย การสั่งซื้อเครื่องทุนแรงทางการเกษตรรวมกันจะได้รับการบริการหลังการขายในราคาถูก เป็นต้น
- ◎ **เพื่อเพิ่มศักยภาพในการพัฒนาชุมชน** เป็นกลุ่มที่เกิดจากการรวมตัวกันของผู้ที่สนใจการแปรรูป จัดหา จำหน่ายสินค้า หรือให้บริการที่ช่วยตอบสนองหรือแก้ไขปัญหาของชุมชน อาทิ การรวมกลุ่มจัดตั้งโรงสีข้าวชุมชนเพื่อแก้ปัญหาคาขน้าวไปสีนอกชุมชน การรวมกลุ่มผลิตปุ๋ยอินทรีย์จำหน่ายให้กับสมาชิกเพื่อแก้ปัญหาดินเค็ม การรวมกลุ่มแปรรูปข้าวเก่าที่มีจำนวนมากและมีราคาตกต่ำ เป็นต้น ซึ่งในระยะแรกกลุ่มจะมุ่งตอบสนองความต้องการภายในชุมชนก่อน ต่อมาจึงพัฒนาและขยายไปยังพื้นที่ใกล้เคียง
- ◎ **เพื่อเพิ่มโอกาสในการจำหน่ายสินค้า** เป็นกลุ่มที่เกิดจากการรวมตัวของผู้ที่มีการผลิตเหมือนกันโดยมุ่งรวบรวมสมาชิกให้มีปริมาณการผลิตที่เพียงพอกับความต้องการของตลาดหรือธุรกิจขนาดใหญ่ภายนอกชุมชน อาทิ โรงงานแปรรูปสินค้าเกษตร ห้างขายส่งขนาดใหญ่ โรงแรมขนาดใหญ่ เป็นต้น ซึ่งจะทำให้ขายสินค้าได้ในราคาสูงและมีคำสั่งซื้อที่แน่นอน

ทั้งนี้ การรวมกลุ่มที่เกิดขึ้นในพื้นที่ต้นแบบปิดทองหลังพระฯ ส่วนใหญ่มีเป้าหมายเพื่อการลดต้นทุนในการผลิต หรือลดรายจ่าย-เพิ่มรายได้ในครัวเรือน ซึ่งเป็นเป้าหมายการรวมกลุ่มที่ช่วยสนับสนุนการพัฒนาในระดับครัวเรือน ต่อมาเมื่อชุมชนมีการพัฒนาขึ้นมาระยะหนึ่ง จึงเริ่มมีการรวมกลุ่มเพื่อแก้ไขหรือตอบสนองความต้องการในระดับชุมชน และขยายไปสู่การเชื่อมโยงกับภายนอกชุมชน

รูปแบบของการรวมกลุ่ม ในพื้นที่ต้นแบบปิดทองหลังพระฯ

การรวมกลุ่มของเกษตรกรและสมาชิกในชุมชนในพื้นที่ต้นแบบปิดทองหลังพระฯ สามารถแบ่งได้เป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ กลุ่มบริการ และกลุ่มการผลิต แสดงดังแผนภาพ

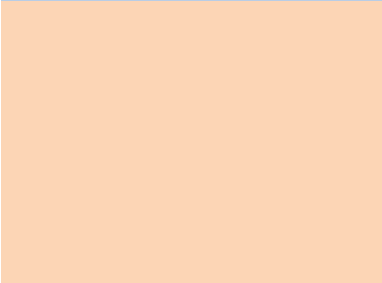
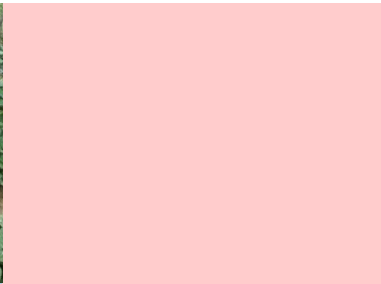


- 1) **รูปแบบกลุ่มบริการ** เป็นกลุ่มที่มีการดำเนินงานมุ่งเน้นการให้บริการอย่างใดอย่างหนึ่งแก่สมาชิกและ/หรือบุคคลภายนอก อาทิ การให้บริการยืมปัจจัยการผลิต การให้บริการด้านจัดการน้ำ

จากแหล่งกักเก็บและระบบกระจายน้ำ การบริการในการศึกษาดูงาน เป็นต้น โดยการทำงานของกลุ่มจะไม่กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกระบวนการผลิต หรือการทำการตลาดร่วมกันของสมาชิก กิจกรรมส่วนใหญ่จะเกี่ยวเนื่องกับการบริหารจัดการเงินทุน ซึ่งกลุ่มจะมีโครงสร้างการจัดการกลุ่มและทุนอย่างง่าย ๆ และไม่มี ความซับซ้อน จึงเป็นกลุ่มพื้นฐานที่มักเกิดขึ้นก่อน

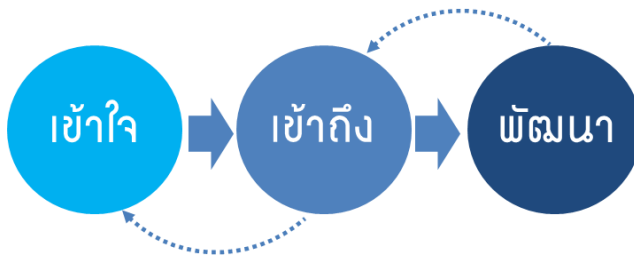
- 2) **รูปแบบกลุ่มการผลิต** เป็นกลุ่มที่มีการดำเนินงานมุ่งเน้นการผลิต และขายสินค้าหรือผลผลิตร่วมกันของสมาชิก อาทิ การรับซื้อและบรรจุมะนาวส่งขายให้ห้างค้าส่ง การแปรรูปน้ำข้าวกล้อง การดำเนินการโรงสีข้าวชุมชน เป็นต้น โดยกลุ่มจะต้องมีบทบาทในเรื่องของการจัดการด้านการตลาดด้วย นอกเหนือจากการบริหารจัดการเงินทุน ซึ่งกลุ่มจะมีโครงสร้างการจัดการกลุ่มที่มีความซับซ้อน และต้องอาศัยประสบการณ์ในการบริหารจัดการทั้งด้านการผลิต การตลาด และการจัดการกลุ่มและทุน

สำหรับในชุมชนที่เพิ่งเริ่มต้นกระบวนการพัฒนา ส่วนใหญ่กลุ่มจะมีรูปแบบการทำงานในลักษณะกลุ่มบริการซึ่งเป็นกลุ่มพื้นฐาน ต่อมาเมื่อกลุ่มมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการกลุ่มและเงินทุนมากขึ้น ก็อาจพัฒนา กลุ่มบริการไปสู่กลุ่มการผลิตได้ ซึ่งในพื้นที่ต้นแบบปิดทองหลังพระฯ ที่มี การพัฒนามาระยะหนึ่งก็จะเริ่มมีกลุ่มการผลิตเกิดขึ้นในชุมชน



3. หลักการทำงาน

การพัฒนากระบวนการผลิตและบริการในพื้นที่ต้นแบบปิดทองหลังพระ ยึดหลักการตามแนวพระราชดำริ “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” ที่ต้องมีการทำความเข้าใจ เข้าถึง ก่อนเริ่มการพัฒนาอยู่เสมอ โดยเฉพาะการพัฒนาเรื่องใหม่ๆ ที่ต้องมีการเปลี่ยนวิธีดั้งเดิม อย่างเช่นเรื่องของการรวมกลุ่ม เป็นต้น หากยังทำไม่สำเร็จหรือปัญหาอุปสรรคยังคงไม่ลดลง ก็ต้องกลับไปทำความเข้าใจ เข้าถึงกันให้ถ่องแท้เสียใหม่



- เข้าใจพื้นที่

- เข้าใจเขา เข้าใจเรา

ก่อนจะทำอะไร
จะต้อง ทำความ
เข้าใจเสียก่อน
เข้าใจทั้งภูมิประเทศ
เข้าใจผู้คน และ
ขนบธรรมเนียมของ
สังคม ที่สำคัญ คือ
ต้องให้เขาเข้าใจ
และไว้วางใจเราด้วย

- เข้าถึงปัญหา

- เข้าถึงความร่วมมือ

เมื่อเข้าใจกันแล้วก็
ต้องเข้าถึง จะได้รู้
ข้อมูล สถานการณ์
ที่เกิดขึ้นและปัญหา
ที่แท้จริงเพื่อร่วมกัน
พัฒนาพื้นที่ต่อไป

- พัฒนาคน

- พัฒนางาน

การพัฒนาไม่ยาก
หากเข้าใจ ไว้วางใจ และ
แบ่งงานกันเป็นอย่างดี
โดยต้องระลึกอยู่
เสมอว่าปัญหาแต่ละ
พื้นที่ แต่ละเวลา
ไม่เหมือนกัน จึงต้อง
หมั่นเรียนรู้ คอย
ทบทวน ยึดหยุ่น และ
ปรับให้เหมาะสม

ประยุกต์ใช้ "หลักเข้าใจ"

เมื่อจะเริ่มรวมกลุ่มเจ้าหน้าที่ส่งเสริมงานพัฒนาต้องน้อมนำหลัก “เข้าใจ” มาใช้ในการทำงาน โดยขั้นแรกเจ้าหน้าที่ส่งเสริมต้องมีความเข้าใจพื้นที่ทางด้านกายภาพ ทางด้านสังคมวัฒนธรรม ทางด้านวิถีการผลิตของคนในพื้นที่เป็นพื้นฐาน จึงจะสามารถวิเคราะห์ความเหมาะสมและสนับสนุนการพัฒนาในกลุ่มในพื้นที่ให้เกิดความยั่งยืนได้

นอกจากนี้ เจ้าหน้าที่ยังต้องมีความเข้าใจเขาหรือกลุ่มเป้าหมายทั้งความคิด ทักษะ และความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มเป้าหมายในพื้นที่ที่จะมาร่วมกันเป็นกลุ่ม เช่นเดียวกันที่ต้องทำให้หน่วยงานภายนอกที่จะเข้ามาสนับสนุนกลุ่มต้องมีความเข้าใจวิถีการทำงานและความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มด้วย รวมถึงต้องทำให้กลุ่มเป้าหมายหรือสมาชิกกลุ่มมีความเข้าใจเรา หรือแนวทางการทำงานของโครงการปิดทองหลังพระฯ และเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกในกลุ่มด้วย ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนากลุ่มในระยะต่อไป

หลักเข้าใจจึงนับเป็นหลักการพื้นฐานในการพัฒนากระบวนการผลิต ที่ต้องอาศัยความร่วมมือ ร่วมใจของสมาชิกในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของกลุ่ม ต้องอาศัยความเข้าใจที่ถูกต้องของหน่วยงานสนับสนุนจึงจะช่วยเหลือและพัฒนาได้ตรงความต้องการ

ประยุกต์ใช้ "หลักเข้าถึง"

เมื่อเจ้าหน้าที่ส่งเสริมมีความเข้าใจพื้นที่ เข้าใจเขาเข้าใจเราแล้ว ก็จะสามารถ**เข้าถึงปัญหา**และความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มเป้าหมายที่จะมาร่วมกลุ่มหรือสมาชิกกลุ่มได้ ซึ่งการเข้าถึงปัญหาและความต้องการที่แท้จริง จะช่วยให้เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสามารถช่วยแก้ปัญหาหรือสนับสนุนการดำเนินงานของกลุ่มได้ตรงจุด ซึ่งจะทำให้การพัฒนากลุ่มดำเนินต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ ในการพัฒนากลุ่มเจ้าหน้าที่ส่งเสริมจะต้องมีบทบาทในการเป็นตัวกลางเชื่อมการประสานงานระหว่างกลุ่มกับหน่วยงานภายนอก จึงต้องแสวงหาวิธีการ**เข้าถึงความร่วมมือ**จากหน่วยงานต่างๆ ซึ่งที่ผ่านมามีทั้งการเข้าถึงผ่านกลไกที่เป็นทางการ เช่น การแต่งตั้งคณะทำงาน อย่างไรก็ตาม เจ้าหน้าที่ส่งเสริมต้องไม่ละเลยการเข้าถึงความร่วมมือด้วยการประสานแนวราบ ซึ่งมักเป็นกลไกไม่เป็นทางการด้วย ทั้งนี้ ในการพัฒนากลุ่มหน่วยงานราชการที่เจ้าหน้าที่ส่งเสริมต้องเข้าถึงความร่วมมือ ได้แก่ สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอหรือจังหวัด สำนักงานเกษตรอำเภอหรือจังหวัด สำนักงานสหกรณ์จังหวัด สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์จังหวัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีองค์กรภาคเอกชน เช่น หอการค้าจังหวัด สมาคมผู้ประกอบการ ผู้ประกอบการตลาดการค้าที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

ประยุกต์ใช้ "หลักพัฒนา"

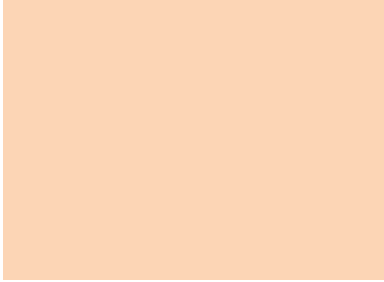
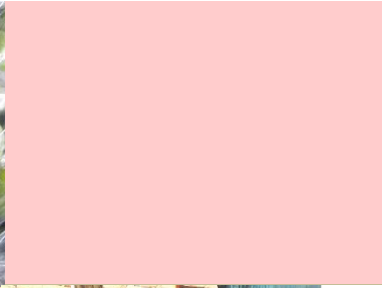
ในการพัฒนาการผลิตเจ้าหน้าที่ส่งเสริมต้องให้ความสำคัญกับการ **พัฒนาคน** ด้วยคนถือเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของกลุ่ม ซึ่งควรครอบคลุมถึงการพัฒนาทัศนคติ ความรู้ และทักษะ หากขาดการพัฒนาคนที่ต่อเนื่องแล้วการดำเนินงานของกลุ่มการผลิตก็จะขับเคลื่อนให้ก้าวหน้าไปได้ยาก

นอกจากนี้ ยังต้องมีการ **พัฒนางาน** อยู่เสมอ นั้นหมายความว่า ต้องลงมือลงแรงทำจริง โดยเจ้าหน้าที่ต้องหมั่นเรียนรู้ คอยทบทวน ยืดหยุ่น และปรับให้เหมาะสมกับสถานการณ์กลุ่ม มีการเชื่อมโยงกับภายนอก และสถานการณ์ภายในของกลุ่มเองด้วย

“สรุปแล้วเจ้าหน้าที่ต้องเข้าใจจิตของชาวบ้านก่อนที่จะส่งเสริมและพัฒนาในเรื่องใด หากไม่ให้ความสำคัญกับการเข้าใจแล้ว สิ่งที่เรานำมาให้ก็จะไปไม่รอด ไม่ว่าจะดีแค่ไหนก็ตาม ต่อจากนั้นก็ต้องเข้าถึงใจทุกฝ่ายทั้งผู้นำและหน่วยงาน เพื่อร่วมมือกันพัฒนาให้กลุ่มชาวบ้านมีความก้าวหน้ามากกว่าทำกันเองเพียงลำพัง ”

เจ้าหน้าที่ฝ่ายส่งเสริมประจำพื้นที่ จ.น่าน

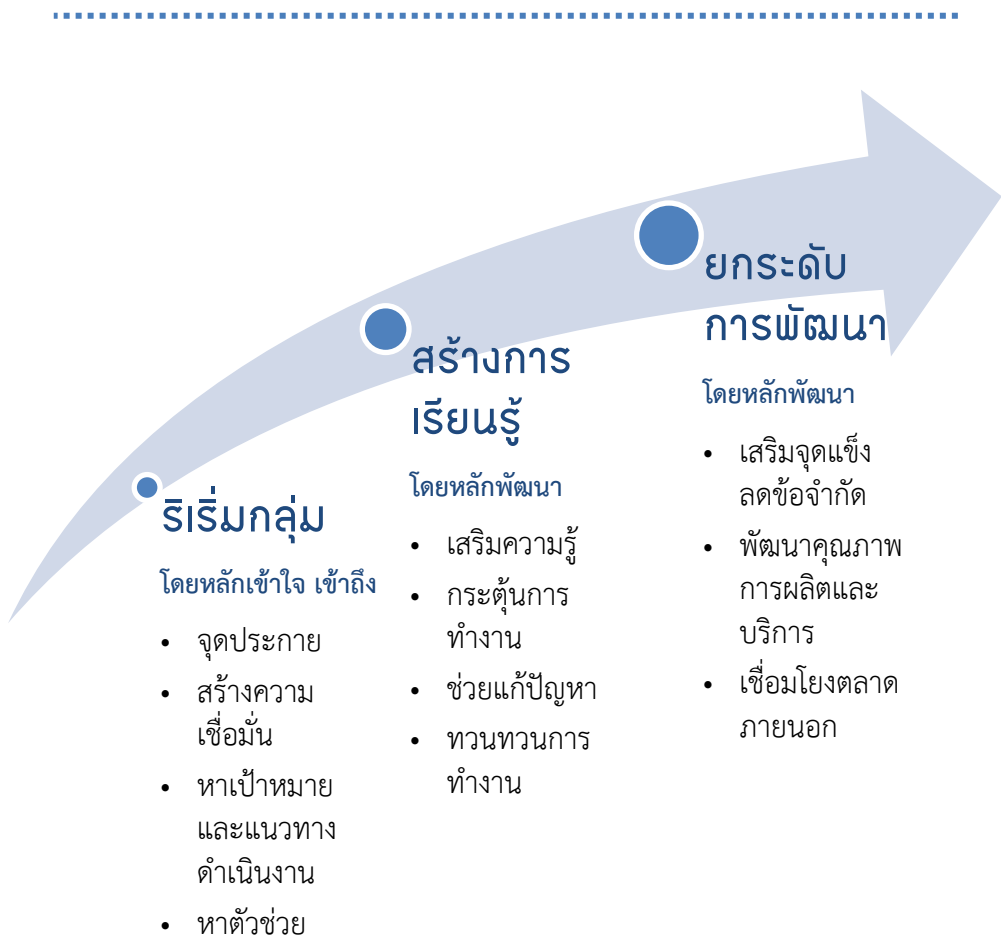
บางครั้งเจ้าหน้าที่หรือคนทำงานก็ยากที่จะรู้ได้ว่า
เราได้เข้าใจเข้าถึงเพียงพอหรือยัง จึงต้องคอย
หมั่นสังเกตและใกล้ชิดกับชาวบ้าน ดูการตอบรับ
และการไว้วางใจ ซึ่งต้องทำด้วยความจริงใจ
ไม่ยึดเอางานของเราเป็นตัวตั้งมากนัก
ต้องเอาใจใส่สิ่งที่ชาวบ้านเขาคิดเขาทำด้วย



4. กระบวนการพัฒนากลุ่ม

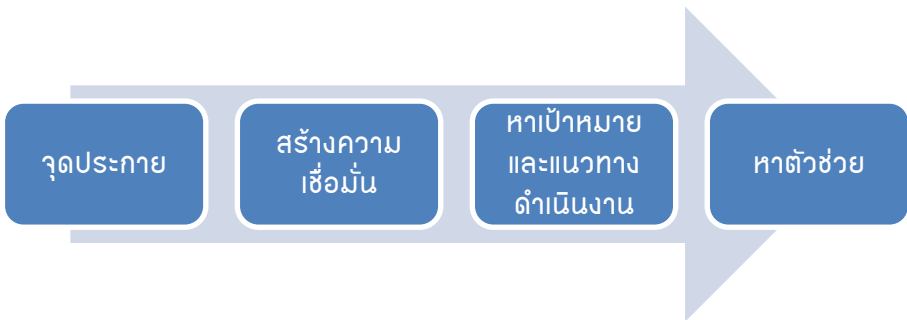
การรวมกลุ่มของเกษตรกรเป็นขั้นตอนหนึ่งในการพัฒนาตามแนวพระราชดำริ “ทฤษฎีใหม่” ซึ่งจะเกิดขึ้นหลังจากมีการพัฒนาในระดับครัวเรือนของเกษตรกรจนสามารถอยู่รอดได้โดยการพึ่งตนเอง จากนั้นจึงส่งเสริมและสนับสนุนให้เกษตรกรรวมตัวกัน โดยมีวัตถุประสงค์เริ่มแรกเพื่อลดต้นทุนจากการรวมกันซื้อปัจจัยการผลิตต่างๆ ในปริมาณมาก และการได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ ทั้งในด้านปัจจัยการผลิต องค์ความรู้ และการตลาด

กระบวนการพัฒนากลุ่มการผลิตและบริการตามแนวทางปิดทองหลังพระสืบสานแนวพระราชดำริ แบ่งเป็น 3 ระยะ คือ **ริเริ่มกลุ่ม สร้างการเรียนรู้ และยกระดับการพัฒนา** โดยแต่ละพื้นที่ต้นแบบหรือกลุ่มต่างๆ จะมีวิธีการดำเนินงาน ประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาต่างๆ หรือสิ่งที่ได้เรียนรู้แตกต่างกัน



4.1 ริเริ่มกลุ่ม

การรวมกลุ่มการผลิตและบริการของชาวบ้านในพื้นที่ต้นแบบปิดทองหลังพระฯ นักส่งเสริมหรือเจ้าหน้าที่มีบทบาทในการเริ่มต้นตั้งแต่การค้นหาเป้าหมายในการรวมกลุ่ม สร้างแรงจูงใจและขยายจำนวนผู้สนใจตรงกัน จากนั้นจึงร่วมกันกำหนดระเบียบหรือตั้งกรอบของการรวมกลุ่ม (แสดงผังแผนภาพ) โดยมีรายละเอียดดังนี้



▶▶ จุดประกาย

การจุดประกายให้เกิดการรวมกลุ่ม เกิดขึ้นได้จากหลายลักษณะ บางกลุ่มเกิดจากความต้องการของเกษตรกรที่**สะท้อนจากการพูดคุย** แบบไม่เป็นทางการในระหว่างการติดตามผลการดำเนินงานหรือปรึกษาหารือเรื่องต่างๆ บางครั้งอาจเป็น**ข้อเสนอจากการประชุม**ระดับต่างๆ หรือได้รับ**แรงบันดาลใจจากกรณีตัวอย่าง**ที่ประสบความสำเร็จจากการศึกษาดูงานหรือการนำเสนอผ่านสื่อ อาทิ โทรศัพท์ คลิปออนไลน์ หนังสือพิมพ์ ซึ่งการจุดประกายจะเกิดกับคนเพียงคนเดียวหรือหลายคน แต่หาก**ไม่มีผู้ทำหน้าที่รวบรวมหรือเชื่อมโยง**คนที่มีความต้องการหรือความสนใจตรงกันเข้า

ด้วยกันการรวมกลุ่มอาจจะไม่เกิดขึ้น ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่ “ค้นหาเป้าหมายร่วม” จึงมีบทบาทสำคัญในขั้นตอนการริเริ่มรวมกลุ่มนี้

ในช่วงนี้เจ้าหน้าที่ส่งเสริมต้องมีบทบาทในการเป็นผู้รับฟังและเปิดรับความคิดเห็นจากประชาชนในชุมชน และนำความต้องการมาพิจารณาความเป็นไปได้ ในด้านการตลาดและความเหมาะสมกับภูมิสังคม วัฒนธรรม รวมถึงความถนัดหรือทักษะดั้งเดิมของประชาชน ซึ่งบางครั้งการจุดประกายอาจไม่ได้เกิดขึ้นมาจากเกษตรกรหรือประชาชนในชุมชน แต่เกิดจากนโยบายของหน่วยงานที่เข้ามาสนับสนุนชุมชน เช่น สำนักงานเกษตรอำเภอ สำนักงานปศุสัตว์อำเภอ, ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าว, อปท. เป็นต้น ซึ่งหน่วยงานจะเข้ามาประชาสัมพันธ์และสำรวจความต้องการของประชาชน โดยในพื้นที่ต้นแบบปิดทองหลังพระฯ จะมีเงื่อนไขให้ประชาชนคืนปัจจัยการผลิตที่ได้รับการสนับสนุนรวบรวมเป็นกองทุน เพื่อเป็นเงินทุนหมุนเวียนในครั้งต่อไปโดยมีการเลือกคณะกรรมการขึ้นมาบริหารจัดการ ทั้งนี้เพื่อให้ประชาชนมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของกองทุนซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการรวมกลุ่มรูปแบบหนึ่ง

“แรงบันดาลใจที่ทำให้เกิดกลุ่มการตลาดขึ้น มาจากความประทับใจที่ได้จากการไปดูงานที่สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนที่จังหวัดสุรินทร์ และหลายๆ ที่ กลับมาจึงคิดตั้งกลุ่มขึ้นรับซื้อผักปลอดภัยจากชาวบ้านไปที่ขายตลาดในตัวเมือง”

ประธานกลุ่มการตลาดบ้านโคกลำม-แสงอร่าม จ.อุดรธานี

ประเด็นสำคัญที่ต้องคำนึงถึง คือ การพิจารณาความต้องการหรือความสนใจ ที่มีศักยภาพที่จะพัฒนาให้เป็น “เป้าหมายร่วม” ที่สามารถขยายผลต่อได้ รวมถึงการค้นหาความต้องการหรือความสนใจที่แท้จริง แล้วนำมาขยายผล ให้เห็นเป็นรูปธรรม โดยต้องระมัดระวังความต้องการหรือความสนใจ เกิดขึ้นตามกระแส และการรวมกลุ่มกันที่มุ่งหวังจะได้รับการสนับสนุนเพื่อ ประโยชน์ส่วนตัว หรือความต้องการที่หวังเพียงอย่างเดียว โดยสรุป ประเด็นในการพิจารณาได้ดังนี้

- ความเหมาะสมของพื้นที่ โดยพิจารณาความเป็นไปได้ทั้งในด้าน กายภาพที่เหมาะสมกับการผลิต (ลักษณะดิน ปริมาณน้ำ ความ ลาดชัน) ระยะทางในการขนส่งไปยังแหล่งขายหรือแหล่งวัตถุดิบ
- ทักษะและความถนัดของสมาชิก โดยพิจารณาจากวิธีการผลิต ดั้งเดิม ความยากง่ายของเทคโนโลยีการผลิต ความพร้อมในการ เรียนรู้ของสมาชิก
- แหล่งรับซื้อหรือตลาดที่ชัดเจน โดยต้องพิจารณาทลาด แหล่งรับ ซื้อ หรือพ่อค้าคนกลางที่มีลักษณะเป็น “ตลาดคุณธรรม” คือ ไม่ เอาเปรียบ ตั้งราคาเป็นธรรม มีความน่าเชื่อถือ

► สร้างความเชื่อมั่น

เมื่อเริ่มผู้ที่มีความต้องการหรือความสนใจตรงกัน และสามารถกำหนดเป้าหมายร่วมเบื้องต้นที่ตรงกันได้แล้ว เจ้าหน้าที่ส่งเสริมควรมีบทบาทในการสร้างความเชื่อมั่นของผู้ที่สนใจเพื่อให้เกิดการรวมกลุ่ม โดยในพื้นที่ต้นแบบปิดทองหลังพระฯ มีการดำเนินงาน ดังนี้

- **ศึกษาดูงาน** โดยนำกลุ่มคนผู้ที่มีความคิดก้าวหน้า กล้าเปลี่ยน หรือ คนที่มีความตั้งใจและมีความต้องการเรียนรู้ หรือเรียกว่า “คนหัวไวใจสู้” ไปศึกษาดูงานกรณีตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จ เพื่อเรียนรู้วิธีการดำเนินและบทเรียนจากประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งเป็นการสร้างความเชื่อมั่นและนำความรู้มาปรับใช้ได้ ทั้งนี้ กรณีตัวอย่างที่พาไปเรียนรู้ควรมีลักษณะ “ภูมิสังคม” ที่คล้ายกันจะช่วยง่ายต่อการมาปรับใช้ นอกจากนี้ ในระหว่างการศึกษาดูงานควรมอบหมายให้ผู้ทำหน้าที่คอยซักถามในประเด็นปัญหาอุปสรรคด้วยทุกครั้ง

ข้อดี ผู้ที่ไปศึกษาดูงานเกิดแรงบันดาลใจและเรียนรู้จากตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จ นำไปสู่การขยายวงผู้ที่สนใจ

ข้อพึงระวัง การไปดูงานหรือการเห็นตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จ อาจทำให้ชาวบ้านมีฝันหรือตั้งความหวังโดยไม่ได้เรียนรู้ความล้มเหลวที่ผ่านมาแล้วของกรณีตัวอย่าง ดังนั้นควรมีกระบวนการซักถามให้เกิดการเรียนรู้ถึงปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น

“โครงการปิดทองฯ ส่งไปฝึกอบรมขั้นตอนการเลี้ยงเปิดที่ฟาร์ม 1 เดือน ได้เบี่ยเลี้ยงจากการไปอบรมมาก็เอาไปซื้อพ่อแม่พันธุ์หมด นำมาทดลองเลี้ยงเอง ได้ผลดี มีกำไรมาก ภายในเวลาไม่นาน จึงมีชาวบ้านเลี้ยงตามจำนวนมาก โดยโครงการปิดทองฯ สนับสนุนพันธุ์ เป็ดเริ่มต้นและให้รวมกันเป็นกลุ่ม”

ประธานกลุ่มปศุสัตว์บ้านโคกลำม-แสงอร่าม

- **ทดลองทำจริง** เพื่อให้เกิดตัวอย่างที่เป็นรูปธรรมในพื้นที่ และง่ายต่อการชักชวนผู้ที่สนใจ ซึ่งในการทดลองทำจริงอาจทำได้ 2 ลักษณะ คือ ทดลองจริงโดยชาวบ้านในพื้นที่ที่สนใจ หรือทดลองจริงโดยอาสาสมัครพัฒนาหมู่บ้าน ซึ่งส่วนใหญ่โครงการปิดทองฯ จะสนับสนุนทุนในการทดลองทำ

ข้อดี ทำให้ทราบว่ามีความเหมาะสมกับพื้นที่หรือไม่ และจะเกิดปัญหาอุปสรรคอย่างไรเมื่อนำมาปฏิบัติในพื้นที่ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการให้คำแนะนำในการขยายวงและรวมกลุ่ม

ข้อพึงระวัง ต้องมีการจดบันทึกปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการทดลองทำ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการให้คำแนะนำในการขยายวงและรวมกลุ่ม

- **ให้การสนับสนุนเบื้องต้นเพื่อลดความเสี่ยง** ในการเริ่มต้นรวมกลุ่มชาวบ้านส่วนใหญ่จะมีความกังวลไม่กล้าเสี่ยง ดังนั้นในระยะแรกหากมีการสนับสนุนเพื่อลดความเสี่ยงก็จะช่วยให้การตัดสินใจรวมตัวกันเกิดขึ้นได้

ตัวอย่างการสนับสนุน

- กลุ่มกองทุนประมง ซื้อพันธุ์ปลาให้แก่สมาชิก สูงสุด 1,000 ตัว หากสมาชิกรับไป 1,000 ตัว ต้องคืนให้กองทุน 1,000 บาท โดยจะเก็บ 2 ครั้ง ครั้งละ 500 บาท
- กลุ่มอ่าวลิสง ได้รับการสนับสนุนเมล็ดพันธุ์เพื่อนำไปเพาะปลูกก่อน เมื่อได้ผลผลิตจึงนำเมล็ดพันธุ์มาคืนเท่าจำนวนที่ยืมไป
- กลุ่มจังหวัดทอง จัดหาอาหาร คอกเลี้ยง และพันธุ์จิ้งหรีดจำนวนคนละ 1 ชุด เป็นเงิน 2,500 บาท ซึ่งสมาชิกสามารถผ่อนชำระได้ 4 งวด ตลอดการเลี้ยงมีเจ้าหน้าที่คอยติดตามให้คำปรึกษา
- กลุ่มสุกร จัดหาพ่อแม่พันธุ์ให้สมาชิก ถ้าเอาไป 2 ตัว คืนลูกหมู 2 ตัว หรือ 2,000 บาท ถ้าหมูตายภายในเวลา 1 เดือน ได้รับตัวใหม่ฟรี ถ้าหมูเป็นหมันคืนเงิน 1,000 บาท ให้บริการทำคลอด ฉีดวัคซีน และทำหมันโดยมีค่าใช้จ่ายไม่แพง
- กลุ่มเกษตรกรแก่นมะกรูด จัดหาต้นพันธุ์ให้สมาชิกลำบากไปปลูกตามจำนวนที่แจ้งไว้ เมื่อได้ผลผลิตแล้วนำเงินมาคืนกลุ่มตามราคาต้นพันธุ์ที่ตกลงกันไว้ โดยมีการลดหย่อนกรณีไม่ได้ผลผลิต

- กลุ่มปศุสัตว์ จัดหาพันธุ์สัตว์ตามที่สมาชิกต้องการ สมาชิก
ผ่อนชำระค่าพันธุ์สัตว์เป็นงวดตามที่ตกลงกัน ได้รับการดูแล
ฉีดยาป้องกันโรคโดยมีค่าใช้จ่ายไม่แพง และให้คำปรึกษาในการเลี้ยง
ฟรี

ข้อดี ช่วยจูงใจให้เกิดการจากเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง เนื่องจาก
ในระยะแรกชาวบ้านอาจไม่มีความชำนาญและอาจเกิดความ
เสียหายได้

ข้อพึงระวัง การสนับสนุนไม่ควรให้ทั้งหมดแบบให้เปล่า เพื่อไม่ให้
เกิดกรณีการรวมกลุ่มเพราะหวังพึ่งการสนับสนุนที่มากเกินไป โดย
ขาดความตั้งใจจริงที่จะรวมกลุ่ม นอกจากนี้ต้องพิจารณาความ
พร้อมและศักยภาพที่จะทำได้จริงด้วย เพราะหากรับสมาชิกที่ไม่มี
ความพร้อมและตั้งใจจริงจะส่งผลต่อการดำเนินงานของกลุ่มใน
ระยะต่อไป

- **ประชุมผู้ที่สนใจ** ประชาสัมพันธ์เชิญชวนผู้ที่สนใจที่มีความ
ต้องการตรงกัน เพื่อหารือและกำหนดแนวทางการรวมกลุ่ม
รวมถึงแลกเปลี่ยนข้อดี ข้อเสีย รวมถึงโอกาสที่จะได้รับจากการ
รวมกลุ่มเปรียบเทียบกับการทำงานต่างคนต่างทำ

ข้อดีของการรวมกลุ่ม

- ไม่ต้องมีเงินลงทุนก็สามารถเลี้ยงได้ มีเงินสนับสนุนในการซื้อ
พันธุ์และวัสดุอุปกรณ์ในการทำบ่อ(เลี้ยงกบ) จะได้พันธุ์ที่ดี
อัตราการรอดสูง ราคาถูก

- มีเจ้าหน้าที่หรือกรรมการคอยติดตามให้คำปรึกษาตลอด
- ได้รับการช่วยเหลือบางส่วนกรณีไม่ได้ผลผลิต
- ได้มีโอกาสในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความรู้ และช่วยเหลือกันในกลุ่ม

ข้อจำกัดของการรวมกลุ่ม

- ใช้เวลามาก เนื่องจากคณะกรรมการต้องสอบถามสมาชิกทุกคน และทำการรวบรวมข้อมูล
- ต้องรอตตามลำดับก่อนหลัง

“ทำคนเดียวก็ทำได้ แต่การมารวมกลุ่มกันอาจได้มีโอกาสช่วยเหลือกัน”

เหรียญกุ่มเกษตรแก่นมะกรูด จ.อุทัยธานี

ประเด็นสำคัญที่ต้องคำนึงถึง คือ ในการให้การสนับสนุนเพื่อจูงใจให้เกิดการรวมกลุ่มจะต้องไม่มากเกินไป หรือให้การสนับสนุนทั้งหมด ควรจูงใจในลักษณะการช่วยเหลือบางส่วนหรือแบ่งการช่วยเหลือเป็นหลายครั้ง และไม่ควรเป็นการให้เปล่า เพื่อแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจและเกิดสำนึกความเป็นเจ้าของของสมาชิก

► หาเป้าหมายและแนวทางดำเนินงาน

เมื่อมีผู้ที่มีความสนใจตรงกันจำนวนหนึ่ง เจ้าหน้าที่ส่งเสริมต้องสอบถามความสนใจในการรวมกลุ่ม ทำการรับสมัครสมาชิกก่อตั้ง และร่วมกันหารือเพื่อกำหนดข้อตกลงเบื้องต้นในการรวมกลุ่ม

กลุ่มที่ตั้งขึ้นในระยะเริ่มต้นไม่จำเป็นต้องมีจำนวนสมาชิกมาก แต่สมาชิกควรมีความตั้งใจและต้องมีความเข้าใจในเป้าหมายร่วมที่ตรงกัน นอกจากนี้ควรมีการกำหนดกรอบหรือกฎระเบียบในการรวมกลุ่มเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการกลุ่มให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่นเดียวกับการเลือกคณะกรรมการหรือคนทำงานมารับผิดชอบการบริหารจัดการกลุ่ม ซึ่งจากการทำงานในพื้นที่ต้นแบบปิดทองหลังพระฯ สรุปได้ดังนี้

กฎระเบียบ

- ควรกำหนดก่อนที่จะมีการดำเนินงานและคัดเลือกคณะกรรมการ
- เป็นกฎระเบียบที่เกิดจากที่สมาชิกมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นและตกลงร่วมกัน ไม่ควรลอกมาจากกลุ่มอื่น โดยสามารถศึกษาเป็นแนวทางได้แต่ต้องนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับวิถีวัฒนธรรม
- บังคับใช้ได้จริง สามารถปรับแก้ได้ และมีอิสระเพียงพอที่จะสามารถบริหารจัดการได้
- ต้องชี้แจงกฎระเบียบให้สมาชิกทุกคนได้รับทราบและเห็นชอบร่วมกันที่จะปฏิบัติตามกฎระเบียบที่กำหนดขึ้นมานี้

- กรณีที่มีสมาชิกจำนวนมากและหลายพื้นที่ ควรจัดให้มีการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อรวบรวมความคิดเห็นอย่างทั่วถึง และต้องนำกฎระเบียบไปชี้แจงรายกลุ่มย่อย หรือรายบุคคลในบางกรณีเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันทั้งก่อนเริ่มดำเนินการและระหว่างดำเนินการ

*“สมาชิกหลายคน ไม่ค่อยเข้าใจเรื่องปฏิทินการ
ปล่อยน้ำ ต้องเอาข้อมูลไปคุยให้ฟังถึงบ้าน ให้เข้าใจ จึง
ปฏิบัติได้ถูกต้อง”*
ประธานกลุ่มผู้ใช้น้ำอ่างเก็บน้ำห้วยคล้ายฯ จ.อุดรธานี

คณะกรรมการ

- คณะกรรมการต้องเป็นคนที่อยู่ในพื้นที่ ได้รับการยอมรับจากคนในชุมชน และมีความเข้าใจในหลักการทำงานตามแนวทางปิดทองหลังพระฯ
- คณะกรรมการควรประกอบด้วยผู้อาวุโสที่ได้รับการยอมรับ มีประสบการณ์ และมีเวลาในการทำงานเนื่องจากภาระทางครอบครัวลดน้อยลง แต่ก็ควรมีผู้ที่อยู่ในวัยทำงาน และคนรุ่นใหม่ เพื่อให้การทำงานและการประสานงานมีความคล่องตัว มีการเรียนรู้และปรับใช้ความรู้ใหม่ๆ และเกิดการเรียนรู้ระหว่างวัย นอกจากนี้ ควรมีผู้หญิงเป็นส่วนหนึ่งในคณะกรรมการด้วย
- แบ่งบทบาทหน้าที่และกระจายความรับผิดชอบ ให้เหมาะสมกับสภาพพื้นที่และสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง

- เป็นผู้ที่ได้ตั้งใจมาปฏิบัติหน้าที่ ไม่ถูกบังคับ และสามารถจัดสรรเวลามาทำหน้าที่ได้ตามที่ได้รับมอบหมาย

▶▶ หาดูช่วย

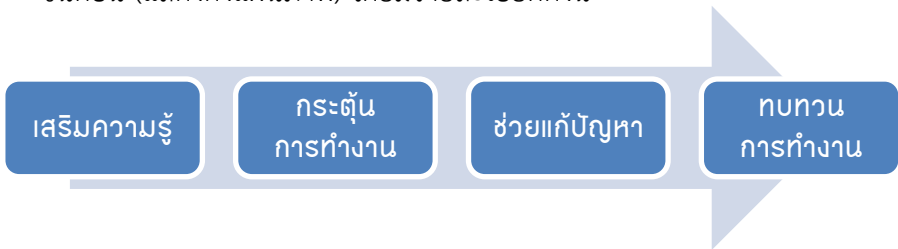
เจ้าหน้าที่ส่งเสริมต้องมีบทบาทในการค้นหาและประสานงาน **หาดูช่วย** กลุ่มในสิ่งที่เจ้าหน้าที่ส่งเสริมไม่มีศักยภาพเพียงพอ ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ ตัวช่วยในด้านเงินทุนและอุปกรณ์ในการดำเนินงาน และตัวช่วยในด้านความรู้และการพัฒนาศักยภาพ

จากตัวอย่างการดำเนินงานในพื้นที่ต้นแบบปิดทองหลังพระฯ **กรณีกลุ่มวิสาหกิจโรงสีชุมชนบ้านโคกล่าม-แสงอร่าม จ.อุดรธานี** ในการจัดตั้งโรงสีข้าวชุมชนนั้น เจ้าหน้าที่ส่งเสริมในพื้นที่ได้ช่วยประสานงานจนได้รับความช่วยเหลือจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรธานีและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนการติดตั้งระบบไฟฟ้าสำหรับเดินเครื่องสีข้าว ซึ่งกรณีดังกล่าวเป็นเรื่องที่เกินศักยภาพของกลุ่มและเจ้าหน้าที่ส่งเสริมจะดำเนินการได้จึงต้องหาตัวช่วย

ส่วน**กรณีกลุ่มวิสาหกิจแปรรูปมะแขว่นตำบลยอด จ.น่าน** ซึ่งกลุ่มขาดความรู้ในการปรับปรุงโรงเรือนและกระบวนการผลิตให้ได้มาตรฐาน อย. เจ้าหน้าที่ส่งเสริมประสานหาดูช่วยจากหน่วยงานสาธารณสุขอำเภอให้มาเป็นพี่ปรึกษาในการดำเนินงานอย่างใกล้ชิดจนสามารถพัฒนากระบวนการผลิตจนผ่านมาตรฐาน อย. และสามารถขยายตลาดได้กว้างขวางมากขึ้น

4.2 สร้างการเรียนรู้

เมื่อมีสมาชิก คณะกรรมการ และระเบียบข้อบังคับ โดยกลุ่มได้ดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้แล้วนั้น เจ้าหน้าที่หรือนักส่งเสริมจะมีบทบาทในการสนับสนุนและผลักดันให้กลุ่มสามารถดำเนินกิจกรรมของกลุ่มได้ต่อเนื่อง และมีความก้าวหน้าการดำเนินงานเป็นลำดับ ซึ่งมีการดำเนินงาน 4 ขั้นตอน (แสดงดังแผนภาพ) โดยมีรายละเอียดดังนี้



► เสริมความรู้และทักษะ

การเสริมความรู้และทักษะให้กับคณะกรรมการกลุ่มเป็นสิ่งจำเป็น โดยนอกจากความรู้ในด้านเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการผลิตและบริการแล้ว คณะกรรมการกลุ่มควรได้รับการพัฒนาเสริมความรู้และทักษะในด้านการบริหารจัดการกลุ่มด้วย ตัวอย่างประเด็นความรู้และทักษะที่จำเป็นในการพัฒนาศักยภาพของคณะกรรมการกลุ่มในพื้นที่ต้นแบบปัดทองหลังพระฯ ได้แก่

- **การทำบัญชีธุรกิจ** โดยเริ่มจากการให้ความรู้เรื่องการทำบัญชีอย่างง่าย เมื่อกรรมการเริ่มมีความคุ้นเคยกับการจดบัญชีแล้ว จึงนำวิทยากรมาให้ความรู้เกี่ยวกับการทำบัญชีธุรกิจ

- **การพัฒนาผลิตภัณฑ์** โดยส่วนใหญ่จะเป็นการนำสมาชิกกลุ่มไปศึกษาดูงานกรณีตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จ เพื่อเรียนรู้กระบวนการผลิตที่ถูกต้องและศึกษาตัวอย่างผลิตภัณฑ์
- **มาตรฐานผลิตภัณฑ์และบริการ** เป็นการให้ความรู้เกี่ยวกับประเภทของมาตรฐานผลิตภัณฑ์และบริการที่เกี่ยวข้อง เช่น อย. มผช. ครอบคลุมถึงความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนการในการขอรับรองมาตรฐาน และการจดทะเบียนต่างๆ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นความรู้จากการปฏิบัติจริง หรือ **“พาทำ”** โดยเจ้าหน้าที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- **การออกแบบบรรจุภัณฑ์** โดยกลุ่มส่วนใหญ่จะขาดความรู้ในเรื่องนี้เป็นอย่างมาก ด้วยต้องอาศัยความรู้และทักษะเฉพาะด้าน ที่ผ่านมาจึงเป็นการเรียนรู้ผ่านการทำร่วมกับผู้ที่มีความเชี่ยวชาญที่เจ้าหน้าที่ส่งเสริมประสานจัดหาให้มาช่วยเหลือกลุ่ม
- **การวิเคราะห์ตลาดและทำแผนธุรกิจ** เรื่องนี้มักเป็นจุดอ่อนทั้งของชาวบ้านและเจ้าหน้าที่ส่งเสริม จึงมักต้องการความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอกหรือผู้มีประสบการณ์ แต่อย่างไรก็ตามหากต้องทำกันเอง ก็ให้เริ่มวิเคราะห์ตลาดภายในชุมชน ในท้องถิ่น และในจังหวัด หรือตลาดใกล้เคียงตัวกันก่อน เพื่อให้รู้ชัดเจนว่าลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเป็นใคร แล้วจะผลิตอะไรแบบไหนจึงจะตรงความต้องการของลูกค้า ผลิตจำนวนเท่าไรที่ตลาดต้องการและกลุ่มสามารถทำได้ รวมทั้งต้องต้องมีการคิดกำไรต้นทุน และดูว่าสินค้าคู่แข่งกันเราเป็นใครด้วย

► กระตุ้นการทำงาน

การกระตุ้นและติดตามของเจ้าหน้าที่หรือนักส่งเสริมสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ ทั้งการกระตุ้นและผลักดันให้มีการ**ประชุมคณะกรรมการกลุ่ม**อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นช่องทางให้คณะกรรมการฝ่ายต่างๆ ได้รับความก้าวหน้าในการดำเนินงานและร่วมกันหาหรือแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ เจ้าหน้าที่หรือนักส่งเสริมยังสามารถกระตุ้นติดตามได้จากการ**ให้คำปรึกษารายบุคคล**แก่สมาชิก ซึ่งเป็นช่องทางให้รับข้อมูลแบบไม่เป็นทางการจากสมาชิกที่อาจไม่มีโอกาสมาร่วมประชุม

การกระตุ้นและติดตามของเจ้าหน้าที่หรือนักส่งเสริม เป็นกลไกสำคัญที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานในพื้นที่ต้นแบบปิดทองหลังพระฯ ซึ่งช่วยสนับสนุนการดำเนินงานของกลุ่มต่างๆ ด้วยส่วนใหญ่มุ่งกลุ่มที่ตั้งขึ้นใหม่ คณะกรรมการและสมาชิกกลุ่มมักขาดประสบการณ์ในการบริหารจัดการกลุ่ม ทำให้ไม่ทราบบทบาทหน้าที่ของตนเอง รวมถึงขาดความรอบคอบและระมัดระวังในการบริหารจัดการ จึงยัง**ต้องการพี่เลี้ยงที่คอยให้คำปรึกษา**อย่างใกล้ชิด

ประเด็นสำคัญที่ต้องคำนึงถึง คือ การวางบทบาทของเจ้าหน้าที่หรือนักส่งเสริมในการกระตุ้นและติดตามการดำเนินงานของกลุ่ม สรุปได้ดังนี้

สิ่งที่ไม่ควรทำ

- ทำแทน คิดแทน ตัดสินใจแทน
- บังคับชี้แนะ ครอบงำความคิด
- เป็นผู้พิพากษา

สิ่งที่ควรทำ

- พาทำ ทำไปด้วยกัน
- เป็นพี่เลี้ยง เป็นผู้สนับสนุน
- เป็นที่ปรึกษา เป็นคนกลาง
- เป็นผู้ประสานงาน

ประเด็นสำคัญที่ควรพิจารณาสำหรับเจ้าหน้าที่หรือนักส่งเสริม สรุปได้ดังนี้

● คณะกรรมการ	✓ ได้รับเลือกจากสมาชิก เต็มใจที่จะทำหน้าที่และมีเวลาเพียงพอ
	✓ มีการทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
	✓ ใช้การตัดสินใจร่วมในการบริหารจัดการ

● กฎระเบียบ	✓ เกิดจากการมีส่วนร่วมของสมาชิก
	✓ สมาชิกรับทราบ และปฏิบัติตามได้
	✓ มีการบังคับใช้จริงจัง

● การเงินและบัญชี	✓ มีผู้รับผิดชอบชัดเจนและจดบันทึกสม่ำเสมอ
	✓ มีการสรุปยอดรายรับ รายจ่าย และเงินคงเหลือสม่ำเสมอ ตรวจสอบได้
	✓ เงินสดมีการนำฝากสม่ำเสมอ เก็บเงินสดไว้ที่กรรมการในจำนวนที่เหมาะสมต่อการดำเนินงานของกลุ่ม
	✓ เงินทุนของกลุ่มเพียงพอต่อการดำเนินงาน

● สมาชิก	✓ เข้าร่วมกลุ่มโดยความสมัครใจ
	✓ สมาชิกเข้าร่วมกิจกรรมและใช้บริการจากกลุ่ม
	✓ สมาชิกได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินการของกลุ่มสม่ำเสมอ
	✓ สมาชิกสนใจและติดตามการทำงานของคณะกรรมการ

● แผนงานและ กิจกรรม	✓ มีการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ
	✓ มีเป้าหมายและแผนงานชัดเจน
● การจัดสรร ประโยชน์	✓ การจัดสรรประโยชน์เป็นสัดส่วนชัดเจน
	✓ มีการแบ่งปันประโยชน์อย่างเป็นธรรมและ ทั่วถึง
	✓ มีการจัดสรรประโยชน์สม่ำเสมอ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

▶▶ ช่วยแก้ปัญหา

เจ้าหน้าที่ส่งเสริมต้องมีบทบาทในการช่วยเหลือ หรือเป็นที่ปรึกษาให้กับกลุ่มในการแก้ไขปัญหาและความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ซึ่งปัญหาที่พบในการพัฒนากลุ่มการผลิตและบริการในพื้นที่ต้นแบบปิดทองหลังพระฯ มีมาจากหลายสาเหตุสรุปได้ดังนี้

- **คณะกรรมการ**
 - ไม่มีเวลาในการทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
 - ตัดสินใจคนเดียว ขาดการทำงานเป็นทีม
 - ละเลยการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่ตั้งไว้
 - ไม่มีการประชุมคณะกรรมการกลุ่ม หรือไม่สม่ำเสมอ
- **กฎระเบียบ**
 - ไม่มีการสื่อสารกฎระเบียบไปยังสมาชิกอย่างทั่วถึง
 - ไม่ถูกนำมาบังคับใช้อย่างจริงจัง

- สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดกฎระเบียบน้อย
- **การเงินและบัญชี**
 - ไม่มีการจัดบันทึกและสรุปข้อมูลอย่างเป็นระบบ ไม่สามารถตรวจสอบข้อมูลได้
 - เก็บเงินสดไว้ที่กรรมการมากเกินไปจนเกิดความจำเป็น
 - กรรมการนำเงินไปใช้ผิดวัตถุประสงค์และไม่ชี้แจงให้สมาชิกรับทราบ
- **สมาชิก**
 - สมาชิกเข้าร่วมกิจกรรมและการประชุมน้อย
 - สมาชิกไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ที่มีต่อกลุ่ม
 - สมาชิกได้รับข้อมูลข่าวสารไม่ถูกต้อง ทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจในคณะกรรมการกลุ่ม
- **แผนงานและกิจกรรม**
 - ขาดแผนงานและกิจกรรมที่ชัดเจน
 - ไม่มีการดำเนินกิจกรรม หรือทำกิจกรรมไม่สม่ำเสมอ
- **การจัดสรรประโยชน์**
 - ไม่จัดสรรประโยชน์จากการดำเนินงานกลุ่มให้แก่คณะกรรมการและสมาชิกโดยขาดการชี้แจง
 - การเข้าร่วมกลุ่มสมาชิกได้รับประโยชน์น้อย ไม่คุ้มค่า
 - ขาดการชี้แจงวิธีการจัดสรรประโยชน์ที่ชัดเจน

ตัวอย่างที่เจ้าหน้าที่ส่งเสริมได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาให้กับกลุ่ม **กรณีกุ่มปศุสัตว์บ้านโคกล่าม-แสงอร่าม จ.อุดรธานี** แรกเริ่มเป็นการรวมกลุ่มผู้เลี้ยงหมูแต่ประสบปัญหาด้านการตลาด สมาชิกบางส่วนจึงเปลี่ยนมารวมกลุ่มกันเลี้ยงเป็ด แต่ก็ประสบปัญหาเรื่องตลาดรับซื้อและต้นทุนการเลี้ยงที่สูงขึ้น ส่งผลต่อการบริหารจัดการเงินทุนหมุนเวียนของกลุ่ม เจ้าหน้าที่ส่งเสริมจึงเสนอให้สมาชิกกลุ่มหันมาเลี้ยงไก่ไข่ซึ่งมีต้นทุนในการเลี้ยงน้อยกว่า สามารถเก็บไข่ได้ทุกวัน และมีความต้องซื้ออยู่ภายในชุมชน ทำให้กลุ่มสามารถหมุนเวียนเงินทุนได้เร็วขึ้นจนสามารถดำเนินกิจกรรมกลุ่มได้อย่างต่อเนื่อง

ส่วน**กรณีกุ่มผู้ใช้น้ำจากอ่างเก็บน้ำห้วยคาลัย บ้านโคกล่าม-แสงอร่าม จ.อุดรธานี** ประสบปัญหากรณีสมาชิกไม่ยอมจ่ายค่าธรรมเนียมการใช้น้ำ และไม่ทำตามแผนการใช้น้ำที่กำหนด เกิดปัญหาการลักลอบเปิดน้ำ จึงร่วมกับผู้นำชุมชนและคณะกรรมการกลุ่ม วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาสรุปได้ว่าเกิดจากความไม่เข้าใจของสมาชิกถึงกฎระเบียบการใช้น้ำและไม่รู้ว่าต้องมีการจ่ายค่าธรรมเนียมการใช้น้ำ กลุ่มจึงได้ปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการใหม่โดยเริ่มจากปรับเปลี่ยนคณะกรรมการกลุ่มชุดใหม่คัดเลือกผู้ที่มีเวลาให้กับการทำงานของกลุ่ม และกำหนดให้มีกรรมการรับผิดชอบรายโซนพื้นที่ในการเปิดปิดน้ำ ดูแลความเรียบร้อย และจัดเก็บค่าธรรมเนียมรวมถึงปรับกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ให้เข้าถึงสมาชิกทุกกลุ่ม

ประเด็นสำคัญที่ต้องคำนึงถึง คือ การวางบทบาทของเจ้าหน้าที่ในการช่วยแก้ปัญหาให้กับกลุ่ม ต้องวางตัวเป็นกลาง ไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งที่เป็นคู่ขัดแย้ง ระมัดระวังการชี้นำการตัดสินใจ รวมถึงต้องรับฟังหรือหาข้อมูลจากทุกด้านก่อนการตัดสินใจให้ข้อเสนอแนะกับกลุ่ม

► ทบทวนการดำเนินงาน

การทบทวนการดำเนินงานของกลุ่มเมื่อได้ดำเนินงานมาระยะเวลาหนึ่ง เป็นสิ่งที่เจ้าหน้าที่ส่งเสริมต้องมีบทบาทให้ในกระตุ้น หรือผลักดันให้กลุ่มได้มีโอกาสในการทบทวนการดำเนินงานที่ผ่านมา และเป็นโอกาสในการกำหนดเป้าหมายและแผนงานในอนาคตด้วย ซึ่งการทบทวนการทำงาน อาจจัดขึ้นเป็นประจำทุกปีในโอกาสการประชุมประจำปีของกลุ่มเพื่อสรุปผลการดำเนินงานและจัดสรรประโยชน์ประจำปี

การทบทวนการดำเนินงานที่ดี ควรมีผู้จัดกระบวนการพูดคุยและควบคุมประเด็นในการทบทวน ซึ่งควรเป็นบทบาทของเจ้าหน้าที่ส่งเสริม โดยควรแบ่งการทบทวนออกเป็นด้านต่างๆ อาทิ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเงินและบัญชี ด้านการตลาด ด้านการผลิต เป็นต้น

4.3 ยกระดับการพัฒนา

การยกระดับการพัฒนาการผลิตให้ก้าวต่อสู่การเป็นธุรกิจของชุมชนที่สามารถสร้างรายได้และประโยชน์ให้แก่สมาชิก กลุ่ม และชุมชนได้อย่างยั่งยืน อันจะนำไปสู่การมีสวัสดิการให้แก่สมาชิกได้นั้น ต้องอาศัยการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกเพื่อเสริมจุดแข็งและลดข้อจำกัด พัฒนาคุณภาพการผลิตและบริการให้ตรงกับความต้องการของตลาดในวงกว้าง ซึ่งต้องมีการเชื่อมกับตลาดภายนอกอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ในระยะแรกเจ้าหน้าที่ส่งเสริมควรมีบทบาทเป็นผู้ประสานและเชื่อมโยงกับตลาดและหน่วยงานต่างๆ ให้กับกลุ่ม โดยมีลักษณะเป็นการ “พาทำ” หรือร่วมดำเนินการไปพร้อมกัน เมื่อถึงระยะหนึ่งกลุ่มต้องสามารถพัฒนาตนเองและเชื่อมต่อกันตลาดได้เอง



► เสริมจุดแข็ง ลดข้อจำกัด

หลังจากกลุ่มการผลิตได้ดำเนินกิจกรรมของกลุ่มมาระยะเวลาหนึ่ง กลุ่มเริ่มมีประสบการณ์จริงจากการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มทั้งการบริหารจัดการกลุ่ม การผลิต และการตลาด รวมถึงไปมีการทบทวนการดำเนินงานของกลุ่มในด้านต่างๆ แล้ว เจ้าหน้าที่ส่งเสริมจะมีบทบาทการกระตุ้นกลุ่มให้

นำจุดแข็งมาพัฒนาต่อยอดให้เห็นเป็นเอกลักษณ์ที่ชัดเจน เพื่อเตรียมพร้อมสู่การแข่งขันในตลาดภายนอกชุมชนที่มีการแข่งขันสูง นอกจากนี้ ยังต้องกระตุ้นให้กลุ่มหาแนวทางเพื่อพัฒนาลดข้อกำจัดการดำเนินงานในด้านต่างๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนายกระดับกลุ่มให้ไปสู่ตลาดภายนอกได้ ซึ่งต้องอาศัยหน่วยงานภายนอกมาช่วยสนับสนุน

ตัวอย่างกลุ่มวิสาหกิจแปรรูปผลิตภัณฑ์จากข้าวเก่าพันธุ์ลิ้มผั่ว ที่มีจุดแข็งในการผลิตที่มีเอกลักษณ์และได้รับการส่งเสริมการปลูกในพื้นที่ทดแทนการปลูกข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ แต่มีจุดอ่อนในด้านองค์ความรู้ของสมาชิกและคณะกรรมการในการพัฒนากระบวนการผลิตให้มีรูปแบบที่น่าสนใจและการนำเสนอข้อมูลด้านคุณค่าของผลิตภัณฑ์ไปสู่ผู้ซื้อ เจ้าหน้าที่ส่งเสริมจึงได้กระตุ้นให้คณะกรรมการกลุ่มเห็นถึงจุดแข็งดังกล่าวและเชื่อมโยงหน่วยงานที่มีความรู้มาช่วยสนับสนุนการพัฒนา

► พัฒนาคุณภาพการผลิตและบริการ

ในการยกระดับการพัฒนากลุ่มไปสู่ภายนอกชุมชน การพัฒนาคุณภาพการผลิตและบริการให้มีคุณภาพ ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับเป็นเรื่องสำคัญที่เจ้าหน้าที่ส่งเสริมต้องคำนึงถึงในการสนับสนุนและกระตุ้นให้กลุ่มได้ดำเนินการ ซึ่งต้องอาศัยการเชื่อมโยงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในด้านองค์ความรู้ และหน่วยงานที่รับผิดชอบการรับรองมาตรฐานมาช่วยในเรื่องความรู้และเทคโนโลยี

กรณีกลุ่มกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์จากมะแขว่นตำบลยอด จ.น่าน หลังจากที กลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์จากมะแขว่นตำบลยอด มีสูตรน้ำพริกปลาที่มีรสชาติ ลงตัวและเป็นเอกลักษณ์ของชุมชน แต่ก็ยังต้องประสบปัญหาเรื่องบรรจุ ภัณฑ์ที่ไม่สวยงามและไม่ทันสมัย ซึ่งส่งผลต่อการเลือกซื้อสินค้าของ ผู้บริโภค จึงได้ประสานขอรับการสนับสนุนจากสถาบันการศึกษา อาทิ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยให้เข้ามาในชุมชนเพื่อให้ความรู้และร่วมออกแบบ บรรจุภัณฑ์ให้เป็นเอกลักษณ์ น่าสนใจสำหรับกลุ่มลูกค้าที่อยู่นอกพื้นที่

► เชื่อมโยงตลาดภายนอก

การเชื่อมโยงตลาดภายนอกในระยะเริ่มต้น เจ้าหน้าที่ส่งเสริมจะมีบทบาท ช่วยกลุ่มในลักษณะ “พาทำ” และเป็นพี่เลี้ยงดำเนินการร่วมกับ คณะกรรมการกลุ่มในการติดต่อประสานงานกับตลาด ซึ่งในขั้นแรก เจ้าหน้าที่ส่งเสริมจะต้องวิเคราะห์ร่วมกับกลุ่มถึงช่องทางตลาดที่มีศักยภาพ ที่สำคัญต้องเป็น “ตลาดคุณธรรม” หรือพ่อค้าคุณธรรม คือ เป็นตลาดที่ไม่ เอาเปรียบคู่ค้า และส่งเสริมการพัฒนาไปพร้อมกัน นอกจากนี้ยังต้องชวน กลุ่มวิเคราะห์ศักยภาพของกลุ่มที่จะพัฒนาสินค้าและการบริหารจัดการ ของกลุ่มให้สอดคล้องกับตลาดภายนอก โดยเฉพาะตลาดที่เป็นธุรกิจขนาดใหญ่ที่ต้องการสินค้าที่มีมาตรฐาน การมีบรรจุภัณฑ์ที่สวยงาม รวมถึงการจัดการ ความพร้อมด้านเงินทุนที่ต้องมีเงินทุนหมุนเวียนที่เพียงพอ เพราะ เมื่อส่งสินค้าไปแล้วจะไม่ได้เงินทันทีเหมือนตลาดระดับท้องถิ่น เป็นต้น

กรณีวิสาหกิจชุมชนผู้ปลูกมะนาวบ้านยอด จ.น่าน บริษัทสยามแม็คโคร ได้รับข้อมูลในพื้นที่บ้านยอด จังหวัดน่านมีพื้นที่ปลูกมะนาวและผลผลิต จำนวนมาก จึงอยากรับซื้อมะนาวไปขาย ผู้ปลูกมะนาวในตำบลยอดจึง

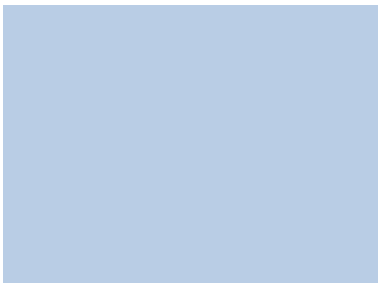
กลับมาร่วมดำเนินในกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอีกครั้ง ภายในชื่อ “วิสาหกิจชุมชนผู้ปลูกมะนาวบ้านยอด” ซึ่งการกลับดำเนินการกลุ่มผู้ปลูกมะนาวอีกครั้ง คณะกรรมการต้องทำความเข้าใจกับสมาชิกถึงมาตรฐานผลผลิตที่ทางบริษัทต้องการรับซื้อ ซึ่งสมาชิกต้องปรับเปลี่ยนวิธีการผลิตตามวิธีการที่คณะกรรมการแนะนำ รวมถึงต้องการคัดกรองและเลือกรับซื้อเฉพาะผลผลิตที่ได้ตามมาตรฐานที่บริษัทต้องการเท่านั้น นอกจากนี้ กลุ่มวิสาหกิจยังต้องมีการปรับตัวในเรื่องของเงินทุนที่ต้องใช้ในการดำเนินงานด้วยเนื่องจากต้องใช้เงินสดจำนวนมากในการรับซื้อผลผลิตจากสมาชิก และต้องระยะเวลา 15 วันจึงจะมีการโอนเงินค่าสินค้าจากบริษัท จึงต้องอาศัยการทำงานที่มีประสิทธิภาพและการเสียสละของคณะกรรมการกลุ่ม

กรณีกลุ่มผักปลอดภัย จ.กาฬสินธุ์ เริ่มต้นจากการรวมกลุ่มเกษตรกรในบริเวณรอบหนองเลิงเปือย มีการปลูกผักโดยไม่ใช้สารเคมี และการปลูกผักหมุนเวียนตามฤดูและช่วงเวลาการปลูก โดยมีการกำหนดปฏิทินการปลูกโดยระยะแรก สมาชิกจะมีการขายผักให้กับพ่อค้าคนกลางที่มารับซื้อผักในแปลงของเกษตรกรด้วยตัวเอง แต่ประสบปัญหาเรื่อง ราคาและ การกระจายผลผลิตและรายได้ของเกษตรกรไม่ทั่วถึง เจ้าหน้าที่ส่งเสริมได้เข้ามาให้ความร่วมมือด้วยการแนะนำและการติดต่อทางตลาดกับทางห้างร้านสรรพสินค้า Big C จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้วยเจ้าหน้าที่ส่งเสริมและเจ้าหน้าที่ของ Big C มีการทำข้อตกลงร่วมกันในการประกันราคาและการรับผักแต่ละชนิดในแต่ละสัปดาห์ ซึ่งทางห้างสรรพสินค้า Big C จะมีการทำตารางการรับซื้อผักแต่ละชนิด ทั้ง ปริมาณ ราคา และชนิดของผักที่รับ ทำเป็น Stock สินค้าของให้กับทางเจ้าหน้าที่ส่งเสริมและนำรายการรับซื้อมาให้กับทางกลุ่มคณะกรรมการ จัดสรรและแพ็คสินค้าตามที่ต้องการ โดยจะมี

การใช้ โลโก้สินค้า “ผักปลอดภัย หนองเล็งเปื้อย” การขนส่งเริ่มต้นเจ้าหน้าที่ส่งเสริมรับหน้าที่ในการขนส่งให้กับทางกลามก่อน เมื่อมีการขยายหรือการรับซื้อผักที่มากกว่านี้ก็จะมีการดำเนินการต่อไป

กรณีกลุ่มการตลาดบ้านโคกล่าม-แสงอร่าม จ.อุดรธานี ริเริ่มเมื่อสมาชิกมีการปลูกพืชหลังนาและปลูกพืชหมุนเวียน แล้วรวบรวมผลผลิตไว้ที่เดียวกันเพื่อรอการจำหน่าย แต่ประสบปัญหาเรื่องการขาดแคลนน้ำ ความรู้ที่เกษตรกรมีในการปลูกไม่เพียงพอ กลุ่มจึงปรับปรุงแบบของกลุ่มจากการผลิตเป็นกลุ่มการบริการเพื่อจำหน่ายออกสู่ภายนอก ด้วยการนำผลผลิตที่ปลอดภัยมาส่งเสริมทางการเกษตรส่งขายยังตลาดร่มเขียวหน้าสำนักงานเกษตรจังหวัดอุดรธานี เช่น ถั่วเขียว , พริกสด, มะนาว, มะกรูด, มะเขือพวง เป็นต้น โดยมีแม่นางทองสุข เสนาอุดร ประธานกลุ่มและเจ้าหน้าที่ส่งเสริมเป็นผู้หาตลาดในการจำหน่ายผลผลิต นอกจากตลาดร่มเขียวแล้ว ทางกลุ่มมีการขายผลผลิตในหมู่บ้านและชุมชนใกล้เคียงด้วย

- เจ้าหน้าที่มีความสำคัญต่อการพัฒนากลุ่ม
- ให้สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
- โดยต้องศึกษาเรื่องนั้นให้ถ่องแท้ก่อนเข้าไปทำงาน
- ทำงานอย่างใกล้ชิด สร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจ
- วิเคราะห์กลุ่มเป็นระยะๆ ไม่ยึดติดตำรา
- ปรับกิจกรรม สร้างการเรียนรู้จากการทำงาน
- และพัฒนาศักยภาพกลุ่มให้เหมาะสมในแต่ละช่วงเวลา
- รวมทั้งสร้างทัศนคติให้กลุ่มมีการพึ่งตนเอง



5. บทสรุปและบทเรียน

กล่าวได้ว่าการพัฒนากลุ่มการผลิตและกลุ่มบริการซึ่งมีเจ้าหน้าที่ส่งเสริมเป็นกลไกสนับสนุนการพัฒนาของกลุ่มนั้น แบ่งระยะการพัฒนาของกลุ่มได้ 3 ระยะ ได้แก่ ระยะริเริ่มกลุ่ม ระยะสร้างการเรียนรู้ และระยะการยกระดับการพัฒนา โดยเจ้าหน้าที่จะมีบทบาทในแต่ละระยะแตกต่างกันออกไปบ้าง

ระยะริเริ่มกลุ่ม เจ้าหน้าที่ต้องศึกษาค้นคว้าข้อมูลให้รู้จริง มีประสบการณ์ด้านการพัฒนากลุ่มมาบ้าง หรือมีประสบการณ์ในการศึกษาดูงานกลุ่มมาพอสมควร หรือมีบุคคลที่มีประสบการณ์คอยให้คำปรึกษา ทั้งนี้ เพื่อให้ชาวบ้านมีความมั่นใจในตัวเจ้าหน้าที่และทีมงานด้วย

ระยะนี้ต้องอาศัยทักษะในการให้ข้อมูล โน้มน้าว จุดประกาย กระตุ้นให้เกิดความสนใจ และพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการในการริเริ่มกลุ่ม โดยต้องให้เห็นทั้งข้อดีและข้อที่ต้องพึงระวังของการทำงานเป็นกลุ่ม

หากเมื่อมีการตั้งกลุ่มขึ้นแล้ว แต่ผู้นายังไม่มีประสบการณ์หรือขาดความมั่นใจ เจ้าหน้าที่ต้องคอยให้คำปรึกษาอย่างใกล้ชิด สร้างความไว้วางใจไม่ได้เป็นการตั้งกลุ่มแล้วก็ปล่อยให้ทำกันเอง โดยเจ้าหน้าที่จะเป็นพี่เลี้ยงและทำงานคู่กัน แต่ต้องระวังไม่ให้กลุ่มหวังพึ่งเจ้าหน้าที่มากเกินไป

ระยะสร้างการเรียนรู้ เป็นระยะที่กลุ่มมีการดำเนินงานไปแล้วระยะหนึ่ง ซึ่งมักเจอปัญหาอุปสรรคระหว่างการทำงาน เจ้าหน้าที่ต้องคอยกระตุ้นให้มีการสรุปทบทวนและหาทางแก้ปัญหาอย่างสม่ำเสมอ ไม่ควรปล่อยให้เกิดปัญหาสั่งสมจนมีความไว้วางใจกันในกลุ่ม ซึ่งจะแก้ไขภายหลังได้ยาก

ปัญหาที่พบในระยะนี้ คือ การแบ่งงาน การบัญชี และการตลาด โดยการทำงานมักเป็นบทบาทของผู้นำหรือกรรมการบางคน ขาดการสื่อสาร ขาดการทำงานตามบทบาทที่กำหนด ขาดการจัดบันทึกและทำบัญชีอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ กลุ่มมักไม่สามารถขยายตลาดได้ อาจเนื่องจากศักยภาพของกลุ่มและคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ซึ่งเจ้าหน้าที่ต้องคอยสังเกตและนำปัญหานั้นๆ มาคุยกัน ไม่ควรคิดและตัดสินใจแทนชาวบ้าน หากเป็นความไม่เข้าใจและความขัดแย้งภายในกลุ่ม ต้องศึกษาข้อมูลให้ถ่องแท้และพูดคุยกันด้วยความระมัดระวัง หลีกเลี่ยงการตอกย้ำความผิดหรืออาศัยผู้ที่ชาวบ้านนับถือและไว้วางใจเข้ามาช่วยแก้ปัญหา

บทบาทของเจ้าหน้าที่ในระยะนี้ จึงต้องคอยกระตุ้นให้กลุ่มมีการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ เน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ไม่ว่าจะเป็นการวิเคราะห์ข้อมูล วางแผนและแก้ปัญหาเอง การศึกษาดูงาน ตั้งวงทบทวนและสรุปทบทวน เป็นระยะๆ

ระยะการยกระดับการพัฒนา ระยะนี้ต้องกลุ่มต้องมีการจัดการที่เป็นระบบ ต้องการผู้นำที่มีศักยภาพ รวมถึงการผลิตหรือบริการที่มีคุณภาพ เจ้าหน้าที่จึงต้องคอยให้ความสำคัญกับประเด็นเหล่านี้ เพื่อสร้างจุดแข็งให้กลุ่ม และพึงระวังจุดอ่อนในเรื่องการสื่อสารและความโปร่งใส เนื่องจากกลุ่มมีการขยายและเติบโตมากขึ้น

ในระยะนี้ เจ้าหน้าที่ให้ความสำคัญกับเรื่องการผลิตและบริการที่ได้มาตรฐาน มีการรับรองจากหน่วยงานที่น่าเชื่อถือและเป็นที่รู้จัก เข้าใจกฎระเบียบ ข้อกำหนดของตลาดแต่ละแห่งซึ่งต้องการลักษณะของบริการและผลิตภัณฑ์ต่างๆ กัน ช่วยกลุ่มในการควบคุมคุณภาพการให้บริการหรือคุณภาพของการผลิต ซึ่งกลุ่มมักจะละเลยหากต้องทำการผลิตเป็นจำนวนมากหรือเร่งทำการพัฒนาศักยภาพของกลุ่มในระยะนี้ ยังต้องเน้นการเชื่อมโยงกับตลาดและหน่วยงานภายนอก เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่ต้องให้ความสำคัญมากขึ้นในระยะนี้ เจ้าหน้าที่ต้องวิเคราะห์และพัฒนาศักยภาพกลุ่มในเรื่องการประสานงาน ข้อมูล งานเอกสาร และการสื่อสารที่ดีกับบุคคลและหน่วยงานภายนอก ซึ่งเจ้าหน้าที่อาจต้องทำงานแทนกลุ่มบ้าง แต่ควรค่อยๆ ลดบทบาทลงจนกรรมการกลุ่มสามารถทำได้ด้วยตนเอง

สิ่งที่ควรทำ

ในด้านการบริหารจัดการกลุ่มเจ้าหน้าที่ส่งเสริมต้องติดตาม กระตุ้น และ สนับสนุนให้กลุ่มและคณะกรรมการกลุ่มมีการดำเนินงานตามลักษณะดังนี้

คณะกรรมการ

- ☒ มีโครงสร้าง แบ่งหน้าที่ชัดเจน
- ☒ ทำตามหน้าที่ที่กำหนด
- ☒ ประชุมสม่ำเสมอและบันทึกทุกครั้ง
- ☒ มีการพัฒนาศักยภาพกรรมการสม่ำเสมอ

กฎระเบียบ

- ☒ มีกฎระเบียบชัดเจน
- ☒ มีการแจ้งให้สมาชิกรับทราบ
- ☒ มีการปฏิบัติตามหรือบังคับใช้กฎระเบียบ

การเงินและบัญชี

- ☒ กำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
- ☒ บันทึกและจัดทำบัญชีเป็นระบบ
- ☒ มีการพัฒนาให้กองทุนเติบโต
- ☒ มีสภาพคล่องและเงินทุนหมุนเวียนดี
- ☒ สมาชิกได้รับข้อมูลทั่วถึง/สม่ำเสมอ
- ☒ สมาชิกร่วมแสดงความคิดเห็นและร่วมติดตามตรวจสอบ
- ☒ จำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้น

แผนงานและกิจกรรม

- ☒ มีการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่ม
- ☒ มีการวิเคราะห์สภาพการณ์ภายนอก
- ☒ มีการวิเคราะห์ตลาด ต้นทุนและกำไร
- ☒ กำหนดเป้าหมายแต่ละระยะชัดเจน
- ☒ กำหนดแผนการดำเนินงาน
- ☒ ดำเนินกิจกรรมตามแผนต่อเนื่อง

การจัดสรรประโยชน์

- ☒ เกิดประโยชน์ตามที่ต้องการหรือตามแผนที่กำหนด
- ☒ มีเงื่อนไขจัดสรรประโยชน์ชัดเจน
- ☒ จัดสรรประโยชน์ได้ตามเงื่อนไข
- ☒ สมาชิกยอมรับและพึงพอใจ

ปัจจัยความสำเร็จ

การพัฒนากลุ่มการผลิตหรือกลุ่มบริการซึ่งพัฒนาไปสู่การเป็นธุรกิจชุมชนได้นั้น มีปัจจัยสำคัญที่เป็นกุญแจสำคัญที่เจ้าหน้าที่ส่งเสริมต้องคำนึงถึงดังนี้

- ☒ ผู้นำกลุ่มที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพและมีการทำงานเป็นทีม
- ☒ การมีกระบวนการตัดสินใจและจัดการโดยกลุ่ม
- ☒ มีกิจกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการหรือสร้างรายได้ชัดเจน
- ☒ ระบบการเงินการบัญชีที่ชัดเจน
- ☒ กฎระเบียบชัดเจนและบังคับใช้เคร่งครัด

- ☑ การเปิดโอกาสและกระตุ้นให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น
- ☑ การสื่อสารที่ทั่วถึงและใช้รูปแบบที่เหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม
- ☑ การต่อยอดและสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก
- ☑ บทบาทของคนรุ่นใหม่

การสร้างความยั่งยืน

การรวมกลุ่มกันนั้น มีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการช่วยเหลือกัน ช่วยกันคิด ช่วยกันทำ เกื้อกูลกัน และพัฒนาให้มีความก้าวหน้าด้วยตัวเอง ซึ่งพบว่า กลุ่มที่มีความยั่งยืนส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับประเด็นเหล่านี้

- ☑ ความโปร่งใส ไว้วางใจ และมีส่วนร่วมในขั้นตอนต่างๆ
- ☑ การพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่
- ☑ การพัฒนาทักษะด้านการตลาด การจัดการข้อมูล การใช้เทคโนโลยี การสื่อสารที่ทันสมัย
- ☑ การจัดสรรรายได้หรือแบ่งปันประโยชน์สู่พัฒนาชุมชนและสาธารณประโยชน์
- ☑ การรักษามาตรฐานการบริหารจัดการกลุ่มและผลิตภัณฑ์/บริการ
- ☑ วางแผนรับมือกับการเปลี่ยนแปลงภายนอก ทั้งการแปรปรวนของสภาพอากาศ ภัยธรรมชาติ คู่แข่ง เป็นต้น

- ระยะริเริ่มกลุ่ม เจ้าหน้าที่จะเป็นพี่เลี้ยงและทำงานคู่กัน แต่ต้องระวังไม่ให้กลุ่มหวั่นพั้งเจ้าหน้าที่มากเกินไป
- ระยะสร้างการเรียนรู้ ต้องคอยกระตุ้นกลุ่มให้มีกิจกรรม เน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ตั้งวงทบทวนและสรุปบทเรียน เป็นระยะๆ
- ระยะการยกระดับการพัฒนา เน้นการพัฒนาศักยภาพกลุ่มในเรื่องการประสานงาน ข้อมูล งานเอกสาร และการสื่อสารที่ดีกับบุคคล และหน่วยงานภายนอก ต้องค่อยๆ ลดบทบาทลงจนกรรมการกลุ่มสามารถทำได้ด้วยตนเอง



มูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ

และ

สถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ

อาคารสยามทาวเวอร์ ชั้น 26 เลขที่ 989 ถนนพระราม 1 ปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

โทรศัพท์ 0-2611-5000 โทรสาร 0-2658-1413

www.pidthong.org