2

รายงานฉบับสมบูรณ์

โครงการพัฒนาแนวทางการขับเคลื่อนทฤษฎีใหม่เพื่อการพัฒนาพื้นที่ในขั้นที่ 2
ตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ตุลาคม 2560

เสนอต่อ มูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ
จัดทำโดย สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

สารบัญ

เรื่อง **หน้า**

สารบัญ i

สารบัญรูป viii

สารบัญตาราง xiv

1 บทนำ 1

1.1 หลักการและเหตุผล 1

1.2 วัตถุประสงค์ 2

1.3 ขอบเขตของการดำเนินงาน 3

1.4 การดำเนินงานที่ผ่านมา 4

2 กรอบแนวคิดการดำเนินงาน 7

2.1 ศึกษาแนวพระราชดำริเชิงปฏิบัติ 8

2.1.1 ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและทฤษฎีใหม่ 8

2.1.2 พระราชดำรัสด้านการรวมกลุ่มของชุมชน 14

การอบรมอาชีพเสริม 19

2.2 การทบทวนโมเดลการปฏิบัติ 20

3 ผลการศึกษารูปแบบการรวมกลุ่มของชุมชน 24

3.1 แนวคิดการสร้างเครือข่าย / การรวมกลุ่ม 24

3.1.1 แนวคิดการสร้างเครือข่าย / การรวมกลุ่ม 24

3.2 รูปแบบการรวมกลุ่มในต่างประเทศ 28

3.2.1 การรวมกลุ่มทางสังคม (Social Cohesion) 29

3.2.2 การรวมกลุ่มในลักษณะของวิสาหกิจชุมชน (Community Enterprise) 32

3.2.3 การรวมกลุ่มในลักษณะของสหกรณ์ (Cooperative) 35

3.3 รูปแบบการรวมกลุ่มในประเทศ 44

3.3.1 หมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียง โดยกรมการพัฒนาชุมชน 45

3.3.2 ชุมชนต้นแบบเศรษฐกิจพอเพียง โดย ธ.ก.ส. 49

เรื่อง **หน้า**

3.3.3 สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร โดยกรมส่งเสริมสหกรณ์ 55

3.3.4 วิสาหกิจชุมชน โดยกรมส่งเสริมการเกษตร 64

3.3.5 OTOP โดยกรมการพัฒนาชุมชน 68

4 โครงสร้าง บทบาท และการบูรณาการหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 71

4.1 โครงสร้างและบทบาท กรมการพัฒนาชุมชน 72

4.1.1 อำนาจหน้าที่และบทบาท 72

4.1.2 สรุปบทบาทสำคัญเกี่ยวข้องกับการรวมกลุ่ม 72

4.2 โครงสร้างและบทบาท ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) 73

4.2.1 อำนาจหน้าที่และบทบาท 73

4.2.2 สรุปบทบาทสำคัญเกี่ยวข้องกับการรวมกลุ่ม 73

4.3 โครงสร้างและบทบาท กรมส่งเสริมการเกษตร 74

4.3.1 อำนาจหน้าที่และบทบาท 74

4.3.2 สรุปบทบาทสำคัญเกี่ยวข้องกับการรวมกลุ่ม 74

4.4 โครงสร้างและบทบาท กรมส่งเสริมสหกรณ์ 74

4.4.1 อำนาจหน้าที่และบทบาท 74

4.4.2 สรุปบทบาทสำคัญเกี่ยวข้องกับการรวมกลุ่ม 75

4.5 โครงสร้างและบทบาท หน่วยงานสนับสนุนอื่น 75

4.5.1 กรมวิชาการเกษตร 75

4.5.2 กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ 76

4.5.3 สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ (องค์การมหาชน) 77

4.5.4 กรมวิทยาศาสตร์บริการ 78

4.5.5 สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม 79

4.5.6 สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา 80

4.5.7 กรมทรัพย์สินทางปัญญา 81

4.6 กรอบการบูรณาการระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 82

4.6.1 การบูรณาการหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการส่งเสริมการจัดตั้ง/การรวมกลุ่ม 82

4.6.2 การบูรณาการหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการยกระดับการรวมกลุ่ม 85

เรื่อง **หน้า**

5 หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกกรณีศึกษา 90

5.1 การสำรวจการรวมกลุ่มของชุมชนเบื้องต้น (Pre-Survey) 90

5.2 หลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกกรณีศึกษา 91

5.3 ผลการคัดเลือกกรณีศึกษา 92

6 ผลการลงพื้นที่กรณีศึกษา 10 แห่ง 98

6.1 สหกรณ์ชมรมชาวสวนมะม่วงจังหวัดฉะเชิงเทรา จำกัด 98

6.1.1 รูปแบบและกระบวนการรวมกลุ่ม 98

6.1.2 จุดสำคัญที่พบจากการรวมกลุ่ม 110

6.2 หมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงถ่อนนาลับ อำเภอบ้านดุง จังหวัดอุดรธานี 112

6.2.1 รูปแบบและกระบวนการรวมกลุ่ม 112

6.2.2 จุดสำคัญที่พบจากการรวมกลุ่ม 116

6.3 สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด จังหวัดเพชรบุรี 117

6.3.1 รูปแบบและกระบวนการรวมกลุ่ม 117

6.3.2 จุดสำคัญที่พบจากการรวมกลุ่ม 127

6.4 โครงการบริหารจัดการน้ำอย่างยั่งยืนอ่างเก็บน้ำห้วยคล้ายอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริ 128

6.4.1 รูปแบบและกระบวนการรวมกลุ่ม 128

6.4.2 จุดสำคัญที่พบจากการรวมกลุ่ม 133

6.5 ชุมชนบ้านเตย จังหวัดนครราชสีมา 133

6.5.1 รูปแบบและกระบวนการรวมกลุ่ม 133

6.5.2 จุดสำคัญที่พบจากการรวมกลุ่ม 139

6.6 ชุมชนบ้านบัว จังหวัดพะเยา 140

6.6.1 รูปแบบและกระบวนการรวมกลุ่ม 140

6.6.2 จุดสำคัญที่พบจากการรวมกลุ่ม 147

6.7 ชุมชนบ้านบางพลับ จังหวัดสมุทรสงคราม 149

6.7.1 รูปแบบและกระบวนการรวมกลุ่ม 149

6.7.2 จุดสำคัญที่พบจากการรวมกลุ่ม 154

เรื่อง **หน้า**

6.8 หมู่บ้านคีรีวง จังหวัดนครศรีธรรมราช 155

6.8.1 รูปแบบและกระบวนการรวมกลุ่ม 155

6.8.2 จุดสำคัญที่พบจากการรวมกลุ่ม 160

6.9 วิสาหกิจชุมชนบ้านเขากลาง จังหวัดพัทลุง 161

6.9.1 รูปแบบและกระบวนการรวมกลุ่ม 161

6.9.2 จุดสำคัญที่พบจากการรวมกลุ่ม 166

6.10 วิสาหกิจชุมชนชีววิถีบ้านน้ำเกี๋ยน จังหวัดน่าน 167

6.10.1 รูปแบบและกระบวนการรวมกลุ่ม 167

6.10.2 จุดสำคัญที่พบจากการรวมกลุ่ม 173

7 บทวิเคราะห์ความสำเร็จของการรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน 175

7.1 กรอบการวิเคราะห์ความสำเร็จของการรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน 175

7.2 บทวิเคราะห์ความสำเร็จของการรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน 178

7.2.1 สหกรณ์ชมรมชาวสวนมะม่วงจังหวัดฉะเชิงเทรา จำกัด จังหวัดฉะเชิงเทรา 178

7.2.2 สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด จังหวัดเพชรบุรี 181

7.2.3 ชุมชนบ้านบัว จังหวัดพะเยา 182

7.2.4 วิสาหกิจชุมชนบ้านเขากลาง จังหวัดพัทลุง 185

7.2.5 วิสาหกิจชุมชนชีววิถีบ้านน้ำเกี๋ยน จังหวัดน่าน 187

7.2.6 ชุมชนบ้านเตย จังหวัดนครราชสีมา 190

7.2.7 หมู่บ้านคีรีวง จังหวัดนครศรีธรรมราช 191

7.2.8 ชุมชนบ้านบางพลับ จังหวัดสมุทรสงคราม 193

7.2.9 หมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงถ่อนนาลับ อำเภอบ้านดุง จังหวัดอุดรธานี 194

7.2.10 โครงการบริหารจัดการน้ำอย่างยั่งยืน อย่างเก็บน้ำห้วยคล้ายอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริ บ้านโคกล่าม-แสงอร่าม จังหวัดอุดรธานี 196

7.2.11 โดยสรุป 197

8 สรุปปัจจัยสู่ความสำเร็จและปัจจัยเสี่ยงของการรวมกลุ่มชุมชนให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืน 198

8.1 สรุปปัจจัยสู่ความสำเร็จของการรวมกลุ่มชุมชนให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืน 198

8.2 สรุปปัจจัยเสี่ยงของการรวมกลุ่มชุมชนให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืน 205

เรื่อง **หน้า**

8.3 การบูรณาการหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 206

8.3.1 เส้นทางการรวมกลุ่มในประเทศไทย 206

8.3.2 การบูรณาการหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อการรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน....211

8.4 โมเดลการปฏิบัติ (Practical Model) ที่ปรับปรุงใหม่ 213

9 คู่มือสำรวจและรวมรวมข้อมูล เพื่อการรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน.... 218

9.1 ขั้นที่ 1 ตรวจสอบความพร้อมของกลุ่ม 219

9.1.1 สาเหตุที่จำเป็นต้องรวมกลุ่ม....219

9.1.2 ความสามารถผู้นำในการขับเคลื่อนกลุ่มอย่างต่อเนื่อง 219

9.1.3 ความสามารถทางการเงินของสมาชิก 219

9.1.4 ความสามารถในการผลิตของสมาชิก....220

9.1.5 ผลงานการบริหารกลุ่มที่ผ่านมา (ถ้าเคยดำเนินงานกลุ่มในรูปแบบอื่นมาก่อน) 220

9.2 ขั้นที่ 2 สร้างความเข้าใจในสิทธิและหน้าที่และจัดสรรประโยชน์ให้เป็นธรรม 220

9.2.1 สิทธิและหน้าที่ของผู้นำ/กรรมการ 220

9.2.2 สิทธิและหน้าที่ของสมาชิก 221

9.2.3 สิทธิและหน้าที่ของฝ่ายบริหาร/เจ้าหน้าที่ 221

9.2.4 การจัดสรรผลประโยชน์และพัฒนาสมาชิก 221

9.2.5 การดูแลชุมชน....221

9.3 ขั้นที่ 3 พัฒนาโมเดลธุรกิจและระบบการจัดการกลุ่มให้ทันสมัย....221

9.3.1 โมเดลธุรกิจ 222

9.3.2 กฎกติกาในการอยู่ร่วมกัน 222

9.3.3 ระเบียบบัญชีการเงิน....222

9.3.4 ฐานข้อมูลและการรายงานผล....223

9.3.5 การควบคุมภายใน....223

9.4 ขั้นที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการขาย 223

9.4.1 ลดต้นทุนการผลิต 223

9.4.2 เพิ่มผลผลิต/เพิ่มมูลค่าผลผลิต....223

9.4.3 เพิ่มประสิทธิภาพการเข้าถึงตลาด/กลุ่มเป้าหมาย....224

เรื่อง **หน้า**

9.5 ขั้นที่ 5 กระตุ้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกในขั้นตอนหลักของกลุ่มตามหลักการของสหกรณ์.....224

9.5.1 การจัดประชุมกลุ่มย่อยและประชุมกลุ่มใหญ่อย่างสม่ำเสมอ 224

9.5.2 การให้ความรู้ใหม่และร่วมแก้ปัญหาการเกษตรของสมาชิก 224

9.5.3 จัดกิจกรรมดูแลความเป็นอยู่สมาชิก/ช่วยเหลือชุมชน 225

9.5.4 สมาชิกมีสิทธิและร่วมออกเสียงตามหลักการและขั้นตอนหลักของสหกรณ์.....225

9.6 ขั้นที่ 6 ส่งเสริมการใช้ฐานข้อมูลและองค์ความรู้เพื่อปรับปรุงการบริหารกลุ่ม.....225

9.6.1 การวิเคราะห์และใช้ประโยชน์จากรายงานทางการเงิน 225

9.6.2 การหาความรู้ใหม่มาปรับปรุงการบริหารกลุ่ม 225

9.7 ขั้นที่ 7 สร้างทักษะการทำงานร่วมกับหน่วยงาน ให้ตรงจุดสำคัญและต่อเนื่อง.....226

9.7.1 รู้บทบาทการให้บริการของแต่ละหน่วยงาน.....226

9.7.2 รู้จักใช้ประโยชน์จากความรู้และทรัพยากรของหน่วยงาน 226

10 การดำเนินงาน..... 227

11 เอกสารอ้างอิง..... 229

ภาคผนวก 231

ภาคผนวก ก. บันทึกประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์แผนการลงพื้นที่สหกรณ์ชมรมชาวสวนมะม่วงจังหวัดฉะเชิงเทรา จำกัด จ.ฉะเชิงเทรา วันที่ 25-26 เมษายน 2560.....232

ภาคผนวก ข. บันทึกประเด็นสำคัญจากการลงพื้นที่หมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงถ่อนนาลับ อ.บ้านดุง จ.อุดรธานี ระหว่างวันที่ 2-3 พฤษภาคม 2560.....241

ภาคผนวก ค. บันทึกประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์แผนการลงพื้นที่สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด จ.เพชรบุรี วันที่ 3-4 พฤษภาคม 2560 248

ภาคผนวก ง. บันทึกประเด็นสำคัญจากการลงพื้นที่โครงการบริหารจัดการน้ำอย่างยั่งยืน มูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ บ้านโคกล่าม-แสงอร่าม ต.กุดหมากไฟ อ.หนองวัวซอ จ.อุดรธานี ระหว่างวันที่ 23-24 พฤษภาคม 2560 257

ภาคผนวก ฉ. บันทึกประเด็นสำคัญจากการลงพื้นที่ชุมชนบ้านบัว จ.พะเยา วันที่ 14-15 กรกฎาคม 2560 266

ภาคผนวก ช. บันทึกประเด็นสำคัญจากการลงพื้นที่ชุมชนบ้านบางพลับ จ.สมุทรสงคราม วันที่ 25 กรกฎาคม 2560 280

ภาคผนวก ซ. บันทึกประเด็นสำคัญจากการลงพื้นที่หมู่บ้านคีรีวง จ.นครศรีธรรมราช วันที่ 9 และ วันที่ 10-11 สิงหาคม 2560 288

เรื่อง **หน้า**

ภาคผนวก ฌ. บันทึกประเด็นสำคัญจากการลงพื้นที่วิสาหกิจชุมชนบ้านเขากลาง จ.พัทลุง วันที่ 14-15 สิงหาคม 2560.....298

ภาคผนวก ญ. บันทึกประเด็นสำคัญจากการลงพื้นที่วิสาหกิจชุมชนชีววิถีบ้านน้ำเกี๋ยน จ.น่าน วันที่ 21-22 สิงหาคม 2560.....302

สารบัญรูป

รูป **หน้า**

รูปที่ 2.1 กรอบแนวคิดการดำเนินงาน 7
รูปที่ 2.2 ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 9
รูปที่ 2.3 ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและทฤษฎีใหม่ 14
รูปที่ 2.4 Practical Model ของการพัฒนาอันเนื่องมาจากพระราชดำริ 20
รูปที่ 2.5 ทฤษฎีใหม่ 21
รูปที่ 2.6 ทฤษฎีใหม่แต่ละขั้นและองค์ประกอบของ Practical Model 21
รูปที่ 2.7 ทฤษฎีใหม่ขั้นที่ 1 และองค์ประกอบของ Practical Model 22
รูปที่ 2.8 ทฤษฎีใหม่ขั้นที่ 2 และองค์ประกอบของ Practical Model 22
รูปที่ 2.9 ทฤษฎีใหม่ขั้นที่ 3 และองค์ประกอบของ Practical Model 23
รูปที่ 2.10 Practical Model ตามทฤษฎีใหม่ 23
รูปที่ 3.1 Networking Maturity Model 25
รูปที่ 3.2 กิจกรรมสำคัญใน Networking Maturity Model 26
รูปที่ 3.3 รูปแบบการสร้างเครือข่ายในจังหวัดขอนแก่น 27
รูปที่ 3.4 การศึกษาการรวมกลุ่มทางสังคม (social cohesion) ในต่างประเทศ 29
รูปที่ 3.5 รูปแบบการรวมกลุ่มในต่างประเทศ 30
รูปที่ 3.6 ตัวชี้วัดการรวมกลุ่มทางสังคม (social cohesion) 31
รูปที่ 3.7 รูปแบบการพัฒนา community enterprise ของประเทศญี่ปุ่น 33
รูปที่ 3.8 กระบวนการพัฒนา Community enterprise ของประเทศอังกฤษ 34
รูปที่ 3.9 ส่วนแบ่งทางการตลาดของสหกรณ์ในยุโรป 36
รูปที่ 3.10 สถานการณ์ของประเทศฟินแลนด์ในช่วงศตวรรษที่ 19 36
รูปที่ 3.11 การพัฒนาระบบสหกรณ์ของประเทศฟินแลนด์ 37
รูปที่ 3.12 โครงสร้างองค์กรของ Pellervo 38
รูปที่ 3.13 โครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศฟินแลนด์ 38
รูปที่ 3.14 สมาชิกสหกรณ์ในประเทศฟินแลนด์ 39

รูป **หน้า**

รูปที่ 3.15 ประเภทของสหกรณ์ในประเทศฟินแลนด์ 40
รูปที่ 3.16 โครงสร้างของ บริษัท Valio..... 42
รูปที่ 3.17 โครงสร้างธุรกิจของ S Group..... 43
รูปที่ 3.18 ผลการดำเนินงานของ S Group..... 44
รูปที่ 3.19 หน่วยงานที่ส่งเสริมการรวมกลุ่มในประเทศ..... 45
รูปที่ 3.20 เกณฑ์ในการประเมินความพร้อมหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงต้นแบบ..... 46
รูปที่ 3.21 ต้นแบบชุมชนเศรษฐกิจพอเพียงของกรมการพัฒนาชุมชน..... 48
รูปที่ 3.22 โครงสร้างการพัฒนากลุ่มของกรมการพัฒนาชุมชน 49
รูปที่ 3.23 เกณฑ์ในการประเมิน/ตัวชี้วัดความพร้อมในการจัดตั้งชุมชนเศรษฐกิจพอเพียง..... 50
รูปที่ 3.24 เกณฑ์ในการประเมิน/ตัวชี้วัดความพร้อมในการจัดตั้งชุมชนเศรษฐกิจพอเพียง (ต่อ) 51
รูปที่ 3.25 เกณฑ์ในการประเมิน/ตัวชี้วัดความพร้อมในการจัดตั้งชุมชนเศรษฐกิจพอเพียง (ต่อ) 51
รูปที่ 3.26 โครงสร้างการพัฒนาชุมชนเศรษฐกิจต้นแบบของ ธ.ก.ส..... 52
รูปที่ 3.27 เป้าหมายและวิธีการพัฒนาชุมชน 3 ขั้น 53
รูปที่ 3.28 ต้นแบบชุมชนเศรษฐกิจพอเพียงโดย ธ.ก.ส. 54
รูปที่ 3.29 ตัวอย่างเครื่องมือวิเคราะห์และเส้นทางพัฒนาชุมชนต้นแบบ 54
รูปที่ 3.30 เปรียบเทียบจำนวนสหกรณ์ที่จดทะเบียนจัดตั้งใหม่ต่อสหกรณ์ที่เลิกดำเนินการปี 2551-2558.... 57
รูปที่ 3.31 เปรียบเทียบสัดส่วนสหกรณ์ที่จดทะเบียนจัดตั้งใหม่ต่อสหกรณ์ที่เลิกดำเนินการปี 2551-2558 ... 57
รูปที่ 4.1 โครงสร้างหน่วยงานเกี่ยวข้อง 71
รูปที่ 4.2 บทบาทสำคัญของ 4 หน่วยงานหลักในการส่งเสริมการจัดตั้ง/การรวมกลุ่ม 83
รูปที่ 4.3 บทบาทสำคัญในการบูรณาการเพื่อการส่งเสริมการจัดตั้ง/การรวมกลุ่ม 85
รูปที่ 4.4 บทบาทสำคัญของ 4 หน่วยงานหลักในการยกระดับการรวมกลุ่ม 86
รูปที่ 4.5 บทบาทสำคัญในการบูรณาการเพื่อการส่งเสริมการยกระดับการรวมกลุ่ม..... 89
รูปที่ 5.1 หลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกกรณีศึกษา 92
รูปที่ 5.2 รายละเอียดการคัดเลือกกรณีศึกษา 93
รูปที่ 5.3 สรุปการคัดเลือกกรณีศึกษา 97
รูปที่ 6.1 รูปแบบการรวมกลุ่มของสหกรณ์ชมรมชาวสวนมะม่วงจังหวัดฉะเชิงเทรา จำกัด..... 99
รูปที่ 6.2 กระบวนการรวมกลุ่มของสหกรณ์ชมรมชาวสวนมะม่วงจังหวัดฉะเชิงเทรา จำกัด 101

รูป **หน้า**

รูปที่ 6.3 กระบวนการรวมกลุ่ม ระยะที่ 1 : 2541-2545 101
รูปที่ 6.4 กระบวนการรวมกลุ่ม ระยะที่ 2 : 2546-2548 102
รูปที่ 6.5 กระบวนการรวมกลุ่ม ระยะที่ 3 : 2549 – ปัจจุบัน 102
รูปที่ 6.6 ขายของราคาดี ขายได้ในทุกตลาด 103
รูปที่ 6.7 ศึกษาและรู้ว่าผู้ซื้อต้องการอะไร 103
รูปที่ 6.8 บุกตลาดมะม่วงคุณภาพในทุกระดับ 104
รูปที่ 6.9 สร้างตราสัญลักษณ์ 104
รูปที่ 6.10 กลุ่มเข้มแข็ง สมาชิกกลุ่มมีความรู้ ขยัน ซื่อสัตย์ ร่วมแรงร่วมใจ 105
รูปที่ 6.11 สหกรณ์ให้สมาชิกรับรู้สัญญาซื้อขายล่วงหน้ากับบริษัทส่งออก 105
รูปที่ 6.12 นับจำนวนถุงห่อผล 106
รูปที่ 6.13 กำหนดมาตรฐาน และสมาชิกทำตามทุกขั้นตอน 106
รูปที่ 6.14 การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการผลิต 107
รูปที่ 6.15 ผสมปุ๋ยใช้เองเพื่อลดต้นทุนการผลิต 107
รูปที่ 6.16 พัฒนาบรรจุภัณฑ์เพื่อการส่งออก 108
รูปที่ 6.17 ส่งเสริมการใช้ข้อมูลและองค์ความรู้ 108
รูปที่ 6.18 ถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิตในแปลงปลูกร่วมกับบริษัทคู่ค้า 109
รูปที่ 6.19 พัฒนาระบบการตรวจสอบย้อนกลับ (Traceability) 109
รูปที่ 6.20 รูปแบบการรวมหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงถ่อนนาลับ อ.บ้านดุง จ.อุดรธานี 113
รูปที่ 6.21 กระบวนการรวมกลุ่มระยะที่ 1 114
รูปที่ 6.22 กระบวนการรวมกลุ่มระยะที่ 2 115
รูปที่ 6.23 กระบวนการรวมกลุ่มระยะที่ 3 115
รูปที่ 6.24 รูปแบบการรวมกลุ่มสหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด 117
รูปที่ 6.25 กระบวนการรวมกลุ่มของสหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด 118
รูปที่ 6.26 กระบวนการรวมกลุ่ม ระยะที่ 1 และ 2 119
รูปที่ 6.27 กระบวนการรวมกลุ่ม ระยะที่ 3 119
รูปที่ 6.28 ผลงานและสถานการณ์ปัจจุบัน 120
รูปที่ 6.29 ตัดปัญหาหนี้สินและถูกกดราคาข้าว 120

รูป **หน้า**

รูปที่ 6.30 สร้างรายได้ที่มั่นคงจากพืชเศรษฐกิจ 121
รูปที่ 6.31 ตลาดสดเกษตรกร Green Market 121
รูปที่ 6.32 กลุ่มเข้มแข็ง สมาชิกรู้หน้าที่และมีวินัย 122
รูปที่ 6.33 อบรมให้สมาชิกรู้จักช่วยเหลือตัวเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 122
รูปที่ 6.34 โครงการอบรมกล้วยหอมทอง 123
รูปที่ 6.35 ขยายธุรกิจอย่างเป็นลำดับขั้น 123
รูปที่ 6.36 จัดสรรกำไรเพื่อประโยชน์สมาชิกและสร้างความเข้มแข็งให้สหกรณ์ไปพร้อมกัน 124
รูปที่ 6.37 กิจกรรมศึกษาดูงานสถานประกอบการ และสหกรณ์ต่างๆ 124
รูปที่ 6.38 สวัสดิการสำหรับสมาชิก 125
รูปที่ 6.39 ติดตาม รับรู้ และแก้ไขปัญหาให้สมาชิกอย่างต่อเนื่อง 125
รูปที่ 6.40 ให้ความช่วยเหลือสมาชิกโครงการกล้วยฯ 126
รูปที่ 6.41 สร้างคนรุ่นใหม่ไว้รองรับทั้งภาคเกษตรและส่วนของการจัดการสหกรณ์ 126
รูปที่ 6.42 รูปแบบการรวมกลุ่มในพื้นที่โครงการบริหารจัดการน้ำอย่างยั่งยืนอ่างเก็บน้ำห้วยคล้ายอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริ 129
รูปที่ 6.43 กระบวนการรวมกลุ่ม ระยะที่ 1 :2554-2555 131
รูปที่ 6.44 กระบวนการรวมกลุ่ม ระยะที่ 2 : **2556-2558** 132
รูปที่ 6.45 กระบวนการรวมกลุ่ม ระยะที่ 3 : 2559-ปัจจุบัน 132
รูปที่ 6.46 รูปแบบการรวมกลุ่มของวิสาหกิจชุมชนผลิตปุ๋ยอินทรีย์ชีวภาพอัดเม็ด ชุมชนบ้านเตย 134
รูปที่ 6.47 กระบวนการรวมกลุ่ม ระยะที่ 1 :2549 137
รูปที่ 6.48 กระบวนการรวมกลุ่ม ระยะที่ 2 :2550-2551 138
รูปที่ 6.49 กระบวนการรวมกลุ่ม ระยะที่ 3 :2555-ปัจจุบัน 138
รูปที่ 6.50 รูปแบบการรวมกลุ่มในชุมชนบ้านบัว จังหวัดพะเยา 141
รูปที่ 6.51 กระบวนการรวมกลุ่ม ระยะที่ 1 :2532-2549 146
รูปที่ 6.52 กระบวนการรวมกลุ่ม ระยะที่ 2 : 2548-2554 146
รูปที่ 6.53 กระบวนการรวมกลุ่ม ระยะที่ 3 : 2555-ปัจจุบัน 147
รูปที่ 6.54 รูปแบบการรวมกลุ่มในชุมชนบ้านบางพลับ จังหวัดสมุทรสงคราม 149
รูปที่ 6.55 กระบวนการรวมกลุ่ม ระยะที่ 1 :2514-2523 153

รูป **หน้า**

รูปที่ 6.56 กระบวนการรวมกลุ่ม ระยะที่ 2 : 2524-ปัจจุบัน 153
รูปที่ 6.57 รูปแบบการรวมกลุ่มในหมู่บ้านคีรีวง 156
รูปที่ 6.58 กระบวนการรวมกลุ่ม ระยะที่ 1 :25-25 159
รูปที่ 6.59 กระบวนการรวมกลุ่ม ระยะที่ 2 : 25-25 159
รูปที่ 6.60 กระบวนการรวมกลุ่ม ระยะที่ 3 : 25-ปัจจุบัน 160
รูปที่ 6.61 รูปแบบการรวมกลุ่มของวิสาหกิจชุมชนบ้านเขากลาง จังหวัดพัทลุง 162
รูปที่ 6.62 กระบวนการรวมกลุ่ม ระยะที่ 1 :2533-2547 165
รูปที่ 6.63 กระบวนการรวมกลุ่ม ระยะที่ 2 : 2548-ปัจจุบัน 165
รูปที่ 6.64 รูปแบบการรวมกลุ่มของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนชีววิถีบ้านน้ำเกี๋ยน จังหวัดน่าน 168
รูปที่ 6.65 กระบวนการรวมกลุ่ม ระยะที่ 1 : 2534-2548 171
รูปที่ 6.66 กระบวนการรวมกลุ่ม ระยะที่ 2 : 2549-2556 172
รูปที่ 6.67 กระบวนการรวมกลุ่ม ระยะที่ 3 : 2557-ปัจจุบัน 172
รูปที่ 7.1 บันได 7 ขั้นสู่การรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน 175
รูปที่ 7.2 ความสำเร็จในการรวมกลุ่มของสหกรณ์ชมรมชาวสวนมะม่วงจังหวัดฉะเชิงเทรา จำกัด 178
รูปที่ 7.3 ความสำเร็จในการรวมกลุ่มของสหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด 181
รูปที่ 7.4 ความสำเร็จในการรวมกลุ่มของชุมชนบ้านบัว 183
รูปที่ 7.5 ความสำเร็จในการรวมกลุ่มของวิสาหกิจชุมชนบ้านเขากลาง 186
รูปที่ 7.6 ความสำเร็จในการรวมกลุ่มของวิสาหกิจชุมชนชีววิถีบ้านน้ำเกี๋ยน 188
รูปที่ 7.7 ความสำเร็จในการรวมกลุ่มของชุมชนบ้านเตย 190
รูปที่ 7.8 ความสำเร็จในการรวมกลุ่มของหมู่บ้านคีรีวง 192
รูปที่ 7.9 ความสำเร็จในการรวมกลุ่มของชุมชนบ้านบางพลับ 193
รูปที่ 7.10 ความสำเร็จในการรวมกลุ่มของหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงถ่อนนาลับ 195
รูปที่ 7.11 ความสำเร็จในการรวมกลุ่มของบ้านโคกล่าม-แสงอร่าม 196
รูปที่ 7.12 สรุปความสำเร็จในการรวมกลุ่มของ 10 กรณีศึกษา 197
รูปที่ 8.1 บันได 7 ขั้นสู่การรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน 198
รูปที่ 8.2 สรุปปัจจัยเสี่ยงของการรวมกลุ่มชุมชนให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืน 205
รูปที่ 8.3 เส้นทางการรวมกลุ่มในประเทศไทย 207

รูป **หน้า**

รูปที่ 8.4 การส่งเสริมการรวมกลุ่มโดยกรมการพัฒนาชุมชน 208
รูปที่ 8.5 การส่งเสริมการรวมกลุ่มโดย ธ.ก.ส. 209
รูปที่ 8.6 การส่งเสริมการรวมกลุ่มโดยกรมส่งเสริมการเกษตร 209
รูปที่ 8.7 การส่งเสริมการรวมกลุ่มโดยกรมส่งเสริมสหกรณ์ 210
รูปที่ 8.8 บทบาทของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนากลุ่มอย่างยั่งยืน 211
รูปที่ 8.9 การบูรณาการเพื่อสนับสนุนการรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน 213
รูปที่ 8.10 โมเดลการปฏิบัติ (Practical Model) จากงานวิจัยระยะที่ 2 214
รูปที่ 8.11 โมเดลการปฏิบัติ (Practical Model) ฉบับปรับปรุงใหม่ 215
รูปที่ 9.1 บันได 7 ขั้นสู่การรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน 218
รูปที่ 10.1 กรอบเวลาในการดำเนินงาน 227

สารบัญตาราง

ตาราง **หน้า**

ตารางที่ 1.1 กิจกรรมการดำเนินงานที่ผ่านมา 4
ตารางที่ 2.1 พระราชดำรัสด้านการรวมกลุ่มของชุมชน 15
ตารางที่ 3.1 ตัวอย่างรายชื่อหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงต้นแบบ 48
ตารางที่ 3.2 จำนวนสหกรณ์ทั้งหมดในประเทศไทย แยกตามประเภท 56
ตารางที่ 3.3 จำนวนสมาชิกสหกรณ์ ปี 2556-2558 58
ตารางที่ 3.4 จำนวนสมาชิกสหกรณ์ แยกตามประเภท 58
ตารางที่ 3.5 มูลค่าทางธุรกิจของสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกรย้อนหลัง 3 ปี 58
ตารางที่ 3.6 จำนวนสหกรณ์ที่ผ่านมาตรฐาน 59
ตารางที่ 3.7 สัดส่วนสหกรณ์ที่ผ่านต่อสหกรณ์ที่ไม่ผ่านมาตรฐาน ประจำปี 2556 – 2558 60
ตารางที่ 5.1 การลงพื้นที่เพื่อเก็บข้อมูลเบื้องต้น 90
ตารางที่ 8.1 ปัจจัยสู่ความสำเร็จในขั้นที่ 1 199
ตารางที่ 8.2 ปัจจัยสู่ความสำเร็จในขั้นที่ 2 200
ตารางที่ 8.3 ปัจจัยสู่ความสำเร็จในขั้นที่ 3 201
ตารางที่ 8.4 ปัจจัยสู่ความสำเร็จในขั้นที่ 4 202
ตารางที่ 8.5 ปัจจัยสู่ความสำเร็จในขั้นที่ 5 203
ตารางที่ 8.6 ปัจจัยสู่ความสำเร็จในขั้นที่ 6 204
ตารางที่ 8.7 ปัจจัยสู่ความสำเร็จในขั้นที่ 7 204
ตารางที่ 10.1 ผลงานที่คณะที่ปรึกษาฯ ส่งมอบในแต่ละขั้นตอน 228

1 บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้ทรงพระราชทาน “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ให้เป็นแนวทางในการพัฒนาประเทศมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2517 โดยแนวคิดดังกล่าวตั้งอยู่บนรากฐานของภูมิสังคมของไทย เป็นแนวทางการพัฒนาที่ตั้งอยู่บนทางสายกลางและความไม่ประมาท คำนึงถึงความพอประมาณ ความมีเหตุผล การสร้างภูมิคุ้มกันในตัวเอง โดยใช้ความรู้และคุณธรรมเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจในกิจกรรมการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิต เพื่อให้การประกอบอาชีพและชีวิตความเป็นอยู่ของคนไทยมีการพัฒนาไปอย่างเป็นลำดับขั้นและมั่นคง

ผลจากการศึกษาเชิงลึก ถึงการบริหารจัดการองค์ความรู้ อันเนื่องมาจากโครงการตามแนวพระราชดำริ ในโครงการศึกษาแนวทางขับเคลื่อนการบริหารจัดการองค์ความรู้จากโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ระยะที่ 1 นั้นพบว่า มีกลไกหลายองค์ประกอบที่สามารถจะนำมาปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลกระบวนการขับเคลื่อนความรู้และแนวพระราชดำริฯ สู่การพัฒนาในระดับประชาชน/ชุมชน/พื้นที่/ภูมิภาค/ประเทศอย่างเป็นลำดับขั้น โดยจัดทำออกมาในรูปแบบโมเดลการปฏิบัติ (Practical Model) การพัฒนาที่ยั่งยืนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ต่อมา การศึกษาในระยะที่ 2 ในโครงการพัฒนาแนวทางการขับเคลื่อนการพัฒนาพื้นที่จากโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ได้นำโมเดลการปฏิบัติ (Practical Model) การพัฒนาที่ยั่งยืนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ที่ได้จากการศึกษาในระยะที่ 1 ไปวิเคราะห์รูปแบบและผลการพัฒนาในบริบทต่างๆ อาทิ ต้นแบบโครงการพัฒนาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โครงการขยายผลการพัฒนาอันเนื่องมาจากพระราชดำริโดยหน่วยงานต่างๆ และโครงการขยายผลการพัฒนาอันเนื่องมาจากพระราชดำริโดยชุมชน ผลการศึกษาพบว่าการดำเนินการตามปัจจัยการพัฒนาใน Practical Model สามารถแบ่งเป็นลำดับขั้น 3 ระดับ คือ (1) ครัวเรือนพึ่งตนเอง (2) ชุมชนรวมกลุ่มพึ่งตนเองได้ และ (3) การเชื่อมโยงสู่ภายนอก

การพัฒนาในขั้นที่ 1 ครัวเรือนพึ่งตนเอง เป็นการบริหารจัดการทรัพยากรดินและน้ำ และจัดการผลิตด้านการเกษตรภายในครัวเรือน อันเป็นการผลิตเพื่อพออยู่พอกินและพึ่งตนเอง

การพัฒนาในขั้นที่ 2 ชุมชนรวมกลุ่มพึ่งตนเองได้ มีหัวใจของการพัฒนาอยู่ที่ “การรวมกลุ่ม” เป็นการรวมพลังกันภายในชุมชนในรูปกลุ่มต่างๆ อาจเป็นสหกรณ์หรือวิสาหกิจชุมชน เพื่อร่วมแรงดำเนินงานในเรื่องต่างๆ ทั้งในด้านการผลิต การตลาด ความเป็นอยู่ สวัสดิการ การศึกษา สังคม และศาสนา

การพัฒนาในขั้นที่ 3 การเชื่อมโยงออกสู่ภายนอก เป็นการเชื่อมโยงติดต่อประสานกับชุมชนภายนอก เช่น ธนาคาร บริษัท ห้างร้านเอกชน เพื่อจัดหาแหล่งทุนหรือแหล่งเงินมาช่วยในการลงทุนพัฒนาในด้านต่าง ๆ และพัฒนาคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ของชุมชนให้ดีขึ้น

ผลการศึกษาข้างต้นชี้ให้เห็นว่าหัวใจสำคัญของการพัฒนาอย่างเป็นลำดับขั้น คือ “การรวมกลุ่ม” ในขั้นที่ 2 (ชุมชนรวมกลุ่มพึ่งตนเองได้) ซึ่งมีหลายรูปแบบ และผลการพัฒนาที่เกิดขึ้นก็มีหลากหลายระดับ ทั้งล้มเหลวและประสบความสำเร็จ ถือเป็นความท้าทายของประเทศไทย เนื่องจากในภาพรวมยังถือว่าการรวมกลุ่มที่ประสบความสำเร็จต่อเนื่องยาวนานยังมีไม่มากนัก อุปสรรคที่พบมีหลายลักษณะ เช่น

(1) การรวมกลุ่มไม่ได้เกิดจากความต้องการที่แท้จริงของสมาชิก สมาชิกยังไม่ก้าวเข้าสู่การเป็น “Sustainable Minded Farmer” ดังนั้น เมื่อยังไม่มีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการอาชีพของตนให้ยั่งยืน เมื่อเข้ามาสู่การเป็นสมาชิกกลุ่มก็ไม่สามารถนำความรู้ดังกล่าวมาร่วมส่งเสริมและพัฒนากลุ่มได้ เมื่อสมาชิกขาดความรู้ในการบริหารจัดการกลุ่มให้ยั่งยืน

(2) การรวมกลุ่มในขั้นต้นประสบความสำเร็จ แต่ขยับไปสู่การรวมกลุ่มแบบเต็มรูปไม่ได้ การรวมกลุ่มลักษณะนี้ มักจะมีผู้นำที่เข้มแข็งพัฒนาขึ้นมาในหมู่สมาชิก ผู้นำกลุ่มมีความรู้ มีวินัย ใช้ความรู้ในการบริหารจัดการกลุ่ม เช่น มีการกำหนดมาตรฐานการเพาะปลูก/มาตรฐานผลผลิต มีการกำหนดกติกาที่สมาชิกยอมรับและปฏิบัติตาม อย่างไรก็ตาม การรวมกลุ่มลักษณะนี้ ยังคงเป็นรูปแบบของกลุ่มอาชีพที่มีการรวมซื้อรวมขาย ร่วมวางแผนผลิต แต่ยังไม่ยกระดับไปถึงวิสาหกิจชุมชน/สหกรณ์ ที่มีการบริหารจัดการอย่างเต็มรูปแบบ ทั้งนี้ เนื่องจากข้อจำกัดของทุน ข้อจำกัดขององค์ความรู้ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการบริหารองค์กร เป็นต้น

(3) การรวมกลุ่มแบบเต็มรูปไม่สำเร็จ ต้องยุติบทบาทลง ส่วนใหญ่เกิดจากการที่ผู้บริหารขาดธรรมาภิบาล ไม่มีการกำหนดกฎระเบียบข้อบังคับที่ชัดเจน โปร่งใส ตรวจสอบได้ ต่อมาเกิดการทุจริตคอร์รัปชั่นจนต้องปิดกิจการ

ดังนั้น การศึกษาและพัฒนาแนวทางการขับเคลื่อนทฤษฎีใหม่เพื่อการพัฒนาพื้นที่ในขั้นที่ 2 ตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง จะนำไปสู่การมีแนวทางที่ชัดเจนในการขับเคลื่อนการพัฒนาพื้นที่ ให้ชุมชนสามารถรวมกลุ่มกันได้สำเร็จและมีประสิทธิภาพต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์

(1) เพื่อศึกษารูปแบบการรวมกลุ่มของชุมชน เช่น สหกรณ์ วิสาหกิจชุมชน เป็นต้น โดยศึกษาถึงวัตถุประสงค์ของการรวมกลุ่ม กลไกและกระบวนการดำเนินงาน ที่ชุมชนสามารถพึ่งตนเองได้ ตามหลักการของทฤษฎีใหม่ในขั้นที่ 2

(2) เพื่อวิเคราะห์บทเรียนความสำเร็จและอุปสรรคในการรวมกลุ่มตามหลักการของทฤษฎีใหม่ในขั้นที่ 2 ให้ประสบความสำเร็จ จากกรณีศึกษาที่ได้คัดเลือก

(3) เพื่อศึกษาโครงสร้าง บทบาทและการบูรณาการหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาพื้นที่ตามทฤษฎีใหม่ ขั้นที่ 2 รวมทั้ง นำเสนอกลไกการบูรณาการ เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนการรวมกลุ่มของชุมชนให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืน

(4) เพื่อจัดทำคู่มือการขับเคลื่อนทฤษฎีใหม่ เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาพื้นที่ในขั้นที่ 2 ซึ่งจะระบุปัจจัย กระบวนการ การบูรณาการ และตัวชี้วัดในการเตรียมตัวเข้าสู่การพัฒนาในขั้นที่ 2, การรักษาการรวมกลุ่มของชุมชนให้เข้มแข็ง ตลอดจนการพัฒนาต่อไปสู่การพัฒนาในขั้นที่ 3

1.3 ขอบเขตของการดำเนินงาน

(1) นำโมเดลการปฏิบัติ (Practical Model) ของมูลนิธิปิดทองหลังพระฯ มาเป็นพื้นฐานในการศึกษา ทบทวนและวิเคราะห์รูปแบบการรวมกลุ่มของชุมชน ตามหลักการของทฤษฎีใหม่ในขั้นที่ 2

(2) ศึกษารูปแบบการรวมกลุ่มของชุมชนในรูปแบบต่างๆ เช่น สหกรณ์ วิสาหกิจชุมชน เป็นต้น โดยศึกษาถึงวัตถุประสงค์ของการรวมกลุ่ม กลไกและกระบวนการดำเนินงาน ที่ชุมชนสามารถพึ่งตนเองได้ ตามหลักการของทฤษฎีใหม่ในขั้นที่ 2

(3) ศึกษาโครงสร้าง บทบาทและการบูรณาการหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาพื้นที่ตามทฤษฎีใหม่ ขั้นที่ 2 รวมทั้ง นำเสนอกลไกการบูรณาการ เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนการรวมกลุ่มของชุมชนให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืน

(4) ร่วมกับมูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ ในการคัดเลือกกรณีศึกษาเกี่ยวกับการรวมกลุ่มของชุมชน จากหน่วยงาน/องค์กร/ชุมชนที่พัฒนาพื้นที่ ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงและทฤษฎีใหม่ในขั้นที่ 2

(5) ศึกษาข้อมูลและลงพื้นที่กรณีศึกษาต่างๆ เพื่อเก็บข้อมูลในรูปแบบ กระบวนการ ปัจจัยและตัวชี้วัดการดำเนินงานตามหลักการของทฤษฎีใหม่ในขั้นที่ 2 และโมเดลการปฏิบัติ (Practical Model)

(6) วิเคราะห์บทเรียนความสำเร็จและอุปสรรคในการรวมกลุ่มตามหลักการของทฤษฎีใหม่ในขั้นที่ 2 ให้ประสบความสำเร็จ จากกรณีศึกษาที่ได้คัดเลือก โดยสังเคราะห์และสรุปปัจจัยสู่ความสำเร็จและปัจจัยเสี่ยงของการรวมกลุ่มชุมชนให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืน

(7) ปรับปรุงรูปแบบและวิธีการขับเคลื่อนการพัฒนาพื้นที่ตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (Practical Model) ให้ครอบคลุมและมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ตามเนื้อหา/ประเด็นสำคัญที่ได้รับจากกรณีศึกษา

(8) จัดทำคู่มือการขับเคลื่อนทฤษฎีใหม่ เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาพื้นที่ในขั้นที่ 2 ซึ่งจะระบุปัจจัย กระบวนการ การบูรณาการ และตัวชี้วัดในการเตรียมตัวเข้าสู่การพัฒนาในขั้นที่ 2, การรักษาการรวมกลุ่มของชุมชนให้เข้มแข็ง ตลอดจนการพัฒนาต่อไปสู่การพัฒนาในขั้นที่ 3

1.4 การดำเนินงานที่ผ่านมา

คณะที่ปรึกษาฯ ได้ดำเนินโครงการพัฒนาแนวทางการขับเคลื่อนทฤษฎีใหม่เพื่อการพัฒนาพื้นที่ในขั้นที่ 2 ตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ร่วมกับมูลนิธิปิดทองหลังพระฯ โดยสรุปกิจกรรมการดำเนินงานที่ผ่านมา ดังนี้

ตารางที่ 1.1 กิจกรรมการดำเนินงานที่ผ่านมา

ลำดับ	วันที่	เรื่อง	ร่วมกับ	สถานที่
1	19 ม.ค. 60	การประชุมทำความเข้าใจก่อนเริ่มโครงการ	มูลนิธิปิดทองหลังพระ	มูลนิธิปิดทองหลังพระ
2	27 ก.พ.–23 มี.ค. 60	การสัมภาษณ์	เกษตรอินทรีย์/วิสาหกิจชุมชน/สถาบันการเงินชุมชน	จังหวัดขอนแก่น
3	13 มี.ค. 60	การสัมภาษณ์	เกษตรจังหวัดสุพรรณบุรี	โรงแรม Prince Palace
4	15 มี.ค. 60	การสัมภาษณ์	เกษตรอำเภอหนองหญ้าไซ	จังหวัดสุพรรณบุรี
			กลุ่มเกษตรกร (วิสาหกิจชุมชน) อำเภอหนองหญ้าไซ	
			ผู้จัดการ สหกรณ์การเกษตรหนองหญ้าไซ	
5	27 มี.ค. 60	การสัมภาษณ์	ผู้จัดการ ธกส. อำเภอศรีประจันต์	จังหวัดสุพรรณบุรี
			กลุ่มเกษตรกร ชุมชนต้นแบบตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง ธกส. ขั้นที่ 3	
			รองพัฒนาการอำเภอศรีประจันต์	
6	31 มี.ค. 60	การสัมภาษณ์	ผู้อำนวยการกลุ่มงานส่งเสริมการบริหารจัดการชุมชน สำนักเสริมสร้างความเข้มแข็งชุมชน กรมการพัฒนาชุมชน	กรมการพัฒนาชุมชน
7	31 มี.ค. 60	การสัมภาษณ์	รองอธิบดี กรมส่งเสริมสหกรณ์	กรมส่งเสริมสหกรณ์
8	4 เม.ย. 60	การสัมภาษณ์	ผู้อำนวยการกลุ่มงานผู้ประกอบการและวิสาหกิจชุมชน กรมการพัฒนาชุมชน	กรมการพัฒนาชุมชน
9	25-26 เม.ย. 60	การลงพื้นที่ศึกษาสหกรณ์ชมรมชาวสวนมะม่วงจังหวัดฉะเชิงเทรา จำกัด	สหกรณ์จังหวัด	จังหวัดฉะเชิงเทรา
			ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมและพัฒนาการบริหารการจัดการสหกรณ์	
			ประธานคณะกรรมการ ผู้แทนฝ่ายจัดการ และสมาชิกสหกรณ์ชมรมชาวสวนมะม่วงจังหวัดฉะเชิงเทรา จำกัด	
			นักวิชาการเกษตรปฏิบัติการ ศูนย์วิจัยและพัฒนาการเกษตรฉะเชิงเทรา	

ลำดับ	วันที่	เรื่อง	ร่วมกับ	สถานที่
10	2-3 พ.ค. 60	การลงพื้นที่ศึกษาหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงบ้านถ่อนนาลับ	ประธานและสมาชิกหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงบ้านถ่อนนาลับ อ.บ้านดุง	จังหวัดอุดรธานี
			นักวิชาการพัฒนาชุมชนชำนาญการ ต.ถ่อนนาลับ อ.บ้านดุง	
			ผู้จัดการ ธ.ก.ส. สาขาบ้านดุง	
11	4-5 พ.ค. 60	การลงพื้นที่ศึกษาสหกรณ์บ้านลาด	ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ สำนักงานสหกรณ์จังหวัดเพชรบุรี	จังหวัดเพชรบุรี
			ผู้แทนเกษตรจังหวัดเพชรบุรี	
			ผู้จัดการและสมาชิกสหกรณ์บ้านลาด	
12	23-24 พ.ค. 60	การลงพื้นที่ศึกษาบ้านโคกล่าม-บ้านแสงอร่าม	ประธาน กรรมการและสมาชิกกลุ่มต่างๆ ของบ้านโคกล่าม-บ้านแสงอร่าม	จังหวัดอุดรธานี
			เจ้าหน้าที่มูลนิธิปิดทองฯ และอาสาสมัครในพื้นที่	
13	11-12 ก.ค. 60	การลงพื้นที่ศึกษาชุมชนบ้านเตย	ผู้ใหญ่บ้านและสมาชิกชุมชนบ้านเตย	จังหวัดนครราชสีมา
			ผู้จัดการและเจ้าหน้า ธ.ก.ส. สาขาพิมาย	
14	14-15 ก.ค. 60	การลงพื้นที่ศึกษาชุมชนบ้านบัว	ผู้ใหญ่บ้านและสมาชิกชุมชนบ้านบัว	จังหวัดพะเยา
			พัฒนาการจังหวัดพะเยา และเจ้าหน้าที่	
			ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ ธ.ก.ส. สาขาเมืองพะเยา	
15	25 ก.ค. 60	การลงพื้นที่ศึกษาชุมชนบ้านบางพลับ	ผู้นำชุมชนบ้านบางพลับ	จังหวัดสมุทรสงคราม
			พัฒนาการอำเภอบางคนที	
			ผู้ช่วยผู้อำนวยการ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย สำนักงานจังหวัดสมุทรสงคราม	
16	10-11 ส.ค. 60	การลงพื้นที่ศึกษาหมู่บ้านคีรีวง	รองผู้อำนวยการองค์การบริหารการพัฒนาพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (องค์การมหาชน)	จังหวัดนครศรีธรรมราช
			รองนายกอบต. อดีตกำนัน และประธานกลุ่มต่างๆ ของหมู่บ้านคีรีวง	
			พัฒนาการอำเภอลานสกา	
			ผู้อำนวยการ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย สำนักงานจังหวัดนครศรีธรรมราช	
17	14-15 ส.ค. 60	การลงพื้นที่ศึกษาวิสาหกิจชุมชนบ้านเขากลาง	ผู้ใหญ่บ้านบ้านเขากลาง และประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนบ้านเขากลาง	จังหวัดพัทลุง
			พัฒนาการจังหวัดพัทลุง	

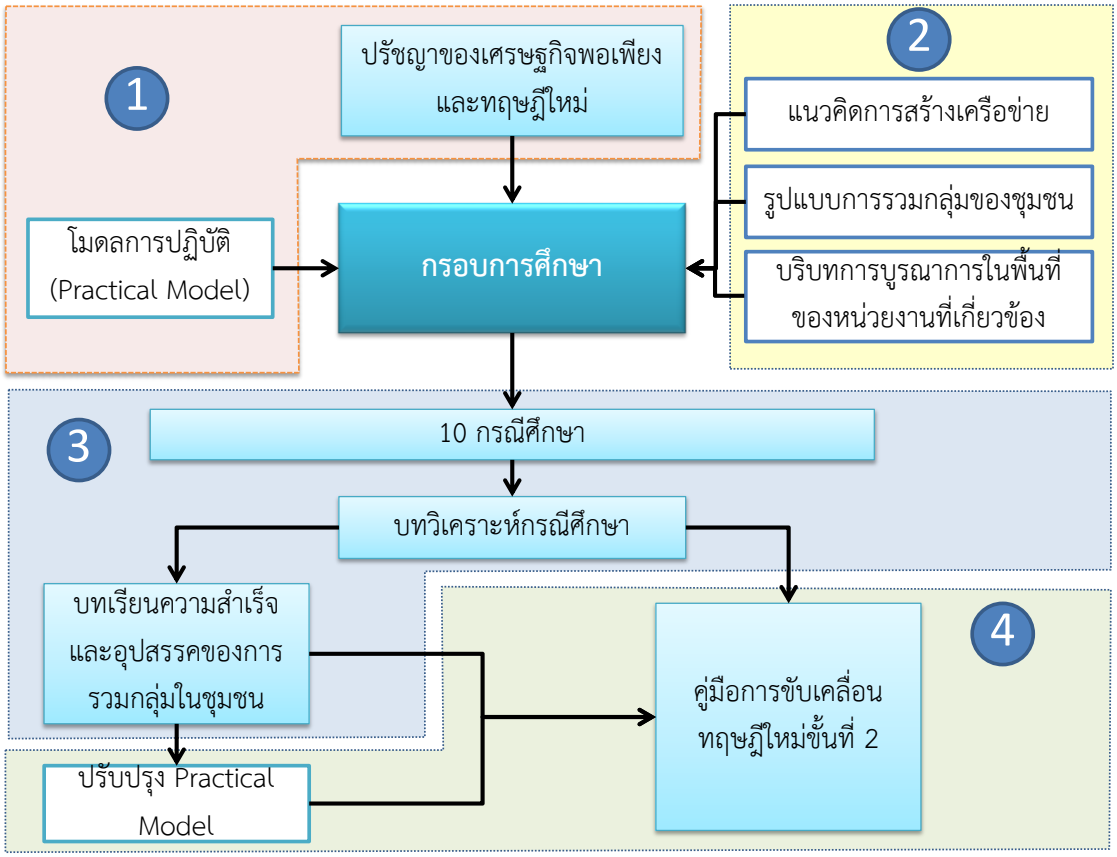
ลำดับ	วันที่	เรื่อง	ร่วมกับ	สถานที่
18	21-22 ส.ค. 60	การลงพื้นที่ศึกษาวิสาหกิจชุมชนชีววิถี บ้านน้ำเกี๋ยน	ผู้จัดการวิสาหกิจชุมชนชีววิถี ตำบลน้ำเกี๋ยน	จังหวัดน่าน
			นักพัฒนาชุมชนชำนาญการ	
			นักวิชาการส่งเสริมการเกษตรชำนาญการ	
			ผู้ประสานงาน BEDO ประจำวิสาหกิจชุมชนชีววิถี ตำบลน้ำเกี๋ยน	

****

2 กรอบแนวคิดการดำเนินงาน

การดำเนินโครงการพัฒนาแนวทางการขับเคลื่อนทฤษฎีใหม่เพื่อการพัฒนาพื้นที่ในขั้นที่ 2 ตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ได้กำหนดกรอบแนวคิดการดำเนินงานไว้ 4 ส่วนหลัก เริ่มต้นด้วยส่วนที่ 1 การทบทวนปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและทฤษฎีใหม่ รวมไปถึงการทบทวนโมเดลปฏิบัติ (Practical Model) ส่วนที่ 2 เป็นการทบทวนแนวคิดและรูปแบบที่เกี่ยวข้องกับการรวมกลุ่มของชุมชน อาทิ แนวคิดการสร้างเครือข่าย แนวทางการรวมกลุ่มของชุมชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ และบริบทการบูรณาการในพื้นที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จากนั้น นำข้อมูลทั้ง 2 ส่วนนี้มาพัฒนาเป็นกรอบในการศึกษาข้อมูลเชิงลึกในพื้นที่กรณีศึกษา ส่วนที่ 3 เป็นการลงพื้นที่กรณีศึกษา เพื่อวิเคราะห์และถอดบทเรียนความสำเร็จและอุปสรรคของการรวมกลุ่มในชุมชน และสุดท้ายคือส่วนที่ 4 เป็นการนำผลที่ได้จากการศึกษามาปรับปรุงโมเดลปฏิบัติ (Practical Model) และพัฒนาคู่มือการขับเคลื่อนทฤษฎีใหม่ขั้นที่ 2

กรอบแนวคิดการดำเนินงาน



รูปที่ 2.1 กรอบแนวคิดการดำเนินงาน

2.1 ศึกษาแนวพระราชดำริเชิงปฏิบัติ

2.1.1 ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและทฤษฎีใหม่

ผลการทบทวนหนังสือ "เศรษฐกิจพอเพียงและทฤษฎีใหม่" (มูลนิธิชัยพัฒนา, 2550) พบว่า เศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวพระราชดำริในพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช (พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9) ที่พระราชทานมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2517 หรือ 40 ปีที่ผ่านมา โดยที่แนวคิดดังกล่าวตั้งอยู่บนรากฐานของภูมิสังคมของไทยเป็นแนวทางการพัฒนาที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของทางสายกลาง และความไม่ประมาท คำนึงถึงความพอประมาณ ความมีเหตุผล การสร้างภูมิคุ้มกันในตัวเอง ตลอดจนใช้ความรู้และคุณธรรม เป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิต ซึ่งจะนำไปสู่ความสุขในการดำเนินชีวิตอย่างแท้จริง โดยความหมายและสาระสำคัญของเศรษฐกิจพอเพียง มีดังนี้

- เศรษฐกิจพอเพียง มุ่งเน้นให้ผู้ผลิต หรือผู้บริโภค พยายามเริ่มต้นผลิต หรือบริโภคภายใต้ขอบเขตข้อจำกัดของรายได้ หรือทรัพยากรที่มีอยู่ไปก่อน ซึ่งก็คือหลักในการลดการพึ่งพา เพิ่มขีดความสามารถในการควบคุมการผลิตได้ด้วยตัวเอง และลดภาวะการเสี่ยงจากการไม่สามารถควบคุมระบบตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- เศรษฐกิจพอเพียง สามารถประยุกต์ใช้ได้ทุกระดับ ทุกสาขา ทุกภาคของเศรษฐกิจ ไม่จำเป็นจะต้องจำกัดเฉพาะแต่ภาคเกษตร หรือ ภาคชนบท แม้แต่ภาคการเงิน ภาคอสังหาริมทรัพย์ และการค้าการลงทุนระหว่างประเทศ โดยมีหลักการที่คล้ายคลึงกันคือ เน้นการเลือกปฏิบัติอย่างพอประมาณ มีเหตุมีผล และสร้างภูมิคุ้มกันให้แก่ตนเองและสังคม

ความหมายของเศรษฐกิจพอเพียง ประกอบไปด้วยคุณสมบัติ 3 ประการ ดังนี้

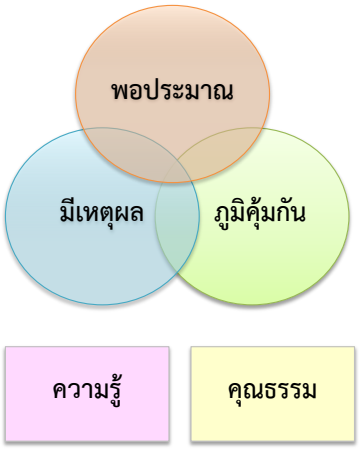
- *ความพอประมาณ* หมายถึง ความพอดีที่ไม่น้อยเกินไปและไม่มากเกินไป โดยไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น เช่น การผลิตและการบริโภคที่อยู่ในระดับพอประมาณ
- *ความมีเหตุผล* หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับระดับความพอเพียงนั้นจะต้องเป็นไปอย่างมีเหตุผล โดยพิจารณาจากเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้นๆ อย่างรอบคอบ
- *ภูมิคุ้มกัน* หมายถึง การเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

โดยมีเงื่อนไขของการตัดสินใจและดำเนินกิจกรรมต่างๆ อยู่ในระดับพอเพียง 2 ประการ ได้แก่

- *เงื่อนไขความรู้* ประกอบด้วย ความรอบรู้เกี่ยวกับวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องรอบด้าน ความรอบคอบที่จะนำความรู้เหล่านั้นมาพิจารณาให้เชื่อมโยงกัน เพื่อประกอบการวางแผนและความระมัดระวังในการปฏิบัติ
- *เงื่อนไขคุณธรรม* ที่จะต้องเสริมสร้าง ประกอบด้วย มีความตระหนักในคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริตแลมีความอดทน มีความเพียร ใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิต

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง



ที่มา : เศรษฐกิจพอเพียงและทฤษฎีใหม่
(มูลนิธิชัยพัฒนา, 19 กันยายน 2550)

1. **ความพอประมาณ** หมายถึง ความพอดี ที่ไม่น้อยเกินไปและไม่มากเกินไป โดยไม่เบียดบังตนเองและผู้อื่น เช่น การผลิตและบริโภคที่อยู่ในระดับพอประมาณ
2. **ความมีเหตุผล** หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับระดับความพอเพียงนั้นจะต้องเป็นไปอย่างมีเหตุผล โดยพิจารณาจากเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้นๆ อย่างรอบคอบ
3. **ภูมิคุ้มกัน** หมายถึง การเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

โดยมี "เงื่อนไข" ของการตัดสินใจและดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้อยู่ในระดับพอเพียง 2 ประการ ดังนี้

1. **เงื่อนไขความรู้** ประกอบด้วย ความรอบรู้เกี่ยวกับวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องรอบด้าน ความรอบคอบที่จะนำความรู้นั้นมาพิจารณาให้เชื่อมโยงกัน เพื่อประกอบการวางแผนและความระมัดระวังในการปฏิบัติ
2. **เงื่อนไขคุณธรรม** ที่จะต้องเสริมสร้าง ประกอบด้วย มีความตระหนักในคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริตและมีความอดทน มีความเพียร ใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิต

รูปที่ 2.2 ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ตัวอย่างพระราชดำรัสเกี่ยวกับเศรษฐกิจพอเพียง ได้แก่

- **เป้าหมายการพัฒนาเป็นลำดับขั้น**

"..... การพัฒนาประเทศจำเป็นต้องทำตามลำดับขั้น ต้องสร้างพื้นฐาน คือ ความพอมีพอกิน พอใช้ ของประชาชนส่วนใหญ่เบื้องต้นก่อน โดยใช้วิธีการและอุปกรณ์ที่ประหยัดแต่ถูกต้องตามหลักวิชาการ เมื่อได้พื้นฐานความมั่นคงพร้อมพอควร และปฏิบัติได้แล้ว จึงค่อยสร้างค่อยเสริมความเจริญ และฐานะทางเศรษฐกิจขั้นที่สูงขึ้นโดยลำดับต่อไป...."

พระราชดำรัส วันที่ 18 กรกฎาคม 2517

".. เมื่อปี 2517 วันนั้นฉันพูดถึงว่า เราควรปฏิบัติให้พอมีพอกิน พอมีพอกินนี้ก็แปลว่าเศรษฐกิจพอเพียงนั่นเอง ถ้าแต่ละคนพอมีพอกินได้ ก็ใช้ได้ ยิ่งถ้าทั้งประเทศพอกินก็ยิ่งดี .."

พระราชดำรัส เนื่องในโอกาสวันเฉลิมพระชนมพรรษา
ณ ศาลาดุสิดาลัย วันที่ 4 ธันวาคม 2541

"..... คนไม่เข้าใจว่ากิจการใหญ่ๆ เหมือนสร้างเชื่อนป่าสักก็เป็นเศรษฐกิจพอเพียงเหมือนกัน เขานึกว่าเป็นเศรษฐกิจใหม่ เป็นเศรษฐกิจที่ห่างไกลจากเศรษฐกิจพอเพียง แต่ที่จริงแล้วเป็นเศรษฐกิจพอเพียงเหมือนกัน...."

พระราชดำรัส เนื่องในโอกาสวันเฉลิมพระชนมพรรษา
ณ ศาลาดุสิดาลัย วันที่ 4 ธันวาคม 2542

- **ความพอประมาณ**ในการผลิตและบริโภค

“..... การจะเป็นเสือนั้นไม่สำคัญ สำคัญอยู่ที่เรามีเศรษฐกิจแบบพอมีพอกิน แบบพอมีพอกินนั้น หมายความว่า อุ้มชูตัวเองได้ ให้มีพอเพียงกับตนเอง ความพอเพียงนั้นมิได้หมายความว่าทุกครอบครัวจะต้องผลิตอาหารของตัวเอง จะต้องทอผ้าใส่เอง อย่างนั้นมันเกินไป แต่ว่าในหมู่บ้านหรือในอำเภอจะต้องมีความพอเพียงพอสมควร บางสิ่งบางอย่างที่ผลิตได้มากกว่าความต้องการก็ขายได้ แต่ขายในที่ไม่ห่างไกลเท่าไร ไม่ต้องเสียค่าขนส่งมากนัก....”

พระราชดำรัส เนื่องในโอกาสวันเฉลิมพระชนมพรรษา
ณ ศาลาดุสิดาลัย วันที่ 5 ธันวาคม 2539

“..... ฉันพูดเศรษฐกิจพอเพียง ความหมายคือ ทำอะไรให้เหมาะสมกับฐานะตัวเอง คือทำจากรายได้ 200-3000 บาท ขึ้นไปเป็น 20,000–30,000 บาท คนชอบเอาคำพูดของฉันเศรษฐกิจพอเพียงไปพูดกันเลอะเทอะ เศรษฐกิจพอเพียง.... ที่ฉันคิดคือเป็น Self-Sufficiencyof Economy เช่น ถ้าเขาต้องการดูทีวี ก็ควรให้เขามีดู.... ในหมู่บ้านไกลๆ ที่ฉันไปเขามีทีวีดูแต่ใช้แบตเตอรี เขาไม่มีไฟฟ้า แต่ถ้า Sufficiency นั้น มีทีวีเขาฟุ่มเฟือยเปรียบเสมือนคนไม่มีสตางค์ไปตัดสูทใส่ ....”

พระราชดำรัส ณ พระตำหนักเปี่ยมสุข วังไกลกังวล
วันที่ 17 มกราคม 2544

- **ความมีเหตุผล**ในการใช้ทรัพยากร

“..... เศรษฐศาสตร์เป็นวิชาของเศรษฐกิจ การที่ต้องใช้รถไถต้องไปซื้อ เราต้องใช้ต้องหาเงินมาสำหรับซื้อน้ำมันสำหรับรถไถ เวลารถไถเก่าเราต้องยิ่งซ่อมแซม แต่เวลาใช้นั้นเราก็ต้องป้อนน้ำมันเป็นอาหาร เสร็จแล้วมันคายควัน ควันเราสูไปแล้วก็ปวดหัว ส่วนควายเวลาเราใช้เราก็ต้องป้อนอาหาร ต้องให้หญ้าให้อาหารมันกิน แต่ว่ามันคายออกมา ที่มันคายออกมาก็เป็นปุ๋ย แล้วก็ใช้ได้สำหรับให้ที่ดินของเราไม่เสีย....”

พระราชดำรัส เนื่องในพระราชพิธีพืชมงคลจรดพระนังคัลแรกนาขวัญ
ณ ศาลาดุสิดาลัย วันที่ 9 พฤษภาคม 2529

“..... เศรษฐกิจพอเพียง เรามีเครื่องปั่นไฟก็ใช้เครื่องปั่นไฟ หรือถ้าขั้นโบราณกว่า มืดก็จุดเทียน คือมีทางที่จะแก้ปัญหาเสมอ ฉะนั้น เศรษฐกิจพอเพียงก็มีเป็นขั้นๆ แต่จะบอกว่าเศรษฐกิจพอเพียงนี้ ให้พอเพียงเฉพาะตัวเองร้อยเปอร์เซ็นต์ที่เป็นสิ่งที่ทำไม่ได้ จะต้องมีการแลกเปลี่ยน ต้องมีการช่วยกัน ถ้ามีการช่วยกัน แลกเปลี่ยนกัน ก็ไม่ใช่พอเพียงแล้ว แต่ว่าพอเพียงในทฤษฎีในหลวงนี้ คือ ให้สามารถที่จะดำเนินงานได้....”

พระราชดำรัส เนื่องในโอกาสวันเฉลิมพระชนมพรรษา
ณ ศาลาดุสิดาลัย วันที่ 5 ธันวาคม 2542

ภูมิคุ้มกัน

"..... ตามปกติคนเราชอบดูสถานการณ์ในทางดี ที่เขาเรียกว่าเล็งผลเลิศก็เห็นว่าประเทศไทย เรานี่ก้าวหน้าดี การเงินการอุตสาหกรรมการค้าดี กำไร อีกทางหนึ่งก็ต้องบอกว่าเรากำลังเสื่อมลงไปใหญ่ ทฤษฎีว่า ถ้ามีเงินเท่านั้นๆ มีการกู้เท่านั้นๆ หมายความว่าเศรษฐกิจก้าวหน้า แล้วก็ประเทศก็เจริญก็หวังว่าจะเป็นมหาอำนาจ ขอโทษเลยต้องเตือนเขาว่าจริงตัวเลขดี แต่ว่าถ้าเราไม่ระมัดระวังในความต้องการพื้นฐานของประชาชนนั้นไม่มีทาง ...."

พระราชดำรัส เนื่องในโอกาสวันเฉลิมพระชนมพรรษา
ณ ศาลาดุสิดาลัย วันที่ 5 ธันวาคม 2536

"..... ที่เป็นห่วงนั้น เพราะแม้ในเวลา 2 ปี ที่เป็นปีกาญจนาภิเษกก็ได้เห็นสิ่งที่ทำให้เห็นได้ว่า ประชาชนยังมีความเดือดร้อนมาก และมีสิ่งที่ควรจะแก้ไขและดำเนินการต่อทุกด้าน มีภัยธรรมชาติกระหน่ำ ภัยธรรมชาตินี้เราคงสามารถที่จะบรรเทาได้หรือแก้ไขได เพียงแต่ว่าต้องใช้เวลาพอใช้ มีภัยที่มาจากจิตใจคน ซึ่งก็แก้ไขได้เหมือนกัน แต่ว่ายากกว่าภัยธรรมชาติ...."

พระราชดำรัส เนื่องในโอกาสวันเฉลิมพระชนมพรรษา
ณ ศาลาดุสิดาลัย วันที่ 4 ธันวาคม 2539

ความรู้

"..... เราไม่เป็นประเทศร่ำรวย เรามีพอสมควร พออยู่ได้ แต่ไม่เป็นประเทศก้าวหน้าอย่างมาก เราไม่อยากเป็นประเทศก้าวหน้าอย่างมาก เพราะถ้าเราเป็นประเทศก้าวหน้าอย่างมากมี่แต่ถดถอย ประเทศแหล่านั้นที่เป็นอุตสาหกรรมก้าวหน้า จะมีแต่ถอยหลังและถอยหลังอย่างน่ากลัว แต่ถ้าเรามีการบริหารแบบคนจน แบบที่ไม่ติดกับตำรามากเกินไป ทำอย่างสามัคคีนี่แหละ คือ เมตตากัน จะอยู่ได้ตลอดไป...."

พระราชดำรัส เนื่องในโอกาสวันเฉลิมพระชนมพรรษา
ณ ศาลาดุสิดาลัย วันที่ 4 ธันวาคม 2534

คุณธรรม

"..... พอเพียง มีความหมายกว้างขวางยิ่งกว่านี้อีก คือคำว่าพอ ก็พอเพียงนี้ก็พอแค่นั้นเอง คนเราถ้าพอในความต้องการก็มีความโลภน้อย เมื่อมีความโลภน้อยก็เบียดเบียนคนอื่นน้อย.... ซื่อตรง ไม่โลกอย่างมาก คนเราก็อยู่เป็นสุข พอเพียงนี้อาจจะมี มีมาก อาจจะมีของหรูหราก็ได้ แต่ว่าต้องไม่ไปเบียดเบียนคนอื่น...."

พระราชดำรัส เนื่องในโอกาสวันเฉลิมพระชนมพรรษา
ณ ศาลาดุสิดาลัย วันที่ 4 ธันวาคม 2541

ทฤษฎีที่เป็นตัวอย่างของการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ที่เด่นชัดที่สุด คือ **ทฤษฎีใหม่** ซึ่งสาระสำคัญของทฤษฎีใหม่ สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

ความสำคัญของทฤษฎีใหม่

- บริหารจัดการที่ดินแปลงเล็กเพื่อประโยชน์สูงสุดของเกษตรกร
- คำนวณปริมาณน้ำที่จะกักเก็บให้เพียงพอต่อการเพาะปลูกตลอดปี
- วางแผนพัฒนาที่สมบูรณ์แบบสำหรับเกษตรรายย่อย เป็น 3 ระดับขั้นอย่างชัดเจนและเชื่อมโยงกัน

ทฤษฎีใหม่ขั้นต้น

- เป้าหมาย : เกษตรกรมีผลผลิตพอกินตลอดปี
- กิจกรรมสำคัญ : แบ่งการใช้ประโยชน์ที่ดินออกเป็น 4 ส่วน
  - ส่วนที่ 1 : 30% ขุดสระกักเก็บน้ำฝนใช้ทั้งปี เลี้ยงสัตว์/พืชน้ำ
  - ส่วนที่ 2 : 30% ปลูกข้าว
  - ส่วนที่ 3 : 30% ปลูกพืชหลังนา
  - ส่วนที่ 4 : 10% ที่อยู่อาศัย โรงเรือน เลี้ยงสัตว์
- ตัวชี้วัดความสำเร็จ
  - เกษตรกรพอกินตลอดปี
  - ลดรายจ่าย
  - เพิ่มรายได้จากผลผลิตที่เกินบริโภค (ถ้ามี)
- ปัจจัยสู่ความสำเร็จ / ปัจจัยที่จะทำให้ยืนหยัดในระดับนี้ได้
  - เกษตรกรส่วนใหญ่เข้าใจในหลักการและปฏิบัติได้

ทฤษฎีใหม่ขั้นที่ 2

- เป้าหมาย : ชุมชนเข้มแข็ง ไม่เบียดเบียนกัน แบ่งปันและใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อลดต้นทุน/เพิ่มผลผลิต
- กิจกรรมสำคัญ : ชุมชนร่วมแรงและแบ่งปันทรัพยากรต่อไปนี้
  - การผลิต : ร่วมแรงกันผลิตตั้งแต่ หาพันธุ์พืช เตรียมดิน น้ำ
  - การตลาด : เมื่อได้ผลผลิตแล้ว ต้องหาและใช้โครงสร้างพื้นฐานต่างๆ ร่วมกัน เช่น ใช้ลานตากข้าวร่วมกัน หายุ้งข้าว/ เครื่องสีข้าวรวม และร่วมกันจำหน่ายผลผลิตให้ได้ราคาดี
  - การเป็นอยู่ : มีปัจจัยพื้นฐานเช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ฯลฯ
  - สวัสดิการ : ชุมชนมีสถานีอนามัย มีกองทุนไว้กู้ยืม

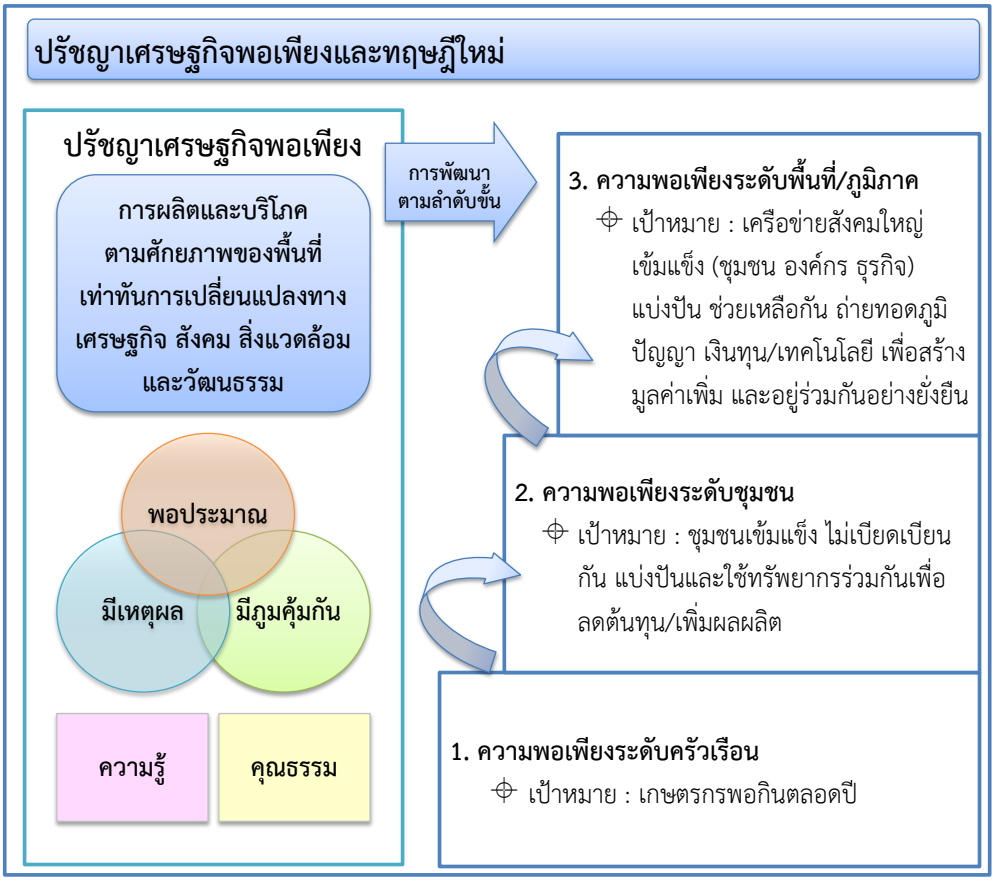
- การศึกษา : ชุมชนมีบทบาทส่งเสริมการศึกษา เช่น กองทุนเพื่อการศึกษาของเยาวชนในพื้นที่
- สังคมและศาสนา : ชุมชนเป็นที่รวมในการพัฒนาจิตใจ

- ตัวชี้วัดความสำเร็จ
  - ผลผลิตชุมชนเพิ่มขึ้น และราคาผลผลิตสูงขึ้น
  - มีการซื้อขายแลกเปลี่ยนปัจจัยการผลิตในชุมชน
- ปัจจัยสู่ความสำเร็จ / ปัจจัยที่จะทำให้ยืนหยัดในระดับนี้ได้
  - กิจกรรมทั้งหมดต้องได้รับความร่วมมือจากสมาชิกในชุมชน และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งส่วนราชการ มูลนิธิ และเอกชน โดยเฉพาะการสร้างแหล่งกักเก็บน้ำ

ทฤษฎีใหม่ขั้นที่ 3

- เป้าหมาย : เครือข่ายสังคมใหญ่เข้มแข็ง (ชุมชน องค์กร ธุรกิจ) แบ่งปัน ช่วยเหลือกัน ถ่ายทอดภูมิปัญญา เงินทุน/เทคโนโลยี เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม และอยู่ร่วมกันอย่างยั่งยืน
- กิจกรรมสำคัญ : ชุมชนเชื่อมโยงกับเครือข่ายต่างๆ เพื่อ
  - รวมกันเป็นสหกรณ์ขายส่งเครื่องมืออุปกรณ์
  - เชื่อมโยงกับแหล่งทุน สามารถเพิ่มศักยภาพในการผลิต
  - เชื่อมโยงกับภาคเอกชน รับการถ่ายทอดเทคโนโลยี สำหรับการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์
  - ร่วมมือกันขายผลผลิตตรงไปยังบริษัทผู้ซื้อรายใหญ่
- ตัวชี้วัดความสำเร็จ
  - ผลผลิตชุมชนมีมูลค่าสูงขึ้น
- ปัจจัยสู่ความสำเร็จ / ปัจจัยที่จะทำให้ยืนหยัดในระดับนี้ได้
  - .....

ผลจากการทบทวนปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและทฤษฎีใหม่สามารถสรุปกรอบโครงสร้างของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและทฤษฎีใหม่ได้ดังรูปที่ 2.3 โดยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมุ่งเน้นให้มีการผลิตและบริโภคตามศักยภาพของพื้นที่ เท่าทันการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม โดยอยู่บนหลักของความพอประมาณ ความมีเหตุผล มีภูมิคุ้มกัน บนเงื่อนไขของความรู้และคุณธรรม ซึ่งเมื่อนำไปปรับใช้เป็นทฤษฎีใหม่ ก็จำแนกการพัฒนาในแต่ละระดับโดยมีเป้าหมายในแต่ละระดับอย่างชัดเจน ได้แก่ ความพอเพียงในระดับครัวเรือน ความพอเพียงในระดับชุมชน และความพอเพียงในระดับพื้นที่



รูปที่ 2.3 ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและทฤษฎีใหม่

2.1.2 พระราชดำรัสด้านการรวมกลุ่มของชุมชน

การพัฒนาประเทศในแต่ละพื้นที่มีความซับซ้อนแตกต่างกันไปตามสภาพภูมิสังคม นับเป็นพระมหากรุณาธิคุณที่พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชได้พระราชทานแนวคิด/ทฤษฎีเพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาให้กับประชาชน ส่งผลให้ประชาชนในหลายพื้นที่ของประเทศได้นำองค์ความรู้ดังกล่าวไปปรับใช้ ในการพัฒนา โดยดำเนินโครงการพัฒนาต่าง ๆ หรือการริเริ่มกิจกรรมการพัฒนาต่าง ๆ ในแต่ละพื้นที่ ส่งผลให้พื้นที่ดังกล่าวมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น มีอาหารพอกินตลอดปี และบางรายสามารถนำผลผลิตที่มีมากกว่าการบริโภคไปจำหน่ายได้เงินกลับมาเป็นทุนรอนของครอบครัว โดยมีพระราชดำรัสด้านการรวมกลุ่มของชุมชนของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ที่คณะที่ปรึกษาได้รวบรวมไว้ดังนี้

ตารางที่ 2.1 พระราชดำรัสด้านการรวมกลุ่มของชุมชน

เรื่อง	พระราชดำรัส	ที่มา	ประเด็นสำคัญ
1. การสร้างรายได้			
การสร้างมูลค่าเพิ่มให้ผลิตภัณฑ์	"... ผลิตผลในทางเกษตรก็เป็นสิ่งที่สำคัญ เรา**จะต้องผลิตให้มีคุณภาพที่ดีที่สม่ำเสมอ และมีจำนวนสม่ำเสมอ เพราะว่าตลาดคือการค้าต้องอาศัยความสม่ำเสมอ**ของคุณภาพ และปริมาณถึงจะจำหน่ายได้สะดวกและได้ราคาดี..."	*พระราชดำรัส พระราชทานแก่กลุ่มเกษตรหุบกระพง อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี วันเสาร์ที่ 26 พฤษภาคม 2516*	• ผลผลิตมีคุณภาพและจำนวนสม่ำเสมอ • ตรงตามความต้องการของตลาด • การค้นคว้าวิจัยการดัดแปลง • การผลิตดัดแปลงจำหน่าย บริโภคให้สอดคล้องกัน • สร้างมูลค่าเพิ่มให้ผลิตภัณฑ์
	... หลักการของสถานที่นี้ก็คือจะต้องดูว่าผลิตผลผลิตอย่างไรตั้งแต่ต้น... **มีการค้นคว้าวิจัย ว่าจะดัดแปลงผลิตผลเหล่านั้นอย่างไร** สำหรับให้ไปสู่ผู้บริโภค เช่นโคนมก็ให้นมซึ่งผ่านกรรมวิธีต่างๆ เพื่อที่จะเป็นนมสำหรับบริโภค นมสำหรับเก็บไว้ได้นานหน่อย หรือข้าวก็มีโรงสีสำหรับสีข้าว แล้วก็ส่งไปให้แก่สมาชิก ... ซึ่งทุกสิ่งทุกอย่างเกี่ยวข้องกับการเกษตรนี้ก็เป็นเช่นเดียวกัน ต้อง**ผลิต ดัดแปลง จำหน่าย และบริโภค คือใช้ ถ้าตลอดทางเป็นไปโดยดี** และแต่ละคนก็ได้ทำด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ด้วยความตั้งใจดี ด้วยความมีหลักวิชาที่ดี ทุกคนก็ได้ประโยชน์ ทุกคนได้รับผลที่ดี ไม่ว่าผู้ผลิต ไม่ว่าผู้ที่ดัดแปลง ไม่ว่าผู้ที่บริโภค ได้ประโยชน์ทั้งนั้น และทำให้ส่วนรวมของเรามีความมั่นคงได้ ..."	*พระราชดำรัส พระราชทาน แก่คณะกรรมการสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม สหกรณ์ประมง และสมาชิกผู้รับนมสด ณ โครงการส่วนพระองค์ สวนจิตรลดา วันศุกร์ ที่ 8 พฤษภาคม 2530*	
	"...เมื่อตั้งโรงสี ปลูกข้าวเองบ้าง และไปซื้อข้าวจากเกษตรกรบ้าง นำมาสี และขายในราคาที่เหมาะสม เป็นในรูปสหกรณ์ ที่ทำที่สวนจิตรฯนี้ไม่ได้ใช้ข้าวที่ปลูกในสวนจิตรฯ เพราะว่าข้าวที่ปลูกในสวนจิตรฯ เอาไปเข้าพิธีแรกนาขวัญ **ข้าวที่โรงสีนี้ เป็นข้าวที่ซื้อมาจากเกษตรกรโดยตรง โดยให้ราคาที่เหมาะสม เกษตรกรก็มีความสุข เพราะขายข้าวในราคาที่เหมาะสม และผู้บริโภคก็ซื้อได้ในราคาถูก** เพราะว่าไม่ต้องมีการขนส่งมากเกินไป ไม่ต้องมีคนกลางมากเกินไป ตกลงทั้งผู้ผลิตและผู้บริโภคก็มีความสุข"	*พระราชดำรัส พระราชทานแก่คณะบุคคลต่างๆที่เข้าเฝ้าฯ ถวายชัยมงคลเนื่องในโอกาสวันเฉลิมพระชนมพรรษา ณ ศาลาดุสิดาลัย สวนจิตรลดาฯ พระราชวังดุสิต วันพฤหัสบดีที่ 4 ธันวาคม 2540*	
โครงสร้างพื้นฐานการผลิต	"... **วิธีที่จะให้ผู้ผลิตนมโคสามารถจำหน่ายนมได้ก็มีทางเดียวคือตั้งโรงงาน แล้วให้โรงงานนั้นเป็นของผู้ผลิต มิใช่ว่าบริษัทฝรั่งหรือญี่ปุ่นมาลงทุนสร้างโรงงานแปรสภาพวัตถุดิบให้เป็นสินค้าต่อไปนั้น ความคิดเช่นนี้เป็นความคิดที่เรารับไม่ได้** .... แต่ถ้าผู้ที่ผลิตวัตถุดิบกับผู้ที่แปรสภาพเป็นเจ้าของเดียวกันจะไม่เกิดปัญหา เพราะว่าทำกันเอง แต่การทำกันเองนี้มีความลำบากอยู่ที่ต้องมีวินัยอยู่มาก ต้องมีความเสียสละเพื่อส่วนรวมของกิจการอย่างสำคัญ **ถ้าตั้งในรูปสหกรณ์ได้ก็จะเป็นการดี แต่ถ้าสร้างในรูปสหกรณ์ไม่ได้ด้วยเหตุผลใดก็ตาม ก็เห็นควรล้มเลิกกิจการ**..."	*พระราชดำรัส พระราชทาน แก่คณะกรรมการดำเนินงานสร้างโรงงานนมผงที่ตำบลหนองโพ จังหวัดราชบุรี ณ พระตำหนักจิตรลดารโหฐาน วันศุกร์ ที่ 11 กันยายน 2513*	• การตั้งโรงงานโดยมีเกษตรกรร่วมเป็นเจ้าของ • การตั้งสหกรณ์

เรื่อง	พระราชดำรัส	ที่มา	ประเด็นสำคัญ
กระบวนการบริหารจัดการ (การบริหารเงิน กฎระเบียบ)	"...คนๆ เดียวจะทำกิจการโคนมนี้ จะไม่ได้เพราะว่าต้องมี**การลงทุน** เมื่อมีการลงทุนแล้วก็หมายถึงว่า จะต้องมีทุนมาลง ทุนนั้นจะต้องได้มาจาก**การกู้** แต่ถ้ากู้ในอัตรา**ดอกเบี้ย**สูงอย่างที่ชอบกู้กันลงท้ายมีคนเดียวที่จะรวย คือ "**เจ้าหนี้**"..."	*พระราชดำรัส พระราชทาน แก่คณะกรรมการดำเนินงานสร้างโรงงานนมผงที่ตำบลหนองโพ จังหวัดราชบุรี ณ พระตำหนักจิตรลดารโหฐาน วันศุกร์ ที่ 11 กันยายน 2513*	• การลงทุนที่เหมาะสม โดยดอกเบี้ยที่ไม่ควรสูงจนเกินไป • การกำหนดกฎระเบียบที่เป็นที่ยอมรับและทันสมัย
	".....**ระเบียบการ**ที่จะตั้งโรงงานและบริหารโรงงานและกิจการต่างๆ นี้ ก็จะต้อง**ร่างกฎบังคับให้รัดกุม**ในรูปสหกรณ์ในอนาคต ....ขอให้ทุกคนได้พิจารณา แล้วก็**ช่วยกันออกความคิด** ... เมื่อถูกต้องก็บรรจุเข้าไปในระเบียบการ ก็คงจะยังมีปัญหาอีกไม่น้อย ถ้ามีปัญหาอะไรก็มาพิจารณากัน ..."	*พระราชดำรัส พระราชทาน แก่คณะกรรมการดำเนินงานสร้างโรงงานนมผงที่ตำบลหนองโพ จังหวัดราชบุรี ณ พระตำหนักจิตรลดารโหฐาน วันศุกร์ ที่ 11 กันยายน 2513*	
กระบวนการบริหารจัดการ (โครงสร้างการจัดการองค์กร)	"... ปัญหาสำคัญที่สุดก็มีปัญหาการบริหารโรงงาน ตั้งแต่การผลิต การแปรสภาพ จนกระทั่งการค้าขาย อันนี้ก็จะเป็นปัญหาใหญ่ **ใครจะเป็นกรรมการ ใครจะเป็นผู้ขาย ปัญหาเหล่านี้เราจะต้องขบ** ..."	*พระราชดำรัส พระราชทาน แก่คณะกรรมการดำเนินงานสร้างโรงงานนมผงที่ตำบลหนองโพ จังหวัดราชบุรี ณ พระตำหนักจิตรลดารโหฐาน วันศุกร์ ที่ 11 กันยายน 2513*	• การกำหนดโครงสร้างผู้บริหารและบุคลากรที่เหมาะสม • การกำหนดโครงสร้างผู้ถือหุ้น
	"... วิธีที่จะให้ผู้ผลิตนมโคสามารถจำหน่ายนมได้ก็มีทางเดียวคือตั้งโรงงาน แล้วให้โรงงานนั้นเป็นของผู้ผลิต มิใช่ว่าบริษัทฝรั่งหรือญี่ปุ่นมาลงทุนสร้างโรงงานแปรสภาพวัตถุดิบให้เป็นสินค้าต่อไปนั้น ความคิดเช่นนี้เป็นความคิดที่เรารับไม่ได้ .... แต่**ถ้าผู้ที่ผลิตวัตถุดิบกับผู้ที่แปรสภาพเป็นเจ้าของเดียวกันจะไม่เกิดปัญหา** เพราะว่าทำกันเอง ..."	*พระราชดำรัส พระราชทาน แก่คณะกรรมการดำเนินงานสร้างโรงงานนมผงที่ตำบลหนองโพ จังหวัดราชบุรี ณ พระตำหนักจิตรลดารโหฐาน วันศุกร์ ที่ 11 กันยายน 2513*	
การกู้ยืม/เงินทุนสหกรณ์	"ถ้าทำงานดี ก็จะทำให้สามารถได้รับเงินกู้สินเชื่อ อันนี้เป็นสิ่งหนึ่งที่ทราบว่าชาวสหกรณ์ทุกคนหรือเกือบทุกคนเข้าใจว่า การตั้งสหกรณ์นั้นมีความดีอยู่เป็นสำคัญอยู่ที่ว่าไปกู้เงินเขาได้ ไปกู้จากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ ข้อนี้ก็เป็นของดีส่วนหนึ่ง อีกส่วนหนึ่งอาจเป็นอันตรายได้ ว่า**การไปกู้ยืมเงินในรูปใดๆ มีเสียได้มีอันตรายได้** เพราะว่าแต่ละคนด้วยกำลังของตนอาจจะมีไม่พอสำหรับกิจการที่จะให้มีความก้าวหน้าโดยเร็ว แต่ว่าถ้าไม่คิดดีๆ ไปกู้ยืมเพราะคิดว่าเป็นสหกรณ์ไปกู้ยืมเขาได้ ก็**กู้ยืมมาลงทุนในสิ่งที่ไม่คุ้มค่า หรือ เอาทุนคืนเขาไม่ได้ อันนี้เสียหายมาก**"	*พระราชดำรัสในโอกาสที่ผู้นำสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม และสหกรณ์ประมงทั่วประเทศ เฝ้าทูลละอองธุลีพระบาท ณ ศาลาดุสิดาลัย วันพุธที่ 14 พฤษภาคม 2523*	• การกู้ยืมเพื่อลงทุนในกิจการอย่างคุ้มค่า โดยคำนึงถึงผลผลตที่มีคุณค่า • การกำหนดนโยบายเงินทุน/กู้ยืม
	"การที่ไปกู้ยืมเขา ถ้าเอาเงินมาใช้ในทางที่ถูกสร้างสรรค์กิจการให้มีกำไรได้ ให้มีความก้าวหน้าได้ ก็ควรทำได้ โดยเฉพาะไปกู้ยืมจากธนาคารซึ่งตั้งขึ้นมาโดยเฉพาะสำหรับเกษตรและสหกรณ์ อันนี้ก็นับว่าปลอดภัย ... ฉะนั้น การที่จะไปกู้ยืมในฐานะบุคคลก็ตาม หรือในฐานะสหกรณ์ก็ตาม จะต้องคิดให้ดีว่าการกู้มือนั้นมีเหตุผลหรือไม่ การกู้ยืมแล้วก็มาทำให้ผลิตผลของเรามีคุณสมบัติ หรือมีราคาสูงขึ้นก็ถูกต้อง ... ฉะนั้น ก็ขอสนับสนุนเรื่อง**การลงทุนด้วยการไปกู้แล้วมาลงทุน เพื่อที่จะทำให้ผลิตผลของเรามีคุณค่ามากขึ้น**"	*พระราชดำรัสในโอกาสที่ผู้นำสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม และสหกรณ์ประมงทั่วประเทศ เฝ้าทูลละอองธุลีพระบาท ณ ศาลาดุสิดาลัย วันพุธที่ 14 พฤษภาคม 2523*	

เรื่อง	พระราชดำรัส	ที่มา	ประเด็นสำคัญ
	"การจัดตั้งกลุ่มสหกรณ์นั้น **ต้องกำหนดนโยบายให้ดีแต่ต้น ไม่ใช่เพียงแต่เป็นแหล่งเงินกู้ และต่อมาประลบปัญหาหนี้สูญ ในที่สุดกิจการก็ล้มเหลวไปโดยปริยาย** ทั้งนี้ น่าจะดูตัวอย่างจากสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จ เช่น สหกรณ์โคนมหนองโพ จังหวัดราชบุรี"	*พระราชดำรัส พระราชทานแก่ศูนย์รวมนม สถานีบำรุงสัตว์สกลนคร บ้านหนองยาง จ. สกลนคร วันที่ 19 พฤศจิกายน 2532*	
บุคลากร	"...สมาชิกแต่ละสหกรณ์ จะต้องเพาะความ**สามัคคีกัน** ความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกัน ... แต่ละคนต้อง**มีวินัย**จริง ..."	*พระราชดำรัส พระราชทานแก่สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม และสหกรณ์การประมง ทั่วราชอาณาจักร ณ ศาลาดุสิดาลัย วันจันทร์ที่ 7 พฤษภาคม 2522*	• สมาชิกสหกรณ์ต้องมีความสามัคคีและมีวินัย
2. การส่งเสริมสมาชิก			
การเป็นแหล่งขายวัตถุดิบ	"...นอกจากในด้านเกษตรกรหรือในด้านเกษตรโดยตรง ก็ยังต้องอาศัยทางอุตสาหกรรมและทางธุรกิจ เพื่อที่จะให้ชีวิตนั้นมีประโยชน์และทำกิจการงานให้เป็นรายได้ที่เต็มเปี่ยม **ผลิตผลต่างๆ นั้นย่อมต้องมาดัดแปลงเปลี่ยนแปลง แม้แต่ข้าวก็จะต้องมาสีให้บริโภคได้ หรือต้องมาให้นักธุรกิจดำเนินการเพื่อที่จะจำหน่ายออกไปให้เป็นรายได้**..."	*พระราชดำรัสในโอกาสที่ผู้แทนกรรมการสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม สหกรณ์ประมง ยุวเกษตรกร และสมาชิกผู้รับนมสดเฝ้าทูลละอองธุลีพระบาท ณ โครงการส่วนพระองค์ สวนจิตรลดาวันพุธ ที่ 11 พฤษภาคม 2531*	• การดัดแปลงผลิตผลเพื่อสร้างมูลค่าและจำหน่ายเพื่อเป็นรายได้
การให้ความรู้เกษตรกร	"...**ตั้งศูนย์การอบรมการสหกรณ์แก่เจ้าหน้าที่ ตลอดถึงประชาชนต่อไปด้วย** ..."	*พระราชดำรัส ในพิธีเปิดประชุมรัฐสภาสมัยประชุมสามัญ ณ พระที่นั่งอนันตสมาคม วันจันทร์ที่ 25 มิถุนายน 2500*	• การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสหกรณ์ • การเสริมสร้างความรู้/การดูแลสมาชิกในวิชาการผลิต ความเป็นอยู่และการจำหน่าย • คุณสมบัติการทำงานร่วมกันและการใช้ความรู้ความสามารถในการเผื่อแผ่และช่วยเหลือกัน • สมาชิกต้องใช้ความรู้หรือวิทยาการต่าง ๆ อย่างถูกต้อง
	"...อาชีพในด้านการเกษตรทุกทุกอย่างต้องอาศัยปัจจัยหลายด้าน ...**ความรู้ในวิชาการผลิต**และ**ความรู้ในการเป็นอยู่** ทั้ง**ความรู้ในด้านจำหน่าย** ล้วนเป็นความรู้ที่**จะต้องประสานกันหมด**... "	*พระราชดำรัส พระราชทานแก่สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม และสหกรณ์การประมง ทั่วราชอาณาจักร ณ ศาลาดุสิดาลัย วันจันทร์ที่ 7 พฤษภาคม 2522*	
	"...ในคำว่าสหกรณ์นี้ก็ชี้แจงอยู่แล้วว่าเรามีหน้าที่อะไร แต่ว่าให้ลึกซึ้งเข้าไปต้องนึกถึงว่า**ทำงานร่วมกันนั้นต้องทำอะไรบ้าง มีคุณสมบัติอะไรบ้างคุณสมบัติสำคัญก็คือความเผื่อแผ่ให้แก่กัน** ซึ่งก็เรียกกันว่าสามัคคี **อีกอย่างหนึ่งก็คือใช้ความรู้ความสามารถนั้นมาเผื่อแผ่มาช่วยกัน** ทำคนเดียวยาก แต่ถ้าร่วมกันทำ งานนั้นจะง่ายขึ้นและมีผลที่มั่นคงยิ่งขึ้น แต่ในการทำงานร่วมกัน ต้องมี**คุณสมบัติอีกอย่างหนึ่งที่สำคัญ จะต้องมีความสุจริต**..."	*พระราชดำรัสพระราชทานแก่คณะสมาชิกสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนม กรรมการสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม และสหกรณ์การประมงทั่วราชอาณาจักร ณ ศาลาดุสิดาลัย วันศุกร์ที่ 9 พฤษภาคม 2529*	
	"...**สมาชิกทุกคนจะต้องเรียนรู้วิชาการให้ใช้วิทยาการต่างๆนี้ให้ถูกต้อง ถ้าใช้ไม่ถูกต้องก็เกิดผลเสียหายได้** คือ วิชาการทั้งในด้านกลไกต่างๆ และวิชาการ แม้จะในด้านการตั้งสหกรณ์หรือในด้านการค้า..."	*พระราชดำรัสพระราชทานแก่คณะสมาชิกสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนม กรรมการสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม และสหกรณ์การประมงทั่วราชอาณาจักร ณ ศาลาดุสิดาลัย วันศุกร์ที่ 9 พฤษภาคม 2529*	
การอบรมการทำบัญชี	"...ในประเทศไทย เราดำเนินงานมาเป็นเวลานานแล้วในเรื่องที่จะให้ชาวบ้านได้อยู่ดีกินดี จนกระทั่งเป็นประเพณีของชาวบ้านของ	*พระราชดำรัสพระทานแก่ผู้เข้าร่วมสัมมนาเรื่องการ*	• การจัดทำบัญชี

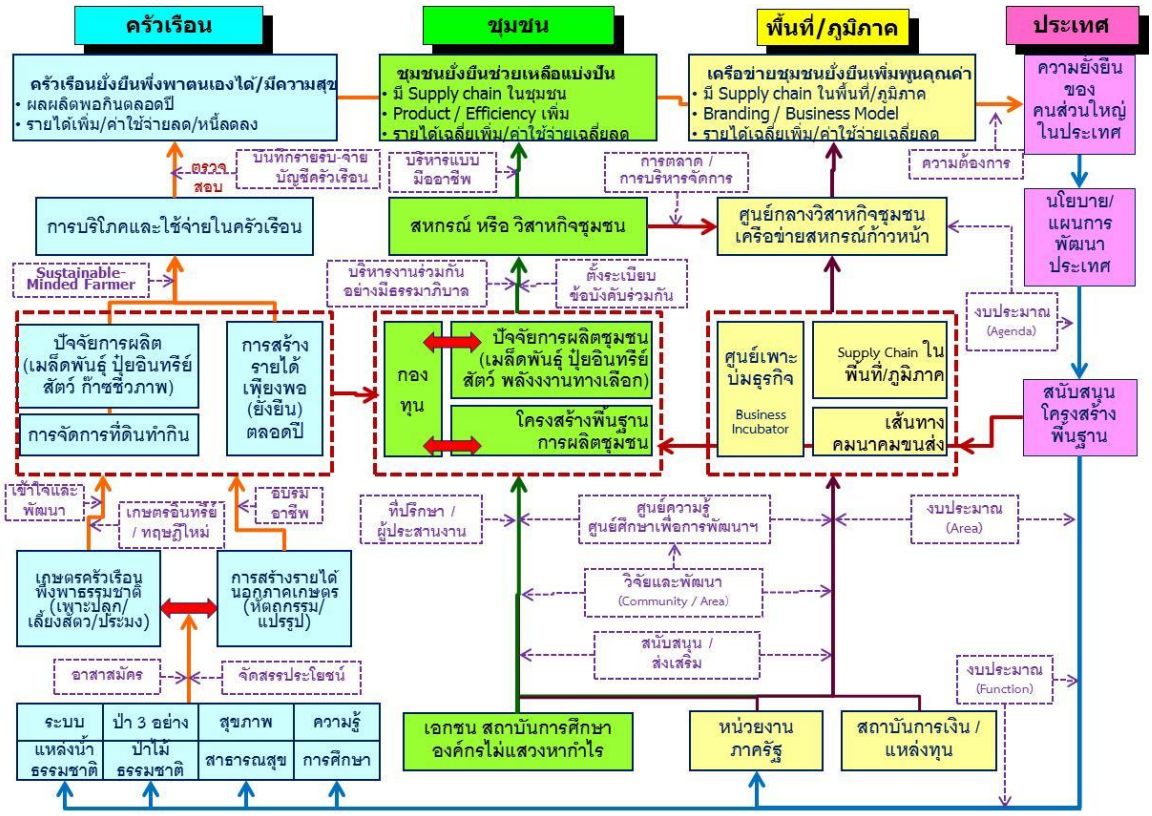
เรื่อง	พระราชดำรัส	ที่มา	ประเด็นสำคัญ
ครัวเรือน	คนไทยที่**จะไม่ต้องทำบัญชีมากเกินไป** อาจจะหาว่าเลอะเทอะ หาว่าไม่เป็นเรื่องเป็นราว เพราะว่าเมืองไทยนี้ออกจะตามสบายเกินไป ตามสบายนี้อาจจะดีเหมือนกัน ไปแสดงบัญชียาก แต่ว่าตามสบายมันดี เพราะมันสบาย...”	*ประยุกต์เทคโนโลยีการถ่ายทำภาพถ่ายทางอากาศและดาวเทียมในการวางแผนการใช้ที่ดินลุ่มน้ำทางเหนือของประเทศไทย ณ โรงแรมรินคำ จังหวัดเชียงใหม่ วันจันทร์ที่ 7 มกราคม 2523*	ครัวเรือนที่ใช้ง่ายไม่มากเกินไป • ความเข้าใจในการจัดทำบัญชีครัวเรือน • การจัดทำบัญชีของสหกรณ์
	“...เมื่อ**ผลิตอะไรแล้วก็จำหน่ายไปก็มีรายได้ ก็ต้องทำบัญชี** ชาวบ้านทำบัญชีบางทีไม่ค่อยถูก ทางราชการทำบัญชีก็ถูกต้องเกินไป ..”	*พระราชดำรัสในโอกาสที่ประธานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ นำผู้เข้าร่วมสัมมนาและบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเฝ้าฯ เพื่อรับพระราชทานพระบรมราโชบายเกี่ยวกับการดำเนินงานในช่วงต่อไป ณ ศาลาดุสิดาลัย วันศุกร์ที่ 26 สิงหาคม 2531*	
	“ให้ดำเนินการจัดตั้งศูนย์รับซื้อยาง ทั้งยางแผ่นและน้ำยาง (Latex) โดยการรวบรวมราษฎร 20 – 30 ครอบครัว เหมือนกับสหกรณ์หมู่บ้าน และให้ตั้งอยู่ในศูนย์ศึกษาการพัฒนาพิกุลทอง เมื่อโรงผลิตยางเสร็จแล้ว ก็ให้ทำผลิตภัณฑ์จากน้ำยางต่อไป ...”“**...เมื่อดำเนินการแล้วเสร็จ จะทำบันทึกว่าเราลงทุนเท่าไร ค่าเครื่องมือเท่าไร เวลาทำแล้วขายได้เงินเท่าไร่ เงินที่ได้มาก็ต้องทำบัญชี บัญชีเป็นส่วนหนึ่งของศูนย์ฯ** ตามธรรมดาศูนย์ฯ ต้องมีรายได้ส่งเข้าคลัง แต่ที่นี่เป็นการทำบัญชีเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา จะต้องตั้งทุนขึ้นมา เมื่อสามารถเก็บเองไว้ได้ และจะต้องทำเหมือนชาวบ้าน **ชาวบ้านก็ต้องทำบัญชี ศูนย์ฯ นี้ต้องเป็นตัวอย่างของการทำบัญชี ผลิตภัณฑ์ยางก็ต้องทำบัญชี**”	*พระราชดำรัส พระราชทานแก่บ้านโคกกูแว จังหวัดนราธิวาส วันที่ 26 กันยายน 2531*	
การกู้ยืม/เงินทุนด้านพันธุ์พืชและยา	“... ถ้ามีกิจการใดที่จะต้องหาเงินทุนมาลงทุน เช่น หาพันธุ์พืชที่ดีมาลงทุนเสียก่อน ก็สามารถที่จะ**หาทุนมาให้กู้ให้ยืมในอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำ ที่ดี ดีกว่าที่จะให้แต่ละคนในกลุ่มหรือในหมู่บ้านไปหาทุนมาในดอกเบี้ยสูงและไม่แน่นอนว่าจะได้ผลดีหรือไม่** ...”	*พระราชดำรัสในโอกาสที่อธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์ นำประธานสหกรณ์การเกษตรและสหกรณ์นิคมทั่วประเทศ เฝ้าทูลละอองธุลีพระบาท ณ ศาลาดุสิดาลัย วันพฤหัสบดีที่ 12 พฤษภาคม 2520*	• การหาเงินกู้ที่มีอัตราดอกเบี้ยต่ำให้สมาชิก
3. การดูแลความเป็นอยู่ของสมาชิก			
ร้านค้าสวัสดิการ	“...ที่หุบกระพงนี่เป็นเวลาหลายปีที่มีผู้เพิ่มเข้าในกลุ่มลุกขึ้นในที่ประชุมบอกว่าผมขอเงิน ก็เลยถามว่าจะเอาเงินไปทำอะไร ก็บอกว่าผมหิวผมไม่มีกิน ก็บอกว่าไม่มีกินก็ทำงานซี เขาบอกว่าเขาทำแต่ว่าผักที่เขาปลูกมันยังเล็กยังขายไม่ได้ เพราะเขาเพิ่มรับมาทำ ก็ขาดข้าว ก็ไม่มีอะไรทาน ก็เลยเข้าใจเหตุผลที่เขาขอเงิน และอยากทราบว่าเขาเข้าใจจริงหรือไม่ ก็เลยถามว่าถ้าให้ข้าวจะเอาไหม เขาบอกว่าเขาชอบก็เลยบอกว่าจะ**ให้เงินแก่กลุ่มเป็นส่วนรวม และให้กลุ่มไปซื้อข้าวโดยใช้วิธีเชื่อก่อน มาเอาข้าวไปแล้วจดเอาไว้**	*พระบรมราโชวาท พระราชทานแก่คณะกรรมการสมาคมเศรษฐศาสตร์เกษตรแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ ณ พระตำหนักจิตรลดารโหฐาน วันอังคารที่ 17 มิถุนายน 2518*	• การมีสวัสดิการดูแลความเป็นอยู่สมาชิก

เรื่อง	พระราชดำรัส	ที่มา	ประเด็นสำคัญ
	เมื่อมีรายได้มาก็ใช้คืน เท่ากับเป็นธนาคารแห่งหนึ่ง **เป็นสวัสดิการ วิธีนี้พิสูจน์ว่าได้ผล** ...”		
	“...สหกรณ์ก็ต้องสะสมเงินทุนและก็ทำเหมือนว่าสหกรณ์นั้นเป็นนายทุน **เมื่อมีกำไรแล้วก็มาแบ่งตามส่วนได้ อันนี้ก็จะเกิดสวัสดิการด้วย**เพราะว่าคนที่ทำน้อยก็มีสิทธิในสวัสดิการเหมือนกัน ...”	*พระบรมราโชวาท พระราชทานแก่คณะกรรมการสมาคมเศรษฐศาสตร์เกษตรแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ ณ พระตำหนักจิตรลดารโหฐาน วันอังคารที่ 17 มิถุนายน 2518*	
การอบรมอาชีพเสริม	“**ให้จัดตั้งขึ้นเพื่อใช้เป็นสถานที่ฝึกอาชีพราษฎร** ซึ่งประกอบด้วยช่างเฟอร์นิเจอร์ ช่างตีเหล็ก **ทอผ้า** ดอกไม้ประดิษฐ์ เลี้ยงสัตว์ ปลูกหม่อน เลี้ยงไหม ปลูกป่าสมุนไพร ทำอิฐบล็อค ฯลฯ **เพื่อจำน่ายเป็นรายได้พิเศษ กับจะได้เป็นตัวอย่างแก่ราษฎรหมู่บ้านใกล้เคียง**”	*พระราชดำรัส พระราชทานแก่ศูนย์ส่งเสริมศิลปาชีพบ้านจาร ในสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิต์ พระบรมรมชินีนาถ ตำบลบ้านม่วง อำเภอบ้านม่วง จังหวัดสกลนคร วันที่ 18 พฤศจิกายน 2533*	• หัตถกรรมสร้างรายได้พิเศษ • การประกอบอาชีพเสริมนอกฤดูทำนา
	“... โครงการที่จะให้มีงานทำนอกฤดูการทำนา หรือแม่จะอยู่ในฤดูกาลทำนา แต่เกิดมีภัยธรรมชาติ เช่นน้ำท่วม หรือ น้ำแห้งเกิดขึ้น ปี**นั้นเก็บเกี่ยวข้าวไม่ได้ เขาก็จะไปทำอาชีพอื่นก็ได้ เช่น ทอผ้า หรือ ทำหัตถกรรมอื่นๆ** ไปรับจ้าง เรื่องทอผ้านี้ก็เป็นเรื่องของแผนกศิลปาชีพ ซึ่งเป็นแผนกที่เวลาไปเยี่ยมราษฎร เป็นแผนกสำคัญ ...”	*พระราชดำรัส พระราชทานแก่คณะบุคคลที่เข้าเฝ้าฯ ถวายพระพรชัยมงคล เนื่องในโอกาสวันเฉลิมพระชนมพรรษา ณ ศาลาดุสิดาลัย วันพฤหัสบดีที่ 4 ธันวาคม 2523*	
การส่งเสริมคุณธรรม/จริยธรรม	“... สมาชิกแต่ละคนมีความสำคัญ ถ้าสมาชิกทำตนไม่ตรงตามจุดประสงค์ของสหกรณ์ ก็เท่ากับทรยศตัวเอง ก็ไม่คุ้ม ฉะนั้นขอย้ำว่า**ความซื่อสัตย์สุจริตต่อกันและต่อตัวเองเป็นสิ่งสำคัญ และเป็นหัวใจของการอยู่เป็นสหกรณ์** ...”	*พระราชดำรัสในโอกาสที่อธิบดีกรมปศุสัตว์ นำผู้แทนเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมและผู้แทนสมาชิกสถานีผสมเทียม เข้าทูลละอองธุลีพระบาท ณ ปะรำพิธีบริเวณโครงการเกษตรสวนจิตรลดา วันพฤหัสบดี ที่ 12 พฤษภาคม 2520*	• ความเข้าใจซึ่งกันและกัน/ความเห็นอกเห็นใจกัน • ความซื่อสัตย์สุจริตต่อกันและต่อตัวเอง • ความขยันหมั่นเพียร • ความสามัคคี
	“... ฉะนั้น การตั้งเป็นสหกรณ์นี้ และเข้าใจกันดี เกื้อหนุนซึ่งกันและกันในกลุ่มสหกรณ์ เป็นการดีมากและทำความเจริญ **สิ่งที่สำคัญในการดำรงความเป็นปึกแผ่นของสหกรณ์และกิจการสหกรณ์ในประเทศไทยนี้ ก็คือความเข้าใจซึ่งกันและกัน ความเห็นอกเห็นใจ** ความ ... ที่เรียกว่า**ความซื่อสัตย์สุจริตต่อกัน** คือ ไม่ใช่ว่าซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติแต่ละคน แต่ว่าซื่อสัตย์สุจริตต่อกัน ...”	*พระราชดำรัสในโอกาสที่อธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์ นำประธานสหกรณ์การเกษตรและสหกรณ์นิคมทั่วประเทศ เฝ้าทูลละอองธุลีพระบาทณ ศาลาดุสิดาลัย วันพฤหัสบดีที่ 12 พฤษภาคม 2520*	
	“... ฉะนั้น **ความขยันหมั่นเพียร**ก็เป็นศูนย์กลางอย่างหนึ่ง เรียกว่า**เป็นกุญแจอย่างหนึ่งของความสำเร็จของสหกรณ์ ...**ผู้ที่จะอยู่ได้เป็นกลุ่มเป็นก้อนก็ต้องสามัคคี สามัคคีก็แปลว่าพร้อมเพรียง **ถ้าไม่พร้อมเพรียงกัน กิจการก็ไม่ก้าวหน้า** คือ กิจการไม่เป็นไปตามที่เราต้องการ แล้วถ้ากิจการไม่เป็นไปตามที่เราต้องการ กิจการล้มเราเป็นส่วนหนึ่งของกิจการ เราก็ล้มเหมือนกัน ฉะนั้นคำว่า**สามัคคีคือความพร้อมเพรียง เป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินสหกรณ์**”	*พระราชดำรัสพระราชทานแก่คณะผู้นำสหกรณ์การเกษตรและสหกรณ์นิคม ณ ศาลาดุสิดาลัย วันพฤหัสบดีที่ 11พฤษภาคม 2521*	

เรื่อง	พระราชดำรัส	ที่มา	ประเด็นสำคัญ
การกู้ยืม/เงินทุนเพื่อการศึกษา/อื่นๆ	"...**ผู้ที่ไม่สบายเดือดร้อน อาจให้เงินส่งเสริมเป็นสวัสดิการ** ให้ไปเลยก็ได้ หรือให้มาติดต่อทางโรงพยาบาลให้แพทย์เคลื่อนที่ไปช่วย..."	*พระบรมราโชวาท พระราชทานแก่คณะกรรมการสมาคมเศรษฐศาสตร์เกษตรแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ ณ พระตำหนักจิตรลดารโหฐาน วันอังคารที่ 17 มิถุนายน 2518*	• การมีเงินทุนช่วยเหลือสมาชิก

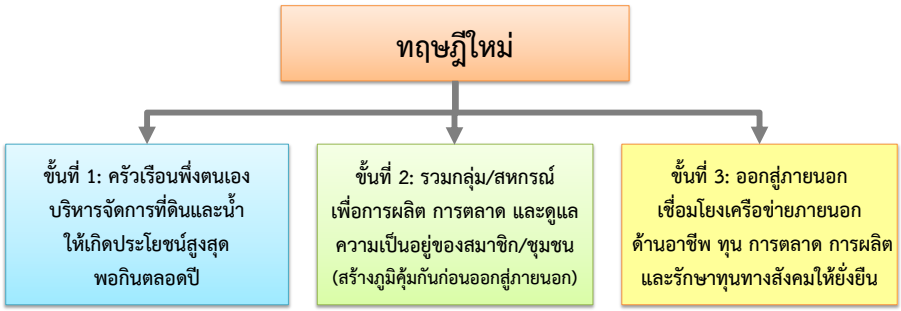
2.2 การทบทวนโมเดลการปฏิบัติ

มูลนิธิปิดทองหลังพระฯ ได้พัฒนาแนวทางปฏิบัติในการใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ เพื่อการพัฒนาอย่างเป็นลำดับขั้นตามแนวพระราชดำริ (Framework for Practical Application) โดยนำหลักการ/ทฤษฎีสำคัญ มาปรับใช้ในแต่ละขั้นตอนของงานพัฒนา ตั้งแต่ในระดับครัวเรือน ระดับชุมชน และในระดับพื้นที่/ภูมิภาค โดยจัดทำออกมาในรูปแบบโมเดลการปฏิบัติ (Practical Model) การพัฒนาที่ยั่งยืนตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงดังรายละเอียดต่อไปนี้



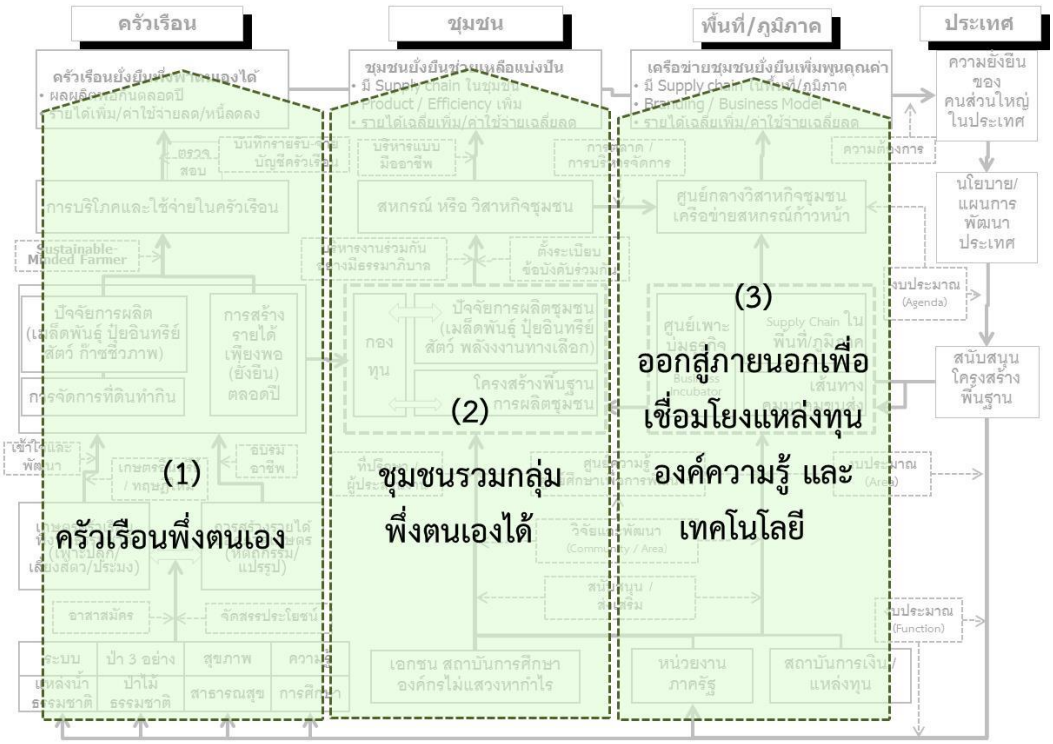
รูปที่ 2.4 Practical Model ของการพัฒนาอันเนื่องมาจากพระราชดำริ

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 ได้พระราชทานพระราชดำริ**"ทฤษฎีใหม่"** เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานผ่านมูลนิธิชัยพัฒนารวม 3 ขั้นตอน เริ่มจาก **ขั้นที่ 1** เมื่อวันที่ 15 มีนาคม 2537 เป็นการบริหารจัดการทรัพยากรดินและน้ำ และจัดการผลิตด้านการเกษตรภายในครัวเรือน อันเป็นการผลิตเพื่อพออยู่พอกินและพึ่งตนเอง ส่วน**ขั้นที่ 2** เมื่อวันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2538 เป็นการรวมพลังกันภายในชุมชนในรูปกลุ่มหรือสหกรณ์เพื่อร่วมแรงดำเนินงานในเรื่องต่าง ๆ ทั้งในด้านการผลิต การตลาด ความเป็นอยู่ สวัสดิการ การศึกษา สังคมและศาสนา และ**ขั้นที่ 3** เมื่อวันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2538 เป็นการเชื่อมโยงติดต่อประสานกับชุมชนภายนอก เช่น ธนาคาร บริษัท ห้างร้านเอกชน เพื่อจัดหาแหล่งทุนหรือแหล่งเงินมาช่วยในการลงทุนพัฒนาในด้านต่าง ๆ และพัฒนาคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ของชุมชนให้ดีขึ้นสามารถพึ่งพาตนเอง

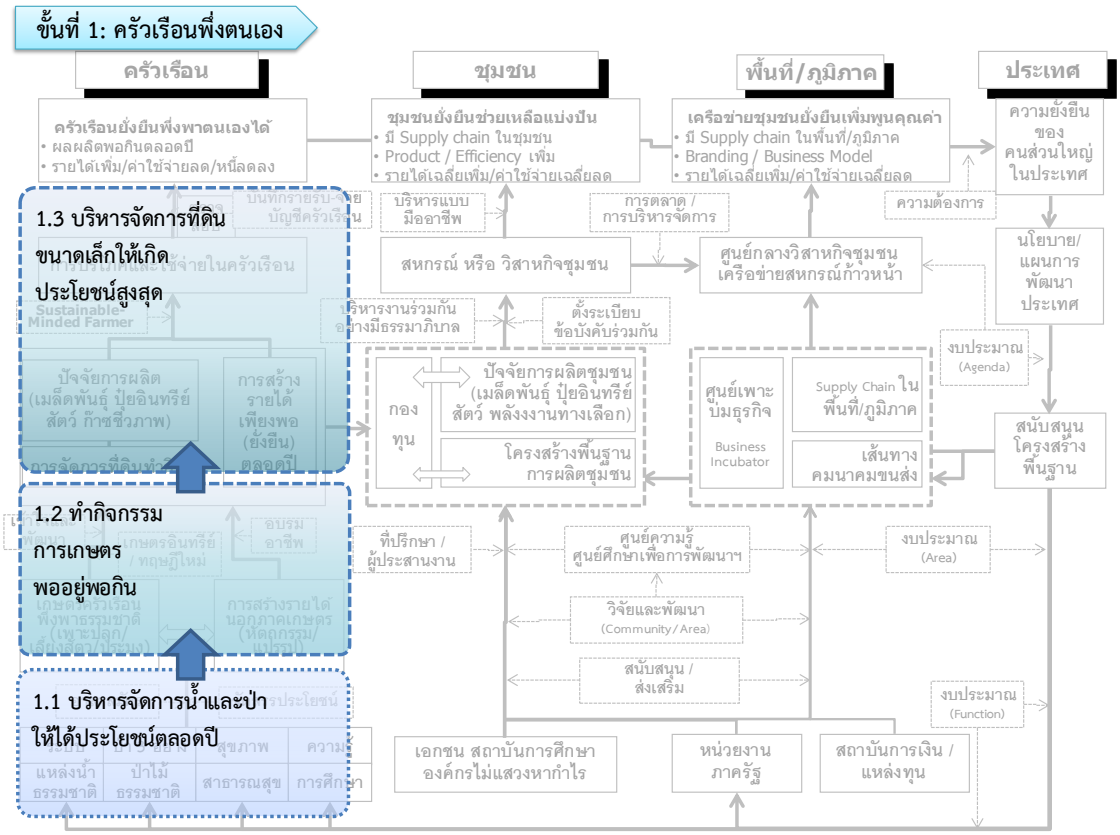


รูปที่ 2.5 ทฤษฎีใหม่

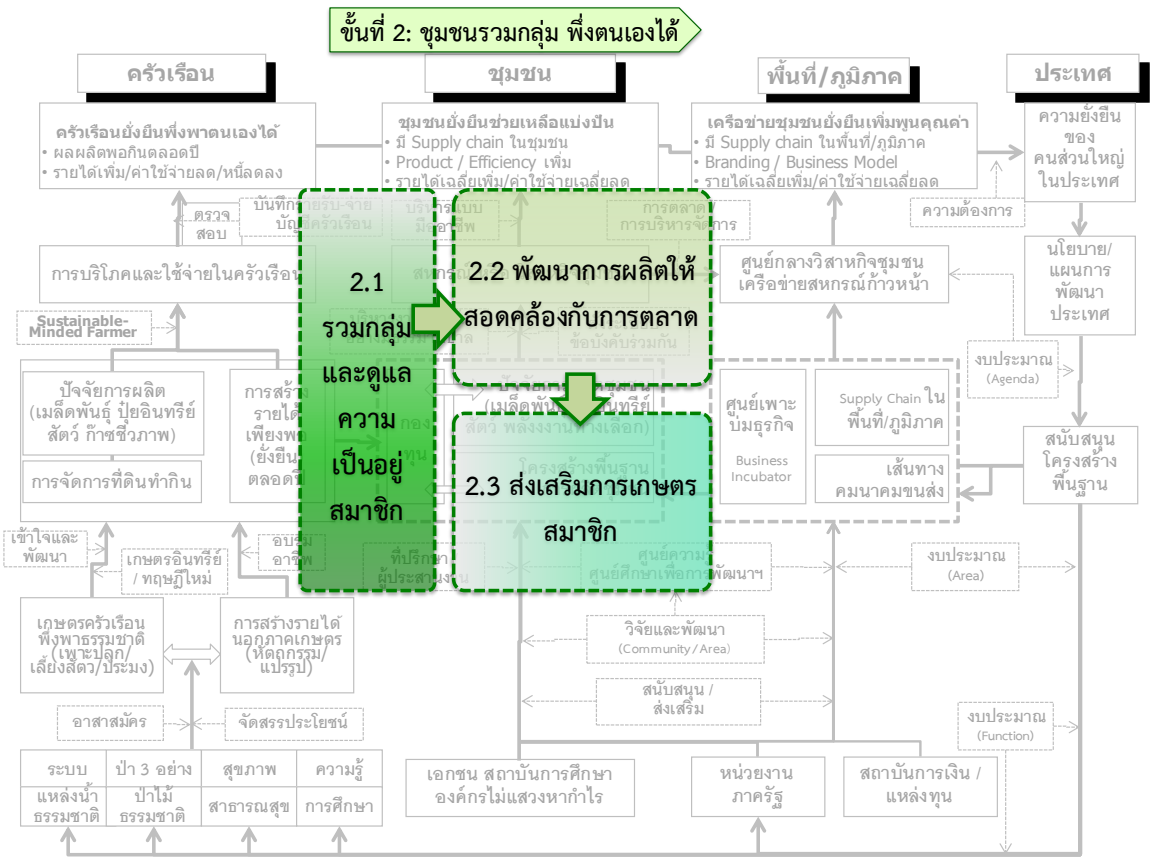
เพื่อให้การขับเคลื่อนการพัฒนาพื้นที่จากโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริและโครงการตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงเป็นไปอย่างเป็นระบบ จึงทำการวิเคราะห์และประยุกต์ใช้ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการยกระดับและความยั่งยืนในการพัฒนาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและทฤษฎีใหม่ในแต่ละขั้นตามกรอบรูปแบบโมเดลการปฏิบัติ (Practical Model) ดังแสดงในรูปต่อไปนี้



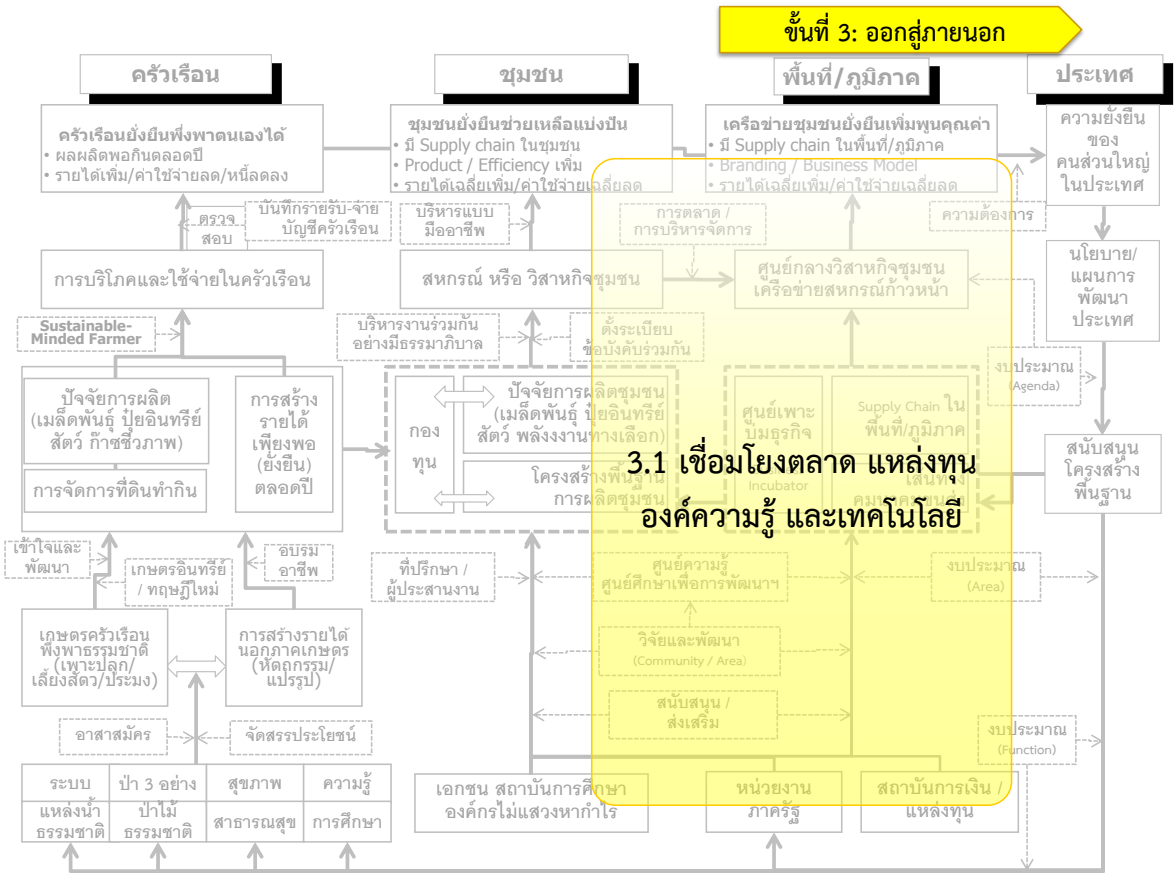
รูปที่ 2.6 ทฤษฎีใหม่แต่ละขั้นและองค์ประกอบของ Practical Model



รูปที่ 2.7 ทฤษฎีใหม่ขั้นที่ 1 และองค์ประกอบของ Practical Model



รูปที่ 2.8 ทฤษฎีใหม่ขั้นที่ 2 และองค์ประกอบของ Practical Model



รูปที่ 2.9 ทฤษฎีใหม่ขั้นที่ 3 และองค์ประกอบของ Practical Model

รูปที่ 2.10 Practical Model ตามทฤษฎีใหม่

3 ผลการศึกษารูปแบบการรวมกลุ่มของชุมชน

3.1 แนวคิดการสร้างเครือข่าย / การรวมกลุ่ม

งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาการรวมกลุ่มของชุมชนรูปแบบต่างๆ ที่พบในปัจจุบัน อาทิ สหกรณ์ วิสาหกิจชุมชน กลุ่ม สถาบัน ศูนย์ สภา เป็นต้น เพื่อรวบรวมรูปแบบการรวมกลุ่ม ซึ่งเป็นการพัฒนาตามทฤษฎีใหม่ในขั้นที่สอง โดยทำการศึกษากฎ ระเบียบและข้อบังคับ เพื่อทำความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ สาระสำคัญและข้อจำกัดของการรวมกลุ่มในรูปแบบต่างๆ รวมทั้งศึกษากลไกและกระบวนการดำเนินงานของชุมชนในกลุ่มต่างๆ ตามทฤษฎีใหม่ขั้นที่ 2 เพื่อนำไปสู่การหาแนวทางที่ชุมชนสามารถพึ่งตนเอง และสามารถพัฒนาเข้าสู่ขั้นที่ 3 ได้ ตลอดจนศึกษาโครงสร้าง บทบาทและการบูรณาการหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาพื้นที่ตามทฤษฎีใหม่ ขั้นที่ 2 เพื่อนำไปสู่เสนอกลไกการบูรณาการ อันจะเป็นแนวทางในการร่วมกันขับเคลื่อนการรวมกลุ่มของชุมชนให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืนต่อไป

ทั้งนี้ เพื่อให้มีองค์ความรู้พื้นฐานที่รอบด้าน จึงได้ทำการทบทวนแนวคิดทางวิชาการเกี่ยวกับการสร้างเครือข่าย / การรวมกลุ่ม แนวทางปฏิบัติในการรวมกลุ่มทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งบริบทการบูรณาการในพื้นที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3.1.1 แนวคิดการสร้างเครือข่าย / การรวมกลุ่ม

การสร้างเครือข่าย / การรวมกลุ่ม จะมีการพัฒนาอย่างเป็นลำดับขั้น ทั้งนี้ การวัดระดับความเข้มแข็งของการรวมกลุ่มสามารถพิจารณาได้จาก Networking Maturity Model ซึ่งแบ่งได้เป็น 4 ระดับ ได้แก่ระดับที่ 1: เริ่มสร้าง (Forming) ระดับที่ 2: ขยายตัว (Expanding) ระดับที่ 3: อยู่ตัว (Matured) และระดับที่ 4: ยั่งยืน (Sustained)

ระดับที่ 1 เริ่มสร้าง (Forming) เป็นช่วงเริ่มสร้างเครือข่าย สร้างสมาชิก กำหนดเป้าหมาย กำหนดแผนระยะสั้น มีการประชุมสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ

ระดับที่ 2 ขยายตัว (Expanding) เป็นช่วงขยายเครือข่าย มีจำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้น มีกิจกรรมเครือข่ายสม่ำเสมอ แกนนำมี Leadership ในการนำเครือข่าย

ระดับที่ 3 อยู่ตัว (Matured) เป็นช่วงที่เครือข่ายขยายตัวอย่างเต็มที่ การดำเนินงานมีระบบ สมาชิกมีเป้าหมายร่วมที่ชัดเจน และได้รับการสนันบสนุนเชิงนโยบาย

ระดับที่ 4 ยั่งยืน (Sustained) เป็นช่วงที่เครือข่ายยกสถานะเป็นเครือข่ายที่ยั่งยืน มีการจัดการองค์ความรู้ มีแหล่งทรัพยากรเพื่อการดำเนินการและพัฒนาเครือข่ายในระยะยาว

รูปที่ 3.1 Networking Maturity Model

ระดับที่ 1: เริ่มสร้าง (Forming) เป็นช่วงเริ่มสร้างเครือข่าย / การรวมกลุ่ม กิจกรรมที่แสดงถึงเข้มแข็งของการรวมกลุ่ม ประกอบด้วย การประชุม/หารือระหว่างสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ (ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ) การมีจำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้น โดยที่สมาชิกเสนอแนวคิด โครงการ กิจกรรม นอกจากนี้ควรมีแกนนำสื่อสารวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานของเครือข่ายได้อย่างชัดเจน เพื่อให้สมาชิกมีความเข้าใจในเป้าหมายการดำเนินงานร่วมของเครือข่าย โดยส่วนใหญ่แล้วในระยะนี้ เครือข่าย/กลุ่ม จะได้รับการสนับสนุนเชิงนโยบายจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ระดับที่ 2: ขยายตัว (Expanding) เป็นช่วงขยายเครือข่าย / ขยายกลุ่ม กิจกรรมที่แสดงถึงเข้มแข็งของการรวมกลุ่ม ประกอบด้วย การจัดกิจกรรมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ มี Active Member เพิ่มขึ้นสม่ำเสมอ สมาชิกร่วมในการกำหนดแผนการดำเนินงานกลางและแกนนำประสานการดำเนินงานของสมาชิกได้อย่างทั่วถึง

ระดับที่ 3: อยู่ตัว (Matured) เป็นช่วงที่เครือข่าย/กลุ่มขยายตัวอย่างเต็มที่ กิจกรรมที่แสดงถึงเข้มแข็งของการรวมกลุ่ม ประกอบด้วย การสื่อสารจากเครือข่ายสู่สมาชิกและระหว่างสมาชิก สมาชิกขยายผลกิจกรรมเครือข่ายไปใช้ในองค์กรของตน สมาชิกมีส่วนร่วมในการจัดสรรทรัพยากร (โปร่งใส) แกนนำแสดงบทบาทแก้ไขปัญหา อุปสรรคของเครือข่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเครือข่ายมีโครงสร้าง/กระบวนงานมาตรฐาน

ระดับที่ 4: ยั่งยืน (Sustained) เป็นช่วงที่เครือข่าย/กลุ่มยกสถานะเป็นเครือข่ายที่ยั่งยืน กิจกรรมที่แสดงถึงเข้มแข็งของการรวมกลุ่ม ประกอบด้วย สมาชิกร่วมในการระดมทรัพยากรเข้าสู่เครือข่าย แกนนำมีบทบาทสนับสนุนการพัฒนาความเข้มแข็งของเครือข่าย มีการจัดการองค์ความรู้ของเครือข่าย และมีแหล่งทรัพยากรสำหรับดำเนินการในระยะยาว

ระดับที่ 1: เริ่มสร้าง (Forming)	ระดับที่ 2: ขยายตัว (Expanding)	ระดับที่ 3: อยู่ตัว (Matured)	ระดับที่ 4: ยั่งยืน (Sustained)
1.1) มีการประชุม/หารือระหว่างสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ (ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ) 2.1) มีจำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้น 3.1) สมาชิกเสนอแนวคิดโครงการ กิจกรรม 4.1) แกนนำสื่อสารวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานของเครือข่ายได้อย่างชัดเจน 5.1) สมาชิกมีความเข้าใจในเป้าหมายการดำเนินงานร่วมของเครือข่าย 6.1) เครือข่ายได้รับการสนับสนุนเชิงนโยบาย	1.2) มีการจัดกิจกรรมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ 2.2) มี Active Member เพิ่มขึ้นสม่ำเสมอ 3.2) สมาชิกร่วมในการกำหนดแผนการดำเนินงานกลาง 4.2) แกนนำประสานการดำเนินงานของสมาชิกได้อย่างทั่วถึง	1.3) มีการสื่อสารจากเครือข่ายสู่สมาชิก และระหว่างสมาชิก 2.3) สมาชิกขยายผลกิจกรรมเครือข่ายไปใช้ในองค์กรของตน 3.3) สมาชิกมีส่วนร่วมในการจัดสรรทรัพยากร (โปร่งใส) 4.3) แกนนำแสดงบทบาทแก้ไขปัญหา อุปสรรคของเครือข่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5.2) เครือข่ายมีโครงสร้าง/กระบวนงานมาตรฐาน	3.4) สมาชิกร่วมในการระดมทรัพยากรเข้าสู่เครือข่าย 4.4) แกนนำมีบทบาทสนับสนุนการพัฒนาความเข้มแข็งของเครือข่าย 5.3) มีการจัดการองค์ความรู้ของเครือข่าย 6.2) มีแหล่งทรัพยากรสำหรับดำเนินการในระยะยาว

รูปที่ 3.2 กิจกรรมสำคัญใน Networking Maturity Model

การรวมกลุ่มประกอบด้วยสมาชิกที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกันในการพัฒนากลุ่ม อย่างไรก็ตาม ในการรวมกลุ่มมักประกอบไปด้วยสมาชิกกลุ่มย่อยที่มีศักยภาพและความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน สามารถจำแนกได้เป็น 5 กลุ่มหลัก ได้แก่ (1) Assignment network (2) Social network (3) Information network (4) Resource network และ (5) Knowledge network ซึ่งแต่ละกลุ่มก็จะมีบทบาทในการพัฒนากลุ่มที่แตกต่างกันไป แต่มีการประสานเชื่อมโยงกันในจุดสำคัญ

ทั้งนี้ ได้นำตัวอย่างการรวมกลุ่มของเครือข่ายอนาคตไทยจังหวัดขอนแก่นมาแสดงเป็นตัวอย่าง เพื่อให้เกิดความเข้าใจในคุณลักษณะและบทบาทของกลุ่ม/เครือข่าย แต่ละประเภท โดยมีละเอียดดังต่อไปนี้

 # ที่มาและข้อมูลทั่วไปของเครือข่ายอนาคตไทยจังหวัดขอนแก่น

แกนนำเครือข่ายในจังหวัดขอนแก่น ได้ทำการรวมกลุ่มสมาชิกขึ้นมาทั้งจากหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม จังหวัดขอนแก่น เพื่อให้กลุ่มสมาชิกได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ เพื่อขับเคลื่อนให้โครงการพัฒนาจังหวัดขอนแก่น โดยในวันที่ 29 มีนาคม 2559 ทางมูลนิธิมั่นพัฒนาในนามเครือข่ายอนาคตไทย ได้ลงนามบันทึกความร่วมมือ (MOU) ว่าด้วยแนวทางการดำเนินงานขับเคลื่อนภารกิจเครือข่ายอนาคตไทยกับองค์กรภาคีเครือข่ายอนาคตไทย จ.ขอนแก่น โดยการรณรงค์ปลูกจิตสำนึกเชิงบวกภายใต้โครงการ “อย่าใครว่าไทย” ภายใต้ 4 แกนหลัก คือ อย่าให้ใครว่าคนขอนแก่น “ฟุ้งเฟ้อ ไร้สติ มักง่าย ขี้โกง” ร่วมเป็นเครือข่ายเยาวชนที่ดีเพื่ออนาคตไทย โดยมีวัตถุประสงค์ 3 ข้อ ดังนี้

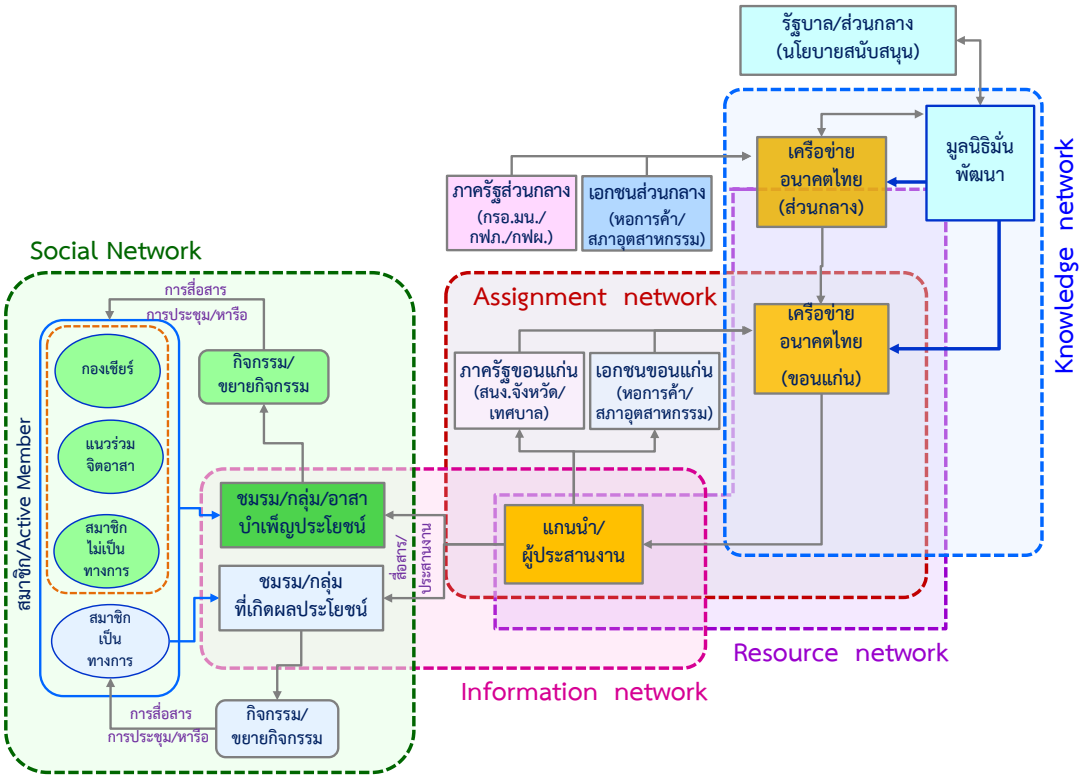
(1) สนับสนุนและเชื่อมต่อวัตถุประสงค์หลัก ทั้งเชิงเป้าประสงค์ กรอบวิธีการ และประเด็นการขับเคลื่อน ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

(2) สนับสนุนให้เกิดความเข้มแข็งของเครือข่ายอนาคตไทยจังหวัดขอนแก่น เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานร่วมกันกับองค์กรต่างๆ ในเครือข่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(3) สนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนและใช้ทรัพยากรระหว่างเครือข่ายในเชิงช่องทางการสื่อสารเพื่อสร้างกระแส และในเชิงประเด็นการดำเนินงานที่เป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะของสมาชิกเครือข่าย

บทบาทของกลุ่ม/เครือข่าย แต่ละประเภท

การทำงานของกลุ่ม/เครือข่ายในจังหวัดขอนแก่นแบ่งได้เป็น 5 กลุ่มหลัก ได้แก่ (1) Assignment network (2) Social network (3) Information network (4) Resource network และ (5) Knowledge network ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้



รูปที่ 3.3 รูปแบบการสร้างเครือข่ายในจังหวัดขอนแก่น

(1) Assignment network

- เป็นเครือข่ายที่มีพันธสัญญาในการขับเคลื่อนงานร่วมกันอย่างชัดเจน เช่น การที่เครือข่ายอนาคตไทยจังหวัดขอนแก่น ลงนามในบันทึกความร่วมมือกับ มูลนิธิมั่นพัฒนาในฐานะเครือข่ายอนาคตไทย ก็จะมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการดำเนินกิจกรรมเครือข่าย รวมทั้งมีกรอบกิจกรรมที่ตกลงกันไว้เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน
- กลุ่มที่มีศักยภาพในการเป็นแกนนำใน Assignment network ควรเป็นหน่วยงานที่มีพันธกิจ บุคลากร และกลไกการทำงานที่เป็นระบบ ซึ่งจะส่งผลต่อความต่อเนื่องในการดำเนินงานของเครือข่าย เช่น

- เครือข่ายภาครัฐ เช่น สำนักงานจังหวัด เทศบาล ธนาคารแห่งประเทศไทย
- เครือข่ายภาคเอกชน เช่น หอการค้า สภาอุตสาหกรรม สมาคมธุรกิจต่างๆ

(2) Social network

- เป็นเครือข่ายภาคสังคม รวมตัวกันในเชิงสังคม การทำงานระหว่างสมาชิกในกลุ่มจะเป็นในรูปแบบของความสมัครใจ ไม่ได้มีการกำหนดเป้าหมายและกรอบกิจกรรมที่ชัดเจนนัก จะรวมตัวกันเมื่อมีกิจกรรมที่สมาชิกมีความสนใจตรงกัน ซึ่งพบว่าในกลุ่มเครือข่ายสังคมนี้ยังแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มย่อย ได้แก่
  - เครือข่ายจิตอาสา เช่น ชมรมเรารักพระราชา การรวมตัวของสมาชิกจะเกิดขึ้น เมื่อมีกิจกรรมช่วยเหลือสังคม ดังนั้น สมาชิกจะเกาะกันหลวมๆ โดยมีช่องทางสื่อสารเป็นเครื่องมือในการระดมสมาชิก
  - เครือข่ายที่มีผลประโยชน์ทางธุรกิจ เช่น ชมรมแท็กซี่สนามบิน รวมตัวกันเพื่อประโยชน์ในการเพิ่มรายได้และมาตรฐานการให้บริการ ดังนั้น การรวมตัวจะแน่นหนากว่าเครือข่ายจิตอาสา นอกจากนี้จะมีกฎ กติกา เพื่อให้การรวมตัวเป็นไปอย่างมีระเบียบ และพัฒนาการบริการของสมาชิกได้

(3) Information network

- เป็นเครือข่ายสำหรับการสื่อสาร เพื่อให้เกิดการทำงานที่ตรงกันของเครือข่าย เช่น
  - ความร่วมมือระหว่างแกนนำของเครือข่ายอนาคตไทยจังหวัดขอนแก่น และกรรมการชมรมแท็กซี่สนามบิน และกรรมการชมรมเรารักพระราชา เป็นต้น

(4) Resource network

- เป็นเครือข่ายที่สนับสนุนทรัพยากรในการดำเนินกิจกรรม ซึ่งหมายรวมถึง งบประมาณ ทรัพยากรบุคคล วัสดุอุปกรณ์ สถานที่ และอื่นๆ
  - มูลนิธิมั่นพัฒนาสนับสนุนงบประมาณในช่วงตั้งต้นเครือข่าย
  - แกนนำเครือข่ายสนับสนุนงบประมาณและสถานที่จัดประชุมย่อยเครือข่ายกับชมรมแท็กซี่สนามบินขอนแก่น เป็นต้น

(5) Knowledge network

- เป็นเครือข่ายในการจัดการความรู้เพื่อการขับเคลื่อนเครือข่าย เช่น
  - มูลนิธิมั่นพัฒนาและเครือข่ายอนาคตไทยในส่วนกลาง มีการถ่ายความรู้เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันทั้ง 4 ด้าน มายังเครือข่ายอนาคตไทยจังหวัดขอนแก่น ซึ่งอาจผ่านตัวบุคคล หรือ กิจกรรมต่างๆ ที่ดำเนินการร่วมกัน
  - เครือข่ายสถานศึกษาในพื้นที่ เช่น มหาวิทยาลัย วิทยาลัยอาชีวศึกษา เป็นต้น อาจรับผิดชอบบทบาทในการถอดบทเรียนการทำงานของเครือข่าย เพื่อนำไปสู่การต่อยอดและขยายผลในพื้นที่ต่อไป

3.2 รูปแบบการรวมกลุ่มในต่างประเทศ

การศึกษาแนวทางการรวมกลุ่มในต่างประเทศ ครอบคลุมทั้งการรวมกลุ่มทางสังคม (social cohesion) ซึ่งมีเป้าหมายในการพัฒนาชุมชนในภาพรวม โดยไม่ได้มีวัตถุประสงค์หลักในการสร้างรายได้

ให้กับชุมชน การรวมกลุ่มในลักษณะของวิสาหกิจชุมชน (community enterprise) และสหกรณ์ (cooperative) ซึ่งเป็นรูปแบบการรวมกลุ่มเพื่อสร้างรายได้อย่างยั่งยืนให้กับชุมชน

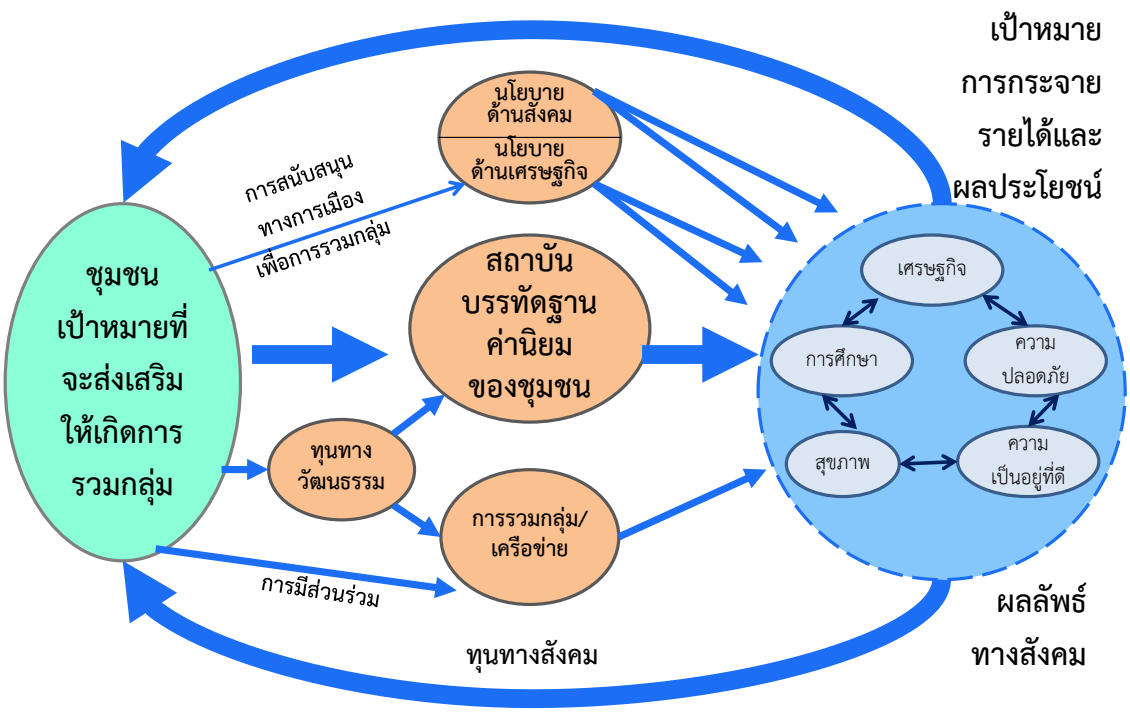
3.2.1 การรวมกลุ่มทางสังคม (Social Cohesion)

รูปแบบการรวมกลุ่มทางสังคม (Social Cohesion)

การรวมกลุ่มทางสังคม (social cohesion) นับเป็นกลไกการรวมกลุ่มที่แพร่หลายอย่างมากในประเทศทางตะวันตก ดังนั้น เพื่อให้เห็นแนวปฏิบัติที่ดีจึงได้มีการทบทวนรูปแบบการรวมกลุ่มทางสังคมจากแหล่งที่น่าเชื่อถือ อาทิ องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organisation for Economic Co-operation and Development - OECD) สถาบันวิจัยของสหประชาชาติสำหรับสังคมพัฒนา (United Nations Research Institute for Social Development - UNRISD) และจาก 4 ประเทศชั้นนำ ได้แก่ แคนาดา อังกฤษ เยอรมนี และออสเตรเลีย

รูปที่ 3.4 การศึกษาการรวมกลุ่มทางสังคม (social cohesion) ในต่างประเทศ

ผลจากการศึกษารูปแบบการรวมกลุ่มต่างๆ พบว่ารูปแบบที่สามารถอธิบายได้ชัดเจนและเข้าใจได้ง่าย คือ รูปแบบจาก Strategic Research and Analysis Directorate, Department of Canadian Heritage (2002) ซึ่งระบุไว้ว่า *"การรวมกลุ่มทางสังคม (social cohesion) หมายถึง ความเต็มใจของคนในชุมชนที่จะร่วมมือและทำงานร่วมกันในทุกระดับของชุมชนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน"*



รูปที่ 3.5 รูปแบบการรวมกลุ่มในต่างประเทศ

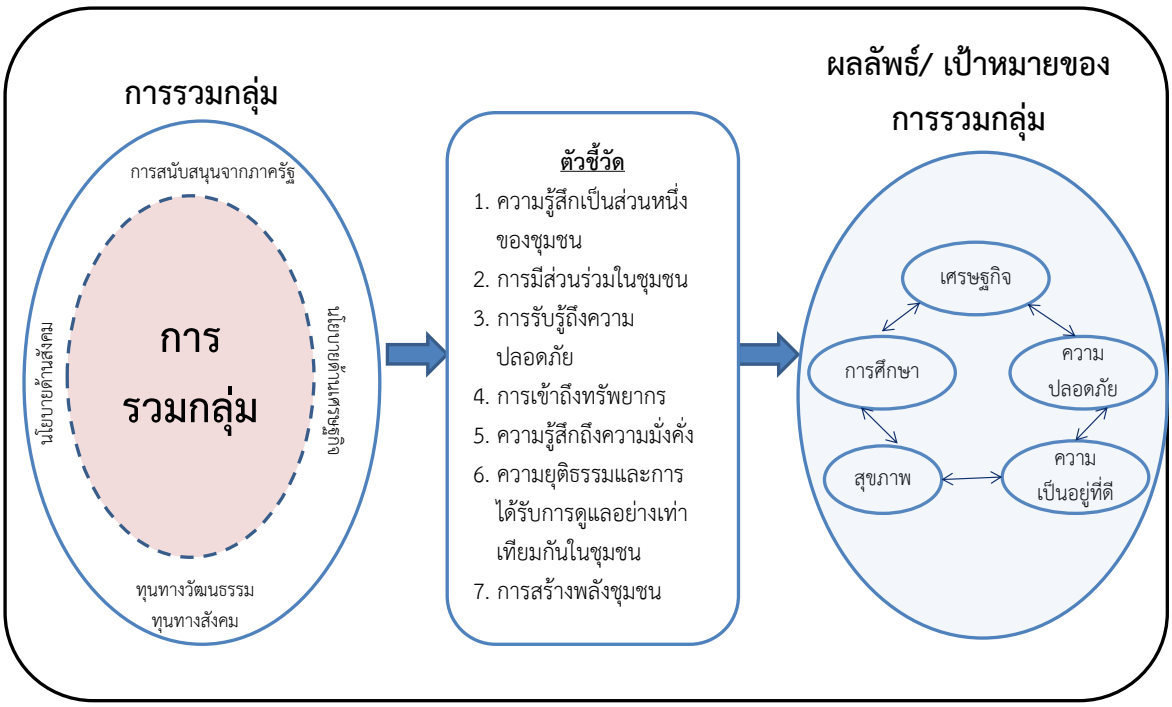
การรวมกลุ่มทางสังคม (social cohesion) จะเกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรมนั้นจำเป็นต้องอาศัยระยะเวลาและการพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอน ทั้งนี้ หน่วยงานต่างๆ ที่มีพันธกิจในการพัฒนาชุมชนเพื่อให้เกิดการรวมกลุ่มนั้น ต้องเริ่มจากการกำหนดชุมชนเป้าหมายที่จะส่งเสริมให้เกิดการรวมกลุ่ม จากนั้นต้องมีกระบวนการในการทำความเข้าใจและช่วยเหลือให้คนในชุมชนทำการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ว่าจุดหมายปลายทางของการพัฒนานั้น ชุมชนต้องการให้เกิดการกระจายรายได้และผลประโยชน์ด้านต่างๆ อย่างไร เช่น ให้น้ำหนักกับการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนมากน้อยเพียงใด ให้น้ำหนักกับการพัฒนาด้านสังคมในชุมชนมากน้อยเพียงใด เน้นด้านใดบ้าง อาทิ ด้านการศึกษาของเยาวชน สุขภาพของคนในชุมชน ความปลอดภัย หรือความเป็นอยู่ที่ดีของคนในชุมชน เป็นต้น

กิจกรรมในการรวมกลุ่มและกิจกรรมที่จะนำพาชุมชนไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ต้องได้รับการออกแบบและวางแผนเป็นอย่างดี ให้ตรงกับศักยภาพของคนในชุมชนและเป้าหมายที่ต้องการจะไป ทั้งนี้ เมื่อการรวมกลุ่มดำเนินการได้ระยะหนึ่ง การยกระดับกลุ่มและมาตรฐานกิจกรรมเป็นสิ่งสำคัญ กล่าวคือ ควรมีการยกระดับการรวมกลุ่มแบบหลวมๆ ให้มีการทำงานในลักษณะของสถาบัน (institutionalization) สร้างกฎกติกาในการทำงานร่วมกัน สร้างบรรทัดฐานและค่านิยมเพื่อเป็นหลักในการทำกิจกรรมร่วมกันของสมาชิกในชุมชน

การรวมกลุ่มนั้น ต้องอาศัยทุนทางวัฒนธรรมในชุมชนและการมีส่วนร่วมของคนในชุมชน เพื่อให้เกิดการรวมกลุ่มและนำไปสู่การเกิดบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมกันในชุมชน นอกจากนั้น การสนับสนุนทางการเมืองในเรื่องของนโยบายด้านสังคมและด้านเศรษฐกิจ ก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้เกิดการรวมกลุ่มและนำไปสู่การเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งนี้ หากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นสอดคล้องกับเป้าหมายที่ชุมชนร่วมกันกำหนดไว้เบื้องต้น ก็จะเป็นแรงส่งที่ทำให้การรวมกลุ่มแน่นแฟ้นขึ้น กิจกรรมทางสังคมที่วางไว้ก็จะเกิดความต่อเนื่อง และสามารถยกระดับผลลัพธ์ได้ต่อเนื่องเป็นวัฏจักรต่อไป

⌗ ตัวชี้วัดการรวมกลุ่มทางสังคม (Social Cohesion)

สำหรับหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการพัฒนาและส่งเสริมให้เกิดการรวมกลุ่มทางสังคม (social cohesion) เมื่อเกิดการรวมกลุ่มขึ้นแล้ว จำเป็นต้องมีการติดตามอยู่ตลอดเพื่อให้การรวมกลุ่มประสบความสำเร็จและความยั่งยืนในระยะยาว โดยตัวชี้วัดที่ใช้ในการติดตามและประเมินผลการรวมกลุ่มประกอบด้วย 7 ตัวชี้วัดได้แก่ (1) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน (2) การมีส่วนร่วมในชุมชน (3) การรับรู้ถึงความปลอดภัย (4) การเข้าถึงทรัพยากร (5) ความรู้สึกถึงความมั่งคั่ง (6) ความยุติธรรมและการได้รับการดูแลอย่างเท่าเทียมกันในชุมชน และ (7) การสร้างพลังชุมชน



รูปที่ 3.6 ตัวชี้วัดการรวมกลุ่มทางสังคม (social cohesion)

ตัวชี้วัดที่ 1 ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน มีประเด็นสำคัญที่ต้องติดตามเป็นพิเศษ ได้แก่ การที่สมาชิกในชุมชนรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของชุมชน สมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจหรือทำความ เข้าใจในเรื่องปัญหา ความต้องการ องค์ประกอบ ประโยชน์ที่พึงจะได้รับ สมาชิกรู้สึกภูมิใจในชุมชน สมาชิกมีความรู้สึกร่วม โดยได้รับการกระตุ้นจากการมีจิตสำนึกเดียวกัน เห็นปัญหาร่วมกันและต้องการแสวงหาทางออกในการแก้ปัญหานั้นร่วมกัน

ตัวชี้วัดที่ 2 การมีส่วนร่วมในชุมชน มีประเด็นสำคัญที่ต้องติดตามเป็นพิเศษ ได้แก่ การที่สมาชิกในชุมชนเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งควรเป็นกิจกรรมที่ยึดโยงกับความรู้ประสบการณ์และภูมิปัญญาที่สมาชิกมีอยู่และเป็นกิจกรรมที่สมาชิกในชุมชนมีความสนใจ เช่น กิจกรรมป่าชุมชน กิจกรรมการอนุรักษ์แม่น้ำ กิจกรรมเลี้ยงโคนม เป็นต้น รวมไปถึงการที่สมาชิกในชุมชนร่วมเป็นอาสาสมัครในงานต่างๆ ของชุมชน

ตัวชี้วัดที่ 4 การเข้าถึงทรัพยากร มีประเด็นสำคัญ ได้แก่ การที่สมาชิกในชุมชนสามารถเข้าถึงทรัพยากรของชุมชนได้อย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกัน และการให้บริการของทางภาครัฐ เช่น สาธารณสุข การจัดหางาน มีการกระจายของอย่างเป็นธรรม เป็นต้น

ตัวชี้วัดที่ 6 ความยุติธรรมและการได้รับการดูแลอย่างเท่าเทียมกันในชุมชน มีประเด็นสำคัญ ได้แก่ ความเพียงพอของการสนับสนุนทางการเงินของสมาชิกที่มีรายได้ต่ำ โอกาสทางเศรษฐกิจในชุมชน และสมาชิกในชุมชนมีความไว้วางใจหน่วยงานภาครัฐท้องถิ่น

ตัวชี้วัดที่ 3 การรับรู้ถึงความปลอดภัย ตัวชี้วัดที่ 5 ความรู้สึกถึงความมั่งคั่ง และตัวชี้วัดที่ 7 การสร้างพลังชุมชน ไม่ได้มีข้อแนะนำถึงประเด็นที่ต้องติดตามเป็นพิเศษ ซึ่งต้องไปปรับใช้ให้เหมาะสมในบริบทที่แตกต่างกันไปของการพัฒนาชุมชนในแต่ละพื้นที่

ขั้นตอนการส่งเสริมการรวมกลุ่มทางสังคม (Social Cohesion)

การรวมกลุ่มของชุมชน ประกอบด้วย 7 ขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่

1) สร้างให้ผู้นำในชุมชนหรือคนในชุมชนมีภาวะผู้นำและเกิดความมุ่งมั่นที่จะให้สมาชิกในชุมชนมารวมกลุ่มเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน
2) พัฒนาให้เกิดวิสัยทัศน์และเห็นคุณค่าร่วมกันของการรวมกลุ่มในชุมชน
3) มีการวางแผนการดำเนินงานรวมกลุ่มและการบริหารจัดการที่ดี
4) ดึงชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม
5) สร้างให้เกิดการรับรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นกับชุมชน
6) ดำเนินการให้เกิดการรวมกลุ่มในชุมชนเป้าหมายที่หน่วยงานมีข้อมูลของชุมชนอย่างเพียงพอก่อนแล้วค่อยขยายไปชุมชนอื่นๆ
7) สร้างให้เกิดความเชื่อมั่นถึงความยั่งยืนของการรวมกลุ่ม

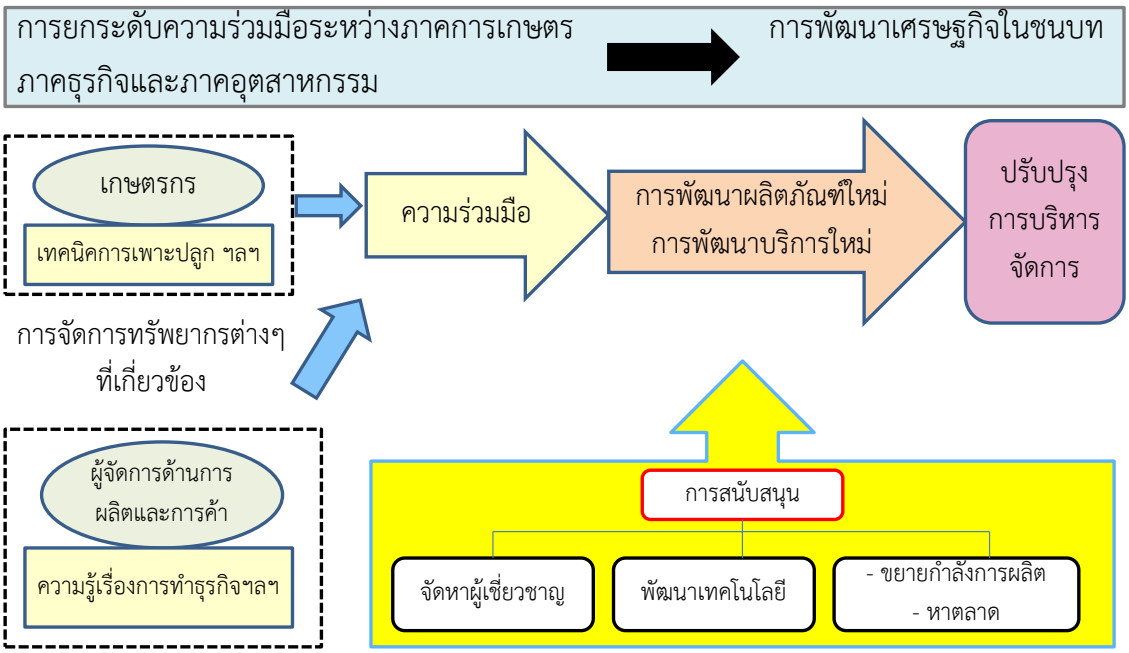
3.2.2 การรวมกลุ่มในลักษณะของวิสาหกิจชุมชน (Community Enterprise)

งานวิจัยครั้งนี้ เลือกศึกษารูปแบบการการรวมกลุ่มในลักษณะของวิสาหกิจชุมชนจาก 2 ประเทศ ได้แก่ ประเทศญี่ปุ่น ซึ่งเป็นรูปแบบที่ประสบความสำเร็จของประเทศทางตะวันออก และประเทศอังกฤษ ซึ่งเป็นรูปแบบที่ประสบความสำเร็จของประเทศทางทางตะวันตก

กรณีศึกษาการพัฒนา Community enterprise ของประเทศญี่ปุ่น

สังคมของคนญี่ปุ่นมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันโดยธรรมชาติ ดังนั้น การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนจึงไม่ต้องเริ่มนับ 1 จากการสร้างความเห็นร่วมของสมาชิกในชุมชน แต่ไปเริ่มที่การหาพันธมิตรที่เข้มแข็ง นั่นคือ การรวมตัวกันของภาคการเกษตร ภาคธุรกิจ และภาคอุตสาหกรรม เพื่อมุ่งสู่การพัฒนาเศรษฐกิจในชนบท

วิสาหกิจชุมชนดำเนินการอยู่บนความร่วมมือระหว่างภาคการเกษตร ภาคธุรกิจ และภาคอุตสาหกรรม เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และบริการใหม่ที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ปรับปรุงการบริหารจัดการ และการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรม โดยความร่วมมือดังกล่าวจะสำเร็จได้นั้น ต้องอาศัยองค์ความรู้เฉพาะของแต่ละฝ่ายมาผสมผสานกัน กล่าวคือ ใช้เทคนิคการเพาะปลูกจากเกษตรกร และใช้ความรู้ทางการผลิตที่มีมาตรฐานจากภาคอุตสาหกรรม รวมไปถึงความรู้ทางการค้าและการตลาดจากภาคธุรกิจ นอกจากนี้ ยังจำเป็นต้องออกแบบระบบสนับสนุนการปฏิบัติการ ทั้งการจัดหาผู้เชี่ยวชาญ การพัฒนาเทคโนโลยี การขยายกำลังการผลิต และการหาตลาด



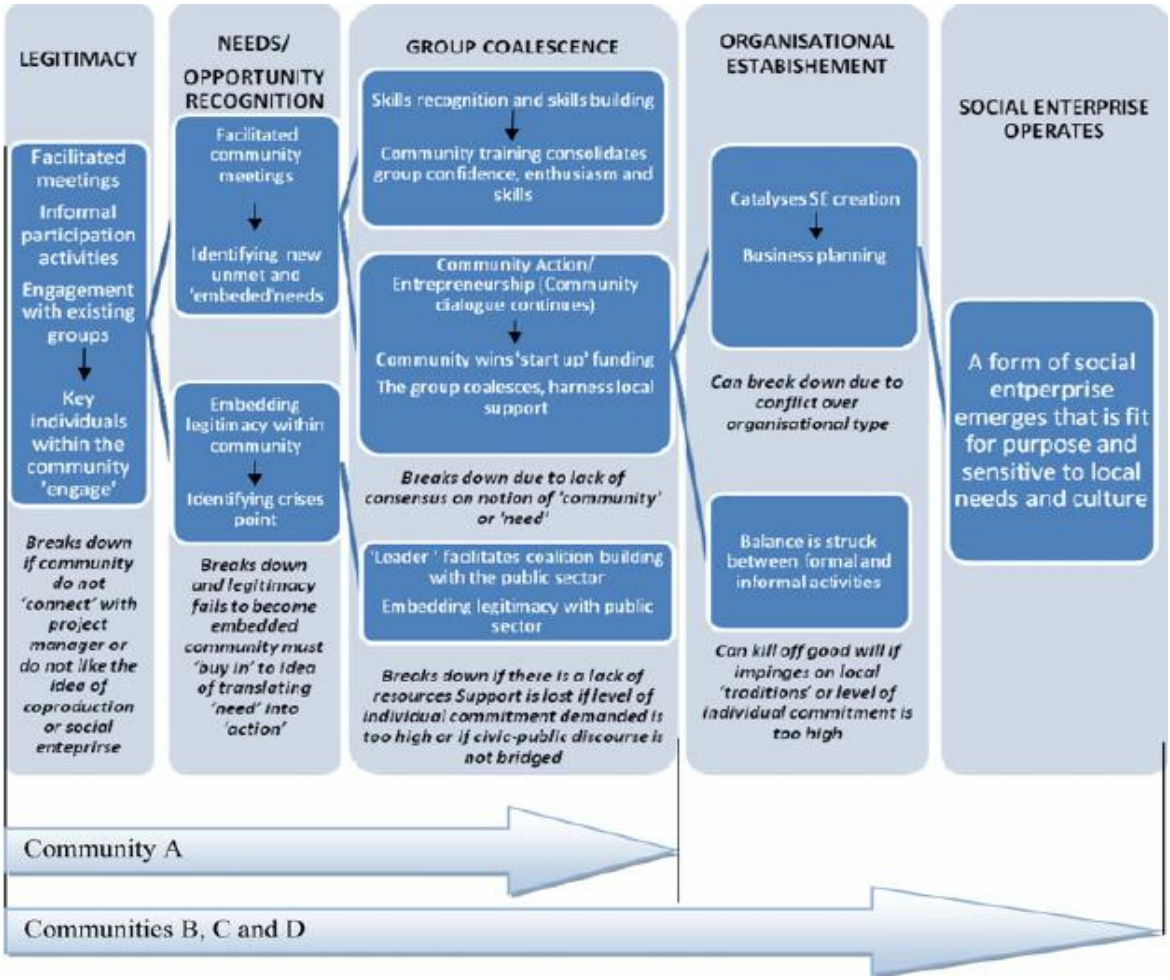
รูปที่ 3.7 รูปแบบการพัฒนา community enterprise ของประเทศญี่ปุ่น

โดยสรุป ปัจจัยที่ทำให้การพัฒนา Community enterprise ของประเทศญี่ปุ่นประสบความสำเร็จ มีดังต่อไปนี้

1. การสนับสนุนจากภาครัฐและเอกชน
2. การสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ (product value-added) และการพัฒนารูปแบบบริการใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง
3. การสร้างความโดดเด่นให้กับผลิตภัณฑ์ของชุมชนอย่างต่อเนื่อง
4. การบริหารจัดการโดยชุมชน
5. การเน้นการใช้ทุนทางสังคมและวัฒนธรรมของชุมชนที่มีอยู่

กรณีศึกษาการพัฒนา Community Enterprise ของประเทศอังกฤษ

การพัฒนา Community enterprise ของประเทศอังกฤษ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ (1) การสร้างความเห็นร่วมของชุมชน (2) การระบุความต้องการและโอกาสของชุมชน (3) การรวมกลุ่ม (4) การจัดตั้งองค์กร community enterprise และ (5) การดำเนินงาน community enterprise



รูปที่ 3.8 กระบวนการพัฒนา Community enterprise ของประเทศอังกฤษ

- **ขั้นตอนที่ 1 : การสร้างความเห็นร่วมของชุมชน** โดยเริ่มจากการสร้างการมีส่วนร่วมของชุมชน โดยการจัดให้มีการประชุมของสมาชิกในชุมชนเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนเกิดแนวคิดของวิสาหกิจชุมชน การจัดให้มีกิจกรรมต่างๆ แบบไม่เป็นทางการเพื่อให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม และการสร้างความผูกพันกับกลุ่มต่างๆ ในชุมชนที่มีอยู่เดิมเพื่อเป็นการสร้างความไว้ใจและความเชื่อมั่นให้กับชุมชน ซึ่งถ้าชุมชนใดไม่สนใจแนวคิดการรวมกลุ่มเพื่อให้เกิด community enterprise ก็ให้หน่วยงานที่เข้าไปดำเนินการยุติบทบาทการทำงานลง
- **ขั้นตอนที่ 2 : การระบุความต้องการและโอกาสของชุมชน** เริ่มจากการจัดให้มีการประชุมเพื่อค้นหาความต้องการของชุมชน ว่าชุมชนต้องการรวมกลุ่มเพื่อพัฒนาสินค้าและบริการประเภทใด ทั้งนี้ ต้องพิจารณาถึงโอกาสทางธุรกิจ / โอกาสทางการตลาดของสินค้าและบริการประเภทนั้นควบคู่ไปด้วย กล่าวคือ ควรเป็นสินค้าและบริการที่ชุมชนมีความสนใจและมีศักยภาพในการผลิต ในขณะเดียวกันก็เป็นสินค้าและบริการที่อยู่ในความต้องการของตลาดด้วย
- **ขั้นตอนที่ 3 : การรวมกลุ่ม** โดยการให้การสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในเรื่องต่างๆ แก่ชุมชน เพื่อให้ อาทิ การพัฒนาและยกระดับความรู้และทักษะการทำงานที่

จำเป็นแก่ชุมชน การจัดหาผู้เชี่ยวชาญในด้านที่ชุมชนต้องการเพื่อมาช่วยในการจัดตั้ง Community Enterprise รวมทั้งการให้คำปรึกษาในการวางแผนและการช่วยจัดหาทรัพยากรต่างๆ

- **ขั้นตอนที่ 4 : การจัดตั้งองค์กร Community Enterprise** ควรดำเนินการเมื่อกลุ่มมีความเข้าใจและทักษะในการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มในขั้นตอนที่ 3 มาระยะหนึ่งแล้ว ทั้งนี้ การจัดตั้งองค์กรในลักษณะของ Community Enterprise จะช่วยให้การผลิตและการบริหารจัดการเป็นระบบมากขึ้นและมีความเป็นมืออาชีพมากขึ้น เช่น มีการวางแผนธุรกิจและดำเนินกิจกรรมทางการตลาดที่แข่งขันได้มีประสิทธิภาพขึ้น อย่างไรก็ตาม กลุ่มประกอบไปด้วยสมาชิกที่หลากหลาย บางส่วนสามารถปรับตัวให้เข้ากับระบบได้ง่าย แต่บางส่วนอาจมีปัญหาในการทำงานเป็นระบบ และชอบการมีอิสระอยู่บ้างเหมือนช่วงที่ทำงานในขั้นตอนที่ 3 ดังนั้น เพื่อให้เกิดความผาสุกและความสามัคคีในหมู่สมาชิก ในช่วงระยะเปลี่ยนผ่านจำเป็นต้องสร้างสมดุลของกิจกรรมที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- **ขั้นตอนที่ 5 : การดำเนินงาน Community Enterprise** เป็นการบริหารจัดการและดำเนินธุรกิจตามที่ออกแบบไว้ในขั้นตอนที่ 4 ทั้งนี้ ในขั้นตอนนี้ สิ่งสำคัญคือ ระบบติดตามและประเมินผล ที่จะผลักดันให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ของชุมชน

3.2.3 การรวมกลุ่มในลักษณะของสหกรณ์ (Cooperative)

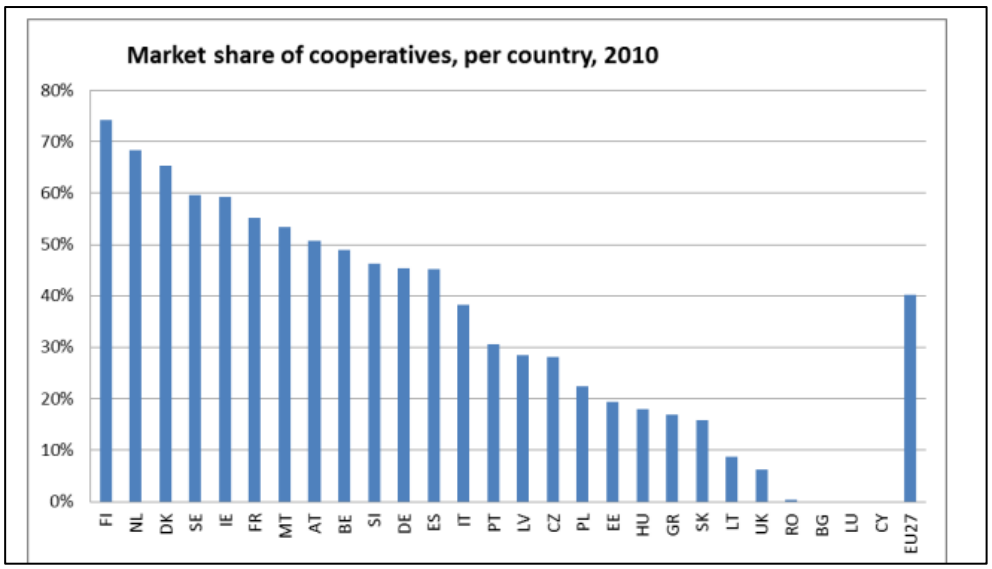
งานวิจัยครั้งนี้ เลือกศึกษารูปแบบการการรวมกลุ่มในลักษณะของสหกรณ์จากประเทศฟินแลนด์ ซึ่งถือเป็นระเทศที่มีการพัฒนาของสหกรณ์มาอย่างยาวนานและเป็นรูปแบบที่ประสบความสำเร็จ นอกจากนั้นฟินแลนด์ยังถือเป็นประเทศแห่งสหกรณ์ของโลก

⌗ การเกิดขึ้นของสหกรณ์ในยุโรป

ระหว่างศตวรรษที่ 18-19 ได้เกิดการปฏิวัติอุตสาหกรรมขึ้นในยุโรปซึ่งมีการนำเอาเครื่องจักรมาใช้แทนแรงงานคนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ คือ เกิดภาวการณ์ว่างงานและเศรษฐกิจตกต่ำ การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในครั้งนั้น ทำให้คนจำนวนมากได้รับผลกระทบจึงเริ่มแสวงหาหนทางที่จะปลดเปลื้องความทุกข์ จึงทำให้สหกรณ์เกิดขึ้นมาจากแนวคิดความร่วมมือร่วมใจระหว่างมนุษย์ในอันที่จะช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อยกระดับมาตรฐานความเป็นอยู่ให้สูงขึ้น

⌗ ส่วนแบ่งทางการตลาดของสหกรณ์ในยุโรป

สหกรณ์ในยุโรปถือเป็นกลไกหลักกลไกหนึ่งในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจภายในประเทศ โดยประเทศที่มีสหกรณ์มีส่วนแบ่งการทางตลาดสูงสุด 3 อันดับแรกในยุโรป ได้แก่ 1) ประเทศฟินแลนด์ 2) ประเทศเนเธอร์แลนด์ และ 3) ประเทศเดนมาร์ก ตามลำดับ ซึ่งค่าเฉลี่ยส่วนแบ่งทางการตลาดของสหกรณ์ในยุโรปอยู่ที่ 40%



รูปที่ 3.9 ส่วนแบ่งทางการตลาดของสหกรณ์ในยุโรป

ที่มา: Final Report: Support for Farmers' Cooperatives, European Commission (2010)

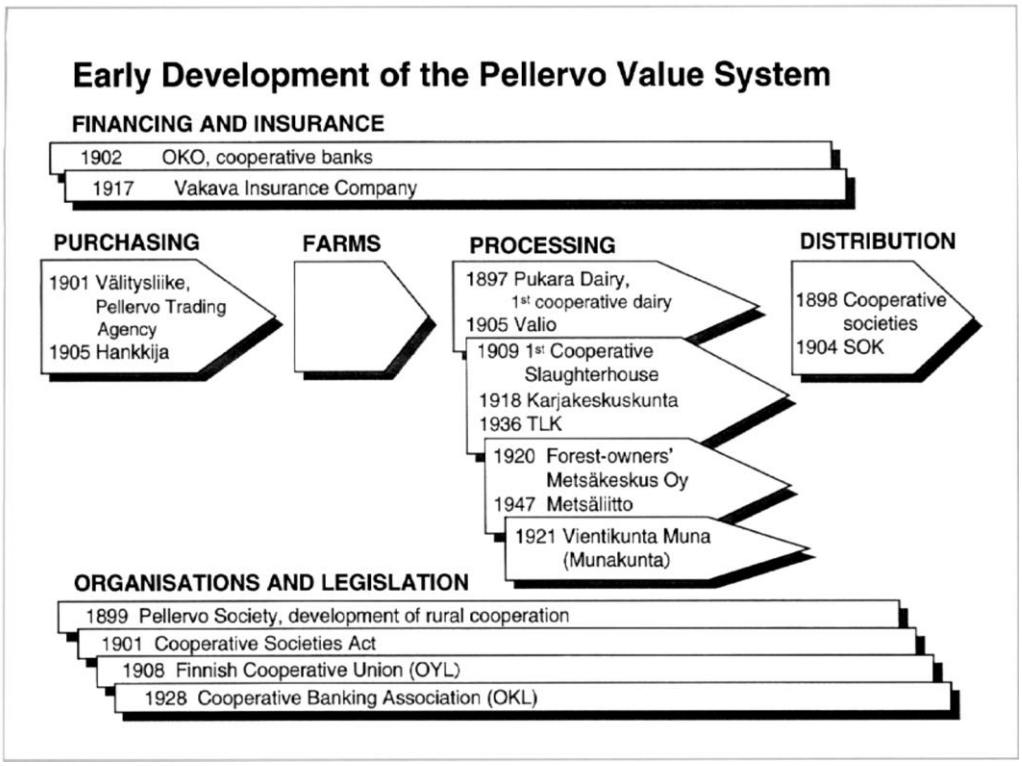
⌗ จุดเริ่มต้นของการเกิดสหกรณ์ในประเทศฟินแลนด์

- ประเทศฟินแลนด์มีการปกครองตนเองแต่อยู่ภายใต้จักรวรรดิรัสเซีย โดยในช่วงปลายศตวรรษที่ 19 ประเทศฟินแลนด์เรียกร้องความเป็นชาติเพื่อเป็นอิสระจากจักรวรรดิรัสเซีย ซึ่งฟินแลนด์พบว่า เศรษฐกิจและวัฒนธรรม เป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความเป็นอิสระ
- สถานการณ์ของประเทศฟินแลนด์ในช่วงศตวรรษที่ 19 ประชาชนส่วนใหญ่กว่า 90% ประกอบอาชีพที่เกี่ยวข้องกับการเกษตร เกษตรกรอยู่ในฐานะผู้เช่าพื้นที่ทำการเกษตรซึ่งถูกเอาเปรียบจากนายทุน คนในพื้นที่ชนบทยากจนและเข้าถึงร้านค้าได้ยาก ประชาชนจึงคิดว่าต้องรวมตัวกันเพื่อให้มีอำนาจต่อรองและมีการตั้งร้านค้าเป็นของชุมชนตนเองแทนการซื้อจากนายทุน
- สองพี่น้องตระกูล Gebhard ซึ่งเป็นนักคิดคนสำคัญของฟินแลนด์ เชื่อว่าความร่วมมือร่วมใจของเกษตรกรเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและทำให้ฟินแลนด์สามารถสร้างชาติได้ โดยสองพี่น้องตระกูล Gebhards ได้เดินทางไปเรียนรู้เรื่องความร่วมมือที่ประเทศเยอรมนี ฝรั่งเศส เดนมาร์ก สวีเดน และประเทศอื่นๆ ในยุโรป
- ต่อมาฟินแลนด์เริ่มเคลื่อนไหวทางด้านเศรษฐกิจโดยเริ่มจากการตั้งสหกรณ์ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากการปฏิรูปทางสังคมและเศรษฐกิจในยุโรป

รูปที่ 3.10 สถานการณ์ของประเทศฟินแลนด์ในช่วงศตวรรษที่ 19

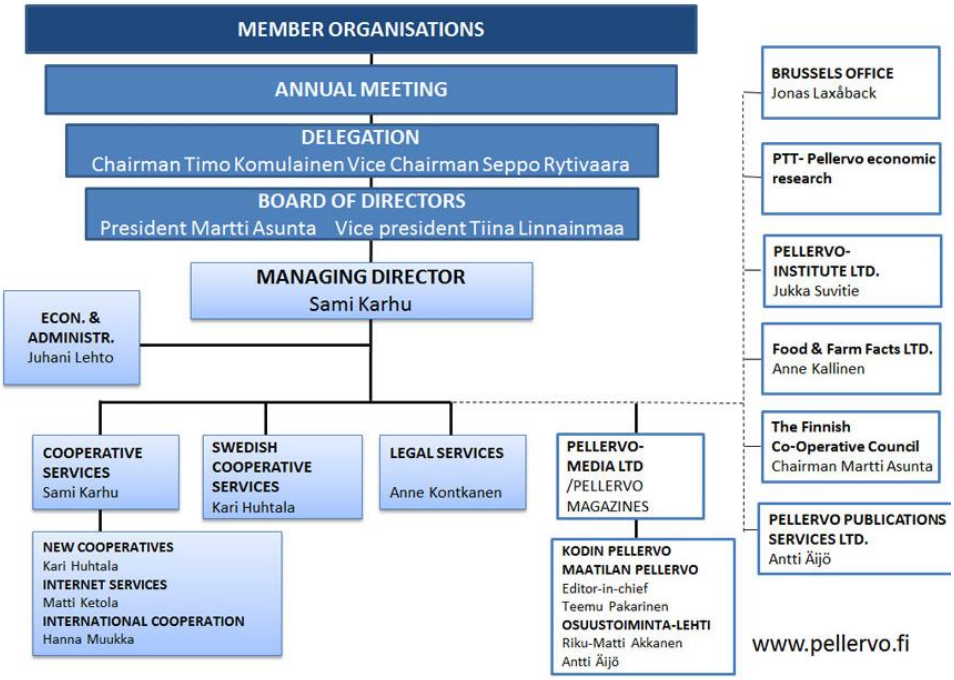
⌗ การพัฒนากลไกการสนับสนุนสหกรณ์ในประเทศฟินแลนด์

- สหกรณ์ในฟินแลนด์เกิดขึ้นมากว่า 100 ปี โดยเริ่มแรกมีการก่อตั้งองค์การกลางเพื่อการพัฒนาสหกรณ์ในประเทศฟินแลนด์ หรือ ที่เรียกว่า Pellervo ซึ่งก่อตั้งขึ้นมาในปี ค.ศ. 1899 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างเกษตรกรและเพื่อเผยแพร่แนวคิดของสหกรณ์ให้เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย โดย Pellervo ไม่ใช่หน่วยงานของรัฐ แต่มีบทบาทหน้าที่ในการช่วยเหลือดูแลการจัดตั้งและดำเนินงานของสหกรณ์ในประเทศฟินแลนด์ ซึ่งที่ผ่านมาได้ทำให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จจำนวนมาก
- ต่อมาในปี ค.ศ. 1901 กฎหมายสหกรณ์ฉบับแรกก็เกิดขึ้น และตามมาด้วยการจัดตั้งองค์กรรัฐบาลกลางในปี ค.ศ. 1902 ซึ่ง 3 องค์ประกอบนี้ถือเป็น 3 เสาหลักของการพัฒนาสหกรณ์ของประเทศฟินแลนด์
- จาก 3 เสาหลัก ที่สร้างขึ้น ความร่วมมือในการสร้างอุตสาหรรมอาหาร การพัฒนาด้านการค้าปลีก และการสร้างเศรษฐกิจใหม่ของฟินแลนด์ก็เกิดขึ้น สหกรณ์มีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างต่างๆ ที่เกิดขึ้นในประเทศฟินแลนด์ ตั้งแต่การเปลี่ยนแปลงจากประเทศเกษตรกรรมมาเป็นประเทศอุตสาหกรรม และสหกรณ์ได้พัฒนาจากสังคมชนบทมายังสังคมเมือง
- สหกรณ์ของประเทศฟินแลนด์ส่วนใหญ่ถูกพัฒนาโดยกลยุทธ์ Bottom-up Strategy แต่ฟินแลนด์เชื่อว่าสิ่งที่สำคัญกว่ากลยุทธ์การพัฒนาสหกรณ์คือจิตวิญญาณของคนในชาติที่จะพัฒนาสหกรณ์ให้สำเร็จ



รูปที่ 3.11 การพัฒนาระบบสหกรณ์ของประเทศฟินแลนด์

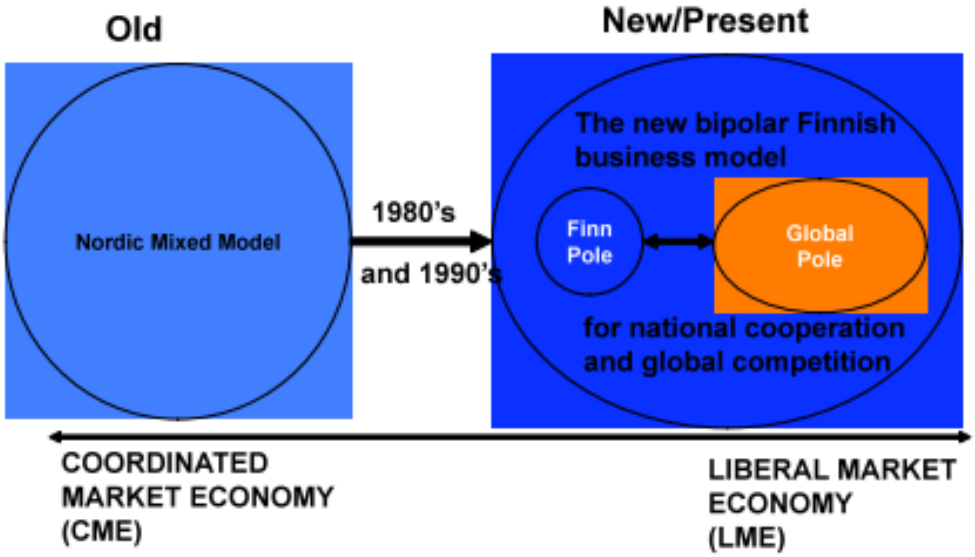
- ปัจจุบัน Pellervo มีสมาชิกมากกว่า 250 สหกรณ์ โดยสหกรณ์การเกษตรเกือบทั้งหมดในประเทศฟินแลนด์เป็นสมาชิกของ Pellervo ซึ่งมากกว่าครึ่งหนึ่งของสมาชิก Pellervo คือสหกรณ์ประเภทสถาบันการเงิน (cooperative banks)



รูปที่ 3.12 โครงสร้างองค์กรของ Pellervo

❊ ความสำคัญของสหกรณ์กับการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศฟินแลนด์

สหกรณ์มีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนผ่านเศรษฐกิจและสร้างโครงสร้างเศรษฐกิจใหม่ของประเทศฟินแลนด์จาก coordinated market economy เป็น liberal market economy โดยโครงสร้างเศรษฐกิจใหม่ประกอบด้วย 2 ส่วนหลัก คือ ตลาดภายในประเทศ (finn pole) และตลาดโลก (global pole) ซึ่งสหกรณ์มีบทบาทสำคัญในตลาดภายในประเทศ (finn pole)

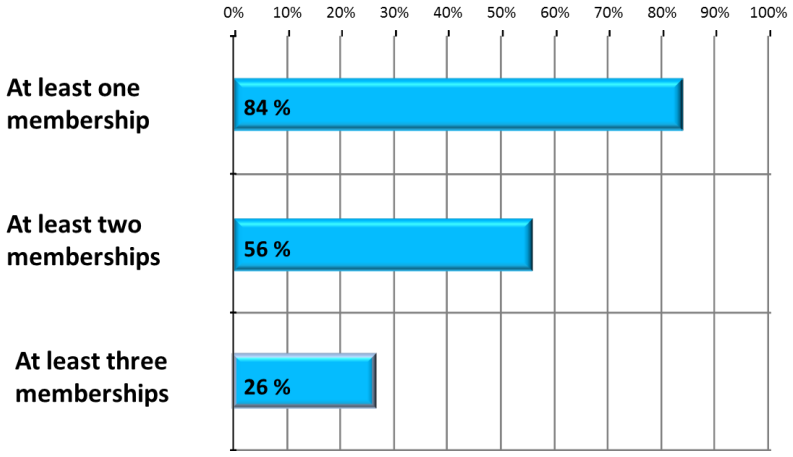


รูปที่ 3.13 โครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศฟินแลนด์

⌗ สหกรณ์ในประเทศฟินแลนด์

ประเทศฟินแลนด์ได้ชื่อว่าเป็นประเทศแห่งสหกรณ์ของโลก (cooperative nation of the world) จำนวนประชากรของประเทศฟินแลนด์ทั้งหมดประมาณ 5.4 ล้านคน เป็นสมาชิกสหกรณ์ประมาณ 4 ล้านคน โดยเฉลี่ยประชาชนจะเป็นสมาชิกอย่างน้อย 2 สหกรณ์ ในพื้นที่ชนบท เกษตรกรส่วนใหญ่จะเป็นสมาชิกสหกรณ์ถึง 4 สหกรณ์

ประเทศฟินแลนด์ เป็นประเทศที่มีสหกรณ์มากที่สุดประเทศหนึ่ง คือ ทุกๆ 2 ไมล์ จะมีสหกรณ์ตั้งอยู่ ซึ่งมีทั้งสหกรณ์ที่เป็นประเภทธนาคาร ร้านค้า และบริการต่างๆ ซึ่งมากกว่าประเทศอังกฤษถึง 40% สหกรณ์ทั้งหมดของประเทศฟินแลนด์ได้สร้างรายได้รวมคิดเป็น 30 billion euro ($40.9 billion USD)



รูปที่ 3.14 สมาชิกสหกรณ์ในประเทศฟินแลนด์

ประเภทของสหกรณ์ในประเทศฟินแลนด์มีทั้งหมด 14 ประเภท ซึ่งสามารถจัดกลุ่มได้เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและผู้ประกอบการ 2) กลุ่มที่เกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวัน และ 3) กลุ่มที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสำหรับชุมชน

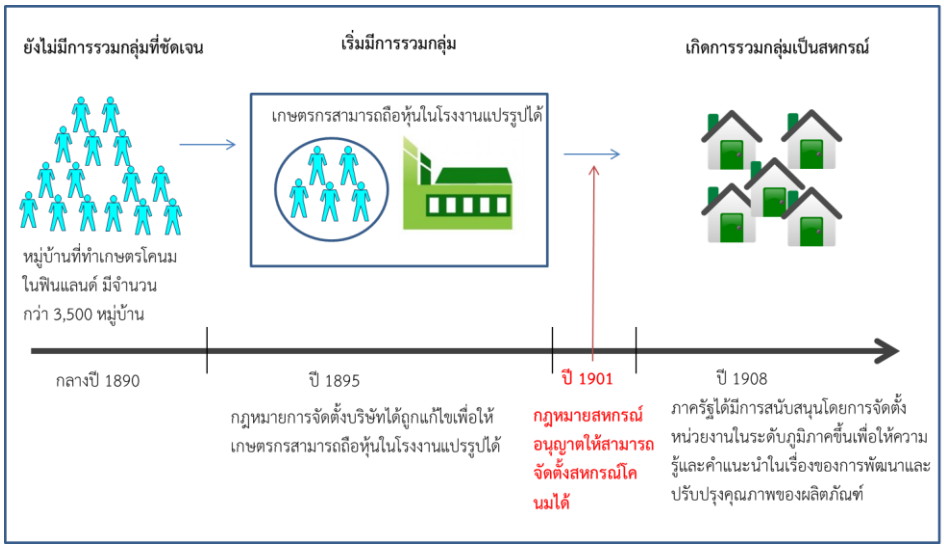
- กลุ่มที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและผู้ประกอบการ ประกอบด้วยสหกรณ์ 5 ประเภท ได้แก่ 1) สหกรณ์ที่ลูกจ้างเป็นเจ้าของ 2) สหกรณ์ที่ผู้ค้าปลีกเป็นเจ้าของ 3) สหกรณ์เครือข่ายผู้ประกอบการ 4) สหกรณ์ที่เกี่ยวกับธุรกิจภายในโรงเรียน และ 5) สหกรณ์ผู้ประกอบการ
- กลุ่มที่เกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวัน ประกอบด้วยสหกรณ์ 4 ประเภท ได้แก่ 1) สหกรณ์ผู้บริโภค 2) สหกรณ์ผู้ผลิต 3) สถาบันการเงิน และ 4) สหกรณ์ประกันภัย
- กลุ่มที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสำหรับชุมชน ประกอบด้วยสหกรณ์ 5 ประเภท ได้แก่ 1) สหกรณ์บอรดแบนด์ 2) สหกรณ์พลังงาน 3) สหกรณ์น้ำ 4) สหกรณ์ไฟฟ้า และ 4) สหกรณ์โทรศัพท์

โดยสหกรณ์ผู้ผลิตและสหกรณ์ผู้บริโภคเกิดขึ้นมาตั้งแต่ช่วงต้นศตวรรษที่ 20 ซึ่งเป็นช่วงของการเกิดขบวนการเคลื่อนไหวในเรื่องของการรวมกลุ่ม

รูปที่ 3.15 ประเภทของสหกรณ์ในประเทศฟินแลนด์

⌗ กรณีศึกษาสหกรณ์ผู้ผลิตในประเทศฟินแลนด์ (Producer Co-operative)

○ สหกรณ์โคนมในประเทศฟินแลนด์

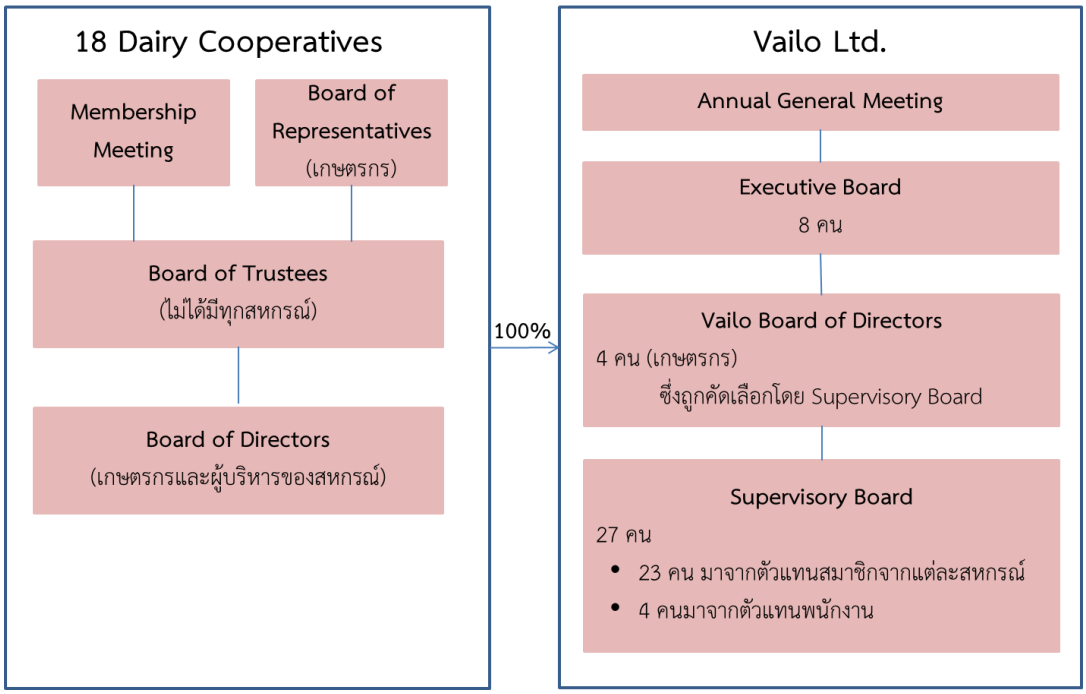


- กลางปี ค.ศ. 1890 มีหมู่บ้านโคนม จำนวน 3,500 หมู่บ้าน แต่ยังไม่มีการรวมกลุ่มกันอย่างชัดเจน ต่อมาในปี ค.ศ. 1895 เริ่มมีการรวมกลุ่มจากการที่กฎหมายการจัดตั้งบริษัทได้ถูกแก้ไขเพื่อให้เกษตรกรสามารถถือหุ้นในโรงงานแปรรูปได้ จากนั้นในปี ค.ศ. 1901 กฎหมายสหกรณ์อนุญาตให้สามารถจัดตั้งสหกรณ์โคนมได้ และ 5 ปี หลักจากนั้นมามีสหกรณ์โคนมจำนวน 30 แห่งถูกตั้งขึ้น
- ในปี ค.ศ. 1908 มีจำนวนสหกรณ์โคมนมเกิดขึ้นทั้งสิ้น 332 สหกรณ์ ซึ่งสหกรณ์โคนมเกิดจากการริเริ่มของผู้ผลิตนมและความก้าวหน้าของสหกรณ์โคนมก็มาจากทั้งเกษตรกรและภาครัฐ ที่ร่วมมือกันพัฒนา โดยภาครัฐได้มีการสนับสนุนโดยการจัดตั้งหน่วยงานในระดับภูมิภาคขึ้นเพื่อให้ความรู้และคำแนะนำในเรื่องของการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์

○ จุดเริ่มต้นของ Valio

การส่งออกเนยเป็นงานที่สำคัญของสหกรณ์โคนมในสมัยนั้น ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้สหกรณ์โคนมต่างๆ เข้ามาหารือร่วมกันเพื่อที่จะรวมกันตัวส่งออกผลิตภัณฑ์จากนมอื่นๆ จากการหารือในครั้งนั้นสหกรณ์โคนมต่างๆ จึงร่วมกันจัดตั้งบริษัท Valio ขึ้นมาในปี ค.ศ. 1905 เป็นบริษัทแปรรูปผลิตภัณฑ์นมและส่งออกผลิตภัณฑ์นมให้กับสหกรณ์โคนมของประเทศฟินแลนด์ โดยบริษัท Valio ถือเป็น second tier cooperative ของเกษตรกรโคนม

บริษัท Valio ถือเป็นบริษัทโคนมที่ใหญ่ที่สุดในประเทศฟินแลนด์และเป็นที่ยอมรับในเรื่องของผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูง บริษัท Valio เป็นเจ้าของโดยเกษตรกรโคนม จาก 18 สหกรณ์โคนม (a farmer-owned company) โดยจะผลิต แปรรูปและจำหน่ายผลิตภัณฑ์จากนม ซึ่งวัตถุดิบน้ำนมต่างๆ มาจากสหกรณ์โคนม ห่วงโซ่การผลิตนมของ บริษัท Valio สามารถสร้างงานได้ประมาณ 25,000-30,000 คน ในประเทศฟินแลนด์ ซึ่งคิดเป็นถึง 10% ของห่วงโซ่การผลิตอาหารในฟินแลนด์ และมีโรงงานผลิต 15 แห่งในประทศฟินแลนด์ และอีก 2 แห่งในต่างประเทศ มีบริษัทลูกในอีก 5 ประเทศ ได้แก่ ประเทศสวีเดน ประเทศเอสโทเนีย ประเทศรัสเซีย ประเทศจีน และประเทศสหรัฐอเมริกา และส่งออกผลิตภัณฑ์ไปยังประเทศต่างๆ กว่า 100 ประเทศทั่วโลก

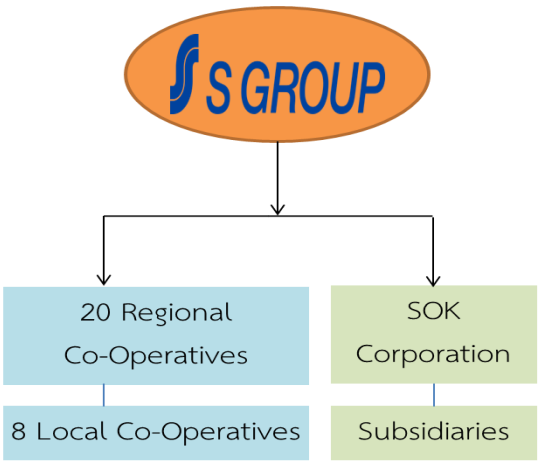


รูปที่ 3.16 โครงสร้างของ บริษัท Valio

⌗ กรณีศึกษาสหกรณ์ผู้ขายในประเทศฟินแลนด์ (Consumer Co-operative)

S GROUP

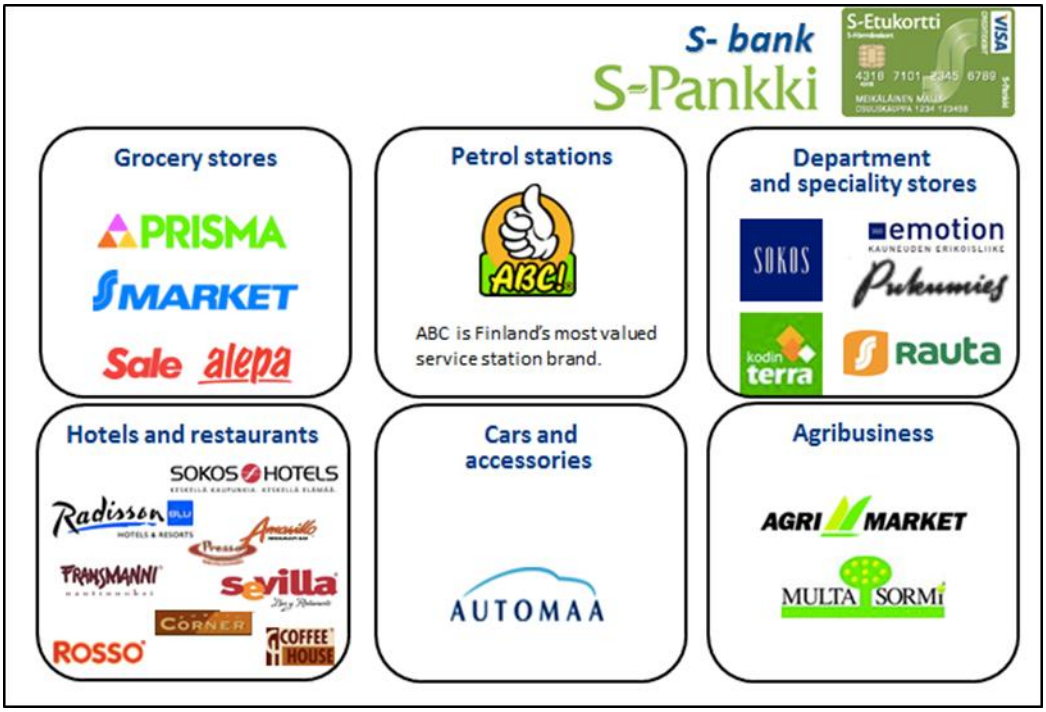
○ โครงสร้างองค์กรของ S Group



S Group ประกอบด้วย 20 สหกรณ์ในระดับภูมิภาค และ 8 สหกรณ์ในระดับท้องถิ่น รวมถึงบริษัท SOK และบริษัทลูก ซึ่งสหกรณ์เป็นเจ้าของ 100% และสมาชิกทั้งหมดถือเป็นเจ้าของสหกรณ์ โดยบริษัท SOK ทำหน้าที่เป็นบริษัทกลาง ดำเนินงานต่างๆ ให้กับสหกรณ์ ทั้งในเรื่องของการจัดซื้อ การเป็นผู้เชี่ยวชาญ และให้บริการเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานต่างๆ ของสหกรณ์ นอกจากนั้น SOK ยังทำหน้าที่ให้คำแนะนำเชิงกลยุทธ์แก่ S Group ซึ่ง S Group ดำเนินการทั้งในธุรกิจค้าปลีกและธุรกิจบริการ มีร้านค้ามากกว่า 1,600 แห่งทั่วประเทศฟินแลนด์ ปี ค.ศ. 2015 มีสมาชิกสหกรณ์รวมทั้งสิ้น 2,222,506 คน

- โครงสร้างธุรกิจของ S Group

S Group ดำเนินกิจการต่างๆ มากมายทั้งธุรกิจร้านค้าทั้งขายส่งและขายปลีก ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจร้านอาหาร ธุรกิจห้างสรรพสินค้า ธุรกิจปั๊มน้ำมัน และอื่นๆ ซึ่งธุรกิจส่วนใหญ่ในประเทศฟินแลนด์เป็นเจ้าของโดยสหกรณ์ทั้งสิ้น



รูปที่ 3.17 โครงสร้างธุรกิจของ S Group

S Group's key figures in 2015, EUR million	2015	2014	2013
S Group's retail sales (incl. the whole S Group)	**10,804**	11,182	11,353
S Group's retail sales in Finland	**10,315**	10,599	10,799
S Group's retail sales in the Baltic countries and Russia	**489**	583	569
Cooperatives' retail sales	**10,076**	10,373	10,477
S Group's bonus sales	**9,010**	9,336	9,541
S Group's result*	**304**	274	226
S Group's investments	**559**	526	573
Bonus paid out to co-op members	**343**	361	379
Co-op members	**2,225,506**	2,156,828	2,109,025
Personnel	**37,758**	40,292	41,784
Outlets	**1,632**	1,643	1,642

All sales VAT 0%
**) Result before extraordinary items and taxes*

รูปที่ 3.18 ผลการดำเนินงานของ S Group

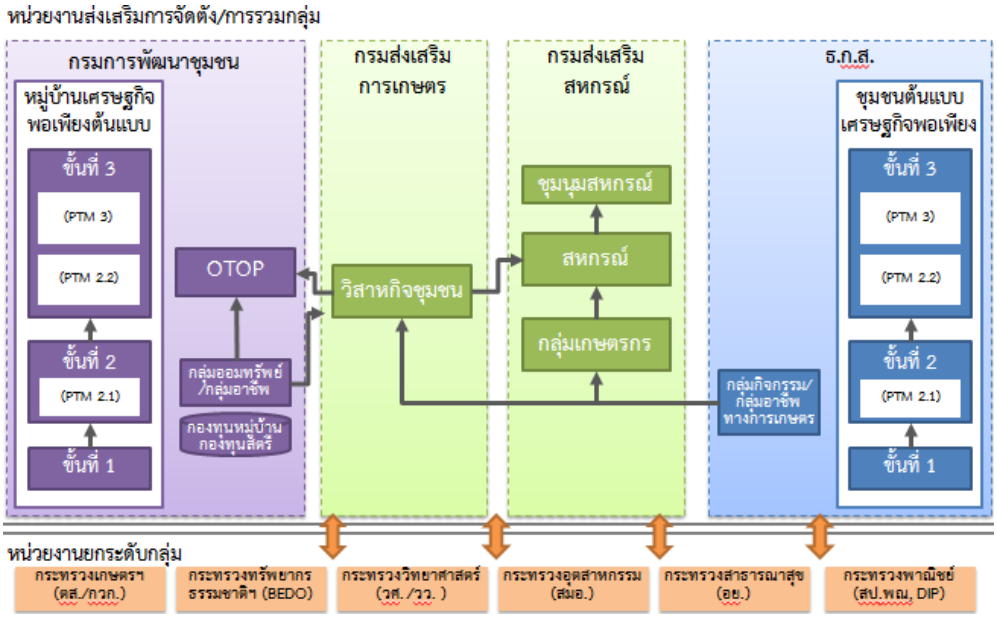
 # สรุปปัจจัยที่ทำให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จ อยู่รอด หรือล้มเหลวในประเทศฟินแลนด์

- ปัจจัยที่ทำให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จ
  - มีการบริหารจัดการเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันอยู่ตลอดและมีกาเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ อยู่ตลอด
  - ปรับเปลี่ยนรูปแบบสหกรณ์ไปเป็นสหกรณ์ consumer co-ops และ co-op banks
  - ปรับเปลี่ยนรูปแบบสหกรณ์เดิมไปเป็นแบบ hybrids
  - ให้ความสำคัญกับสมาชิก
- ปัจจัยที่ทำให้สหกรณ์เริ่มอยู่รอดได้
  - เริ่มมีการพัฒนาระบบและกระบวนการทำงานของสหกรณ์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงแต่ก็ยังประสบกับความท้าทายต่างๆ อยู่
- ปัจจัยที่ทำให้สหกรณ์ประสบความล้มเหลว
  - ปรับตัวหรือพัฒนาช้าเกินไป
  - การบริหารจัดการภายในขาดประสิทธิภาพ ผู้บริหารระดับสูงขาดความสามารถและทักษะในการบริหารงานและไม่สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้
  - มีปัญหาเรื่องการบริหารจัดการเงิน

3.3 รูปแบบการรวมกลุ่มในประเทศ

การรวมกลุ่มในประเทศนั้น คณะที่ปรึกษาได้ทำการศึกษาการรวมกลุ่มในรูปแบบต่างๆ ที่มีในปัจจุบัน อาทิ สหกรณ์ วิสาหกิจชุมชน กลุ่มเกษตรกร เป็นต้น โดยพบว่ามี 4 หน่วยงานหลักที่ทำหน้าที่ส่งเสริมการรวมกลุ่ม ได้แก่ 1) กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย ส่งเสริมการรวมกลุ่มในรูปแบบของการพัฒนาหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงและกลุ่ม OTOP 2) กรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ส่งเสริมการรวมกลุ่มในรูปแบบของวิสาหกิจชุมชน 3) กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ส่งเสริมการรวมกลุ่มในรูปแบบของชุมชนสหกรณ์ สหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกร และ 4) ธนาคาร

เพื่อการเกษตรและสหกรณ์ (ธ.ก.ส.) ส่งเสริมการรวมกลุ่มในรูปแบบของชุมชนต้นแบบเศรษฐกิจพอเพียง นอกจากหน่วยงานที่ส่งเสริมการรวมกลุ่มแล้ว ยังมีหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องที่เข้ามาเพื่อช่วยยกระดับการรวมกลุ่ม ได้แก่ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและส่งแวดล้อม กระทรวงวิทยาศาสตร์ กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงสาธารณสุข และกระทรวงพาณิชย์



รูปที่ 3.19 หน่วยงานที่ส่งเสริมการรวมกลุ่มในประเทศ

3.3.1 หมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียง โดยกรมการพัฒนาชุมชน

ข้อมูลพื้นฐาน: หมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงต้นแบบ

ปี พ.ศ. 2549 กรมการพัฒนาชุมชนได้ตระหนักถึงความสำคัญในการน้อมนำ “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” มาปฏิบัติจนเป็นวิถีชีวิตของสังคมไทย จึงริเริ่มคิดค้นและพัฒนารูปแบบกิจกรรมหมู่บ้านเศรษฐกิจพอพียง โดยเน้นการส่งเสริมการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมของสมาชิกในชุมชนในการขับเคลื่อนการรวมกลุ่มทั้งระบบอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้หมู่บ้านเป็นชุมชนที่เข้มแข็ง เศรษฐกิจฐานรากมั่นคง สามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน โดยใช้กลไกผู้นำชุมชนและแผนชุมชนในการขับเคลื่อนการรวมกลุ่ม โดยในระยะแรกระหว่างปี 2549 - 2551 เน้นการสร้างกระบวนการเรียนรู้ของชุมชน ด้วยเกณฑ์ประเมิน 6 ด้าน 12 ตัวชี้วัด ดังนี้

- ด้านการลดรายจ่าย (ทำสวนครัว ลด ละ เลิกอบายมุข)
- ด้านการเพิ่มรายได้ (มีอาชีพสุจริต ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม)
- ด้านการประหยัด (มีการออม มีกลุ่มออมทรัพย์ฯ)
- ด้านการเรียนรู้ (สืบทอดภูมิปัญญามีการเรียนรู้ปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียง)
- ด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม (ใช้วัตถุดิบในชุมชนประกอบ อาชีพปลูกต้นไม้)
- ด้านการเอื้ออารีต่อกัน (ช่วยเหลือคนจนคนด้อยโอกาส รู้รักสามัคคี)

มีหมู่บ้านที่ผ่านเกณฑ์ตัวชี้วัด รวม 58,537 หมู่บ้าน

ต่อมาในปี พ.ศ. 2552 กรมการพัฒนาชุมชนได้ขยายผลการทำงานสู่ความยั่งยืน โดยขยายหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงให้เป็น “หมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงต้นแบบ” ซึ่งได้จัดทำเกณฑ์ในการประเมินความพร้อมเพื่อพิจารณาศักยภาพใน 4 ด้าน รวม 23 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

- ด้านจิตใจและสังคม มี 7 ตัวชี้วัด
- ด้านเศรษฐกิจ มี 5 ตัวชี้วัด
- ด้านการเรียนรู้ มี 7 ตัวชี้วัด
- ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มี 4 ตัวชี้วัด

ตัวชี้วัด	ระดับ		
	1 พออยู่พอกิน	2 อยู่ดีกินดี	3 มั่งมีศรีสุข
1. ด้านจิตใจและสังคม			
▪ มีความสามัคคีและความร่วมมือของคนในหมู่บ้าน	●	●	●
▪ มีข้อปฏิบัติของหมู่บ้าน	●	●	●
▪ ยึดมั่นในหลักการประชาธิปไตย	●	●	●
▪ มีคุณธรรม/จริยธรรม	●	●	●
▪ มีกองทุนในรูปแบบสวัสดิการแก่สมาชิก		●	●
▪ มีคนในหมู่บ้าน ชุมชนปลอดอบายมุข			●
▪ มีความเชื่อมั่นในปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง			●
2. ด้านเศรษฐกิจ			
▪ มีการจัดทำบัญชีครัวเรือน	●	●	●
▪ มีกิจกรรมลดรายจ่ายและสร้างรายได้	●	●	●
▪ มีการรวมกลุ่มเพื่อการพัฒนาอาชีพหลักของหมู่บ้าน		●	●
▪ มีกิจกรรมการออมที่หลากหลาย		●	●
▪ มีการดำเนินงานในรูปแบบวิสาหกิจชุมชน			●

รูปที่ 3.20 เกณฑ์ในการประเมินความพร้อมหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงต้นแบบ

ตัวชี้วัด	ระดับ		
	1 พออยู่พอกิน	2 อยู่ดีกินดี	3 มั่งมีศรีสุข
3. ด้านการเรียนรู้			
▪ มีข้อมูลของชุมชน	●	●	●
▪ มีการใช้ประโยชน์จากข้อมูลชุมชนและแผนชุมชน	●	●	●
▪ มีการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับศักยภาพ ของหมู่บ้าน/ชุมชน	●	●	●
▪ มีการจัดตั้งศูนย์เรียนรู้ในชุมชน		●	●
▪ มีการปฏิบัติตามหลักการของการพึ่งตนเอง		●	●
▪ มีการค้นหาและใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นในการสร้างคุณค่า			●
▪ มีการสร้างเครือข่ายภาคีการพัฒนา			●
4. ทรัพยากร ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม			
▪ มีจิตสำนึกของการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	●	●	●
▪ มีกลุ่ม /องค์กรด้านสิ่งแวดล้อม		●	●
▪ มีการใช้พลังงานทดแทนที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของชุมชน		●	●
▪ มีการสร้างมูลค่าเพิ่มจากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม			●

รูปที่ 3.20 เกณฑ์ในการประเมินความพร้อมหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงต้นแบบ (ต่อ)

จากเกณฑ์ในการประเมินความพร้อม สามารถนำมาจำแนกประเภทหมู่บ้านเป็น 3 ระดับ ได้แก่

- ระดับที่ 1 “พออยู่ พอกิน” คือ ครัวเรือนมีการพัฒนาจนสามารถพึ่งพาตนเองได้ ทำกิน ทำใช้ ลดรายจ่าย เพิ่มรายได้ และมีการออม ซึ่งหมู่บ้านที่จัดอยู่ในระดับที่ 1 ต้องผ่านการประเมินในตัวชี้วัดหลัก 10 ตัวชี้วัด จาก 23 ตัวชี้วัด
- ระดับที่ 2 “อยู่ดี กินดี” คือ หมู่บ้านที่สามารถบริหารจัดการพัฒนาในรูปแบบกลุ่ม และการพัฒนารายได้ด้วยระบบกลุ่ม สามารถเพิ่มรายได้และขยายโอกาสให้คนในชุมชน ซึ่งหมู่บ้านที่จัดอยู่ในระดับที่ 2 ต้องผ่านการประเมินในตัวชี้วัดหลัก 17 ตัวชี้วัด จาก 23 ตัวชี้วัด
- ระดับที่ 3 “มั่งมี ศรีสุข” คือ หมู่บ้านที่มีการบริหารพัฒนาด้วยองค์กรเครือข่ายในการยกระดับคุณภาพชีวิต เพิ่มโอกาสการประกอบอาชีพและมีสวัสดิการชุมชน ซึ่งหมู่บ้านที่จัดอยู่ในระดับที่ 3 ต้องผ่านการประเมินในตัวชี้วัดหลัก 23 ตัวชี้วัด จาก 23 ตัวชี้วัด

วิธีการพัฒนาหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงต้นแบบ เริ่มจากการเข้าไปสร้างและพัฒนาแกนนำหมู่บ้านให้เป็นผู้นำในการพัฒนาฝึกอบรมให้เป็นครัวเรือนต้นแบบในการขยายผลไปสู่ครัวเรือนอื่นๆ ควบคู่ไปกับการจัดเวทีประชาคมและร่วมวิเคราะห์ข้อมูลของชุมชน อาทิ ข้อมูล จปฐ. (ข้อมูลในระดับครัวเรือนที่แสดงถึงสภาพความจำเป็นพื้นฐานของคนในครัวเรือน) ข้อมูล กชช.2ค (ข้อมูลระดับหมู่บ้านที่แสดงสภาพทั่วไปของหมู่บ้าน) ส่งเสริมการจัดทำบัญชีครัวเรือน รวมทั้งจัดทำและใช้แผนชุมชนเป็นเครื่องมือในการพัฒนาหมู่บ้าน ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ ฝึกอาชีพและส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการชุมชนพึ่งพาตนเอง ผลการดำเนินงาน (ข้อมูล ณ พฤษภาคม 2559) ที่สำคัญ ได้แก่

- มีหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงต้นแบบ 7,309 หมู่บ้าน
- มีผู้นำชุมชน/แกนนำในการพัฒนาหมู่บ้าน 21,927 คน
- มีครอบครัวที่เป็นต้นแบบ 219,270 ครัวเรือน
- มีหมู่บ้านที่เป็นศูนย์เรียนรู้ชุมชน 904 แห่ง

ตัวอย่างหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงต้นแบบมีกระจายอยู่ทั่วประเทศ ซึ่งแต่ละแห่งมีการบูรณาการการทำงานกับหน่วยงานต่างๆ อาทิ กรมส่งเสริมสหกรณ์ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เป็นต้น

ต้นแบบชุมชนเศรษฐกิจพอเพียง : กรมการพัฒนาชุมชน

เป้าหมายการพัฒนาชุมชน 3 ระดับ

- ระดับที่ 1 "พออยู่ พอกิน" คือ ครัวเรือนมีการพัฒนาจนสามารถพึ่งพาตนเองได้ ทำกินทำใช้ ลดรายจ่าย เพิ่มรายได้ และมีการออม
- ระดับที่ 2 "อยู่ดี กินดี" คือ หมู่บ้าน/ชุมชนที่สามารถบริหารจัดการพัฒนาในรูปแบบกลุ่ม และการพัฒนารายได้ด้วยระบบกลุ่ม สามารถเพิ่มรายได้และขยายโอกาสให้คนในชุมชน
- ระดับที่ 3 "มั่งมี ศรีสุข" คือ หมู่บ้าน/ชุมชนที่มีการบริหารพัฒนาด้วยองค์กรเครือข่ายในการยกระดับคุณภาพชีวิต เพิ่มโอกาสการประกอบอาชีพและมีสวัสดิการชุมชน

วิธีการ

- เข้าไปสร้างและพัฒนาแกนนำหมู่บ้านให้เป็นผู้นำในการพัฒนาฝึกอบรมครอบครัว พัฒนาให้เป็นครัวเรือนต้นแบบในการขยายผลไปสู่ครัวเรือนอื่นๆ
- จัดเวทีประชาคมและร่วมวิเคราะห์ข้อมูลของชุมชน
  - จปฐ. : ข้อมูลในระดับครัวเรือนที่แสดงถึงสภาพความจำเป็นพื้นฐานของคนในครัวเรือน
  - กชช.2ค : ข้อมูลระดับหมู่บ้านที่แสดงสภาพทั่วไปของหมู่บ้าน
  - บัญชีครัวเรือน
- จัดทำและใช้แผนชุมชนเป็นเครื่องมือในการพัฒนาหมู่บ้าน ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ ฝึกอาชีพและส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการชุมชนพึ่งพาตนเอง
- ผลการดำเนินงาน (ข้อมูล ณ พฤษภาคม 2559)
  - มีหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงต้นแบบ 7,309 หมู่บ้าน
  - มีผู้นำชุมชน/แกนนำในการพัฒนาหมู่บ้าน 21,927 คน
  - มีครอบครัวที่เป็นต้นแบบ 219,270 ครัวเรือน
  - มีหมู่บ้านที่เป็นศูนย์เรียนรู้ชุมชน 904 แห่ง

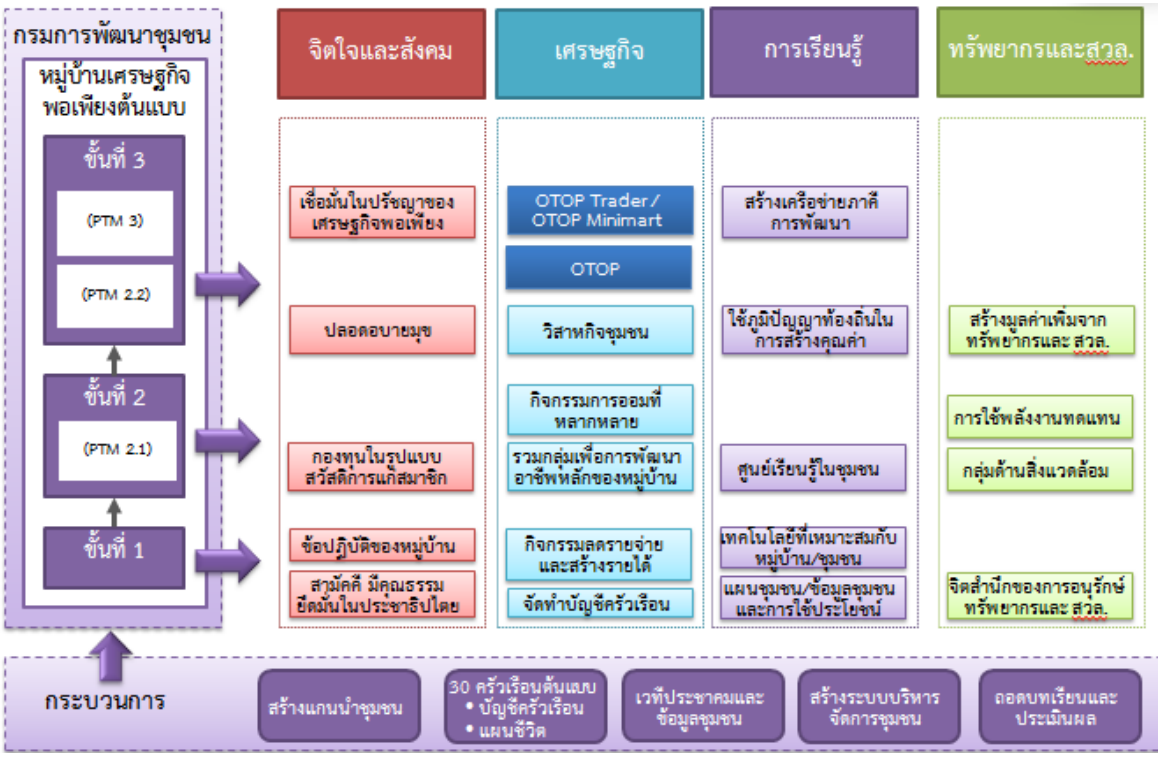
รูปที่ 3.21 ต้นแบบชุมชนเศรษฐกิจพอเพียงของกรมการพัฒนาชุมชน

ตารางที่ 3.1 ตัวอย่างรายชื่อหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงต้นแบบ

ตัวอย่างรายชื่อหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงต้นแบบ						
ที่มีการบูรณาการหลายหน่วยงานและเป็นต้นแบบในการศึกษาดูงาน						
ที่	**ชื่อบ้าน**	**หมู่ที่**	**ตำบล**	**อำเภอ**	**จังหวัด**	**ระดับการพัฒนา**
1	คลองซอยที่11	2	บึงทองหลาง	ลำลูกกา	ปทุมธานี	มั่งมีศรีสุข
2	ทุ่งกระโปรง	12	ป่าขะ	บ้านนา	นครนายก	อยู่ดีกินดี
3	หัวอ่าว	5	บางช้าง	สามพราน	นครปฐม	อยู่ดี กินดี
4	สะพานดำ	11	วัดแก้ว	บางแพ	ราชบุรี	มั่งมีศรีสุข
5	นากลาง	9	โคกกลอย	ตะกั่วทุ่ง	พังงา	อยู่ดี กินดี
6	บุรีรัมย์	1	ในวงใต้	ลัอุ่น	ระนอง	อยู่ดี กินดี
7	เกตรี	3	เกตรี	เมืองสตูล	สตูล	อยู่ดี กินดี
8	จำรุง	7	เนินฆ้อ	แกลง	ระยอง	มั่งมีศรีสุข
9	ถ่อนนาลับ	1	ถ่อนนาลับ	บ้านดุง	อุดรธานี	มั่งมีศรีสุข
10	ธาตุทอง	8	ละลม	ภูสิงห์	ศรีสะเกษ	พออยู่พอกิน
11	หนองแก	4	หนองไผ่	แก้งคร้อ	ชัยภูมิ	มั่งมีศรีสุข
12	แม่ใจใต้	7	เวียง	ฝาง	เชียงใหม่	มั่งมีศรีสุข
13	โป่งเทวี	2	บ้านโป่ง	เวียงป่าเป้า	เชียงราย	มั่งมีศรีสุข
14	ซาววา	1	พระพุทธบาท	เชียงกลาง	น่าน	มั่งมีศรีสุข

⌗ บทบาทของกรมการพัฒนาชุมชนในการขับเคลื่อนการรวมกลุ่ม

กรมการพัฒนาชุมชนมีบทบาทหน้าที่ในการสร้างทรัพยากรมนุษย์ และยกระดับให้เกิดการรวมกลุ่ม พร้อมทั้งประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องในเรื่องที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการสร้างทรัพยากรมนุษย์จะมุ่งเน้นไปที่ “การสร้างผู้นำ” โดยเฉพาะผู้นำที่เป็นทางการในพื้นที่ เช่น กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ซึ่งอยู่ในสายความสัมพันธ์ตามโครงสร้างของกระทรวงมหาดไทยที่มีอยู่เดิม อีกทั้งยังเป็นหน่วยการปกครองที่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด หน่วยงานหลักของกรมการพัฒนาชุมชนโดยเฉพาะ (1) สำนักส่งเสริมความเข้มแข็งชุมชน (2) สำนักส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่นและวิสาหกิจชุมชน และ (3) สำนักพัฒนาทุนและองค์กรการเงินชุมชน จะเป็นหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อนการรวมลุ่ม โดยเริ่มต้นตั้งแต่การสร้างทรัพยากรมนุษย์ การเป็นแหล่งในการส่งเสริมด้านทุน และการพัฒนาในด้านธุรกิจ



รูปที่ 3.22 โครงสร้างการพัฒนากลุ่มของกรมการพัฒนาชุมชน

3.3.2 ชุมชนต้นแบบเศรษฐกิจพอเพียง โดย ธ.ก.ส.

⌗ ที่มาและความสำคัญ

ธ.ก.ส. มุ่งต่อยอดกิจกรรมพัฒนาชนบทผ่านชุมชนต้นแบบตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและทฤษฎีใหม่ที่มีศักยภาพในระดับที่ โดยพัฒนาขึ้นเป็น “ศูนย์เรียนรู้เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจพอเพียงต้นแบบ ธ.ก.ส.” ซึ่งได้ดำเนินการติดต่อกันมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 จนถึงปัจจุบัน โดยมุ่งหวังให้เป็นสถานที่รวบรวมและถ่ายทอดองค์ความรู้ตามภูมิสังคม อาทิเช่น การบริหารจัดการเกษตรครบวงจร การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตตามผลผลิตหลัก การบริหารจัดการดิน น้ำ พันธุ์พืช/สัตว์ และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ โดยเฉพาะการตามเก็บป่าและปลูกสร้างป่า รวมถึงเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจชุมชนมาขยายผลสู่เกษตรกรรายย่อยที่เป็นลูกค้า ธ.ก.ส. และประชาชนชาวไทยให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นอย่างยั่งยืน

⌗ การประเมิน/ตัวชี้วัดความพร้อมในการจัดตั้งชุมชนเศรษฐกิจพอเพียง

ธ.ก.ส. จัดทำตัวชี้วัดความพร้อมในการจัดตั้งชุมชนเศรษฐกิจพอเพียง โดยพิจารณาจากองค์ประกอบ 3 ด้าน รวม 29 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

- ด้านการเรียนรู้และการเติบโตของคน/กลุ่ม
  - ระดับบุคคล (ผู้นำและสมาชิก) มี 11 ตัวชี้วัด
  - ระดับกลุ่ม (ผู้นำและสมาชิก) มี 8 ตัวชี้วัด
- ด้านเศรษฐกิจ มี 9 ตัวชี้วัด
- ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม มี 1 ตัวชี้วัด

จากผลการประเมินดังกล่าว จะนำมาแบ่งระดับชุมชนออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่

- ชุมชนต้นแบบขั้นที่ 1: การพึ่งพาตนเอง เน้นที่การพัฒนาคน
- ชุมชนต้นแบบขั้นที่ 2: การพึ่งพาซึ่งกันและกัน เน้นที่การพัฒนากลุ่ม
- ชุมชนต้นแบบขั้นที่ 3: การเชื่อมโยงธุรกิจชุมชน เน้นที่การพัฒนาเป็นเครือข่ายเศรษฐกิจชุมชน

ตัวชี้วัด	ระดับ		
	1 พึ่งพาตนเอง	2 พึ่งพาซึ่งกันและกัน	3 เชื่อมโยงธุรกิจชุมชน
1. ด้านการเรียนรู้และการเติบโตของคน/กลุ่ม			
1.1 ระดับบุคคล (ผู้นำและสมาชิก)			
▪ ร้อยละครัวเรือนที่จดบันทึกบัญชีครัวเรือน (ร้อยละ 40)	●	●	●
▪ ร้อยละครัวเรือนที่มีการออมเงินเพิ่มเป็นประจำ	●	●	●
▪ ร้อยละครัวเรือนที่เข้าร่วมในการเรียนรู้เรื่องการลดค่าใช้จ่ายในครัวเรือน	●	●	●
▪ ร้อยละครัวเรือนที่นำความรู้การลดรายจ่ายในครัวเรือนที่ได้จากการเรียนรู้ไปปฏิบัติ	●	●	●
▪ ร้อยละครัวเรือนที่เข้าร่วมในการเรียนรู้เรื่องการลดค่าใช้จ่ายในการผลิต	●	●	●
▪ ร้อยละครัวเรือนที่นำความรู้การลดรายจ่ายในการผลิตที่ได้จากการเรียนรู้ไปปฏิบัติ	●	●	●
▪ การสนับสนุนการขับเคลื่อนของผู้นำท้องถิ่น	●	●	●
▪ ร้อยละผู้นำตามธรรมชาติในชุมชน	●	●	●
▪ สมาชิกชุมชนมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลของครัวเรือนต่อกรรมการชุมชนเพื่อจัดทำแผนชุมชน		●	●
▪ สมาชิกชุมชนมีการจัดตั้งกลุ่มเพื่อร่วมกันดำเนินกิจกรรมด้านการรวมกันผลิต กลุ่มทางวัฒนธรรมชุมชนและรวมกันซื้อ รวมกันขาย กลุ่มออมทรัพย์ กลุ่มบริการร้านค้า กลุ่มทรัพยากรธรรมชาติ หรือกลุ่มอื่นๆ		●	●
▪ ผู้นำกลุ่มต่างๆ ในชุมชนมีการจัดตั้งเป็นองค์คณะเครือข่ายภายในชุมชน			●

รูปที่ 3.23 เกณฑ์ในการประเมิน/ตัวชี้วัดความพร้อมในการจัดตั้งชุมชนเศรษฐกิจพอเพียง

ตัวชี้วัด	ระดับ		
	1 พึ่งพาตนเอง	2 พึ่งพาซึ่งกันและกัน	3 เชื่อมโยงธุรกิจชุมชน
1. ด้านการเรียนรู้และการเติบโตของคน/กลุ่ม			
1.2 ระดับกลุ่ม			
▪ ชุมชนมีองค์คณะหรือกรรมการชุมชน		●	●
▪ ชุมชนมีการจัดทำแผนชุมชน		●	●
▪ จำนวนกลุ่มทุกประเภทที่มีการจัดตั้งในชุมชน		●	●
▪ จำนวนกลุ่มทุกประเภทที่มีการจัดตั้งในชุมชนที่มีการประชุมและมีสมาชิกมาร่วมประชุมเกินกว่า 60%		●	●
▪ จำนวนกลุ่มที่เคยได้รับเงินงบประมาณสนับสนุนจากภาครัฐในกิจการของกลุ่ม		●	●
▪ อัตราส่วนจำนวนสมาชิกของทุกกลุ่มรวมกัน (ไม่นับซ้ำ) ต่อจำนวนครัวเรือนในชุมชนทั้งหมด		●	●
▪ จำนวนกลุ่มที่มีการจัดทำแผนธุรกิจประจำปี			●
▪ จำนวนครั้งการร่วมประชุมเพื่อกำหนดแนวทางการร่วมมือระหว่างกลุ่มในรอบปีที่ผ่านมา			●

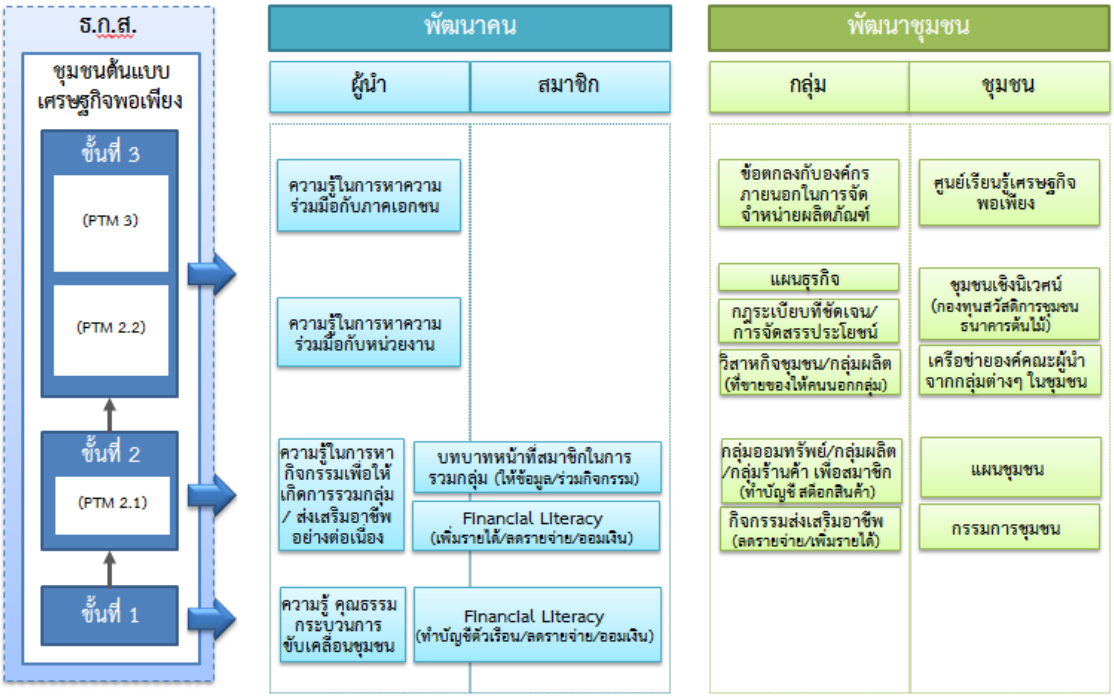
รูปที่ 3.24 เกณฑ์ในการประเมิน/ตัวชี้วัดความพร้อมในการจัดตั้งชุมชนเศรษฐกิจพอเพียง (ต่อ)

ตัวชี้วัด	ระดับ		
	1 พึ่งพาตนเอง	2 พึ่งพาซึ่งกันและกัน	3 เชื่อมโยงธุรกิจชุมชน
2. ด้านเศรษฐกิจ			
▪ จำนวนกลุ่มทุกประเภทที่มีการจัดทำบัญชี สต็อกสินค้าเป็นปัจจุบัน		●	●
▪ จำนวนกลุ่มที่มีเงินลงทุนเกินกว่า 10,000 บาท		●	●
▪ อัตราส่วน จำนวนลูกค้าธนาคารต่อจำนวนครัวเรือนทั้งหมด		●	●
▪ อัตราส่วน หนี้ค้างชำระ ต่อ จำนวนเงินกู้ (ต้นเงิน) ทั้งหมด		●	●
▪ จำนวนกลุ่มที่จำหน่ายผลผลิตของกลุ่มให้บุคคลอื่นที่ไม่ใช่สมาชิกตนเอง			●
▪ จำนวนกลุ่มที่ต้องกู้เงินจากสถาบันการเงินเพื่อดำเนินธุรกิจของกลุ่ม			●
▪ จำนวนโครงการที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐในรอบ 3 ปีย้อนหลัง และจำนวนงบประมาณที่ได้รับ			●
▪ จำนวนโครงการในปัจจุบันมีการดำเนินการตามที่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐอย่างต่อเนื่อง			●
▪ จำนวนกลุ่มที่จัดตั้งในชุมชนที่ทำข้อตกลงกับองค์กรภายนอกในการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ชุมชน			●
3. ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม			
▪ การจัดตั้งกองทุนสวัสดิการในชุมชน			●

รูปที่ 3.25 เกณฑ์ในการประเมิน/ตัวชี้วัดความพร้อมในการจัดตั้งชุมชนเศรษฐกิจพอเพียง (ต่อ)

⌖ โครงสร้างการพัฒนากลุ่มของ ธ.ก.ส.

การพัฒนาชุมชนเศรษฐกิจต้นแบบของ ธ.ก.ส. ทั้ง 3 ระดับ จะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาพัฒนาคนและการพัฒนาชุมชน โดยในการพัฒนาคนนั้นจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้นำและสมาชิก ส่วนการพัฒนาชุมชนจะให้ความสำคัญกับการพัฒนากลุ่มและชุมชน



รูปที่ 3.26 โครงสร้างการพัฒนาชุมชนเศรษฐกิจต้นแบบของ ธ.ก.ส.

⌗ วิธีการขับเคลื่อนการรวมกลุ่มของ ธ.ก.ส.

- เตรียมความพร้อมด้านบุคลากร ประกอบด้วย พนักงานธนาคาร และผู้นำชุมชน
  - พนักงานธนาคาร : กำหนดให้มีคณะทำงานชุมชนต้นแบบเศรษฐกิจพอเพียง
  - ผู้นำชุมชน : ฝึกอบรมผู้นำชุมชนในหลักสูตรกระบวนการขับเคลื่อนชุมชนฯ
- ประเมินและจัดลำดับขั้นชุมชนตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อพิจารณาจัดกระบวนการพัฒนาต่อเนื่องอย่างเหมาะสม
- กำหนดให้ใช้เวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นเครื่องมือหลัก
  - ให้สาขาดำเนินการจัดเวทีเรียนรู้ร่วมกับชุมชน โดยใช้ผู้นำชุมชนเป็นผู้ขับเคลื่อนหลัก จัดเวทีเรียนรู้เป็นประจำทุกเดือน ทำบันทึกผลให้เห็นพัฒนาการเรียนรู้ของชุมชน
- กำหนดให้มีตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ
  - ระดับบุคคล: จำนวนสมาชิกชุมชนที่เข้าร่วมโครงการและมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในเรื่อง การจดบัญชีครัวเรือน การลดรายจ่ายในการผลิตและในครัวเรือน การออมเงิน
  - ระดับชุมชน ได้แก่ การมีแผนชุมชนและนำแผนชุมชนไปปฏิบัติ จำนวนของการรวมกลุ่มเพื่อทำกิจกรรมขับเคลื่อนแผนชุมชน จำนวนแผนธุรกิจชุมชน การมีกองทุนสวัสดิการชุมชน การสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงธุรกิจชุมชน

เป้าหมายการพัฒนาชุมชน 3 ขั้น

- ขั้นที่ 1 ก่อเกิดจิตสำนึกในการพึ่งพาตนเองของสมาชิกชุมชน
- ขั้นที่ 2 ขับเคลื่อนสู่การรวมกลุ่มพึ่งพาซึ่งกันและกันในชุมชนและระหว่างชุมชน
- ขั้นที่ 3 พัฒนาเป็นวิสาหกิจชุมชนและเชื่อมโยงเครือข่ายเศรษฐกิจชุมชน

วิธีการ

1. เตรียมความพร้อมด้านบุคลากร ประกอบด้วย พนักงานธนาคาร และผู้นำชุมชน
   - พนักงานธนาคาร : กำหนดให้มีคณะทำงานชุมชนต้นแบบเศรษฐกิจพอเพียง
   - ผู้นำชุมชน : ฝึกอบรมผู้นำชุมชนในหลักสูตรกระบวนการขับเคลื่อนชุมชนฯ
2. จัดลำดับขั้นชุมชนตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อพิจารณาจัดกระบวนการพัฒนาต่อเนื่องอย่างเหมาะสม
3. กำหนดให้ใช้เวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นเครื่องมือหลัก
   - ให้สาขาดำเนินการจัดเวทีเรียนรู้ร่วมกับชุมชน โดยใช้ผู้นำชุมชนเป็นผู้ขับเคลื่อนหลัก จัดเวทีเรียนรู้เป็นประจำทุกเดือน ทำบันทึกผลให้เห็นพัฒนาการเรียนรู้ของชุมชน
4. กำหนดให้มีตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ
   - ระดับบุคคล: จำนวนสมาชิกชุมชนที่เข้าร่วมโครงการและมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในเรื่อง การจดบัญชีครัวเรือน การลดรายจ่ายในการผลิตและในครัวเรือน การออมเงิน
   - ระดับชุมชน ได้แก่ การมีแผนชุมชนและนำแผนชุมชนไปปฏิบัติ จำนวนของการรวมกลุ่มเพื่อทำกิจกรรมขับเคลื่อนแผนชุมชน จำนวนแผนธุรกิจชุมชน การมีกองทุนสวัสดิการชุมชน การสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงธุรกิจชุมชน

รูปที่ 3.27 เป้าหมายและวิธีการพัฒนาชุมชน 3 ขั้น

✠ รูปแบบการบูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานในพื้นที่และผลสำเร็จ

ในปี พ.ศ. 2554 ธ.ก.ส. ได้กำหนดเป็น “วาระแห่ง ธ.ก.ส.” ขึ้น เพื่อมุ่งให้เกิดการขยายผลโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริตามทฤษฎีใหม่ โดยสร้างเครือข่ายการพัฒนาชุมชนและเกษตรกรด้วยการร่วมมือกับภาคีพัฒนา ทั้งสถาบันการเงิน ภาคธุรกิจ ภาคเอกชน และภาคราชการ ในลักษณะบูรณาการเชิงระบบ เพื่อเข้าไปสนับสนุนด้านเงินทุน การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการตลาดของเกษตรกรอย่างครบวงจรและยั่งยืน ข้อมูล ณ ปี พ.ศ. 2555 พบว่า ธ.ก.ส. สามารถพัฒนาชุมชนต้นแบบเศรษฐกิจพอเพียงได้ทั้งสิ้น 6,450 แห่ง ประกอบด้วย ชุมชนต้นแบบเศรษฐกิจพอเพียงขั้นที่ 1 จำนวน 5,000 แห่ง ชุมชนต้นแบบเศรษฐกิจพอเพียงขั้นที่ 2 จำนวน 1,000 แห่ง และชุมชนต้นแบบเศรษฐกิจพอเพียงขั้นที่ 3 จำนวน 450 แห่ง

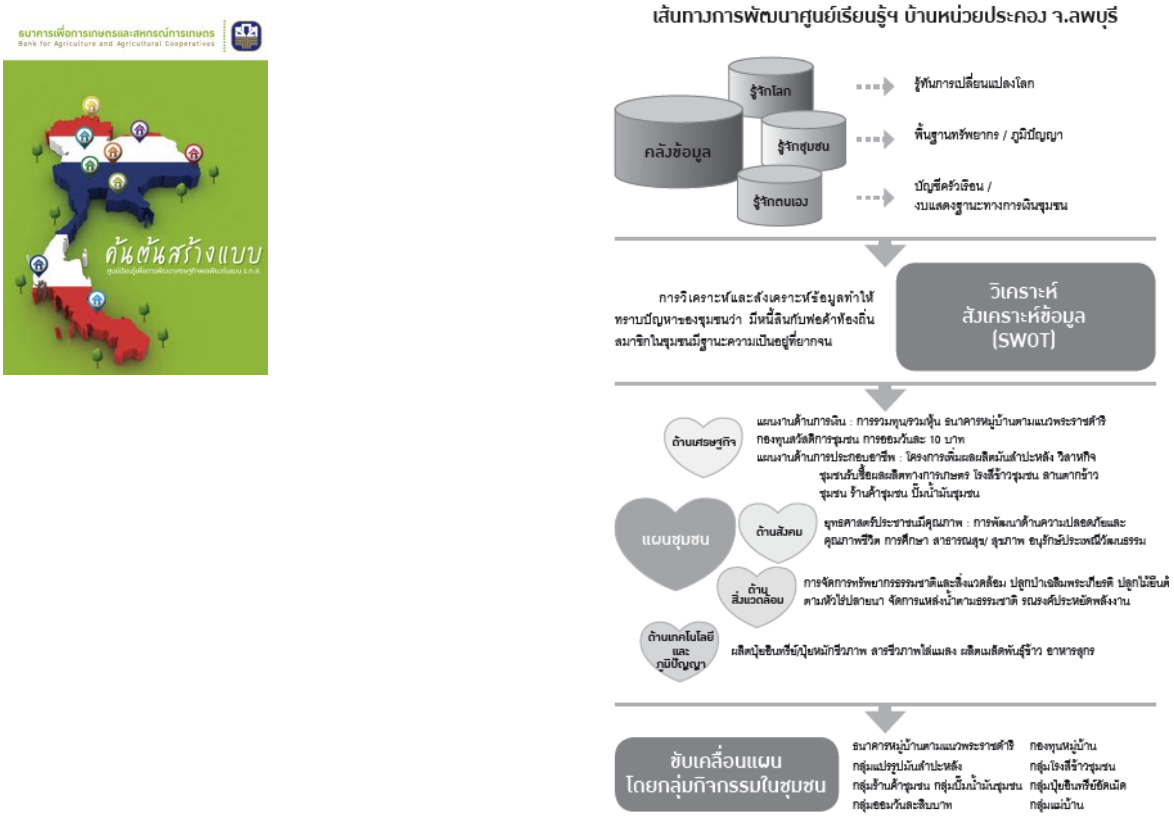
ต้นแบบชุมชนเศรษฐกิจพอเพียง

โครงการ	ผลการดำเนินงาน			เป้าหมายปีบัญชี 2556
	2553	2554	2555	
โครงการพัฒนาชุมชนต้นแบบตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	3,510	4,981	6,450	7,800
ชุมชนต้นแบบเศรษฐกิจพอเพียงชั้นที่ 1	3,016	4,057	5,000	6,000
ชุมชนต้นแบบเศรษฐกิจพอเพียงชั้นที่ 2	344	607	1,000	1,200
ชุมชนต้นแบบเศรษฐกิจพอเพียงชั้นที่ 3	150	317	450	600

ชุมชนต้นแบบเศรษฐกิจพอเพียงชั้นที่ 3

ลำดับ	รหัสชุมชนฯ	ชื่อชุมชนฯ	ที่อยู่	ขั้น	ครัวเรือน	จำนวนสมาชิก
1	57010296	บ้านหนองบัวแดง	หม่ 5 ตำบลแม่ข้าวต้ม อ.เมือง จ.เชียงราย	3	312	58
2	57050608	บ้านบวกขอน	ม.8 ต.ห้วงัม อ.พาน จ.เชียงราย	3	184	62
3	57100307	ชุมชนทุ่งฟ้าผ่า	หมู่ที่ 7 ตำบลแม่พริก อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย	3	166	193
4	57071102	บ้านป่ายาง	ม.2 ต.ศรีค้ำ อ.แม่จัน จ.เชียงราย	3	176	185
5	57090203	ชุมชนบ้านสันยาว	หมู่ที่ 3 ต. ห้วยไคร้ อ.แม่สาย จ. เชียงราย	3	145	115
6	57110302	บ้านโป่ง	บ้านโป่ง ม.2 ต.บ้านโป่ง อ.เวียงป่าเป้า จ.เชียงราย	3	215	26
7	57060307	บ้านสันป่าคาม	หมู่ที่ 7 ต. สันมะค่า อ. ป่าแดด จ. เชียงราย	3	165	154
8	57030812	บ้านศรีชัยมงคล	ม.12 ต.ศรีดอนชัย อ.เชียงของ จ.เชียงราย 57140	3	206	107

รูปที่ 3.28 ต้นแบบชุมชนเศรษฐกิจพอเพียงโดย ธ.ก.ส.



รูปที่ 3.29 ตัวอย่างเครื่องมือวิเคราะห์และเส้นทางพัฒนาชุมชนต้นแบบ

แผนการดำเนินงานในปี พ.ศ. 2558 ถึง 2560 ทาง ธ.ก.ส. ได้จัดสรรงบประมาณปีละ 200 ล้านบาท รวม 600 ล้านบาท โดยเน้นพัฒนาเชื่อมโยงองค์ความรู้จากศูนย์ศึกษาการพัฒนาอันเนื่องจากพระราชดำริทั้ง 6 แห่ง ใช้คนและชุมชนเป็นศูนย์กลางผ่านชุมชนต้นแบบและศูนย์เรียนรู้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่เป็นรูปธรรม ประกอบด้วย 5 แผนงานหลัก คือ แผนงานที่ 1 การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน แผนงานที่ 2 การพัฒนาต้นแบบเกษตรกรทันสมัย แผนงานที่ 3 การพัฒนาต้นกล้าทายาทเกษตรกรมืออาชีพ แผนงานที่ 4 การพัฒนาสหกรณ์ต้นแบบ และแผนงานที่ 5 การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจชุมชน

สำหรับโครงการดังกล่าวจะบูรณาการความร่วมมือของภาคีโครงการเสริมสร้างความเข้มแข็งของภาคเกษตรไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยมุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมายที่ประสบความสำเร็จสาขาต่างๆ ประกอบด้วย ชุมชนต้นแบบตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 8,000 ชุมชน ศูนย์เรียนรู้เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจพอเพียงต้นแบบ ธ.ก.ส. 315 แห่ง เกษตรกรคนเก่ง ครูเกษตรกร และเกษตรกรทันสมัย 3,000 คน ทายาทเกษตรกร 600 คน สหกรณ์การเกษตร (สกก.) 1,034 แห่ง และสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาด (สกต.) 77 แห่ง

ทั้งนี้ การดำเนินโครงการดังกล่าว จะประสานการทำงานร่วมกับเครือข่ายภาคีพัฒนา ประกอบด้วย สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ มูลนิธิอาสาเพื่อนพึ่ง (ภาฯ) ยามยาก สภากาชาดไทย สำนักงานขับเคลื่อนการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงมหาดไทย สถาบันการศึกษา สภาเกษตรกรแห่งชาติ และมูลนิธิอาจารย์จำเนียร สาระนาค (มจส.)

ธ.ก.ส.หวังว่าจะได้ต้นแบบของเกษตรกรทันสมัย 500 คน ต้นแบบชุมชนที่เข้มแข็ง 8,000 แห่ง และ ต้นแบบสหกรณ์ที่ดี 249 แห่ง เพื่อให้เป็นแหล่งศึกษาดูงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของเกษตรกร สร้างโอกาสการเข้ามาเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและเชื่อมโยงการตลาด ตลอดจนการเพิ่มมูลค่าการเพิ่มผลผลิต 9 พืชหลัก จำแนกเป็นเกษตรกรประมาณ 3 ล้านราย ชุมชนประมาณ 30,000 ชุมชน และสหกรณ์การเกษตรประมาณ 1,111 แห่ง

3.3.3 สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร โดยกรมส่งเสริมสหกรณ์

⌗ พัฒนาการสำคัญของสหกรณ์ในประเทศไทย

สหกรณ์ในประเทศไทยมีพัฒนาการมายาวนานกว่าร้อยปี โดยมีจุดเปลี่ยนที่สำคัญในช่วงปี พ.ศ. 2517 ถึง 2518 ได้มีการควบรวมสหกรณ์หาทุนแล้วจัดตั้งเป็นสหกรณ์การเกษตร ซึ่งวางเป้าหมายไว้ที่ 1 อำเภอ มีสหกรณ์การเกษตร 1 แห่ง เพื่อทำหน้าที่ในด้านการทำธุรกิจและจัดหาสินเชื่อ โดยเฉพาะการจัดหาปัจจัยการผลิตมาจำหน่ายให้แก่สมาชิกสหกรณ์ ทำให้สหกรณ์การเกษตรในแต่ละอำเภอมีการเติบโตจนขนาดใหญ่มาก การพัฒนาของสหกรณ์ได้มีเติบโตเป็นอย่างดีเพราะการสนับสนุนจากภาครัฐ ช่วงปี พ.ศ. 2530 ถึง 2539 รัฐได้อุดหนุนงบประมาณให้แก่สหกรณ์ สำหรับการจัดสร้างสถานที่เก็บรวบรวมผลผลิตทางการเกษตร เช่น ยุ้งฉาง ไซโล เป็นต้น และ ในราว พ.ศ. 2545 ได้สนับสนุนงบประมาณเพื่อพัฒนาด้านการแปรรูป เช่น โรงงานสกัดน้ำมันปาล์ม เป็นต้น

จุดเปลี่ยนสำคัญ คือ ในปี พ.ศ. 2545 ได้มีการปรับปรุงการบริหารราชการแผ่นดิน โดยกรมส่งเสริมสหกรณ์และหน่วยงานอื่นๆ ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์จะมาตั้งหน่วยงานรวมกันที่จังหวัด

โดยให้เหลือหน่วยงานเกษตรอำเภออยู่ในพื้นที่เพียงหน่วยงานเดียว จึงทำให้ความใกล้ชิดระหว่างประชาชนกับสหกรณ์เริ่มห่างกันออกไป ส่งผลให้ในช่วงปี พ.ศ. 2553 ถึง 2554 สหกรณ์ได้เผชิญกับวิกฤติเพราะเหตุที่สหกรณ์มีขนาดใหญ่และมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น แต่แนวโน้มการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสหกรณ์กับสมาชิกกลับดำเนินไปในทิศทางที่แย่ลงแม้ว่าภาพรวมของสหกรณ์การดำเนินงานจะมีประสิทธิภาพก็ตาม

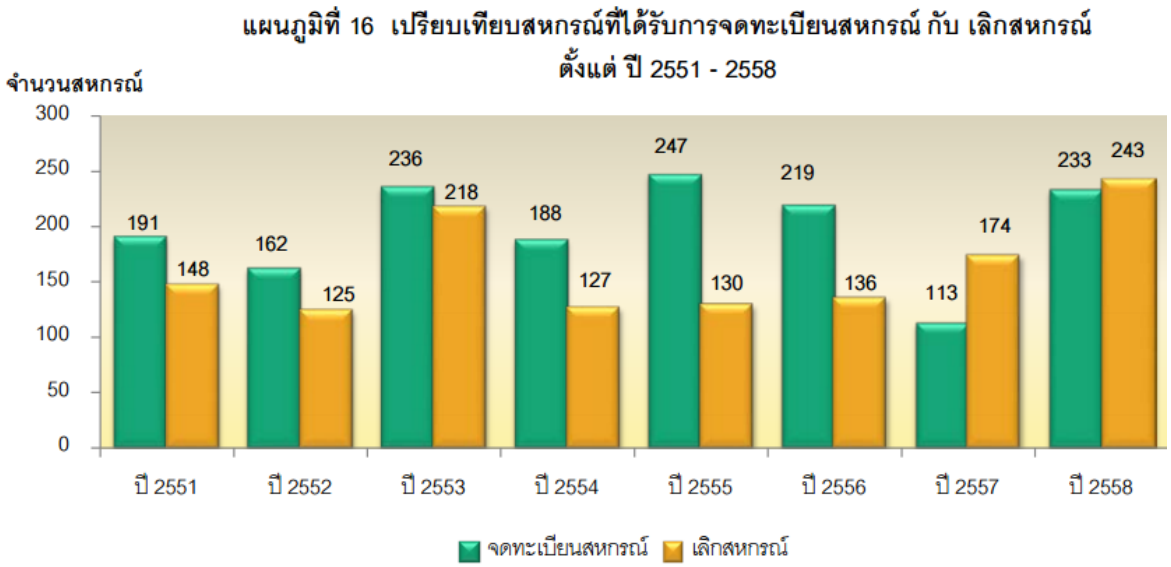
ข้อมูลของสหกรณ์ในประเทศไทย

กรมส่งเสริมสหกรณ์เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบหลักในการส่งเสริมการรวมกลุ่มในรูปแบบสหกรณ์ โดยดำเนินงานตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และฉบับที่ 2 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2553 รวมถึงกฎ/ประกาศ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ที่เกี่ยวข้อง ตามมาตรา 4 พ.ร.บ. สหกรณ์ พ.ศ. 2542 นิยามสหกรณ์ไว้ว่า “คณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม โดยช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัตินี้” โดยกฎกระทรวง กำหนดประเภทของสหกรณ์ที่จะรับจดทะเบียน พ.ศ. 2548 ได้กำหนดประเภทสหกรณ์ที่จะรับจดทะเบียนไว้ 7 ประเภท ได้แก่ 1) สหกรณ์การเกษตร 2) สหกรณ์ประมง 3) สหกรณ์นิคม 4) สหกรณ์ร้านค้า 5) สหกรณ์บริการ 6) สหกรณ์ออมทรัพย์ และ 7) สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน

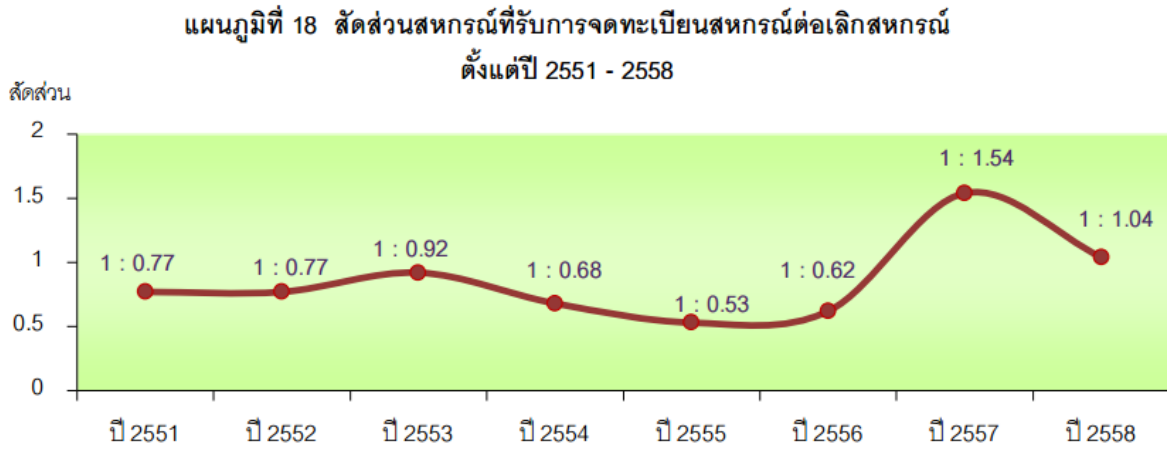
ตารางที่ 3.2 จำนวนสหกรณ์ทั้งหมดในประเทศไทย แยกตามประเภท

ประเภทสหกรณ์	สถานะสหกรณ์											
	ยังไม่เริ่มดำเนินการ			ดำเนินการ			เลิกสหกรณ์ (อยู่ระหว่างชำระบัญชี)			รวม		
	สหกรณ์	ชุมนุมสหกรณ์	รวม	สหกรณ์	ชุมนุมสหกรณ์	รวม	สหกรณ์	ชุมนุมสหกรณ์	รวม	สหกรณ์	ชุมนุมสหกรณ์	รวม
สหกรณ์ภาคการเกษตร	153	7	160	3,626	94	3,720	809	17	826	4,588	118	4,706
สหกรณ์การเกษตร	144	5	149	3,469	93	3,562	773	16	789	4,386	114	4,500
สหกรณ์ประมง	9	1	10	68	1	69	30	1	31	107	3	110
สหกรณ์นิคม	0	1	1	89	0	89	6	0	6	95	1	96
สหกรณ์นอกภาคการเกษตร	130	0	130	3,110	21	3,131	302	1	303	3,542	22	3,564
สหกรณ์ออมทรัพย์	28	0	28	1,388	9	1,397	71	0	71	1,487	9	1,496
สหกรณ์ร้านค้า	7	0	7	154	3	157	77	0	77	238	3	241
สหกรณ์บริการ	79	0	79	1,040	6	1,046	144	0	144	1,263	6	1,269
สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน	16	0	16	528	3	531	10	1	11	554	4	558
รวม	283	7	290	6,736	115	6,851	1,111	18	1,129	8,130	140	8,270

ปัจจุบันพบว่ามีสหกรณ์จำนวนมากที่ยุติการดำเนินงานลง โดยจากสถิติพบว่าในช่วงปี พ.ศ. 2557 ถึง 2558 จำนวนสหกรณ์ที่จัดตั้งใหม่มีน้อยกว่าจำนวนสหกรณ์ที่เลิกกิจการไป คิดเป็นสัดส่วน 1:1.54 และ 1:1.04 ตามลำดับ



รูปที่ 3.30 เปรียบเทียบจำนวนสหกรณ์ที่จดทะเบียนจัดตั้งใหม่ต่อสหกรณ์ที่เลิกดำเนินการปี 2551-2558



รูปที่ 3.31 เปรียบเทียบสัดส่วนสหกรณ์ที่จดทะเบียนจัดตั้งใหม่ต่อสหกรณ์ที่เลิกดำเนินการปี 2551-2558

ในส่วนของจำนวนสมาชิกสหกรณ์และมูลค่าทางธุรกิจของสหกรณ์พบว่าจำนวนสมาชิกสหกรณ์มีจำนวนเพิ่มขึ้นทุกปีตั้งแต่ปี พ.ศ. 2556 ถึง 2558 โดยในปีพ.ศ. 2558 มีจำนวนสมาชิกสหกรณ์มากถึง 11,487,227 คน โดยแยกเป็นสมาชิกของสหกรณ์ภาคการเกษตร จำนวน 3,779 คน และสมาชิกของสหกรณ์นอกภาคการเกษตร จำนวน 3,240 คน นอกจากนั้นในส่วนของมูลค่าทางธุรกิจในปีพ.ศ. 2558 พบว่ามีมูลค่าสูงถึง 2,229684.75 ล้านบาท ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 16.53 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ

ตารางที่ 3.3 จำนวนสมาชิกสหกรณ์ ปี 2556-2558

ปี	จำนวน (คน)	
	สหกรณ์	กลุ่มเกษตรกร
2558 (ณ วันที่ 1 ม.ค. 2559)	11,487,227	549,945
2557 (ณ วันที่ 1 ม.ค. 2558)	11,470,013	582,546
2556 (ณ วันที่ 1 ม.ค. 2557)	11,275,804	612,798

ปรับจาก http://www.cpd.go.th/download/PDF/coop3y.pdf

ตารางที่ 3.4 จำนวนสมาชิกสหกรณ์ แยกตามประเภท

ตารางที่ 4 จำนวนสมาชิกสหกรณ์ แยกตามประเภท ณ วันที่ 1 มกราคม 2559

ประเภทสหกรณ์	สหกรณ์		
	จำนวนสหกรณ์ (ไม่รวมชุมนุม)	จำนวนสมาชิก (หน่วย : คน)	สัดส่วน (คน/สหกรณ์)
สหกรณ์ภาคการเกษตร	3,779	6,604,980	1,748
สหกรณ์การเกษตร	3,613	6,403,733	1,772
สหกรณ์ประมง	77	15,500	201
สหกรณ์นิคม	89	185,747	2,087
สหกรณ์นอกภาคการเกษตร	3,240	4,882,247	1,507
สหกรณ์ออมทรัพย์	1,416	2,889,496	2,041
สหกรณ์ร้านค้า	161	704,185	4,374
สหกรณ์บริการ	1,119	482,114	431
สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน	544	806,452	1,482
รวมทั้งประเทศ	7,019	11,487,227	1,637

ตารางที่ 3.5 มูลค่าทางธุรกิจของสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกรย้อนหลัง 3 ปี

ปี	มูลค่าทางธุรกิจ(ล้านบาท)		สัดส่วนต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (เปอร์เซ็นต์)
	สหกรณ์	กลุ่มเกษตรกร	
2558 (ณ วันที่ 1 ม.ค. 2559)	2,229,684.75	7,675.47	16.53
2557 (ณ วันที่ 1 ม.ค. 2558)	2,061,657.68	8,718.51	15.77
2556 (ณ วันที่ 1 ม.ค. 2557)	2,040,787.51	10,807.21	15.90

ที่มา http://www.cpd.go.th/ewt_dl_link.php?nid=3289&filename=Cooperative_Infor_Statistics

❖ เกณฑ์การประเมินมาตรฐานสหกรณ์

สหกรณ์ที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน หมายถึง สหกรณ์ที่ผ่านการประเมินตามหลักเกณฑ์ทั้ง 7 ข้อ ดังต่อไปนี้

1) ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีย้อนหลัง สหกรณ์มีผลการดำเนินงานไม่ขาดทุน เว้นแต่ปีใดมีอุทกภัยหรือภัยธรรมชาติจนเกิดความเสียหายต่อสมาชิกและสหกรณ์โดยรวม ให้ตัดปีนั้นออก
2) ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีย้อนหลังไม่มีการกระทำอันถือได้ว่าทุจริตต่อสหกรณ์
3) ผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์จัดทำงบการเงินแล้วเสร็จและส่งให้ผู้สอบบัญชีตรวจสอบแล้วนำเสนอเพื่ออนุมัติในที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ ภายในหนึ่งร้อยห้าสิบวัน นับแต่วันสิ้นปีทางบัญชี
4) ผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์ต้องมีสมาชิกไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 ของสมาชิกทั้งหมด ร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์
5) ต้องจัดจ้างเจ้าหน้าที่สหกรณ์ปฏิบัติงานประจำรับผิดชอบดำเนินการและธุรกิจของสหกรณ์ หากไม่มีการจัดจ้างต้องมีบุคคลอื่น เช่น กรรมการ สมาชิกที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ประจำ
6) ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีย้อนหลัง สหกรณ์ต้องมีการจัดสรรกำไรสุทธิและจ่ายเงินทุนสวัสดิการสมาชิก หรือทุนสาธารณะประโยชน์อย่างน้อยหนึ่งครั้ง
7) ผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์ต้องไม่กระทำการอันใดเป็นการฝ่าฝืนกฎหมาย ระเบียบ คำสั่งของนายทะเบียนสหกรณ์

จากข้อมูลในปี พ.ศ. 2558 มีจำนวนสหกรณ์ที่นำมาจัดมาตรฐานทั้งหมด 6,121 แห่ง แต่มีจำนวนสหกรณ์ที่ผ่านมาตรฐาน จำนวน 5,283 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 86.31และไม่ผ่านมาตรฐาน จำนวน 838 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 13.69

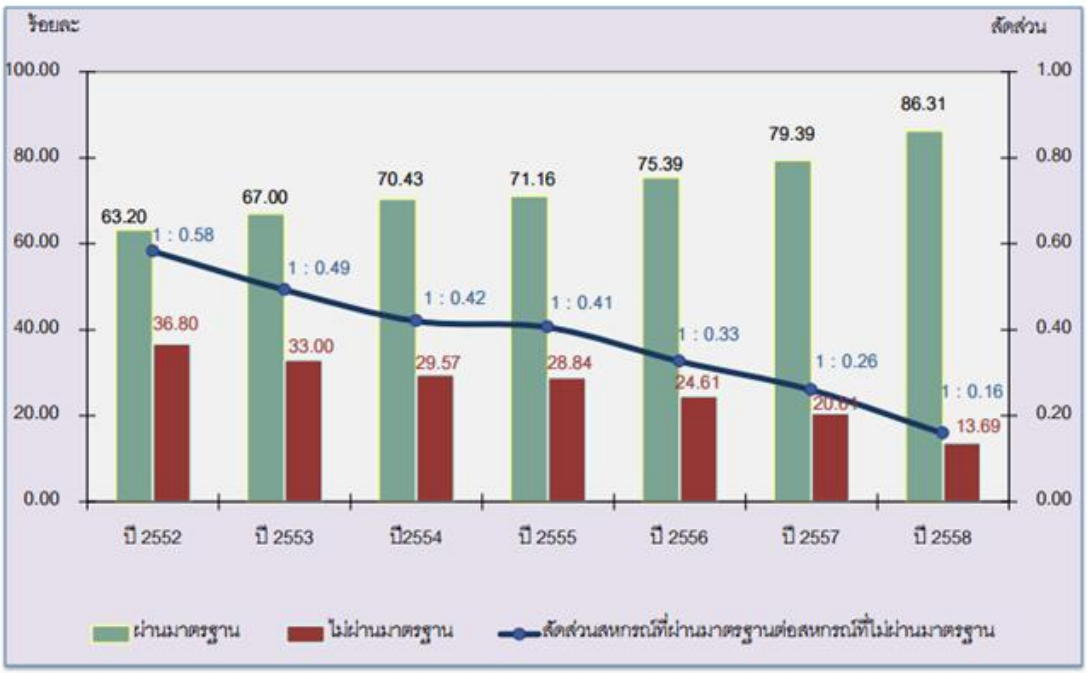
ตารางที่ 3.6 จำนวนสหกรณ์ที่ผ่านมาตรฐาน

ตารางที่ 32 สรุปผลการจัดมาตรฐานสหกรณ์ประจำปี 2558 (ณ วันที่ 5 ตุลาคม 2558)

ประเภทสหกรณ์	จำนวนสหกรณ์ทั้งหมด	สหกรณ์ที่ไม่นำมาจัดมาตรฐาน	สหกรณ์ที่นำมาจัดมาตรฐาน	สหกรณ์ผ่านมาตรฐาน	สหกรณ์ไม่ผ่านมาตรฐาน	ร้อยละของสหกรณ์จากจำนวนสหกรณ์ที่นำมาจัดมาตรฐาน	
						ผ่านมาตรฐาน	ไม่ผ่านมาตรฐาน
สหกรณ์ภาคการเกษตร	**4,669**	**1,368**	**3,301**	**2,776**	**525**	**84.10**	**15.90**
สหกรณ์การเกษตร	4,464	1,308	3,156	2,665	491	84.44	15.56
สหกรณ์ประมง	109	52	57	39	18	68.42	31.58
สหกรณ์นิคม	96	8	88	72	16	81.82	18.18
สหกรณ์นอกภาคการเกษตร	**3,561**	**741**	**2,820**	**2,507**	**313**	**88.90**	**11.10**
สหกรณ์ออมทรัพย์	1,496	136	1,360	1,337	23	98.31	1.69
สหกรณ์ร้านค้า	242	104	138	119	19	86.23	13.77
สหกรณ์บริการ	1,270	442	828	601	227	72.58	27.42
สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน	553	59	494	450	44	91.09	8.91
รวม	**8,230**	**2,109**	**6,121**	**5,283**	**838**	**86.31**	**13.69**

ที่มาข้อมูล : กองพัฒนาสหกรณ์ด้านการเงินและร้านค้า

ตารางที่ 3.7 สัดส่วนสหกรณ์ที่ผ่านต่อสหกรณ์ที่ไม่ผ่านมาตรฐาน ประจำปี 2556 – 2558



ที่มา http://www.cpd.go.th/ewt_dl_link.php?nid=3304&filename=Cooperative_Infor_Statistics

⌗ การคัดเลือกสหกรณ์ดีเด่นประจำปี

กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้จัดทำเกณฑ์ในการคัดเลือกสหกรณ์ดีเด่นประจำปี โดยการคัดเลือกจะพิจาณาสหกรณ์ใน 6 ด้าน คะแนนรวม 100 คะแนน แบ่งเป็น ความความคิดริเริ่ม 10 คะแนน ความสามารถในการบริหารและการจัดการสถาบัน 35 คะแนน บทบาทและการมีส่วนร่วมของสมาชิกต่อสถาบัน 25 คะแนน ความมั่นคงและสถานะทางเศรษฐกิจของสถาบัน 15 คะแนน และ การทำกิจกรรมด้านสาธารณประโยชน์ และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 15 คะแนน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2555 ถึง 2559 มีสหกรณ์ดีเด่นทั้งสิ้น 35 แห่ง

○ ภาคเหนือ รวมสหกรณ์ดีเด่น 12 แห่ง ในพื้นที่ 7 จังหวัด

ปี	ชื่อ	ที่ตั้ง	ประเภทการคัดเลือก
2559	สหกรณ์ผู้เลี้ยงโคขุนในเขตปฏิรูปที่ดินปางศิลาทอง จำกัด	กำแพงเพชร	สหกรณ์การเกษตร
2559	สหกรณ์นิคมแม่แตง จำกัด	เชียงใหม่	สหกรณ์นิคม
2558	สหกรณ์การเกษตรสบปราบ จำกัด	ลำปาง	สหกรณ์การเกษตร
2558	สหกรณ์นิคมห้างฉัตร จำกัด	ลำปาง	สหกรณ์นิคม
2558	ร้านสหกรณ์โรงพยาบาลลำปาง จำกัด	ลำปาง	สหกรณ์ร้านค้า
2557	สหกรณ์การเกษตรบ้านตาก จำกัด	ตาก	สหกรณ์การเกษตร
2557	สหกรณ์นิคมวังทอง จำกัด	พิษณุโลก	สหกรณ์นิคม
2557	สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนหมอสมวังแคว้ง จำกัด	ลำปาง	สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน
2556	สหกรณ์นิคมวังพระธาตุ จำกัด	กำแพงเพชร	สหกรณ์นิคม
2555	สหกรณ์การเกษตรเวียงสา จำกัด	น่าน	สหกรณ์การเกษตร
2555	สหกรณ์นิคมนครชุม จำกัด	กำแพงเพชร	สหกรณ์นิคม
2555	สหกรณ์เดินรถเพชรบูรณ์ จำกัด	เพชรบูรณ์	สหกรณ์บริการ

○ ภาคกลาง รวมสหกรณ์ดีเด่น 12 แห่ง ในพื้นที่ 9 จังหวัด

ปี	ชื่อ	ที่ตั้ง	ประเภทการคัดเลือก
2559	สหกรณ์ออมทรัพย์โรงพยาบาลตำรวจ จำกัด	กรุงเทพมหานคร	สหกรณ์ออมทรัพย์
2559	สหกรณ์เดินรถ กระทุ่มแบน จำกัด	สมุทรสาคร	สหกรณ์บริการ
2559	สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนเขื่อนเพชรโค้งข่อย จำกัด	เพชรบุรี	สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน
2558	สหกรณ์โคนมไทย-เดนมาร์ค ก.น.ช. หนองรี จำกัด	ลพบุรี	สหกรณ์โคนม
2557	สหกรณ์หมู่บ้านสหพร จำกัด	นครปฐม	สหกรณ์บริการ
2557	ร้านสหกรณ์จังหวัดตราดจำกัด	ตราด	สหกรณ์ร้านค้า
2556	สหกรณ์การเกษตรหนองหญ้าไซ จำกัด	สุพรรณบุรี	สหกรณ์การเกษตร
2556	สหกรณ์โคนมไทย-เดนมาร์ค (มิตรภาพ) จำกัด	สระบุรี	สหกรณ์โคนม
2556	ร้านสหกรณ์เกษตรศาสตร์ จำกัด	นครปฐม	สหกรณ์ร้านค้า
2556	สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนเอ็น เอช เค สปริง จำกัด	สมุทรปราการ	สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน
2555	สหกรณ์โคนมไทย-เดนมาร์ค พัฒนิคม จำกัด	ลพบุรี	สหกรณ์โคนม
2555	สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำกัด	กรุงเทพมหานคร	สหกรณ์ออมทรัพย์

○ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รวมสหกรณ์ดีเด่น 4 แห่ง ในพื้นที่ 4 จังหวัด

ปี	ชื่อ	ที่ตั้ง	ประเภทการคัดเลือก
2559	สหกรณ์กองทุนสวนยางโนนสุวรรณ จำกัด	บุรีรัมย์	สหกรณ์ผู้ผลิตยางพารา
2558	สหกรณ์ออมทรัพย์ครูศรีสะเกษ จำกัด	ศรีสะเกษ	สหกรณ์ออมทรัพย์
2556	สหกรณ์ออมทรัพย์อนามัยสุรินทร์ จำกัด	สุรินทร์	สหกรณ์ออมทรัพย์
2555	สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนหนองห้าง จำกัด	กาฬสินธุ์	สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน

○ ภาคใต้ รวมสหกรณ์ดีเด่น 7 แห่ง ในพื้นที่ 4 จังหวัด

ปี	ชื่อ	ที่ตั้ง	ประเภทการคัดเลือก
2559	ร้านสหกรณ์โรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช จำกัด	นครศรีธรรมราช	สหกรณ์ร้านค้า
2558	สหกรณ์กองทุนสวนยางในเขตปฏิรูปที่ดินบ้านโคกม่วงจำกัด	พัทลุง	สหกรณ์ผู้ผลิตยางพารา
2558	สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนบ้านทุ่งเลียบ จำกัด	พัทลุง	สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน
2557	สหกรณ์กองทุนสวนยางโสตประชา จำกัด	นครศรีธรรมราช	สหกรณ์ผู้ผลิตยางพารา
2557	สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจสุราษฎร์ธานี จำกัด	สุราษฎร์ธานี	สหกรณ์ออมทรัพย์
2556	สหกรณ์กองทุนสวนยางไสกรูดการเกษตร จำกัด	นครศรีธรรมราช	สหกรณ์ผู้ผลิตยางพารา
2555	ร้านสหกรณ์โรงพยาบาลวชิระภูเก็ต	ภูเก็ต	สหกรณ์ร้านค้า

⌗ บทบาทของกรมส่งเสริมสหกรณ์ในการขับเคลื่อนการรวมกลุ่ม

กรมส่งเสริมสหกรณ์มีหน้าที่ในการส่งเสริมและกำกับดูแลสหกรณ์ ที่ผ่านมาได้เน้นแต่บทบาทด้าน "การส่งเสริม" เพียงอย่างเดียวแต่มิได้มุ่งเน้นด้าน "การกำกับดูแล" ในปัจจุบันจึงจะเพิ่มบทบาทในด้านการกำกับดูแลเข้าไปควบคู่กับการมุ่งให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของสมาชิก โดยในช่วงเริ่มแรกกรมส่งเสริมสหกรณ์มีหน้าที่ให้ความรู้แก่ประชาชนเพื่อให้เกิดการรวมกลุ่ม ช่วยในการจัดรูปแบบโครงสร้าง หากกลุ่มมีแนวโน้มที่จะสามารถดำเนินการได้ก็จะส่งเสริมให้จัดตั้งเป็นสหกรณ์ ซึ่งการทำงานที่ผ่านมาจะมุ่งไปที่สร้างกลไกธรรมาภิบาลให้ "ตัวสหกรณ์" มากกว่าการพัฒนา "ตัวสมาชิก"

ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559 กรมส่งเสริมสหกรณ์มีแนวนโยบายมุ่งสู่การกลับมาดูแลสมาชิกของสหกรณ์มากขึ้น ทั้งการให้เจ้าหน้าที่ลงพื้นให้ความรู้ ร่วมเข้าประชุม รับทราบปัญหาความต้องการของสมาชิกสหกรณ์เพื่อให้สหกรณ์เน้นการดูแลสมาชิกมากกว่าการทำธุรกิจ แต่ผลลัพธ์ยังไม่เกิดมากนัก อีกทั้งยังได้รับแรงต้านจากผู้จัดการและกรรมการ การพัฒนาของสหกรณ์ที่ผ่านมากรมส่งเสริมสหกรณ์ได้สนับสนุนในภาพรวมทั้งหมด ไม่มีการแบ่งแยกประเภทและขนาด แต่ในปี พ.ศ. 2554 ได้จำแนกสหกรณ์ออกเป็น 4 ระดับ คือ ระดับดี ระดับกลาง ระดับล่าง และสหกรณ์ที่เลิกดำเนินการที่อยู่ระหว่างชำระบัญชี โดยมีการประเมินใน 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์ ด้านการควบคุมภายในของสหกรณ์ ด้านความมั่นคงทางการเงิน และธรรมาภิบาล ทั้งนี้ มีสหกรณ์ที่ดูแลสมาชิกเป็นอย่างดี ประมาณ 300 แห่ง จากสหกรณ์กว่า 878 แห่งทั่วประเทศ

การมีส่วนร่วมระหว่างสมาชิกกับสหกรณ์ เกิดขึ้นในลักษณะที่สมาชิกร่วมกันจัดตั้งสหกรณ์ขึ้นมา แต่การดำเนินงานจะแยกส่วนกัน ซึ่งกรมส่งเสริมสหกรณ์ไม่มีอำนาจที่จะเข้าไปบังคับสมาชิกได้โดยตรง แต่จะใช้ช่องทางผ่านสหกรณ์เพื่อทำให้เกิดการมีส่วนร่วมกันมากขึ้น โดยกรมส่งเสริมสหกรณ์จะทำหน้าที่

เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ให้ความรู้แก่สมาชิกสหกรณ์และในปัจจุบันกรมส่งเสริมสหกรณ์ได้เตรียมวางกฎเพื่อควบคุมการใช้เงินและการระดมทุนของสหกรณ์ ซึ่งคาดว่าจะสามารถมีผลบังคับใช้ได้ราวกลางปีพ.ศ. 2560

- **สรุปปัจจัยที่ทำให้การรวมกลุ่มประสบความสำเร็จ (สัมภาษณ์จากส่วนกลาง)**
  - สหกรณ์ที่ตั้งขึ้นจาก "ความต้องการของประชาชนในพื้นที่" รวมกลุ่มกันจัดตั้งสหกรณ์ขึ้นมาเพื่อตอบสนองความต้องการหรือแก้ปัญหาของกลุ่ม จะเป็นรูปแบบที่สามารถดำเนินกิจการอยู่ได้ และไม่มีแนวโน้มที่จะปิดตัวลง
  - ผู้จัดการสหกรณ์เป็นกลไกสำคัญของการดำเนินกิจการ ซึ่งส่วนใหญ่พบว่าเป็นคนในพื้นที่ ทั้งนี้ผู้จัดการจำเป็นต้องมีความซื่อสัตย์เชื่อถือได้ มากกว่าการที่เป็นคนเก่ง
  - สหกรณ์จะต้องรวมกันอย่างเข้มแข็ง มีความสามารถในการบริหารจัดการตั้งแต่การรับซื้อผลผลิตของสมาชิก โดยต้องพัฒนาให้มีโรงงานแปรรูปเพิ่มมูลค่าสินค้า เพื่อเป็นช่องทางสำหรับการส่งออกสินค้า ทั้งนี้ พบว่าสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จจะมีความสามารถในด้านการตลาด เพื่อหาคำสั่งซื้อและสามารถกำหนดราคารับซื้อผลผลิตของสมาชิกได้เอง ซึ่งอาจเป็นราคาที่สูงกว่าราคาตลาด
- **สรุปปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานขับเคลื่อนสหกรณ์ (สัมภาษณ์จากส่วนกลาง)**
  - ผู้จัดการสหกรณ์ (ฝ่ายจัดการ)
    - ผู้จัดการสหกรณ์ส่วนใหญ่ เริ่มสร้างสหกรณ์มาตั้งแต่ปี 2519-2520 และอยู่กันมาต่อเนื่องและจำนวนไม่น้อยที่มองว่าตนเองเป็นเจ้าของสหกรณ์
    - ฝ่ายจัดการของสหกรณ์ส่วนใหญ่ ไม่ได้สร้างกลไกให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจการของสหกรณ์
    - ผู้จัดการสหกรณ์ให้ประโยชน์ในรูปของเบี้ยประชุมต่อคณะกรรมการสหกรณ์เพื่อฮั้วผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้น
    - ข้อสังเกตคือ ในปีพ.ศ. 2560 จะเป็นช่วงที่มีผู้จัดการสหกรณ์จำนวนมากเข้าสู่การเกษียณอายุ จึงพบเหตุการณ์ทุจริตเพิ่มมากขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ตั้งแต่ปี 2553-2554 เป็นต้นมา
  - **คณะกรรมการ**
    - ด้านคณะกรรมการดำเนินงานโดยไม่ยึดหลักธรรมาภิบาล และร่วมมือกับผู้จัดการกระทำการไม่โปร่งใสซึ่งจะส่งผลต่อความเชื่อมั่นของสมาชิกทำให้สมาชิกไม่อยากเข้ามามีส่วนร่วมกับกิจกรรมต่างๆ ของสหกรณ์
    - คณะกรรมการของสหกรณ์บางแห่งถูกครอบงำโดยนักการเมือง เพื่อใช้สหกรณ์เป็นฐานเสียง
  - **สมาชิกของสหกรณ์**
    - สมาชิกจำนวนมาก มีทรรศนะคติต่อสหกรณ์ว่า เป็นเถ้าแก่ ที่มาปล่อยสินเชื่อให้สมาชิก
    - สมาชิกไม่รู้สึกว่าตัวเองเป็นเจ้าของสหกรณ์แต่รู้สึกว่าตัวเองเป็นลูกหนี้
    - สมาชิกไม่เข้ามาร่วมกำกับกิจการของสหกรณ์และไม่มาร่วมประชุมเพราะมักถูกทวงหนี้ในวันประชุม
    - สมาชิกเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวม อยากได้ผลตอบแทนสูงๆ โดยไม่มองการเติบโตอย่างมั่นคงในระยะยาวของสหกรณ์

○ **การจัดการสหกรณ์**

- ด้านการจัดการสินค้า ปัจจัยในการผลิตสำหรับจำหน่ายแก่สมาชิก
  - การดำเนินงานส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับผู้จัดการ (ฝ่ายจัดการ) และกรรมการ ซึ่งเอื้อให้เกิดปัญหาการทุจริตในการซื้อสินค้าจากพวกพ้องหรือการได้ค่าคอมมิชชั่น
- ด้านการให้สินเชื่อแก่สมาชิก
  - พบปัญหาการปล่อยสินเชื่อที่เกินตัวและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง จนทำให้สมาชิกต้องขายสินทรัพย์ โดยเฉพาะที่ดินของตนเองเพื่อนำเงินมาชำระหนี้ให้แก่สหกรณ์

3.3.4 วิสาหกิจชุมชน โดยกรมส่งเสริมการเกษตร

⌗ ความเป็นมาของวิสาหกิจชุมชน

ในชุมชนมีการรวมตัวกันเพื่อประกอบธุรกิจในระดับรากหญ้าอยู่มากมาย ซึ่งเป็นธุรกิจที่ยังมีขนาดไม่ถึงวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) หรือสหกรณ์ แต่เป็นธุรกิจที่สามารถช่วยเหลือเศรษฐกิจของประเทศได้ในระดับหนึ่ง ธุรกิจในระดับนี้ยังมีปัญหาที่ประสบอยู่คือไม่เป็นที่ยอมรับของหน่วยงานรัฐหรือเอกชนอื่นๆ เนื่องจากไม่มีกฎหมายรองรับ และการสนับสนุนจากภาครัฐไม่ตรงกับความต้องการที่แท้จริงเนื่องจากข้อมูลกลุ่มเป้าหมายและความต้องการไม่ชัดเจน รัฐบาลจึงกำหนดให้มีการออกกฎหมายรองรับการประกอบการของชุมชนเพื่อส่งเสริมสนับสนุนเศรษฐกิจชุมชนซึ่งเป็นพื้นฐานของการพัฒนาเศรษฐกิจแบบพอเพียง ซึ่งจำนวนหนึ่งอยู่ในระดับที่ไม่พร้อมจะเข้ามาแข่งขันทางการค้า ให้ได้รับการส่งเสริมความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น การสร้างรายได้ การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การพัฒนาความสามารถในการจัดการ และพัฒนารูปแบบของวิสาหกิจชุมชน เพื่อให้ระบบเศรษฐกิจชุมชนมีความเข้มแข็ง สามารถพัฒนาไปสู่การเป็นผู้ประกอบการของหน่วยธุรกิจที่สูงขึ้น

⌗ ข้อมูลพื้นฐานของวิสาหกิจชุมชน

ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 มาตรา 3 วิสาหกิจชุมชน หมายถึง กิจการของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้บริการ หรือการอื่นๆ ที่ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพันมีวิถีชีวิตร่วมกันและรวมตัวกันประกอบกิจการดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นนิติบุคคลในรูปแบบใดหรือไม่เป็นนิติบุคคล เพื่อสร้างรายได้และเพื่อการพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชน และระหว่างชุมชน ความหมายของวิสาหกิจชุมชนโดยสรุป คือ การประกอบการเพื่อการจัดการ "ทุนของชุมชน" อย่างสร้างสรรค์เพื่อการพึ่งตนเอง "ทุนของชุมชน" ไม่ได้หมายถึงแต่เพียงเงิน แต่รวมถึงทรัพยากร ผลผลิต ความรู้ ภูมิปัญญา ทุนทางวัฒนธรรม ทุนทางสังคม (กฎเกณฑ์ทางสังคมที่ร้อยรัดผู้คนให้อยู่ร่วมกันเป็นชุมชน เป็นพี่เป็นน้องไว้ใจกัน)

ลักษณะสำคัญของวิสาหกิจชุมชน มีองค์ประกอบอย่างน้อย 7 ประการ ได้แก่ 1) ชุมชนเป็นเจ้าของและผู้ดำเนินการ 2) ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชน โดยใช้วัตถุดิบ ทรัพยากร ทุนแรงงานในชุมชน เป็นหลัก 3) ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรมของชุมชน 4) เป็นฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานภูมิปัญญาสากล 5) มีการดำเนินการแบบบูรณาการ เชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ 6) มีกระบวนการเรียนรู้เป็นหัวใจ และ 7) มีการพึ่งพาตนเองของครอบครัวและชุมชนเป็นเป้าหมาย เครือข่ายวิสาหกิจชุมชน หมายถึง คณะบุคคลที่รวมตัวกัน โดยมีวัตถุประสงค์ในการทำกิจกรรมอย่างหนึ่งอย่างใด เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงาน ของวิสาหกิจชุมชนในเครือข่าย

⌗ การส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจชุมชน

กฎหมายกำหนดให้มีการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนอย่างครบวงจร โดยในระดับปฐมภูมิ ส่งเสริมการจัดตั้ง การให้ความรู้ การศึกษาวิจัย ในการนำทุนชุมชนมาใช้เหมาะสม การร่วมมือกันในชุมชน เพื่อให้ชุมชนมีความเข้มแข็งและพึ่งตนเองได้ ส่วนในระดับสูงขึ้นจะเป็นการส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การรักษาคุณภาพ การศึกษาวิจัยเทคโนโลยีและการตลาด การสร้างความเชื่อถือทางธุรกิจ และความปลอดภัยแก่ผู้บริโภค การประสานงานแหล่งเงินทุน เพื่อให้สามารถเป็นผู้ประกอบการหรือพัฒนาไปสู่การประกอบธุรกิจขนาดย่อม และขนาดกลาง ต่อไป การส่งเสริมเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน รัฐจะให้การสนับสนุนการจัดตั้งการประกอบการ การตลาด ความสัมพันธ์และความร่วมมือกันระหว่างเครือข่าย หรือภาคธุรกิจหรืออุตสาหกรรมอื่น เพื่อขยายและสร้างความมั่นคงให้แก่กิจการวิสาหกิจชุมชน

⌗ เกณฑ์ในการประเมินวิสาหกิจชุมชนดีเด่น

คุณลักษณะของวิสาหกิจชุมชนดีเด่น ต้องประกอบด้วย 1) มีระบบการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 2) มีแนวคิดในการจัดการทุน เพื่อให้มีทุนในการประกอบการ ภายใต้เงื่อนไขของการพึ่งตนเองเป็นเบื้องต้น 3) มีระบบวิสาหกิจชุมชนที่มีกิจกรรมหลากหลายตามฐานทรัพยากรภูมิปัญญาหรือเงื่อนไขของท้องถิ่น 4) มีระบบสวัสดิการสำหรับสมาชิกและชุมชน และ 5) มีระบบการบริหารจัดการที่ดีและให้ความใส่ใจกับสิ่งแวดล้อมในชุมชน โดยเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาแนวคิดและการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนเพื่อบ่งชี้ความสามารถในการพัฒนาตนเองของวิสาหกิจชุมชนและเพื่อความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน ประกอบด้วยการพิจารณาใน 5 ด้าน รวม 100 คะแนน ได้แก่

- ความคิดริเริ่ม 10 คะแนน
- ความสามารถในการบริหารและการจัดการสถาบัน 35 คะแนน
- บทบาทและการมีส่วนร่วมของสมาชิกต่อสถาบัน 25 คะแนน
- ความมั่นคงและฐานะทางเศรษฐกิจของสถาบัน 15 คะแนน
- การทำกิจกรรมด้านสาธารณประโยชน์และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 15 คะแนน

วิสาหกิจชุมชนดีเด่น ระดับประเทศประจำปี 2559 ได้แก่

- รางวัลชนะเลิศ
  - วิสาหกิจชุมชนชีววิถีตำบลน้ำเกี๋ยน ต.น้ำเกี๋ยน อ.ภูเพียง จ.น่าน
- รางวัลรองชนะเลิศอันดับที่ 1
  - วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส่งเสริมอาชีพบ้านหาดไก่ต้อย ต.หาดล้า อ.ท่าปลา จ.อุตรดิตถ์
- รางวัลรองชนะเลิศอันดับที่ 2
  - เครือข่ายวิสาหกิจชุมชนเกษตรกรรมยั่งยืนน้ำอ้อม ต.น้ำอ้อม อ.ค้อวัง จ.ยโสธร
- รางวัลชมเชย 6 รางวัล ประกอบด้วย
  - วิสาหกิจชุมชนผลิตพันธุ์พืชบ้านพระแก้ว ต.แพรกศรีราชา อ.สรรคบุรี จ.ชัยนาท
  - วิสาหกิจชุมชนผ้าทอไทยทรงดำบ้านหัวเขาจีน ต.ห้วยยางโทน อ.ปากท่อ จ.ราชบุรี
  - วิสาหกิจชุมชนกลุ่มปลูกหม่อนเลี้ยงไหมทอผ้าบ้านอ่านเตย ต.ท่าตะเกียบ อ.ท่าตะเกียบ จ.ฉะเชิงเทรา
  - วิสาหกิจชุมชนกลุ่มพัฒนาสวนยางนายูง ต. นายูง อ. นายูง จ.อุดรธานี

- วิสาหกิจชุมชนกลุ่มพัฒนาน้ำยางสดบ้านถ้ำทะลุ ต.ถ้ำทะลุ อ.บันนังสตา จ.ยะลา
- วิสาหกิจชุมชนออมทรัพย์เพื่อการผลิตบ้านศรีทอง ต.ท่าชนะ อ.ท่าชนะ จ.สุราษฎร์ธานี

บทบาทของหน่วยงานกลางในการพัฒนาขับเคลื่อนวิสาหกิจชุมชน

กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน กรมส่งเสริมการเกษตรเป็นหน่วยงานนิติบุคคลตาม พรบ. ส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนในการรับจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน และการเลิกกิจการของวิสาหกิจชุมชนและเครือข่าย รวมทั้งเป็นสำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน ซึ่งมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน อธิบดีกรมส่งเสริมการเกษตรเป็นเลขานุการ โดยมีผู้แทนกรมส่งเสริมการเกษตร และผู้แทนกรมการพัฒนาชุมชนเป็นผู้ช่วยเลขานุการ ทำหน้าที่ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนอย่างครบวงจรและประสานงานในการให้การสนับสนุนแก่กิจการวิสาหกิจชุมชนที่มีปัญหาเกี่ยวกับเงินทุนในการประกอบการ จัดให้มีการฝึกอบรมหรือการถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์และเป็นไปตามความต้องการของวิสาหกิจชุมชน ทั้งด้านเทคโนโลยีการผลิต การจัดการ การบัญชี ภาษีอากร และการตลาด

บทบาทของหน่วยงานในพื้นที่ในการพัฒนาขับเคลื่อนวิสาหกิจชุมชน

- ระยะของการก่อตั้งกลุ่ม
  - เจ้าหน้าที่เกษตรอำเภอจะทำหน้าที่ส่งเสริมให้ความรู้และประสานสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชน
  - ในทางปฏิบัติพบว่า วัตถุประสงค์ในการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนนั้นเพื่อ “สร้างรายได้เสริม” ให้แก่ครัวเรือน/กลุ่ม เพิ่มเติมจากรายได้จากภาคเกษตร โดยไม่ได้มีเป้าหมายว่าจะต้องสร้างให้เป็นรายได้หลัก
  - วิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่เป็นกิจกรรมเสริมรายได้ มีเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่ดำเนินกิจกรรมในรูปแบบวิสาหกิจชุมชนเป็นรายได้หลัก
- ระยะของการรวมตัวต่อเนื่อง
  - ปัจจุบันมีโครงการตลาดร่มเขียว ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์เป็นหนึ่งในช่องทางการขายสินค้าของวิสาหกิจชุมชน และโครงการผักปลอดภัยที่ได้รับการสนับสนุนจากกลุ่มมิตรผล
- ระยะของการชะลอตัว / การถดถอย
  - กลุ่มที่ไม่ได้รวมตัวจากปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของสมาชิกจะปิดตัวไปในที่สุดหรือไม่มีการดำเนินกิจกรรมของกลุ่ม
  - กรณีที่วิสาหกิจชุมชนเริ่มมีสัญญาณของการชะลอตัว ทางสหกรณ์การเกษตรจะไม่ได้เข้าไปเร่งรัดอะไร แต่จะให้เวลากับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในการที่จะกลับมารวมตัวดำเนินกิจกรรมร่วมกันเมื่อพร้อม

การบูรณาการกับหน่วยงานอื่นในพื้นที่

- เจ้าหน้าที่ของเกษตรอำเภอจะทำหน้าที่ให้ความรู้ต่อกลุ่มวิสาหกิจชุมชน และสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในเรื่องเฉพาะตั้งแต่ขั้นตอนการผลิต เงินลงทุนรวมถึงด้านการตลาด การให้ความรู้/ความช่วยเหลือจะดำเนินการตามที่กลุ่มวิสาหกิจเข้ามาขอความช่วยเหลือ หรือ ตามนโยบาย/โครงการของรัฐ อาทิ

- เชิญพัฒนาการชุมชน ของกรมการพัฒนาชุมชนมาเป็นวิทยากรให้ความรู้ในการพัฒนาสินค้า OTOP ส่งเสริมด้านการตลาดของสินค้าที่ผลิตโดยวิสาหกิจชุมชน
- เชิญเจ้าหน้าที่กรมการข้าว มาเป็นวิทยากรให้ความรู้ในด้านการพัฒนาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ข้าว
- ประสานงานกับธนาคารของรัฐ เช่น ธนาคารออมสิน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ในการปล่อยสินเชื่อให้กับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่มีความเข้มแข็ง เป็นต้น

○ ความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่วนใหญ่จะเป็นโครงการสนับสนุนเครื่องมือในการผลิต แต่ไม่พบว่ามีโครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตประชาชนในพื้นที่

⌗ สรุปปัจจัยที่ทำให้การรวมกลุ่มประสบความสำเร็จ (สัมภาษณ์จากส่วนกลาง)

○ การตลาด
- ผลิตสินค้าแล้วมีช่องทางในการขาย
- ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสม่ำเสมอ

○ การบริหารจัดการกลุ่ม
- การบริหารการเงินอย่างโปร่งใสเป็นระบบ มีการทำบัญชีรายรับ รายจ่าย การเบิกเงินที่เป็นระบบ
- มีการวางแผนในกระบวนการผลิต เช่น กำหนดจำนวนในการผลิตข้าวไรซ์เบอรี่ของสมาชิก เป็นต้น นอกจากนั้น ยังเน้นให้ปลูกที่หลากหลาย ตลอดจนใช้ประโยชน์และผลิตสินค้า จากต้นทุนที่มีอยู่ อาทิ การผลิตข้าวข้าวตังจากข้าวที่ผลิตได้, การนำรำข้าวไปเป็นส่วนผสมในการเลี้ยงสุกร ไก่ และปลา เป็นต้น
- ในกรณีที่กลุ่มประสบปัญหาขึ้น จะร่วมกันในการแสวงหาทางออกผ่านกระบวนการพูดคุยกันของสมาชิก

○ ผู้นำ
- ผู้นำของกลุ่มจะมีทั้งผู้นำตามธรรมชาติและผู้นำที่มีตำแหน่งหน้าที่เป็นทางการ
- แสวงหาความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ อย่างต่อเนื่อง รวมถึงแสวงหาตลาด และช่องทางในการค้าใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา

○ สมาชิก
- มีความซื่อสัตย์และเชื่อใจระหว่างกัน
- มีการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ไม่ทิ้งช่วงเวลาให้เนิ่นห่างออกไป

○ ร่วมกันดำเนินกิจกรรมของกลุ่มอย่างถ้อยทีถ้อยอาศัย มุ่งเน้นให้ทุกคนมีส่วนร่วม

⌗ ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน

○ การตลาด
- ตลาดที่มีความสามารถรับซื้อได้ในราคาที่สูง เช่น ห้างสรรพสินค้า จะมีข้อจำกัดหลายประการที่กลุ่มไม่สามารถส่งขายได้ อาทิ ปริมาณสั่งซื้อที่สูงกว่าความสามารถในการผลิต มาตรฐานคุณภาพของสินค้า การจ่ายชำระเงินในระยะเวลาที่นาน และปัญหาการรวมกลุ่มระหว่างวิสาหกิจชุมชนในการรวบรวมผลผลิต เป็นต้น
- ต้นทุนในการผลิตของกลุ่มมีค่อนข้างสูง ส่งผลให้ไม่สามารถแข่งขันกับผู้ประกอบการเอกชนได้

- สมาชิก
  - สมาชิกไม่ซื่อสัตย์และไม่มีความเชื่อใจระหว่างกัน
  - กรณีผู้นำไม่เข้มแข็ง สมาชิกไม่เข้าร่วมในการดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง แสดงผลผ่านแนวโน้มของผลผลิตที่ลดต่ำลง จะเป็นปัจจัยเสี่ยงที่ทำให้วิสาหกิจชุมชนนั้นต้องเลิกดำเนินการไป
  - สมาชิกส่วนใหญ่เป็นคนวัยทำงานและผู้สูงอายุ แต่ในกลุ่มเยาวชนพบว่ายังมีจำนวนน้อยที่จะเข้าสู่ภาคการผลิตของวิสาหกิจชุมชน และแนวโน้มของวิสาหกิจชุมชนยังไม่มีท่าทีที่จะเพิ่มสูงขึ้น
- ความร่วมมือกับหน่วยงานหลักทางด้านการตลาด ในกรณีของพาณิชย์จังหวัด พบว่าไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากนักในการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน

3.3.5 OTOP โดยกรมการพัฒนาชุมชน

ข้อมูลพื้นฐานโครงการ “หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์” (One Tambon One Product : OTOP)

โครงการ OTOP เป็นส่วนหนึ่งของนโยบายในการแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจและความยากจนของประเทศด้วยการกระตุ้นเศรษฐกิจรากหญ้า โดยเน้นการส่งเสริมธุรกิจ ในชุมชนหรือวิสาหกิจชุมชนให้มีรายได้เป็นของตนเอง สามารถพึ่งพาตนเองได้ และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ด้วยการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นและทรัพยากรท้องถิ่นที่มีอยู่มาปรับใช้ในการผลิตและพัฒนาสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ของแต่ละชุมชน โดยรวมถึงด้านสถานที่ท่องเที่ยวในชุมชน ขนบธรรมเนียมประเพณีศิลปวัฒนธรรมของชุมชน โครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์หรือ OTOP ได้เริ่มดำเนินการมาตั้งแต่ ปีพ.ศ.2544 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนให้กับประชาชนระดับรากหญ้าซึ่งเป็นคนกลุ่มใหญ่ของประเทศ ขณะนั้นประเทศเผชิญกับปัญหาวิกฤตทางเศรษฐกิจ โครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์เป็นโครงการที่สนับสนุนให้ ประชาชนดำเนินงานด้วยหลักการพื้นฐานสำคัญ 3 ประการ คือ 1) ภูมิปัญญาท้องถิ่นสู่สากล 2) การพึ่งตนเอง และ 3) การคิดอย่างสร้างสรรค์และการสร้างทรัพยากรมนุษย์

พัฒนาการของการขับเคลื่อน OTOP

กรมพัฒนาชุมชนเป็นหน่วยงานหลักที่ทำหน้าที่ส่งเสริมและขับเคลื่อน OTOP ซึ่งเน้นที่การส่งเสริมอาชีพให้ประชาชนในหมู่บ้าน/ ชุมชน โดยใช้วีการรวมกลุ่มที่เน้นกระบวนการทำงานร่วมกันเป็นตัวขับเคลื่อน โดยกระบวนการส่งเสริมในอดีตนั้นจะพิจารณาจากความสนใจของประชาชนในพื้นที่ว่ามีความสนใจในอาชีพใดและมีผู้สนใจรวมกันเป็นเท่าไหร่ หลังจากนั้นเจ้าหน้าที่จะทำการวิเคราะห์ทุนชุนชน ทั้งนี้ช่วงเริ่มต้นในปีพ.ศ. 2518 การรวมกลุ่มที่เกิดขึ้นจะอยู่ในลักษณะของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต ในช่วงต่อมาการรวมกลุ่มจะเกิดขึ้นในลักษณะการรวมกันแบบเครือข่ายซึ่งการทำงานจะเป็นการดำเนินงานของปัจเจกบุคคลแต่ร่วมมือกันในด้านกำหนดกติกาและการขายสินค้า

ต่อมาภาครัฐได้เข้ามาสนับสนุนมากขึ้นเพื่อให้แต่ละชุมชนได้ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการพัฒนาสินค้าโดยภาครัฐพร้อมที่จะเข้าช่วยเหลือในด้านความรู้สมัยใหม่ และการบริหารจัดการเพื่อเชื่อมโยงสินค้าจากชุมชนสู่ตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศด้วยระบบร้านค้าเครือข่ายและอินเตอร์เน็ตเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการพัฒนาท้องถิ่น สร้างชุมชนให้เข้มแข็ง พึ่งตนเองได้ให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการสร้างรายได้ด้วยการนำทรัพยากร ภูมิปัญญาในท้องถิ่นมาพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ มีจุดเด่นและมูลค่าเพิ่ม เป็นที่ต้องการของตลาด ทั้งในและต่างประเทศและได้กำหนดระเบียบ

สำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วย คณะกรรมการอำนวยการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์แห่งชาติ พ.ศ.2544 ประกาศ ณ วันที่ 7 กันยายน 2544 ขึ้น

⌗ เกณฑ์ในการจัดระดับผลิตภัณฑ์ OTOP

กรมพัฒนาชุมชนจะใช้เกณฑ์ในการจัดระดับผลิตภัณฑ์ OTOP โดยใช้หลักเกณฑ์เฉพาะแต่ละประเภทผลิตภัณฑ์ ซึ่งกำหนดคะแนนรวมไว้ คะแนน ประกอบด้วยหลักเกณฑ์ในการพิจารณา 3 ด้าน คือ 1) หลักเกณฑ์ด้านผลิตภัณฑ์และความเข้มแข็งของชุมชน 2) หลักเกณฑ์ด้านการตลาดและความเป็นมาของผลิตภัณฑ์ และ 3) หลักเกณฑ์ด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะนำมากำหนดกรอบในการจัดระดับผลิตภัณฑ์ออกเป็น 5 ระดับ ตามค่าคะแนนดังต่อไปนี้

- ระดับ 5 ดาว (ได้คะแนนตั้งแต่ 90-100 คะแนน) เป็นสินค้าที่มีคุณภาพมาตรฐาน หรือมีศักยภาพในการส่งออก
- ระดับ 4 ดาว (ได้คะแนนตั้งแต่ 80-89 คะแนน) เป็นสินค้าที่มีศักยภาพ เป็นที่ยอมรับระดับประเทศ และสามารถพัฒนาสู่สากล
- ระดับ 3 ดาว (ได้คะแนนตั้งแต่ 70-79 คะแนน) เป็นสินค้าที่มีคุณภาพระดับกลางที่สามารถพัฒนาสู่ระดับ 4 ดาวได้
- ระดับ 2 ดาว (ได้คะแนนตั้งแต่ 50-69 คะแนน) เป็นสินค้าที่สามารถพัฒนาสู่ระดับ 3 ดาวได้ มีการประเมินศักยภาพเป็นระยะ
- ระดับ 1 ดาว (ได้คะแนนต่ำกว่า 50 คะแนน) เป็นสินค้าที่ไม่สามารถพัฒนาสู่ระดับ 2 ดาวได้ เนื่องจากมีจุดอ่อนมากและพัฒนายาก

⌗ บทบาทของกรมการพัฒนาชุมชนในการพัฒนาขับเคลื่อน OTOP

เป้าหมายสำคัญของการพัฒนาขับเคลื่อน OTOP คือ ต้องการให้เกิดการจ้างงานในหมู่บ้าน/ชุมชน เพื่อให้หมู่บ้าน/ ชุมชนมีรายได้เป็นของตนเอง สามารถพึ่งพาตนเองได้ และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ซึ่งบทบาทหน้าที่หนักของกรมการพัฒนาชุมชนในการขับเคลื่อนพัฒนา OTOP คือ การพัฒนาผู้ประกอบการ OTOP การส่งเสริมให้มีการพัฒนาสินค้า OTOP และการจัดหาช่องทางด้านการตลาดให้แก่ OTOP

กรมการพัฒนาชุมชนดำเนินงานพัฒนาและขับเคลื่อนกลุ่มโดยยึดหลัก 5 ก. ซึ่งประกอบด้วย กลุ่ม กรรมการ กติกา (กฎระเบียบ) กองทุน (กองทุนตั้งต้น) และกิจกรรมต่างๆของกลุ่ม ต่อมาได้เพิ่มอีกหนึ่งด้าน คือ การจัดสรรผลประโยชน์ (สวัสดิการ) ซึ่งกรมพัฒนาชุมชนจะจัดแบ่งผู้ประกอบการ OTOP เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้ประกอบการรายเดียว ผู้ประกอบการที่เป็นกลุ่ม และธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม(SMEs) ที่มีทุนจดทะเบียนไม่เกิน 10 ล้านบาท โดยทุกกลุ่มต้องมาจดทะเบียนเป็นผู้ผลิหรือผู้ประกอบการสินค้า OTOP ซึ่งจะรับจดทะเบียน 2 ปี ต่อ 1 ครั้ง แต่ในขณะนี้ได้นำเสนอให้มีการรับจดทะเบียนทุกปี ซึงสินค้าที่จะมาจดทะเบียน OTOP ได้นั้นต้องเป็นสินค้าที่พัฒนามาจากภูมิปัญญาท้องถิ่น

โครงการ OTOP สามารถสร้างรายได้ให้แก่ชุมชนต่างๆ ได้อย่างต่อเนื่อง โดยผ่านช่องทางการจัดจำหน่ายของภาครัฐ เช่น งานจัดแสดงสินค้าต่างๆ นอกจากนี้ในช่วงแรกกรมการพัฒนาชุมชนได้มีการจัดลำดับผลิตภัณฑ์ OTOP ขึ้น และจัดให้มีการคัดสรรผลิตภัณฑ์ OTOP ขึ้น 2 ประเภท คือ การคัดสรรและจัดระดับกลุ่มผู้บริโภค โดยแบ่งระดับเป็น 1-5 ดาว และ การคัดสรรและจัดระดับด้านกลุ่มผู้ซื้อ แบ่งระดับเป็น A-D ซึ่งต่อมาพบว่าการแบ่งระดับเป็น A-D นั้นไม่ประสบความสำเร็จในทางปฏิบัติมากนัก จึงนำมาปรับใช้เป็นข้อมูลสำหรับหน่วยงานภายในเพื่อดำเนินการส่งเสริมตามความเหมาะสมของกลุ่ม เช่น ใน

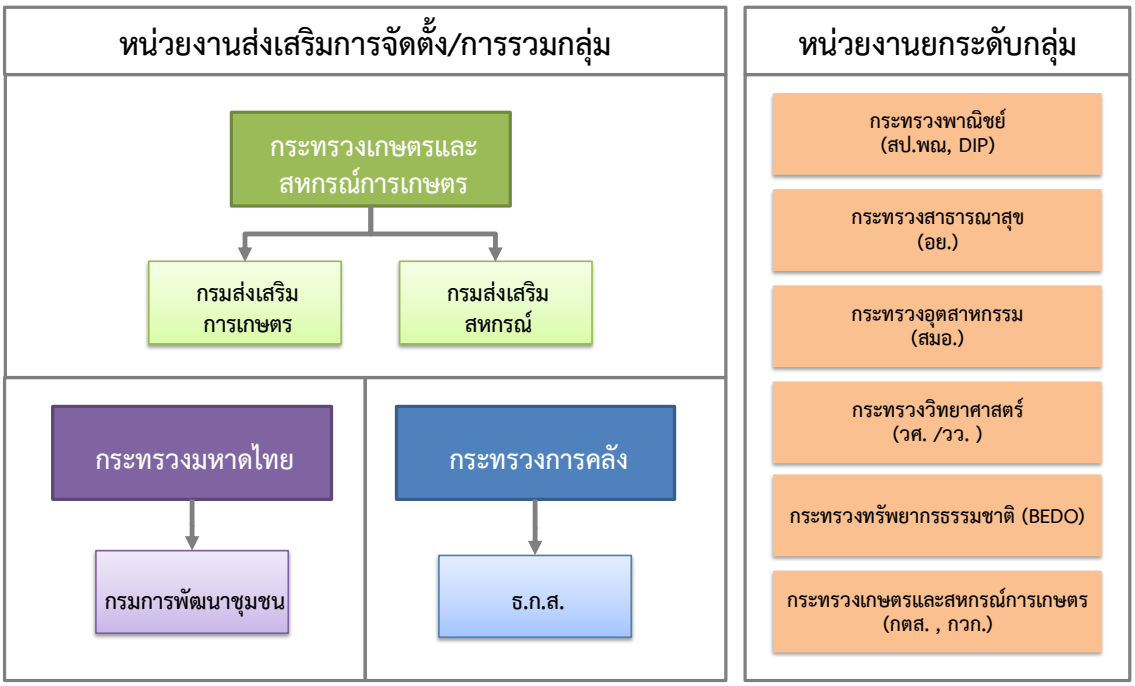
กรณีกลุ่มที่อยู่ในระดับ C และ D ซึ่งอยู่ในระดับต่ำและเป็นกลุ่มที่มีปริมาณมากที่สุดของ OTOP กรมการพัฒนาชุมชนจะมีหน้าที่รับผิดชอบดูแลส่งเสริมในกลุ่มดังกล่าว ขณะที่กลุ่มที่ได้รับการประเมินอยู่ในกลุ่ม A และ B ทางกระทรวงพาณิชย์หรือกระทรวงอุตสาหกรรมจะเข้ามาส่งเสริมในกลุ่มนี้ต่อไป

จากข้อมูลพบว่าผู้ซื้อสินค้าส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญและเลือกซื้อสินค้า OTOP ตามระดับดาว (1-5 ดาว) ซึ่งส่วนใหญ่พบว่าสินค้าระดับ 4-5 ดาว สามารถขายได้ดี โดยผู้ประกอบการสินค้าในระดับนี้ส่วนใหญ่จะเป็นผู้ประกอบการ SMEs ซึ่งจากข้อมูลดังกล่าวทำให้รัฐบาลมีนโยบายใหม่ในปีพ.ศ. 2559 คือ โครงการ OTOP Trader เพื่อเข้ามาช่วยเหลือสินค้า OTOP ในระดับ 1-2 ดาว เพื่อเป็นการสร้างช่องทางในการจำหน่ายสินค้า โดยกำหนดให้มี OTOP Trader 1 แห่ง ต่อ 1 จัดหวัด และมีสถานะเป็นนิติบุคคล ปัจจุบันเปิดดำเนินการไปแล้ว 41 แห่ง อาทิ OTOP Trader จังหวัดพระนครศรีอยุธยา OTOP Trader จังหวัดสระบุรี OTOP Trader จังหวัดกาญจนบุรี OTOP Trader จังหวัดชุมพร OTOP Trader จังหวัดสุราษฎร์ธานี OTOP Trader จังหวัดน่าน และ OTOP Trader จังหวัดอุดรธานี เป็นต้น

- **สรุปปัจจัยที่ทำให้การรวมกลุ่มประสบความสำเร็จ (สัมภาษณ์จากส่วนกลาง)**
  - ปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ คือ ชุมชนจะต้องมีกระบวนการกลุ่ม ซึ่งเริ่มต้นตั้งแต่สมาชิกและกรรมการต้องมีความรู้ความเข้าใจในสิ่งที่จะดำเนินการ ด้านกิจกรรมที่เกิดขึ้นจะต้องตอบสนองความต้องการของสมาชิก และเมื่อได้ผลประโยชน์มาแล้วจะต้องจัดสรรแบ่งกันอย่างเหมาะสม ทั้งนี้กระบวนการทั้งหมดจะตั้งอยู่บนฐานของบริบทชุมชน ซึ่งการรวมกลุ่มของทางภาคใต้เป็นภูมิภาคที่มีจุดเด่น แม้ว่าจะเกิดขึ้นได้ยากแต่เมื่อเกิดขึ้นแล้ว ชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานอย่างจริงจัง ส่งผลให้การรวมกลุ่มของภาคใต้สามารถดำเนินไปได้ดีและยาวนานกว่าภูมิภาคอื่น
  - ผู้นำต้องหาตลาดเก่ง ความสำเร็จในการทำตลาดอยู่ที่ความรู้และความสามารถของผู้นำกว่า 80%
  - กลุ่มที่มีผู้นำ หรือ สมาชิกที่เป็นแม่ค้าร่วมอยู่ด้วย มักจะเกาะกลุ่มกันได้นาน และหาตลาดได้เพราะมีทักษะการขายเป็นพื้นฐาน และอยากจะหาตลาด อยากจะขาย
- **สรุปปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานขับเคลื่อนกลุ่มและ OTOP (สัมภาษณ์จากส่วนกลาง)**
  - ปัญหาของการรวมกลุ่มส่วนใหญ่จะเกิดจากปัญหาด้านบริหารจัดการภายในกลุ่ม
  - OTOP ที่มีอยู่ในปัจจุบัน ไม่เกินร้อยละ 5 ที่ดำเนินกิจการในลักษณะกลุ่ม
  - OTOP ส่วนใหญ่มีความเชี่ยวชาญในด้านการผลิตแต่มีจุดอ่อนด้านการตลาดและการขายสินค้า
  - การรวมกลุ่มของ OTOP มีจุดเริ่มต้นมาจากกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตทีมีอยู่ในชุมชน โดยเงินที่อยู่ในกองทุนจะต้องนำไปลงทุนให้เกิดประโยชน์ผ่านกิจกรรมที่ต้องดำเนินการตามความเห็นของสมาชิก แต่พบว่าสมาชิกยังไม่เข้าใจจึงนำเงินในกองทุนมาทำการปล่อยกู้แทนที่จะนำไปดำเนินกิจกรรมเพื่อก่อให้เกิดรายได้หรือส่งเสริมอาชีพแก่สมาชิกในกลุ่ม

4 โครงสร้าง บทบาท และการบูรณาการหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาโครงสร้าง บทบาทและการบูรณาการหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาพื้นที่ตามทฤษฎีใหม่ ขั้นที่ 2 ซึ่งเป็นหนึ่งในกลไกที่สำคัญในการขับเคลื่อนการรวมกลุ่มของชุมชนให้ประสบความสำเร็จ โดยมีความเข้มแข็งและยั่งยืน ทั้งนี้ ปัจจุบันมีหน่วยงานเกี่ยวข้องสามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มหลัก ได้แก่ (1) หน่วยงานการจัดตั้ง/การรวมกลุ่ม และ (2) หน่วยงานสำคัญในการยกระดับการรวมกลุ่ม



รูปที่ 4.1 โครงสร้างหน่วยงานเกี่ยวข้อง

<u>หน่วยงานส่งเสริมการจัดตั้ง/การรวมกลุ่ม</u>

หน่วยงานส่งเสริมการจัดตั้ง/การรวมกลุ่มเป็นหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับ “การรวมกลุ่ม” ซึ่งเป็นการรวมพลังกันภายในชุมชนในรูปกลุ่มต่างๆ อาจเป็นสหกรณ์หรือวิสาหกิจชุมชน เพื่อร่วมแรงดำเนินงานในเรื่องต่างๆ ทั้งในด้านการผลิต การตลาด ความเป็นอยู่ สวัสดิการ การศึกษา สังคม และศาสนา ได้แก่ กรมการพัฒนาชุมชน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร กรมส่งเสริมการเกษตร และกรมส่งเสริมสหกรณ์

<u>หน่วยงานสำคัญในการยกระดับการรวมกลุ่ม</u>

หน่วยงานสำคัญในการยกระดับการรวมกลุ่มเป็นหน่วยงานที่สร้างความเข้มแข็งและยกระดับในการรวมกลุ่มไปสู่ระดับมาตรฐานอันเป็นที่ยอมรับในระดับต่าง ๆ เช่น การพัฒนาวิชาการเกษตรด้านต่างๆ การถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตร การส่งออกสินค้าเกาตรที่มีคุณภาพ ตลอดจน การรักษา/ยกระดับมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ และคุ้มครอง IP เป็นต้น โดยมีหน่วยงานสำคัญ ได้แก่ กรมวิชาการเกษตร กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ (องค์การมหาชน) กรมวิทยาศาสตร์บริการ สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา และกรมทรัพย์สินทางปัญญา เป็นต้น

4.1 โครงสร้างและบทบาท กรมการพัฒนาชุมชน

4.1.1 อำนาจหน้าที่และบทบาท

กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. ๒๕๕๒ กำหนดสาระสำคัญของอำนาจหน้าที่ สรุปได้ดังนี้

"...ข้อ ๒ ให้กรมการพัฒนาชุมชน มีภารกิจเกี่ยวกับการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ และการมีส่วนร่วมของประชาชน ส่งเสริมและพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนฐานรากให้มีความมั่นคงและมีเสถียรภาพ โดยสนับสนุนให้มีการจัดทำและใช้ประโยชน์จากข้อมูลสารสนเทศ ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย จัดทำยุทธศาสตร์ชุมชน ตลอดจนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาชุมชน เพื่อให้เป็นชุมชนเข้มแข็งอย่างยั่งยืน โดยมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

(๑) กำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ มาตรการ และแนวทางในการพัฒนาชุมชนระดับชาติเพื่อให้หน่วยงานของรัฐ เอกชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องด้านการพัฒนาชุมชน ได้ใช้เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานเพื่อเสริมสร้างความสามารถและความเข้มแข็งของชุมชน

(๒) จัดทำและพัฒนาระบบมาตรฐานการพัฒนาชุมชน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำหรับประเมินความก้าวหน้าและมาตรฐานการพัฒนาของชุมชน

(๓) พัฒนาระบบและกลไกในการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ การจัดการความรู้ การอาชีพ การออม และการบริหารจัดการเงินทุนของชุมชน เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถของประชาชนชุมชน ผู้นำชุมชน องค์การชุมชน และเครือข่ายองค์การชุมชน

(๔) สนับสนุนและพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศชุมชน ส่งเสริมการใช้ประโยชน์และการให้บริการข้อมูลสารสนเทศชุมชน เพื่อใช้ในการวางแผนบริหารการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(๕) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย พัฒนา และสร้างองค์ความรู้เพื่อใช้ในงานพัฒนาชุมชน และการจัดทำยุทธศาสตร์ชุมชน

(๖) ฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการ เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ผู้นำชุมชน องค์การชุมชน และเครือข่ายองค์การชุมชนให้มีความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และสมรรถนะในการทำงาน รวมทั้งให้ความร่วมมือทางวิชาการด้านการพัฒนาชุมชนแก่หน่วยงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ

(๗) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรม หรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย ..."

4.1.2 สรุปบทบาทสำคัญเกี่ยวข้องกับการรวมกลุ่ม

กรมการพัฒนาชุมชนเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการรวมกลุ่มของชุมชนให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืน ซึ่งเป็นไปตามกรอบอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย สรุปบทบาทสำคัญได้ ดังนี้

- ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ และการมีส่วนร่วมของประชาชน
- พัฒนาระบบมาตรฐานการพัฒนาชุมชน
- จัดการความรู้ การอาชีพและการออม
- จัดการความรู้การบริหารจัดการเงินทุนของชุมชน
- ส่งเสริมการใช้ประโยชน์และการให้บริการข้อมูลสารสนเทศชุมชน
- วิจัย พัฒนา และสร้างองค์ความรู้เพื่อใช้ในงานพัฒนาชุมชน
- ฝึกอบรมและพัฒนา ผู้นำชุมชน องค์การชุมชน และเครือข่ายองค์การชุมชน

4.2 โครงสร้างและบทบาท ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.)

4.2.1 อำนาจหน้าที่และบทบาท

พระราชบัญญัติ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร พ.ศ. ๒๕๐๙ (แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ ๗ พ.ศ. ๒๕๕๐) กำหนดสาระสำคัญของวัตถุประสงค์ สรุปได้ดังนี้

"...มาตรา ๙ ธนาคารมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

(๑) ให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่เกษตรกร กลุ่มเกษตรกรหรือสหกรณ์การเกษตรสำหรับการ

(ก) ประกอบอาชีพเกษตรกรรมหรืออาชีพที่เกี่ยวเนื่องกับเกษตรกรรม

(ข) ประกอบอาชีพอย่างอื่นเพื่อเพิ่มรายได้

(ค) พัฒนาความรู้ในด้านเกษตรกรรมหรืออาชีพอย่างอื่นเพื่อเพิ่มรายได้หรือ พัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกรหรือครอบครัวของเกษตรกร

(ง) ดำเนินกิจการตามโครงการที่เป็นการส่งเสริมหรือสนับสนุนการประกอบเกษตรกรรม ซึ่งเป็นการดำเนินการร่วมกับผู้ประกอบการ เพื่อเพิ่มรายได้หรือพัฒนาคุณภาพชีวิต ของเกษตรกรหรือครอบครัวของเกษตรกร

(๒) ประกอบธุรกิจอื่นอันเป็นการส่งเสริมหรือสนับสนุนการประกอบเกษตรกรรม

(๓) ดำเนินงานเป็นสถาบันการเงินเพื่อการพัฒนาชนบท โดยให้ความช่วยเหลือทาง การเงินหรือการบริหารจัดการแก่บุคคล กลุ่มบุคคล ผู้ประกอบการ กองทุนหมู่บ้านหรือชุมชน รวมทั้งองค์กรที่จัดตั้งขึ้นในรูปแบบใดที่มีวัตถุประสงค์ในการสนับสนุนการประกอบอาชีพของเกษตรกรหรือชุมชน ทั้งนี้ เพื่อส่งเสริมให้มีการพัฒนาผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ของเกษตรกรหรือชุมชนให้มีประสิทธิภาพทั้งในด้านการลงทุน การผลิต การแปรรูป และการตลาด หรือเพื่อส่งเสริม ให้ชุมชนมีความเข้มแข็งในด้านเศรษฐกิจหรือเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต

(๔) ให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่สหกรณ์ เพื่อใช้ดำเนินงานภายใต้ขอบเขต วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสหกรณ์..."

4.2.2 สรุปบทบาทสำคัญเกี่ยวข้องกับการรวมกลุ่ม

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการรวมกลุ่มของชุมชนให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืน ซึ่งเป็นไปตามกรอบอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย สรุปบทบาทสำคัญได้ดังนี้

- ช่วยเหลือทางการเงินแก่เกษตรกร กลุ่มเกษตรกรหรือสหกรณ์ กลุ่มบุคคล ผู้ประกอบการ กองทุนหมู่บ้านหรือชุมชน
- ช่วยเหลือทางการเงินสำหรับการประกอบอาชีพเกษตรกรรมหรืออาชีพที่เกี่ยวเนื่อง
- ช่วยเหลือทางการเงินสำหรับการประกอบอาชีพอย่างอื่นเพื่อเพิ่มรายได้
- ช่วยเหลือทางการเงินสำหรับการพัฒนาความรู้ในด้านเกษตรกรรมหรืออาชีพอย่างอื่น
- ช่วยเหลือทางการเงินสำหรับการส่งเสริมหรือสนับสนุนการประกอบเกษตรกรรม
- ส่งเสริมให้มีการพัฒนาผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ของเกษตรกรหรือชุมชน

4.3 โครงสร้างและบทบาท กรมส่งเสริมการเกษตร

4.3.1 อำนาจหน้าที่และบทบาท

กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมวิชาการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๔๘ กำหนดสาระสำคัญของอำนาจหน้าที่ สรุปได้ดังนี้

"...ข้อ ๑ ให้กรมส่งเสริมการเกษตร มีภารกิจเกี่ยวกับการเพิ่มศักยภาพของเกษตรกรในการผลิต การแปรรูป การเพิ่มมูลค่าในสินค้าเกษตร การกำหนดมาตรการและแนวทางในการส่งเสริมการเกษตร การควบคุมคุณภาพสินค้าและผลิตภัณฑ์ ตลอดจนการถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรสู่เกษตรกร เพื่อสร้างรายได้และความมั่นคงในการผลิตและการประกอบอาชีพการเกษตร โดยให้มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(๑) ส่งเสริม และพัฒนาเกษตรกรและองค์กรเกษตรกร

(๒) ฝึกอาชีพเกษตรกร และให้บริการทางการเกษตร

(๓) พัฒนา ส่งเสริม และประสานการถ่ายทอดความรู้ด้านการผลิต และการจัดการผลผลิตพืช ประมง และปศุสัตว์ แก่เกษตรกร

(๔) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมส่งเสริมการเกษตรหรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย..."

4.3.2 สรุปบทบาทสำคัญเกี่ยวข้องกับการรวมกลุ่ม

กรมส่งเสริมการเกษตรเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการรวมกลุ่มของชุมชนให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืน ซึ่งเป็นไปตามกรอบอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย สรุปบทบาทสำคัญได้ ดังนี้

- เพิ่มศักยภาพของเกษตรกรในการผลิต การแปรรูป การเพิ่มมูลค่าในสินค้าเกษตร
- ส่งเสริม และพัฒนาเกษตรกรและองค์กรเกษตรกร
- ฝึกอาชีพเกษตรกร และให้บริการทางการเกษตร
- พัฒนา ส่งเสริม และประสานการถ่ายทอดความรู้ด้านการผลิต และการจัดการผลผลิต

4.4 โครงสร้างและบทบาท กรมส่งเสริมสหกรณ์

4.4.1 อำนาจหน้าที่และบทบาท

กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๔๕ กำหนดสาระสำคัญของอำนาจหน้าที่ สรุปได้ดังนี้

"...ข้อ ๑ ให้กรมส่งเสริมสหกรณ์ มีภารกิจเกี่ยวกับการส่งเสริม เผยแพร่ ให้ความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ให้แก่บุคลากรสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร และประชาชนทั่วไป ส่งเสริมสนับสนุน และพัฒนาระบบสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็ง โดยการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ในการเพิ่มขีดความสามารถในด้านการบริหารการจัดการ การดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการเชื่อมโยงธุรกิจสหกรณ์สู่ระดับสากล เพื่อให้สมาชิกสหกรณ์มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม โดยให้มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(๑) ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ กฎหมายว่าด้วยการจัดที่ดินเพื่อการครองชีพเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับการนิคมสหกรณ์ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

(๒) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาระบบสหกรณ์

(๓) ส่งเสริม เผยแพร่ และให้ความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการ สหกรณ์ให้แก่บุคลากรสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร และประชาชนทั่วไป

(๔) ส่งเสริม สนับสนุน และคุ้มครองระบบสหกรณ์

(๕) ศึกษา วิเคราะห์ เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสหกรณ์ให้กับคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ

๖) ศึกษา วิเคราะห์ ความต้องการของตลาดสินค้าสหกรณ์และสร้างเครือข่ายการเชื่อมโยงธุรกิจระหว่างสหกรณ์กับสหกรณ์ สหกรณ์กับเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ

(๗) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมส่งเสริมสหกรณ์หรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย ...”

4.4.2 **สรุปบทบาทสำคัญเกี่ยวข้องกับการรวมกลุ่ม**

กรมส่งเสริมสหกรณ์เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการรวมกลุ่มของชุมชนให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืน ซึ่งเป็นไปตามกรอบอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย สรุปบทบาทสำคัญได้ ดังนี้

- ให้ความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์
- ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาระบบสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็ง
- ส่งเสริม สนับสนุน และคุ้มครองระบบสหกรณ์
- ศึกษา วิเคราะห์ ความต้องการของตลาดสินค้าสหกรณ์
- สร้างเครือข่ายการเชื่อมโยงธุรกิจระหว่างสหกรณ์กับสหกรณ์ สหกรณ์กับเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ

4.5 โครงสร้างและบทบาท หน่วยงานสนับสนุนอื่น

หน่วยงานสนับสนุนอื่นที่มีความสำคัญในการยกระดับการรวมกลุ่ม เป็นหน่วยงานที่สร้างความเข้มแข็งและยกระดับในการรวมกลุ่มไปสู่ระดับมาตรฐานอันเป็นที่ยอมรับในระดับต่าง ๆ เช่น การพัฒนาวิชาการเกษตรด้านต่างๆ การถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตร การส่งออกสินค้าเกาตรที่มีคุณภาพ ตลอดจนการรักษา/ยกระดับมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ และคุ้มครอง IP เป็นต้น โดยมีหน่วยงานสำคัญ ได้แก่ กรมวิชาการเกษตร กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ (องค์การมหาชน) กรมวิทยาศาสตร์บริการ สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา และกรมทรัพย์สินทางปัญญา เป็นต้น

4.5.1 **กรมวิชาการเกษตร**

4.5.1.1 อำนาจหน้าที่และบทบาท

กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมวิชาการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๔๘ กำหนดสาระสำคัญของอำนาจหน้าที่ สรุปได้ดังนี้

“... ข้อ ๒ กรมวิชาการเกษตร มีภารกิจเกี่ยวกับพืช โดยการศึกษา วิจัย และพัฒนาพืช ให้ได้พืชพันธุ์ดี เพื่อถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิตพืชสู่กลุ่มเป้าหมายทั้งภาครัฐ เอกชน และเกษตรกร ตลอดจนบริการวิเคราะห์ ทดสอบ ตรวจสอบ รับรอง และให้คำแนะนำเกี่ยวกับดิน น้ำ ปุ๋ย พืชวัสดุการเกษตร

ผลผลิตและผลิตภัณฑ์พืช เพื่อให้บริการการส่งออกสินค้าเกษตรที่มีคุณภาพ โดยให้มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(๑) ศึกษา ค้นคว้า วิจัย ทดลอง และพัฒนาวิชาการเกษตรด้านต่างๆ ที่เกี่ยวกับพืช

(๒) ให้บริการด้านการวิเคราะห์ ทดสอบ ตรวจสอบ รับรอง และให้คำแนะนำเกี่ยวกับเรื่อง ดิน น้ำ ปุ๋ย พืช วัสดุการเกษตร ผลผลิตและผลิตภัณฑ์พืช การบริการส่งออกสินค้าเกษตร และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

(๓) ถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรแก่เจ้าหน้าที่ ส่วนราชการ เกษตรกร และเอกชนที่เกี่ยวข้อง

(๔) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมวิชาการเกษตรหรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย...”

4.5.1.2 สรุปบทบาทหลักสำคัญเกี่ยวข้องกับการยกระดับการรวมกลุ่ม

กรมวิชาการเกษตรเป็นกลไกสนับสนุนที่สำคัญในการสร้างความก้าวหน้าทางธุรกิจของกลุ่มและยกระดับการรวมกลุ่มของชุมชน ซึ่งเป็นไปตามกรอบอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย สรุปบทบาทสำคัญได้ ดังนี้

- ถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิตพืชสู่กลุ่มเป้าหมายทั้งภาครัฐ เอกชน และเกษตรกร
- ให้คำแนะนำเกี่ยวกับดิน น้ำ ปุ๋ย พืชวัสดุการเกษตร ผลผลิตและผลิตภัณฑ์พืช
- ให้บริการการส่งออกสินค้าเกษตรที่มีคุณภาพ
- พัฒนาวิชาการเกษตรด้านต่างๆ ที่เกี่ยวกับพืช
- ถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรแก่เจ้าหน้าที่ ส่วนราชการ เกษตรกร และเอกชนที่เกี่ยวข้อง

4.5.2 **กรมตรวจบัญชีสหกรณ์**

4.5.2.1 อำนาจหน้าที่และบทบาท

กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๕๒ กำหนดสาระสำคัญของอำนาจหน้าที่ สรุปได้ดังนี้

“... ข้อ ๒ ให้กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ มีภารกิจเกี่ยวกับการตรวจสอบบัญชีสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร กำหนดระบบบัญชีและมาตรฐานการสอบบัญชี ให้คำปรึกษาแนะนำและให้ความรู้ด้านการบริหารการเงินและการบัญชี ส่งเสริมความรู้ด้านการจัดทำบัญชีและรายงานสภาวะเศรษฐกิจของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร เพื่อเสริมสร้างให้สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรมีระบบการควบคุมภายในและระบบข้อมูลด้านการบริหารการเงินและการบัญชีที่ดี สามารถบริหารงานได้อย่างโปร่งใสและมีประสิทธิภาพ โดยให้มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(๑) ดำเนินการตรวจสอบบัญชีสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรตามกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

(๒) กำหนดระบบบัญชีและมาตรฐานการสอบบัญชีให้เหมาะสมกับธุรกิจของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร

(๓) ให้คำปรึกษาแนะนำและให้ความรู้ด้านการบริหารการเงินและการบัญชีแก่คณะกรรมการและสมาชิกของสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร และบุคลากรเครือข่าย

(๔) ถ่ายทอดความรู้และส่งเสริมการจัดทำบัญชีให้แก่สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร กลุ่มอาชีพวิสาหกิจชุมชน กลุ่มเป้าหมายตามโครงการพระราชดำริ เกษตรกร และประชาชนทั่วไป

(๕) กำกับดูแลการสอบบัญชีสหกรณ์โดยผู้สอบบัญชีภาคเอกชน

(๖) จัดทำรายงานสภาวะเศรษฐกิจของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร เพื่อเป็นพื้นฐานในการกำหนดนโยบายและวางแผนพัฒนาสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร

(๗) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์หรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย...”

4.5.2.2 สรุปบทบาทสำคัญเกี่ยวข้องกับการรวมกลุ่ม

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์เป็นกลไกสนับสนุนที่สำคัญในการสร้างความก้าวหน้าทางธุรกิจของกลุ่มและยกระดับการรวมกลุ่มของชุมชน ซึ่งเป็นไปตามกรอบอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย สรุปบทบาทสำคัญได้ดังนี้

- ตรวจสอบบัญชีสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร
- กำหนดระบบบัญชีและมาตรฐานการสอบบัญชี
- ให้คำปรึกษาแนะนำและให้ความรู้ด้านการบริหารการเงินและการบัญชี
- ถ่ายทอดความรู้และส่งเสริมการจัดทำบัญชีให้แก่สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร กลุ่มอาชีพวิสาหกิจชุมชน
- เสริมสร้างให้สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรมีระบบการควบคุมภายในและระบบข้อมูลด้านการบริหารการเงินและการบัญชีที่ดี

4.5.3 **สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ (องค์การมหาชน)**

4.5.3.1 อำนาจหน้าที่และบทบาท

พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ (องค์การมหาชน) พ.ศ. ๒๕๕๐ กำหนดสาระสำคัญของอำนาจหน้าที่ สรุปได้ดังนี้

“...มาตรา ๗ ให้สำนักงานมีวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

(๑) ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ

(๒) ส่งเสริมและสนับสนุนการอนุรักษ์ความหลากหลายทางชีวภาพและภูมิปัญญาของชุมชนและท้องถิ่น

(๓) รวบรวม ศึกษา วิเคราะห์ และประเมินข้อมูล รวมทั้งความต้องการด้านการพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ เพื่อเสนอแนะนโยบายและมาตรการเกี่ยวกับการพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพต่อคณะรัฐมนตรี

(๔) เก็บรวบรวมและจัดทำบัญชีรายการพืช สัตว์ และจุลินทรีย์ที่มีแหล่งกำเนิดหรือพบได้ในประเทศรวมทั้งภูมิปัญญาของชุมชนและท้องถิ่น เพื่อประโยชน์ในการเป็นฐานข้อมูลและดูแลการใช้ประโยชน์ทางเศรษฐกิจจากความหลากหลายทางชีวภาพและภูมิปัญญาของชุมชนและท้องถิ่น

(๕) ส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยเพื่อพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้เกี่ยวกับการใช้ประโยชน์ความหลากหลายทางชีวภาพและภูมิปัญญาของชุมชนและท้องถิ่นไปสู่การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์

(๖) ส่งเสริมและสนับสนุนการลงทุนเกี่ยวกับการพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ

(๗) ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการเผยแพร่องค์ความรู้และการให้บริการการเข้าถึงและใช้ประโยชน์เกี่ยวกับความหลากหลายทางชีวภาพและภูมิปัญญาของชุมชนและท้องถิ่น

(๘) ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการเพื่อให้มีการจดทะเบียนคุ้มครองความหลากหลายทางชีวภาพและภูมิปัญญาของชุมชนและท้องถิ่นตามกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนป้องกันและแก้ไขปัญหาการละเมิดสิทธิประโยชน์ของประเทศในเรื่องดังกล่าว

(๙) เป็นศูนย์กลางติดตามและประสานการดำเนินการของหน่วยงานของรัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ในการพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพให้มีความเชื่อมโยงกันและสอดคล้องกับนโยบายที่คณะรัฐมนตรีกำหนด

(๑๐) ปฏิบัติงานหรือดำเนินการอื่นใดตามที่คณะรัฐมนตรีหรือคณะกรรมการที่คณะรัฐมนตรีกำหนดให้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพมอบหมาย ...”

4.5.3.2 สรุปบทบาทสำคัญเกี่ยวข้องกับการรวมกลุ่ม

สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ (องค์การมหาชน) เป็นกลไกสนับสนุนที่สำคัญในการสร้างความก้าวหน้าทางธุรกิจของกลุ่มและยกระดับการรวมกลุ่มของชุมชน ซึ่งเป็นไปตามกรอบอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย สรุปบทบาทสำคัญได้ ดังนี้

- ส่งเสริมและสนับสนุนการอนุรักษ์ความหลากหลายทางชีวภาพและภูมิปัญญาของชุมชนและท้องถิ่น
- ส่งเสริมและสนับสนุนการลงทุนเกี่ยวกับการพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ
- เผยแพร่องค์ความรู้และการให้บริการการเข้าถึงและใช้ประโยชน์เกี่ยวกับความหลากหลายทางชีวภาพและภูมิปัญญาของชุมชนและท้องถิ่น
- การจดทะเบียนคุ้มครองความหลากหลายทางชีวภาพและภูมิปัญญาของชุมชนและท้องถิ่นตามกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนป้องกันและแก้ไขปัญหาการละเมิดสิทธิประโยชน์ของประเทศในเรื่องดังกล่าว

4.5.4 กรมวิทยาศาสตร์บริการ

4.5.4.1 อำนาจหน้าที่และบทบาท

กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมวิทยาศาสตร์บริการ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี พ.ศ. ๒๕๔๕ กำหนดสาระสำคัญของอำนาจหน้าที่ สรุปได้ดังนี้

“... ข้อ ๑ ให้กรมวิทยาศาสตร์บริการ มีภารกิจเกี่ยวกับการให้บริการทางวิทยาศาสตร์ โดยการดำเนินการกำกับดูแล ส่งเสริม วิจัยพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมทั้งเป็นสถานปฏิบัติการกลางทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของประเทศ เพื่อเสริมสร้างการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน โดยให้มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(๑) พัฒนาคุณภาพห้องปฏิบัติการ โดยการส่งเสริมสนับสนุนและดำเนินการรับรองระบบงานห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ด้านเคมี ด้านฟิสิกส์ และด้านวิทยาศาสตร์ชีวภาพตามมาตรฐานสากล เพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถห้องปฏิบัติการให้เป็นที่ยอมรับของนานาประเทศทำให้ผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ

(๒) พัฒนาศักยภาพบุคลากรห้องปฏิบัติการ โดยการบริหารจัดการศึกษาและฝึกอบรมทางวิชาการและเทคนิคปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะให้แก่บุคลากรห้องปฏิบัติการของภาครัฐและภาคเอกชน ให้สอดคล้องกับความต้องการของประเทศ

(๓) พัฒนาหอสมุดและศูนย์สารสนเทศวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยการจัดหา จัดระบบ และจัดบริการสารสนเทศทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และดำเนินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเป็นแหล่งกลางของข้อมูลทางวิชาการและข้อมูลสารสนเทศวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของประเทศ

(๔) วิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีชุมชน โดยการศึกษา วิจัย และพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในสาขาที่สำคัญและตามความจำเป็น รวมทั้งการถ่ายทอดไปสู่การใช้ประโยชน์เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

(๕) เป็นสถานปฏิบัติการกลางทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของประเทศ โดยให้บริการวิเคราะห์ทดสอบวัตถุดิบและผลิตภัณฑ์ทางด้านฟิสิกส์ เคมี เคมีเชิงฟิสิกส์ ฟิสิกส์เชิงกลและวิศวกรรม และวิทยาศาสตร์ชีวภาพ และวิเคราะห์ทดสอบมลพิษในสิ่งแวดล้อมทางด้านฟิสิกส์ เคมีเชิงฟิสิกส์ และฟิสิกส์เชิงกลและวิศวกรรม รวมทั้งสอบเทียบความถูกต้องเที่ยงตรงของเครื่องมือและอุปกรณ์วัดแก่หน่วยงานทั้งของภาครัฐและภาคเอกชน ตลอดจนประชาชนทั่วไป

(๖) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรม หรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย...”

4.5.4.2 สรุปบทบาทสำคัญเกี่ยวข้องกับการรวมกลุ่ม

กรมวิทยาศาสตร์บริการเป็นกลไกสนับสนุนที่สำคัญในการสร้างความก้าวหน้าทางธุรกิจของกลุ่มและยกระดับการรวมกลุ่มของชุมชน ซึ่งเป็นไปตามกรอบอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย สรุปบทบาทสำคัญได้ดังนี้

- เสริมสร้างการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
- เพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถห้องปฏิบัติการให้เป็นที่ยอมรับของนานาประเทศทำให้ผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ
- วิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีชุมชน โดยการศึกษา วิจัย และพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในสาขาที่สำคัญและตามความจำเป็น
- ถ่ายทอดไปสู่การใช้ประโยชน์เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ
- สอบเทียบความถูกต้องเที่ยงตรงของเครื่องมือและอุปกรณ์วัด

4.5.5 **สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม**

4.5.5.1 อำนาจหน้าที่และบทบาท

กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม พ.ศ. ๒๕๔๕ กำหนดสาระสำคัญของอำนาจหน้าที่ สรุปได้ดังนี้

“... ข้อ ๑ ให้สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม มีภารกิจเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการมาตรฐานของประเทศโดยส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาผลิตภัณฑ์ภายในประเทศให้มีคุณภาพให้เป็นที่ยอมรับ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไทยในตลาดโลก พิทักษ์สิ่งแวดล้อม และคุ้มครองผู้บริโภคให้ได้รับความเป็นธรรม มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน โดยให้มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(๑) เสนอแนะนโยบาย แนวทาง และมาตรการในการส่งเสริมและพัฒนาการมาตรฐานของประเทศ

(๒) ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

(๓) ร่วมมือและประสานงานกับองค์การและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศและระหว่างประเทศในด้านการมาตรฐาน รวมทั้งการทำความตกลงเกี่ยวกับความร่วมมือทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง

(๔) ดำเนินการเกี่ยวกับการรับรองระบบที่เกี่ยวข้องกับการมาตรฐานและการรับรองความสามารถของห้องปฏิบัติการทดสอบและสอบเทียบ การจดทะเบียนบุคลากร หลักสูตรฝึกอบรม และองค์กรที่ให้การฝึกอบรมด้านการมาตรฐาน

(๕) ดำเนินการเกี่ยวกับข้อมูลและสารสนเทศด้านการมาตรฐานของประเทศ

(๖) ส่งเสริมและพัฒนาองค์กรและบุคลากรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในด้านการมาตรฐาน

(๗) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงานหรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย...”

4.5.5.2 สรุปบทบาทสำคัญเกี่ยวข้องกับการรวมกลุ่ม

สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมเป็นกลไกสนับสนุนที่สำคัญในการสร้างความก้าวหน้าทางธุรกิจของกลุ่มและยกระดับการรวมกลุ่มของชุมชน ซึ่งเป็นไปตามกรอบอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย สรุปบทบาทสำคัญได้ ดังนี้

- ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาผลิตภัณฑ์ภายในประเทศให้มีคุณภาพให้เป็นที่ยอมรับ
- รับรองระบบที่เกี่ยวข้องกับการมาตรฐาน
- รับรองความสามารถของห้องปฏิบัติการทดสอบและสอบเทียบ การจดทะเบียนบุคลากร หลักสูตรฝึกอบรม และองค์กรที่ให้การฝึกอบรมด้านการมาตรฐาน

4.5.6 **สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา**

4.5.6.1 อำนาจหน้าที่และบทบาท

กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยากระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. ๒๕๔๕ กำหนดสาระสำคัญของอำนาจหน้าที่ สรุปได้ดังนี้

“...ข้อ ๑ ให้สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา มีภารกิจเกี่ยวกับการปกป้องและคุ้มครองสุขภาพของประชาชนจากการบริโภคผลิตภัณฑ์ซึ่งล้วนถือเป็นผลิตภัณฑ์สุขภาพ โดยผลิตภัณฑ์สุขภาพเหล่านั้นต้องมีคุณภาพและปลอดภัย มีการส่งเสริมพฤติกรรมการบริโภคที่ถูกต้องด้วยข้อมูลทางวิชาการที่มีหลักฐานเชื่อถือได้และมีความเหมาะสม เพื่อให้ประชาชนได้บริโภคผลิตภัณฑ์สุขภาพที่ปลอดภัยและสมประโยชน์ โดยมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(๑) ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยอาหาร กฎหมายว่าด้วยยา กฎหมายว่าด้วยเครื่องสำอาง กฎหมายว่าด้วยวัตถุอันตราย กฎหมายว่าด้วยวัตถุที่ออกฤทธิ์ต่อจิตและประสาท กฎหมายว่าด้วยยาเสพติดให้โทษ กฎหมายว่าด้วยเครื่องมือแพทย์ กฎหมายว่าด้วยการป้องกันการใช้สารระเหย และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

(๒) พัฒนาระบบและกลไก เพื่อให้มีการดำเนินการบังคับใช้กฎหมายที่อยู่ในความรับผิดชอบ

(๓) เฝ้าระวัง กำกับ และตรวจสอบคุณภาพมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ สถานประกอบการและการโฆษณา รวมทั้งผลอันไม่พึงประสงค์ของผลิตภัณฑ์ ตลอดจนมีการติดตามหรือเฝ้าระวังข้อมูลข่าวสารด้านผลิตภัณฑ์สุขภาพจากภายในประเทศและภายนอกประเทศ

(๔) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ เทคโนโลยี และระบบงานคุ้มครองผู้บริโภคด้านผลิตภัณฑ์สุขภาพให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

(๕) ส่งเสริม และพัฒนาผู้บริโภคให้มีศักยภาพในการเลือกบริโภคผลิตภัณฑ์สุขภาพที่ถูกต้อง เหมาะสม ปลอดภัย และคุ้มค่า รวมทั้งเพื่อให้ผู้บริโภคนั้นมีการร้องเรียนเพื่อปกป้องสิทธิของตนได้

(๖) พัฒนาและส่งเสริมการดำเนินงานคุ้มครองผู้บริโภคด้านผลิตภัณฑ์สุขภาพโดยการมีส่วนร่วมของภาครัฐ ภาคเอกชน ประชาชน และเครือข่ายประชาคมสุขภาพ

(๗) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา หรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย...”

4.5.6.2 สรุปบทบาทสำคัญเกี่ยวข้องกับการรวมกลุ่ม

สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยาเป็นกลไกสนับสนุนที่สำคัญในการสร้างความก้าวหน้าทางธุรกิจของกลุ่มและยกระดับการรวมกลุ่มของชุมชน ซึ่งเป็นไปตามกรอบอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย สรุปบทบาทสำคัญได้ ดังนี้

- เฝ้าระวัง กำกับ และตรวจสอบคุณภาพมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ สถานประกอบการและการโฆษณา รวมทั้งผลอันไม่พึงประสงค์ของผลิตภัณฑ์
- ติดตามหรือเฝ้าระวังข้อมูลข่าวสารด้านผลิตภัณฑ์สุขภาพจากภายในประเทศและภายนอกประเทศ

4.5.7 **กรมทรัพย์สินทางปัญญา**

4.5.7.1 อำนาจหน้าที่และบทบาท

กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมทรัพย์สินทางปัญญากระทรวงพาณิชย์ พ.ศ. ๒๕๔๕ กำหนดสาระสำคัญของอำนาจหน้าที่ สรุปได้ดังนี้

“...ข้อ ๑ ให้กรมทรัพย์สินทางปัญญา มีภารกิจเกี่ยวกับการส่งเสริม พัฒนาและคุ้มครองสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญา โดยการสร้างกลไกการบริการเพื่อการคุ้มครองสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญาตลอดจนปกป้องพิทักษ์สิทธิและสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ อย่างมีประสิทธิภาพทัดเทียมมาตรฐานสากล เพื่อให้สอดคล้องและรองรับการพัฒนาระบบเศรษฐกิจของประเทศ โดยให้มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(๑) ปฏิบัติงานตามกฎหมายว่าด้วยสิทธิบัตร กฎหมายว่าด้วยเครื่องหมายการค้า กฎหมายว่าด้วยลิขสิทธิ์ กฎหมายว่าด้วยแบบผังภูมิของวงจรรวม กฎหมายว่าด้วยความลับทางการค้า และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

(๒) พัฒนาการคุ้มครองสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญา ส่งเสริมการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงานทรัพย์สินทางปัญญาใหม่ๆ จากภูมิปัญญาไทย และสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์จากทรัพย์สินทางปัญญา

(๓) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านทรัพย์สินทางปัญญา

(๔) พัฒนากฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญาให้ทันสมัย และมีประสิทธิภาพ

(๕) สร้างกลไกและส่งเสริมในการปกป้องและพิทักษ์สิทธิในทรัพย์สินทางปัญญาไทยทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ และสร้างวินัยทางการค้า

(๖) ดำเนินการเพื่อไกล่เกลี่ย และระงับข้อพิพาทด้านทรัพย์สินทางปัญญา

(๗) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรม หรือตามที่รัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย...”

4.5.7.2 สรุปบทบาทสำคัญเกี่ยวข้องกับการรวมกลุ่ม

กรมทรัพย์สินทางปัญญาเป็นกลไกสนับสนุนที่สำคัญในการสร้างความก้าวหน้าทางธุรกิจของกลุ่มและยกระดับการรวมกลุ่มของชุมชน ซึ่งเป็นไปตามกรอบอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย สรุปบทบาทสำคัญได้ดังนี้

- คุ้มครองสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญา ส่งเสริมการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงานทรัพย์สินทางปัญญาใหม่ๆ จากภูมิปัญญาไทย
- สร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์จากทรัพย์สินทางปัญญา

4.6 กรอบการบูรณาการระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

การกำหนดกรอบแนวทางการบูรณาการหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาพื้นที่ตามทฤษฎีใหม่ขั้นที่ 2 ได้แก่ ขั้นที่ 2.1 ชุมชนรวมกลุ่มขั้นต้น เช่น ในรูปของกองทุน กลุ่มอาชีพ เพื่อดูแลความเป็นอยู่สมาชิก พัฒนาการผลิตให้สอดคล้องกับการตลาด และส่งเสริมการเกษตรสมาชิก (ขั้นที่ 2.2) ชุมชนรวมกลุ่มแบบเต็มรูป เช่น วิสาหกิจ สหกรณ์ เพื่อดูแลความเป็นอยู่สมาชิก พัฒนาการผลิตให้สอดคล้องกับการตลาด และส่งเสริมการเกษตรสมาชิก อนึ่ง เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงและการส่งต่อไปสู่ความสำเร็จ จึงได้พิจารณาแนวทางการบูรณาการเชื่อมโยงไปถึงการพัฒนาขั้นที่ 3 ชุมชนเชื่อมโยงสู่ภายนอก เชื่อมแหล่งทุน องค์ความรู้ เทคโนโลยี เพื่อยกระดับการผลิต การตลาด ของกลุ่ม

4.6.1 การบูรณาการหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการส่งเสริมการจัดตั้ง/การรวมกลุ่ม

ผลการวิเคราะห์บทบาทสำคัญของ 4 หน่วยงานหลักในการส่งเสริมการจัดตั้ง/การรวมกลุ่ม พบว่าทั้ง 4 หน่วยงานมีบทบาทสำคัญในการรวมกลุ่มตามหลักการของทฤษฎีใหม่ในขั้นที่ 2 ให้ประสบความสำเร็จ และมี 2 หน่วยงานที่มีบทบาทเชื่อมโยงไปในขั้นตอนที่ 3 ดังนี้

การพัฒนาพื้นที่ตามทฤษฎีใหม่	บทบาทสำคัญเกี่ยวข้อง (ตามกรอบอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย)			
	กรมการพัฒนาชุมชน	กรมส่งเสริมสหกรณ์	ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร	กรมส่งเสริมการเกษตร
2.1**<u>ชุมชนรวมกลุ่มขั้นต้น</u>** เช่น ในรูปของกองทุนกลุ่มอาชีพ เพื่อดูแลความเป็นอยู่สมาชิก พัฒนาการผลิตให้สอดคล้องกับการตลาด และส่งเสริมการเกษตรสมาชิก	ส่งเสริมการใช้ประโยชน์และการให้บริการข้อมูลสารสนเทศชุมชน ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ และการมีส่วนร่วมของประชาชน การจัดการความรู้ การอาชีพ และการออม วิจัย พัฒนา และสร้างองค์ความรู้เพื่อใช้ในงานพัฒนาชุมชน ฝึกอบรมและพัฒนา ผู้นำชุมชน องค์การชุมชน และเครือข่ายองค์การชุมชน พัฒนาระบบมาตรฐานการพัฒนาชุมชน	ให้ความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาระบบสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็ง	ช่วยเหลือทางการเงินสำหรับการพัฒนาความรู้ในด้านเกษตรกรรมหรืออาชีพอย่างอื่น ช่วยเหลือทางการเงินสำหรับการส่งเสริมหรือสนับสนุนการประกอบเกษตรกรรม ช่วยเหลือทางการเงินแก่เกษตรกร กลุ่มเกษตรกรหรือสหกรณ์ กลุ่มบุคคล ผู้ประกอบการ กองทุนหมู่บ้านหรือชุมชน	ส่งเสริม และพัฒนาเกษตรกรและองค์กรเกษตรกร ฝึกอาชีพเกษตรกร และให้บริการทางการเกษตร
2.2 **<u>ชุมชนรวมกลุ่มแบบเต็มรูป</u>** เช่น วิสาหกิจสหกรณ์ เพื่อดูแลความเป็นอยู่สมาชิก พัฒนาการผลิตให้สอดคล้องกับการตลาด และส่งเสริมการเกษตรสมาชิก	ส่งเสริมให้มีการพัฒนาผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ของเกษตรกรหรือชุมชน	ศึกษา วิเคราะห์ ความต้องการของตลาดสินค้าสหกรณ์ ส่งเสริม สนับสนุน และคุ้มครองระบบสหกรณ์	ช่วยเหลือทางการเงินสำหรับการประกอบอาชีพเกษตรกรรมหรืออาชีพที่เกี่ยวเนื่อง ช่วยเหลือทางการเงินสำหรับการประกอบอาชีพอย่างอื่นเพื่อเพิ่มรายได้	พัฒนา ส่งเสริม และประสานการถ่ายทอดความรู้ด้านการผลิต และการจัดการผลผลิต เพิ่มศักยภาพของเกษตรกรในการผลิต การแปรรูป การเพิ่มมูลค่าในสินค้าเกษตร
3. **<u>ชุมชนเชื่อมโยงสู่ภายนอก</u>** เชื่อมแหล่งทุน องค์ความรู้ เทคโนโลยี เพื่อยกระดับการผลิต การตลาด ของกลุ่ม	การจัดการความรู้การบริหารจัดการเงินทุนของชุมชน	สร้างเครือข่ายการเชื่อมโยงธุรกิจระหว่างสหกรณ์กับสหกรณ์ สหกรณ์กับเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ		

รูปที่ 4.2 บทบาทสำคัญของ 4 หน่วยงานหลักในการส่งเสริมการจัดตั้ง/การรวมกลุ่ม

4.6.1.1 ขั้นตอนที่ 2.1 ชุมชนรวมกลุ่มขั้นต้น

ขั้นตอนที่ 2.1 ชุมชนรวมกลุ่มขั้นต้น เช่น ในรูปของกองทุน กลุ่มอาชีพ เพื่อดูแลความเป็นอยู่สมาชิก พัฒนาการผลิตให้สอดคล้องกับการตลาด และส่งเสริมการเกษตรสมาชิกนั้น แต่ละหน่วยงานมีบทบาทสำคัญ ดังนี้

- กรมการพัฒนาชุมชน
  - ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ และการมีส่วนร่วมของประชาชน
  - ฝึกอบรมและพัฒนา ผู้นำชุมชน องค์การชุมชน และเครือข่ายองค์การชุมชน
  - พัฒนาระบบมาตรฐานการพัฒนาชุมชน
  - ส่งเสริมการใช้ประโยชน์และการให้บริการข้อมูลสารสนเทศชุมชน
  - จัดการความรู้ การอาชีพ และการออม
  - วิจัย พัฒนา และสร้างองค์ความรู้เพื่อใช้ในงานพัฒนาชุมชน
- กรมส่งเสริมสหกรณ์
  - ให้ความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์
  - ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาระบบสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็ง
- ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
  - ช่วยเหลือทางการเงินสำหรับการพัฒนาความรู้ในด้านเกษตรกรรมหรืออาชีพอย่างอื่น
  - ช่วยเหลือทางการเงินสำหรับการส่งเสริมหรือสนับสนุนการประกอบเกษตรกรรม

- ❖ ช่วยเหลือทางการเงินแก่เกษตรกร กลุ่มเกษตรกรหรือสหกรณ์ กลุ่มบุคคล ผู้ประกอบการ กองทุนหมู่บ้านหรือชุมชน

- กรมส่งเสริมการเกษตร
  - ❖ ส่งเสริม และพัฒนาเกษตรกรและองค์กรเกษตรกร
  - ❖ ฝึกอาชีพเกษตรกร และให้บริการทางการเกษตร

4.6.1.2 ขั้นตอนที่ 2.2 ชุมชนรวมกลุ่มแบบเต็มรูป

ขั้นตอนที่ 2.2 ชุมชนรวมกลุ่มแบบเต็มรูป เช่น วิสาหกิจ สหกรณ์ เพื่อดูแลความเป็นอยู่สมาชิก พัฒนาการผลิตให้สอดคล้องกับการตลาด และส่งเสริมการเกษตรสมาชิก แต่ละหน่วยงานมีบทบาทสำคัญ ดังนี้

- กรมการพัฒนาชุมชน
  - ❖ ส่งเสริมให้มีการพัฒนาผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ของเกษตรกรหรือชุมชน
- กรมส่งเสริมสหกรณ์
  - ❖ ศึกษา วิเคราะห์ ความต้องการของตลาดสินค้าสหกรณ์
  - ❖ ส่งเสริม สนับสนุน และคุ้มครองระบบสหกรณ์
- ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
  - ❖ ช่วยเหลือทางการเงินสำหรับการประกอบอาชีพเกษตรกรรมหรืออาชีพที่เกี่ยวเนื่อง
  - ❖ ช่วยเหลือทางการเงินสำหรับการประกอบอาชีพอย่างอื่นเพื่อเพิ่มรายได้
- กรมส่งเสริมการเกษตร
  - ❖ พัฒนา ส่งเสริม และประสานการถ่ายทอดความรู้ด้านการผลิต และการจัดการผลผลิต
  - ❖ เพิ่มศักยภาพของเกษตรกรในการผลิต การแปรรูป การเพิ่มมูลค่าในสินค้าเกษตร

4.6.1.3 ขั้นตอนที่ 3 ชุมชนเชื่อมโยงสู่ภายนอก

ขั้นตอนที่ 3 ชุมชนเชื่อมโยงสู่ภายนอก เชื่อมแหล่งทุน องค์ความรู้ เทคโนโลยี เพื่อยกระดับการผลิต การตลาดของกลุ่ม แต่ละหน่วยงานมีบทบาทสำคัญ ดังนี้

- กรมการพัฒนาชุมชน
  - ❖ การจัดการความรู้การบริหารจัดการเงินทุนของชุมชน
- กรมส่งเสริมสหกรณ์
  - ❖ สร้างเครือข่ายการเชื่อมโยงธุรกิจระหว่างสหกรณ์กับสหกรณ์ สหกรณ์กับเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ

4.6.1.4 การบูรณาการงานสำคัญ

สำหรับงานสำคัญที่ต้องให้ความสำคัญในการบูรณาการและทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพแลดความซ้ำซ้อน ดังนี้

- **งานส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมและวิธีการสหกรณ์** เป็นการบูรณาการร่วมกันระหว่างกรมการพัฒนาชุมชนและกรมส่งเสริมสหกรณ์

- **งานพัฒนาระบบมาตรฐานชุมชน และระบบสหกรณ์** เป็นการบูรณาการร่วมกันระหว่างกรมการพัฒนาชุมชน กรมส่งเสริมสหกรณ์ และธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
- **งานส่งเสริมหรือสนับสนุนการเกษตรกรรม** เป็นการบูรณาการร่วมกันระหว่างธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร และกรมส่งเสริมการเกษตร
- **งานพัฒนาผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ให้ตรงความต้องการของตลาด** เป็นการบูรณาการร่วมกันระหว่างกรมการพัฒนาชุมชน กรมส่งเสริมสหกรณ์ และกรมส่งเสริมการเกษตร

การพัฒนาพื้นที่ตามทฤษฎีใหม่	บทบาทสำคัญเกี่ยวข้อง (ตามกรอบอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย)			
	กรมการพัฒนาชุมชน	กรมส่งเสริมสหกรณ์	ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร	กรมส่งเสริมการเกษตร
2.1 **ชุมชนรวมกลุ่มขั้นต้น** เช่น ในรูปของกองทุนกลุ่มอาชีพ เพื่อดูแลความเป็นอยู่สมาชิก พัฒนาการผลิตให้สอดคล้องกับการตลาด และส่งเสริมการเกษตรสมาชิก	ส่งเสริมการใช้ประโยชน์และการให้บริการข้อมูลสารสนเทศชุมชน การจัดการความรู้การอาชีพ และการออม วิจัย พัฒนา และสร้างองค์ความรู้เพื่อใช้ในงานพัฒนาชุมชน ฝึกอบรมและพัฒนาผู้นำชุมชน องค์การชุมชน และเครือข่ายองค์การชุมชน พัฒนาระบบการบริหารจัดการ พัฒนาชุมชน	ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมและวิธีการสหกรณ์ ส่งเสริม สนับสนุน และความเข้มแข็ง	ช่วยเหลือทางการเงินสำหรับการพัฒนาความรู้ด้านเกษตรกรรมหรืออาชีพอย่างอื่น ช่วยเหลือทางการเงินสำหรับการส่งเสริมหรือสนับสนุนการประกอบเกษตรกรรม ช่วยเหลือทางการเงินแก่เกษตรกร กลุ่มเกษตรกรหรือสหกรณ์ กลุ่มบุคคลผู้ประกอบการ กองทุนหมู่บ้านหรือชุมชน	ส่งเสริม และพัฒนาเกษตรกรและองค์กรเกษตรกร ฝึกอาชีพเกษตรกร และให้บริการทางการเกษตร
2.2 **ชุมชนรวมกลุ่มแบบเต็มรูป** เช่น วิสาหกิจสหกรณ์ เพื่อดูแลความเป็นอยู่สมาชิก พัฒนาการผลิตให้สอดคล้องกับการตลาด และส่งเสริมการเกษตรสมาชิก	ส่งเสริมให้มีการพัฒนาผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ให้ตรงความต้องการของตลาดหรือชุมชน	ศึกษา วิเคราะห์ ความเป็นไปได้ของการจัดตั้งสหกรณ์ ส่งเสริม สนับสนุน และคุ้มครองระบบสหกรณ์	ช่วยเหลือทางการเงินสำหรับการประกอบอาชีพเกษตรกรรมหรืออาชีพที่เกี่ยวเนื่อง ช่วยเหลือทางการเงินสำหรับการประกอบอาชีพอย่างอื่นเพื่อเพิ่มรายได้	พัฒนา ส่งเสริม และประสานการถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตร เพิ่มศักยภาพของเกษตรกรในการผลิต การแปรรูป การเพิ่มมูลค่าในสินค้าเกษตร
3. **ชุมชนเชื่อมโยงสู่ภายนอก** เชื่อมแหล่งทุน องค์ความรู้ เทคโนโลยี เพื่อยกระดับการผลิต การตลาด ของกลุ่ม	การจัดการความรู้การบริหารจัดการเงินทุนของชุมชน	สร้างเครือข่ายการเชื่อมโยงธุรกิจระหว่างสหกรณ์กับสหกรณ์ สหกรณ์กับเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ		

รูปที่ 4.3 บทบาทสำคัญในการบูรณาการเพื่อการส่งเสริมการจัดตั้ง/การรวมกลุ่ม

4.6.2 การบูรณาการหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการยกระดับการรวมกลุ่ม

ผลการวิเคราะห์บทบาทสำคัญของ 7 หน่วยงานหลักในการยกระดับการรวมกลุ่ม พบว่าทั้ง 7 หน่วยงานมีบทบาทสำคัญในการรวมกลุ่มตามหลักการของทฤษฎีใหม่ในขั้นที่ 2 ให้ประสบความสำเร็จ และมี 2 หน่วยงานที่มีบทบาทเชื่อมโยงไปในขั้นตอนที่ 3 ดังแสดงในรูป

การพัฒนาพื้นที่ตามทฤษฎีใหม่	บทบาทสำคัญเกี่ยวข้อง (ตามกรอบอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย)						
	กรมวิชาการเกษตร	กรมตรวจบัญชีสหกรณ์	สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ	กรมวิทยาศาสตร์บริการ	สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม	สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา	กรมทรัพย์สินทางปัญญา
2.1 **ชุมชนรวมกลุ่มขั้นต้น** เช่น ในรูปของกองทุน กลุ่มอาชีพ เพื่อดูแลความเป็นอยู่สมาชิก พัฒนาการผลิตให้สอดคล้องกับการตลาด และส่งเสริมการเกษตรสมาชิก	พัฒนาวิชาการเกษตรด้านต่างๆ ที่เกี่ยวกับพืช ให้คำแนะนำเกี่ยวกับดิน น้ำ ปุ๋ย พืชวัสดุการเกษตร ผลผลิตและผลิตภัณฑ์พืช ถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรแก่เจ้าหน้าที่ ส่วนราชการเกษตรกร และเอกชนที่เกี่ยวข้อง	ถ่ายทอดความรู้และส่งเสริมการจัดทำบัญชีให้แก่สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร กลุ่มอาชีพ วิสาหกิจชุมชน กำหนดระบบบัญชีและมาตรฐานการสอบบัญชี	เผยแพร่องค์ความรู้และการให้บริการการเข้าถึงและใช้ประโยชน์เกี่ยวกับความหลากหลายทางชีวภาพและภูมิปัญญาของชุมชนและท้องถิ่น	วิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีชุมชน โดยการศึกษา วิจัย และพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในสาขาที่สำคัญและตามความจำเป็น สอบเทียบความถูกต้องเที่ยงตรงของเครื่องมือและอุปกรณ์วัด	รับรองระบบที่เกี่ยวข้องกับการมาตรฐาน	เฝ้าระวัง กำกับ และตรวจสอบคุณภาพมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ สถานประกอบการและการโฆษณา รวมทั้งผลอันไม่พึงประสงค์ของผลิตภัณฑ์	คุ้มครองสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญา ส่งเสริมการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงานทรัพย์สินทางปัญญาใหม่ๆ จากภูมิปัญญาไทย
2.2 **ชุมชนรวมกลุ่มแบบเต็มรูป** เช่น วิสาหกิจ สหกรณ์ เพื่อดูแลความเป็นอยู่สมาชิก พัฒนาการผลิตให้สอดคล้องกับการตลาด และส่งเสริมการเกษตรสมาชิก	ให้บริการการส่งออกสินค้าเกษตรที่มีคุณภาพ ถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิตพืชสู่กลุ่มเป้าหมายทั้งภาครัฐ เอกชน และเกษตรกร	ตรวจสอบบัญชีสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร เสริมสร้างให้สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรมีระบบการควบคุมภายในและระบบข้อมูลด้านการบริหารการเงินและการบัญชีที่ดี	ส่งเสริมและสนับสนุนการอนุรักษ์ความหลากหลายทางชีวภาพและภูมิปัญญาของชุมชนและท้องถิ่น	สอบเทียบความถูกต้องเที่ยงตรงของเครื่องมือและอุปกรณ์วัด ถ่ายทอดไปสู่การใช้ประโยชน์เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ	รับรองความสามารถของห้องปฏิบัติการทดสอบและสอบเทียบ การจดทะเบียนบุคลากรหลักสูตรฝึกอบรม และองค์กรที่ให้การฝึกอบรมด้านการมาตรฐาน	เฝ้าระวัง กำกับ และตรวจสอบคุณภาพมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ สถานประกอบการและการโฆษณา รวมทั้งผลอันไม่พึงประสงค์ของผลิตภัณฑ์	คุ้มครองสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญา ส่งเสริมการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงานทรัพย์สินทางปัญญาใหม่ๆ จากภูมิปัญญาไทย
3. **ชุมชนเชื่อมโยงสู่ภายนอก** เชื่อมแหล่งทุน องค์ความรู้ เทคโนโลยี เพื่อยกระดับการผลิต การตลาดของกลุ่ม	ให้บริการการส่งออกสินค้าเกษตรที่มีคุณภาพ	ให้คำปรึกษาแนะนำและให้ความรู้ด้านการบริหารการเงินและการบัญชี	ส่งเสริมและสนับสนุนการลงทุนเกี่ยวกับการพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ จดทะเบียนคุ้มครองความหลากหลายทางชีวภาพและภูมิปัญญาของชุมชนและท้องถิ่นตามกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง	สอบเทียบความถูกต้องเที่ยงตรงของเครื่องมือและอุปกรณ์วัด เสริมสร้างการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตความสามารถในการแข่งขันของประเทศ	ส่งเสริม สนับสนุนพัฒนาผลิตภัณฑ์ภายในประเทศให้มีคุณภาพให้เป็นที่ยอมรับ	ติดตามหรือเฝ้าระวังข้อมูลข่าวสารด้านผลิตภัณฑ์สุขภาพจากภายในประเทศและภายนอกประเทศ	สร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์จากทรัพย์สินทางปัญญา

รูปที่ 4.4 บทบาทสำคัญของ 4 หน่วยงานหลักในการยกระดับการรวมกลุ่ม

4.6.2.1 ขั้นตอนที่ 2.1 ชุมชนรวมกลุ่มขั้นต้น

ขั้นตอนที่ 2.1 ชุมชนรวมกลุ่มขั้นต้น เช่น ในรูปของกองทุน กลุ่มอาชีพ เพื่อดูแลความเป็นอยู่สมาชิก พัฒนาการผลิตให้สอดคล้องกับการตลาด และส่งเสริมการเกษตรสมาชิกนั้น แต่ละหน่วยงานมีบทบาทสำคัญ ดังนี้

- กรมวิชาการเกษตร
  - พัฒนาวิชาการเกษตรด้านต่างๆ ที่เกี่ยวกับพืช
  - ให้คำแนะนำเกี่ยวกับดิน น้ำ ปุ๋ย พืชวัสดุการเกษตร ผลผลิตและผลิตภัณฑ์พืช
  - ถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรแก่เจ้าหน้าที่ ส่วนราชการ เกษตรกร และเอกชนที่เกี่ยวข้อง
- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์
  - ถ่ายทอดความรู้และส่งเสริมการจัดทำบัญชีให้แก่สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร กลุ่มอาชีพ วิสาหกิจชุมชน
  - กำหนดระบบบัญชีและมาตรฐานการสอบบัญชี
- สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ
  - เผยแพร่องค์ความรู้และการให้บริการการเข้าถึงและใช้ประโยชน์เกี่ยวกับความหลากหลายทางชีวภาพและภูมิปัญญาของชุมชนและท้องถิ่น

- กรมวิทยาศาสตร์บริการ
  - วิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีชุมชน โดยการศึกษา วิจัย และพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในสาขาที่สำคัญและตามความจำเป็น
  - สอบเทียบความถูกต้องเที่ยงตรงของเครื่องมือและอุปกรณ์วัด
- สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม
  - รับรองระบบที่เกี่ยวข้องกับการมาตรฐาน
- สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา
  - เฝ้าระวัง กำกับ และตรวจสอบคุณภาพมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ สถานประกอบการและการโฆษณา รวมทั้งผลอันไม่พึงประสงค์ของผลิตภัณฑ์
- กรมทรัพย์สินทางปัญญา
  - คุ้มครองสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญา ส่งเสริมการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงานทรัพย์สินทางปัญญาใหม่ๆ จากภูมิปัญญาไทย

4.6.2.2 ขั้นตอนที่ 2.2 ชุมชนรวมกลุ่มแบบเต็มรูป

ขั้นตอนที่ 2.2 ชุมชนรวมกลุ่มแบบเต็มรูป เช่น วิสาหกิจ สหกรณ์ เพื่อดูแลความเป็นอยู่สมาชิก พัฒนาการผลิตให้สอดคล้องกับการตลาด และส่งเสริมการเกษตรสมาชิก แต่ละหน่วยงานมีบทบาทสำคัญดังนี้

- กรมวิชาการเกษตร
  - ให้บริการการส่งออกสินค้าเกษตรที่มีคุณภาพ
  - ถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิตพืชสู่กลุ่มเป้าหมายทั้งภาครัฐ เอกชน และเกษตรกร
- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์
  - ตรวจสอบบัญชีสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร
  - เสริมสร้างให้สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรมีระบบการควบคุมภายในและระบบข้อมูลด้านการบริหารการเงินและการบัญชีที่ดี
- สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ
  - ส่งเสริมและสนับสนุนการอนุรักษ์ความหลากหลายทางชีวภาพและภูมิปัญญาของชุมชนและท้องถิ่น
- กรมวิทยาศาสตร์บริการ
  - สอบเทียบความถูกต้องเที่ยงตรงของเครื่องมือและอุปกรณ์วัด
  - ถ่ายทอดไปสู่การใช้ประโยชน์เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ
- สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม
  - รับรองความสามารถของห้องปฏิบัติการทดสอบและสอบเทียบ การจดทะเบียนบุคลากร หลักสูตรฝึกอบรม และองค์กรที่ให้การฝึกอบรมด้านการมาตรฐาน
- สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา
  - เฝ้าระวัง กำกับ และตรวจสอบคุณภาพมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ สถานประกอบการและการโฆษณา รวมทั้งผลอันไม่พึงประสงค์ของผลิตภัณฑ์

- กรมทรัพย์สินทางปัญญา
  - คุ้มครองสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญา ส่งเสริมการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงานทรัพย์สินทางปัญญาใหม่ๆ จากภูมิปัญญาไทย

4.6.2.3 ขั้นตอนที่ 3 ชุมชนเชื่อมโยงสู่ภายนอก

ขั้นตอนที่ 3 ชุมชนเชื่อมโยงสู่ภายนอก เชื่อมแหล่งทุน องค์ความรู้ เทคโนโลยี เพื่อยกระดับการผลิต การตลาดของกลุ่ม แต่ละหน่วยงานมีบทบาทสำคัญ ดังนี้

- กรมวิชาการเกษตร
  - ให้บริการการส่งออกสินค้าเกษตรที่มีคุณภาพ
- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์
  - ให้คำปรึกษาแนะนำและให้ความรู้ด้านการบริหารการเงินและการบัญชี
- สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ
  - ส่งเสริมและสนับสนุนการลงทุนเกี่ยวกับการพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ
  - จดทะเบียนคุ้มครองความหลากหลายทางชีวภาพและภูมิปัญญาของชุมชนและท้องถิ่นตามกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
- กรมวิทยาศาสตร์บริการ
  - สอบเทียบความถูกต้องเที่ยงตรงของเครื่องมือและอุปกรณ์วัด
  - เสริมสร้างการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
- สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม
  - ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาผลิตภัณฑ์ภายในประเทศให้มีคุณภาพให้เป็นที่ยอมรับ
- สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา
  - ติดตามหรือเฝ้าระวังข้อมูลข่าวสารด้านผลิตภัณฑ์สุขภาพจากภายในประเทศและภายนอกประเทศ
- กรมทรัพย์สินทางปัญญา
  - สร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์จากทรัพย์สินทางปัญญา

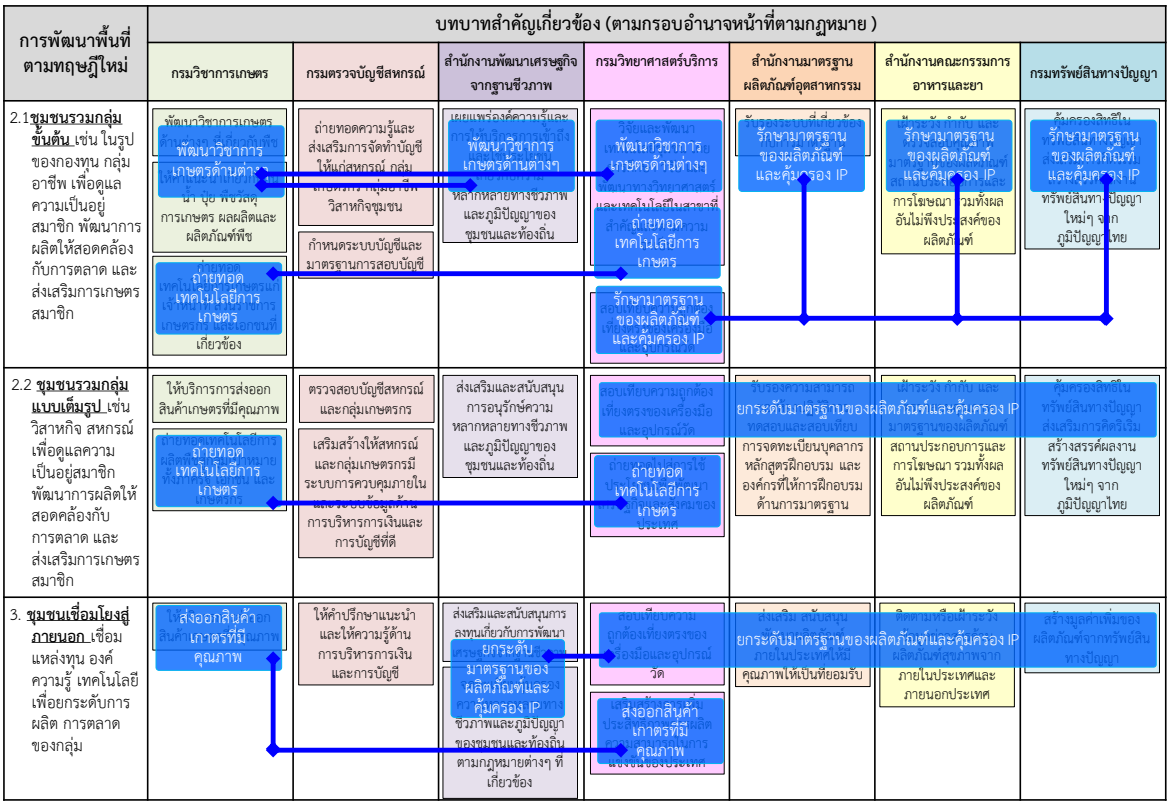
4.6.2.4 การบูรณาการงานสำคัญ

สำหรับงานสำคัญที่ต้องให้ความสำคัญในการบูรณาการและทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและลดความซ้ำซ้อน ดังนี้

- **งานพัฒนาวิชาการเกษตรด้านต่างๆ** เป็นการบูรณาการร่วมกันระหว่าง กรมวิชาการเกษตร สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ และกรมวิทยาศาสตร์บริการ
- **งานถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตร** เป็นการบูรณาการร่วมกันระหว่าง กรมวิชาการเกษตรและกรมวิทยาศาสตร์บริการ
- **งานรักษามาตรฐานของผลิตภัณฑ์ และคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญา** เป็นการบูรณาการร่วมกันระหว่าง กรมวิทยาศาสตร์บริการ สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา และกรมทรัพย์สินทางปัญญา
- **งานยกระดับมาตรฐานของผลิตภัณฑ์และคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญา** เป็นการบูรณาการร่วมกันระหว่าง กรมวิทยาศาสตร์บริการ สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ

สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา และกรมทรัพย์สินทางปัญญา

- **งานส่งออกสินค้าเกาตรที่มีคุณภาพ** เป็นการบูรณาการร่วมกันระหว่าง กรมวิชาการเกษตรและกรมวิทยาศาสตร์บริการ



รูปที่ 4.5 บทบาทสำคัญในการบูรณาการเพื่อการส่งเสริมการยกระดับการรวมกลุ่ม

5 หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกกรณีศึกษา

จากการรวบรวมข้อมูลและทบทวนรูปแบบการรวมกลุ่ม กระบวนการดำเนินงาน ตลอดจนโครงสร้างและบทบาทการบูรณาการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการรวมกลุ่ม คณะที่ปรึกษาฯ ร่วมกับมูลนิธิปิดทองหลังพระฯ ในการกำหนดเกณฑ์และพิจารณาคัดเลือกกรณีศึกษา ทั้งนี้ แหล่งที่มาของข้อมูลในการพิจารณาคัดเลือกกรณีศึกษา มาจาก (1) ข้อมูลและเอกสารที่หน่วยงานต่างๆ เผยแพร่ อาทิ กรมส่งเสริมการเกษตร กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมการพัฒนาชุมชน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) และ มูลนิธิปิดทองหลังพระสืบสานแนวพระราชดำริ รวมทั้ง (2) คำแนะนำจากหน่วยงานหลักที่ปฏิบัติภารกิจโดยตรงในการส่งเสริมการรวมกลุ่มข้างต้น

5.1 การสำรวจการรวมกลุ่มของชุมชนเบื้องต้น (Pre-Survey)

ก่อนพิจารณาคัดเลือกกรณีศึกษา คณะที่ปรึกษาฯ ได้ลงพื้นที่เบื้องต้น เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจบริบท รูปแบบและกระบวนการรวมกลุ่มของชุมชนก่อนการคัดเลือกและลงพื้นที่กรณีศึกษา รวมทั้งเพื่อทำให้การกำหนดเกณฑ์และการคัดเลือกกรณีศึกษามีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น โดยกลุ่ม/หน่วยงานที่คณะที่ปรึกษาได้ไปสัมภาษณ์เบื้องต้น มีดังนี้

ตารางที่ 5.1 การลงพื้นที่เพื่อเก็บข้อมูลเบื้องต้น

ครั้งที่	วันที่	บุคคล/ หน่วยงาน/ เครือข่าย	สถานที่
1	27 ก.พ. – 23 มี.ค. 60	เกษตรอินทรีย์/วิสาหกิจชุมชน/สถาบันการเงินชุมชน	จังหวัดขอนแก่น
2	13 มี.ค. 60	เกษตรจังหวัดสุพรรณบุรี	Prince Palace
3	15 มี.ค. 60	เกษตรอำเภอหนองหญ้าไซจังหวัดสุพรรณบุรี	จังหวัดสุพรรณบุรี
		กลุ่มเกษตรกร (วิสาหกิจชุมชน) อำเภอหนองหญ้าไซ	
		ผู้จัดการ สหกรณ์การเกษตรหนองหญ้าไซ	
4	27 มี.ค. 60	ผู้จัดการ ธกส. อำเภอศรีประจันต์	จังหวัดสุพรรณบุรี
		กลุ่มเกษตรกร ชุมชนต้นแบบตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง ธ.ก.ส. ขั้นที่ 3	
		รองพัฒนาการอำเภอศรีประจันต์	
5	31 มี.ค. 60	ผู้อำนวยการกลุ่มงานส่งเสริมการบริหารจัดการชุมชน สำนักเสริมสร้างความเข้มแข็งชุมชน กรมการพัฒนาชุมชน	กรมการพัฒนาชุมชน
		รองอธิบดี กรมส่งเสริมสหกรณ์	กรมส่งเสริมสหกรณ์
6	4 เม.ย. 60	ผู้อำนวยการกลุ่มงานผู้ประกอบการและวิสาหกิจชุมชน กรมการพัฒนาชุมชน	กรมการพัฒนาชุมชน

5.2 หลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกกรณีศึกษา

เพื่อคัดเลือกกรณีศึกษาการรวมกลุ่มของชุมชน ในการศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยและกระบวนการรวมกลุ่มของชุมชนในรูปแบบต่างๆ คณะที่ปรึกษาได้ออกแบบหลักเกณฑ์การพิจารณา โดยมีหลักเกณฑ์พื้นฐานที่สำคัญ คือ ชุมชนนั้นจะต้องมีการดำเนินงานบนพื้นฐานของหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและทฤษฎีใหม่ ประกอบกับหลักเกณฑ์การพิจารณาอีก 6 ด้าน ประกอบด้วย

1. **ประเภทการรวมกลุ่ม**

   เป็นชุมชนที่มีรูปแบบการรวมกลุ่มแบบใด เป็นสหกรณ์ วิสาหกิจชุมชน กลุ่มเกษตรกร/กลุ่มอาชีพ หมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียง OTOP หรือรูปแบบอื่นๆ

2. **หน่วยงานสนับสนุนหลัก**

   เป็นกลุ่มที่มีหน่วยงานใดเป็นหลักในการสนับสนุน มีกรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมการพัฒนาชุมชน กรมส่งเสริมการเกษตร ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) มูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ หรือหน่วยงานอื่นๆ เป็นหลักในการสนับสนุนการรวมกลุ่มและการดำเนินงานของกลุ่มในชุมชน

3. **วัตถุประสงค์การรวมกลุ่ม**

   เป็นกลุ่มที่รวมกลุ่มกันเพื่ออะไร เพื่อยกระดับอาชีพ จากการรวมซื้อ-รวมขาย หรือเพื่อเป็นแหล่งเงินทุนของชุมชน ในรูปแบบกลุ่มออมทรัพย์หรือสถาบันการเงินชุมชน เป็นต้น

4. **ระดับของการรวมกลุ่ม**

   ปัจจุบัน ชุมชนมีการพัฒนาการรวมกลุ่มไปได้ในระดับใด ระดับการรวมกลุ่มขั้นต้น หรือระดับที่ชุมชนสามารถรวมกลุ่มกันได้อย่างเต็มรูปแบบ จากต้นน้ำจนถึงปลายน้ำของกระบวนการผลิต

5. **ผลการรวมกลุ่ม**

   เป็นชุมชนที่มีผลการรวมกลุ่มเป็นอย่างไร ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว

6. **อื่นๆ**

   6.1 ขนาดของกลุ่ม - เป็นกลุ่มมีขนาดเล็ก ขนาดปานกลาง หรือขนาดใหญ่ โดยพิจารณาจากจำนวนหมู่บ้านและเครือเรือนที่เป็นสมชิกและกลุ่มดูแลอยู่

   6.2 ตำแหน่งที่ตั้ง – กลุ่มมีตำแหน่งที่ตั้งอยู่ในภูมิภาคใด ภาคกลาง ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคตะวันออก ภาคตะวันตก หรือ ภาคใต้

รูปที่ 5.1 หลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกกรณีศึกษา

5.3 ผลการคัดเลือกกรณีศึกษา

จากการทบทวนข้อมูลและเอกสาร ตลอดจนคำแนะนำจากหน่วยงานหลักที่ปฏิบัติภารกิจโดยตรง คณะที่ปรึกษาได้ร่วมกับมูลนิธิปิดทองหลังพระฯ คัดเลือกกรณีศึกษาและลงพื้นที่เพื่อศึกษาข้อมูลจริง จำนวน 10 กรณีศึกษา ตามเกณฑ์การคัดเลือกทั้ง 6 ด้าน ดังนี้

	1 ประเภทการรวมกลุ่ม	2 หน่วยงานสนับสนุนหลัก	3 วัตถุประสงค์	4 ระดับ	5 ผลการรวมกลุ่ม	6 อื่นๆ
	• สหกรณ์ • วิสาหกิจชุมชน • กลุ่มอาชีพ • หมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียง • OTOP	• กรมส่งเสริมสหกรณ์ • กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ • กรมการพัฒนาชุมชน • กรมส่งเสริมการเกษตร • มูลนิธิปิดทองหลังพระฯ • ทททท. • ธ.ก.ส. • อบต.	• ยกระดับอาชีพ • สนับสนุนการเงิน	• รวมกลุ่มขั้นต้น • รวมกลุ่มเต็มรูป	• สำเร็จ • ล้มเหลว	• ขนาดกลุ่ม • ภูมิภาค
สหกรณ์ชมรมชาวสวนมะม่วงจังหวัดฉะเชิงเทรา จำกัด (จ.ฉะเชิงเทรา)	✓สหกรณ์	✓กรมส่งเสริมสหกรณ์ ✓กรมตรวจบัญชีสหกรณ์	✓ยกระดับอาชีพ	✓รวมกลุ่มเต็มรูป	✓สำเร็จ	✓ขนาดใหญ่ ✓ภาคตะวันออก
หมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงถ่อนนาลับ (จ.อดรธานี)	✓วิสาหกิจชุมชน ✓หมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียง	✓กรมการพัฒนาชุมชน ✓ธ.ก.ส.	✓สนับสนุนการเงิน	✓รวมกลุ่มขั้นต้น	✓ล้มเหลว	✓ขนาดเล็ก ✓ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด (จ.เพชรบุรี)	✓สหกรณ์	✓กรมส่งเสริมสหกรณ์	✓ยกระดับอาชีพ ✓สนับสนุนการเงิน	✓รวมกลุ่มเต็มรูป	✓สำเร็จ	✓ขนาดกลาง ✓ภาคตะวันตก
บ้านโคกล่าม-แสงอร่าม (จ.อุดรธานี)	✓กลุ่มอาชีพ	✓มูลนิธิปิดทองหลังพระฯ	✓ยกระดับอาชีพ	✓รวมกลุ่มขั้นต้น	✓ล้มเหลว	✓ขนาดเล็ก ✓ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ชุมชนบ้านเตย (จ.นครราชสีมา)	✓วิสาหกิจชุมชน	✓กรมการพัฒนาชุมชน ✓ธ.ก.ส.	✓ยกระดับอาชีพ	✓รวมกลุ่มขั้นต้น	✓สำเร็จ	✓ขนาดเล็ก ✓ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

	1 ประเภทการรวมกลุ่ม	2 หน่วยงานสนับสนุนหลัก	3 วัตถุประสงค์	4 ระดับ	5 ผลการรวมกลุ่ม	6 อื่นๆ
	• สหกรณ์ • วิสาหกิจชุมชน • กลุ่มอาชีพ • หมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียง • OTOP	• กรมส่งเสริมสหกรณ์ • กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ • กรมการพัฒนาชุมชน • กรมส่งเสริมการเกษตร • มูลนิธิปิดทองหลังพระฯ • ทททท. • ธ.ก.ส. • อบต.	• ยกระดับอาชีพ • สนับสนุนการเงิน	• รวมกลุ่มขั้นต้น • รวมกลุ่มเต็มรูป	• สำเร็จ • ล้มเหลว	• ขนาดกลุ่ม • ภูมิภาค
ชุมชนบ้านบัว (จ.พะเยา)	✓สหกรณ์ ✓กลุ่มอาชีพ	✓ กรมการพัฒนาชุมชน	✓ยกระดับอาชีพ	✓รวมกลุ่มเต็มรูป	✓สำเร็จ	✓ขนาดเล็ก ✓ภาคเหนือ
ชุมชนบ้านบางพลับ (จ.สมุทรสงคราม)	✓กลุ่มอาชีพ	✓กรมการพัฒนาชุมชน ✓ทททท.	✓ยกระดับอาชีพ	✓รวมกลุ่มขั้นต้น	✓ล้มเหลว	✓ขนาดเล็ก ✓ภาคกลาง
หมู่บ้านคีรีวง (จ.นครศรีธรรมราช)	✓กลุ่มอาชีพ	✓ทททท. ✓อบต.	✓ยกระดับอาชีพ	✓รวมกลุ่มขั้นต้น	✓ล้มเหลว	✓ขนาดเล็ก ✓ภาคใต้
วิสาหกิจชุมชนบ้านเขากลาง (จ.พัทลุง)	✓วิสาหกิจชุมชน	✓ กรมการพัฒนาชุมชน	✓ยกระดับอาชีพ	✓รวมกลุ่มขั้นต้น	✓สำเร็จ	✓ขนาดเล็ก ✓ภาคใต้
วิสาหกิจชุมชนชีววิถีบ้านน้ำเกี๋ยน (จ.น่าน)	✓วิสาหกิจชุมชน	✓กรมการพัฒนาชุมชน ✓กรมส่งเสริมการเกษตร ✓สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ (องค์การมหาชน)	✓ยกระดับอาชีพ	✓รวมกลุ่มขั้นต้น	✓สำเร็จ	✓ขนาดเล็ก ✓ภาคเหนือ

รูปที่ 5.2 รายละเอียดการคัดเลือกกรณีศึกษา

1. สหกรณ์ชมรมชาวสวนมะม่วงจังหวัดฉะเชิงเทรา จำกัด จ.ฉะเชิงเทรา

ลงพื้นที่เพื่อศึกษาเชิงลึกในวันที่ 25-26 เมษายน 2560

<u>ผลการพิจารณา</u>

1) ประเภทการรวมกลุ่ม – สหกรณ์
2) หน่วยงานสนับสนุนหลัก – กรมส่งเสริมสหกรณ์ และ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์
3) วัตถุประสงค์ – เพื่อยกระดับอาชีพ (รวมซื้อ-รวมขาย)
4) ระดับการรวมกลุ่ม – รวมกลุ่มเต็มรูปแบบ
5) ผลการรวมกลุ่ม – ประสบความสำเร็จ
6) อื่นๆ – เป็นกลุ่มขนาดใหญ่ (ครอบคลุม 7 อำเภอ/ สมาชิก 159 ราย/ พื้นที่เพาะปลูก 8,000 ไร่/ ผลผลิต 8,000 ตันต่อปี) อยู่ที่จังหวัดฉะเชิงเทรา ภาคตะวันออก

2. หมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงถ่อนนาลับ อ.บ้านดุง จ.อุดรธานี

ลงพื้นที่เพื่อศึกษาเชิงลึกในวันที่ 2-3 พฤษภาคม 2560

<u>ผลการพิจารณา</u>

1) ประเภทการรวมกลุ่ม – หมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียง และ วิสาหกิจชุมชน
2) หน่วยงานสนับสนุนหลัก – กรมการพัฒนาชุมชน และ ธ.ก.ส.
3) วัตถุประสงค์ – เพื่อสนับสนุนการเงิน
4) ระดับการรวมกลุ่ม – รวมกลุ่มขั้นต้น
5) ผลการรวมกลุ่ม – ประสบความล้มเหลว
6) อื่นๆ – เป็นกลุ่มขนาดเล็ก (8 หมู่บ้าน) อยู่ที่จังหวัดอุดรธานี ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3. สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด อ.บ้านลาด จ.เพชรบุรี

ลงพื้นที่เพื่อศึกษาเชิงลึกในวันที่ 4-5 พฤษภาคม 2560

<u>ผลการพิจารณา</u>

1) ประเภทการรวมกลุ่ม – สหกรณ์
2) หน่วยงานสนับสนุนหลัก – กรมส่งเสริมสหกรณ์
3) วัตถุประสงค์ – เพื่อยกระดับอาชีพ (รวมซื้อ-รวมขาย) และเพื่อสนับสนุนการเงิน
4) ระดับการรวมกลุ่ม – รวมกลุ่มเต็มรูปแบบ
5) ผลการรวมกลุ่ม – ประสบความสำเร็จ
6) อื่นๆ – เป็นกลุ่มขนาดกลาง (สมาชิก 14,000 ราย/ 81 กลุ่ม/ เงินทุนหมุนเวียน 1,300 ล้านบาท) อยู่ที่จังหวัดเพชรบุรี ภาคกลาง

4. โครงการบริหารจัดการน้ำอย่างยั่งยืน อ่างเก็บน้ำห้วยคล้ายอันเนื่องมาจากพระราชดำริ บ้านโคกล่าม-แสงอร่าม จ.อุดรธานี

ลงพื้นที่เพื่อศึกษาเชิงลึกในวันที่ 23-24 พฤษภาคม 2560

<u>ผลการพิจารณา</u>

1) ประเภทการรวมกลุ่ม – กลุ่มเกษตรกร/กลุ่มอาชีพ
2) หน่วยงานสนับสนุนหลัก – มูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ
3) วัตถุประสงค์ – เพื่อยกระดับอาชีพ
4) ระดับการรวมกลุ่ม – รวมกลุ่มขั้นต้น
5) ผลการรวมกลุ่ม – ประสบความล้มเหลว
6) อื่นๆ – เป็นกลุ่มขนาดเล็ก (2 หมู่บ้าน/ 279 ครัวเรือน) อยู่ที่จังหวัดอุดรธานี ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

5. ชุมชนบ้านเตย อ.บ้านเตย จ.นครราชสีมา

ลงพื้นที่เพื่อศึกษาเชิงลึกในวันที่ 11-12 กรกฎาคม 2560

<u>ผลการพิจารณา</u>

1) ประเภทการรวมกลุ่ม – วิสาหกิจชุมชน
2) หน่วยงานสนับสนุนหลัก – กรมการพัฒนาชุมชน และ ธ.ก.ส.
3) วัตถุประสงค์ – เพื่อยกระดับอาชีพ (รวมซื้อ-รวมขาย)
4) ระดับการรวมกลุ่ม – รวมกลุ่มขั้นต้น
5) ผลการรวมกลุ่ม – ประสบความสำเร็จ
6) อื่นๆ – เป็นกลุ่มขนาดเล็ก อยู่ที่จังหวัดนครราชสีมา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

6. ชุมชนบ้านบัว จ.พะเยา

ลงพื้นที่เพื่อศึกษาเชิงลึกในวันที่ 14-15 กรกฎาคม 2560

<u>ผลการพิจารณา</u>

1) ประเภทการรวมกลุ่ม – สหกรณ์ และกลุ่มอาชีพ
2) หน่วยงานสนับสนุนหลัก – กรมการพัฒนาชุมชน
3) วัตถุประสงค์ – เพื่อยกระดับอาชีพ (รวมซื้อ-รวมขาย)
4) ระดับการรวมกลุ่ม – รวมกลุ่มเต็มรูปแบบ
5) ผลการรวมกลุ่ม – ประสบความสำเร็จ
6) อื่นๆ – เป็นกลุ่มขนาดเล็ก (215 ครัวเรือน) อยู่ที่จังหวัดพะเยา ภาคเหนือ

7. ชุมชนบ้านบางพลับ จ.สมุทรสงคราม

ลงพื้นที่เพื่อศึกษาเชิงลึกในวันที่ 25 กรกฎาคม 2560

<u>ผลการพิจารณา</u>

1) ประเภทการรวมกลุ่ม – กลุ่มอาชีพ
2) หน่วยงานสนับสนุนหลัก – กรมการพัฒนาชุมชน และ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย
3) วัตถุประสงค์ – เพื่อยกระดับอาชีพ (รวมซื้อ-รวมขาย)
4) ระดับการรวมกลุ่ม – รวมกลุ่มขั้นต้น
5) ผลการรวมกลุ่ม – ประสบความล้มเหลว
6) อื่นๆ – เป็นกลุ่มขนาดเล็ก อยู่ที่จังหวัดสมุทรสงคราม ภาคกลาง

8. หมู่บ้านคีรีวง จ.นครศรีธรรมราช

ลงพื้นที่เพื่อศึกษาเชิงลึกในวันที่ 10-11 สิงหาคม 2560

<u>ผลการพิจารณา</u>

1) ประเภทการรวมกลุ่ม – กลุ่มอาชีพ
2) หน่วยงานสนับสนุนหลัก – การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และ องค์การบริหารส่วนตำบล
3) วัตถุประสงค์ – เพื่อยกระดับอาชีพ (รวมซื้อ-รวมขาย)
4) ระดับการรวมกลุ่ม – รวมกลุ่มขั้นต้น
5) ผลการรวมกลุ่ม – ประสบความล้มเหลว
6) อื่นๆ – เป็นกลุ่มขนาดเล็ก (ครอบคลุม 4 หมู่บ้าน/ 7 กลุ่ม) อยู่ที่จังหวัดนครศรีธรรมราช ภาคใต้

9. วิสาหกิจชุมชนบ้านเขากลาง จ.พัทลุง

ลงพื้นที่เพื่อศึกษาเชิงลึกในวันที่ 14-15 สิงหาคม 2560

<u>ผลการพิจารณา</u>

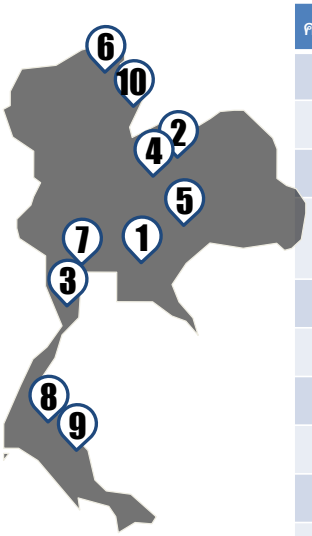
1) ประเภทการรวมกลุ่ม – วิสาหกิจชุมชน
2) หน่วยงานสนับสนุนหลัก – กรมการพัฒนาชุมชน
3) วัตถุประสงค์ – เพื่อยกระดับอาชีพ (รวมซื้อ-รวมขาย)
4) ระดับการรวมกลุ่ม – รวมกลุ่มขั้นต้น
5) ผลการรวมกลุ่ม – ประสบความสำเร็จ
6) อื่นๆ – เป็นกลุ่มขนาดเล็ก (74 ครัวเรือน) อยู่ที่จังหวัดพัทลุง ภาคใต้

10. วิสาหกิจชุมชนชีววิถีบ้านน้ำเกี๋ยน จ.น่าน

ลงพื้นที่เพื่อศึกษาเชิงลึกในวันที่ 21-22 สิงหาคม 2560

<u>ผลการพิจารณา</u>

1) ประเภทการรวมกลุ่ม – วิสาหกิจชุมชน
2) หน่วยงานสนับสนุนหลัก – กรมการพัฒนาชุมชน กรมส่งเสริมการเกษตร และสำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ (องค์การมหาชน)
3) วัตถุประสงค์ – เพื่อยกระดับอาชีพ (รวมซื้อ-รวมขาย)
4) ระดับการรวมกลุ่ม – รวมกลุ่มขั้นต้น
5) ผลการรวมกลุ่ม – ประสบความสำเร็จ
6) อื่นๆ – เป็นกลุ่มขนาดเล็ก (210 ครัวเรือน) อยู่ที่จังหวัดน่าน ภาคเหนือ



ครั้งที่	กรณีศึกษา	จังหวัด	ระหว่างวันที่
1	สหกรณ์ชมรมชาวสวนมะม่วงจังหวัดฉะเชิงเทรา จำกัด	ฉะเชิงเทรา	25-26 เม.ย. 60
2	หมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงบ้านถ่อนนาลับ	อุดรธานี	2-3 พ.ค. 60
3	สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด	เพชรบุรี	4-5 พ.ค. 60
4	โครงการบริหารจัดการน้ำอย่างยั่งยืน อ่างเก็บน้ำห้วยคล้ายอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริ บ้านโคกล่าม-แสงอร่าม	อุดรธานี	23-24 พ.ค. 60
5	ชุมชนบ้านเตย	นครราชสีมา	11-12 ก.ค. 60
6	ชุมชนบ้านบัว	พะเยา	14-15 ก.ค. 60
7	ชุมชนบ้านบางพลับ	สมุทรสงคราม	25 ก.ค. 60
8	หมู่บ้านคีรีวง	นครศรีธรรมราช	10-11 ส.ค. 60
9	วิสาหกิจชุมชนบ้านเขากลาง	พัทลุง	14-15 ส.ค. 60
10	วิสาหกิจชุมชนชีววิถีบ้านน้ำเกี๋ยน	น่าน	21-22 ส.ค. 60

รูปที่ 5.3 สรุปการคัดเลือกกรณีศึกษา

6 ผลการลงพื้นที่กรณีศึกษา 10 แห่ง

การลงพื้นที่กรณีศึกษา 10 แห่ง มีวัตถุประสงค์เพื่อเก็บข้อมูลในรูปแบบและกระบวนการรวมกลุ่มตามหลักการของทฤษฎีใหม่ในขั้นที่ 2 และโมเดลการปฏิบัติ (Practical Model) ซึ่งพื้นที่ทั้ง 10 แห่ง ประกอบด้วย

(1) สหกรณ์ชมรมชาวสวนมะม่วงจังหวัดฉะเชิงเทรา จำกัด จังหวัดฉะเชิงเทรา
(2) หมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงถ่อนนาลับ อำเภอบ้านดุง จังหวัดอุดรธานี
(3) สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด จังหวัดเพชรบุรี
(4) โครงการบริหารจัดการน้ำอย่างยั่งยืน อย่างเก็บน้ำห้วยคล้ายอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริ บ้านโคกล่าม-แสงอร่าม จังหวัดอุดรธานี
(5) ชุมชนบ้านเตย จังหวัดนครราชสีมา
(6) ชุมชนบ้านบัว จังหวัดพะเยา
(7) ชุมชนบ้านบางพลับ จังหวัดสมุทรสงคราม
(8) หมู่บ้านคีรีวง จังหวัดนครศรีธรรมราช
(9) วิสาหกิจชุมชนบ้านเขากลาง จังหวัดพัทลุง
(10) วิสาหกิจชุมชนชีววิถีบ้านน้ำเกี๋ยน จังหวัดน่าน

6.1 สหกรณ์ชมรมชาวสวนมะม่วงจังหวัดฉะเชิงเทรา จำกัด

6.1.1 รูปแบบและกระบวนการรวมกลุ่ม

สหกรณ์ชมรมชาวสวนมะม่วงจังหวัดฉะเชิงเทรา จำกัด มีการรวมกลุ่มในรูปแบบของ “สหกรณ์การเกษตร” ซึ่งมีสำนักงานสหกรณ์จังหวัดเป็นหน่วยงานสนับสนุนหลัก และมีหน่วยงานสนับสนุนรองหลายหน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์จังหวัด เกษตรจังหวัด ศูนย์วิจัยและพัฒนาการเกษตร (กรมวิชาการเกษตร)

ผู้ริเริ่มการจัดตั้งกลุ่ม คือ เกษตรกรชาวสวนมะม่วงที่ประสบปัญหาร่วมกันจากการถูกกดราคาผลผลิต ปัจจุบันประกอบด้วยสมาชิกชาวสวนมะม่วง 159 รายใน 7 อำเภอของจังหวัดฉะเชิงเทรา ทั้งนี้สหกรณ์ชมรมชาวสวนมะม่วงจังหวัดฉะเชิงเทรา จำกัด มีวัตถุประสงค์การดำเนินงาน 4 ข้อ ได้แก่ (1) เป็นศูนย์กลางติดต่อประสานงานด้านการผลิตและการตลาด ระหว่างสมาชิกและองค์กรต่างๆ (2) สนับสนุนการดำเนินงานของสมาชิก ในการจัดหาปัจจัยการผลิต รวมรวบผลผลิต และการตลาด (3) รวบรวมเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีสารสนเทศการผลิตมะม่วงคุณภาพ และ (4) ส่งเสริมความมั่นคง ความสามัคคี และสวัสดิการของสมาชิก

ประเด็น	รายละเอียด
ประเภทกลุ่ม	• สหกรณ์การเกษตร
หน่วยงานสนับสนุนหลัก	• สำนักงานสหกรณ์จังหวัด
หน่วยงานสนับสนุนรอง	• สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์จังหวัด เกษตรจังหวัด ศูนย์วิจัยและพัฒนาการเกษตร (กรมวิชาการเกษตร)
สาเหตุของการรวมกลุ่ม	• ชาวนาเดือดร้อนขาดแคลนเงินทุน มีหนี้สิน รายได้ไม่พอเลี้ยงชีพเกือบทั้งชุมชน • ถูกเอารัดเอาเปรียบจากพ่อค้าคนกลาง
ผู้ริเริ่มจัดตั้งกลุ่ม	• 2483 สหกรณ์หาทุน 28 แห่ง รวมตัวกัน และ 2495 เพิ่มขึ้นมาอีก 4 กลุ่ม • 2512 กลุ่มเกษตร 32 กลุ่ม รวมตัวกันจัดตั้งเป็น “สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด ไม่จำกัดสินใช้” • 2518 “สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด ไม่จำกัดสินใช้” ควบรวมกับ “สหกรณ์ที่ดินบ้านลาด” จัดตั้งเป็น “สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด”
องค์ประกอบของสมาชิก	• เริ่มจากเกษตรกรสมาชิก 400 ครอบครัว จาก 32 กลุ่มอาชีพเกษตรกร • 2560 สมาชิก 8,577 คน ซึ่งมาจากกลุ่มย่อยในสหกรณ์ จำนวน 81 กลุ่ม สมาชิกส่วนใหญ่ร้อยละ 99 ประกอบอาชีพเกษตรกรรม มีอายุเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 40-50 ปี
วัตถุประสงค์ของกลุ่ม	• พัฒนาสินค้าเกษตรเพื่อการส่งออก • พัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกและชุมชนบนฐานเศรษฐกิจพอเพียง

รูปที่ 6.1 รูปแบบการรวมกลุ่มของสหกรณ์ชมรมชาวสวนมะม่วงจังหวัดฉะเชิงเทรา จำกัด

กระบวนการรวมกลุ่มสหกรณ์ชมรมชาวสวนมะม่วงจังหวัดฉะเชิงเทรา จำกัด มี 3 ระยะ ได้แก่ (1) ช่วงปี 2541-2545 รวมกลุ่มในรูปของชมรมชาวสวนมะม่วงจังหวัดฉะเชิงเทรา (2) ช่วงปี 2546-2548 รวมกลุ่มในรูปของวิสาหกิจชุมชนชมรมชาวสวนมะม่วงจังหวัดฉะเชิงเทรา และ (3) ช่วงปี 2549 – ปัจจุบัน รวมกลุ่มในรูปของสหกรณ์ชมรมชาวสวนมะม่วงจังหวัดฉะเชิงเทรา จำกัด

ระยะที่ 1 : 2541-2545

การรวมกลุ่มเริ่มต้นจากการที่มะม่วงราคาตก ชาวสวนมะม่วงในจังหวัดฉะเชิงเทราถูกพ่อค้าคนกลางกดราคาอย่างหนัก ในปี 2541 จึงมีกลุ่มเกษตรกรประมาณ 10 รายเข้ามาหารือกันหาแนวทางแก้ไข โดยเข้าไปขอคำแนะนำจากเกษตรจังหวัด ซึ่งทางเกษตรจังหวัดได้เชิญบริษัทผู้ส่งออกมาประชุมหารือกัน และได้ทางออก คือ บริษัทส่งออกจะรับซื้อมะม่วงแรดจากกลุ่มชาวสวนมะม่วง แต่ขอให้จัดตั้งเป็นชมรมชาวสวนมะม่วงจังหวัดฉะเชิงเทราเพื่อสะดวกต่อการรวบรวมผลผลิตเพื่อการส่งออก

ระยะที่ 2 : 2546-2548

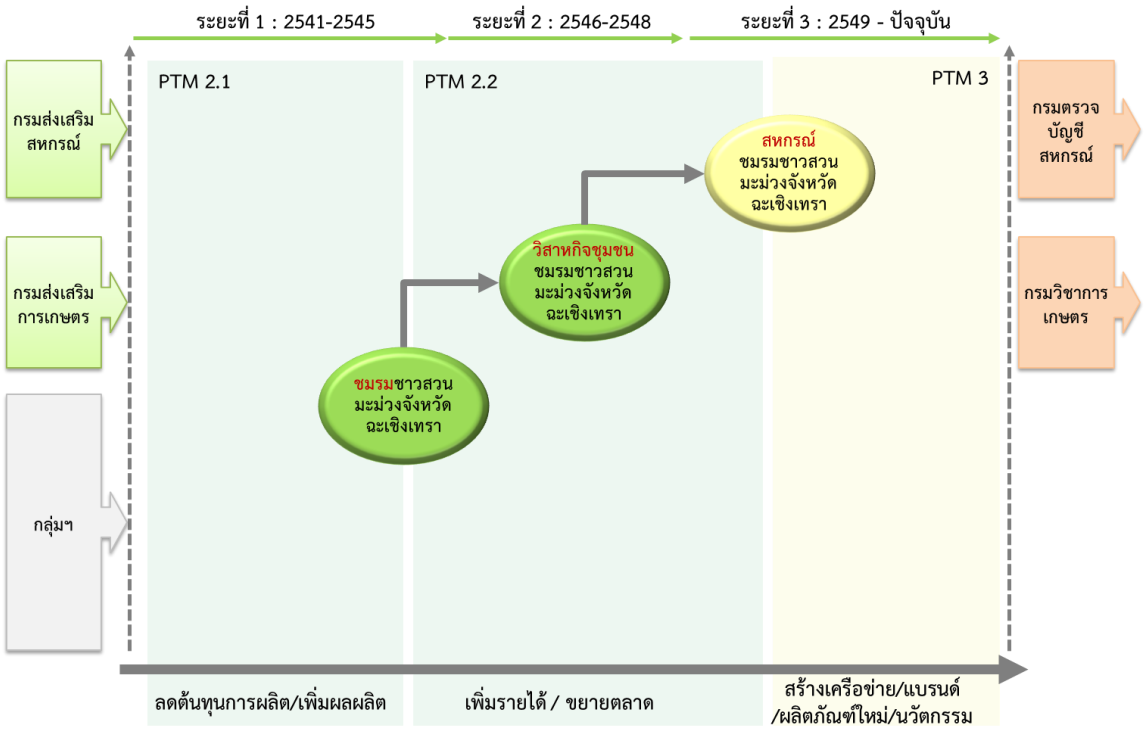
ต่อมา ชมรมชาวสวนมะม่วงจังหวัดฉะเชิงเทราได้รับการสนับสนุนจากเกษตรจังหวัดให้จดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชนชาวสวนมะม่วง และดำเนินการเรื่อยมาจนวิสาหกิจมีขนาดใหญ่ขึ้น มีสมาชิกกว่า 100 ราย ทางผู้นำและสมาชิกกลุ่มจึงหารือกันเพื่อยกระดับกลุ่มให้มีระบบการบริหารจัดการที่เป็นระบบมากขึ้น ซึ่งในขณะนั้นมี 2 ทางเลือก คือ จะไปเป็น SME หรือ สหกรณ์ โดยข้อสรุปของผู้นำและสมาชิกกลุ่ม คือ การไปเป็นสหกรณ์ ทั้งนี้ เพื่อให้กลุ่มเป็นกลไกในการดูแลสมาชิกให้มั่นคงในระยะยาว มิใช่การมุ่งการค้าหรือกำไรมากจนเกินไป

ผู้นำกลุ่มได้ศึกษาระเบียบข้อบังคับในการจัดตั้งและบริหารจัดการสหกรณ์ พบว่ามีความยุ่งยากมาก จึงเข้าไปพบสหกรณ์จังหวัดเพื่อขอคำแนะนำ ซึ่งได้รับคำแนะนำและประเด็นที่ต้องสอบทานก่อนการจัดตั้งสหกรณ์ ได้แก่ ความพร้อมของผู้นำและสมาชิก ความพร้อมของสถานที่ตั้ง ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และแผนการดำเนินงานในอนาคต ทั้งนี้ หลังจากได้ปรึกษาหารือสหกรณ์จังหวัดอยู่หลายรอบ และสอบทานความพร้อมในด้านต่างๆ จึงสามารถจดทะเบียนเป็นสหกรณ์ชมรมชาวสวนมะม่วงจังหวัดฉะเชิงเทรา จำกัด ในปี 2549

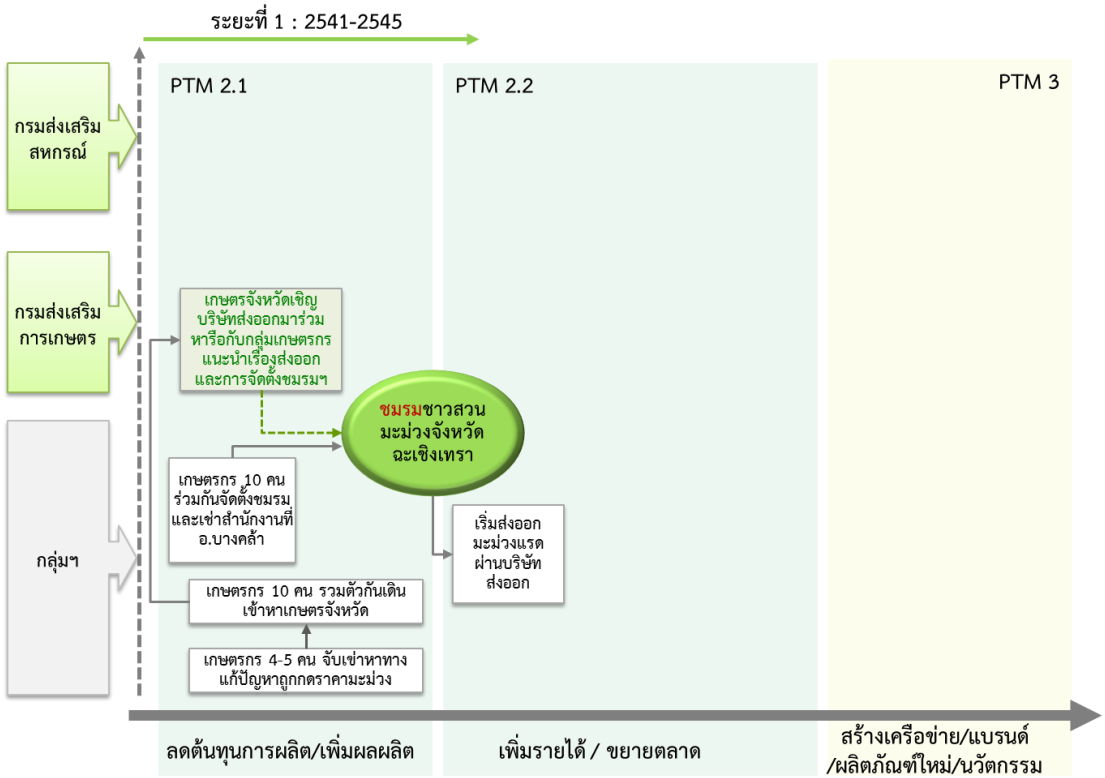
ระยะที่ 3 : 2549 - ปัจจุบัน

ในระยะที่ 3 นี้ สหกรณ์ชมรมชาวสวนมะม่วงจังหวัดฉะเชิงเทรา มีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง สหกรณ์ทำงานร่วมกับหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชน อาทิ

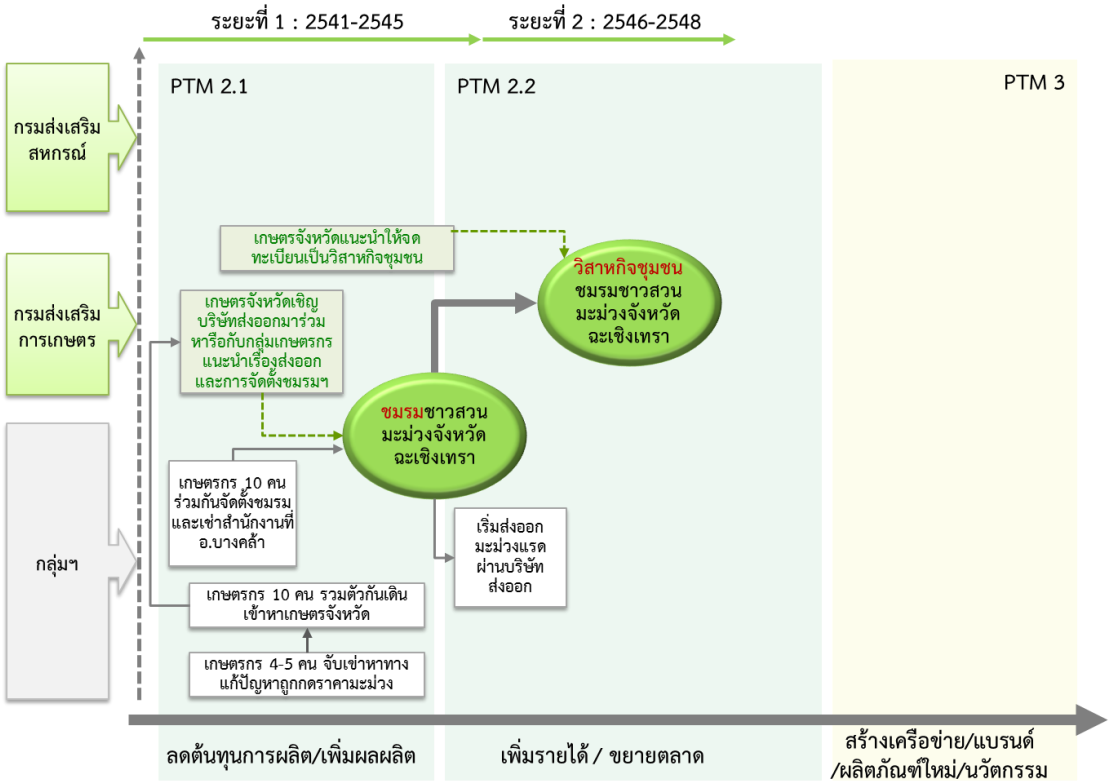
- บริษัทส่งออกเข้ามาแนะนำเรื่องตลาดทำให้มีการปรับเปลี่ยนสัดส่วนการใช้พื้นที่ปลูกมะม่วงใหม่ โดยเน้นมะม่วงน้ำดอกไม้สีทองซึ่งเป็นที่ต้องการของตลาดญี่ปุ่น รวมไปถึงการถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิตในแปลงปลูก
- กรมวิชาการเกษตรเข้ามาให้ความรู้ในการเพิ่มประสิทธิภาพแปลงมะม่วง เช่น เทคนิคการตัดแต่งกิ่ง การปลูกนอกฤดู และเรื่อง GAP
- สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์เข้ามาแนะนำอย่างต่อเนื่องทุกเดือนเกี่ยวกับการจัดทำและใช้ประโยชน์จากระบบบัญชีการเงิน รวมทั้งการปรับปรุงระบบควบคุมภายในให้สอดคล้องนโยบายบริหารงานของสหกรณ์ เช่น การปันผล การกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ เป็นต้น
- สำนักงานสหกรณ์จังหวัดมีการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง เช่น การสนับสนุนงบประมาณซื้ออุปกรณ์การผลิต และการพาไปออกบูธที่ญี่ปุ่นเพื่อเปิดประสบการณ์ทางการตลาด ถึงตัวผู้บริโภคโดยตรง



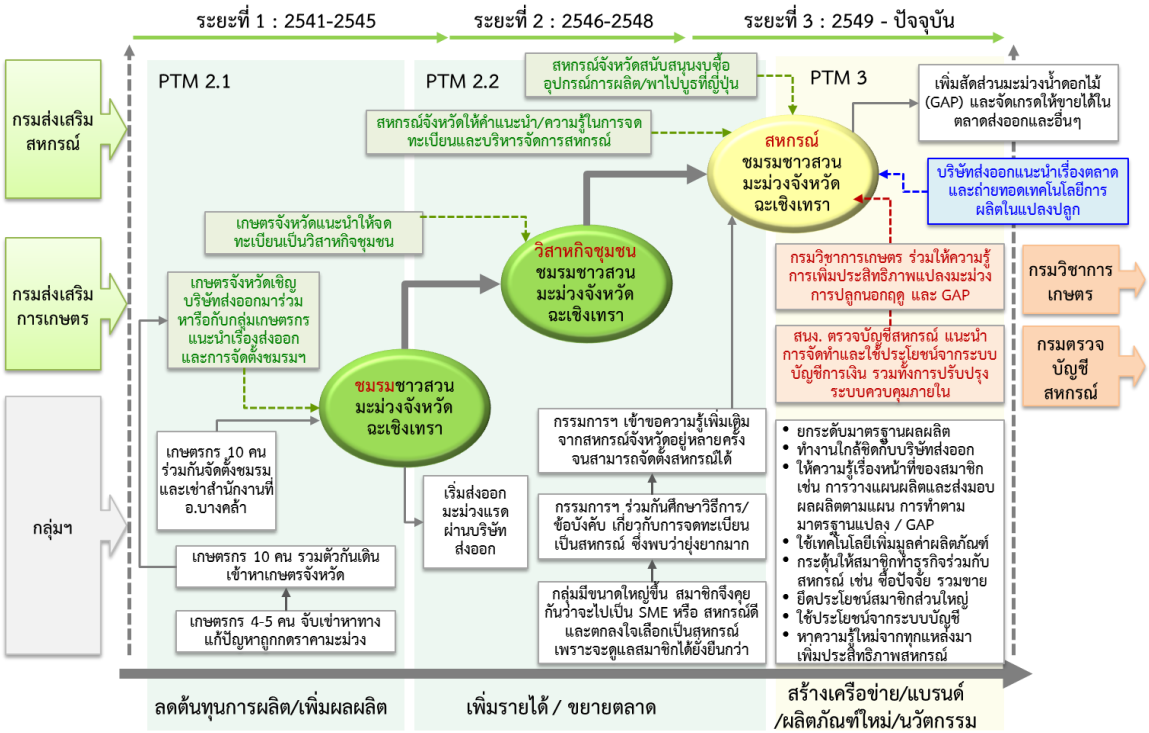
รูปที่ 6.2 กระบวนการรวมกลุ่มของสหกรณ์ชมรมชาวสวนมะม่วงจังหวัดฉะเชิงเทรา จำกัด



รูปที่ 6.3 กระบวนการรวมกลุ่ม ระยะที่ 1 : 2541-2545



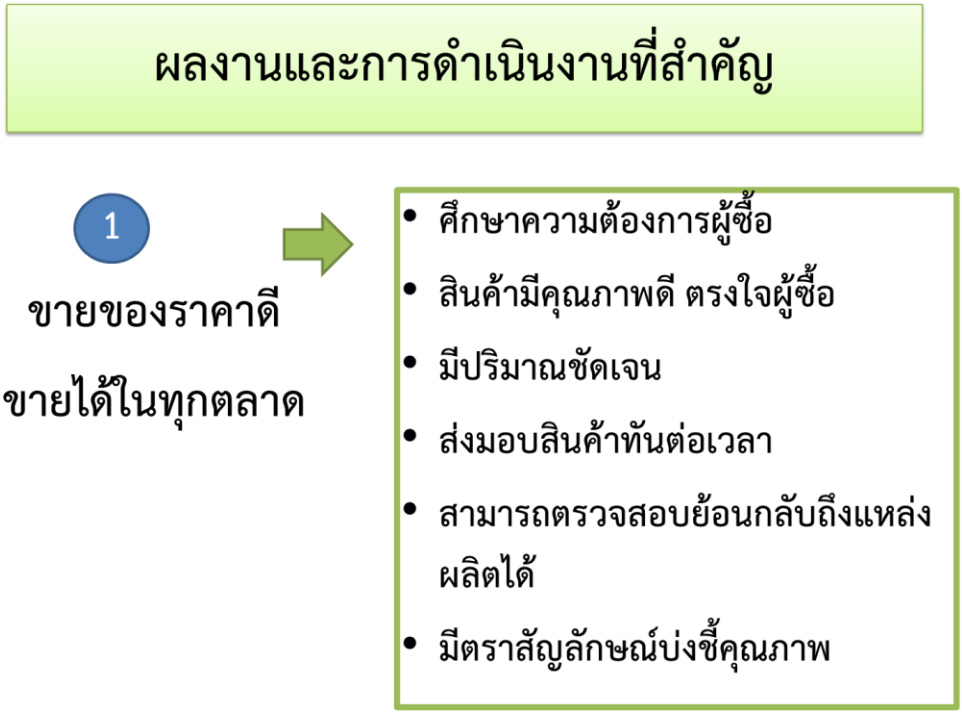
รูปที่ 6.4 กระบวนการรวมกลุ่ม ระยะที่ 2 : 2546-2548



รูปที่ 6.5 กระบวนการรวมกลุ่ม ระยะที่ 3 : 2549 – ปัจจุบัน

นอกจากนี้ ในกระบวนการรวมกลุ่มของสหกรณ์ชมรมชาวสวนมะม่วงจังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่ามีผลงานและการดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้ (1) ขายของราคาดี ขายได้ในทุกตลาด (2) กลุ่มเข้มแข็ง สมาชิก

กลุ่มมีความรู้ ขยัน ซื่อสัตย์ ร่วมแรงร่วมใจ (3) การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการผลิต (4) การส่งเสริมการใช้ฐานข้อมูลและองค์ความรู้เพื่อประเมินผลและเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ



รูปที่ 6.6 ขายของราคาดี ขายได้ในทุกตลาด

รูปที่ 6.7 ศึกษาและรู้ว่าผู้ซื้อต้องการอะไร

บุกตลาดมะม่วงคุณภาพในทุกระดับ

ประเทศญี่ปุ่น

ห้างสรรพสินค้า (The Mall, Siam Paragon)

ตลาดไท สี่มุมเมือง

งานมะม่วงและของดีเมืองแปดริ้ว

รูปที่ 6.8 บุกตลาดมะม่วงคุณภาพในทุกระดับ

สร้างตราสัญลักษณ์

รูปที่ 6.9 สร้างตราสัญลักษณ์

ผลงานและการดำเนินงานที่สำคัญ

2

กลุ่มเข้มแข็ง

สมาชิกกลุ่มมีความรู้ ขยัน ซื่อสัตย์ ร่วมแรงร่วมใจ

- สหกรณ์ให้สมาชิกรับรู้สัญญาซื้อขายล่วงหน้ากับบริษัทส่งออก
- สมาชิกส่งข้อมูลแผนการผลิตให้สหกรณ์ล่วงหน้า เพื่อจองโควต้าส่งออก
- สมาชิกเพาะปลูกและเก็บเกี่ยวตามปริมาณและมาตรฐานที่สหกรณ์กำหนด

รูปที่ 6.10 กลุ่มเข้มแข็ง สมาชิกกลุ่มมีความรู้ ขยัน ซื่อสัตย์ ร่วมแรงร่วมใจ

สหกรณ์ให้สมาชิกรับรู้สัญญาซื้อขายล่วงหน้ากับบริษัทส่งออก

โครงการพัฒนาคุณภาพมะม่วง
เพื่อการส่งออกก่อนฤดูการผลิต
ปี 2557
ระหว่าง สหกรณ์ชมรมชาวสวน
มะม่วงจังหวัดฉะเชิงเทรา จำกัด กับ
บริษัท สยามเอ็กซ์ปอร์ต มาร์ท

ปริมาณผลผลิต จำนวน 100 ตัน
กำหนดส่งมอบสินค้า
ตุลาคม 2557 - 10 กุมภาพันธ์ 2558

วัตถุประสงค์
1. เพื่อต้องการให้ทราบถึงเกษตรกรผู้รับผิดชอบ
2. ต้องการปริมาณมะม่วงคุณภาพส่งออกที่ชัดเจน
3. ต้องการกำหนด วัน เวลา ส่งมอบสินค้าให้ชัดเจน

จำนวนสมาชิกที่เข้าร่วมโครงการ จำนวน 23 คน			
1. นายกระจ่าง จำศักดิ์	9 ตัน	14. นายประถม บุญเรืองพะเนา	8 ตัน
2. นายณรงค์ สันติสุข	1 ตัน	15. นางไพริน เข็มโรจน์	1 ตัน
3. นายสุริยา คนใจบุญ	2 ตัน	16. นายโกวิทย์ วงษ์สุวรรณ์	2 ตัน
4. นายธนโชติ คะประสิทธิ์	3 ตัน	17. นายวินัย แจ่มเจริญ	5 ตัน
5. นายสุกิจ นพฤทธิ์	4 ตัน	18. นายสมบูรณ์ ดีอิ่ม	1 ตัน
6. นายคมสัน นิราช	1 ตัน	19. นายจรัญ พรหมจันทร์	1.5 ตัน
7. นายมานัส คงคาชะนะ	9 ตัน	20. นายอภินันท์ ฝาเฟี้ยม	3 ตัน
8. นายวิชล สุดทรา	3 ตัน	21. นางธนภรณ์ นพฤทธิ์	1.5 ตัน
9. นายสุเทพ พานแก้ว	6 ตัน	22. นายศิริชัย พจน์พรหมมณี	1 ตัน
10. นายปรีชา กรัตพงษ์	3 ตัน	23. นายศักดิ์ดา ขันติพะโล	22 ตัน
11. นายสมพงษ์ คนใจบุญ	2 ตัน	รวมทั้งสิ้น	100 ตัน
12. นางสาวตรีเนตร เข็มมาลัย	3 ตัน		
13. นายสามารถ เนื่องจำนง	8 ตัน		

รูปที่ 6.11 สหกรณ์ให้สมาชิกรับรู้สัญญาซื้อขายล่วงหน้ากับบริษัทส่งออก

นับจำนวนถุงห่อผล
รายงานประมาณการผลผลิตมาให้สหกรณ์

ชื่อ นายวิชล สุดทรา อำเภอสนามชัยเขต รหัส 149 กษ 03-02-3604-1370-125 เบอร์โทร 089-9397435

มะม่วง	21-31 ต.ค. 57	1-10 พ.ย. 57	11-20 พ.ย. 57	21-30 พ.ย. 57
น้ำดอกไม้เบอร์ 4 ส่งออก	1000			500
น้ำดอกไม้สีทอง ส่งออก		500	500	500
เบอร์ 4 – แปรรูป	1000	500	500	1000
เขียวเสวย		200	200	500
แรด				
ทวายเดือนเก้า	500	300	200	500

- ห่อผลมะม่วงเมื่ออายุได้ประมาณ 40 วัน
- นับจากวันเริ่มติดเมล็ด (ลูกขนาดไข่ไก่)

รูปที่ 6.12 นับจำนวนถุงห่อผล

กำหนดมาตรฐาน และสมาชิกทำตามทุกขั้นตอน

เลือกที่ตั้งแปลงปลูกมะม่วง
- ดินดำ อุดมสมบูรณ์ด้วยแร่ธาตุอาหาร
- แหล่งน้ำธรรมชาติ เช่น แม่น้ำ
- ลำคลอง ห้วย หนอง บ่อน้ำ

ปลูกด้วยกิ่งพันธุ์

ใช้ปุ๋ยตามสูตรสหกรณ์
- แม่ปุ๋ย สูตร 18 – 46 – 0
  สูตร 46 – 0 – 0
  สูตร 0 – 0 - 60

ใส่ปุ๋ยก่อนตัดแต่งกิ่ง

รักษาช่อ รักษาผลอ่อน ห่อผล

เก็บผลผลิตส่งสหกรณ์

รูปที่ 6.13 กำหนดมาตรฐาน และสมาชิกทำตามทุกขั้นตอน

ผลงานและการดำเนินงานที่สำคัญ

3

เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการผลิต

- ผสมปุ๋ยคุณภาพใช้เอง ต้นทุนลดลง
- พัฒนาบรรจุภัณฑ์

รูปที่ 6.14 การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการผลิต

ผสมปุ๋ยใช้เอง เพื่อลดต้นทุนการผลิต

แม่ปุ๋ย สูตร 18 – 46 – 0
สูตร 46 – 0 – 0
สูตรี 0 – 0 - 60

นำแม่ปุ๋ยมาผสมตามสูตรที่ต้องการ

รูปที่ 6.15 ผสมปุ๋ยใช้เองเพื่อลดต้นทุนการผลิต

พัฒนาบรรจุภัณฑ์เพื่อการส่งออก

รูปที่ 6.16 พัฒนาบรรจุภัณฑ์เพื่อการส่งออก

ผลงานและการดำเนินงานที่สำคัญ

4

ส่งเสริมการใช้ฐานข้อมูลและองค์ความรู้เพื่อประเมินผลเพิ่มประสิทธิภาพ

- มะม่วงผลิตตามมาตรฐาน GAP โดยรับความรู้จากกรมวิชาการเกษตร
- ถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิตในแปลงปลูกร่วมกับบริษัทคู่ค้า
- พัฒนาระบบการตรวจสอบย้อนกลับ (Traceability) ซึ่งได้จากการไปดูงานที่ญี่ปุ่น

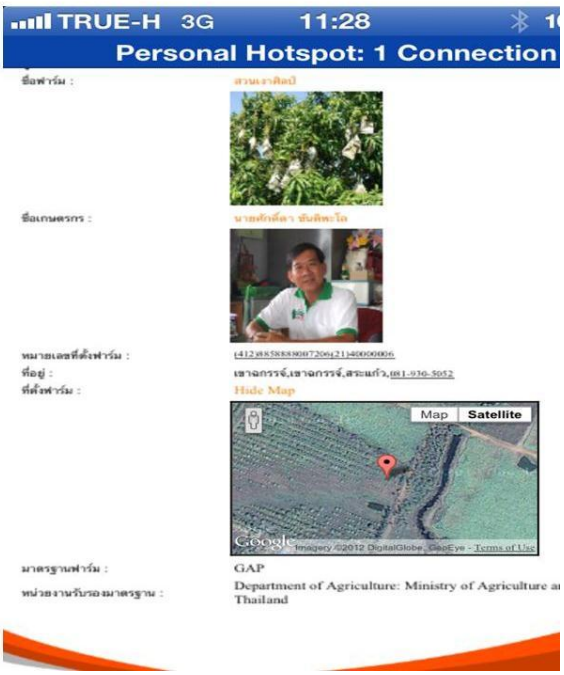
รูปที่ 6.17 ส่งเสริมการใช้ข้อมูลและองค์ความรู้

ถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิตในแปลงปลูกร่วมกับบริษัทคู่ค้า

ถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิตในแปลงปลูกของผู้เข้าร่วมโครงการร่วมกับบริษัทคู่ค้า	บริษัท สยามเอ็กซ์ปอร์ต มาร์ท จำกัด ตรวจเยี่ยมแปลงปลูก

รูปที่ 6.18 ถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิตในแปลงปลูกร่วมกับบริษัทคู่ค้า

พัฒนาระบบการตรวจสอบย้อนกลับ (Traceability)



รูปที่ 6.19 พัฒนาระบบการตรวจสอบย้อนกลับ (Traceability)

6.1.2 **จุดสำคัญที่พบจากการรวมกลุ่ม**

<u>ขั้นตอนที่ 1</u> ตรวจสอบความพร้อมเพื่อการรวมกลุ่ม

- ***"มะม่วงถูกกดราคา" เกษตรกรขาดอำนาจต่อรอง***

  จุดเริ่มต้นของการรวมกลุ่มมาจาก "มะม่วงถูกกดราคา" เนื่องจากมะม่วงเป็นผลผลิตตามฤดูกาล ที่เมื่อมีผลผลิตออกสู่ตลาดในช่วงเวลาเดียวกัน มักทำให้ราคาตกและมีการแข่งขันสูง เกษตรกรแต่ละครัวเรือน ขาดอำนาจต่อรองและมักจะถูกกดราคา

  ในขณะนั้น ผู้นำและเกษตรกร 4-5 ราย ได้รวมตัวกันจัดตั้งเป็นชมรมชาวสวนมะม่วง เพื่อร่วมกันขายมะม่วงและสร้างอำนาจการต่อรองให้ผลผลิตมีราคาสูงขึ้น อันเป็นจุดเริ่มต้นของการรวมกลุ่ม

  ต่อมาผู้นำและสมาชิกยึดโยงเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง โดยมุ่งมั่นที่จะกลุ่มเป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาราคาผลผลิตอย่างยั่งยืน

<u>ขั้นตอนที่ 2</u> สร้างความเข้าใจในสิทธิและหน้าที่และจัดสรรประโยชน์ให้เป็นธรรม

- ***ยกระดับสถานะกลุ่มอย่างต่อเนื่อง***

  กลุ่มมีพัฒนาการการรวมกลุ่มจากเล็กไปหาใหญ่ โดยเริ่มจากชมรม (ปี41) สู่วิสาหกิจชุมชน (ปี46) และยกระดับสู่การเป็นสหกรณ์อย่างเต็มรูปแบบ (ปี49) ทำให้ทั้งฝ่ายผู้นำ ฝ่ายจัดการและฝ่ายสมาชิกค่อยๆเรียนรู้การวิธีการและการบริหารจัดการกลุ่ม เป็นฐานการทำงานเป็นกลุ่มที่ดีอยู่เดิม ส่งผลให้การยกระดับสถานะกลุ่มเป็นไปอย่างมั่นคง

  การยกระดับกลุ่มสู่การเป็นสหกรณ์ ซึ่งมีระบบธรรมาภิบาลที่ชัดเจน มีสถานะเป็นนิติบุคคล ช่วยสร้างความเชื่อมั่นแก่ลูกค้าและสมาชิก

- ***กำหนดกติกาและการจัดสรรผลประโยชน์อย่างชัดเจนและเป็นธรรม***

  ผู้นำ-บริหาร-สมาชิก ได้ใช้เวทีประชุมกลุ่มในการกำหนดข้อตกลงร่วมกัน และยึดถือเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน เช่น การเข้าร่วมในกิจกรรมกลุ่ม จากการเข้าประชุมกลุ่ม-การขายมะม่วงให้กับสหกรณ์-การซื้อปัจจัยการผลิตกับสหกรณ์ ซึ่งสมาชิกล้วนแล้วแต่ได้รับประโยชน์ในแต่ละจุดทั้งสิ้น

  ปรับปรุงกฎกติกาและสิทธิประโยชน์สมาชิกอยู่เสมอ รวมทั้งกระตุ้นให้สมาชิกทำธุรกิจกับสหกรณ์ตลอด Business Process เช่น ซื้อปัจจัยการผลิต ทำตามมาตรฐานฟาร์มที่กำหนด และขายผลผลิตให้กลุ่ม

<u>ขั้นตอนที่ 3</u> พัฒนาโมเดลธุรกิจและระบบการจัดการกลุ่มให้ทันสมัย

- ***นำความรู้ใหม่ มาปรับโมเดลธุรกิจและระบบการจัดการกลุ่มให้ทันสมัย***

  กลุ่มเสาะหาความรู้และนำความรู้ใหม่ทั้งจากภายในและภายนอก มาใช้ในการปรับโมเดลธุรกิจและระบบการจัดการกลุ่มให้ทันสมัย เช่น

  - <u>ความรู้ในการผลิต</u> – การปรึกษาและถ่ายทอดเทคโนโลยีในแปลงปลูกจากคู่ค้า ในมาตรฐาน GAP จากกรมวิชาการเกษตร

- <u>ความรู้ในการบริหารจัดการ</u> – การวางแผนการผลิตรายปี/รายเดือน ให้สอดคล้องกับปริมาณซื้อขายล่วงหน้า และการบริหารจัดการกลุ่มจากสหกรณ์จังหวัด
- <u>ความรู้ทางการเงิน</u> – การบันทึกการบัญชี และการวิเคราะห์ทางการเงินเพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุงการบริหารจัดการกลุ่ม
- <u>ความรู้ด้านเทคโนโลยี</u> - การใช้ Barcode/QRCode ติดที่ผลมะม่วง เพื่อสร้างความมั่นใจแก่ผู้บริโภค ซึ่งสามารถตรวจสอบสินค้าถึงแหล่งผลิตและผู้ผลิตได้

- ***เสาะหาตลาดที่มีมูลค่าสูง (high-end) รวมทั้งมีตลาดเป้าหมายในหลายระดับ***

  ฝ่ายผู้นำ-ฝ่ายจัดการ ได้ร่วมกันหาตลาดในหลายระดับให้กับสมาชิก ตั้งแต่ตลาดส่งออก ตลาดห้างสรรพสินค้า ตลาดค้าส่งในประเทศ ตลาดท้องถิ่น ซึ่งสมาชิกทุกคนมีสิทธิในการเข้าถึงตลาดแต่ละระดับได้ ขึ้นกับคุณภาพผลผลิตที่สามารถส่งมอบได้ ทำให้สมาชิกเกิดกระบวนการปรับกระบวนคิด ในการใช้ตลาดนำ แล้วหันมาพัฒนาคุณภาพมากกว่าปริมาณ

  การมีตลาดหลายระดับ เป็นสิ่งยืนยันประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการรวมกลุ่มได้เป็นอย่างดี ประโยชน์ที่เกิดจากการที่กลุ่มมีอำนาจการต่อรองจากการรวมขาย สามารถเชื่อมโยงกับผู้ผลิตหลายกลุ่ม และเป็นประโยชน์ที่สมาชิกไม่สามารถมีได้ หากดำเนินการขายเอง

- ***สร้างตราสัญลักษณ์ (แบรนด์) ของตนเอง***

  กลุ่มสร้างตราสัญลักษณ์ของตนเอง ทั้งตราสัญลักษณ์ของกลุ่มเอง และตราสัญลักษณ์ร่วมที่พัฒนาขึ้นกับห้างสรรพสินค้า ทำให้ผลมะม่วงของกลุ่มมีอัตลักษณ์ มีความแตกต่างและสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บริโภค

<u>ขั้นตอนที่ 4</u> เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการขาย

- ***ดำเนินการครบวงจร ทั้งการรวมซื้อและรวมขาย***

  กลุ่มมีรูปแบบการดำเนินงานที่ช่วยสมาชิกเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการขาย กล่าวคือ

  <u>การรวมซื้อ</u> มีการรวมซื้อในปริมาณมากทำให้มีอำนาจต่อรองสามารถซื้อปัจจัยการผลิตได้ในราคาถูกลงเนื่องจากได้รับ “ส่วนลดการค้า (Trade Discount)”

  กลุ่มเลือกชำระด้วยเงินสดทำให้ได้รับ “ส่วนลดเงินสด (Cash Discount)”

  <u>การรวมขาย</u> มีการรวมขายในปริมาณมากทำให้มีอำนาจต่อรองสามารถขายผลผลิตได้ในราคาสูงขึ้น ราคาแน่นอน และแก้ปัญหาการถูกกดราคาได้อย่างยั่งยืน

- ***“ทำน้อย ได้มาก”***

  ผู้นำนำหลักการที่ว่า “ทำน้อย ได้มาก” มาผลักดันให้สมาชิกหันมาเพิ่มคุณภาพของผลผลิตแทนการผลิตเชิงปริมาณ เนื่องจากมีบทพิสูจน์แล้วว่าการปลูกมะม่วงที่น้อย ดูแลตามคำแนะนำอย่างดี เน้นการปลูกมะม่วงที่มีคุณภาพ ท้ายที่สุดแล้ว สมาชิกจะสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้ผลผลิตมะม่วง และสามารถสร้างผลตอบแทนที่มากกว่าได้ เนื่องจากกลุ่มมีช่องทางการตลาดระดับบนรองรับไว้ให้แล้ว

<u>ขั้นตอนที่ 5</u> กระตุ้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทุกขั้นตอนหลักของกลุ่ม

- ***พัฒนากระบวนการที่เข้มแข็งและต่อเนื่องกับสมาชิก***

  กลุ่มมีมาตรการเพื่อกระตุ้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกอย่างต่อเนื่อง โดยพิจารณาใน 3 กิจกรรมหลักและติดตาม 3 ปีต่อเนื่อง คือ (1) กิจกรรมรวมขาย ขายผลผลิตมะม่วงของสมาชิก (2) กิจกรรมรวมซื้อ ซื้อปุ๋ย ยา ถุงห่อของสมาชิก และ (3) กิจกรรมการประชุมกลุ่มประจำปี เพื่อรับทราบผลการดำเนินงานและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในกลุ่ม

<u>ขั้นตอนที่ 6</u> ส่งเสริมการใช้ฐานข้อมูลและองค์ความรู้ เพื่อปรับปรุงการบริหารกลุ่ม

- ***เป็นสหกรณ์เป้าหมายของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์***

  กลุ่มเป็นสหกรณ์เป้าหมายของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ทำให้ได้รับความรู้ทางบัญชีและเรียนรู้การใช้ประโยชน์จากรายงานทางการเงิน ตลอดจนนำไปพัฒนาการควบคุมภายในของสหกรณ์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานกลุ่ม

<u>ขั้นตอนที่ 7</u> สร้างทักษะการทำงานร่วมกับหน่วยงาน ให้ตรงจุดสำคัญและต่อเนื่อง

- ***เป็นตัวอย่างที่ชัดเจนมาก ในการสร้างความร่วมมือและการสนับสนุนกับหน่วยงานภายนอก***

  กลุ่มมีกระบวนการในการทบทวนตัวเอง ทำให้ระบุความต้องการของกลุ่มที่ชัดเจนและรู้ว่าจะไปเชื่อมโยง ขอความรู้ และขอรับการสนับสนุนเรื่องใด จากหน่วยงานใด

6.2 หมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงถ่อนนาลับ อำเภอบ้านดุง จังหวัดอุดรธานี

6.2.1 รูปแบบและกระบวนการรวมกลุ่ม

การรวมกลุ่มเกิดขึ้นครั้งแรงช่วงปี พ.ศ. 2519 โดยจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต โดยการส่งเสริมของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด ซึ่งมีสมาชิกเริ่มต้นราว 25 คน มีการทำกิจกรรมเพียงแค่สมาชิกต้องส่งเงินเป็นรายเดือนเข้ากลุ่ม ประมาณรายละ 20 - 1,000 บาท การดำเนินงานในช่วงแรกไม่ค่อยประสบผลสำเร็จเพราะสมาชิกไม่มีความมั่นใจในกลุ่ม

ต่อมา มีหน่วยงานเข้ามาส่งเสริมพัฒนาให้เป็นหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียง ได้แก่ สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด และธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร โดยมุ่งหวังให้ชุมชนนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงพัฒนาหมู่บ้านอย่างเป็นลำดับขั้น

ประเด็น	รายละเอียด
ประเภทกลุ่ม	• หมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียง กลุ่มอาชีพ กองทุนส่งเสริมอาชีพ
หน่วยงานสนับสนุนหลัก	• สำนักงานพัฒนาชุมชน
หน่วยงานสนับสนุนรอง	• ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
สาเหตุของการรวมกลุ่ม	• สำนักงานพัฒนาชุมชน และธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) มีนโยบายในการพัฒนาหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงต้นแบบ

ผู้ริเริ่มจัดตั้งกลุ่ม	• สำนักงานพัฒนาชุมชน ส่งเสริมการรวมกลุ่มมาเป็นลำดับ
	  • 2519 จัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต มีสมาชิกราว 25 คน
	  • 2552 พัฒนาหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงต้นแบบ
	• ธ.ก.ส. เข้ามาส่งเสริมการเป็นชุมชนต้นแบบเศรษฐกิจพอเพียง โดยเริ่มตั้งแต่ปี 2547

องค์ประกอบของสมาชิก	• ชาวบ้านในหมู่บ้านถ่อนนาลับ อำเภอบ้านดุง จังหวัดอุดรธานี
วัตถุประสงค์ของกลุ่ม	• ให้ชุมชนนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงพัฒนาหมู่บ้านอย่างเป็นลำดับขั้น

รูปที่ 6.20 รูปแบบการรวมหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงถ่อนนาลับ อ.บ้านดุง จ.อุดรธานี

กระบวนการรวมกลุ่มของหมู่บ้านถ่อนนาลับมี 3 ระยะ ได้แก่ (1) ช่วงปี 2519-2547 (2) ช่วงปี 2547-2555 และ (3) ช่วงปี 2518 – ปัจจุบัน

- **ระยะที่ 1 :** 2519-2547

การรวมกลุ่มเกิดขึ้นครั้งแรกช่วงปี พ.ศ. 2519 โดยจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต โดยการส่งเสริมของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด ซึ่งมีสมาชิกเริ่มต้นราว 25 คน มีการทำกิจกรรมเพียงแค่สมาชิกต้องส่งเงินเป็นรายเดือนเข้ากลุ่ม ประมาณรายละ 20 - 1,000 บาท การดำเนินงานในช่วงแรกไม่ค่อยประสบผลสำเร็จเพราะสมาชิกไม่มีความมั่นใจในกลุ่ม และการรวมกลุ่มอื่นๆ ก็ไม่มีเพิ่มเติมในระยะนี้ การบริหารงานของกลุ่มมีลักษณะประคับประคองไป ไม่มีการขยายตัวของกลุ่ม

- **ระยะที่ 2 : 2547-2555**

ในช่วงปี 2547 หน่วยงานภาครัฐได้เข้ามาส่งเสริมการรวมกลุ่มมากขึ้นกว่าเดิม โดยเฉพาะ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) และสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด ได้เข้ามาส่งเสริมการพัฒนาเป็นหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียง

จากการสนับสนุนของทางภาครัฐทำให้บ้านถ่อนนาลับมีการรวมกลุ่มเกิดขึ้น โดยในเริ่มแรกมีการกลุ่มทั้งหมด 13 กลุ่ม อาทิ สถาบันการเงินชุมชน กลุ่มร้านค้าชุมชน กลุ่มโรงสีชุมชน และกลุ่มศึกษาดูงาน เป็นต้น

- **ระยะที่ 3 : 2556-ปัจจุบัน**

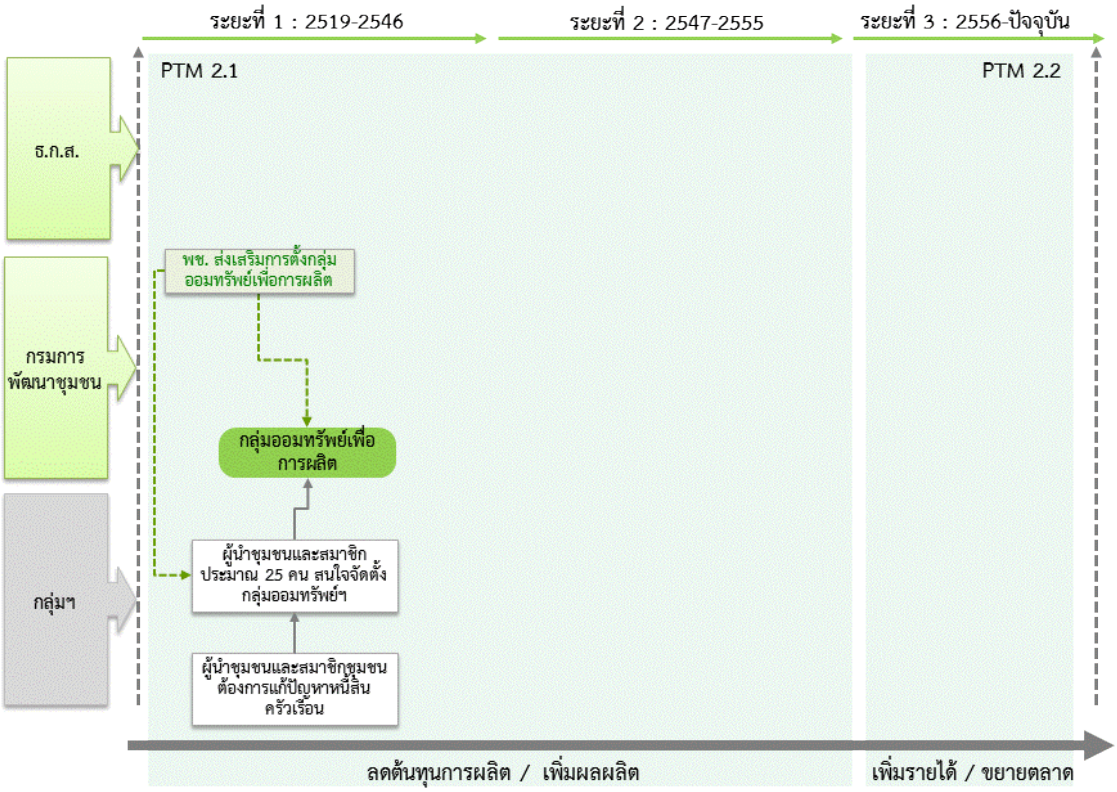
ปัจจุบัน กลุ่มที่ก่อตั้งขึ้นได้หยุดดำเนินการไปเป็นส่วนใหญ่ เหลือเพียง 3 กลุ่ม คือ สถาบันการเงินชุมชน กลุ่มร้านค้าชุมชน และกลุ่มศึกษาดูงาน โดยกลุ่มที่หยุดดำเนินการไปมีหลายสาเหตุ เช่น ขาดทุน ไม่คนทำงานในส่วนของการจัดการกลุ่ม และสมาชิกไม่เชื่อมั่นต่อกลุ่ม เป็นต้น

สถาบันการเงินชุมชนนับเป็นกลุ่มที่ประสบความสำเร็จมากที่สุด เนื่องจากได้รับการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ที่เข้ามาวางระบบบริหารจัดการให้เป็นอย่างดี และมีการติดตามให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

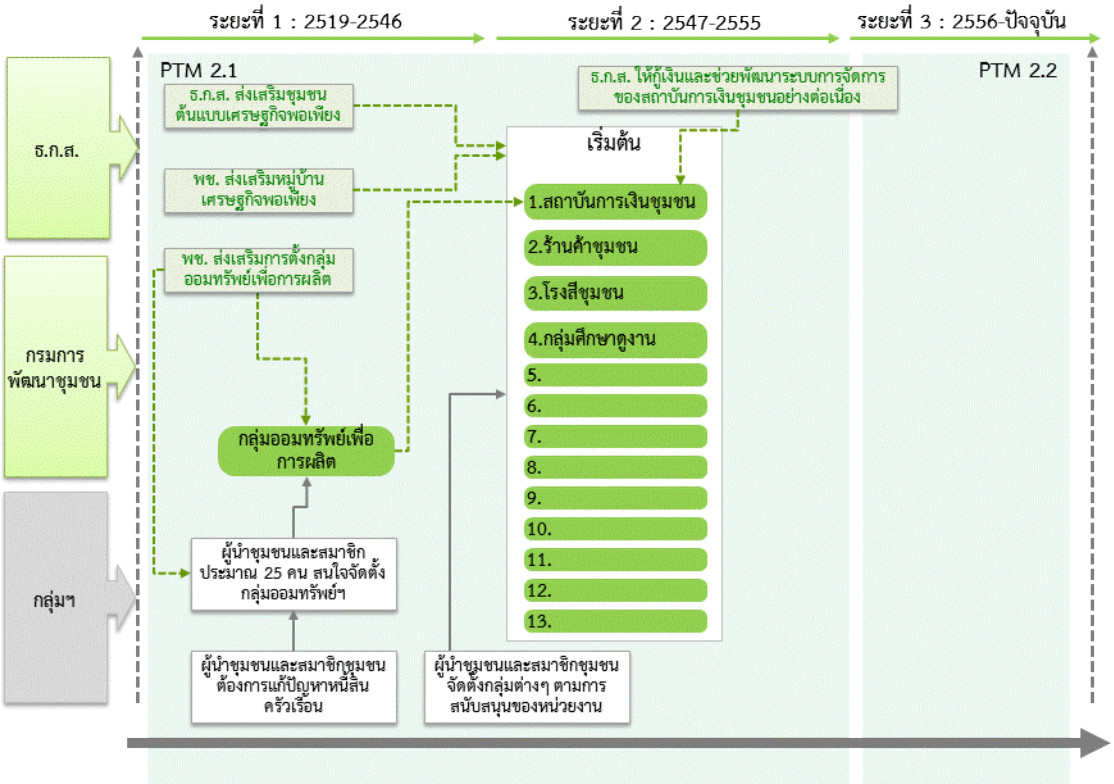
กลุ่มร้านค้าชุมชนเป็นแหล่งซื้อขายของชุมชน จึงมีสมาชิกเข้ามาแวะเวียนใช้บริการอยู่เป็นประจำ ในขณะที่กลุ่มศึกษาดูงานนั้นก็มีกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง มีคณะต่างๆ เข้ามาเยี่ยมชมดูงานเป็นประจำ เนื่องจากหมู่บ้านถ่อนนาลับได้รับรางวัลจากหน่วยงานต่างๆ ให้เป็นหมู่บ้านต้นแบบเศรษฐกิจพอเพียง และพ่อแสนหมั้นซึ่งเป็นผู้นำชุมชนก็เคยได้รับรางวัลผู้ประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเช่นเดียวกัน

อย่างไรก็ตาม มีข้อสังเกตว่า การรวมกลุ่มในพื้นที่ค่อนข้างจะลดความสำคัญลง ไม่มีคนรุ่นใหม่เข้ามาสืบสานการทำงานของกลุ่ม แต่ละครัวเรือนมีรายได้และเน้นพึ่งพาตนเองเป็นหลัก เช่น แต่ละครัวเรือนมีรถคูโบต้ากันทุกครัวเรือน เน้นการทำการเกษตรในครัวเรือนเป็นหลัก

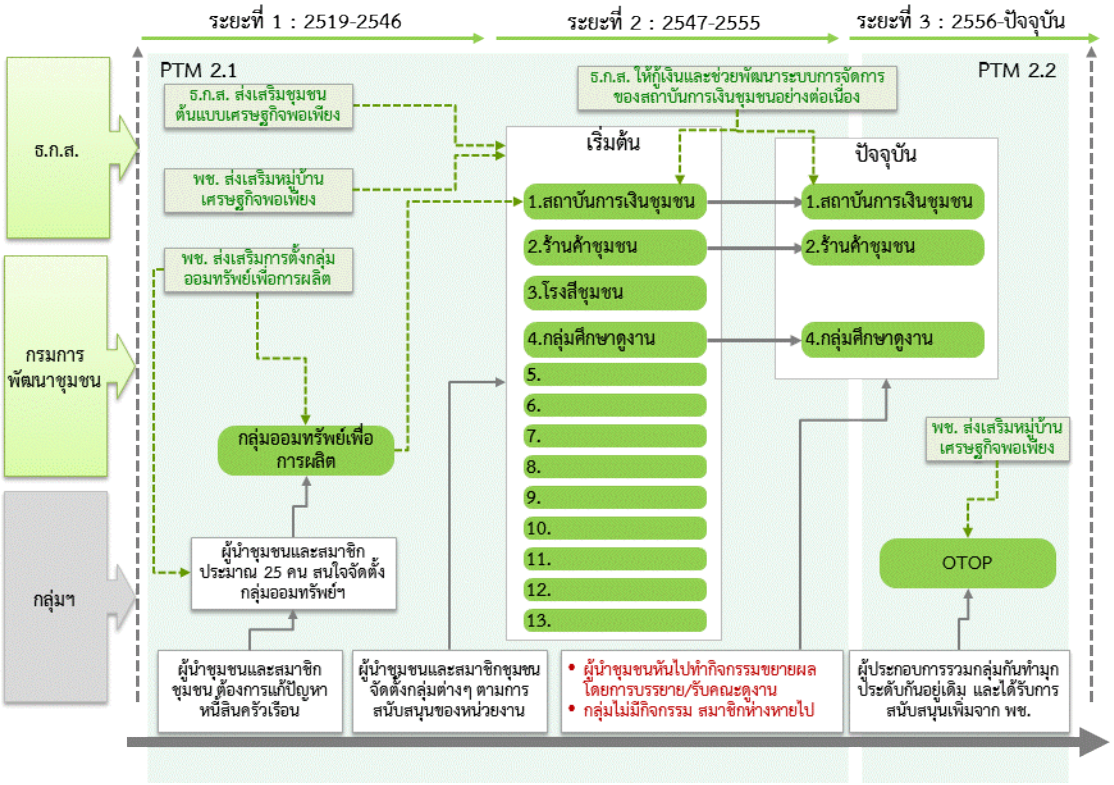
นอกจากนี้ สำนักงานพัฒนาชุมชนได้มีการส่งเสริมกลุ่ม OTOP ซึ่งผลิตภัณฑ์ที่ขึ้นชื่อของชุมชน คือ ผลิตภัณฑ์มุกประดับ ที่มีการผลิตกันหลายกลุ่มในหมู่บ้าน และมีการส่งออกไปขายยังต่างประเทศ ส่วนใหญ่จะเป็นสินค้าที่ใช้ในวัด ทั้งนี้ การรวมกลุ่มในรูปของ OTOP นั้นมักจะเป็นลักษณะที่มีผู้ประกอบการเป็นหัวหน้า และมีสมาชิกจากบ้านต่างๆ ทำหน้าที่ผลิตชิ้นงานส่งให้ คล้ายๆ กับการรับจ้างผลิตชิ้นงาน โดยผู้ประกอบการที่เป็นหัวหน้าจะทำหน้าที่ในการติดต่อกับลูกค้าโดยตรง



รูปที่ 6.21 กระบวนการรวมกลุ่มระยะที่ 1



รูปที่ 6.22 กระบวนการรวมกลุ่มระยะที่ 2



รูปที่ 6.23 กระบวนการรวมกลุ่มระยะที่ 3

6.2.2 **จุดสำคัญที่พบจากการรวมกลุ่ม**

<u>ขั้นตอนที่ 1</u> ตรวจสอบความพร้อมเพื่อการรวมกลุ่ม

- ***ไม่เห็นความสำคัญของการรวมกลุ่ม ไม่มีเหตุจำเป็นที่จะต้องรวมกลุ่ม***

  มีการรวมกลุ่มเฉพาะกิจเพื่อรับประโยชน์ที่จะได้จากภาครัฐ ส่วนใหญ่เป็นงบประมาณเพื่อพัฒนาชุมชน

<u>ขั้นตอนที่ 2</u> สร้างความเข้าใจในสิทธิและหน้าที่และจัดสรรประโยชน์ให้เป็นธรรม

- ***ชุมชนอยู่ในพื้นที่สีแดงจึงขาดการสนับสนุนจากภาครัฐ***

  ตำบลถ่อนนาลับอยู่ในพื้นที่สีแดง ผู้นำชุมชนได้นำหลักคิดการปกครองมาใช้ในการดูแลและจัดระเบียบของชุมชน

- ***ผู้นำไม่สามารถทำให้ชุมชนร่วมสร้างเป้าหมายและพัฒนาไปด้วยกันได้***

  ผู้นำและสมาชิกในชุมชนขาดความรู้และประสบการณ์ในการดำเนินงานในรูปแบบกลุ่ม ไม่เคยรวมกลุ่มและดำเนินการร่วมกันในรูปแบบกลุ่มมาก่อน ทำให้เกิดความไม่มั่นใจและไม่เห็นประโยชน์ของการรวมกลุ่ม

  ขาดแผนชุมชนที่สมาชิกในชุมชนร่วมกันทำ จึงทำให้ชุมชนไม่มีเป้าหมายในการพัฒนาร่วมกัน ไม่เห็นทิศทางที่ชุมชนจะเดินไปในอนาคต

<u>ขั้นตอนที่ 3</u> พัฒนาโมเดลธุรกิจและระบบการจัดการกลุ่มให้ทันสมัย

- ***ผู้นำและสมาชิกในชุมชนขาดความรู้และประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ***

  ผู้นำและสมาชิกในชุมชนขาดความรู้และประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจและการดำเนินงานในรูปแบบกลุ่ม ไม่เคยรวมกลุ่มและดำเนินการร่วมกันในรูปแบบกลุ่มมาก่อน อีกทั้งไม่มีความรู้และความเข้าใจในโมเดลธุรกิจที่ดีพอที่จะพัฒนาให้ทันสมัยได้ ทั้งในเรื่องข้าว ซึ่งเป็นผลผลิตหลักของชุมชนและเรื่องธนาคารชุมชน ที่เป็นแหล่งเงินทุนของชุมชน

<u>ขั้นตอนที่ 4</u> เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการขาย

- *N/A*

<u>ขั้นตอนที่ 5</u> กระตุ้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทุกขั้นตอนหลักของกลุ่ม

- *N/A*

<u>ขั้นตอนที่ 6</u> ส่งเสริมการใช้ฐานข้อมูลและองค์ความรู้ เพื่อปรับปรุงการบริหารกลุ่ม

- *N/A*

<u>ขั้นตอนที่ 7</u> สร้างทักษะการทำงานร่วมกับหน่วยงาน ให้ตรงจุดสำคัญและต่อเนื่อง

- *N/A*

6.3 สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด จังหวัดเพชรบุรี

6.3.1 รูปแบบและกระบวนการรวมกลุ่ม

สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด มีการรวมกลุ่มในรูปแบบของ “สหกรณ์การเกษตร” ซึ่งมีสำนักงานสหกรณ์จังหวัดเป็นหน่วยงานสนับสนุนหลัก และมีหน่วยงานสนับสนุนรองหลายหน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์จังหวัด เกษตรจังหวัด ศูนย์วิจัยและพัฒนาการเกษตร (กรมวิชาการเกษตร)

ชาวนาเดือดร้อนขาดแคลนเงินทุน มีหนี้สิน รายได้ไม่พอเลี้ยงชีพเกือบทั้งชุมชน ถูกเอารัดเอาเปรียบจากพ่อค้าคนกลาง จึงเริ่มรวมกลุ่มเป็นสหกรณ์หาทุน ในปี 2483 สหกรณ์หาทุน 28 แห่ง รวมตัวกัน และ 2495 เพิ่มขึ้นมาอีก 4 กลุ่ม ต่อมา ในปี 2512 รวมตัวกันจัดตั้งเป็น “สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด ไม่จำกัดสินใช้” และในปี 2518 “สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด ไม่จำกัดสินใช้” ได้ควบรวมกับ “สหกรณ์ที่ดินบ้านลาด” จัดตั้งเป็น “สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด”

สมาชิกสหกรณ์เริ่มจากเกษตรกรสมาชิก 400 ครอบครัว จาก 32 สหกรณ์หาทุน ปัจจุบันมีสมาชิก 8,577 คน ซึ่งมาจากกลุ่มย่อยในสหกรณ์ จำนวน 81 กลุ่ม สมาชิกส่วนใหญ่ร้อยละ 99 ประกอบอาชีพเกษตรกรรม มีอายุเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 40-50 ปี

ประเด็น	รายละเอียด
ประเภทกลุ่ม	• สหกรณ์การเกษตร
หน่วยงานสนับสนุนหลัก	• สำนักงานสหกรณ์จังหวัด
หน่วยงานสนับสนุนรอง	• สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์จังหวัด เกษตรจังหวัด ศูนย์วิจัยและพัฒนาการเกษตร (กรมวิชาการเกษตร)
สาเหตุของการรวมกลุ่ม	• ชาวนาเดือดร้อนขาดแคลนเงินทุน มีหนี้สิน รายได้ไม่พอเลี้ยงชีพเกือบทั้งชุมชน • ถูกเอารัดเอาเปรียบจากพ่อค้าคนกลาง
ผู้ริเริ่มจัดตั้งกลุ่ม	• 2483 สหกรณ์หาทุน 28 แห่ง รวมตัวกัน และ 2495 เพิ่มขึ้นมาอีก 4 กลุ่ม • 2512 สหกรณ์หาทุน 32 แห่ง รวมตัวกันจัดตั้งเป็น “สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด ไม่จำกัดสินใช้” • 2518 “สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด ไม่จำกัดสินใช้” ควบรวมกับ “สหกรณ์ที่ดินบ้านลาด” จัดตั้งเป็น “สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด”
องค์ประกอบของสมาชิก	• เริ่มจากเกษตรกรสมาชิก 400 ครอบครัว จาก 32 สหกรณ์หาทุน • 2560 สมาชิก 8,577 คน ซึ่งมาจากกลุ่มย่อยในสหกรณ์ จำนวน 81 กลุ่ม สมาชิกส่วนใหญ่ร้อยละ 99 ประกอบอาชีพเกษตรกรรม มีอายุเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 40-50 ปี
วัตถุประสงค์ของกลุ่ม	• พัฒนาสินค้าเกษตรเพื่อการส่งออก • พัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกและชุมชนบนฐานเศรษฐกิจพอเพียง

รูปที่ 6.24 รูปแบบการรวมกลุ่มสหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด

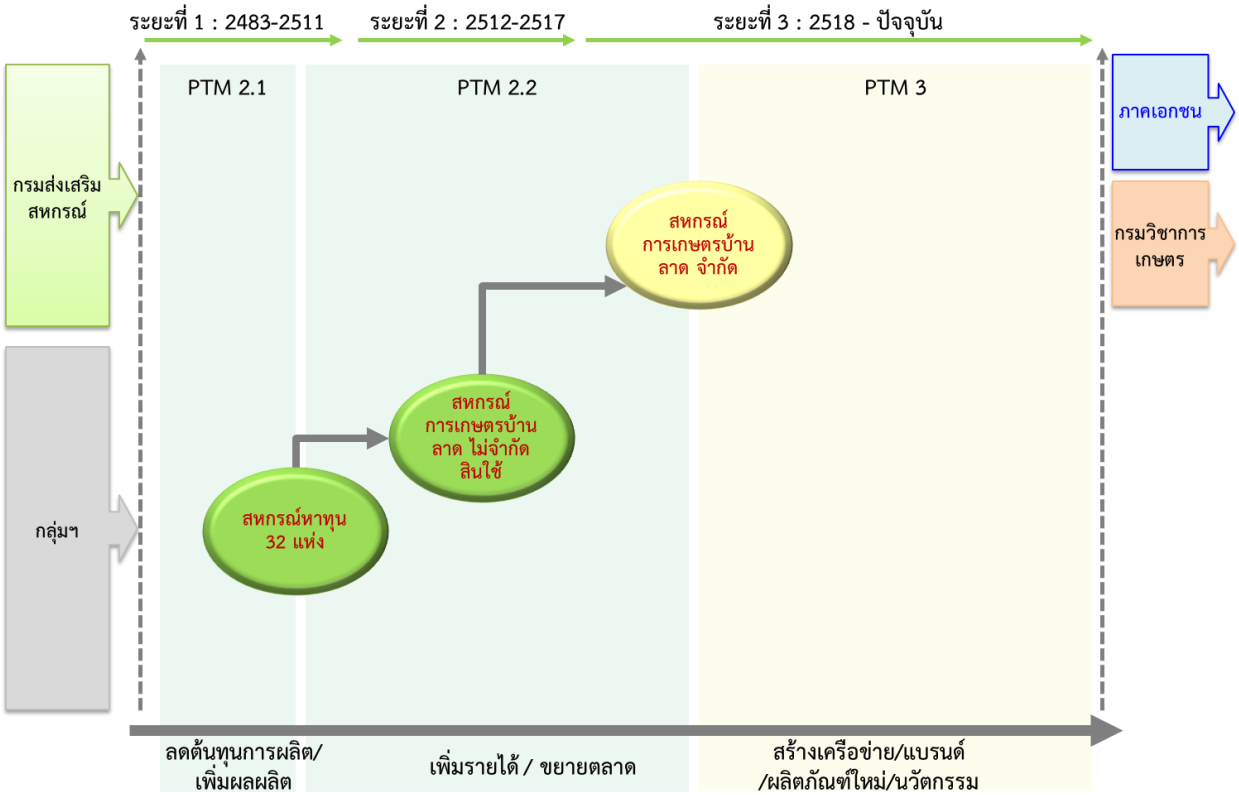
กระบวนการรวมกลุ่มสหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด มี 3 ระยะ ได้แก่ (1) ช่วงปี 2483-2511 รวมกลุ่มในรูปของสหกรณ์หาทุน 32 แห่ง (2) ช่วงปี 2512-2517 รวมกลุ่มในรูปของสหกรณ์การเกษตรบ้านลาด ไม่จำกัดสินใช้ และ (3) ช่วงปี 2518 – ปัจจุบัน รวมกลุ่มในรูปของสหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด

ระยะที่ 1 : 2483-2511 และ ระยะที่ 2 : 2512-2517

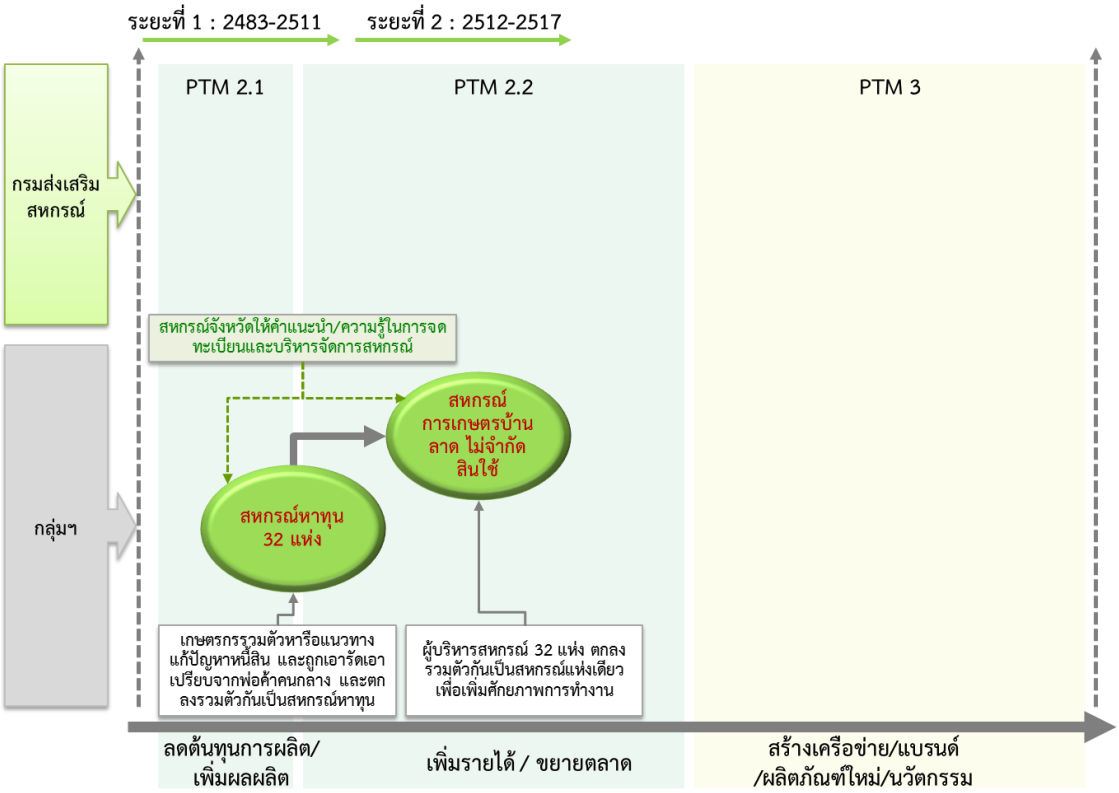
การรวมกลุ่มเริ่มต้นจากการที่ชาวนาเดือดร้อนขาดแคลนเงินทุน มีหนี้สิน รายได้ไม่พอเลี้ยงชีพเกือบทั้งชุมชน ถูกเอารัดเอาเปรียบจากพ่อค้าคนกลาง จึงมีการรวมกลุ่มกันในรูปของสหกรณ์หาทุน โดยในปี 2483 สหกรณ์หาทุน 28 แห่งได้รวมตัวกัน และเพิ่มขึ้นมาอีก 4 กลุ่มในปี 2495 ต่อมาในปี 2512 สหกรณ์หาทุนทั้ง 32 แห่งได้รวมตัวกันจัดตั้งเป็น “สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด ไม่จำกัดสินใช้”

ระยะที่ 3 : 2518 - ปัจจุบัน

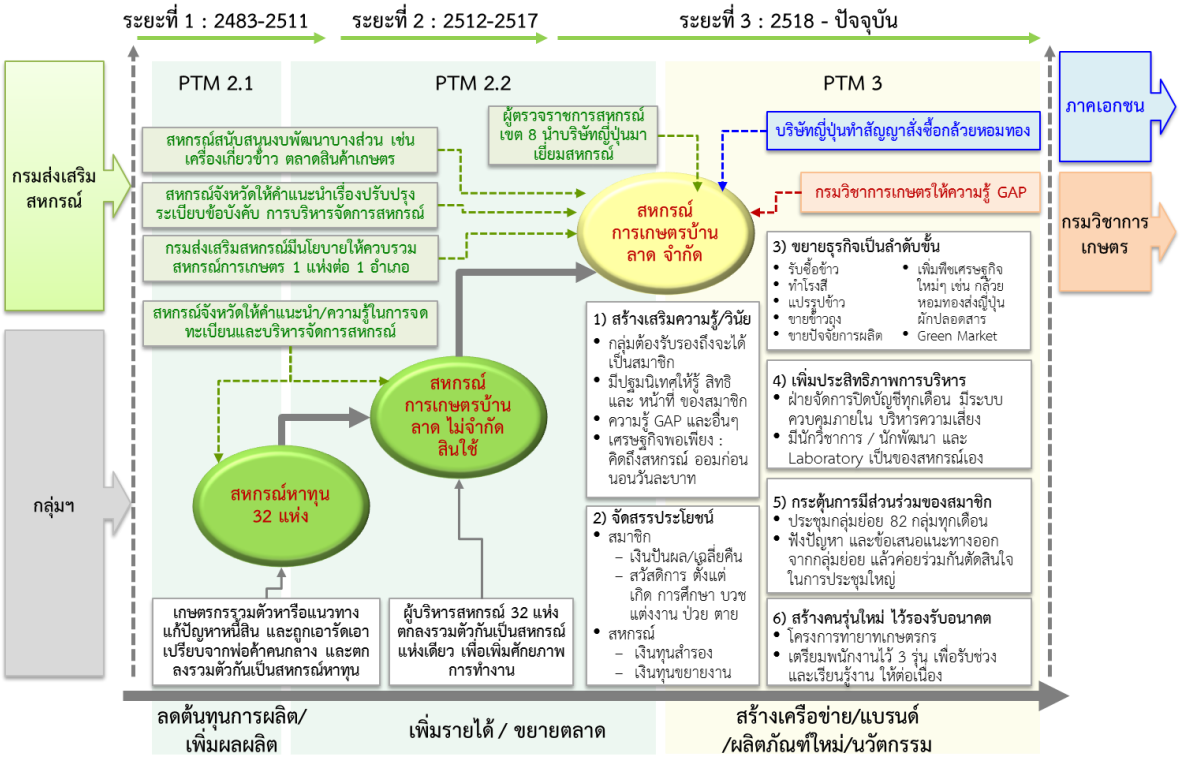
ในระยะที่ 3 “สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด ไม่จำกัดสินใช้” ได้ควบรวมกับ “สหกรณ์ที่ดินบ้านลาด” จัดตั้งเป็น “สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด” พบว่ามีการขยายธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่การรับซื้อข้าว ทำโรงสี แปรรูปข้าว ขายข้าวถุง ขายปัจจัยการผลิต รวมทั้งเพิ่มพืชเศรษฐกิจใหม่ๆ เช่น กล้วยหอมทองส่งญี่ปุ่น ผักปลอดสาร ตลอดจนการสร้างตลาดสดเกษตรกร Green Market เพื่อรองรับผลผลิตจากเกษตรกรในพื้นที่ โดยทำงานร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน



รูปที่ 6.25 กระบวนการรวมกลุ่มของสหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด



รูปที่ 6.26 กระบวนการรวมกลุ่ม ระยะที่ 1 และ 2



รูปที่ 6.27 กระบวนการรวมกลุ่ม ระยะที่ 3

นอกจากนี้ ในกระบวนการรวมกลุ่มของสหกรณ์การเกษตรบ้านบาด พบว่ามีผลงานและการดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

(1) ตัดปัญหาหนี้รุงรังและสร้างอาชีพเกษตรเข้มแข็ง

(2) กลุ่มเข้มแข็ง สมาชิกรู้หน้าที่และมีวินัย

(3) การขยายธุรกิจอย่างเป็นลำดับขั้น

(4) การจัดสรรกำไรเพื่อประโยชน์ สมาชิก และสร้างความเข้มแข็งให้สหกรณ์ไปพร้อมกัน

(5) การติดตาม รับรู้ และแก้ไขปัญหาให้สมาชิกอย่างต่อเนื่อง

(6) สร้างคนรุ่นใหม่ไว้รองรับทั้งภาคเกษตรและส่วนของการจัดการสหกรณ์

รูปที่ 6.28 ผลงานและสถานการณ์ปัจจุบัน

รูปที่ 6.29 ตัดปัญหาหนี้สินและถูกกดราคาข้าว

รูปที่ 6.30 สร้างรายได้ที่มั่นคงจากพืชเศรษฐกิจ

รูปที่ 6.31 ตลาดสดเกษตรกร Green Market

การดำเนินงานที่สำคัญ

1

กลุ่มเข้มแข็ง

เพราะ

สมาชิกส่วนใหญ่

รู้หน้าที่และมีวินัย

- กลุ่มต้องรับรองถึงจะได้เป็นสมาชิกของสหกรณ์
- มีปฐมนิเทศให้รู้ สิทธิ และ หน้าที่ของสมาชิก
- ทำให้ภูมิใจที่เป็นสมาชิกของสหกรณ์ เช่น มีสวัสดิการเท่าข้าราชการ ดูแลตั้งแต่เกิดจนตาย

รูปที่ 6.32 กลุ่มเข้มแข็ง สมาชิกรู้หน้าที่และมีวินัย

รูปที่ 6.33 อบรมให้สมาชิกรู้จักช่วยเหลือตัวเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

รูปที่ 6.34 โครงการอบรมกล้วยหอมทอง

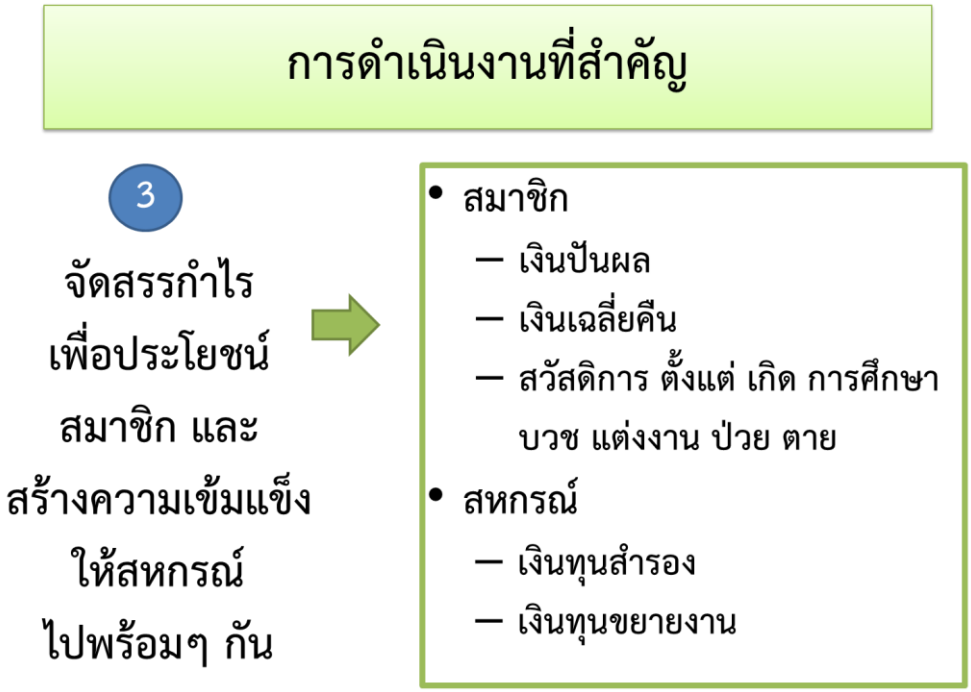
การดำเนินงานที่สำคัญ

2

ขยายธุรกิจอย่างเป็นลำดับขั้น

- รับซื้อข้าว
- ทำโรงสี
- แปรรูปข้าว
- ขายข้าวถุง
- ขายปัจจัยการผลิต
- เพิ่มพืชเศรษฐกิจใหม่ๆ เช่น กล้วยหอมทองส่งญี่ปุ่น ผักปลอดสาร
- ตลาดสดเกษตรกร Green Market

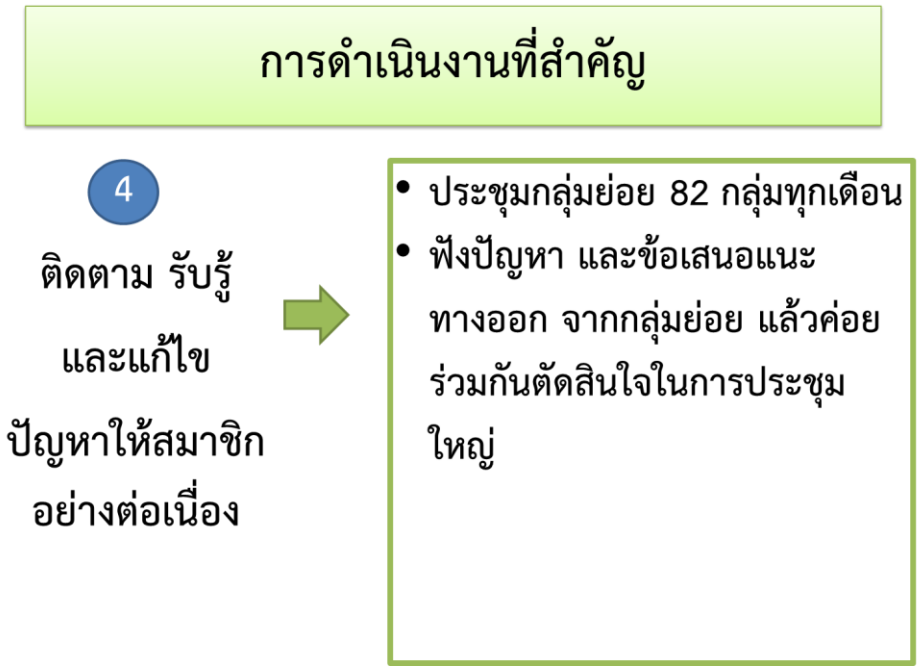
รูปที่ 6.35 ขยายธุรกิจอย่างเป็นลำดับขั้น



รูปที่ 6.36 จัดสรรกำไรเพื่อประโยชน์สมาชิกและสร้างความเข้มแข็งให้สหกรณ์ไปพร้อมกัน

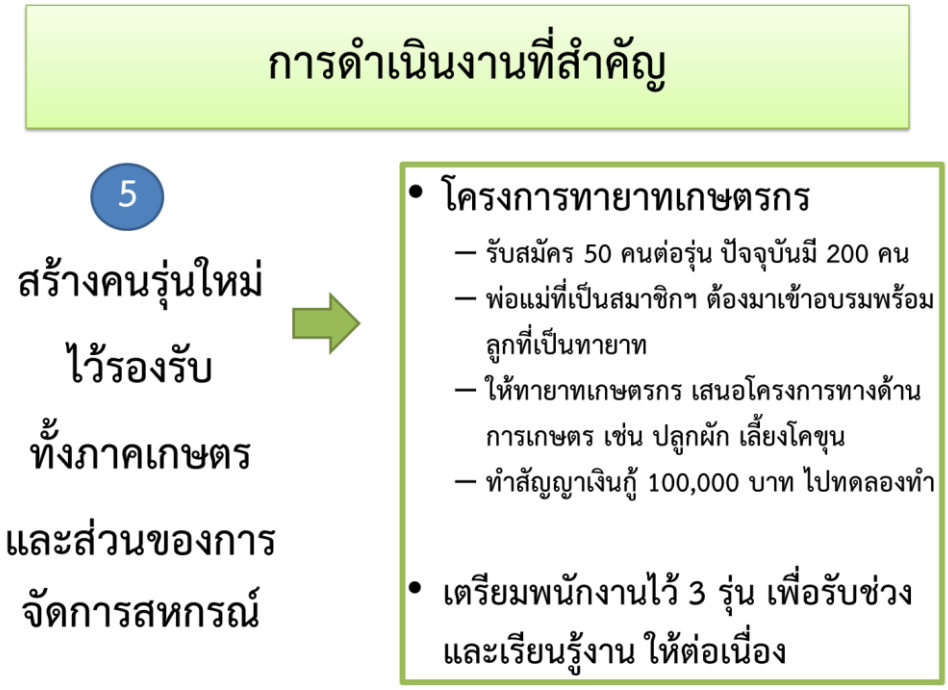
รูปที่ 6.37 กิจกรรมศึกษาดูงานสถานประกอบการ และสหกรณ์ต่างๆ

รูปที่ 6.38 สวัสดิการสำหรับสมาชิก



รูปที่ 6.39 ติดตาม รับรู้ และแก้ไขปัญหาให้สมาชิกอย่างต่อเนื่อง

รูปที่ 6.40 ให้ความช่วยเหลือสมาชิกโครงการกล้วยฯ



รูปที่ 6.41 สร้างคนรุ่นใหม่ไว้รองรับทั้งภาคเกษตรและส่วนของการจัดการสหกรณ์

6.3.2 **จุดสำคัญที่พบจากการรวมกลุ่ม**

<u>ขั้นตอนที่ 1</u> ตรวจสอบความพร้อมเพื่อการรวมกลุ่ม

- ***"ข้าวถูกกดราคา" เกษตรกรขาดอำนาจต่อรอง***

  ผู้นำและสมาชิกยึดโยงเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง โดยมุ่งมั่นที่จะใช้กลุ่มเป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาราคาผลผลิตอย่างยั่งยืน

<u>ขั้นตอนที่ 2</u> สร้างความเข้าใจในสิทธิและหน้าที่และจัดสรรประโยชน์ให้เป็นธรรม

- ***สวัสดิการและสิทธิประโยชน์เทียบเท่าข้าราชการ***

  สมาชิกของสหกรณ์ได้รับการดูแลตั้งแต่เกิดจนตาย สิทธิประโยชน์เทียบเท่าข้าราชการ

<u>ขั้นตอนที่ 3</u> พัฒนาโมเดลธุรกิจและระบบการจัดการกลุ่มให้ทันสมัย

- ***ขยายและพัฒนาโมเดลธุรกิจอย่างเป็นลำดับขั้น***

  ธุรกิจของสหกรณ์เริ่มต้นจากการรับซื้อข้าวจากสมาชิกเป็นหลัก ต่อมาพัฒนาไปสู่การทำโรงสี แปรรูปข้าว ขายข้าวถุง และเสริมรายได้ให้สมาชิกจากพืชเศรษฐกิจใหม่ๆ เช่น กล้วยหอมทอง ผักปลอดภัย และการจัดพื้นที่ตลาดสดเกษตรกร เพื่อขายผลผลิตโดยตรงแก่ผู้บริโภค

- ***ฝ่ายจัดการได้ใช้กลไกของสหกรณ์อย่างเต็มประสิทธิภาพ***

  มีฝ่ายจัดการที่มีวิสัยทัศน์และมุ่งมั่นสร้างประโยชน์ให้กับสหกรณ์และสมาชิก

<u>ขั้นตอนที่ 4</u> เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการขาย

- ***ดำเนินธุรกิจครบวงจร ทั้งการเป็นแหล่งเงินทุนของสมาชิก ขายปัจจัยการผลิต และรับซื้อผลผลิต***

เป็นแหล่งเงินทุน	เป็นแหล่งเงินทุนหลักให้กับสมาชิก ทำให้ไม่มีธนาคารพาณิชย์ในพื้นที่
ขายปัจจัยการผลิต	ขายปุ๋ย ยาและปัจจัยการผลิตอื่นๆให้กับสมาชิกในราคาที่ถูกกว่าราคาตลาด
รับซื้อผลผลิต	รับซื้อข้าว ทำโรงสี แปรรูปข้าว ขายข้าวถุง รวมทั้งเพิ่มพืชเศรษฐกิจใหม่ๆ เช่น กล้วยหอมทองส่งญี่ปุ่น ผักปลอดสาร รวมถึงการสร้างตลาดสดเกษตรกร (Green Market) เพื่อรองรับผลผลิตจากเกษตรกรในพื้นที่ โดยทำงานร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน

<u>ขั้นตอนที่ 5</u> กระตุ้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทุกขั้นตอนหลักของกลุ่ม

- ***มีกระบวนการกลุ่มที่เข้มแข็งและต่อเนื่อง***

  สหกรณ์มีกระบวนการระชุมกลุ่มใหญ่และกลุ่มย่อยอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งระบบการรับสมาชิกใหม่ที่ต้องมีการรับรองจากสมาชิกเดิมก่อน เพื่อเป็นระบบการคัดกรองสมาชิกและการดูแลกันเองภายในกลุ่ม

<u>ขั้นตอนที่ 6</u> ส่งเสริมการใช้ฐานข้อมูลและองค์ความรู้ เพื่อปรับปรุงการบริหารกลุ่ม

- ***เรียนรู้การบริหารกลุ่มอย่างมืออาชีพ***

  ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการบริหารงานตามหลักกรมส่งเสริมสหกรณ์และการบริหารเงินตามหลักกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และนำข้อมูลมาใช้ปรับปรุงการบริหารกลุ่ม จนทำให้กลุ่มเป็นที่พึ่งพิงของสมาชิก (ปี 57 มีสมาชิก 8,577 คน) และกลุ่มมีความเข้มแข็งและเติบโตขึ้นตามลำดับ (ปี 57 มีเงินทุนหมุนเวียน 1,076.75 ล้านบาท)

<u>ขั้นตอนที่ 7</u> สร้างทักษะการทำงานร่วมกับหน่วยงาน ให้ตรงจุดสำคัญและต่อเนื่อง

- ***มีความร่วมมือและการสนับสนุนกับหน่วยงานภายนอกอยู่เสมอ***

  กลุ่มมีความร่วมมือและการสนับสนุนกับหน่วยงานภายนอกอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง ทั้งกรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์และกรมวิชาการเกษตร

6.4 โครงการบริหารจัดการน้ำอย่างยั่งยืนอ่างเก็บน้ำห้วยคล้ายอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริ

6.4.1 รูปแบบและกระบวนการรวมกลุ่ม

การพัฒนาในโครงการบริหารจัดการน้ำอย่างยั่งยืน มูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ บ้านโคกล่าม-แสงอร่าม มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการน้ำจากอ่างห้วยคล้ายฯ อย่างยั่งยืน ให้เกษตรกรสามารถนำน้ำจากอ่างเก็บน้ำห้วยคล้ายฯ ไปใช้ในการประกอบอาชีพเกษตรกรรมได้อย่างต่อเนื่อง และให้มีการบริหารกองทุนส่งเสริมอาชีพเกษตร เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มรายได้จากภาคเกษตร

2554 มูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ โดยความร่วมมือจากมูลนิธิแม่ฟ้าหลวง ได้เข้าไปพัฒนาพื้นที่ดังกล่าว หลังจากได้ให้ความรู้เบื้องต้นแก่ชุมชน ตัวแทนชุมชนจากกลุ่มต่างๆ มาร่วมกันกันพัฒนาพื้นที โดยเริ่มจากกองทุนกลุ่มผู้ใช้น้ำ และขยายไปยังกองทุนส่งเสริมอาชีพต่างๆ รวม 10 กองทุน โดยมีสมาชิกผู้ประโยชน์เป็นเกษตรกรในพื้นที่บ้านโคกล่าม-แสงอร่าม จังหวัดอุดรธานี ประมาณ 279 ครัวเรือน

ประเด็น	รายละเอียด
ประเภทกลุ่ม	• กลุ่มอาชีพ / กองทุนส่งเสริมอาชีพ
หน่วยงานสนับสนุนหลัก	• มูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ
หน่วยงานสนับสนุนรอง	• ที่ว่าการอำเภอ สำนักงานเกษตรอำเภอ และสำนักงานปศุสัตว์อำเภอ
สาเหตุของการรวมกลุ่ม	• ชาวบ้านไม่สามารถนำน้ำจากอ่างเก็บน้ำห้วยคล้ายอันเนื่องมาจากพระราชดำริไปใช้ในการประกอบอาชีพเกษตรกรรมได้
ผู้ริเริ่มจัดตั้งกลุ่ม	• 2554 มูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ โดยความร่วมมือจากมูลนิธิแม่ฟ้าหลวง เข้าไปพัฒนาพื้นที่ดังกล่าว หลังจากได้ให้ความรู้เบื้องต้นแก่ชุมชน ตัวแทนชุมชนจากกลุ่มต่างๆ มาร่วมกันกันพัฒนาพื้นที โดยเริ่มจากกองทุนกลุ่มผู้ใช้น้ำ และขยายไปยังกองทุนส่งเสริมอาชีพต่างๆ รวม 10 กองทุน
องค์ประกอบของสมาชิก	• เกษตรกรในพื้นที่บ้านโคกล่าม-แสงอร่าม จังหวัดอุดรธานี ประมาณ 279 ครัวเรือน
วัตถุประสงค์ของกลุ่ม	• ร่วมกันบริหารจัดการทรัพยากรน้ำเพื่อการประกอบอาชีพเกษตรกรรมของคนในพื้นที่ • ร่วมกันบริหารกองทุนส่งเสริมอาชีพเกษตร เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มรายได้จากภาคเกษตร

รูปที่ 6.42 รูปแบบการรวมกลุ่มในพื้นที่โครงการบริหารจัดการน้ำอย่างยั่งยืนอ่างเก็บน้ำห้วยคล้ายอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริ

กระบวนการรวมกลุ่มในพื้นที่โครงการบริหารจัดการน้ำอย่างยั่งยืนอ่างเก็บน้ำห้วยคล้าย มี 3 ระยะ ได้แก่ (1) ช่วงปี 2554-2555 ริเริ่มก่อตั้งกลุ่ม (2) ช่วงปี 2556-2558 บริหารจัดการกลุ่มโดยชุมชน และ (3) ช่วงปี 2559 – ปัจจุบัน การฟื้นฟูปรับรากฐานกลุ่ม

ระยะที่ 1 : 2554-2555 ริเริ่มก่อตั้งกลุ่ม

มูลนิธิชัยพัฒนาเสนอต่อมูลนิธิปิดทองหลังพระฯ ให้พิจารณาโครงการอ่างเก็บน้ำห้วยคล้ายอันเนื่องมาจากพระราชดำริ เป็นพื้นที่ขยายผลของมูลนิธิปิดทองหลังพระฯ มูลนิธิปิดทองหลังพระฯ จึงเริ่มเข้ามาในพื้นที่เมื่อปี พ.ศ. 2554 โดยในระยะแรกของการดำเนินงานมีทางมูลนิธิแม่ฟ้าหลวงในพระบรมราชูปถัมภ์มาร่วมดำเนินงานด้วยและมีการทำงานโดยบูรณาการกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกพื้นที่

การสนับสนุนการรวมกลุ่มในช่วงแรกจะเป็นรูปแบบของการทำความเข้าใจกับชาวบ้านในพื้นที่และชวนชาวบ้านมาร่วมสร้างความยั่งยืนให้กับพื้นที่ โดยให้ชาวบ้านร่วมกันลงมือด้วยตนเอง และการพาชาวบ้านไปดูงานในพื้นที่ต่างๆ ทั้งนี้ หลังจากดูงานก็กลับมาคุยร่วมกับชาวบ้านในพื้นที่อีกครั้งว่าสนใจอยากจะร่วมกันทำอะไร โดยแต่ชาวบ้านต้องลงแรงเอง ในขณะที่ทางมูลนิธิปิดทองหลังพระฯ จะช่วยส่งเสริมในด้านปัจจัยการผลิตและจะให้ความรู้เพื่อที่แต่ละกลุ่มจะได้ไปดำเนินงานต่อเองได้

ชาวบ้านเริ่มต้นที่การพัฒนาระบบน้ำ ตามด้วยการส่งเสริมอาชีพ ดังนั้น กองทุนต่างๆ จึงเริ่มขึ้นตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2555 มีจำนวนทั้งหมด 10 กองทุน ได้แก่ 1) กองทุนกลุ่มผู้ใช้น้ำ 2) กองทุนโรงสี 3) กองทุนเมล็ดพันธุ์ข้าว 4) กองทุนเมล็ดพันธุ์ผัก 5) กองทุนปุ๋ย 6) กองทุนเป็ด 7) กองทุนสุกร 8) กองทุนยาและเวชภัณฑ์ 9) กองทุนการตลาด 10) กองทุนแม่บ้านศึกษาดูงาน

มูลนิธิปิดทองหลังพระฯ เตรียมความพร้อมในการบริหารกองทุนให้กับชุมชน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเลือกตั้งกรรมการกองทุนโดยสมาชิก และการกำหนดกฎระเบียบในการใช้ทรัพยากรของกองทุน เช่น ปฏิทินการใช้น้ำ การยืมและคืนพันธุ์พืชพันธุ์สัตว์ เป็นต้น

ระยะที่ 2 : 2556-2558 บริหารจัดการกลุ่มโดยชุมชน

เมื่อทางมูลนิธิปิดทองหลังพระฯ เข้ามาในพื้นที่ก็ได้มีการประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้เข้ามาช่วยสนับสนุนการทำงานของกองทุนต่างๆ อาทิ ปศุสัตว์จังหวัดเข้ามาสอนเรื่องยาและเวชภัณฑ์ กรมพัฒนาที่ดินสอนการทำน้ำหมักและปุ๋ยชีวภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานีให้เครื่องอัดเม็ดปุ๋ย เป็นต้น

ต่อมา การรวมกลุ่มมีปัญหาจึงทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนโดยการรวมบางกองทุนเข้าด้วยกัน ปัจจุบัน มีกองทุนทั้งสิ้นจำนวน 7 กองทุน ได้แก่ 1) กองทุนกลุ่มผู้ใช้น้ำ 2) กองทุนโรงสี 3) กองทุนเมล็ดพันธุ์ข้าว 4) กองทุนปุ๋ย 5) กองทุนปศุสัตว์ 6) กองทุนการตลาด และ 7) กองทุนแม่บ้านศึกษาดูงาน

บางกองทุนยังคงรับษากิจกรรมการดำเนินงานไว้ได้ดี อาทิ กองทุนกลุ่มผู้ใช้น้ำ กองทุนการตลาด และกองทุนแม่บ้านศึกษาดูงาน เป็นต้น แต่ก็มีหลายกองทุนประสบปัญหาและไม่สามารถดำเนินการได้อย่างยั่งยืน ทั้งนี้ จากการสรุปผลในเบื้องต้นพบว่า มีปัญหาของการรวมกลุ่มในพื้นที่บ้านโคกล่าม-แสงอร่าม หลายประการ ดังนี้

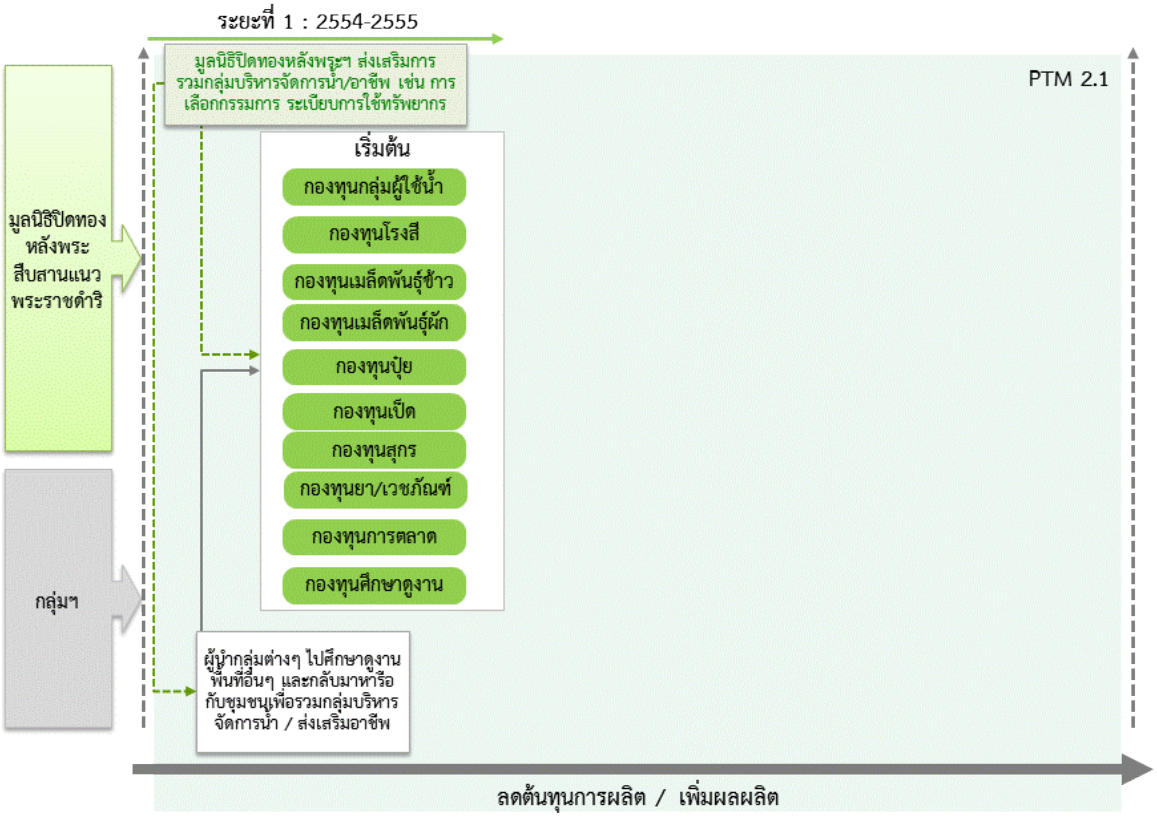
- กฎระเบียบการเงินและการควบคุมภายในไม่รัดกุม และการจัดทำบัญชีกองทุนมีปัญหาในหลายกองทุน ได้แก่ กองทุนปศุสัตว์ กองทุนโรงสี และกองทุนเมล็ดพันธุ์
- กฎระเบียบการจัดสรรประโยชน์จากทรัพยากรมีชัดเจน แต่กรรมการไม่มีอำนาจติดตามและบังคับใช้ระเบียบ
- สมาชิกไม่เห็นความสำคัญของการทำบัญชีครัวเรือน ไม่คิดต้นทุนกำไร (ชินกับการได้ฟรี) เมื่อสมาชิกไม่มีทักษะการคิดต้นทุน จึงไม่รู้จักหาวิธีลดต้นทุน เช่น กลุ่มไก่แยกกันซื้ออาหารไก่ มีการมีรวมกันซื้อเพื่อลดต้นทุนอาหารไก่ เป็นต้น
- สมาชิกขาดความเข้าใจเรื่องสิทธิหน้าที่ การทำให้กลุ่มดูแลกันได้ในระยะยาว
- สมาชิกขาดคุณธรรม และการควบคุมภายในของกองทุนไม่รัดกุมพอ เช่น สมาชิกยืมเงินไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ สมาชิกยืมเมล็ดพันธุ์ไปแต่เก็บไว้ใช้เองหรือขายและเอาเมล็ดคุณภาพต่ำมาให้กองทุน
- กรรมการขาดความรู้เรื่องบัญชีการเงินให้ทำการบริหารกองทุนเกิดความผิดพลาดและมีปัญหา เช่น นำเงินค่าหุ้นไปรวมเป็นรายได้และนำไปจ่ายปันผล ทำให้ส่วนทุนหายไป
- กรรมการขาดธรรมาภิบาลและการควบคุมภายในไม่รัดกุม เช่น กรรมการเก็บเงินสดไว้กับตัว ไม่นำเงินฝากธนาคาร เช่น เงินกองทุนปศุสัตว์หาย 30,000 บาท
- โครงสร้างคณะกรรมการที่มากเกินไปและมีคนที่ทำงานจริงๆ เพียงไม่กี่คน นอกจากนี้ คณะกรรมการส่วนใหญ่จะควบตำแหน่งมากกว่า 1 กองทุนและโดยมาจะเป็นคนกลุ่มเดิมๆ สมาชิกคนอื่นๆ ก็ไม่เสียสละมาทำหน้าที่สมาชิกเพราะเสียเวลาและผลตอบแทนน้อย

- รูปแบบการทำงานหรือกิจกรรมของกองทุนไม่มีความต่อเนื่องและสมาชิกส่วนมากไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่ม อาทิ กองทุนเมล็ดพันธ์ข้าวไม่มีการดำเนินงานใดๆ มาเป็นระยะเวลา 3 ปีแล้ว
- ไม่ได้กำหนดกติกาหรือระเบียบของกลุ่มที่ชัดเจนตั้งแต่แรกจึงเกิดปัญหาในการบริหารจัดการกลุ่ม เช่น กองทุนกลุ่มผู้ใช้น้ำ มีการกำหนดกฎกติกาแค่ในเรื่องของประโยชน์ในการใช้น้ำเท่านั้น แต่ไม่ได้พูดถึงเรื่องการบริหารจัดการและการติดตามผล ทำให้สมาชิกบางคนไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบของกองทุน เป็นต้น

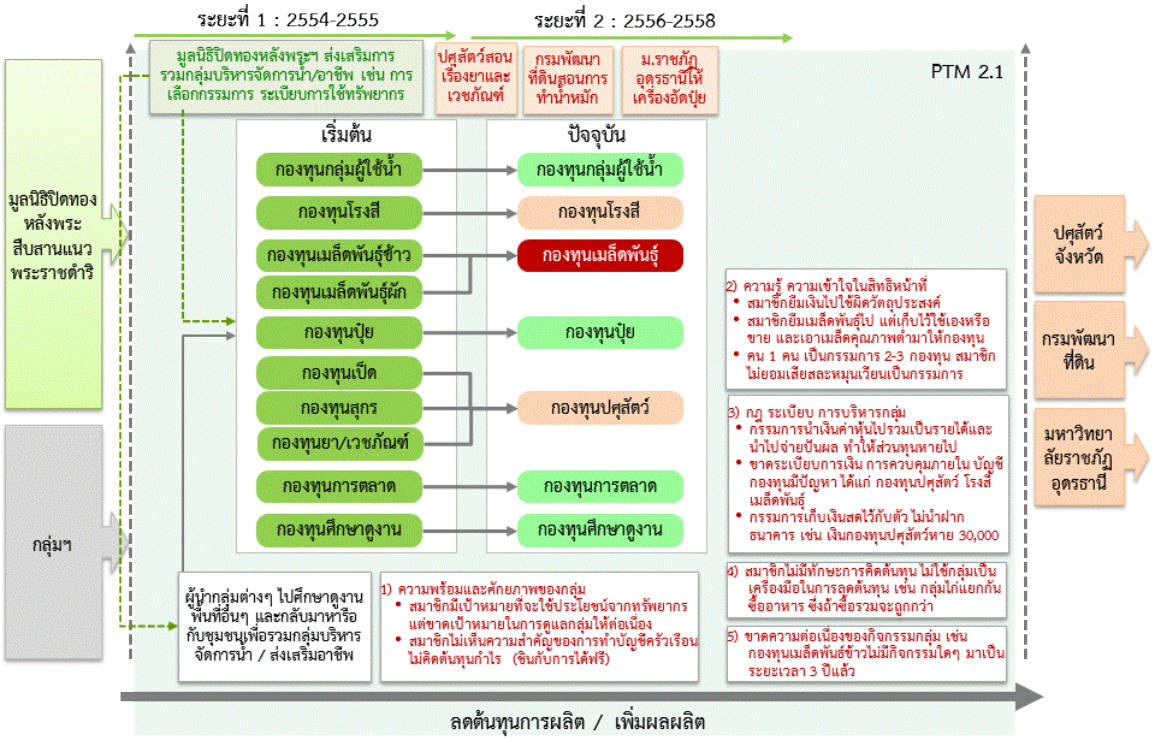
⌗ **ระยะที่ 3 :** 2559 – ปัจจุบัน การฟื้นฟูปรับรากฐานกลุ่ม

ปัจจุบัน มูลนิธิปิดทองหลังพระฯ ได้ทำการสรุปบทเรียนและวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น รวมทั้งหาแนวทางแก้ไขปัญหา ซึ่งแนวทางแก้ไขปัญหาส่วนหนึ่งที่ได้ดำเนินการไปแล้ว ได้แก่

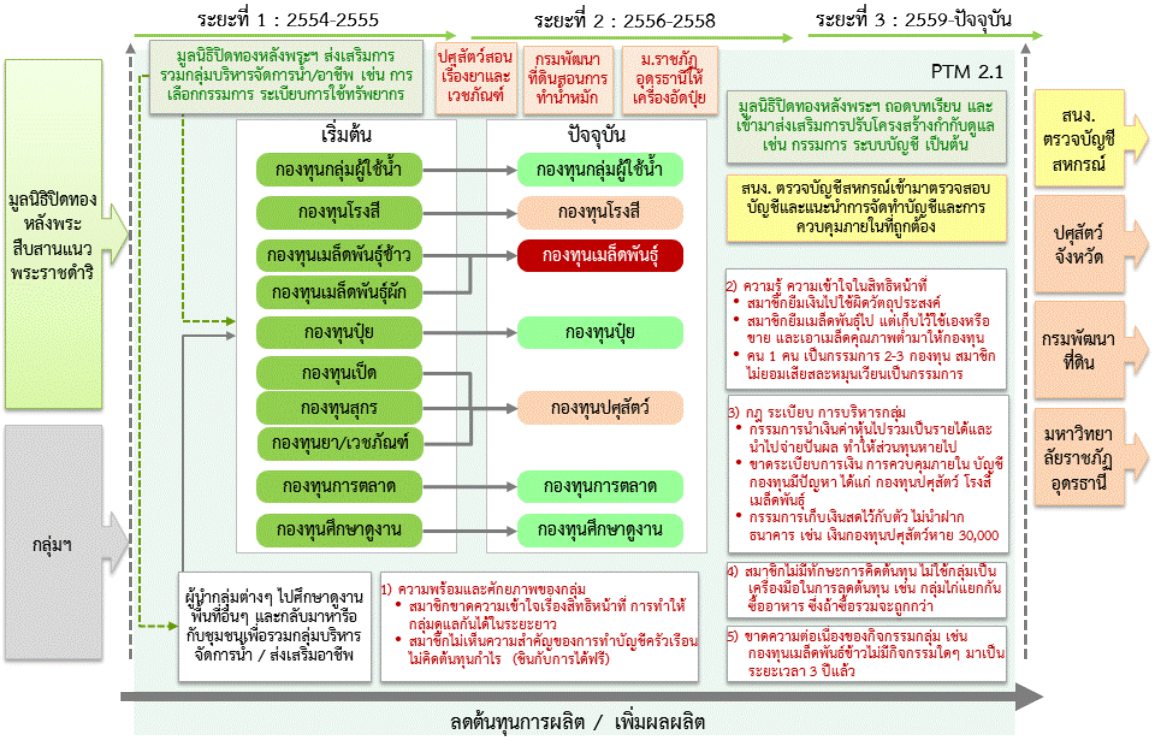
- การปรับเปลี่ยนและคัดเลือกคณะกรรมการของแต่ละกองทุนใหม่และวางแผนการทำงานใหม่ในแต่ละกองทุน
- การประสานให้สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์เข้ามาตรวจสอบบัญชี และเข้ามาแนะนำให้ความรู้ในการจัดทำบัญชีและการควบคุมภายในที่ถูกต้องแก่กรรมการกองทุนต่างๆ



รูปที่ 6.43 กระบวนการรวมกลุ่ม ระยะที่ 1 :2554-2555



รูปที่ 6.44 กระบวนการรวมกลุ่ม ระยะที่ 2 : **2556-2558**



รูปที่ 6.45 กระบวนการรวมกลุ่ม ระยะที่ 3 : 2559-ปัจจุบัน

6.4.2 จุดสำคัญที่พบจากการรวมกลุ่ม

<u>ขั้นตอนที่ 1</u> ตรวจสอบความพร้อมเพื่อการรวมกลุ่ม

- ***ไม่สามารถนำน้ำจากอ่างเก็บน้ำมาใช้ประโยชน์ทางการเกษตรได้***

  คนในชุมชนไม่สามารถนำน้ำจากอ่างเก็บน้ำ (โครงการพระราชดำริ) มาใช้ประโยชน์ทางการเกษตรได้ จึงเกิดการรวมกลุ่มผู้ใช้น้ำเพื่อพัฒนาระบบส่งน้ำขึ้น เพื่อร่วมกันวางแนวท่อและบริหารจัดการการใช้น้ำ โดยมีการตั้งคณะกรรมการและตั้งกฎกติการ่วมกันของชุมชน

- ***มีองค์กรเข้ามาสนับสนุนการรวมกลุ่มอาชีพต่างๆ***

  ไม่มีการกำหนดเป้าหมายและแผนพัฒนาชุมชนในภาพรวมที่อยู่บนฐานความต้องการของชุมชน

<u>ขั้นตอนที่ 2</u> สร้างความเข้าใจในสิทธิและหน้าที่และจัดสรรประโยชน์ให้เป็นธรรม

- ***การรวมกลุ่มอาชีพต่างๆ ไม่ได้มาจากความต้องการที่แท้จริงของชุมชน***

  สมาชิกในชุมชนไม่ได้ร่วมกันสร้างความพร้อมในการดำเนินการในรูปแบบกลุ่มอย่างแท้จริง เช่น ไม่มีผู้เสียสละมาเป็นกรรมการกลุ่ม ไม่เห็นความสำคัญของการบริหารงานกลุ่ม เป็นต้น

<u>ขั้นตอนที่ 3</u> พัฒนาโมเดลธุรกิจและระบบการจัดการกลุ่มให้ทันสมัย

- *N/A*

<u>ขั้นตอนที่ 4</u> เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการขาย

- *N/A*

<u>ขั้นตอนที่ 5</u> กระตุ้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทุกขั้นตอนหลักของกลุ่ม

- *N/A*

<u>ขั้นตอนที่ 6</u> ส่งเสริมการใช้ฐานข้อมูลและองค์ความรู้ เพื่อปรับปรุงการบริหารกลุ่ม

- *N/A*

<u>ขั้นตอนที่ 7</u> สร้างทักษะการทำงานร่วมกับหน่วยงาน ให้ตรงจุดสำคัญและต่อเนื่อง

- *N/A*

6.5 ชุมชนบ้านเตย จังหวัดนครราชสีมา

6.5.1 รูปแบบและกระบวนการรวมกลุ่ม

ชุมชนบ้านเตย จังหวัดนครราชสีมา เริ่มจากรากฐานของชุมชนต้นแบบเศรษฐกิจพอเพียง และพัฒนาเป็นกลุ่มย่อยๆ ประกอบด้วย (1) กลุ่มการผลิต เช่น วิสาหกิจชุมชนผลิตปุ๋ยอินทรีย์ชีวภาพอัดเม็ด กลุ่มข้าวอินทรีย์ กลุ่มโรงสีชุมชน และ (2) กลุ่มการเงิน ได้แก่ กลุ่มออมทรัพย์ โรงเรียนธนาคาร ซึ่งกลุ่มที่มีพัฒนาการมากที่สุดในปัจจุบัน คือ วิสาหกิจชุมชนผลิตปุ๋ยอินทรีย์ชีวภาพอัดเม็ด

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) เป็นหน่วยงานหลักที่เข้ามาวางรากฐานกระบวนการกลุ่ม ผ่านโครงการชุมชนต้นแบบเศรษฐกิจพอเพียง ที่ทาง ธ.ก.ส. มีนโยบายสนับสนุนทั่วประเทศ นอกจากนี้ ยังมีหน่วยงานสนับสนุนรองหลายหน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์จังหวัด สำนักพัฒนาชุมชนจังหวัด และ อบต.

ในปี 2551 เกษตรกร 57 ราย รวมตัวกันจัดตั้ง "กลุ่มปุ๋ยอินทรีย์" และต่อมา ขึ้นทะเบียนเป็น "วิสาหกิจชุมชนผลิตปุ๋ยอินทรีย์ชีวภาพอัดเม็ด" สมาชิกกลุ่มแรกเริ่มจากเกษตรกร 57 ราย ที่เป็นผู้นำและสมาชิกที่ทำกิจกรรมกลุ่มในชุมชนอย่างต่อเนื่อง ปัจจุบัน มีเกษตรกรเป็นสมาชิก 115 ราย จากทั้งหมด 172 ครัวเรือน โดยวัตถุประสงค์ของกลุ่มมี 3 ข้อด้วยกัน (1) เพื่อผลิตปุ๋ยอินทรีย์ที่มีคุณภาพ ราคาประหยัด สำหรับใช้ในกลุ่ม และขายให้หมู่บ้านใกล้เคียง (2) เพื่อลดต้นทุนปุ๋ยให้กับสมาชิกในชุมชน และ (3) เพื่อฟื้นฟูสภาพดิน และสุขภาพของคนในชุมชน

ประเด็น	รายละเอียด
ประเภทกลุ่ม	• เริ่มจากรากฐานของชุมชนต้นแบบเศรษฐกิจพอเพียง และพัฒนาเป็นกลุ่มย่อยต่างๆ • กลุ่มการผลิต : วิสาหกิจชุมชนผลิตปุ๋ยอินทรีย์ชีวภาพอัดเม็ด กลุ่มข้าวอินทรีย์ กลุ่มโรงสีชุมชน • กลุ่มการเงิน : กลุ่มออมทรัพย์ โรงเรียนธนาคาร
หน่วยงานสนับสนุนหลัก	• ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.)
หน่วยงานสนับสนุนรอง	• สำนักพัฒนาชุมชนจังหวัด สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์จังหวัด อบต.
สาเหตุของการรวมกลุ่ม	• ปัญหาหนี้สินจำนวนมากของคนในชุมชน ซึ่งเกิดจากค่าปุ๋ยเคมี
ผู้ริเริ่มจัดตั้งกลุ่ม	• 2549 เกษตรในหมู่บ้าน ร่วมกิจกรรมกลุ่มกับ ธ.ก.ส. ในการลดรายจ่ายครัวเรือน / การผลิต • 2550 เกษตรในหมู่บ้าน ร่วมกิจกรรมกลุ่มกับ ธ.ก.ส. พช. และ อบต ทำแผนชุมชน พบว่าหนี้ปุ๋ยสูงมาก • 2551 เกษตรกร 57 ราย รวมตัวกันจัดตั้ง "กลุ่มปุ๋ยอินทรีย์" • ต่อมา ขึ้นทะเบียนเป็น "วิสาหกิจชุมชนผลิตปุ๋ยอินทรีย์ชีวภาพอัดเม็ด"
องค์ประกอบของสมาชิก	• เริ่มจากเกษตรกร 57 ราย ที่เป็นผู้นำและสมาชิกที่ทำกิจกรรมกลุ่มในชุมชนอย่างต่อเนื่อง • 2560 มีเกษตรกรเป็นสมาชิก 115 ราย จากทั้งหมด 172 ครัวเรือน
วัตถุประสงค์ของกลุ่ม	• เพื่อผลิตปุ๋ยอินทรีย์ที่มีคุณภาพ ราคาประหยัด สำหรับใช้ในกลุ่ม และขายให้หมู่บ้านใกล้เคียง • เพื่อลดต้นทุนปุ๋ยให้กับสมาชิกในชุมชน • เพื่อฟื้นฟูสภาพดิน และสุขภาพของคนในชุมชน

รูปที่ 6.46 รูปแบบการรวมกลุ่มของวิสาหกิจชุมชนผลิตปุ๋ยอินทรีย์ชีวภาพอัดเม็ด ชุมชนบ้านเตย

กระบวนการรวมกลุ่มในพื้นที่ชุมชนบ้านเตย มี 3 ระยะ ได้แก่ (1) ช่วงปี 2549 เตรียมความพร้อมก่อนตั้งกลุ่ม (2) ช่วงปี 2550-2551 ริเริ่มก่อตั้งกลุ่ม และ (3) ช่วงปี 2552-ปัจจุบัน ยกระดับกลุ่มเป็นวิสาหกิจชุมชน

ระยะที่ 1 : 2549 เตรียมความพร้อมก่อนตั้งกลุ่ม

ในปี 2549 ธ.ก.ส. เลือกเข้าไปพัฒนาบ้านเตยเนื่องจากเป็นพื้นที่ห่างไกล ถนนหนทางเป็นหลุมเป็นบ่อ และไม่ค่อยมีหน่วยงานเข้าไปพัฒนาพื้นที่นี้อย่างจริงจัง ธ.ก.ส. จึงมีเป้าหมายจะพัฒนาให้พื้นที่แห่งนี้เป็นชุมชนต้นแบบเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อให้สามารถดูแลกันเองได้ โดยเริ่มจากการทำให้ชาวบ้านมีทัศนคติที่ดีและเห็นประโยชน์ของการรวมกลุ่มเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาของชุมชน

ก่อนเริ่มกระบวนการกลุ่ม ธ.ก.ส. ได้วางรากฐานเกี่ยวกับเรื่องการทำบัญชีครัวเรือน การลดรายจ่าย และการออมของคนในชุมชน เพื่อสร้างวินัยในระดับครัวเรือน โดยใช้หลัก "บวร โมเดล" คือ การทำงานร่วมกันระหว่าง บ้าน วัด และโรงเรียน ขั้นที่ 1 เริ่มจากที่บ้าน โดยสอนให้แต่ละครัวเรือนฝึกทำบัญชีรับจ่ายแบบง่ายๆ สอนการวิเคราะห์และลดทอนค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น นอกจากนี้ ได้ขอความร่วมมือจากครูและทางโรงเรียนในการจัดตั้งธนาคารโรงเรียนขึ้น วางระบบธนาคารและสอนให้นักเรียนมาทำหน้าที่พนักงานธนาคาร ซึ่งนอกจากจะเป็นการให้ความรู้และสร้างวินัยการออมให้กับเด็กแล้ว ยังใช้ช่องทางนี้ในการให้เด็กนำบัญชีครัวเรือนจากบ้านมาให้ครูตรวจ และนำคำแนะนำกลับไปบอกผู้ปกครอง กระบวนการดังกล่าวนี้ช่วยให้การจดบัญชีครัวเรือน การลด ละ เลิก รายจ่ายที่ไม่จำเป็นสามารถทำได้อย่างต่อเนื่อง โดย ธ.ก.ส. เข้าไปให้ความรู้และพาไปดูงานเกี่ยวกับวิธีการลดค่าใช้จ่าย เช่น การทำน้ำหมัก การทำน้ำยาล้างจาน เพื่อใช้ในครัวเรือน โดยในระยะนี้ มีคนเข้าร่วมกิจกรรมหมุนเวียนไปมาประมาณ 100 คน จาก 172 ครัวเรือน

ระยะที่ 2 : 2550-2551 ริเริ่มก่อตั้งกลุ่ม

ต่อมาในปี 2550 ธ.ก.ส. ร่วมกับพัฒนาการอำเภอและองค์การบริหารส่วนตำบล ทำการรวมกลุ่มให้ชัดขึ้น โดยดำเนินการใน 2 เรื่อง คือ (1) การปรับโครงสร้างคณะกรรมการหมู่บ้าน และ (2) การจัดทำแผนชุมชนแนวใหม่

เรื่องที่ 1 คณะกรรมการหมู่บ้านผ่านการคัดกรองอย่างเข้มงวด โดยคัดเลือกจากผู้ที่มาร่วมกิจกรรมกลุ่มบ่อยๆ จากจำนวน 100 คน คัดคนที่มาร่วมกิจกรรมกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ 57 คน และจาก 57 คนนี้ให้เป็นกรรมการตัวจริง 18 คน และอีก 12 คน เป็นกรรมการฝึกงานหรือฝึกทำงานโดยยังไม่มีตำแหน่งนั่นเอง รวมมีผู้แทนมาทำหน้าที่ผู้นำหมู่บ้าน 30 คน

เรื่องที่ 2 การจัดทำแผนชุมชนแนวใหม่ ชักชวนให้ผู้ใหญ่บ้านและสมาชิกชุมชนมาร่วมกันทำแผนชุมชน โดยมองหาสิ่งที่เป็นปัญหาของชุมชนจริงๆ ไม่ใช่การจัดงบประมาณทำถนน สำคัญ คือ ต้องนำตัวเลขรายรับ รายจ่าย และหนี้สินของชุมชนมาดูประกอบ ซึ่งในครั้งนี้สามารถนำตัวเลขมาวิเคราะห์ได้ชัดเจนขึ้น เนื่องจากแต่ละบ้านคุ้นเคยกับการทำบัญชีครัวเรือนมากว่า 1 ปี ทำให้มีตัวเลขมารวมกันในระดับหมู่บ้านได้ครบถ้วนขึ้น ทั้งนี้ จากการร่วมกันดูตัวเลขพบว่าหนี้ที่เกิดจากค่าปุ๋ยมีมูลค่าสูงกว่า 4 ล้านบาท ชาวบ้านจึงมีความคิดอยากจะลดต้นทุนค่าปุ๋ยลง เนื่องจากอาชีพหลักของคนในบ้านเตยคือการทำนา คนที่มีที่นามากที่สุดมีมากถึง 400 กว่าไร่ น้อยที่สุด คือ 15 ไร่ หากลดค่าปุ๋ยได้ก็จะลดต้นทุนหลักในการทำนาได้ และลดหนี้ได้ในที่สุด

เมื่อรู้ปัญหากระบวนการรวมกลุ่มก็เริ่มขึ้น ในปี พ.ศ. 2551 เจ้าหน้าที่ของ ธ.ก.ส. พาคนในชุมชนไปดูงานการทำปุ๋ยจากสันติอโศกเพื่อให้ชาวบ้านมีความรู้ หลังจากกลับมาจากดูงาน ชาวบ้านได้รวมรวมหุ้นกันเพื่อจัดตั้งกลุ่มปุ๋ยอินทรีย์ ทั้งนี้ ก่อนเริ่มการทำงานของกลุ่ม ทาง ธ.ก.ส. ได้เข้ามาเป็นพี่เลี้ยง ทำหน้าที่ให้คำแนะและให้ความรู้ทุกอย่างในการจัดตั้งกลุ่ม ตั้งแต่สอนในเรื่องโครงสร้างคณะกรรมการ การบริหารกลุ่มและสมาชิก การทำบัญชี และช่วยวางโครงสร้างระบบบัญชีให้กับกลุ่ม เป็นต้น

จากการมีพี่เลี้ยงและระบบที่น่าเชื่อถือ การรับสมาชิกและระดมทุนประสบความสำเร็จดี โดยรวมเงินค่าหุ้นได้กว่า 3 แสนบาท กรรมการจึงนำเงินที่ได้ไปซื้อวัตถุดิบเพื่อผลิตปุ๋ยชีวภาพ ซึ่งการรวมกลุ่มกันผลิตปุ๋ยครั้งนี้เป็นไปด้วยดี เนื่องจากกรรมการและสมาชิกมีความรู้ในการผลิตปุ๋ย สมาชิกมั่นใจและนำปุ๋ยไปใช้ในนา และต่อมาได้ผลดีกว่าที่คาดไว้ สมาชิกเริ่มมีจำนวนมากขึ้น ผลิตปุ๋ยในปริมาณเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ต่างจากปี 2548 ที่เคยมีการรวมตัวกันทำปุ๋ยมาครั้งหนึ่งแล้ว เนื่องจากได้เงินสนับสนุนจากโครงการ SML แต่ในครั้งนั้นรวมตัวกันเพื่อรับเงินงบประมาณ จำนวน 250,000 บาท และทำการผลิตปุ๋ยเลยโดยไม่มีความรู้ ซึ่งมีเพียงกรรมการ 15 คนที่นำเงินไปผลิตปุ๋ย ชาวบ้านจึงไม่เชื่อมั่นไม่กล้านำปุ๋ยไปใช้ กลุ่มจึงล้มไปในเวลารวดเร็ว

ระยะที่ 3 : 2552-ปัจจุบัน ยกระดับกลุ่มเป็นวิสาหกิจชุมชน

ต่อมา สมาชิกมีจำนวนมากขึ้น ผลิตปุ๋ยมากขึ้น และมีเงินหมุนเวียนมากขึ้น ธ.ก.ส. จึงแนะนำให้กลุ่มไปขึ้นทะเบียนเป็น “วิสาหกิจชุมชนผลิตปุ๋ยอินทรีย์ชีวภาพอัดเม็ด” สมาชิกกลุ่มแรกเริ่มจากเกษตรกร 57 ราย ปัจจุบัน มีเกษตรกรเป็นสมาชิก 115 ราย จากทั้งหมด 172 ครัวเรือน ทั้งนี้ ธ.ก.ส. ได้แนะนำให้กลุ่มนำหลักการของสหกรณ์มาใช้ เช่น

- เน้นให้มีการประชุมกันบ่อยๆ เมื่อมีปัญหาอะไรก็ให้นำมาคุยกันในที่ประชุม
- กำหนดโครงสร้างกรรมการ โดยประธานกลุ่ม ฝ่ายการเงิน และบัญชีจะเป็นคนเดียวกันไม่ได้
- ไม่ให้ประธานถือเงินเพราะในอนาคตอาจเกิดปัญหาเรื่องความโปร่งใสและจะทำให้กลุ่มล้มได้
- ผู้ใหญ่บ้านไม่ควรมาทำหน้าที่ประธานกลุ่มเพราะจะไม่มีเวลามาดูแลและบริหารจัดการกลุ่มอาจทำให้กลุ่มมีปัญหาได้

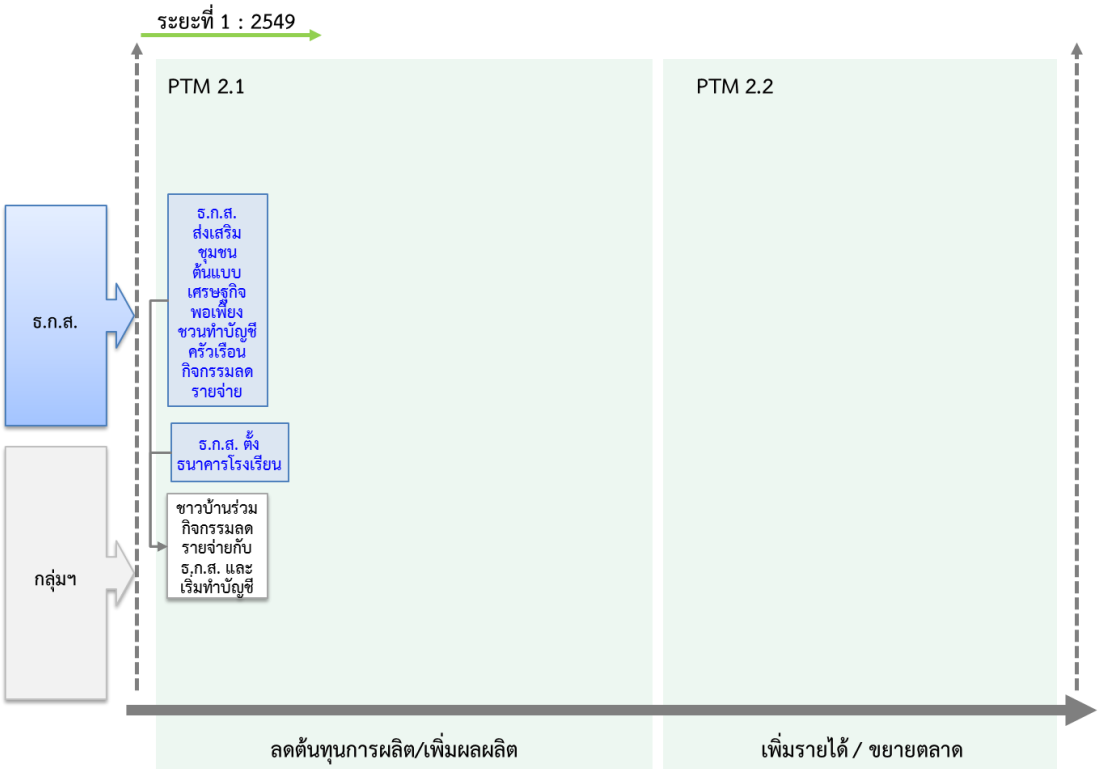
นอกจากนี้ ธ.ก.ส. ได้ประสานงานให้กรมตรวจบัญชีสหกรณ์เข้ามาช่วยแนะนำเรื่องระบบบัญชี การเงิน และช่วยตรวจบัญชีให้ เพื่อให้เกิดความโปร่งใส และมีระบบบัญชีรองรับการทำงานได้อย่างเหมาะสม

การดำเนินงานของกลุ่มปุ๋ย ไม่ได้ตั้งอยู่บนฐานของการแสวงหากำไรที่เป็นตัวเงินเพียงอย่างเดียว แม้ว่าการใช้ปุ๋ยอินทรีย์จะช่วยลดต้นทุนในการผลิต แต่ยังคิดถึงประโยชน์อย่างอื่น เช่น การปรับพฤติกรรมของคนในหมู่บ้านให้มาทำเกษตรอินทรีย์ ซึ่งจะทำให้คนในหมู่บ้านมีสุขภาพดี อีกทั้งยังช่วยในระบบนิเวศน์ฟื้นตัวดีขึ้น เมื่อเทียบกับการใช้ปุ๋ยเคมี กระบวนการดังกล่าวจึงจำเป็นต้องสื่อสารทำความเข้าใจกับสมาชิกอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ ธ.ก.ส. ได้แนะนำให้ดูความเข้มแข็งของกลุ่มจากตัวชี้วัดที่สำคัญ 3-4 ตัว เช่น

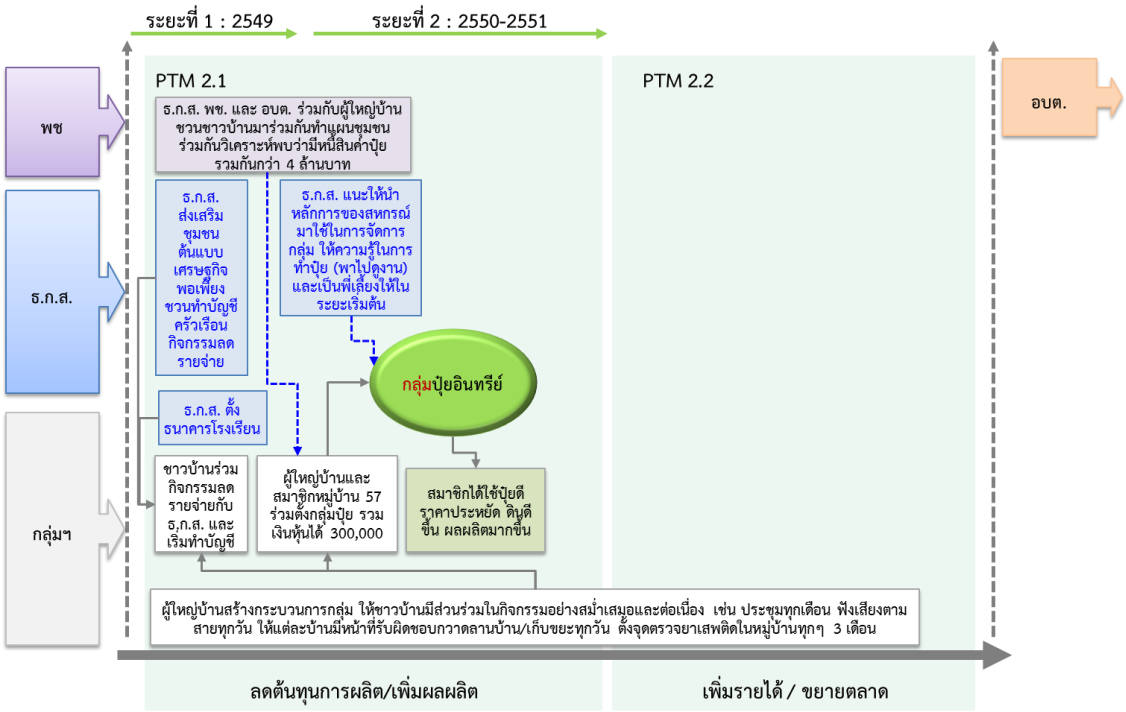
- จำนวนสมาชิกที่มีการใช้สินค้าของกลุ่ม
- จำนวนสมาชิกที่ทำธุรกิจกับกลุ่ม
- จำนวนหุ้นควรต้องคงที่หรือโตนิดหน่อย ไม่หวือหวา
- การให้ผลประโยชน์แก่สมาชิกเน้นที่การเฉลี่ยคืน ไม่ได้เน้นที่เงินปันผล เช่น
    - มีหุ้น 10,000 ปันผลร้อยละ 5
    - ซื้อปุ๋ยกับกลุ่ม 300 กระสอบ ได้ปันผลเฉลี่ยคืน กระสอบละ 10 บาท

การดำเนินงานของกลุ่มไม่เน้นการเติบโตที่เร็วเกินไป แต่ค่อยเป็นค่อยไปตามความพร้อมของกลุ่ม ถึงแม้ว่าปุ๋ยของกลุ่มจะมีสิทธิบัตรแต่ทางกลุ่มก็ไม่ได้วางแผนเร่งผลิตเพื่อเพิ่มยอดขาย แต่เน้นการผลิตเพื่อใช้ในชุมชนก่อน และขายส่วนที่เกินให้กับชุมชนอื่น โดยปริมาณการผลิตจะขึ้นอยู่กับปริมาณวัตถุดิบที่มีเป็นหลัก

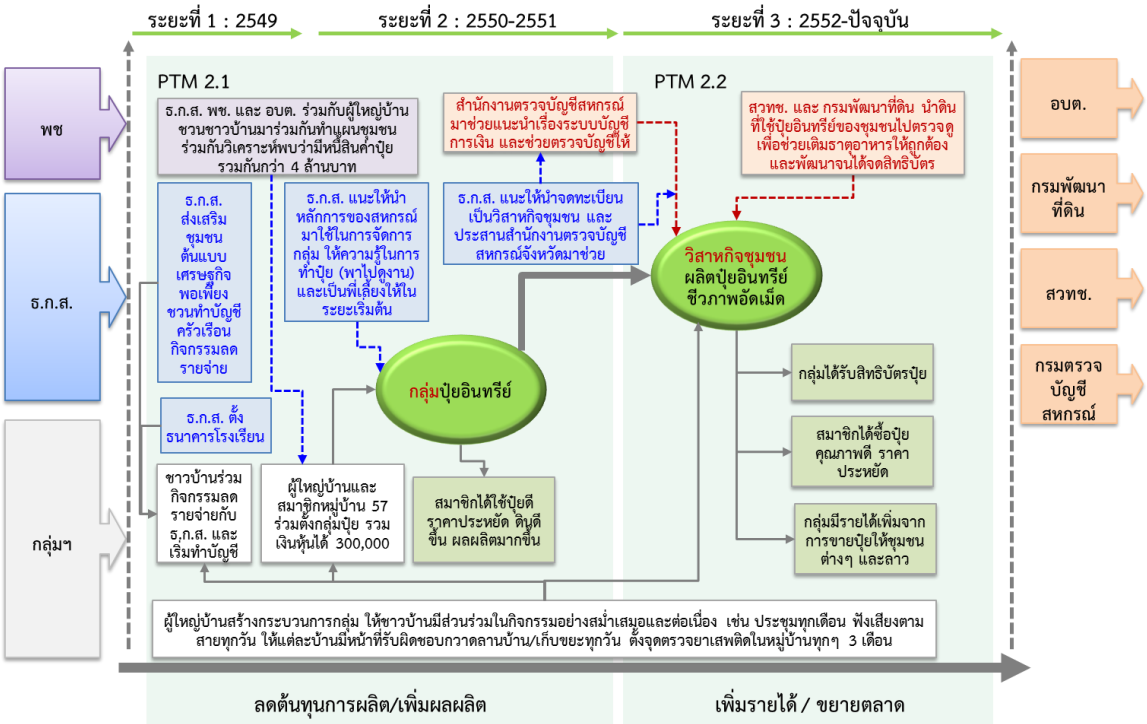
ปัจจัยสู่ความสำเร็จอีกประการหนึ่ง คือ ผู้ใหญ่บ้านสมบัติ ได้ใช้กระบวนการกลุ่มเพื่อให้สมาชิกชุมชนมีส่วนร่วมกับชุมชนอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ทั้งด้านอาชีพ และการดูแลชุมชน เช่น การประชาสัมพันธ์เสียงตามสายปลูกจิตสำนึกเป็นประจำทุกวันช่วงเช้าในเวลา 6.00 น. อีกทั้งยังได้นัดประชุมหมู่บ้านทุกวันศุกร์ช่วงเย็น โดยไม่รวมการนัดประชุมในวาระที่มีเรื่องสำคัญอื่นๆ โดยเรื่องสำคัญที่จะเน้นย้ำเป็นประจำ คือ การพัฒนาตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง การปรับภูมิทัศน์-รักษาความสะอาดของหมู่บ้าน นอกจากนี้ยังทำการตรวจยาเสพย์ติดของคนในหมู่บ้าน โดยเฉพาะกลุ่มวัยรุ่นเป็นประจำ โดยมีการตั้งจุดตรวจต่างๆ ในหมู่บ้านทุกๆ 3 เดือน



รูปที่ 6.47 กระบวนการรวมกลุ่ม ระยะที่ 1 :2549



รูปที่ 6.48 กระบวนการรวมกลุ่ม ระยะที่ 2 :2550-2551



รูปที่ 6.49 กระบวนการรวมกลุ่ม ระยะที่ 3 :2555-ปัจจุบัน

6.5.2 **จุดสำคัญที่พบจากการรวมกลุ่ม**

<u>ขั้นตอนที่ 1</u> ตรวจสอบความพร้อมเพื่อการรวมกลุ่ม

- ***"ปัญหาหนี้สินของคนในชุมชน" เป็นจุดเริ่มต้นของการรวมกลุ่ม***

  การจัดทำแผนชุมชนแนวใหม่ ริเริ่มโดย ธ.ก.ส. พัฒนาการอำเภอและองค์การบริหารส่วนตำบล ชักชวนให้ผู้ใหญ่บ้านและสมาชิกชุมชนมาร่วมกันทำแผนชุมชน โดยมองหาสิ่งที่เป็นปัญหาของชุมชนจริงๆ ไม่ใช่การจัดงบประมาณทำถนน สำคัญ คือ ต้องนำตัวเลขรายรับรายจ่าย และหนี้สินของชุมชนมาดูประกอบ จากการร่วมกันดูตัวเลขพบว่าหนี้ที่เกิดจากค่าปุ๋ยมีมูลค่าสูงกว่า 4 ล้านบาท ชาวบ้านจึงมีความคิดอยากจะลดต้นทุนค่าปุ๋ยลง หากลดค่าปุ๋ยได้ก็จะลดต้นทุนหลักในการทำนาได้ และลดหนี้ได้ในที่สุด

- ***มีพื้นฐานความมีวินัยระดับครัวเรือนและการทำงานร่วมกันตามหลัก "บวร โมเดล"***

  ชุมชนบ้านเตย มีรากฐานการมีวินัยที่ดีในระดับครัวเรือน โดย ธ.ก.ส. ได้มาวางรากฐานเกี่ยวกับเรื่องการทำบัญชีครัวเรือน การลดรายจ่าย และการออมของคนในชุมชน อีกทั้งชุมชนยังมีการทำงานร่วมกัน เป็นการรวมกลุ่มทางสังคมโดยใช้หลัก "บวร โมเดล" คือ การทำงานร่วมกันระหว่าง บ้าน วัด และโรงเรียน

<u>ขั้นตอนที่ 2</u> สร้างความเข้าใจในสิทธิและหน้าที่และจัดสรรประโยชน์ให้เป็นธรรม

- ***นำความรู้มาวางโครงสร้างและกติกาการบริหารกลุ่ม***

  ธ.ก.ส. ได้แนะนำให้กลุ่มนำหลักการของสหกรณ์มาใช้ เช่น

  - เน้นให้มีการประชุมกันบ่อยๆ เมื่อมีปัญหาอะไรก็ให้นำมาคุยกันในที่ประชุม
  - กำหนดโครงสร้างกรรมการ โดยประธานกลุ่ม ฝ่ายการเงิน และบัญชีจะเป็นคนเดียวกันไม่ได้
  - ไม่ให้ประธานถือเงินเพราะในอนาคตอาจเกิดปัญหาเรื่องความโปร่งใสและจะทำให้กลุ่มล้มได้
  - ผู้ใหญ่บ้านไม่ควรมาทำหน้าที่ประธานกลุ่มเพราะจะไม่มีเวลามาดูแลและบริหารจัดการกลุ่มอาจทำให้กลุ่มมีปัญหาได้
  - ให้กรมตรวจบัญชีสหกรณ์เข้ามาช่วยแนะนำเรื่องระบบบัญชี การเงิน และช่วยตรวจบัญชีให้ เพื่อให้เกิดความโปร่งใส และมีระบบบัญชีรองรับการทำงานได้อย่างเหมาะสม

<u>ขั้นตอนที่ 3</u> พัฒนาโมเดลธุรกิจและระบบการจัดการกลุ่มให้ทันสมัย

- ***พัฒนาแบบค่อยเป็นค่อยไป***

  ชุมชนบ้านเตยเริ่มจากรากฐานของชุมชนต้นแบบเศรษฐกิจพอเพียง และพัฒนาเป็นกลุ่มย่อยๆ ประกอบด้วย (1) กลุ่มการผลิต เช่น วิสาหกิจชุมชนผลิตปุ๋ยอินทรีย์ชีวภาพอัดเม็ด กลุ่มข้าวอินทรีย์ กลุ่มโรงสีชุมชน และ (2) กลุ่มการเงิน ได้แก่ กลุ่มออมทรัพย์ โรงเรียนธนาคาร ซึ่งกลุ่มที่มีพัฒนาการมากที่สุดในปัจจุบัน คือ วิสาหกิจชุมชนผลิตปุ๋ยอินทรีย์ชีวภาพอัดเม็ด

- ***จดสิทธิบัตร ให้เป็นทรัพย์สินทางปัญญาของกลุ่ม***
  การดำเนินงานของกลุ่มไม่เน้นการเติบโตที่เร็วเกินไป แต่ค่อยเป็นค่อยไปตามความพร้อมของกลุ่ม ถึงแม้ว่าปุ๋ยของกลุ่มจะมีสิทธิบัตรแต่ทางกลุ่มก็ไม่ได้วางแผนเร่งผลิตเพื่อเพิ่มยอดขาย แต่เน้นการผลิตเพื่อใช้ในชุมชนก่อน และขายส่วนที่เกินให้กับชุมชนอื่น โดยปริมาณการผลิตจะขึ้นอยู่กับปริมาณวัตถุดิบที่มีเป็นหลัก

<u>ขั้นตอนที่ 4</u> เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการขาย

- ***ลดต้นทุนการผลิตข้าว ด้วยการผลิตปุ๋ยไว้ใช้เอง เหลือไว้ขาย***

  "วิสาหกิจชุมชนผลิตปุ๋ยอินทรีย์ชีวภาพอัดเม็ด" มีผู้นำและสมาชิกที่ทำกิจกรรมกลุ่มในชุมชนอย่างต่อเนื่อง วัตถุประสงค์ของกลุ่มมี 3 ข้อด้วยกัน (1) เพื่อผลิตปุ๋ยอินทรีย์ที่มีคุณภาพ ราคาประหยัด สำหรับใช้ในกลุ่ม และขายให้หมู่บ้านใกล้เคียง (2) เพื่อลดต้นทุนปุ๋ยให้กับสมาชิกในชุมชน และ (3) เพื่อฟื้นฟูสภาพดิน และสุขภาพของคนในชุมชน

<u>ขั้นตอนที่ 5</u> กระตุ้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทุกขั้นตอนหลักของกลุ่ม

- ***ผู้นำใช้กระบวนการกลุ่ม เพื่อให้สมาชิกมีส่วนร่วมกับชุมชนอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง***

  ผู้นำใช้กระบวนการกลุ่ม เพื่อให้สมาชิกชุมชนมีส่วนร่วมกับชุมชนอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ทั้งด้านอาชีพ และการดูแลชุมชน เช่น การประชาสัมพันธ์เสียงตามสายปลูกจิตสำนึกเป็นประจำทุกวันช่วงเช้าในเวลา 6.00 น. อีกทั้งยังได้นัดประชุมหมู่บ้านทุกวันศุกร์ช่วงเย็น โดยไม่รวมการนัดประชุมในวาระที่มีเรื่องสำคัญอื่นๆ

<u>ขั้นตอนที่ 6</u> ส่งเสริมการใช้ฐานข้อมูลและองค์ความรู้ เพื่อปรับปรุงการบริหารกลุ่ม

- *N/A*

<u>ขั้นตอนที่ 7</u> สร้างทักษะการทำงานร่วมกับหน่วยงาน ให้ตรงจุดสำคัญและต่อเนื่อง

- *N/A*

6.6 ชุมชนบ้านบัว จังหวัดพะเยา

6.6.1 รูปแบบและกระบวนการรวมกลุ่ม

ชุมชนบ้านบัว จังหวัดพะเยา เริ่มจากรากฐานการรวมตัวเพื่อแก้ปัญหาสังคม โดยเฉพาะด้านสุขภาพของคนในชุมชน ซึ่งเชื่อมโยงไปยังวิถีการทำอาชีพเกษตรของคนในชุมชน ต่อมาได้รับการส่งเสริมให้เป็นชุมชนต้นแบบเศรษฐกิจพอเพียง จึงเป็นอีกหนึ่งรากฐานสำคัญที่ทำให้เกิดการพัฒนากลุ่มย่อยเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด กลุ่มสานเข่ง, กลุ่มสานสุ่มไก่, กลุ่มโฮมสเตย์ เป็นต้น

สำนักงานพัฒนาชุมชน (พช.) เป็นหน่วยงานแรกที่เข้ามารากฐานการพัฒนาชุมชน ตั้งแต่การพัฒนาผู้นำ แผนชุมชน และกิจกรรมลดรายจ่ายเพิ่มรายได้ ต่อมาธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) เป็นอีกหนึ่งหน่วยงานที่เข้ามายกระดับกระบวนการกลุ่ม ผ่านโครงการชุมชนต้นแบบเศรษฐกิจพอเพียง ที่ทาง ธ.ก.ส. มีนโยบายสนับสนุนทั่วประเทศ นอกจากนี้ ยังมีหน่วยงานสนับสนุนรอง

หลายหน่วยงาน ได้แก่ จังหวัดพะเยา อบจ. สำนักงานเกษตรจังหวัด สำนักงานปศุสัตว์จังหวัด สำนักงานพาณิชย์จังหวัด และ ททท. เป็นต้น

กลุ่มที่มีพัฒนาการรุดหน้ามากที่สุดในพื้นที่ คือ กลุ่มข้าวอินทรีย์ ซึ่งเริ่มจากการรวมกลุ่มข้าวอินทรีย์ และยกระดับเป็นวิสาหกิจชุมชนข้าวอินทรีย์ และสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด ตามลำดับ

ประเด็น	รายละเอียด
ประเภทกลุ่ม	• เริ่มจากรากฐานของชุมชนต้นแบบเศรษฐกิจพอเพียง และพัฒนาเป็นกลุ่มย่อยต่างๆ ได้แก่ สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด กลุ่มสานเข่ง, กลุ่มสานสุ่มไก่, กลุ่มโฮมสเตย์
หน่วยงานสนับสนุนหลัก	• สำนักพัฒนาชุมชนจังหวัด และธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.)
หน่วยงานสนับสนุนรอง	• จังหวัดพะเยา อบจ. สำนักงานเกษตรจังหวัด สำนักงานปศุสัตว์จังหวัด สำนักงานพาณิชย์จังหวัด ททท.
สาเหตุของการรวมกลุ่ม	• ปัญหาสุขภาพ (เลือดเป็นพิษ) ซึ่งเกิดจากปุ๋ยและยาฆ่าแมลง
ผู้ริเริ่มจัดตั้งกลุ่ม	• ผู้นำชุมชนและเกษตรกร 15 ราย มีพื้นที่นารวมกัน 50 ไร่ รวมตัวกันจัดตั้ง “กลุ่มข้าวอินทรีย์” • ต่อมา ขึ้นทะเบียนเป็น “วิสาหกิจชุมชนข้าวอินทรีย์” • 2555 จดทะเบียนเป็น “สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด”
องค์ประกอบของสมาชิก	• เริ่มจากผู้นำชุมชนและเกษตรกร 15 ราย • ปี 2560 มีสมาชิกทั้งหมด 169 ราย ครอบคลุมพื้นที่กว่า 1,000 ไร่ (จากผู้มีอาชีพเกษตรทั้งหมดในชุมชน จำนวน 180 ครัวเรือน)
วัตถุประสงค์ของกลุ่ม	• เพื่อสุขภาพที่ดีและชีวิตที่ดีของคนในชุมชน • เพื่อผลิตข้าวอินทรีย์คุณภาพสูงและสร้างรายได้ให้กับคนในชุมชน

รูปที่ 6.50 รูปแบบการรวมกลุ่มในชุมชนบ้านบัว จังหวัดพะเยา

กระบวนการรวมกลุ่มในชุมชนบ้านบัว จังหวัดพะเยา มี 3 ระยะ ได้แก่ (1) ช่วงปี 2532-2549 เตรียมความพร้อมก่อนตั้งกลุ่ม (2) ช่วงปี 2548-2554 ริเริ่มก่อตั้งกลุ่ม และ (3) ช่วงปี 2555-ปัจจุบัน ยกระดับสู่สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด

ระยะที่ 1 : 2532-2549 เตรียมความพร้อมก่อนตั้งกลุ่ม

บ้านบัวมีพื้นที่ทั้งหมดรวม 3,000 ไร่ แบ่งเป็น ที่อยู่อาศัยและป่าไผ่รวก อย่างละ 500 ไร่ เป็นที่นาและสวน ราว 2,000 ไร่ เป็นหมู่บ้านที่มีชาวบ้านเข้ามาตั้งถิ่นฐานมาแล้วกว่า 200 ปี ในปัจจุบันมีประชากรอยู่ 215 ครัวเรือน จำนวน 763 คน มีผู้ทำเกษตรกรรม 180 ครัวเรือน จากทั้งหมด 215 ครัวเรือน ส่วนใหญ่ทำนาเป็นอาชีพหลัก และมีรายได้เสริมจากการจักสานผลิตภัณฑ์จากไผ่ เช่น สุ่มไก่ เป็นต้น

ในปี พ.ศ. 2532 เกิดเหตุมีคนในชุมชนบ้านบัวป่วยและมีความจำเป็นต้องการเลือด ผู้ใหญ่บ้านจึงได้ส่งตัวแทนชาวบ้านไปช่วยให้เลือดกว่า 10 คน แต่ในทั้งหมดที่ไปพบว่ามีผู้ที่สามารถให้เลือดได้เพียงคนเดียว นอกนั้นผลตรวจเลือดพบว่ามีสารพิษตกค้าง จากจุดนี้ทำให้คนในหมู่บ้านเริ่มตระหนักถึงผลกระทบที่เกิดจากการใช้สารเคมีทำนา หลังจากนั้นผู้ใหญ่บ้านได้ประสานกับทางอาสาสมัครสาธารณสุขหมู่บ้านให้ช่วยเข้ามาตรวจเลือดคนในหมู่บ้านทั้งหมด ผลที่พบคือ มีชาวบ้านเพียงร้อยละ 10 เท่านั้น ที่ค่าเลือดปกติ แต่อีกร้อยละ 90 นั้น พบว่า

เลือดมีสารพิษปนเปื้อน สิ่งนี้จึงกลายเป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้ชุมชนต้องมาทบทวนตัวเองโดยการนำประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นเข้าสู่การประชุมระดับหมู่บ้าน ทั้งนี้ ผู้เฒ่าในหมู่บ้านได้ให้ข้อคิดว่าการทำนาแบบในอดีตไม่ต้องใช้สารเคมี คนในชุมชนสุขภาพดีอายุยืน ไม่ต้องไปโรงพยาบาลเหมือนคนสมัยนี้ ชาวบ้านจึงฉุกคิดและนำไปสู่เป้าหมายร่วมกันในการลด ละ เลิก การใช้สารเคมี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2532 เพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการทำนาโดยเลิกใช้สารเคมีและมาเริ่มทำนาอินทรีย์แทน หัวใจสำคัญของการเปลี่ยนวิถีการทำนาแบบใช้ปุ๋ยเคมี คือ การสร้างความรู้แก่สมาชิกในชุมชน การเดินทางไปดูงานยังพื้นที่อื่นๆ เป็นจุดเริ่มต้นของการหาความรู้ในเรื่องนี้ตามมาด้วยการสนับสนุนจากหน่วยงานรัฐที่เกี่ยวข้อง

นอกจากปัญหาสุขภาพและการใช้สารเคมี ในปี พ.ศ. 2539 ชาวบ้านบัวได้รวมใจกันน้อมนำเอาปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นหลักในการดำเนินชีวิต โดยในระดับครัวเรือนได้รณรงค์ให้ปลูกพืชพักสวนครัวรั้วกินได้ ปลอดสารพิษ เลี้ยงสัตว์ที่สามารถรับประทานได้ ซึ่งการดำเนินโครงการดังกล่าวเป็นความต้องการของคนในชุมชนและตรงกับหลักการระเบิดจากข้างใน ขณะเดียวกันยังเน้นการใช้หลักวิชาการเข้ามาช่วย

พระภิกษุในชุมชนบ้านบัวมีบทบาทในการพัฒนาเป็นอย่างมาก โดยเมื่อมีการเทศน์จะสอนในเรื่องของเศรษฐกิจพอเพียง การทำกิจกรรมลดรายจ่าย ซึ่งบ้านบัวใช้วัดเป็นศูนย์กลางหมู่บ้านและใช้เป็นที่ประชุม นอกจากนี้ มีการจัดโครงการให้เยาวชนรู้จักการทำนา เพื่อปลูกฝังให้เยาวชนทราบถึงวิถีชีวิตเกษตรกรรมของบรรพบุรุษ และไม่หลงอยู่ในกระแสบริโภคนิยม

พ่อหลวงบาลอยู่ในทีมผู้นำชุมชนก่อนที่มาได้ตำแหน่งผู้ใหญ่บ้าน ดังนั้น จึงเป็นที่เคารพและไว้เนื้อเชื่อใจของคนในหมู่บ้าน ปี 2548 พ่อหลวงบาลได้รับเลือกตั้งเป็นผู้ใหญ่บ้านจึงเข้ามาพัฒนาชุมชนอย่างเต็มตัว โดยได้เข้าร่วมอบรมในโครงการ SMART LEADER ของกรมการพัฒนาชุมชน ทำให้เข้าใจวิธีพัฒนาชุมชนโดยใช้กระบวนกลุ่มและการมีส่วนร่วมของสมาชิก

พ่อหลวงบาลและผู้นำชุมชนต่างเห็นพ้องกันว่าการจะแก้ปัญหาของหมู่บ้านนั้นทำคนเดียวไม่ได้ ต้องใช้กระบวนการกลุ่มและกลุ่มแกนนำจึงจะมีพลังพอที่จะแก้ไขปัญหาได้ ดังนั้นจึงหารือกันและร่วมกันกำหนดโครงสร้างผู้นำชุมชนขึ้น โดยเชื่อมโยงใน 2 มิติ คือ แนวตั้งและแนวราบ กล่าวคือ ในแนวตั้งเป็นการเชื่อมโยงการทำงานของผู้นำหมู่บ้าน ผู้แทนคุ้ม และสมาชิกคุ้ม ส่วนในแนวนอนเป็นการเชื่อมโยงการทำงานกับกลุ่มปราชญ์ชาวบ้าน โดยสรุป คณะผู้นำหมู่บ้านเป็นกลุ่มหัวไวใจสู้ พร้อมให้ความร่วมมือในการพัฒนาเป็นอย่างดี ซึ่งรวบรวมผู้แทนได้ 55 คน แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ (1) กลุ่มคณะกรรมการหมู่บ้าน 30 คน (2) กลุ่มปราชญ์ชาวบ้าน 15 คน และ (3) กลุ่มหัวหน้าคุ้ม 10 คน ทั้งนี้ พ่อหลวงบาลจะพูดคุยทำความเข้าใจระหว่างกัน และมอบหมาย กระจายงานและความรับผิดชอบไปยังกลุ่มคนดังกล่าวเพื่อให้ช่วยดำเนินงานร่วมกัน ทั้งนี้สิ่งสำคัญที่ใช้ในการจูงใจให้ร่วมกันทำงานคือการพูดคุยเพื่อให้เกิดความเข้าใจในสิ่งที่จะทำ และประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นร่วมกันในชุมชน

การดำเนินกิจกรรมหมู่บ้านได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากทุกฝ่าย แม้ว่าคนในหมู่บ้านจะมีความแต่กต่างในการประกอบอาชีพกันอยู่บ้าง พ่อหลวงบาลจะบริหารจัดการหมู่บ้านโดยจัดความสามารถคนให้เหมาะสมกับงาน โดยได้ตั้งวิสัยทัศน์ เป้าหมายร่วมกันเอาไว้

อย่างชัดเจน คือ การพัฒนาด้านคุณภาพชีวิต เพื่อทำให้ชาวบ้านบัวมีสุขภาพที่ดีขึ้น โดยบ้านบัวไม่ได้ประสบปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ เพราะชาวบ้านมีอาชีพเสริมในการทำผลิตภัณฑ์จักสานจากไผ่รวก

การจูงใจให้ชาวบ้านเกิดความรู้สึกร่วมในการดำเนินงานนั้น พ่อหลวงบาลเน้นให้ลูกบ้านได้เข้าใจถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้นตามมาหากยังใช้วิถีชีวิตแบบเดิม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในมิติด้านสุขภาพที่ได้รับผลกระทบจากการใช้สารเคมี เครื่องมือสำคัญในการสร้างความเข้าใจและจูงใจ คือ การใช้เวทีประชาคม ทั้งในระดับคุ้มและระดับหมู่บ้าน เพื่อให้เกิดการพูดคุย รับรู้และแสวงหาทางออกของปัญหาร่วมกัน รวมถึงการกำหนดกฎเกณฑ์ขึ้นมาใช้ร่วมกัน เป็นประจำทุกเดือน ทั้งนี้กฎระเบียบอาจแก้ไขได้หากทำให้เกิดการกระทบกระทั่งกันมากเกินไป แต่จะแก้ไขผ่านเวทีประชาคม ซึ่งโดยปกติจะมีผู้เข้าร่วมกว่าร้อยละ 70-80

นอกจากนี้ ผู้นำชุมชนได้กระตุ้นให้การมีกิจกรรมกลุ่มอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อทำให้ชาวบ้านมีจิตสำนึกรับผิดชอบร่วมกันในประโยชน์สาธารณะ เช่น (1) การจัดการขยะ โดยการทำโครงการผ้าป่าขยะ ให้ชาวบ้านนำขยะมาขาย ต่อมาชาวบ้านรู้ว่าขยะมีราคา แต่ละบ้านก็เก็บและจัดแยกขยะเพื่อขาย ช่วยให้ชุมชนสะอาดน่าอยู่ (2) การให้ อสม. ตรวจสุขลักษณะของแต่ละพื้นที่ โดยแลกพื้นที่กันตรวจสอบ จากนั้นนำข้อมูลมาแลกเปลี่ยนเพื่อปรับปรุงพื้นที่ อสม. แต่ละคนรับผิดชอบ (3) ชาวบ้านราวร้อยละ 30 ไม่ปฏิบัติตามมติประชาคมหมู่บ้านเรื่องโครงการงดดื่มสุราในงานศพ ชุมชนมีมาตรการแก้ไขโดยชาวบ้านกลุ่มใหญ่ไม่ไปร่วมในงานศพ ทำให้ชาวบ้านกลุ่มน้อยต้องยอมปฏิบัติตามในที่สุด

ระยะที่ 2 : 2550-2554 ริเริ่มก่อตั้งกลุ่ม

การทำข้าวอินทรีย์ ได้เริ่มจากการรวมกลุ่มของชาวบ้านเพียง 15 ราย ที่สมัครใจกันเอง โดยมีเนื้อที่นารวมกัน 50 ไร่ เริ่มต้นเกิดจากการจัดตั้งเป็นกลุ่มผลิตข้าวอินทรีย์ ซึ่งต่อมาได้จดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชน เพื่อที่จะได้รับใบรับรองข้าวอินทรีย์จากสำนักงานเกษตรจังหวัด และทำหน้าที่ผลผลิตในราคาที่สูงกว่าท้องตลาดเพื่อนำมาสีและส่งขาย

วิสากิจชุมชนมีการจัดเก็บข้อมูลของสมาชิกทุกแปลง โดยสมาชิกทุกคนต้องเข้ารับการอบรมและรับหนังสือคู่มือบันทึกข้อมูล รวมถึงมีคณะกรรมการตรวจแปลง ทำการตรวจสอบอยู่เป็นประจำตามวงรอบ โดยจะบันทึกข้อมูลต่างๆ เช่น ข้อมูลการจัดการดิน ข้อมูลการปลูกข้าว ข้อมูลการดูแล ใส่ปุ๋ย ข้อมูลการเก็บเกี่ยว เป็นต้น เพื่อให้กระบวนการผลิตเป็นไปตามมาตรฐาน

ทางกลุ่มได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐอย่างต่อเนื่อง อาทิ กรมส่งเสริมการเกษตร ได้เข้ามาส่งเสริมในเรื่องของการปรับปรุงดิน การปรับปรุงพันธุ์ข้าว เป็นต้น จนชุมชนสามารถผลิตข้าวหอมมะลิ 105 ได้ดีขึ้น ทำให้ข้าวหอมมะลิของกลุ่มขายได้ราคาดี เนื่องจากเป็น 1 ใน 23 จังหวัดที่ปลูกข้าวหอมมะลิ 105 ซึ่งได้ราคาที่ดีกว่าข้าวหอมมะลิทั่วไป

การแสวงหาความรู้ใหม่เพื่อพัฒนากระบวนการผลิตและพัฒนาหมู่บ้านเป็นรากฐานสำคัญอีกประการหนึ่งของชุมชนบ้านบัว ผู้นำชุมชนมีพัฒนาความรู้ตนเองอยู่เสมอ ทั้งการออกไปบรรยายให้ความรู้และหาความรู้ใหม่ ในขณะเดียวกัน ได้มีการสนับสนุนให้ลูกบ้านได้ไปศึกษาอบรมโดยพิจารรนาจากความถนัดและความเหมาะสม โดยจะมีเงื่อนไขให้ผู้ที่ได้ไปอบรม

นั้นต้องมีความจริงจังในการใฝ่หาความรู้และนำความรู้ชุดที่ได้กลับมาขยายต่อไปยังคนในชุมชนอีก 2 เท่า และขยายต่อเนื่องไปเรื่อยๆ เพื่อให้ทุกคนมีความรู้และสามารถมาช่วยกันพัฒนาต่อยอดงานต่างๆ ของกลุ่มได้

พ่อหลวงบาลได้เชื่อมประสานกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อขอรับการสนับสนุนงบประมาณมายกระดับการผลิตของกลุ่ม อาทิ องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) สนับสนุนงบประมาณจำนวน 200,000 บาท เพื่อมาพัฒนาเครื่องสีข้าวกล้อง จังหวัดสนับสนุนเครื่องคัดแยกมาข้าว งบประมาณกว่า 1.6 ล้านบาท และได้รับงบประมาณจากผู้ว่าราชการจังหวัด จำนวน 200,000 บาท เพื่อปรับหัวสีข้าว เป็นต้น

พ่อหลวงบาลสามารถใช้ช่องทางการสนับสนุนได้อย่างถูกต้องเพราะได้เข้าร่วมอบรมในโครงการ SMART LEADER ของกรมการพัฒนาชุมชน และเข้าใจบทบาทภารกิจของแต่ละหน่วยงาน นอกจากจะได้รับการสนับสนุนในกลุ่มข้าวอินทรีย์แล้ว ยังได้รับการสนับสนุนในด้านอื่นๆ อาทิ

- ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนได้ช่วยพัฒนาด้านการสานสุ่มไก่
- กรมการพัฒนาชุมชน (พช.) ช่วยด้านการใช้วิถีชีวิตและการพัฒนาแพ็คเกจผลิตภัณฑ์
- สำนักงานเกษตรจังหวัด ประมง และปศุสัตว์ เพื่อเสริมความรู้ให้แก่ชาวบ้านด้านการเกษตร
- สำนักงานพาณิชย์จังหวัดให้ความรู้ด้านการตลาด

ในปี พ.ศ. 2552 ธ.ก.ส. และหน่วยงานต่างๆ ในจังหวัดพะเยาได้ส่งบ้านบัวเข้าประกวดและได้รับรางวัลชนะเลิศชุมชนต้นแบบเศรษฐกิจพอเพียงจาก กปร. และต่อมาในปี พ.ศ. 2554 ชุมชนบ้านบัวได้รับรางวัลการบริหารจัดการอ่างเก็บน้ำขนาดเล็ก และรางวัลอื่นๆ อีกมากมาย

ระยะต่อมา มีหน่วยงานราชการเข้ามาส่งเสริมเป็นจำนวนมาก พ่อหลวงบาลจึงได้แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบกลุ่มที่เกิดขึ้นในหมู่บ้านให้แก่บุคคลอื่น และมีการมอบหมายผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้านเป็นผู้ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องตามความรับผิดชอบของหน้าที่หลัก ทั้งนี้กลุ่มต่างๆ ในหมู่บ้านจะมีประธานและคณะกรรมการที่ไม่ซ้ำกัน

พ่อหลวงบาลได้ให้ข้อสังเกตว่า การดำเนินงานของชุมชนบ้านบัวในระยะแรกจะเป็นไปในรูปแบบช่วยเหลือตัวเอง เมื่อสามารถเดินได้และอยู่รอดด้วยตนเอง จะมีหน่วยงานภาครัฐเข้ามาให้การสนับสนุนเป็นจำนวนมาก เทียบได้กับทีมฟุตบอล หากเล่นดีมีผลงาน จะได้รับสปอนเซอร์เป็นจำนวนมาก

ระยะที่ 3 : 2555-ปัจจุบัน ยกระดับสู่สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด

ตั้งแต่ ปี 2555 เป็นต้นมา ชุมชนได้มีการรวมตัวกันจัดตั้งเป็นสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด ได้ผลิตข้าวอินทรีย์ออกจำหน่ายไปทั่วประเทศ โดยใช้ชื่อ “ข้าวอินทรีย์บ้านดอกบัว” มีผลิตภัณฑ์ข้าวอินทรีย์ ประกอบด้วย ข้าวหอมมะลิขาว,จมูกข้าว,ข้วกล้องหอมมะลิ,ข้าวลืมผัว,ข้าวเหนียวเขี้ยวงู และข้าวไรซ์เบอรรี่ ส่งออกจำหน่ายไปทั่วประเทศ ในปัจจุบัน

สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด มีสมาชิกทั้งหมด 169 ราย ครอบคลุมพื้นที่กว่า 1,000 ไร่ และมีเงินกว่า 2,700,000 บาท

พ่อหลวงบาลได้ให้ข้อสังเกตว่า การยกระดับเป็นสหกรณ์นอกจากจะส่งผลดีต่อการขยายตลาดและเพิ่มความน่าเชื่อถือแล้ว ยังเพิ่มโอกาสในการได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ มากขึ้น อาทิ สำนักงานพาณิชย์จังหวัดสามารถสนับสนุนโรงสีงบประมาณ 4 ล้านบาทได้เมื่อจดทะเบียนเป็นสหกรณ์ซึ่งมีกำลังการผลิตและปริมาณการขายที่สูงกว่าวิสาหกิจชุมชน ทั้งนี้การรวมกลุ่มที่เกิดขึ้นของจังหวัดพะเยาส่วนใหญ่จะเป็นในรูปแบบของสหกรณ์ โดยมีหน่วยงานภาครัฐเข้าไปทำหน้าที่ในการวางระบบ อีกทั้งมีปัจจัยเกื้อหนุนด้านชาติพันธุ์ในการเป็นคนเมืองไทยลื้อเช่นเดียวกัน หรือความเป็นคนในครอบครัวเดียวกัน

ชุมชนบ้านบัวเป็นตัวแบบ หรือ ตัวอย่างการพัฒนาชุมชนของจังหวัดพะเยา ผู้ว่าราชการจังหวัดและหัวหน้าหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานพัฒนาชุมชน สำนักงานเกษตรจังหวัด สำนักงานพาณิชย์จังหวัด ต่างมุ่งพัฒนาชุมชนบ้านบัวให้เป็นพื้นที่ตัวอย่าง ดังนั้นงบประมาณและการสนับสนุนความรู้จึงมีไปที่ชุมชนบ้านบัวอย่างต่อเนื่อง

ต่อมา สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด ได้นำข้าวอินทรีย์ของกลุ่มมาขึ้นทะเบียนเป็นสินค้าโอทอป ซึ่งทาง พช. ได้มีการส่งเสริมในเรื่องการยกระดับมาตรฐานสินค้าเพื่อให้ง่ายต่อการขาย รวมถึงเชื่อมโยงกับทางพาณิชย์จังหวัดเพื่อช่วยในเรื่องช่องทางในการขายสินค้า นอกจากนี้ยังมีหน่วยงานอื่น เช่น อุตสาหกรรมจังหวัด เพื่อดูเรื่องมาตรฐาน เป็นต้น ทั้งนี้กระบวนการช่วยเหลือที่เกิดขึ้นจะเป็นไปตามกลไกของคณะกรรมการที่มีอยู่

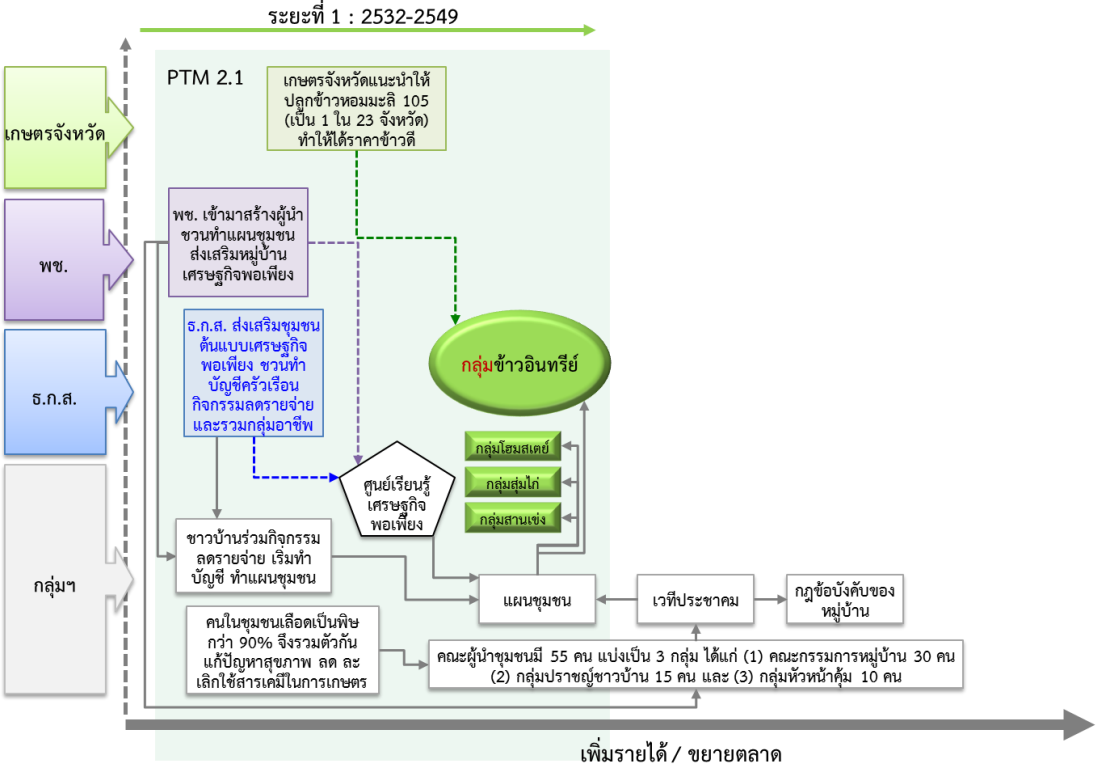
อย่างไรก็ตาม ในระยะแรก สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด พบปัญหาในด้านการตลาด กล่าวคือ สินค้าข้าวที่เป็นสินค้าออร์แกนิคซึ่งมีราคาขายที่สูง ราว 60 บาทต่อกิโลกรัม ทำให้สินค้าขายได้ไม่หมดตามความสามารถที่ผลิตได้ราว 30-40 ตันข้าวสาร พช. จึงประสานให้เข้าสู่โครงการของบริษัทประชารัฐรักสามัคคีประเทศไทยจังหวัดพะเยา เพื่อช่วยให้ข้าวของบ้านบัวขายได้ในราคาดีและสามารถขายได้มากขึ้น โดยทางมหาวิทยาลัยพะเยาและกรมสวัสดิการคุ้มครองแรงงานได้เข้ามาทำข้อตกลงรับซื้อข้าวในปริมาณมาก

พ่อหลวงบาลพยายามติดต่อกับหน่วยงานต่างๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อขยายตลาดให้กว้างขวางขึ้น ในปัจจุบัน บ้านบัวสามารถผลิตข้าวอินทรีย์ได้ราว 500 ตันต่อปี ขายอยู่ที่กิโลกรัมละ 55 – 60 บาท และได้ทำสัญญาซื้อขายข้าวกับมูลนิธิแม่ฟ้าหลวง และข้าวธรรมรวมกันกว่า 100 ตันต่อปี โดยในปี พ.ศ. 2559 มีข้าวที่สีอยู่ประมาณ 110 ตัน

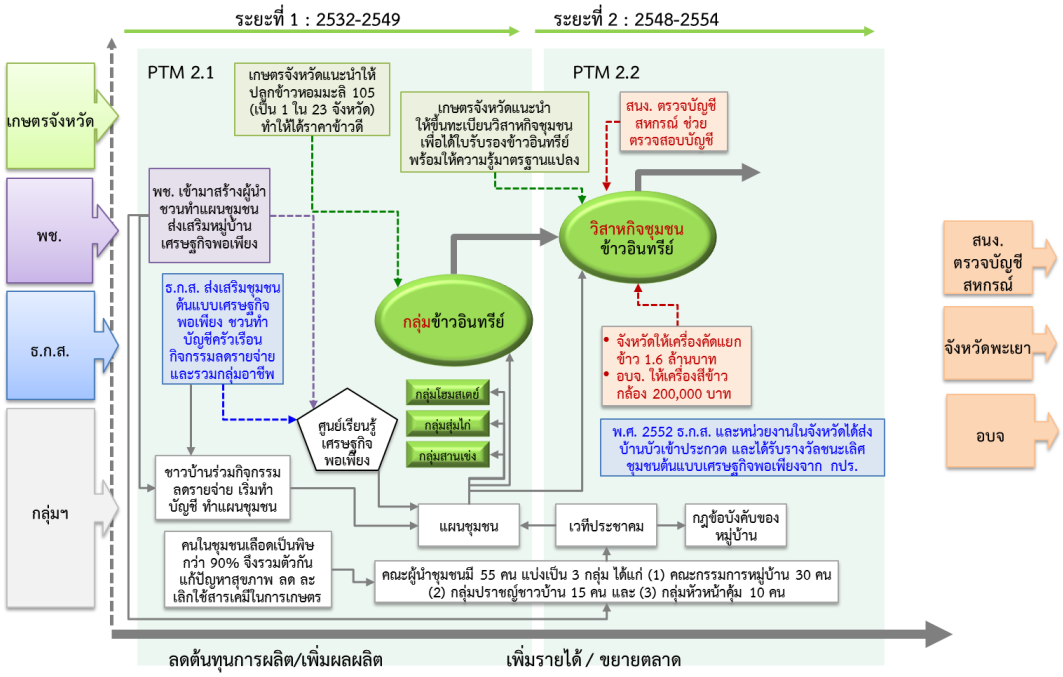
นอกจากนี้ กลุ่มได้มีการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ข้าวเพื่อเพิ่มมูลค่า เช่น กล่องข้าวมงคล 9 ประการ ที่นำข้าว 9 ชนิด บรรจุในกล่อง พร้อมทั้งมีการปลุกเสกข้าวร่วมด้วย ซึ่งขายได้ในราคาสูง คือ 199 บาท

ในปัจจุบัน คนในชุมชนบ้านบัวมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น โดยในมิติของหนี้สิน พบว่า หนี้ของชาวบ้านบัวเป็นหนี้ที่ดี การชำระหนี้คืนกองทุนหมู่บ้านไม่ประสบปัญหา ทั้งนี้เงินในกองทุนหมู่บ้านของชุนชนบ้านบัวมีอยู่ 3,000,000 บาท โดยจะคิดดอบเบี้ยเงินกู้ที่ร้อยละ 6 เมื่อมีกำไรส่วนต่างจะนำเงินมาปันผลให้แก่สมาชิก รวมถึงการจัดสรรทำกิจกรรมสาธารณประโยชน์

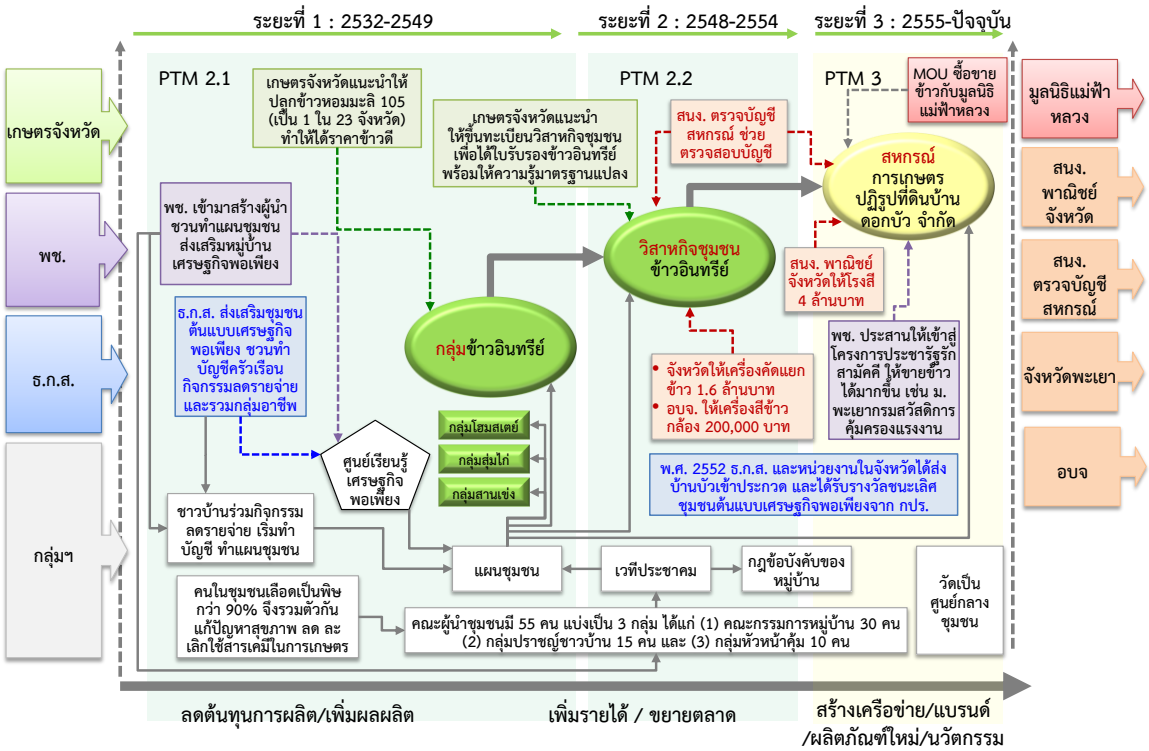
กิจกรรมต้านยาเสพย์ติด เป็นต้น และกรรมการจะได้ค่าตอบแทนร้อยละ 20 ของกำไรสุทธิ ขณะที่ดอกเบี้ยเงินฝากจะได้อยู่ที่ ร้อยละ 4



รูปที่ 6.51 กระบวนการรวมกลุ่ม ระยะที่ 1 :2532-2549



รูปที่ 6.52 กระบวนการรวมกลุ่ม ระยะที่ 2 : 2548-2554



รูปที่ 6.53 กระบวนการรวมกลุ่ม ระยะที่ 3 : 2555-ปัจจุบัน

6.6.2 จุดสำคัญที่พบจากการรวมกลุ่ม

<u>ขั้นตอนที่ 1</u> ตรวจสอบความพร้อมเพื่อการรวมกลุ่ม

- ***"ปัญหาสุขภาพของคนในชุมชน" เป็นจุดเริ่มต้นของการรวมกลุ่ม***

  ชุมชนบ้านบัวเริ่มจากรากฐานการรวมตัวเพื่อแก้ปัญหาสังคม ปัญหาสุขภาพของคนในชุมชนที่ 90% มีสารพิษตกค้างในเลือด เหตุการณ์นั้นทำให้ชุมชนตระหนักถึงความรุนแรงของปัญหา และใช้กระบวนการประชาคมเพื่อคิดหาสาเหตุของแต่ละเรื่องเพื่อให้เกิดการระเบิดจากข้างใน โดยชุมชนตั้งเป้าหมายร่วมกันว่าคุณภาพชีวิตและสุขภาพของคนในชุมชนต้องดีขึ้น โดยมีแนวคิดที่ไม่ใช้สารเคมี ปลูกทุกอย่างที่กิน กินทุกอย่างที่ปลูก

<u>ขั้นตอนที่ 2</u> สร้างความเข้าใจในสิทธิและหน้าที่และจัดสรรประโยชน์ให้เป็นธรรม

- ***มีเวทีประชาคมเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความเข้าใจและให้ชุมชนร่วมกันวางกติกา***

  ใช้ "บวร โมเดล" มาเป็นเครื่องมือในการสร้างความมีส่วนร่วมในชุมชน ใช้วัดเป็นเวทีประชาคม โดยมีกฎกติกาชัดเจนในการจัดสรรผลประโยชน์ให้กับคนในชุมชนอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม ทั้งคนที่ได้รับผลประโยชน์ทางตรงและทางอ้อม ทำให้ทุกคนในชุมชนอยู่ร่วมกันได้อย่างเป็นสุข

  มีการสร้างคณะทำงานที่จะพัฒนาเป็นแกนนำของหมู่บ้านอยู่ตลอดและมีการกระจายคณะทำงานไปในชุมชนเพื่อดูแลชุมชนอย่างทั่วถึง โดยมีการแบ่งโครงสร้างคณะทำงานออกเป็น 3 ได้แก่ ด้านปกครอง ด้านปราบปราม และด้านวัฒนธรรม

<u>ขั้นตอนที่ 3</u> พัฒนาโมเดลธุรกิจและระบบการจัดการกลุ่มให้ทันสมัย

- ***พัฒนาไปเป็นลำดับ ตามความพร้อมและศักยภาพของคนในชุมชน***

  มีการรวมกลุ่ม รวมใจ ก่อนทำเรื่องข้าว จักสาน และท่องเที่ยว และยกระดับจากกลุ่มเป็นวิสาหกิจชุมชนและเป็นสหกรณ์

  มีเป้าหมายและแผนการยกระดับมาตรฐานผลผลิตอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง

  มีการกำหนดพื้นที่นาข้าวอินทรีย์

  มีการกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกสมาชิกที่จะผลิตข้าวอินทรีย์

  มีการปรับแปลงนาของสมาชิกอย่างเป็นระบบตามขั้นตอนดังนี้ (1) ปีที่ 1 เริ่มปรับเปลี่ยนเป็นนาอินทรีย์ (2) ปีที่ 2 ปรับตามมาตรฐาน GAP (3) ปีที่ 3 เริ่มทำนาอินทรีย์ (4) ปีที่ 4 นาอินทรีย์ 80% (5) ปีที่ 5 นาอินทรีย์ 100%

- ***พัฒนาธุรกิจโฮมเตย์ให้เป็นของชุมชน***

  ชุมชนได้รับรางวัลหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงต้นแบบ ทำให้มีคณะศึกษาดูงานเข้ามาในชุมชนปีละกว่า 700-800 คณะ โดยนอกเหนือจากการที่ชุมชนจะเป็นศูนย์การเรียนรู้ ชุมชนได้ต่อยอดพัฒนาธุรกิจท่องเที่ยวโฮมสเตย์ เพื่อรองรับคณะศึกษาดูงานได้อย่างครบวงจร เป็นการสร้างรายได้เพิ่มให้กับชุมชนอีกทางหนึ่ง

<u>ขั้นตอนที่ 4</u> เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการขาย

- ***สร้างมูลค่าเพิ่มจากการผลิต "ข้าวอินทรีย์"***

  ชุมชนมีการรวมตัวกันจัดตั้งเป็นสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด ได้ผลิตข้าวอินทรีย์ออกจำหน่ายไปทั่วประเทศ โดยใช้ชื่อ "ข้าวอินทรีย์บ้านดอกบัว" มีผลิตภัณฑ์ข้าวอินทรีย์ ประกอบด้วย ข้าวหอมมะลิขาว จมูกข้าว ข้าวกล้องหอมมะลิ ข้าวลืมผัว ข้าวเหนียวเขี้ยวงู และข้าวไรซ์เบอรรี่ ได้ในราคากิโลกรัมละ 55-60 บาท ซึ่งสูงกว่าราคาข้าวทั่วไป อีกทั้งยังขึ้นทะเบียนเป็นสินค้าโอทอปส่งออกจำหน่ายไปทั่วประเทศ

  กลุ่มได้มีการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ข้าวเพื่อเพิ่มมูลค่า เช่น กล่องข้าวมงคล 9 ประการ ที่นำข้าว 9 ชนิด บรรจุในกล่อง พร้อมทั้งมีการปลุกเสกข้าวร่วมด้วย ซึ่งขายได้ในราคาสูง คือ 199 บาท

<u>ขั้นตอนที่ 5</u> กระตุ้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทุกขั้นตอนหลักของกลุ่ม

- ***ผู้นำใช้กระบวนการชุมชนที่เข้มแข็งและต่อเนื่อง***

  มีกิจกรรมในชุมชนอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เช่น การตรวจเลือดของคนในชุมชนทุกเดือน ตรวจสุขลักษณะของทุกบ้านในชุมชน รวมทั้งมีการประชุมหมู่บ้านทุกเดือนโดยหัวหน้าคุ้มและสมาชิกเข้าร่วมอย่างพร้อมเพรียง

<u>ขั้นตอนที่ 6</u> ส่งเสริมการใช้ฐานข้อมูลและองค์ความรู้ เพื่อปรับปรุงการบริหารกลุ่ม

- ***มีการใช้ความรู้ใหม่มาเป็นฐานในการพัฒนาชุมชนอย่างต่อเนื่อง***

  ผู้นำแสวงหาความรู้อยู่ตลอดเวลาและสนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดความรู้สู่คนในชุมชน

มีการสร้างและพัฒนากลุ่มแกนนำให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในแต่ละด้านให้สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาของชุมชน

<u>ขั้นตอนที่ 7</u> สร้างทักษะการทำงานร่วมกับหน่วยงาน ให้ตรงจุดสำคัญและต่อเนื่อง

- ***มีการบริหารจัดการการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ***

  ชุมชนรู้ความต้องการของตนเองและรู้ว่าหน่วยงานใดจะสนับสนุนในเรื่องใดได้ พร้อมทั้งจัดลำดับและเตรียมความพร้อมในการพัฒนาของชุมชนในแต่ละขั้น

6.7 ชุมชนบ้านบางพลับ จังหวัดสมุทรสงคราม

6.7.1 รูปแบบและกระบวนการรวมกลุ่ม

กลุ่มผู้ผลิตส้มโอพันธุ์ขาวใหญ่ ตำบลบางพรหม มีการรวมกลุ่มในรูปแบบของ “กลุ่มอาชีพ” ซึ่งมีสำนักงานเกษตรจังหวัดเป็นหน่วยงานสนับสนุนหลัก และมีหน่วยงานสนับสนุนรองหลายหน่วยงาน ได้แก่ สำนักพัฒนาชุมชนจังหวัด, ททท. สำนักงานสมุทรสงคราม, สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)

ผู้ริเริ่มการจัดตั้งกลุ่ม คือ ครูสมทรง แสงตะวัน ผู้นำชุมชนบ้านบางพลับ และผู้นำเกษตร 3-4 คนที่จับเข่าหารือเกี่ยวกับปัญหาที่คนในพื้นที่ประสบร่วมกันจากการถูกกดราคาผลผลิต ต่อมา ได้จัดตั้ง “กลุ่มผู้ผลิตส้มโอพันธุ์ขาวใหญ่ ตำบลบางพรหม” โดยสมาชิกเริ่มต้น รวม 57 ราย มีพื้นที่ปลูกส้มโอ กว่า 300 ไร่ โดยทางกลุ่มมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มคุณภาพผลผลิต สร้างราคาที่ยุติธรรม และใช้ประโยชน์จากภูมิปัญญาท้องถิ่น

ประเด็น	รายละเอียด
ประเภทกลุ่ม	• กลุ่มผู้ผลิตส้มโอพันธุ์ขาวใหญ่ ตำบลบางพรหม
หน่วยงานสนับสนุนหลัก	• สำนักงานเกษตรจังหวัด
หน่วยงานสนับสนุนรอง	• สำนักพัฒนาชุมชนจังหวัด, ททท. สำนักงานสมุทรสงคราม, สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)
สาเหตุของการรวมกลุ่ม	• ส้มโอถูกกดราคาจากพ่อค้าคนกลาง
ผู้ริเริ่มจัดตั้งกลุ่ม	• ครูสมทรง แสงตะวัน ผู้นำชุมชนบ้านบางพลับ
องค์ประกอบของสมาชิก	• เริ่มจากผู้นำชุมชนและสมาชิกเริ่มต้น รวม 57 ราย มีพื้นที่ปลูกส้มโอ กว่า 300 ไร่
วัตถุประสงค์ของกลุ่ม	• เพื่อเพิ่มคุณภาพผลผลิต สร้างราคาที่ยุติธรรม และใช้ประโยชน์จากภูมิปัญญาท้องถิ่น

รูปที่ 6.54 รูปแบบการรวมกลุ่มในชุมชนบ้านบางพลับ จังหวัดสมุทรสงคราม

กระบวนการรวมกลุ่มในชุมชนบ้านบางพลับ มี 2 ระยะ ได้แก่ (1) ช่วงปี 2514-2523 เตรียมความพร้อมก่อนตั้งกลุ่ม และ (2) ช่วงปี 2524-ปัจจุบัน ริเริ่มก่อตั้งกลุ่ม

ระยะที่ 1 : 2514 – 2523 เตรียมความพร้อมก่อนตั้งกลุ่ม

ในอดีตเกษตรกรในชุมชนบ้านบางพลับต้องเผชิญปัญหาการถูกกดราคาสินค้าจากพ่อค้าคนกลางเพราะมีการผูกขาด ซึ่งทำให้เกิดความเจ็บช้ำน้ำใจที่ไม่สามารถตั้งราคาสินค้าได้เอง นอกจากนั้นยังมีปัญหาเรื่องการหวงองค์ความรู้ทางการเกษตร ไม่เผยแพร่ให้ผู้อื่นทราบ ซึ่งยังเป็นการทำเกษตรที่ใช้สารเคมี ทำให้ผลผลิตที่ออกมาขาดคุณภาพ

ครูสมทรง แสงตะวัน ผู้นำชุมชนบ้านบางพลับ ได้ริเริ่มพูดถึงการรวมกลุ่มในขณะที่มีการประชุมผู้ปกครองที่โรงเรียน เพื่อแนะนำถึงการรวมกลุ่มของเกษตรกรที่จะได้รับความช่วยเหลือจากภาครัฐ ทั้งนี้ เพราะเห็นว่าการรวมกลุ่มจะช่วยให้ได้องค์ความรู้และสามารถแก้ไขปัญหาที่เผชิญอยู่ โดยเฉพาะการเสียเปรียบพ่อค้าคนกลาง

หลังจากได้ใช้เวลากว่า 6 ปี ในการชักชวนคนในชุมชนให้เกิดการรวมกลุ่ม แต่ไม่ประสบผลสำเร็จมากนัก ครูสมทรงจึงคิดที่จะเริ่มลงมือทำให้ชุมชนเห็นเป็นตัวอย่างก่อนว่าการทำการเกษตรโดยไม่ใช้สารเคมีและการรวมลุ่มนั้นจะเป็นประโยชน์กับชุมชน ดังนั้น ในปี พ.ศ. 2520 ครูสมทรง เริ่มซื้อที่ดิน รวม 7 ไร่ เพื่อเริ่มทำการเกษตรที่ไม่ใช้สารเคมี โดยเริ่มจากการปลูกส้มโอพันธุ์ขาวใหญ่ ซึ่งเป็นพันธุ์พื้นถิ่นของจ.สมุทรสงคราม จำนวน 300 ต้น แต่เกษตรกรในพื้นที่ส่วนใหญ่ในขณะนั้นไม่นิยมปลูกส้มโอพันธุ์ขาวใหญ่เพราะมีอัตราให้ผลผลิตต่อปีต่ำเพียงต้นละประมาณ 25 ลูก ย่างไรก็ตาม นายสมทรง เห็นว่าส้มโอพันธุ์ขาวใหญ่นั้นจะมีจุดเด่นเรื่องของรสชาติ และความสามารถในการทนทานต่อโรค และทำการปลูกเป็นตัวอย่างให้คนในชุมชนได้เห็น

ครูสมทรงได้ศึกษาหาความรู้และนำมาทดลองเพื่อให้ส้มโอออกดอกดี ซึ่งจากการหาความรู้ ทดลอง และสังเกตพบว่าหากต้องการให้ส้มโอออกดอกจะต้องไม่รดน้ำโดยการปิดน้ำไม่ให้เข้าร่องสวนเมื่อส้มโอเกิดความเฉาจึงเริ่มรดน้ำเพื่อให้เกิดใบอ่อนซึ่งจะทำให้หลังจากนั้นอีก 8 เดือน สามารถเก็บเกี่ยวได้เมื่อทดลองเป็นที่เรียบร้อยจึงเห็นว่าสามารถทำให้ส้มโอออกผลผลิตได้ตามต้องการ จากนั้น มีการพัฒนารสชาติส้มโอให้มีความหวานโดยใช้ขี้แดดนาเกลือซึ่งมีที่มาจากในอดีตบิดาของครูสมทรงเคยนำเกลือดำที่ไม่สามารถรับประทานได้มาใส่ในสวนที่ปลูกมะพร้าวและส้มโอ โดยบอกว่าจะทำให้ผลผลิตสูงและมีรสชาติดี นอกจากนั้นครูสมทรงได้ทดลองในการนำขี้แดดนาเกลือซึ่งเป็นเกลือที่เกิดจากซากแพลงตอนของสัตว์ทะเลขนาดเล็กที่ตายแล้วและตกผลึกเป็นแผ่นเขียวมาใช้ในสวนซึ่งเป็นดินกร่อย ทำให้ผลไม้มีรสชาติหวาน

เมื่อประสบความสำเร็จในการทดลองได้เป็นคนแรก ครูสมทรงจึงคิดต่อว่าควรจะทำให้ผลผลิตออกมาในช่วงเทศกาล เช่น เทศกาลตรุษจีน สารทจีน สงกรานต์และปีใหม่ หากสามารถให้ผลผลิตออกมาได้ในช่วงเวลาดังกล่าวได้จะทำให้เกษตรกรสามารถตั้งราคาผลผลิตเองได้ เพราะมีความต้องการซื้อในปริมาณมาก เมื่อคิดและลงมือทำจนประสบผลสำเร็จสามารถชำระหนี้สินหมดในเวลา 2 ปี ทำให้ชาวบ้านรายอื่นให้ความสนใจอย่างกว้างขวาง และเริ่มสนใจที่จะหันมาปลูกส้มโอพันธุ์ขาวใหญ่ตามวิธีการของครูสมทราง

ระยะที่ 2 : 2524-ปัจจุบัน ริเริ่มก่อตั้งกลุ่ม

ผลจากความสำเร็จในการทำการเกษตรแบบไม่ใช้สารเคมมีของครูสมทรงทำให้ชาวบ้านหันมาสนใจและเข้ามาสอบถามและขอซื้อกิ่งพันธุ์ส้มโอจากครูสมทรงไปปลูกซึ่งทำให้

เป็นจุดเริ่มต้นที่นายสมทรงได้ชักชวนให้ชาวบ้านมารวมกันเป็นกลุ่มเพื่อจะได้ส่งเสริมอบรมให้ความรู้ จึงเกิดการรวมกลุ่มกันได้เป็นกลุ่มแรกของจังหวัดสมุทรสงคราม

กลุ่มผู้ผลิตส้มโอพันธุ์ขาวใหญ่ ตำบลบางพรหม มีเป้าหมายพื้นฐานเพื่อจะทำให้เกิดความสามัคคีขึ้นในชุมชน โดยเมื่อรวมกลุ่มแล้วจะต้องมีการประชุมเป็นประจำทุกเดือน สมาชิกต้องยอมรับในกฎกติกาที่ตั้งเอาไว้ และมีการดำเนินงานในรูปของคณะกรรมการ โดยเริ่มแรกของการรวมกลุ่มเกิดจากคนที่มีใจและประกอบอาชีพเหมือนกัน เริ่มจากเพียงคน 3-4 คน ที่ปลูกส้มโอและที่มีปัญหาการถูกกดราคาผลผลิตเช่นกัน จึงได้มาพูดคุยปรึกษาหารือเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาโดยสามารถตั้งราคาขายได้เอง ในปี พ.ศ. 2524 ตั้งกลุ่มได้สำเร็จและใช้ชื่อว่า “กลุ่มผู้ผลิตส้มโอพันธุ์ขาวใหญ่ ตำบลบางพรหม” มีการเก็บค่าสมาชิกแรกเข้ารายละ 100 บาท มีสมาชิกเริ่มต้น รวม 57 ราย มีพื้นที่ปลูกส้มโอ กว่า 300 ไร่ โดยมีจุดเน้น 3 ประการ คือ “คุณภาพ คุณธรรม และคุณประโยชน์” เป็นเงื่อนไขให้สมาชิกที่จะเข้าร่วมต้องยอมรับ โดยจุดเน้นเรื่องคุณภาพนั้น คือ ความสามารถในการเก็บเกี่ยวเมื่อเวลาครบ 8 เดือน จุดเน้นเรื่องคุณธรรม คือ การประกันได้ว่าผลผลิตมีคุณภาพ หากผู้ซื้อไม่สามารถทานส้มโอที่ซื้อไปได้จะต้องรับคืน มีการบอกที่มาที่ไปของส้มโอในแต่ละสวน และจะต้องไม่ใช้สารเคมี แต่ให้ใช้ปุ๋ยคอก ปุ๋ยหมัก และขี้แดดนาเกลือ เพราะมีธาตุโพแทสเซียมสูง

เมื่อเกิดการรวมกลุ่มขึ้นทำให้มีการนำผลผลิตมารวมกันขาย โดยครูสมทรงเป็นตัวแทนกลุ่มไปติดต่อพ่อค้ามารับซื้อผลผลิต ซึ่งด้วยคุณภาพของส้มโอที่ดีทำให้มีการสั่งซื้อเข้ามาในปริมาณกว่า 10 ตันต่อครั้งเพื่อส่งออกไปยังต่างประเทศ และกลุ่มมีการพูดคุยเพื่อกำหนดราคาขายร่วมกันคือ ที่ราคากิโลกรัมละ 80 บาท ทั้งนี้ เคยมีผู้ให้ราคาซื้อสูงกว่าราคาที่ตั้งเอาไว้ถึง 3 เท่า เพื่อนำไปขายให้ต่างประเทศ แต่กลุ่มได้ประชุมกันและสรุปว่าจะไม่ขายแม้จะได้ราคาดีกว่าเพราะต้องการให้คนไทยได้บริโภค

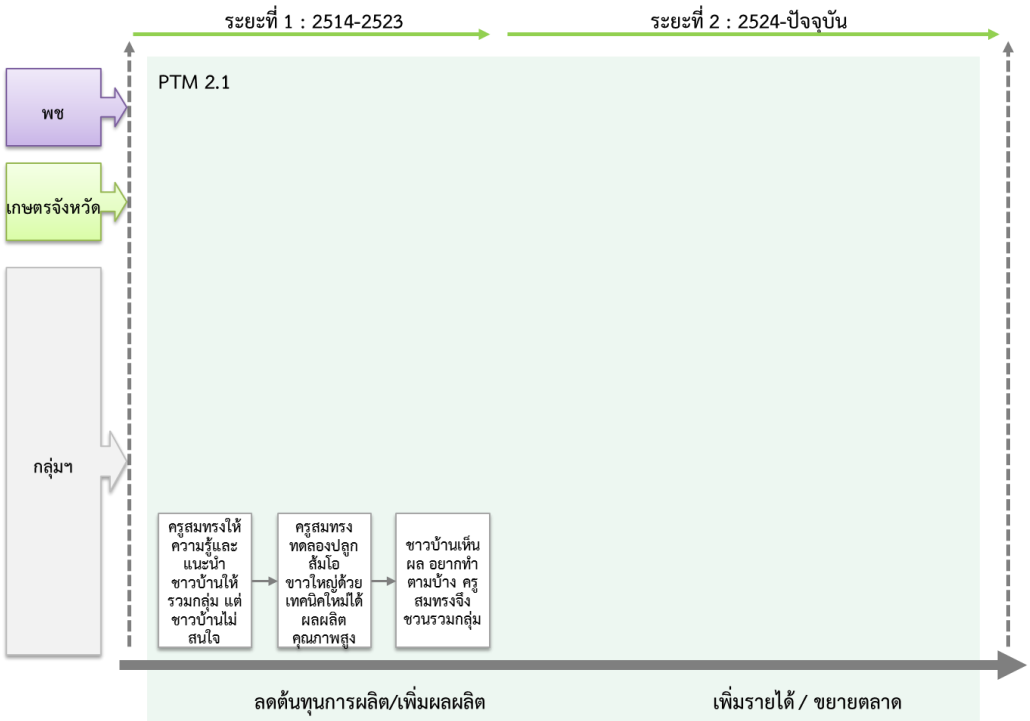
กลุ่มผู้ผลิตส้มโอพันธุ์ขาวใหญ่ ตำบลบางพรหม มีการกำหนดกติการในการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน และหากมีผู้ต้องการสมัครเข้ามาร่วมกลุ่ม สมาชิกเดิมจะต้องให้การยอมรับเพื่อป้องกันปัญหาเรื่องการแสวงหาผลประโยชน์ ซึ่งทางกลุ่มมีรายได้รวมกว่า 10 ล้านบาทต่อปี ทั้งนี้ ความสัมพันธ์ในกลุ่มที่เกิดขึ้นจะดำเนินในลักษณะของสัญญาใจ ไม่มีการนำเงินมารวมไว้เป็นกองกลาง ไม่มีกองทุน แต่ในกรณีที่มีความจำเป็นต้องรวมเงินกันสมาชิกจะให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี สำหรับการบริหารจัดการของสมาชิกจะแยกกันจัดการแต่หากสมาชิกเกิดความเดือดร้อนขึ้นจะมีกลุ่มสัจจะออมทรัพย์ที่เป็นกลไกช่วยเหลือได้ โดยมีสมาชิกรวมกว่า 100 คน นอกจากนี้ การบริหารจัดการกลุ่มในปัจจุบันจะเปิดกว้างในเรื่องการขายผลผลิตทางการเกษตรที่สมาชิกสามารถจัดการได้เอง โดยมีกิจกรรมที่เกิดขึ้นจะมีการประชุมเพื่อถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ รวมถึงร่วมกันแก้ไขปัญหา เป็นประจำทุกวันจันทร์สิ้นเดือน เวลาประมาณ 18.00 น. นอกจากนี้ จะมีเรียกประชุมด่วนในกรณีที่เกิดปัญหา เช่น ในปี พ.ศ. 2559 เกิดปัญหาแมลงวันทองระบาด ได้มีการเรียกประชุมกลุ่มเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหา ซึ่งได้ประสานให้ทางสำนักเกษตรเข้ามาช่วยเหลือ

หน่วยงานภาครัฐเริ่มเข้ามาให้การสนับสนุนตั้งแต่ประมาณปี พ.ศ. 2524 เป็นต้นมา โดยเริ่มจากสำนักงานเกษตรจังหวัด เนื่องจากกลุ่มได้ขอสนับสนุนด้านองค์ความรู้ โดยเฉพาะการยกระดับคุณภาพของผลผลิต ตามมาด้วยพัฒนาชุมชนที่ช่วยพัฒนาบรรจุภัณฑ์เพื่อให้เกิด

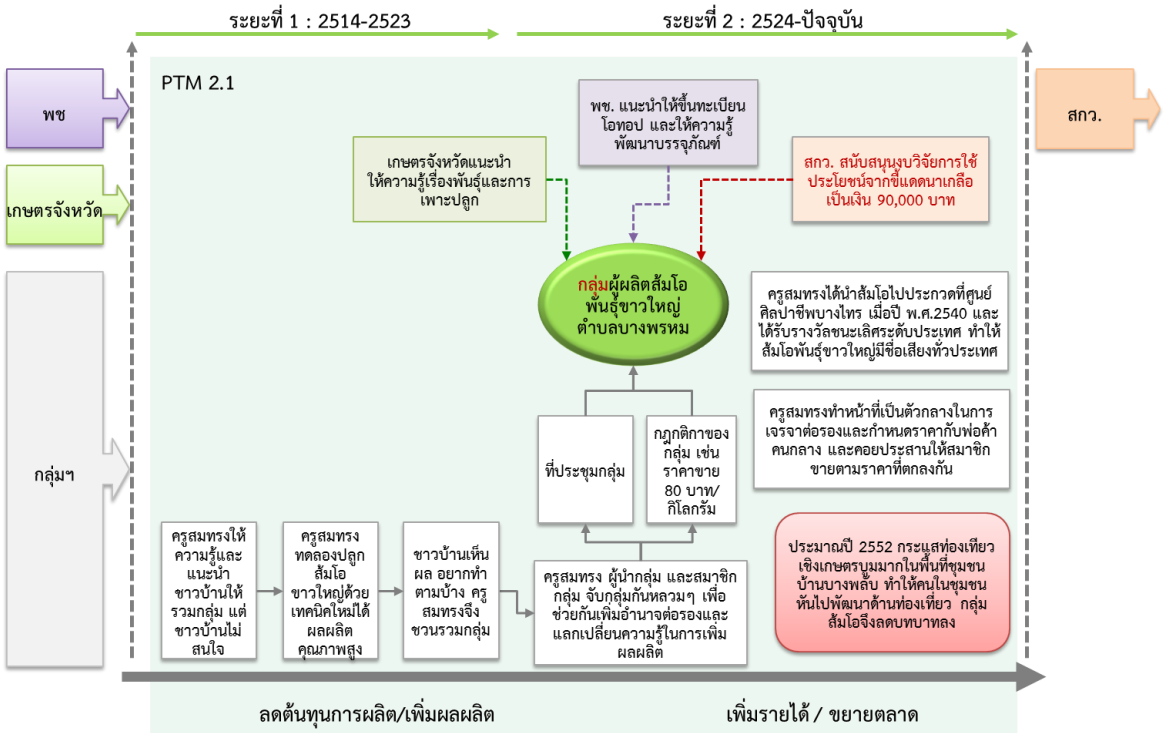
มูลค่าเพิ่ม รวมถึงต่อยอดเพื่อให้เป็นสินค้าโอทอป ขณะที่ ททท. ได้ส่งเสริมให้เป็นชุมชนท่องเที่ยวเชิงการเกษตร และมีการส่งประกวดและได้รับรางวัลอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทย (Thailand Tourism Awards) ซึ่งได้รับรางวัลในระดับยอดเยี่ยมติดต่อกันมาถึง 5 สมัย ทำให้มีนักท่องเที่ยวเข้ามาในพื้นที่มาแล้วถึง 7 ปี ทั้งนี้ การช่วยเหลือของหน่วยงานภาครัฐ ส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของการให้ความรู้ พาไปศึกษาอบรม และจะมาเยี่ยมเยือนบ้าง โดยทางพัฒนาชุมชนเคยเข้ามาสนับสนุนเรื่องบรรจุภัณฑ์ การสร้างเรื่องราวของสินค้า เพื่อทำให้เพิ่มราคาขาย แต่ครูสมทรงเห็นว่าไม่มีความจำเป็นเนื่องจากสินค้าที่ผลิตมีคุณภาพดีและสามารถขายได้ราคาตามที่ต้องการอยู่แล้ว และจากการที่เคยไปศึกษาดูงานที่ญี่ปุ่นจึงคิดว่าหากต้องการบริโภคสินค้าต้องมาซื้อถึงสถานที่ผลิต ซึ่งเป็นการขายเรื่องราวของสินค้า

ครูสมทรงได้นำส้มโอไปประกวดที่ศูนย์ศิลปาชีพบางไทร จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เมื่อปี พ.ศ.2540 และได้รับรางวัลชนะเลิศระดับประเทศ ทำให้ส้มโอพันธุ์ขาวใหญ่มีชื่อเสียงทั่วประเทศ หลังจากนั้นสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ได้สนับสนุนงบประมาณสำหรับทำวิจัยการใช้ประโยชน์จากขี้แดดนาเกลือ เป็นเงิน 90,000 บาท ซึ่งได้รับรางวัลวิจัยในระดับดีเด่น เพราะทำให้ทราบว่าขี้แดดนาเกลือมีสารอาหารสำหรับพืชในปริมาณสูง โดยเฉพาะโพแทสเซียม นอกจากนั้นยังส่งผลให้ชาวนาเกลือสามารถขายขี้แดดนาเกลือได้ในราคากิโลกรัมละ 2 บาท ปัจจุบันกลุ่มนาเกลือสามารถทำเงินได้เงินมากว่า 10 ล้านบาท นอกจากนั้นกลุ่มนาเกลือยังได้กลายมาเป็นเครือข่ายกับกลุ่มของนายสมทรงและผลวิจัยการทำขี้แดดนาเกลือยังขยายต่อไปยังกลุ่มบ้านแพ้วในการนำขี้แดดนาเกลือไปใส่ในสวนมะพร้าวน้ำหอมและสวนแก้วมังกร

เมื่อกลุ่มผู้ผลิตส้มโอรวมกันได้อย่างประสบความสำเร็จเป็นกลุ่มแรกของจังหวัดสมุทรสงครามจึงเป็นตัวอย่างให้เกิดกลุ่มอื่นๆ ตามมาอีกกว่า 18 กลุ่ม ซึ่งกลุ่มต่างๆ เหล่านี้ต้องการจะมาเข้าร่วมกับกลุ่มของครูสมทรง แต่ด้วยข้อจำกัดของจำนวนสมาชิกที่จะมีมากเกินไปจึงไม่สามารถรวมกลุ่มทั้งหมดได้ ทางครูสมทรงจึงไปเป็นวิทยากรให้กับกลุ่มต่างๆ เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ต่างๆ ในการรวมกลุ่มและการดำเนินงานต่างๆ แทน



รูปที่ 6.55 กระบวนการรวมกลุ่ม ระยะที่ 1 :2514-2523



รูปที่ 6.56 กระบวนการรวมกลุ่ม ระยะที่ 2 : 2524-ปัจจุบัน

6.7.2 **จุดสำคัญที่พบจากการรวมกลุ่ม**

<u>ขั้นตอนที่ 1</u> ตรวจสอบความพร้อมเพื่อการรวมกลุ่ม

- ***"ส้มโอถูกกดราคา" เกษตรกรขาดอำนาจต่อรอง***

  จุดเริ่มต้นของการรวมกลุ่มมาจากการที่ส้มโอถูกกดราคา ผลผลิตเป็นพันธุ์พื้นเมืองที่คุณภาพยังไม่โดดเด่น เกษตรกรไม่สามารถต่อรองราคาได้ มีผู้นำที่ลุกขึ้นมาชักชวนคนที่ทำเกษตรในพื้นที่เพื่อให้เกิดการรวมกลุ่มเพื่อรวบรวมผลผลิตและต่อรองราคากับผู้ซื้อได้

- ***กลุ่มไม่มีทักษะและประสบการณ์ในการบริหารจัดการด้านการเงิน***

  กลุ่มไม่มีทักษะและประสบการณ์ในการบริหารจัดการด้านการเงิน เช่น กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต ดังนั้นกลุ่มจึงมีการรวมตัวกันอย่างหลวมๆ ในลักษณะกลุ่มสัญญาใจ กลุ่มเครือข่ายที่ไม่มีการบริหารจัดการร่วมกัน ไม่เกิดความเป็นเจ้าและไม่มีภาระหน้าที่ต่อกัน

<u>ขั้นตอนที่ 2</u> สร้างความเข้าใจในสิทธิและหน้าที่และจัดสรรประโยชน์ให้เป็นธรรม

- ***สถานะกลุ่มเป็นเสมือนเครือข่ายแลกเปลี่ยนความรู้ของชาวสวนส้มโอในพื้นที่ ไม่ได้มีการดำเนินการในรูปแบบกลุ่ม (รวมซื้อ-รวมขาย)***

  สมาชิกไม่เห็นความจำเป็นของการรวมกลุ่ม เพราะสมาชิกสามารถตกลงซื้อขายได้โดยตรงกับผู้ซื้อโดยไม่ต้องอิงกลุ่ม กลุ่มจึงเป็นเสมือนแหล่งความรู้และที่ปรึกษาในกระบวนการผลิตส้มโอให้มีคุณภาพ ไม่มีการบริหารจัดการร่วมกันแต่อย่างใด

<u>ขั้นตอนที่ 3</u> พัฒนาโมเดลธุรกิจและระบบการจัดการกลุ่มให้ทันสมัย

- ***ปรับปรุงคุณภาพผลผลิตให้ตรงกับความต้องการของตลาด***

  ผู้นำริเริ่ม ทดลอง ลงมือทำเป็นตัวอย่างจนเห็นผลลัพธ์จริง โดยปรับปรุงคุณภาพส้มโอให้มีเมล็ดน้อยลง มีรสหวานมากขึ้น ปรับการผลิตเป็นเกษตรอินทรีย์ รวมถึงใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น คือ ขี้แดดนาเกลือ มาปรับปรุงคุณภาพดินเพื่อให้ส้มโอมีรสชาติหวานขึ้น หรือวางแผนการผลิตให้ออกนอกฤดูหรือช่วงเทศกาลเพื่อให้ได้ราคาสูง โดยใช้เทคนิคการแกล้งดินและแกล้งต้นไม้ (1 เดือนก่อนหน้าไม่รดน้ำ)

- ***มีการกำหนดหลักการดำเนินการร่วมกัน***

  มีการกำหนดข้อตกลงร่วมกันในกลุ่มผู้ผลิตส้มโอว่าจะต้องดำเนินการตามหลัก ดังนี้ (1) ผลผลิตต้องมีคุณภาพ ต้องเก็บเกี่ยวอายุ 8 เดือน (2) ผู้ผลิตต้องมีคุณธรรม และ (3) ผู้ผลิตต้องไม่ใช้สารเคมีทุกชนิด

- ***ไม่มีความรู้และการเตรียมความพร้อมในการทำธุรกิจท่องเที่ยววิถีชุมชน***

  ชุมชนได้รับรางวัล Thailand Tourism Award ทำให้เป็นที่รู้จักของนักท่องเที่ยวมากขึ้น ในขณะที่ชุมชนไม่มีแผนในการดำเนินการเกี่ยวกับโฮมสเตย์ของชุมชน ทำให้ต่างคนต่างทำ ไม่มีกติกาในการบริหารจัดการโฮมสเตย์ของชุมชน ทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจในกลุ่มและอาจก่อให้เกิดปัญหาในระยะยาวได้

<u>ขั้นตอนที่ 4</u> เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการขาย

- *N/A*

<u>ขั้นตอนที่ 5</u> กระตุ้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทุกขั้นตอนหลักของกลุ่ม

- *N/A*

<u>ขั้นตอนที่ 6</u> ส่งเสริมการใช้ฐานข้อมูลและองค์ความรู้ เพื่อปรับปรุงการบริหารกลุ่ม

- *N/A*

<u>ขั้นตอนที่ 7</u> สร้างทักษะการทำงานร่วมกับหน่วยงาน ให้ตรงจุดสำคัญและต่อเนื่อง

- *N/A*

6.8 หมู่บ้านคีรีวง จังหวัดนครศรีธรรมราช

6.8.1 รูปแบบและกระบวนการรวมกลุ่ม

กลุ่มแรกๆ ในหมู่บ้านคีรีวง มีการรวมกลุ่มในรูปแบบของ “ชมรมท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์” ซึ่งมีมูลนิธิโกมลคีมทองเป็นหน่วยงานสนับสนุนหลัก ส่วนหน่วยงานภาครัฐไม่พบว่ามีบทบาทในการสนับสนุนมากนัก ที่เข้ามามากกว่าหน่วยงานอื่นๆ คือ ททท.

ผู้ริเริ่มการจัดตั้งกลุ่ม คือ ผู้นำชุมชน 36 คน ที่ผ่านการอบรมโรงเรียนผู้นำของลนิธิโกมลคีมทอง ซึ่งในระยะแรกมีสมาชิกที่เข้าร่วมชมรมท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ จำนวน 40 ราย โดยทางกลุ่มมีวัตถุประสงค์ 4 ด้านด้วยกัน ได้แก่ (1) รณรงค์สร้างจิตสำนึกในการอนุรักษ์ธรรมชาติ (2) ให้ชาวบ้านได้รู้จักการบริหารจัดการชุมชน (3) อนุรักษ์ประเพณีวัฒนธรรมไม่ให้เปลี่ยนแปลง และ (4) ให้นักท่องเที่ยวที่เข้ามาในคีรีวงได้เข้ามาศึกษาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับคนในหมู่บ้าน

ประเด็น	รายละเอียด
ประเภทกลุ่ม	• ชมรมท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ กลุ่มอาชีพ (กลุ่มโฮมสเตย์ กลุ่มผ้ามัดย้อมสีธรรมชาติ กลุ่มลูกไม้ กลุ่มใบไม้)
หน่วยงานสนับสนุนหลัก	• มูลนิธิโกมลคีมทอง
หน่วยงานสนับสนุนรอง	• ททท.
สาเหตุของการรวมกลุ่ม	• ภัยพิบัติดินโคลนถล่มหมู่บ้าน จึงต้องฟื้นฟูและพัฒนาสู่การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม
ผู้ริเริ่มจัดตั้งกลุ่ม	• 2536 ผู้นำและสมาชิกชุมชน 40 ราย รวมตัวกันจัดตั้ง “ชมรมท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์”
องค์ประกอบของสมาชิก	• 2536 ผู้นำและสมาชิกชุมชน 40 ราย • ปี 2560 ชมรมท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ยุติบทบาท สมาชิกแยกไปทำธุรกิจโฮมสเตย์ และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง
วัตถุประสงค์ของกลุ่ม	• รณรงค์สร้างจิตสำนึกในการอนุรักษ์ธรรมชาติ • ให้ชาวบ้านได้รู้จักการบริหารจัดการชุมชน • อนุรักษ์ประเพณีวัฒนธรรมไม่ให้เปลี่ยนแปลง • ให้นักท่องเที่ยวที่เข้ามาในคีรีวงได้เข้ามาศึกษาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับคนในหมู่บ้าน

รูปที่ 6.57 รูปแบบการรวมกลุ่มในหมู่บ้านคีรีวง

กระบวนการรวมกลุ่มในหมู่บ้านคีรีวง มี 3 ระยะ ได้แก่ (1) ช่วงปี 2523-2530 เตรียมความพร้อมก่อนตั้งกลุ่ม (2) ช่วงปี 2531-2550 ริเริ่มก่อตั้งกลุ่ม และ (3) ช่วงปี 2551-ปัจจุบัน กลุ่มดั้งเดิมสลายตัว เกิดกลุ่มย่อย

ระยะที่ 1 : 2523-2530 เตรียมความพร้อมก่อนตั้งกลุ่ม

หมู่บ้านคีรีวงสามารถสืบประวัติย้อนไปได้กว่า 300 ปี โดยทหารที่กลับจากสงครามเมืองไทรบุรี ได้นำครอบครัวผู้คนกลุ่มหนึ่งล่องเรือมาตามลำคลองท่าดี จนพบทำเลที่เหมาะสม มีภูเขา มีป่า มีแม่น้ำ 3 สาย จึงก่อตั้งชุมชนและให้ชื่อว่า “บ้านขุนน้ำ” วิถีชีวิตของผู้คนในอดีตพึ่งพากับการหาของป่า ล่าสัตว์ เก็บไม้ผล บรรทุกเรือล่องไปขายนำเงินมาแลกซื้อข้าวสาร กะปิ เกลือ กับผู้คนแถบปากพนัง หัวไทร เชียรใหญ่ จนถึงปากนคร ผลไม้ป่าที่มีคุณภาพก็ได้รับการคัดเลือกนำเมล็ดมาเพาะปลูกในป่าโดยการแผ้วถาง ปลูกแบบ “สมรม” ผสมผสานทั้งมังคุด ทุเรียน ลางสาด หมาก พลู จำปาดะ ไม้พื้นล่างเป็นพืชสมุนไพร ชุมชนก็เริ่มขยายตัว มีการสร้างวัด ณ บริเวณเจดีย์เก่า ให้ชื่อว่า วัดคีรีวง

ชุมชนคีรีวงประสบกับภัยต่าง ๆ มากมาย ทั้งภัยจากธรรมชาติ และภัยจากการเมืองการปกครอง ดังนี้ 1) ปี พ.ศ. 2505 จังหวัดนครศรีธรรมราชประสบวาตภัย ต่อเนื่องมาจากแหลมตะลุมพุก สวนไม้ผล บ้านเรือนเสียหายหมด 2) ช่วงปี พ.ศ. 2506 ผู้คนในคีรีวงถูกเพ่งเล็งจากทางการว่าเป็นคอมมิวนิสต์ ต้องเผชิญกับแรงกดดันอย่างมาก 3) ปีพ.ศ. 2518 คีรีวงประสบปัญหาอุทกภัยครั้งใหญ่สืบเนื่องมาจากทรัพยากรธรรมชาติที่ถูกทำลายจากการตัดไม้ทำลายป่าจากภัยต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทำให้มีปัญหาทางด้านเศรษฐกิจต่อเนื่องมา ประกอบกับระบบการผลิตของชุมชนถูกกดขี่โดยพ่อค้าคนกลาง อีกทั้งการส่งบุตรหลานไปเรียนต้องใช้เงินมาก ทำให้ต้องเสียที่ดินให้กับนายทุน ดังนั้น ในปี พ.ศ. 2523 ผู้นำชุมชนคีรีวงได้พยายามเสาะแสวงหาวิธีการ

ช่วยเหลือชาวบ้าน จนได้พบกับแนวทางกลุ่มสัจจะออมทรัพย์จากการพัฒนาชุมชนจึงได้นำมาริเริ่มในคีรีวง เริ่มจากสมาชิก 51 คน ทุนเริ่มต้น 35,000 บาท จนปัจจุบันมีทุนกว่า110 ล้านบาท

ต่อมาชุมชนได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเกิดเป็นหมู่บ้านอาสาพัฒนาป้องกันตนเอง มีการส่งหมู่บ้านเข้าประกวดซึ่งชนะตั้งแต่ระดับอำเภอ จังหวัด ภาค และในปีพ.ศ. 2529 ก็ชนะระดับประเทศ ทำให้มีผู้คนมากมายเข้ามาศึกษาดูงาน

ระยะที่ 2 : 2531-**2550 ริเริ่มก่อตั้งกลุ่ม**

ในปี พ.ศ. 2531 หมู่บ้านคีรีวงประสบเหตุน้ำป่าไหลหลาก น้ำป่าทะลักพร้อมดิน โคลน ทราย และไม้ซุงจากเทือกเขาหลวงไหลบ่ามาทับถมทำลายบ้านเรือน วัด โรงเรียน ชีวิตผู้คนล้มตาย เกิดความเสียหายมากมายซึ่งเป็นเหตุการณ์ประวัติศาสตร์ของประเทศไทย ชีวิตความเป็นอยู่ของราษฎร์ได้รับผลกระทบมาก ทางราชการได้แนะนำให้อพยพไปตั้งหมู่บ้านใหม่ในที่ที่ปลอดภัย แต่ราษฎรไม่ยอมโยกย้ายไปจากถิ่นเดิมของบรรพบุรุษ เพราะมีชีวิตผูกพันจนละทิ้งถิ่นฐานไม่ได้ จวบจนนายปราโมทย์ ไม้กลัด ได้เข้ามาสำรวจข้อมูลและมีความเห็นเช่นเดียวกับชาวบ้าน และได้นำความขึ้นกราบบังคมทูลต่อพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว จึงได้ทรงพระราชทานเงินมากกว่า 100 ล้านบาท เพื่อให้นำมาแก้ไขปัญหาในการป้องกันภัยพิบัติทางน้ำในระยะยาว

หลังเกิดวิกฤตในหมู่บ้านมูลนิธิโกมลคีมทองได้เข้ามาช่วยทำงานในพื้นที่และช่วยชุมชนคิดว่าถ้าคีรีวงจะอยู่รอดต้องทำอย่างไร ซึ่งจากการทำประชาคมกันในหมู่บ้านพบว่าถ้าจะอยู่รอดได้ต้องแก้ไขปัญหาและทำให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน การพัฒนาคนเป็นสิ่งสำคัญเป็นอันดับแรก ชุมชนคีรีวงได้เสนอโครงการฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติ ผ่านองค์กรพัฒนาเอกชนและสถานทูตออสเตรเลีย จนได้รับการสนับสนุนในวงเงิน 600,000 บาท ในปี พ.ศ. 2536 ได้เปิดโรงเรียนผู้นำเพื่อพัฒนาผู้นำทางสังคมทั้งผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้ง ผู้นำตามธรรมชาติ และเยาวชน มาฝึกอบรม 3 เดือน ฝึกทั้งการพูด การนำเสนอ การจับประเด็น การสื่อสาร การเขียนโครงการ การทำแผนชุมชน จริยธรรม ศีลธรรม คุณธรรม ตลอดจนการศึกษาดูงาน จากนั้น ให้ทุกคนกลับมาทำกิจกรรมต่อเนื่องในชุมชน มีผู้เข้าอบรมทั้งหมด 36 คน

หมู่บ้านคีรีวงได้มีทำแผนชุมชนเพื่อให้คนอยู่ร่วมกับป่า โดยวางหลักไว้ว่า (1) ต้องเอาวิถีชีวิตมาเป็นจุดขาย (2) เอาภูมิปัญญามาเป็นจุดขาย และ (3) เอาวัตถุดิบที่มีในชุมชนมาเป็นจุดขาย โดยไม่กระทบสิ่งแวดล้อม ซึ่งนำไปสู่การเกิดเป็นกลุ่มอาชีพขึ้นมา

สำหรับการจัดการด้านการท่องเที่ยว ภายหลังจากที่ทราบว่าการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) จะประกาศให้หมู่บ้านคีรีวงเป็นแหล่งท่องเที่ยว หมู่บ้านจึงได้มีการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการนักท่องเที่ยวโดยการจัดตั้งชมรมท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ขึ้นมาในปี พ.ศ. 2536 โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้ (1) รณรงค์สร้างจิตสำนึกในการอนุรักษ์ธรรมชาติ (2) ให้ชาวบ้านได้รู้จักการบริหารจัดการชุมชน (3) อนุรักษ์ประเพณีวัฒนธรรมไม่ให้เปลี่ยนแปลง และ (4) ต้องการให้นักท่องเที่ยวที่เข้ามาในคีรีวงได้เข้ามาศึกษาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับคนในหมู่บ้าน ซึ่งในขณะนั้นมีสมาชิกเข้าร่วม 40 ครัวเรือน โดยคัดเลือกจากครัวเรือนที่มีความพร้อมก่อน นอกจากนั้นยังชมรมฯ มีการพัฒนาสมาชิกขึ้นมาเป็นไกด์เพื่อนำเที่ยวในหมู่บ้าน มีการ

ดำเนินงานในรูปแบบของคณะกรรมการเป็นศูนย์กลางในการบริหารจัดการเรื่องการท่องเที่ยวในคีรีวง

ระยะที่ 3 : 2551-**ปัจจุบัน กลุ่มดั้งเดิมสลายตัว เกิดกลุ่มย่อย**

ในอดีต หมู่บ้านคีรีวงมีศูนย์ประสานงานกลางซึ่งเกิดขึ้นจากธนาคารเพื่อความร่วมมือระหว่างประเทศแห่งประเทศญี่ปุ่น (JBIC) และศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ได้เข้ามาดูงานในพื้นที่และเห็นว่าคีรีวงควรจะมีศูนย์ประสานงานกลางในการบริหารจัดการการท่องเที่ยวขึ้น ดังนั้นเจบิคและศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวจึงได้ให้งบประมาณเพื่อสร้างศูนย์ฯ ขึ้นมาและมีข้อกำหนดว่าห้ามให้หน่วยงานราชการเข้ามาดูแลอย่างเด็ดขาดชุมชนจะต้องดูแลด้วยชุมชนเอง ในปัจจุบันศูนย์ฯ ไม่ได้ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการประสานงานเรื่องการท่องเที่ยวอีกแล้วเนื่องจากสมาชิกแยกกันไปรับนักท่องเที่ยวเองโดยไม่ผ่านศูนย์ฯ และชมรมการท่องเที่ยว ปัจจุบันศูนย์ฯ ได้กลายเป็นศูนย์กลางในการขายสินค้าของคนในชุมชน ปัจจุบันมีนายทิมาทร ไชยบุญ เป็นผู้จัดการศูนย์ฯ มีพนักงานขายของซึ่งเป็นน้องสาวและภรรยาของนายทิมาทร และมีการบริหารงานโดยคณะกรรมการ

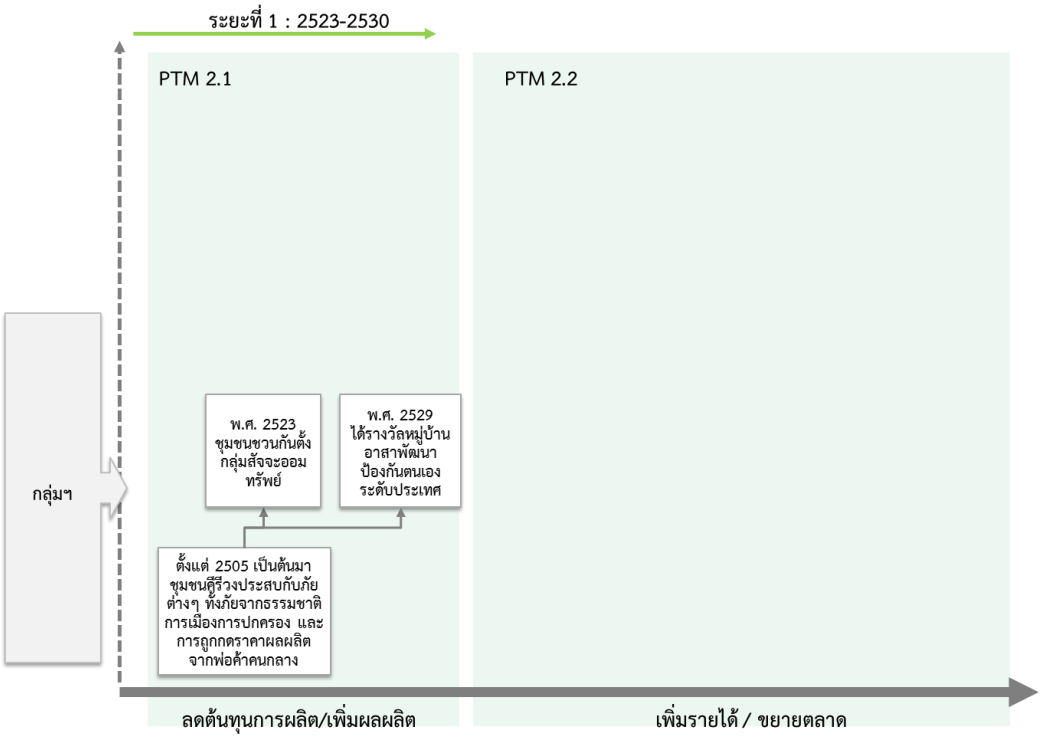
ในปัจจุบัน ไม่มีการดำเนินงานในรูปของชมรมการท่องเที่ยวคีรีวงอีกต่อไป เนื่องจากพอมีนักท่องเที่ยวเข้ามามากคนในหมู่บ้านเห็นโอกาสทางธุรกิจจึงเกิดการแตกตัวแยกไปทำกันเองโดยไม่สนใจชมรมฯ ทั้งนี้ กลุ่มชาวบ้านในคีรีวงที่ได้รับผลประโยชน์จากการท่องเที่ยวแบ่งเป็น 2 กลุ่มหลักๆ ได้แก่ โฮมสเตย์และกลุ่มที่สามารถขายของได้ อาทิ กลุ่มผ้ามัดย้อมสีธรรมชาติ กลุ่มลูกไม้ กลุ่มใบไม้เป็นต้น ซึ่งมีอยู่ประมาณร้อยละ 30 เปอร์เซ็นต์ และกลุ่มที่ได้ประโยชน์จากการขายอาหารและเครื่องดื่มแก่นักท่องเที่ยว ซึ่งมีอยู่ประมาณร้อยละ 30 เปอร์เซ็นต์ นอกจากนั้นยังมีกลุ่มที่ไม่ได้ประโยชน์จากการท่องเที่ยวรวมทั้งยังได้รับผลกระทบจากจำนวนนักท่องเที่ยวที่เข้ามาเป็นจำนวนมากคือกลุ่มที่ประกอบอาชีพทำสวน

ปัจจุบันนี้ ในช่วงเทศกาลจะมีรถนักท่องเที่ยวเข้ามาในคีรีวงกว่า 6,500 คัน ซึ่งมีเป็นจำนวนมากเกินกว่าความต้องการที่หมู่บ้านจะรองรับได้ ซึ่งคนในชุมชนมองว่าเป็นเพราะหน่วยงานภาครัฐโดยเฉพาะ ททท. ที่ทำการประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวคีรีวงมากไปแต่ไม่สามารถจัดการกับปริมาณนักเที่ยวที่เข้ามาได้หรือไม่สามารถจำกัดจำนวนนักท่องเที่ยวที่เข้ามาได้ทำให้เกิดปัญหาขึ้นกับหมู่บ้าน อาทิ ปัญหาขยะ ปัญหารถติดในหมู่บ้านไม่สามารถสัญจรได้เป็นต้น

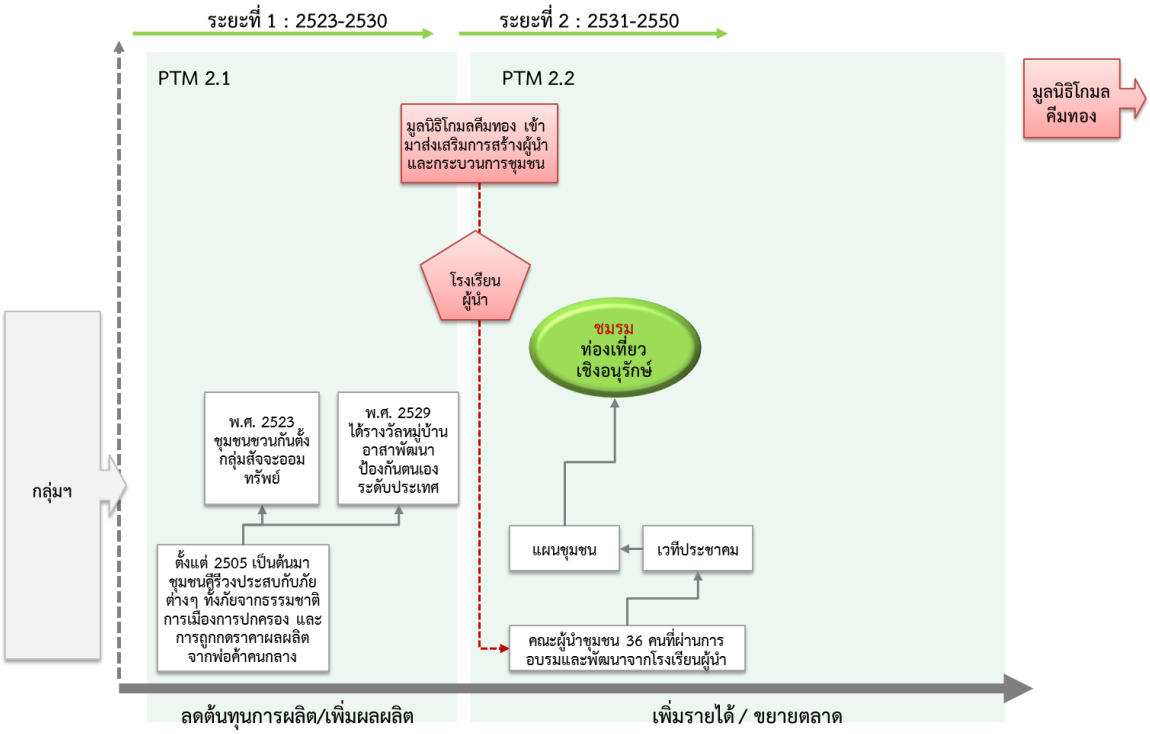
ขณะนี้คนในหมู่บ้านส่วนหนึ่งมองเห็นถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นและอยากจะร่วมกันแก้ปัญหาพร้อมกับมีหน่วยงานภาครัฐเข้ามาช่วยมากขึ้น เนื่องจากทางผู้ว่าราชการจังหวัดต้องการทำให้คีรีวงเป็นหมู่บ้านในฝันให้ได้และให้ผู้นำและชาวบ้านเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนชุมชน โดยในปัจจุบันทางพัฒนาอำเภอกำลังเขียนโครงการและส่งข้าราชการลงมาสำรวจพื้นที่ ทั้งนี้แผนแม่บทท่องเที่ยวระยะยาวของคีรีวง คือ ต้องการทำให้คีรีวงเป็นเมืองในฝันให้ได้ โดยจะเริ่มจากการปรับปรุงภูมิทัศน์และนำสายไฟฟ้าลงดิน

หมู่บ้านคีรีวงไม่ค่อยได้รับงบประมาณสนับสนุนจากหน่วยงานใดๆ แม้กระทั่งงบประมาณของกรมอุทยานก็มาไม่ถึง โดยที่ผ่านมาส่วนใหญ่หมู่บ้านคีรีวงจะใช้ทุนจากชุมชนของตนเองแทบทั้งสิ้นในการพัฒนาหมู่บ้าน ทั้งนี้ ในกรณีที่มีงบประมาณลงมา หน่วยงานจะเข้า

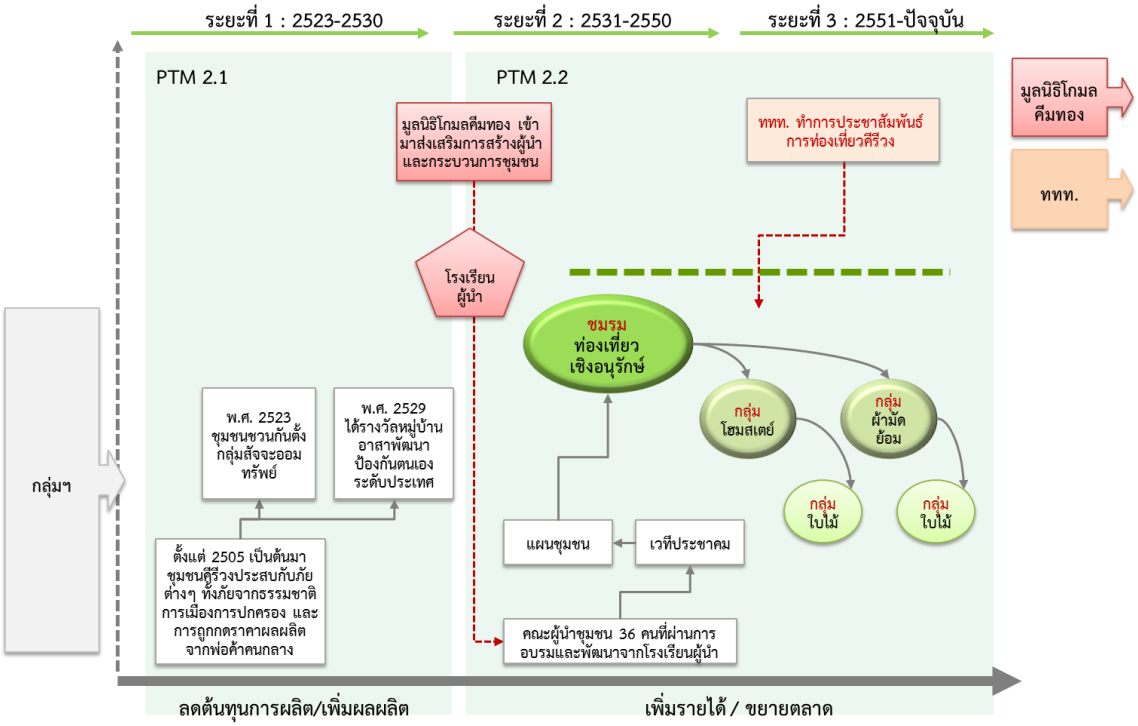
มาถามความเห็นประชาชนในพื้นที่ว่าจะทำอะไร เมื่อประชาชนมีข้อเสนอไป แต่ในท้ายที่สุดหน่วยงานเจ้าของงบฯ จะคงดำเนินการตามความเห็นของหน่วยงานเอง และจะเกิดภาพสะท้อนให้เห็นว่า ชุมชนที่ไม่สามารถควบคุมได้จะไม่ได้รับการสนับสนุน



รูปที่ 6.58 กระบวนการรวมกลุ่ม ระยะที่ 1 :25-25



รูปที่ 6.59 กระบวนการรวมกลุ่ม ระยะที่ 2 : 25-25



รูปที่ 6.60 กระบวนการรวมกลุ่ม ระยะที่ 3 : 25-ปัจจุบัน

6.8.2 จุดสำคัญที่พบจากการรวมกลุ่ม

<u>ขั้นตอนที่ 1</u> ตรวจสอบความพร้อมเพื่อการรวมกลุ่ม

- ***วิกฤติปัญหาอุทกภัย เป็นจุดเริ่มต้นของการรวมกลุ่ม***

  เกิดวิกฤติปัญหาอุทกภัยแล้วชาวบ้านเกิดการรวมตัวกัน เพื่ออนุรักษ์พื้นที่ชุมชน จัดการทรัพยากรธรรมชาติด้วยตนเอง หลังจากนั้นได้เปลี่ยนความคิดไปสู่การใช้เรื่องการท่องเที่ยวในการขับเคลื่อนชุมชน

<u>ขั้นตอนที่ 2</u> สร้างความเข้าใจในสิทธิและหน้าที่และจัดสรรประโยชน์ให้เป็นธรรม

- ***มีโรงเรียนผู้นำ***

  ปี 2532 มีการสร้างโรงเรียนผู้นำ โดยการสร้างผู้นำในชุมชนจำนวน 32 คน ซึ่งเป็นกระบวนการที่ดี ฝึกคนให้คิด คิดเพื่อชุมชน

<u>ขั้นตอนที่ 3</u> พัฒนาโมเดลธุรกิจและระบบการจัดการกลุ่มให้ทันสมัย

- ***เกิดธุรกิจแบบปัจเจกบุคคลเพื่อรองรับการท่องเที่ยว***

  เมื่อการท่องเที่ยวของคีรีวงเกิดปรากฏการณ์เติบโตแบบก้าวกระโดด ส่งผลให้เป้าหมายเริ่มแรกเลือนหายไป คนในคีรีวงมุ่งสนใจแต่ด้านเศรษฐกิจของปัจเจกบุคคล ความสนใจที่มีต่อส่วนรวมน้อยลง จึงทำให้ทุกวันนี้มองว่าคีรีวงในภาพรวมอยู่ในภาวะล้มเหลว แต่หากมองแยก

ส่วนกลับพบว่าแต่ละกลุ่มในพื้นที่ยังคงดูดี สามารถทำงานได้อย่างเข้มแข็งรวมกลุ่มขับเคลื่อนสร้างและพัฒนาผลิตภัณฑ์ของตนเองได้เป็นอย่างดี แต่ไม่สามารถรวมตัวกันเป็นกลุ่มเหมือนเช่นเดิมได้

- ***ปัญหาสะสม ขาดคนกลางที่เป็นที่ยอมรับในการประสาน จัดการและจัดสรรประโยชน์ในภาพรวมของทั้งชุมชนให้เป็นธรรม***

  ปัจจุบันอัตลักษณ์ของคีรีวงไม่มีความชัดเจน เช่น คนในชุมชนไม่นิยมในการเลือกใช้ผ้ามัดย้อมที่เป็นสินค้าของชุมชน นอกจากนี้ยังพบปัญหาการจัดพื้นที่ท่องเที่ยวซึ่งในบางพื้นที่เกิดปัญหาคนในชุมชนไม่ต้อนรับนักท่องเที่ยวและปัญหาการบุกรุกพื้นที่สาธารณะเพื่อใช้ในการขายของ

<u>ขั้นตอนที่ 4</u> เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการขาย

- *N/A*

<u>ขั้นตอนที่ 5</u> กระตุ้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทุกขั้นตอนหลักของกลุ่ม

- *N/A*

<u>ขั้นตอนที่ 6</u> ส่งเสริมการใช้ฐานข้อมูลและองค์ความรู้ เพื่อปรับปรุงการบริหารกลุ่ม

- *N/A*

<u>ขั้นตอนที่ 7</u> สร้างทักษะการทำงานร่วมกับหน่วยงาน ให้ตรงจุดสำคัญและต่อเนื่อง

- *N/A*

6.9 วิสาหกิจชุมชนบ้านเขากลาง จังหวัดพัทลุง

6.9.1 รูปแบบและกระบวนการรวมกลุ่ม

วิสาหกิจชุมชนบ้านเขากลาง จังหวัดพัทลุง มีการรวมกลุ่มในรูปแบบของ “วิสาหกิจชุมชน” ซึ่งมีสำนักงานเกษตรจังหวัดเป็นหน่วยงานสนับสนุนหลัก และมีหน่วยงานสนับสนุนรองหลายหน่วยงาน ได้แก่ จังหวัดพัทลุง ศูนย์วิจัยข้าว มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และมหาวิทยาลัยทักษิณ

ผู้ริเริ่มการจัดตั้งกลุ่ม คือ คณะกรรมการกลุ่มออมทรัพย์และเกษตรกรชาวนา ที่ประสบปัญหาร่วมกันจากการถูกกดราคาผลผลิต เริ่มจากชาวนา 30 ราย ปัจจุบันมีสมาชิก 74 ราย ทั้งนี้ วิสาหกิจชุมชนบ้านเขากลาง มีวัตถุประสงค์การดำเนินงาน เพื่อรับซื้อข้าวเปลือกจากสมาชิก มาแปรรูปเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ และสร้างรายได้ที่มั่นคงให้กับสมาชิก

ประเด็น	รายละเอียด
ประเภทกลุ่ม	• วิสาหกิจชุมชน
หน่วยงานสนับสนุนหลัก	• สำนักงานเกษตรจังหวัด
หน่วยงานสนับสนุนรอง	• จังหวัดพัทลุง ศูนย์วิจัยข้าว มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และมหาวิทยาลัยทักษิณ
สาเหตุของการรวมกลุ่ม	• ข้าวเปลือกราคาตก ถูกพ่อค้ากดราคา และภัยธรรมชาติ • เงินทุนของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตมีเหลือมาก เพราะสมาชิกไม่กู้ จึงต้องหาการลงทุนใหม่เพื่อเพิ่มผลตอบแทน
ผู้ริเริ่มจัดตั้งกลุ่ม	• เกษตรกรรวมตัวกันจัดตั้ง “กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต” • 2540 คณะกรรมการกลุ่มออมทรัพย์มีมติให้ลงทุนใน“ยุ้งข้าว” • 2548คณะกรรมการกลุ่มออมทรัพย์มีมติให้จดทะเบียน “วิสาหกิจชุมชนบ้านเขากลาง”
องค์ประกอบของสมาชิก	• เริ่มจากชาวนา 30 ราย • 2560 มีสมาชิก 74 ราย
วัตถุประสงค์ของกลุ่ม	• เพื่อรับซื้อข้าวเปลือกจากสมาชิก มาแปรรูปเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ และสร้างรายได้ที่มั่นคงให้กับสมาชิก

รูปที่ 6.61 รูปแบบการรวมกลุ่มของวิสาหกิจชุมชนบ้านเขากลาง จังหวัดพัทลุง

กระบวนการรวมกลุ่มของวิสาหกิจชุมชนบ้านเขากลาง จังหวัดพัทลุง มี 2 ระยะ ได้แก่ (1) ช่วงปี 2533-2547 ริเริ่มก่อตั้งกลุ่ม (2) ช่วงปี 2548-ปัจจุบัน ยกระดับเป็นวิสาหกิจชุมชน

ระยะที่ 1 : 2533-2547 ริเริ่มก่อตั้งกลุ่ม

ในปี พ.ศ. 2533 บ้านเขากลางได้แยกออกมาเป็นหมู่บ้านใหม่ จึงมีสภาพล้าหลัง ไม่มีแม้ถนนสัญจรไปมา วัฒนธรรมการ “ลงขัน” เพื่อช่วยเหลือเพื่อนบ้านที่เดือดร้อนจึงเริ่มต้นขึ้น ต่อมา ปัญหาความขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียนเริ่มมีมากขึ้น ชาวบ้านจึงระดมทุนเพื่อจัดตั้งกลุ่มกองทุนขึ้นมาเพื่อช่วยเหลือกันในหมู่บ้านต่อมาได้พัฒนาเป็นกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต

ต่อมาในปี พ.ศ. 2540 คณะกรรมการกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตมีมติให้กลุ่มดำเนินกิจกรรมตามนโยบายของกรมพัฒนาชุมชนในขณะนั้นคือการทำยุ้งข้าว โดยกลุ่มรับซื้อข้าวจากสมาชิกมาตากแล้วเก็บไว้ขายปลายปีซึ่งได้ราคาสูงกว่าช่วงเก็บเกี่ยวใหม่ๆ ทั้งนี้ กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตได้ดำเนินกิจกรรมมาอย่างต่อเนื่อง จนในปี พ.ศ. 2544 มีเงินทุนหมุนเวียนในกลุ่มกว่า 8 ล้านบาท

ระยะที่ 2 : 2548-ปัจจุบัน ยกระดับเป็นวิสาหกิจชุมชน

ผลจากการที่เงินสะสมในกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตมีจำนวนเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และสมาชิกไม่ยอมกู้เงิน เงินปันผลก็ไม่ยอมรับแต่สะสมต่อ ทำให้กรรมการต้องมองหาโอกาสว่าจะนำเงินไปลงทุนให้เกิดดอกผลอย่างไร จังหวะเดียวกันกับในปี พ.ศ. 2548 ได้มีการประกาศใช้ พรบ. วิสาหกิจชุมชน และทางจังหวัดเองก็มีงบประมาณสำหรับสร้างโรงสีข้าวขนาด 12 ตันให้ ทางคณะกรรมการและสมาชิกจึงปรึกษาหารือกันว่าจะสามารถดำเนินการกันได้หรือไม่ อย่างไรก็ตาม ผู้ใหญ่นัดเคยทำงานในโรงสีข้าวของสหกรณ์ควนขนุนจึงให้ความมั่นใจกับกลุ่มว่าจะดำเนินการได้ ทั้งนี้ การลงทุนครั้งนี้มีประโยชน์กับกลุ่มมาก เพราะจะช่วยลดผลกระทบจากความไม่แน่นอนของผลผลิตเนื่องจากภัยธรรมชาติและการถูกกดราคาข้าวจาก

พ่อค้าคนกลาง ดังนั้น กลุ่มจึงมีมติให้ไปจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชน มีสมาชิกเริ่มแรก จำนวน 30 กว่าคน มีกรรมการชุดแรก จำนวน 15 คน โดยตัวแทนสมาชิกที่มาเป็นกรรมการ จะมาจากการจัดสรรตามกลุ่มหมู่บ้านที่เป็นฐานของกลุ่มออมทรัพย์เดิมที่มีอยู่ ซึ่งมีการตั้งกฎกติกาไว้ว่าสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนต้องเป็นเกษตรกร แต่ถ้าเป็นข้าราชการ หรืออาชีพอื่น แล้วอยากมาเป็นสมาชิก ครอบครัวนั้นต้องมีคนที่เป็นเกษตรกรและทำนาด้วยจึงจะรับเข้าเป็นสมาชิกกลุ่ม เนื่องจากกลุ่มมีโรงสีขนาด 12 ตัน ดังนั้น จึงเลิกขายข้าวเปลือกและสีข้าวขายเอง ซึ่งได้ราคาดีกว่าข้าวเปลือกทำให้สมาชิกมีจำนวนเพิ่มขึ้น ปัจจุบันกลุ่มมีสมาชิก 74 คน

การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเพิ่มมูลค่าสินค้าเป็นหัวใจสำคัญของความยั่งยืนของกลุ่ม จากเดิมที่เคยปลูกข้าวหลายพันธุ์นั้น ทางผู้นำกลุ่มได้มีการหาความรู้ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา ทั้งโดยการเข้าอบรมกับหน่วยงานต่างๆ และการหาความรู้ด้วยตนเองทางอินเทอร์เน็ต จึงรู้ว่าต้องปรับพันธุ์ข้าวที่มีเอกลักษณ์จึงจะได้ราคาดีและขายได้ต่อเนื่อง ทั้งนี้ ในปี พ.ศ. 2549 ทางกลุ่มได้เริ่มปลูกข้าวตามระบบที่สำนักงานเกษตรจังหวัดได้แนะนำคือ GI หรือ สิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ (geographical indications) โดยปลูกแค่สายพันธุ์เดียวคือ พันธุ์สังข์หยด โดยสำนักงานเกษตรจังหวัดสนับสุนนเมล็ดพันธุ์ข้าว GI จำนวน 200 ไร่ ให้กับชุมชน ซึ่งสมาชิกในกลุ่มกว่า 95% หันมาปลูกข้าวพันธุ์สังข์หยด และหลังจากได้ผลลผิตรอบแรกแล้วก็มีการนำพันธุ์ข้าวที่ได้ไปในตอนแรกมาคืนแก่กลุ่มทั้งหมด ในระยะแรกสมาชิกที่ปลูกข้าว GI ต้องเข้าร่วมประชุมเวทีที่เกี่ยวข้องอย่างน้อย 8 เวที ตามที่ศูนย์วิจัยข้าวกำหนดเพื่อให้มีความรู้เพียงพอ ต่อมาทางกลุ่มเริ่มขยายไปที่ข้าว GAP และข้าวอินทรีย์

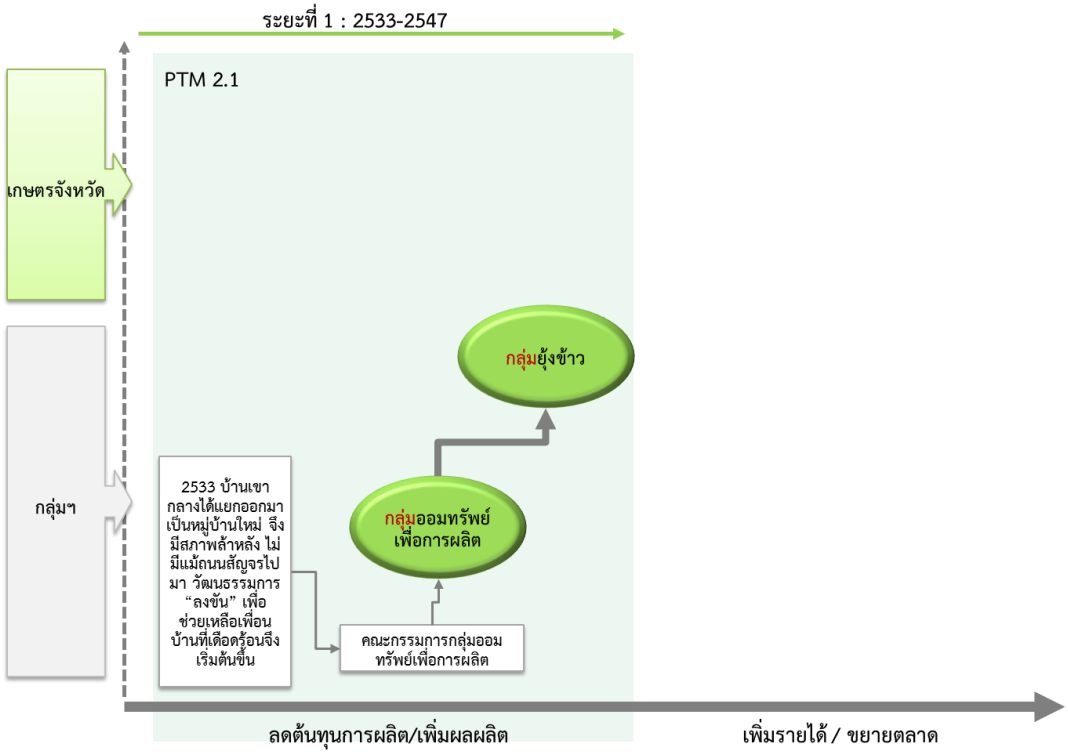
ต่อมา กลุ่มเน้นใช้การตลาดนำการผลิต โดยมีการทำสำรวจความต้องการของตลาดทุกปีในช่วงเดือนธันวาคมเพื่อที่จะได้นำข้อมูลมาวางแผนการผลิตและการขายในปีถัดไป นอกจากนี้ มีการนำข้าวมาแปรรูปเป็นผลผลิตต่างๆ อาทิ จมูกข้าว นำมาแปรรูปขาย จากเดิมขายได้กิโลกรัมละ 10 บาท หลังแปรรูป ขายได้กิโลกรัมละ 300 บาท นำปลายข้าว มาแปรรูปเป็นแป้ง จากเดิมขายได้กิโลกรัมละ 15 บาท หลังแปรรูป ขายได้กิโลกรัมละ 50 บาท ปัจจุบัน รายได้ต่อปีของกลุ่มมีประมาณ 3 ล้านบาทต่อปี

การบริหารจัดการและพัฒนากลุ่มดำเนินมาได้ด้วยดี เนื่องจาก (1) มีผู้นำกลุ่มที่เก่งและมีความสามารถ โดยผู้ใหญ่นัดซึ่งเป็นประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเคยมีประสบการณ์ทำงานในโรงสีจึงทำให้รู้ระบบการทำงานและการควบคุมในเรื่องข้าวต่างๆ (2) มีกฎกติกาที่คิดร่วมกัน อาทิ สมาชิกแต่ละคนในกลุ่มต้องเป็นสมาชิกผู้ปลูกข้าวกลุ่มย่อยกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง (กลุ่ม GI และกลุ่ม GAP) สมาชิกทุกคนต้องแบ่งผลผลิตที่ได้ในแต่ละปีออกเป็น 4 ส่วน เพื่อให้เกิดความมั่นคงทางอาหารและรายได้ ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 เก็บไว้บริโภคในครัวเรือน ส่วนที่ 2 เก็บไว้ขยายพันธุ์ในปีต่อไป ส่วนที่ 3 นำมาส่งขายโรงสีของกลุ่ม และส่วนที่ 4 นำไปตากแดดรอราคาดีแล้วค่อยขาย (3) กลุ่มมีโครงสร้างคณะกรรมการและเลขากลุ่มที่ชัดเจน (4) มีการประชุมพบปะกันอย่างต่อเนื่อง เช่น ประชุมใหญ่ปีละ 1 ครั้ง และมีประชุมย่อยเกือบทุกเดือน และมีกรรมการชุดเล็กไว้คอยติดตามและช่วยแก้ปัญหาต่างๆ จำนวน 10 คน (5) มีการจัดสรรผลประโยชน์ให้กับสมาชิก โดยกำไรที่ได้ในแต่ละปีจะแบ่งเป็นเงินปันผล 15% และ เงินเฉลี่ยคืน 25% ดังนั้น สมาชิกในกลุ่มรู้สึกว่ากลุ่มเป็นที่พึ่งของสมาชิกจริงๆ

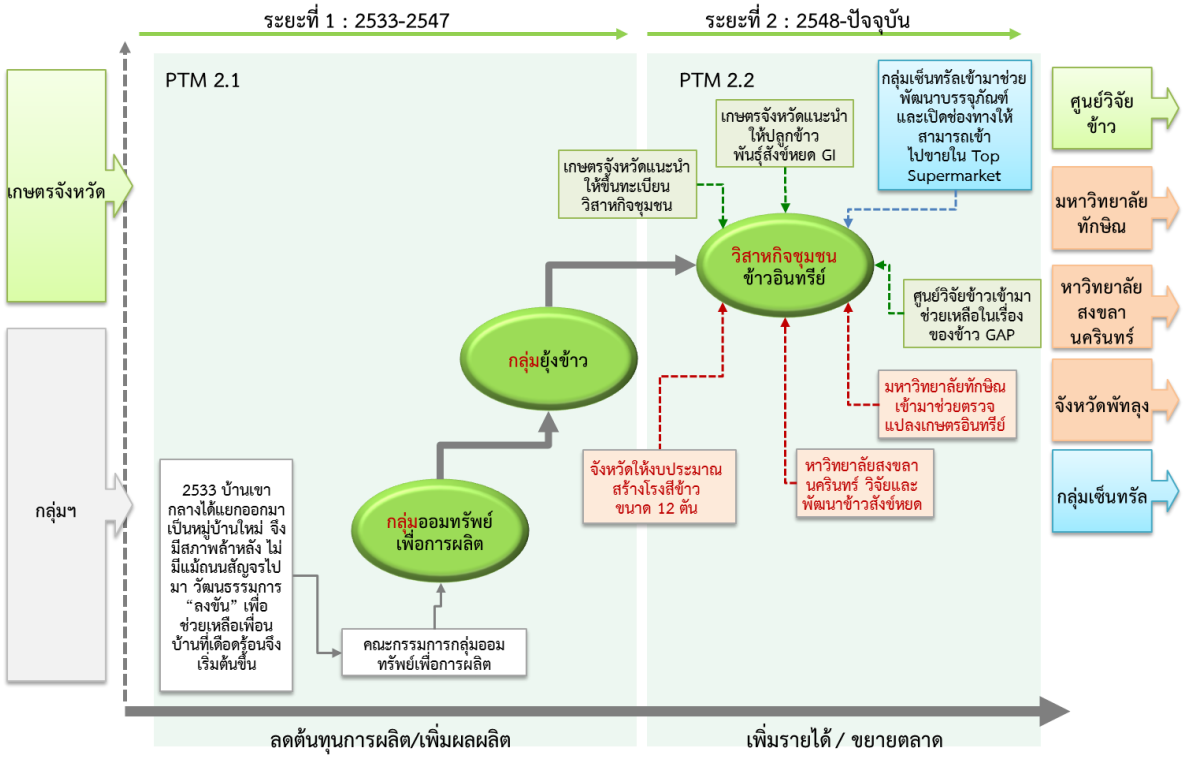
สมาชิกของกลุ่มมีทั้งหมด 74 คน ปลูกข้าวอินทรีย์ 32 คน ที่เหลือปลูกข้าว GI และ GAP ทั้งนี้ การปลูกข้าว GI, GAP, และอินทรีย์ต้องปฏิบัติตามมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งในระยะแรกกรมการข้าวได้จ้างอาจารย์จากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มาให้ความรู้เรื่อง GMP ตามด้วย GI และ GAP อย่างไรก็ตาม ถึงแม้จะมีการอบรมแต่ก็ยังพบปัญหาที่ตามมาคือ เกษตรกรลุงป้าทั้งหลายไม่ถนัดในการบันทึกข้อมูล ทางกลุ่มจึงแก้ปัญหาโดยมอบหมายให้เลขากลุ่มทำหน้าที่ติดตามและบันทึกบัญชีของสมาชิกทุกคน ซึ่งการทำแบบนี้จะทำให้ได้รับข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วน ทั้งปริมาณผลผลิตของสมาชิกแต่ละคน ปริมาณการใช้ปุ๋ย ข้อมูลวันหว่าน วันที่ข้าวงอก ข้อมูลการดูแลนาข้าวของสมาชิก และวันเก็บเกี่ยว

การทำงานร่วมกับหน่วยงานและการสร้างเครือข่าย เป็นกลไกที่ช่วยยกระดับความสำเร็จของกลุ่ม โดยกลุ่มมีการทำงานกับทั้งหน่วยงานภาครัฐ อาทิ ศูนย์วิจัยข้าวจะเข้ามาช่วยเหลือในเรื่องของ GAP สำนักงานเกษตรเข้ามาช่วยในเรื่องของ GI มหาวิทยาลัยทักษิณเข้ามาช่วยตรวจแปลงเกษตรอินทรีย์ และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์และมหาวิทยาลัยทักษิณได้ร่วมเข้ามาทำวิจัยและพัฒนาข้าวสังข์หยด นอกจากนี้ กลุ่มมีความร่วมมือกับภาคเอกชน เช่น กลุ่มเซ็นทรัลที่เข้ามาช่วยพัฒนาบรรจุภัณฑ์ให้สามารถเข้าไปขายใน Top supermarket ได้ และให้ทุนสนับสนุนกลุ่มจำนวนประมาณ 200,000 บาท และรับซื้อข้าวจากกลุ่มในราคา 86 บาท และนำไปขายใน Top supermarket ราคา 159 บาท ซึ่งราคาที่ส่ง Top สูงกว่าราคาที่กลุ่มขายเอง ซึ่งกำหนดไว้ 60 บาท

ยิ่งไปกว่า ทางกลุ่มเน้นการทำงานเป็นเครือข่ายไม่ใช่การบริหารเชิงเดี่ยว เพราะมีมุมมองว่าถ้าทำงานเป็นเครือข่ายร่วมกับกลุ่มอื่นๆ จะเพิ่มโอกาสทางธุรกิจได้มากกว่าในกรณีที่มีการซื้อขายล็อตใหญ่เพราะกลุ่มเดี่ยวอาจมีกำลังการผลิตไม่เพียงพอ ตลอดจนการทำงานเป็นเครือข่ายจะช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ซึ่งปัจจุบันดำเนินการผ่านกิจกรรมหลายอย่าง อาทิ การไปศึกษาดูงาน เป็นต้น



รูปที่ 6.62 กระบวนการรวมกลุ่ม ระยะที่ 1 :2533-2547



รูปที่ 6.63 กระบวนการรวมกลุ่ม ระยะที่ 2 : 2548-ปัจจุบัน

6.9.2 **จุดสำคัญที่พบจากการรวมกลุ่ม**

<u>ขั้นตอนที่ 1</u> ตรวจสอบความพร้อมเพื่อการรวมกลุ่ม

- ***"ข้าวถูกกดราคา" เกษตรกรขาดอำนาจต่อรอง***

  ผู้นำและสมาชิกผนึกกำลังร่วมกันในการใช้มาตรฐานเพื่อยกระดับข้าวของชุมชนให้มีอัตลักษณ์และเป็นที่ยอมรับว่าข้าวสังข์หยด ต้องปลูกที่บ้านเขากลาง จ.พัทลุงเท่านั้น วิธีนี้ทำให้ชุมชนสามารถก้าวข้ามปัญหาราคาผลผลิตได้อย่างยั่งยืน

- ***มีพื้นฐานวินัยในระดับครัวเรือนที่ดีในการรวมกลุ่ม***

  ชุมชนมีพื้นฐานมาจากการเป็นกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตมาก่อน ทำให้คนในชุมชนคุ้นเคยกับมีระเบียบวินัยและความซื่อสัตย์ต่อกลุ่ม

<u>ขั้นตอนที่ 2</u> สร้างความเข้าใจในสิทธิและหน้าที่และจัดสรรประโยชน์ให้เป็นธรรม

- ***กำหนดกติกาการจัดสรรข้าวที่ชัดเจน***

  กลุ่มมีแนวทางการบริหารจัดการข้าวในกลุ่มที่ชัดเจน คือ แบ่งผลผลิตเป็น 4 ส่วน (1) ไว้บริโภคในครัวเรือน (2) เก็บไว้ทำพันธุ์ (3) ขายให้กับกลุ่ม และ (4) ขายให้ท้องตลาดหรือโรงสีทั่วไป และกลุ่มรับซื้อมาขายในช่วงที่มีราคาสูง เพื่อช่วยสมาชิกให้มีความมั่นคงทางอาหารและรายได้รวมทั้งทำให้ขายข้าวได้ในราคาสูง

- ***สร้างทัศนคติและค่านิยมให้กับสมาชิกว่ากลุ่มเป็นที่พึ่ง***

  จากการเป็นจังหวัดและหมู่บ้านขนาดเล็ก ส่งผลให้บ้านเขากลางเป็นพื้นที่ที่ถูกละเลยจากหน่วยงานภาครัฐ ผู้นำจึงมองวิกฤตเป็นโอกาสในการทำให้กลุ่มเป็นเครื่องมือในการสร้างความมั่นคงและเป็นที่พึ่งให้กับชุมชน

<u>ขั้นตอนที่ 3</u> พัฒนาโมเดลธุรกิจและระบบการจัดการกลุ่มให้ทันสมัย

- ***สมาชิกสามารถเลือกผลิตข้าวได้หลายระดับ***

  สมาชิกสามารถเลือกผลิตข้าวได้ ตามความถนัดในแต่ละระดับดังนี้

  1) ข้าวพรีจีเอพี (Pre GAP) การผลิตข้าวด้วยหลักการปฏิบัติทางการเกษตรที่ดีขั้นพื้นฐานสำหรับข้าว
  2) ข้าวจีเอพี (GAP) การปฏิบัติทางการเกษตรที่ดีสำหรับการผลิตข้าวเปลือก
  3) ข้าวอินทรีย์ (Organic Rice) การผลิตข้าวที่หลีกเลี่ยงการใช้สารเคมีในทุกขั้นตอนการผลิต
  4) ข้าวจีไอ (Geographical Ingication Rice) ข้าวคุณภาพ มีชื่อเสียงที่เกิดจากแหล่งภูมิศาสตร์ ที่มีคุณลักษณะเฉพาะ

- ***พัฒนาอย่างเป็นลำดับขั้น***

  กลุ่มมีการพัฒนาอย่างเป็นลำดับขั้นบนฐานความรู้ที่มีและรอให้สมาชิกพร้อมในการพัฒนาต่อไปด้วยกัน และมองการยกระดับสถานะเป็นสหกรณ์เป็นเป้าหมายในอนาคต

<u>ขั้นตอนที่ 4</u> เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการขาย

- ***สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับข้าว จากมาตรฐานการผลิตในแต่ละระดับ***

  การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเพิ่มมูลค่าสินค้าเป็นหัวใจสำคัญของความยั่งยืนของกลุ่ม จากเดิมที่เคยปลูกข้าวหลายพันธุ์นั้น ทางผู้นำกลุ่มได้มีการหาความรู้ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา ทั้งโดยการเข้าอบรมกับหน่วยงานต่างๆ และการหาความรู้ด้วยตนเองทางอินเทอร์เน็ต จึงรู้ว่าต้องปรับพันธุ์ข้าวที่มีเอกลักษณ์จึงจะได้ราคาดีและขายได้ต่อเนื่อง

<u>ขั้นตอนที่ 5</u> กระตุ้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทุกขั้นตอนหลักของกลุ่ม

- *N/A*

<u>ขั้นตอนที่ 6</u> ส่งเสริมการใช้ฐานข้อมูลและองค์ความรู้ เพื่อปรับปรุงการบริหารกลุ่ม

- *N/A*

<u>ขั้นตอนที่ 7</u> สร้างทักษะการทำงานร่วมกับหน่วยงาน ให้ตรงจุดสำคัญและต่อเนื่อง

- *N/A*

6.10 วิสาหกิจชุมชนชีววิถีบ้านน้ำเกี๋ยน จังหวัดน่าน

6.10.1 รูปแบบและกระบวนการรวมกลุ่ม

วิสาหกิจชุมชนชีววิถีบ้านน้ำเกี๋ยน จังหวัดน่าน มีการรวมกลุ่มในรูปแบบของ “วิสาหกิจชุมชน” ซึ่งมีสำนักงานเกษตรจังหวัดเป็นหน่วยงานสนับสนุนหลัก และมีหน่วยงานสนับสนุนรองหลายหน่วยงาน ได้แก่ พช., ธ.ก.ส., , BEDO กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, กรมส่งเสริมการส่งออก กระทรวงพาณิชย์

ผู้ริเริ่มการจัดตั้งกลุ่ม คือ ผู้นำและสมาชิกชุมชนร่วมกันในรูปแบบ “องค์กรพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนตำบลน้ำเกี๋ยน” ที่ประสบปัญหาร่วมกันจากชุมชนล่มสลาย มีปัญหาหนักทั้งตัดไม้ทำลายป่า การพนัน และยาเสพติด สมาชิกเริ่มแรกจำนวน 79 คน มีทุนเริ่มต้นทุน 59,900 บาท ปัจจุบัน ปี พ.ศ. 2560 มีสมาชิก 680 คน คิดเป็นประมาณ 250 ครัวเรือน โดยกลุ่มมีวัตถุประสงค์การดำเนินงาน เพื่อสร้างรายได้ที่มั่นคงให้กับสมาชิก และรักษาสภาพแวดล้อมธรรมชาติในชุมชน

ประเด็น	รายละเอียด
ประเภทกลุ่ม	• วิสาหกิจชุมชน
หน่วยงานสนับสนุนหลัก	• สำนักงานเกษตรจังหวัด
หน่วยงานสนับสนุนรอง	• พช., ธ.ก.ส., , BEDO กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, กรมส่งเสริมการส่งออก กระทรวงพาณิชย์
สาเหตุของการรวมกลุ่ม	• ชุมชนล่มสลาย มีปัญหาหนักทั้งตัดไม้ทำลายป่า การพนัน และยาเสพติด • การรวมกลุ่มแก้ปัญหาสังคมและลดรายจ่ายครัวเรือนนำไปสู่การตั้งวิสาหกิจชุมชนเพื่อเพิ่มรายได้
ผู้ริเริ่มจัดตั้งกลุ่ม	• พ.ศ. 2534 เกิดการรวมตัวของ 42 ขุนศึก ประกอบด้วย กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ฝ่ายท้องถิ่น ผอ.โรงเรียน ผอ. รพสต. เจ้าอาวาส • พ.ศ. 2541 ผู้นำและสมาชิกชุมชนร่วมกันก่อตั้ง “องค์กรพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนตำบลน้ำเกี๋ยน” • พ.ศ. 2550 ผู้นำและสมาชิกชุมชนร่วมกันก่อตั้ง “วิสาหกิจชุมชนชีววิถีบ้านน้ำเกี๋ยน”
องค์ประกอบของสมาชิก	• สมาชิกเริ่มแรกจำนวน 79 คน มีทุนเริ่มต้นทุน 59,900 บาท • ปัจจุบัน ปี พ.ศ. 2560 มีสมาชิก 680 คน คิดเป็นประมาณ 250 ครัวเรือน
วัตถุประสงค์ของกลุ่ม	• เพื่อสร้างรายได้ที่มั่นคงให้กับสมาชิก และรักษาสภาพแวดล้อมธรรมชาติในชุมชน

รูปที่ 6.64 รูปแบบการรวมกลุ่มของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนชีววิถีบ้านน้ำเกี๋ยน จังหวัดน่าน

กระบวนการรวมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนชีววิถีบ้านน้ำเกี๋ยน จังหวัดน่านมี 3 ระยะ ได้แก่ (1) ช่วงปี 2534-2548 เตรียมการก่อนการรวมกลุ่ม (2) ช่วงปี 2549-2556 ริเริ่มก่อตั้งกลุ่ม “วิสาหกิจชุมชน” และ (3) ช่วงปี 2557-ปัจจุบัน ยกระดับผลิตภัณฑ์ สร้างแบรนด์ และเข้าสู่รูปแบบบริษัท

ระยะที่ 1 : 2534-2548 เตรียมการก่อนการรวมกลุ่ม

ในช่วงปี พ.ศ.2525 ที่รัฐบาลให้สัมปทานป่าไม้ ชาวบ้านยึดอาชีพแรงงานเรื่อยไม้เป็นส่วนใหญ่ ตัดไม้ในป่าขุนน้ำเกี๋ยนขายให้กับนายทุน หาของป่า ล่าสัตว์ป่า และบุกรุกพื้นที่ป่าเป็นที่ทำกินมาโดยตลอด กระทั่งป่าขุนน้ำเกี๋ยนมอด ลำน้ำเกี๋ยนแห้งขอด ชาวบ้านเดือดร้อนไม่มีน้ำกินน้ำใช้ และเกิดเป็นวิกฤตภัยแล้งในที่สุด

ในปี พ.ศ.2532 น้ำเกี๋ยนแยกออกจาก ต.น้ำแก่น มาตั้งเป็น ต.น้ำเกี๋ยนและแบ่งการปกครองออกเป็น 5 หมู่บ้าน สถานการณ์ในขณะนั้นชาวบ้านส่วนใหญ่ทำการเกษตรไม่ได้ผลเนื่องจากวิกฤติภัยแล้ง ยังผลให้เกิดปัญหาหนี้สิน หลายคนแก้ปัญหาด้วยการขายที่ดินทำกินให้กับนายทุนในราคาถูก บางคนก็จำนอง หรือกู้เงินจากผู้มีอิทธิพลในท้องถิ่น นอกจากนี้แล้วชาวบ้านส่วนใหญ่โดยเฉพาะหัวหน้าครอบครัว ก็ยังติดการพนัน จึงเป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ส่งผลให้หนี้สินพอกพูนสูงยิ่งขึ้น มีการเล่นการพนันเกือบทุกรูปแบบ เช่น ไพ่ ไฮโลว์ ปั่นแปะ ชนไก่ ชนวัว ชนกว่าง กลุ่มผู้เล่นนั้น มีตั้งแต่ข้าราชการ พ่อบ้าน แม่บ้าน จนกระทั่งเยาวชน ยิ่งมีงานศพในหมู่บ้าน ก็ยิ่งมีการเล่นไพ่ ไฮโลว์ ในงานศพ โดยอ้างว่าเป็นเพื่อนเจ้าภาพ และที่หนักข้อขึ้นระยะหลังๆ เริ่มมีการใช้ยาบ้าเพื่อให้นั่งเล่นการพนันได้ทั้งคืนโดยไม่ง่วง และใช้ยาบ้าในการทำงานหามรุ่งหามค่ำ เพื่อเพิ่มผลผลิตทางการเกษตรอีกด้วย

ช่วงปีพ.ศ.2532-2534 เป็นช่วงที่ปัญหาต่างๆ ทวีความรุนแรงมากขึ้น สังคมและศีลธรรมเสื่อมถอยลง ปัญหาสังคมและอาชญากรรมก็เกิดขึ้นมากมายหลายรูปแบบ เช่นปัญหาการลักขโมย แอบดูผู้หญิงอาบน้ำ ทะเลาะวิวาท ทำร้ายร่างกายก็เกิดขึ้นบ่อยครั้ง น้ำเกี๋ยน

กลายเป็นชุมชนดงนักเลง ดงมือปืน และถูกปกคลุมด้วยกลุ่มอิทธิพลมืด สภาพสังคมในขณะนั้นชาวบ้านมีลักษณะต่างคนต่างอยู่ ไม่คิดจะแก้ไขปัญหาของส่วนรวมร่วมกัน การให้ความร่วมมือกับทางราชการหรือส่วนรวมก็มีน้อยเต็มที

ปัญหาต่างๆ กระทบกันเป็นลูกโซ่ การตัดไม้ทำลายป่า ความแห้งแล้ง หนี้สิน ติดการพนัน ติดยาเสพติด อาชญากรรม ศีลธรรมเสื่อมถอย ชาวบ้านอพยพไปขายแรงงานต่างจังหวัด เด็กๆ ขาดการดูแลเอาใจใส่จากพ่อแม่ ทำให้มีพฤติกรรมที่ไม่ดีถูกไล่ออกจากโรงเรียน และปัญหาด้านสุขภาพ ทุกอย่างสัมพันธ์กันหมด เจ้าอาสถูกชาวบ้านบางส่วนรวมตัวไล่ออกจากวัด ครูใหญ่โรงเรียนถูกพ่อแม่ผู้ปกครองไล่ออกจากพื้นที่ กล่าวได้ว่า น้ำเกี๋ยนตกอยู่ในสภาวะชุมชนล่มสลาย ถึงจุดตกต่ำที่สุดของชุมชน

จนกระทั่งปี พ.ศ. 2534 เหล่าผู้กล้าทั้งหลายลุกขึ้นมาจัดการชุมชน พลิกฟื้นวิถีผู้คนวิถีชุมชนกันอย่างจริงจัง เกิดการรวมพลังอย่างเด็ดเดี่ยวของ บ้าน วัด โรงเรียน และสถานีอนามัย (ต่อมาเรียกว่ากระบวนการ บวรส.) ซึ่งเป็นการรวมตัวกันของคนในหมู่บ้านซึ่งประกอบด้วย ผู้ใหญ่บ้าน กำนัน ฝ่ายท้องถิ่น ผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลตำบล เจ้าอาวาส จำนวน 42 คน เป็นแกนนำในการเข้ามาช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ในชุมชนซึ่งต่อมาเรียกถูกเรียกว่า 42 ขุนศึก โดยร่วมกันกำหนดมาตรการชุมชน ออกมาตรการเพื่อการอยู่ร่วมกันใหม่ ตามแนวคิด “กินอิ่ม นอนอุ่น ฝันดี”

ในระยะต่อมาช่วงปี พ.ศ.2537-2541 จากการที่ปัญหาบางด้านของชุมชนเริ่มคลี่คลายลง เช่น มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินมากขึ้น มีแนวร่วมพัฒนามากขึ้นโดยเปรียบเทียบ แต่ก็ยังมีปัญหาทางด้านเศรษฐกิจอยู่บ้าง จึงได้มีการจัดตั้ง “องค์กรพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนตำบลน้ำเกี๋ยน” ซึ่งเป็นคณะกรรมการระดับตำบล ที่ทำหน้าที่ทั้งวางแผน ติดตามและประสานงานเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติการให้กับชุมชน ทั้งนี้โดยยึดหลักการพัฒนาแบบองค์รวม โดยมีคนเป็นศูนย์กลาง และยังคงเน้นการมีส่วนร่วมแบบ บวรส. โดยมีภาคีอื่น ๆ เข้ามาร่วมเป็นสมาชิกเครือข่ายมากขึ้น ซึ่งผลการดำเนินงานในช่วงนี้ ทำให้สามารถดำเนินโครงการแก้ปัญหายาเสพติดแบบครบวงจร แบบที่คนทุกกลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อแก้ไขปัญหา เช่น ผู้สูงอายุเข้ามามีส่วนร่วมให้ทุนการศึกษา พี่ที่เรียนต่อในระดับมหาวิทยาลัยไปแล้วกลับมาติวหนังสือน้องให้มีความรู้และสามารถเรียนต่อในระดับที่สูงขึ้นไป และการจัดตั้งกลุ่มเสี่ยว (คือ คนที่เกิด พ.ศ. เดียวกัน) เพื่อพัฒนากลุ่มตนและชุมชน เป็นต้น

ระยะที่ 2 : 2549-2556 ริเริ่มก่อตั้งกลุ่ม “วิสาหกิจชุมชน”

หลังจากรวมตัวกันแก้ปัญหาต่างๆ ในชุมชนได้แล้วนั้นในช่วงปี พ.ศ. 2549 พัฒนาชุมชนเข้ามาทำแผนชุมชนจึงรู้ว่าแต่ละครัวเรือนมีค่าใช้จ่ายในบ้านสูงมากชาวบ้านจึงร่วมกันหาวิธีลดค่าใช้จ่ายในครัวเรือน โดยพัฒนากรเข้ามาสอนการทำสบู่ ยาสระผม น้ำยาล้างจาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดค่าใช้จ่ายในครัวเรือน ต้องการลดการใช้สารเคมีในครัวเรือน และเพื่อนำสมุนไพรในชุมชนมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ต่อมาเมื่อรวมตัวกันทำสบู่ ยาสระผม น้ำยาล้างจานใช้เองในครัวเรือนแล้วชาวบ้านก็เกิดแนวคิดที่จะทำเพื่อขายจึงเกิดการรวมกลุ่ม “วิสาหกิจชุมชนชีววิถีบ้านน้ำเกี๋ยน” ขึ้นมา โดยมีสมาชิกเริ่มแรกจำนวน 79 คน มีทุนเริ่มต้นทุน 59,900 บาท และในปี 2550 ได้สร้างอาคาร

เพื่อทำการผลิตสินค้า ปัจจุบัน ปี พ.ศ. 2560 มีสมาชิก 680 คน คิดเป็นประมาณ 250 ครัวเรือน สินทรัพย์ 3.5 ล้านบาท โดยสมาชิกสามารถถือหุ้นได้หุ้นละ 100 บาท มีปันผลและเฉลี่ยคืนปลายปี

วิสาหกิจชุมชนชีววิถีบ้านน้ำเกี๋ยนจะเน้นให้ชุมชนมีส่วนร่วมคือการให้ปลูกสมุนไพรและกระตุ้นให้สมาชิกซื้อของกับกลุ่มโดยสมาชิกสามารถซื้อของในราคาประมาณ 2 ใน 3 ของราคาเต็ม โครงสร้างการบริหารวิสาหกิจชุมชนประกอบด้วย คณะกรรมการบริหารทั้งหมด 21 คน ประกอบด้วย ประธาน รองประธาน ผู้จัดการ ผู้ช่วยจัดการ เหรัญญิก เจ้าหน้าที่ฝ่ายผลิตและบรรจุ เจ้าหน้าที่ฝ่ายการตลาด เจ้าหน้าที่ฝ่ายบัญชี และเจ้าหน้าที่ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ นอกจากนั้นยังมีคณะกรรมการบริหารที่มาจากตัวแทนผู้นำชุมชนและผู้นำกลุ่มต่างๆ จำนวน 19 คน และมีสมาชิกปลูกสมุนไพรจำนวน 210 คน

วิสาหกิจชุมชนชีววิถีได้รับการสนับสุนจากหน่วยงานภายนอกเป็นจำนวนมาก เนื่องจากกลุ่มมีลักษณะที่เปิดรับและอยากจะพัฒนากลุ่มให้ดีขึ้น โดยหน่วยงานแรกที่เข้ามาช่วยเหลือคือ ธกส เข้าไปสอนทำน้ำยาอเนกประสงค์ จากนั้นพัฒนาชุมชนซึ่งเข้ามาร่วมทำแผนชุมชนและสอนการทำอาชีพเสริมและกิจกรรมต่างๆ อาทิ การทำสบู่ ยาสระผม จนเป็นที่มาของการจัดตั้งกลุ่มวิสาหกิจชุมชนชีววิถีในปัจจุบัน นอกจากนั้นพัฒนาชุมชนยังเข้ามาสนับสนุนอย่างต่อเนื่องในเรื่องของสินค้าโอทอปและเข้ามาช่วยพัฒนาให้เป็นหมู่บ้านโอทอปท่องเที่ยวของจังหวัดน่าน นอกจากนี้ยังมี สำนักงานเกษตรจังหวัดเข้ามาช่วยเรื่องการจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชนและเป็นเหมือนพี่เลี้ยงให้คำปรึกษาในเรื่องต่างๆ ทั้งการบริหารจัดการกลุ่มและการหาตลาด

จุดยกระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม คือ การที่สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ (องค์การมหาชน) หรือ BEDO ได้เข้ามาช่วยในเรื่องการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ โดยเป็นหน่วยงานที่ช่วยประสานมหาวิทยาลัยและหน่วยงานอื่นๆ เพื่อนำองค์ความรู้ที่กลุ่มต้องการมาช่วยพัฒนาในเรื่องต่างๆ ทั้งผลิตภัณฑ์ใหม่และบรรจุภัณฑ์

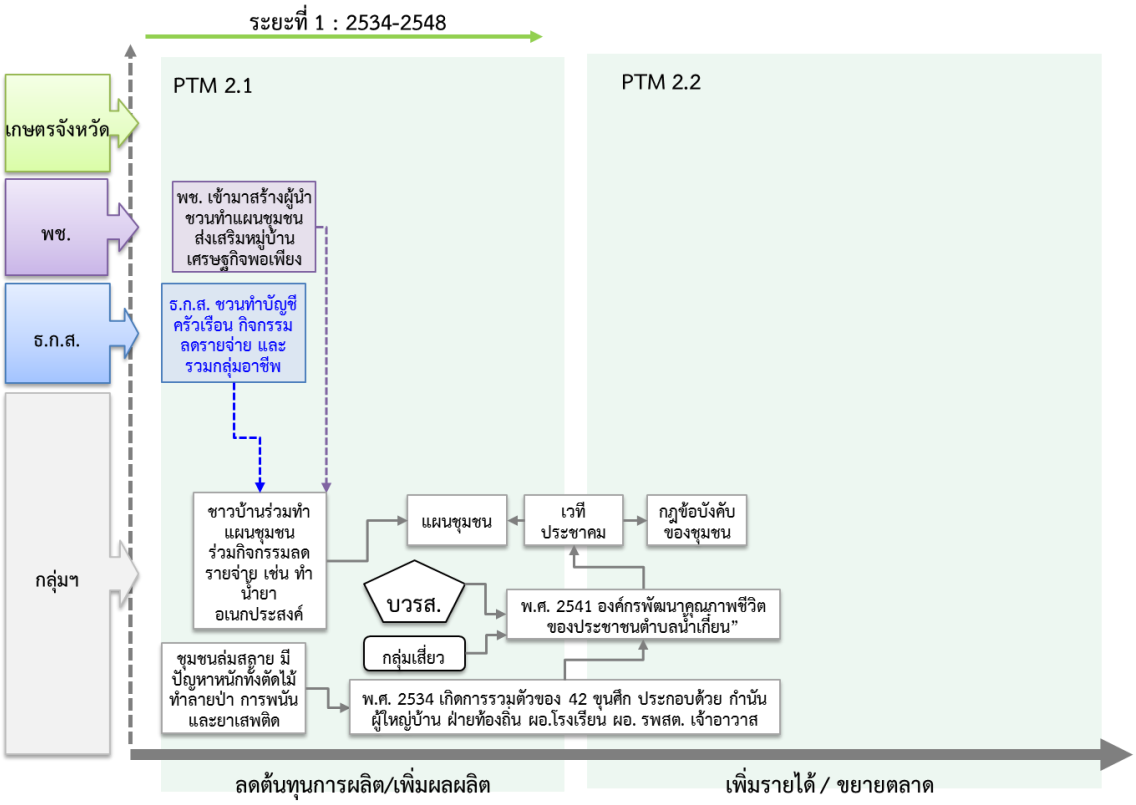
ระยะที่ 3 : 2557-ปัจจุบัน ยกระดับผลิตภัณฑ์ สร้างแบรนด์ และเข้าสู่รูปแบบบริษัท

กลุ่มมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างต่อเนื่อง มีการสร้างแบรนด์เพื่อขยายตลาด ทั้งตลาดภายในและตลาดต่างประเทศ สำหรับตลาดในประเทศ ปัจจุบันผลิตภัณฑ์ของกลุ่มจัดจำหน่ายภายใต้แบรนด์ ชีวาและชีวาน่า และจำหน่ายผ่านช่องทางต่างๆ อาทิ Top supermarket 7-11 และมีตัวแทนจำหน่ายทั้งในจังหวัดน่านและต่างจังหวัด นอกจากผลิตภายใต้แบรนด์ของตัวเองแล้ว กลุ่มยังเป็น OEM รับผลิตให้กับสินค้าแบรนด์อื่นๆ ด้วย ต่อมาทางกลุ่มได้ตกลงร่วมกับสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. (สกต.) เพื่อจำหน่ายสินค้าของกลุ่มผ่านช่องทางของ สกต. นอกจากนี้ ในส่วนของภาคเอกชนนั้น สมาคมผู้ประกอบการโรงแรมจังหวัดน่านได้ให้นำโรงแรมต่างๆ ในจังหวัดน่านนำสินค้าของวิสาหกิจชุมชนชีววิถีไปใช้ในโรงแรม

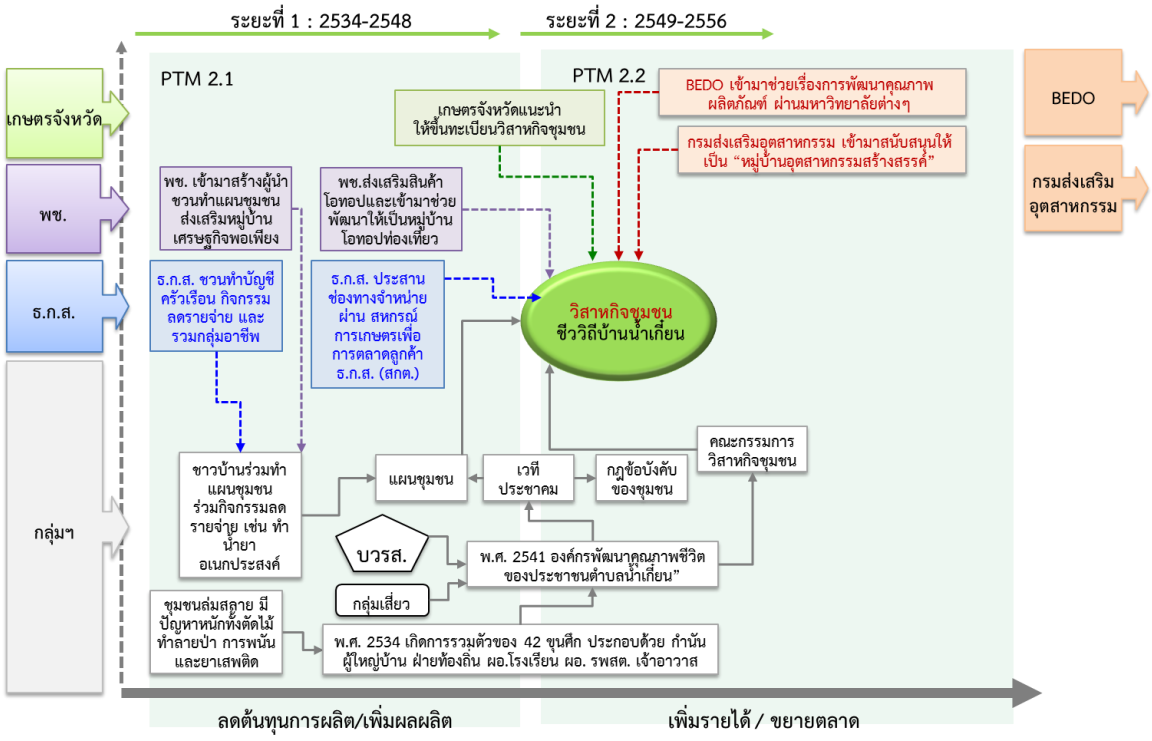
ในระยะนี้ หน่วยงานพี่เลี้ยงในระยะแรกเริ่มมีบทบาทน้อยลง ทั้งในส่วนของสำนักงานเกษตรจังหวัด สำนักงานพัฒนาชุมชน และ BEDO โดยจะให้คำปรึกษาเป็นระยะๆ แต่การดำเนินงานทั้งหมดเป็นไปโดยคณะกรรมการวิสาหกิจชุมชนและสมาชิก ในขณะที่หน่วยงาน

ใหม่ๆ เริ่มเข้ามายกระดับการแข่งขันของกลุ่ม อาทิ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมได้เข้ามาสนับสนุนให้เป็น “หมู่บ้านอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ (Creative Industry Village)” กรมส่งเสริมการส่งออก กระทรวงพาณิชย์ได้เข้ามาช่วยในเรื่องการขยายตลาด โดยแนะนำให้กลุ่มไป “จดทะเบียนเป็นบริษัทจำกัด” เพื่อที่จะได้สามารถส่งออกสินค้าไปยังต่างประเทศได้

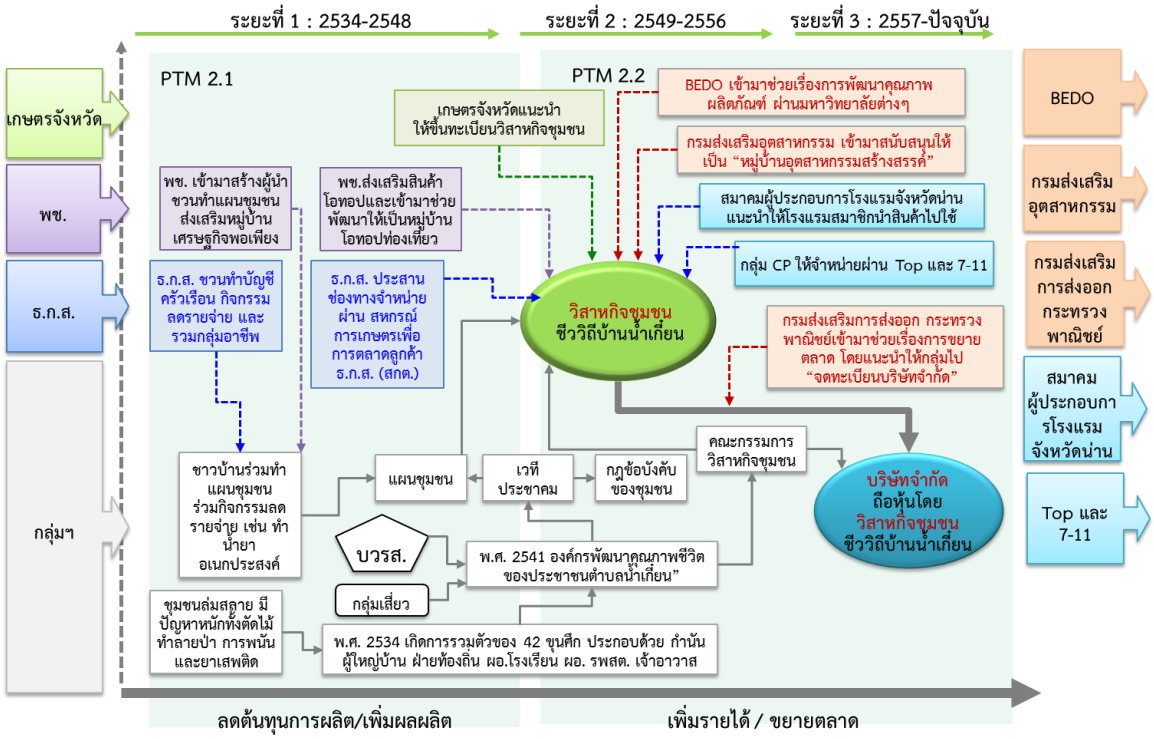
เป้าหมายต่อไปของกลุ่มคือ ต้องการขยายให้สมาชิกปลูกสมุนไพรเพิ่มมากขึ้นและจะขยายจากการขายเครื่องสำอางเป็นสารสกัดจากสมุนไพรร่วมด้วย



รูปที่ 6.65 กระบวนการรวมกลุ่ม ระยะที่ 1 : 2534-2548



รูปที่ 6.66 กระบวนการรวมกลุ่ม ระยะที่ 2 : 2549-2556



รูปที่ 6.67 กระบวนการรวมกลุ่ม ระยะที่ 3 : 2557-ปัจจุบัน

6.10.2 **จุดสำคัญที่พบจากการรวมกลุ่ม**

<u>ขั้นตอนที่ 1</u> ตรวจสอบความพร้อมเพื่อการรวมกลุ่ม

- ***สภาวะชุมชนล่มสลาย เป็นจุดเริ่มต้นของการรวมกลุ่ม***

  ปัญหาต่างๆ กระทบกันเป็นลูกโซ่ การตัดไม้ทำลายป่า ความแห้งแล้ง หนี้สิน ติดการพนัน ติดยาเสพติด อาชญากรรม ศีลธรรมเสื่อมถอย ชาวบ้านอพยพไปขายแรงงานต่างจังหวัด เด็กๆ ขาดการดูแลเอาใจใส่จากพ่อแม่ ทำให้มีพฤติกรรมที่ไม่ดีถูกไล่ออกจากโรงเรียน และปัญหาด้านสุขภาพ ทุกอย่างสัมพันธ์กันหมด น้ำเกี๋ยนจึงตกอยู่ในสภาวะชุมชนล่มสลาย

  จนปี 2534 เหล่าผู้กล้าทั้งหลายลุกขึ้นมาจัดการชุมชน พลิกฟื้นวิถีผู้คน วิถีชุมชนกันอย่างจริงจัง เกิดการรวมพลังอย่างเด็ดเดี่ยวของ บ้าน วัด โรงเรียน และสถานีอนามัย (ต่อมาเรียกว่ากระบวนการ บวรส.) ซึ่งเป็นการรวมตัวกันของคนในหมู่บ้าน จำนวน 42 คน (42 ขุนศึก) เป็นแกนนำในการเข้ามาช่วยแก้ปัญหาต่างๆ โดยร่วมกันกำหนดมาตรการชุมชน ออกมาตรการเพื่อการอยู่ร่วมกันใหม่ ตามแนวคิด “กินอิ่ม นอนอุ่น ฝันดี”

- ***จัดทำแผนชุมชน จึงรู้ว่าแต่ละครัวเรือนมีค่าใช้จ่ายในบ้านสูงมาก***

  ในช่วงปี พ.ศ. 2548-2549 พัฒนาชุมชนเข้ามาทำแผนชุมชน จึงรู้ว่าแต่ละครัวเรือนมีค่าใช้จ่ายในบ้านสูงมาก ชาวบ้านจึงร่วมกันหาวิธีลดค่าใช้จ่ายในครัวเรือน โดยพัฒนากรเข้ามาสอนการทำสบู่ ยาสระผม น้ำยาล้างจาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดค่าใช้จ่ายในครัวเรือน ต้องการลดการใช้สารเคมีในครัวเรือน และเพื่อนำสมุนไพรในชุมชนมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

  ต่อมาเมื่อรวมตัวกันทำสบู่ ยาสระผม น้ำยาล้างจานใช้เองในครัวเรือนแล้วชาวบ้านก็เกิดแนวคิดที่จะทำเพื่อขายจึงเกิดการรวมกลุ่มขึ้นมา

<u>ขั้นตอนที่ 2</u> สร้างความเข้าใจในสิทธิและหน้าที่และจัดสรรประโยชน์ให้เป็นธรรม

- ***เป็นวิสาหกิจชุมชนของชุมชน โดยคนในชุมชน***

  กลุ่มมีสถานะเป็นวิสาหกิจชุมชน และมีโครงสร้างการบริหารจัดการที่ดี ดำเนินการโดยคนในชุมชน สมาชิกสามารถมีส่วนร่วมในกิจการของวิสาหกิจชุมชนได้หลายช่องทาง อาทิ เป็นสมาชิก (มีหุ้น) ขายสมุนไพรให้กลุ่ม เป็นพนักงาน ซื้อผลิตภัณฑ์ถูกกว่าราคาตลาด เป็นต้น

<u>ขั้นตอนที่ 3</u> พัฒนาโมเดลธุรกิจและระบบการจัดการกลุ่มให้ทันสมัย

- ***มีความโดดเด่นในการใช้มาตรฐานผลิตภัณฑ์***

  กลุ่มสามารถบรรลุมาตรฐานผลิตภัณฑ์ต่างๆ (มผช./ฯลฯ) เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บริโภคได้

- ***มีห้องปฏิบัติการ เพื่อทดสอบผลิตภัณฑ์***

  กลุ่มมีห้องปฏิบัติการเป็นของตนเอง เพื่อใช้ในการทดสอบผลิตภัณฑ์ก่อนจัดส่งให้กับผู้บริโภค

- ***มีความต้องการผลิตภัณฑ์ของชุมชนเป็นฐาน***

  ชาวบ้านซื้อและใช้ผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม (สบู่ ยาสระผม น้ำยาล้างจาน) อยู่แล้ว สะท้อนให้เห็นถึงความมั่นคงของธุรกิจในระดับหนึ่ง ที่อย่างน้อยก็จะมีความต้องการจากคนในชุมชนเป็นฐานในการดำเนินธุรกิจ เป็นผลิตภัณฑ์ที่ใช้กันในชุมชน

<u>ขั้นตอนที่ 4</u> เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการขาย

- ***สร้างมูลค่าเพิ่มจากการรับรองคุณประโยชน์ทางวิทยาศาสตร์ของสมุนไพรท้องถิ่น***

  กลุ่มสามารถผลักดันให้สมุนไพรท้องถิ่น (ใบหมี่) ให้มีการรับรองคุณประโยชน์ทางวิทยาศาสตร์ได้ สิ่งนี้สามารถสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์จากบ้านน้ำเกี๋ยนจากผลิตภัณฑ์ในครัวเรือนทั่วไปจากแหล่งอื่น อันจะทำให้ผู้บริโภคเกิดความเชื่อมั่นในผลิตภัณฑ์

- ***มองหาการสร้างมูลค่าเพิ่มอื่นๆจากวัตถุดิบสมุนไพร***

  เป้าหมายต่อไปของกลุ่มคือ ต้องการขยายให้สมาชิกปลูกสมุนไพรเพิ่มมากขึ้นและจะขยายจากการขายเครื่องสำอาง เป็นสารสกัดจากสมุนไพร ซึ่งสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มสูงอีกทางหนึ่งด้วย

<u>ขั้นตอนที่ 5</u> กระตุ้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทุกขั้นตอนหลักของกลุ่ม

- *N/A*

<u>ขั้นตอนที่ 6</u> ส่งเสริมการใช้ฐานข้อมูลและองค์ความรู้ เพื่อปรับปรุงการบริหารกลุ่ม

- *N/A*

<u>ขั้นตอนที่ 7</u> สร้างทักษะการทำงานร่วมกับหน่วยงาน ให้ตรงจุดสำคัญและต่อเนื่อง

- *N/A*

7 บทวิเคราะห์ความสำเร็จของการรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน

7.1 กรอบการวิเคราะห์ความสำเร็จของการรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน

จากการลงพื้นที่เพื่อศึกษาบริบท รูปแบบ กระบวนการและปัจจัยต่างๆของการรวมกลุ่มใน 10 กรณีศึกษา คณะที่ปรึกษาฯ จึงได้วิเคราะห์บทเรียนความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการรวมกลุ่ม ตามกรอบบันได 7 ขั้นสู่การรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ตรวจสอบความพร้อมของกลุ่ม
ขั้นตอนที่ 2 สร้างความเข้าใจในสิทธิหน้าที่และจัดสรรประโยชน์ให้เป็นธรรม
ขั้นตอนที่ 3 พัฒนาโมเดลธุรกิจและระบบการจัดการกลุ่มให้ทันสมัย
ขั้นตอนที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการขาย
ขั้นตอนที่ 5 กระตุ้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทุกขั้นตอนหลักของกลุ่ม
ขั้นตอนที่ 6 ส่งเสริมการใช้ฐานข้อมูลและ องค์ความรู้เพื่อปรับปรุงการบริหารกลุ่ม
ขั้นตอนที่ 7 สร้างทักษะการทำงานร่วมกับหน่วยงาน ให้ตรงจุดสำคัญและต่อเนื่อง

รูปที่ 7.1 บันได 7 ขั้นสู่การรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน

ขั้นที่ 1 ตรวจสอบความพร้อมของกลุ่ม

ตรวจสอบความพร้อมในการรวมกลุ่ม โดยดูจากสาเหตุที่ทำให้ต้องรวมกลุ่ม ซึ่งอาจเกิดจากประสบปัญหาร่วมกันอย่างรุนแรง หรือการมองเห็นโอกาสร่วมกัน ในด้านธุรกิจ ด้านทรัพยากรในพื้นที่ หรือด้านสังคมวัฒนธรรม ซึ่งหากไม่รวมกลุ่มจะไม่สามารถแก้ปัญหาหรือใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้นได้ รวมไปถึงการมีผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนกลุ่มได้อย่างต่อเนื่อง การมีสมาชิกที่มีความรู้ทางการเงินและการผลิต รวมถึงการมีประสบการณ์ในการรวมกลุ่มมาก่อน โดยแบ่งตามองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

1.1 สาเหตุที่จำเป็นต้องรวมกลุ่ม

1.2 ความสามารถผู้นำในการขับเคลื่อนกลุ่มอย่างต่อเนื่อง

1.3 ความสามารถทางการเงินของสมาชิก

1.4 ความสามารถในการผลิตของสมาชิก

1.5 ผลงานการบริหารกลุ่มที่ผ่านมา (ถ้าเคยดำเนินงานกลุ่มในรูปแบบอื่นมาก่อน)

ขั้นที่ 2 สร้างความเข้าใจในสิทธิและหน้าที่และจัดสรรประโยชน์ให้เป็นธรรม

สร้างความเข้าใจว่าทุกฝ่ายมีทั้งหน้าที่ในการเป็นผู้ให้และมีสิทธิในการได้รับประโยชน์จากกลุ่ม ทั้งผู้นำ/กรรมการที่ต้องมีวิสัยทัศน์ นำพากลุ่มรุดหน้าไปอย่างมั่นคงและต่อเนื่อง สมาชิกที่ต้องร่วมปฏิบัติตามมาตรฐานกลุ่ม และฝ่ายบริหาร/เจ้าหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติหน้าที่เพื่อสมาชิกอย่างเต็มที่ รวมทั้งกำหนดแนวทางจัดสรรประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างเป็นธรรม การพัฒนาสมาชิกให้มีความรู้และคุณธรรมที่เหมาะสมกับการดำเนินงานของกลุ่ม โดยแบ่งตามองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

2.1 สิทธิและหน้าที่ของผู้นำ/กรรมการ

2.2 สิทธิและหน้าที่ของสมาชิก

2.3 สิทธิและหน้าที่ของฝ่ายบริหาร/ เจ้าหน้าที่

2.4 การจัดสรรผลประโยชน์และพัฒนาสมาชิก

2.5 การดูแลชุมชน

ขั้นที่ 3 พัฒนาโมเดลธุรกิจและระบบการจัดการกลุ่มให้ทันสมัย

พัฒนาให้กลุ่มมีระบบและกลไกที่พร้อมต่อการทำงาน เริ่มต้นจากการกำหนดโมเดลธุรกิจที่ระบุตลาดและผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น รวมไปถึงการสร้างระบบบริหารจัดการกลุ่มให้ทันสมัย ครอบคลุมตั้งแต่ กฎกติกาในการอยู่ร่วมกัน ระเบียบบัญชีการเงิน ฐานข้อมูลและการรายงานผล และการควบคุมภายในเพื่อป้องกันและการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดจากการดำเนินงาน โดยแบ่งตามองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

3.1 โมเดลธุรกิจ

3.2 กฎกติกาในการอยู่ร่วมกัน

3.3 ระเบียบบัญชีการเงิน

3.4 ฐานข้อมูลและการรายงานผล

3.5 การควบคุมภายใน

ขั้นที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการขาย

เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการขายอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้แข่งขันในตลาดได้อย่างต่อเนื่อง โดยการสร้างความแตกต่างของผลผลิต และ/หรือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน ซึ่งกลุ่มสามารถเลือกทำกิจกรรมต่างๆ ไปพร้อมกันได้ ทั้งการเพิ่มปริมาณผลผลิต การเพิ่มมูลค่าผลผลิต การเพิ่มประสิทธิภาพการเข้าถึงตลาด/กลุ่มเป้าหมาย และการลดต้นทุนการผลิต โดยแบ่งตามองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

4.1 ลดต้นทุนการผลิต

4.2 เพิ่มผลผลิต/เพิ่มมูลค่าผลผลิต

4.3 เพิ่มประสิทธิภาพการเข้าถึงตลาด/กลุ่มเป้าหมาย

ขั้นที่ 5 กระตุ้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกในขั้นตอนหลักของกลุ่ม

กระตุ้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทุกขั้นตอนหลักของกลุ่ม เพื่อให้สมาชิกมีความมั่นใจและภาคภูมิใจกลุ่ม ช่วยกันรักษากลุ่มให้อยู่ไปนาน ๆ โดยมีการจัดประชุมกลุ่มย่อยและประชุมกลุ่มใหญ่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อแจ้งข่าวสารและผลการดำเนินงานของกลุ่ม รับฟังและแก้ไขปัญหาของสมาชิกและกำหนดทิศทางการดำเนินงานกลุ่มในอนาคต ตลอดจน จัดกิจกรรมช่วยเหลือเพื่อนสมาชิกและชุมชน อันเป็นการสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ โดยแบ่งตามองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

5.1 ประชุมกลุ่มย่อยและประชุมกลุ่มใหญ่อย่างสม่ำเสมอ

5.2 ให้ความรู้ใหม่และร่วมแก้ปัญหาการเกษตรของสมาชิก

5.3 จัดกิจกรรมดูแลความเป็นอยู่สมาชิก/ช่วยเหลือชุมชน

5.4 สมาชิกมีสิทธิและร่วมออกเสียงในขั้นตอนหลักตามหลักการของสหกรณ์

ขั้นที่ 6 ส่งเสริมการใช้ฐานข้อมูลและองค์ความรู้เพื่อปรับปรุงการบริหารกลุ่ม

ส่งเสริมการใช้ฐานข้อมูลและองค์ความรู้เพื่อปรับปรุงการบริหารกลุ่ม ทำให้กลุ่มมีภูมิคุ้มกันปรับตัวได้ทันเวลา โดยการวิเคราะห์และใช้ประโยชน์จากรายงานทางการเงิน เพื่อปรับแผนการขายของกลุ่ม แผนการผลิตของกลุ่มและสมาชิก และแก้ปัญหาอื่นๆ รวมทั้ง การหมั่นหาความรู้ใหม่มาปรับปรุงการบริหารกลุ่ม ซึ่งอาจเป็นความรู้จากทั้งภายในและภายนอกกลุ่ม โดยแบ่งตามองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

6.1 การวิเคราะห์และใช้ประโยชน์จากรายงานทางการเงิน

6.2 การหาความรู้ใหม่มาปรับปรุงการบริหารกลุ่ม

ขั้นที่ 7 สร้างทักษะการทำงานร่วมกับหน่วยงาน ให้ตรงจุดสำคัญและต่อเนื่อง

สร้างทักษะการทำงานร่วมกับหน่วยงานให้ตรงจุดสำคัญและต่อเนื่อง โดยต้องรู้บทบาทการให้บริการของแต่ละหน่วยงาน และรู้จักใช้ประโยชน์จากความรู้และทรัพยากรของหน่วยงานเพื่อช่วยแก้ปัญหาที่กลุ่มไม่มีกำลังพอจะแก้ไข หรือ เพื่อช่วยยกระดับ/มาตรฐานการทำงานของกลุ่ม โดยแบ่งตามองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

7.1 รู้บทบาทการให้บริการของแต่ละหน่วยงาน

7.2 รู้จักใช้ประโยชน์จากความรู้และทรัพยากรของหน่วยงาน

7.2 บทวิเคราะห์ความสำเร็จของการรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน

7.2.1 สหกรณ์ชมรมชาวสวนมะม่วงจังหวัดฉะเชิงเทรา จำกัด จังหวัดฉะเชิงเทรา

จากการศึกษาและวิเคราะห์ความสำเร็จในการรวมกลุ่มของสหกรณ์ชมรมชาวสวนมะม่วงจังหวัดฉะเชิงเทรา จำกัด ตามกรอบบันได 7 ขั้นสู่การรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน พบความสำเร็จในการรวมกลุ่มดังนี้

ความสำเร็จในการรวมกลุ่ม ระดับ 7 : สร้างทักษะการทำงานร่วมกับหน่วยงานให้ตรงจุดสำคัญและต่อเนื่อง

รูปที่ 7.2 ความสำเร็จในการรวมกลุ่มของสหกรณ์ชมรมชาวสวนมะม่วงจังหวัดฉะเชิงเทรา จำกัด

บทเรียนความสำเร็จที่โดดเด่น

✓ **วางโครงสร้างการบริหารได้อย่างชัดเจน ทั้งฝ่ายผู้นำ-บริหาร-สมาชิก**

<u>บันไดการรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน ข้อ 2</u>

2.1 สิทธิหน้าที่ของผู้นำ/ กรรมการ

2.2 สิทธิหน้าที่ของสมาชิก

2.3 สิทธิหน้าที่ของฝ่ายบริหาร/เจ้าหน้าที่

สหกรณ์ได้วางโครงสร้าง สิทธิและหน้าที่ของทั้ง 3 ฝ่ายไว้อย่างชัดเจน ทั้งฝ่ายผู้นำ คือคุณศักดา ที่ไม่ได้มีตำแหน่งในการบริหาร ฝ่ายบริหาร ที่มาจากสมาชิกสหกรณ์ เป็นทีมงานที่

รับผิดชอบงานบริหารได้อย่างเข้มแข็ง และฝ่ายสมาชิก ที่รู้หน้าที่และรับทราบสิทธิประโยชน์ที่ได้รับจากสหกรณ์อย่างชัดเจน

✓ **ผู้นำนำองค์ความรู้ใหม่มาปรับปรุงโมเดลธุรกิจและการบริหารกลุ่มอยู่เสมอ**

<u>บันไดการรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน ข้อ 3 ข้อ 6 และ ข้อ 7</u>

3.1 โมเดลธุรกิจ

6.2 การหาความรู้ใหม่มาปรับปรุงการบริหารกลุ่ม

7.1 รู้บทบาทการให้บริการของแต่ละหน่วยงาน

คุณศักดา เป็นผู้นำที่มีความคิดทันสมัย และไฝ่หาความรู้อยู่เสมอ คุณศักดาได้นำความรู้และนวัตกรรมใหม่ๆ ทั้งจากการไปศึกษาดูงานและการประสานงานกับส่วนราชการที่เกี่ยวข้องเข้ามาให้ความรู้และพัฒนาโมเดลธุรกิจ ตลอดจนการปรับปรุงการบริหารจัดการกลุ่ม เช่น

การศึกษาดูงาน

คุณศักดาได้ไปศึกษาดูงาน ณ ประเทศญี่ปุ่น และได้นำรูปแบบการใช้ QR Code ติดที่ผลมะม่วง ซึ่งผู้บริโภคสามารถสืบหาแหล่งปลูก ตำแหน่งแปลง และชาวนสวนที่ปลูกมะม่วงผลนั้นได้ทันที

สหกรณ์จังหวัดฉะเชิงเทรา

ให้คำแนะนำในการวางโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการให้กับสหกรณ์

ศูนย์วิจัยและพัฒนาการเกษตรฉะเชิงเทรา

ให้ความรู้ในแปลงปลูกตามระบบ GAP

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์

ให้ความรู้ในการบันทึกบัญชีที่ถูกต้อง รวมทั้งการใช้ประโยชน์จากรายงานทางการเงิน

✓ **ลดต้นทุนและสร้างมูลค่าเพิ่มให้สมาชิกในทุกกระบวนการผลิต**

<u>บันไดการรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน ข้อ 4</u>

4.1 ลดต้นทุนการผลิต

4.2 เพิ่มผลผลิต/เพิ่มมูลค่าผลผลิต

4.3 เพิ่มประสิทธิภาพการเข้าถึงตลาด/กลุ่มเป้าหมาย

การเป็นสมาชิกสหกรณ์ ทำให้ได้รับประโยชน์ในกระบวนการผลิตมะม่วงในทุกขั้นตอน

ก่อนปลูกมะม่วง

สมาชิกได้รับคำแนะนำในพันธุ์มะม่วงที่ได้รับความนิยม การวางแผนการผลิต การซื้อปัจจัยการผลิต (ปุ๋ย ยา) ได้ในราคาถูกกว่าท้องตลาด

ระหว่างการปลูกมะม่วง

สมาชิกได้ความรู้การดูแลแปลงและการปลูกมะม่วงให้มีคุณภาพ ตามมาตรฐานแต่ละระดับ (ส่งออก-ห้างสรรพสินค้า-ตลาดค้าส่ง-คลาดท้องถิ่น) ตั้งแต่วิธีการตัดแต่งกิ่ง การกำหนดให้ออกดอกตามกำหนด การห่อผล การให้ปุ๋ยและยา กระบวนการทั้งหมด

เป็นสูตรสำเร็จที่ผ่านการศึกษาและทดลองของผู้นำ ว่าจะได้รับผลผลิตตามมาตรฐานที่กำหนด

หลังการปลูกมะม่วง

สมาชิกได้รับการถ่ายทอดการบรรจุที่ถูกต้อง สามารถเลือกส่งตลาดได้ตามคุณภาพผลผลิต และได้รับเงินตามเวลาที่กำหนด

✓ **ใช้กระบวนการกลุ่มในการกระตุ้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกอย่างต่อเนื่อง**

<u>บันไดการรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน ข้อ 5</u>

5.1 ประชุมกลุ่มย่อยและประชุมกลุ่มใหญ่อย่างสม่ำเสมอ

5.2 ให้ความรู้ใหม่และร่วมแก้ปัญหาการเกษตรของสมาชิก

5.4 สมาชิกมีสิทธิและร่วมออกเสียงในขั้นตอนหลักตามหลักการของสหกรณ์

กระบวนการกระตุ้นการมีส่วนร่วมของสมาชิก สหกรณ์จะพิจารณาใน 3 กิจกรรมหลักและติดตาม 3 ปีต่อเนื่อง คือ (1) กิจกรรมรวมขาย ขายผลผลิตมะม่วงของสมาชิก (2) กิจกรรมรวมซื้อ ซื้อปุ๋ย ยา ถุงห่อของสมาชิก และ (3) กิจกรรมการประชุมกลุ่มประจำปี เพื่อรับทราบผลการดำเนินงานและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในกลุ่ม (ปีละ 3 คะแนน คิดเป็นคะแนนรวม 9 คะแนน) หากสมาชิกคนใดมีคะแนนน้อยกว่า 3 ทางสหกรณ์ฯ จะมีจดหมายเชิญให้เข้าพบประธานสหกรณ์ฯ เพื่อสอบถามถึงความต้องการที่จะเป็นสมาชิกของสหกรณ์ต่อไป

✓ **มีความต้องการกลุ่มที่ชัดเจน ว่าเป้าหมายจะไปในทิศทางใด ต้องการการสนับสนุนอะไรจากหน่วยงานใด**

<u>บันไดการรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน ข้อ 7</u>

7.1 รู้บทบาทการให้บริการของแต่ละหน่วยงาน

7.2 รู้จักใช้ประโยชน์

หนึ่งในตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจน คือ การขยับสถานะของกลุ่มอย่างเป็นลำดับ จากการเป็นชมรมชาวสวนมะม่วงจังหวัดฉะเชิงเทรา สู่การจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชนชาวสวนมะม่วง และดำเนินการเรื่อยมาจนวิสาหกิจมีขนาดใหญ่ขึ้น ทางผู้นำได้ศึกษาข้อมูล/ระเบียบต่างที่เกี่ยวข้อง และนำมาหารือกับสมาชิกกลุ่มเพื่อยกระดับกลุ่มให้มีระบบการบริหารจัดการที่เป็นระบบมากขึ้น ซึ่งในขณะนั้นมี 2 ทางเลือก คือ จะไปเป็น SME หรือ สหกรณ์ โดยข้อสรุปของผู้นำและสมาชิกกลุ่ม คือ การไปเป็นสหกรณ์ ทั้งนี้ เพื่อให้กลุ่มเป็นกลไกในการดูแลสมาชิกให้มั่นคงในระยะยาว มิใช่การมุ่งการค้าหรือกำไรมากจนเกินไป

จุดอ่อนสำคัญที่พบ

✗ **เป็นการรวมกลุ่มเชิงพาณิชย์ ไม่พบมาตรการเชิงสังคม**

<u>บันไดการรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน ข้อ 2 และ ข้อ 5</u>

2.5 การดูแลชุมชน

5.3 การจัดกิจกรรมดูแลความเป็นอยู่สมาชิก/ช่วยเหลือชุมชน

สหกรณ์เป็นการรวมกลุ่มเชิงพาณิชย์ จากพืชเชิงเดี่ยว ที่รวมเกษตรกรชาวสวนมะม่วง 7 อำเภอในจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยผนึกกำลังเพื่อร่วมกันแก้ปัญหามะม่วงถูกกดราคา และ

ผลักดันคุณภาพมะม่วงสู่การส่งออกและการเชื่อมโยงตลาดในหลายระดับ อย่างไรก็ดี การรวมกลุ่มเป็นการสร้างความเข้มแข็งเชิงพาณิชย์ให้กับสมาชิกเป็นหลัก มาตรการเชิงสังคม/การดูแลชุมชน จึงไม่ปรากฏมากเท่าใดนัก

7.2.2 สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด จังหวัดเพชรบุรี

จากการศึกษาและวิเคราะห์ความสำเร็จในการรวมกลุ่มของสหกรณ์การเกษตรบ้านลาด ตามกรอบบันได 7 ขั้นสู่การรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน พบความสำเร็จในการรวมกลุ่มดังนี้

ความสำเร็จในการรวมกลุ่ม ระดับ 7 :	สร้างทักษะการทำงานร่วมกับหน่วยงานให้ตรงจุดสำคัญและต่อเนื่อง

รูปที่ 7.3 ความสำเร็จในการรวมกลุ่มของสหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด

บทเรียนความสำเร็จที่โดดเด่น

✓ **การดูแลสมาชิก ที่ได้รับสวัสดิการเทียบเท่าข้าราชการ**

<u>บันไดการรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน ข้อ 2 และ ข้อ 5</u>

2.2 สิทธิหน้าที่ของสมาชิก

5.3 จัดกิจกรรมดูแลความเป็นอยู่สมาชิก/ช่วยเหลือชุมชน

สหกรณ์ฯ สร้างให้สมาชิกเกิดความภูมิใจและรู้สึกมีเกียรติที่ได้ประกอบอาชีพเกษตรกรและเป็นสมาชิกของสหกรณ์ฯ โดยการจัดให้มีสวัสดิการแก่สมาชิกเช่นเดียวกับข้าราชการ มีการดูแลสมาชิกตั้งแต่เกิดจนตาย เช่น เงินช่วยเหลืองานบวช เงินช่วยเหลืองานศพ และสวัสดิการอื่นๆ

✓ **ฝ่ายจัดการ ใช้ระบบสหกรณ์ในการขับเคลื่อนกลุ่มอย่างเต็มรูปแบบ**

<u>บันไดการรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน ข้อ 2</u>

2.1 สิทธิหน้าที่ของผู้นำ/ กรรมการ

2.2 สิทธิหน้าที่ของสมาชิก

2.3 สิทธิหน้าที่ของฝ่ายบริหาร/ เจ้าหน้าที่

สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด คือตัวอย่างความสำเร็จของการขับเคลื่อกลุ่มด้วยระบบการบริหารจัดการอย่างแท้จริง (ระบบนำคน) กลุ่มมีระบบการดำเนินงานที่ชัดเจน และทุกฝ่ายรู้สิทธิและหน้าที่ของตนเอง

✓ **พัฒนาโมเดลธุรกิจที่ครบวงจร**

<u>บันไดการรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน ข้อ 3</u>

3.1 โมเดลธุรกิจ

นอกเหนือจากการสนับสนุนทางการเงินให้กับสมาชิก สหกรณ์ยังมีการขยายธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่การรับซื้อข้าว ทำโรงสี แปรรูปข้าว ขายข้าวถุง ขายปัจจัยการผลิต รวมทั้งเพิ่มพืชเศรษฐกิจใหม่ๆ เช่น กล้วยหอมทองส่งญี่ปุ่น ผักปลอดสาร ตลอดจนการสร้างตลาดสดเกษตรกร Green Market เพื่อรองรับผลผลิตจากเกษตรกรในพื้นที่

จุดอ่อนสำคัญที่พบ

✘ **ติดตามโครงการพัฒนาทายาด**

<u>บันไดการรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน ข้อ 2 และ ข้อ 5</u>

2.5 การดูแลชุมชน

5.1 โมเดลธุรกิจ

สหกรณ์ฯ คำนึงถึงการส่งต่อธุรกิจสู่ทายาดรุ่นต่อไป จึงได้มีโครงการเพื่อจูงใจให้ทายาดอำเภอบ้านลาดกลับคืนถิ่น โดยทายาดในพื้นที่ที่มีแนวคิดในการสร้างอาชีพหรือพัฒนาธุรกิจสามารถส่งข้อเสนอโครงการเพื่อขอรับการสนับสนุนเงินทุนจากสหกรณ์ได้

7.2.3 ชุมชนบ้านบัว จังหวัดพะเยา

จากการศึกษาและวิเคราะห์ความสำเร็จในการรวมกลุ่มของชุมชนบ้านบัว ตามกรอบบันได 7 ขั้นสู่การรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน พบความสำเร็จในการรวมกลุ่มดังนี้

ความสำเร็จในการรวมกลุ่ม ระดับ 7 :	สร้างทักษะการทำงานร่วมกับหน่วยงานให้ตรงจุดสำคัญและต่อเนื่อง

บันได 7 ขั้นสู่การรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน

ชุมชนบ้านบัว

รูปที่ 7.4 ความสำเร็จในการรวมกลุ่มของชุมชนบ้านบัว

บทเรียนความสำเร็จที่โดดเด่น

✓ **วางโครงสร้างการบริหารได้อย่างชัดเจน ทั้งฝ่ายผู้นำ-บริหาร-สมาชิก**

<u>บันไดการรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน ข้อ 2</u>

2.1 สิทธิหน้าที่ของผู้นำ/ กรรมการ

2.2 สิทธิหน้าที่ของสมาชิก

2.3 สิทธิหน้าที่ของฝ่ายบริหาร/เจ้าหน้าที่

พ่อหลวงบาล ซึ่งเป็นผู้นำชุมชน ได้วางโครงสร้าง สิทธิและหน้าที่ของทั้ง 3 ฝ่ายไว้อย่างชัดเจน ทั้งฝ่ายผู้นำ ที่ไม่ได้มีตำแหน่งในการบริหาร ฝ่ายบริหาร ในรูปแบบคณะทำงานรับผิดชอบในแต่ละธุรกิจต่างๆ (ข้าวอินทรีย์ จักสานและโฮมสเตย์) และฝ่ายสมาชิก ที่รู้หน้าที่และรับทราบสิทธิประโยชน์ที่ได้รับจากสหกรณ์อย่างชัดเจน

✓ **พัฒนาธุรกิจอย่างเป็นลำดับขั้น**

<u>บันไดการรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน ข้อ 3</u>

3.1 โมเดลธุรกิจ

ชุมชนมีการพัฒนาธุรกิจไปเป็นลำดับ ตามความพร้อมและศักยภาพของคนในชุมชน โดยมีธุรกิจข้าวอินทรีย์เป็นธุรกิจหลัก โดยเริ่มพัฒนาจากการเป็นกลุ่มข้าวอินทรีย์ สู่การเป็นวิสาหกิจกลุ่มข้าวอินทรีย์ และสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด ที่มีการขยายธุรกิจสู่การสีข้าว ขายข้าวถุง กล่องข้าวมงคล 9 ประการในเวลาต่อมา นอกจากชุมชนจะมี

รายได้จากการขายข้าวให้กับสหกรณ์เป็นรายได้หลักแล้ว ชุมชนยังมีรายได้เสริมจากธุรกิจอื่นๆ ตามความถนัด เช่น จักสานสุ่มไก่ โดยใช้ไม้ไผ่จากชุมชนเป็นวัตถุดิบ และเปิดบ้านเป็นโฮมสเตย์ เพื่อรับนักท่องเที่ยว/คณะศึกษาดูงาน

✓ **ผู้นำสามารถขับเคลื่อนกลุ่มได้อย่างต่อเนื่อง**

<u>บันไดการรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน ข้อ 5</u>

5.1 ประชุมกลุ่มย่อยและประชุมกลุ่มใหญ่อย่างสม่ำเสมอ

5.3 จัดกิจกรรมดูแลความเป็นอยู่สมาชิก/ช่วยเหลือชุมชน

5.4 สมาชิกมีสิทธิและร่วมออกเสียงในขั้นตอนหลักตามหลักการของสหกรณ์

"บวร โมเดล" เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการสร้างความมีส่วนร่วมในชุมชน ใช้วัดเป็นเวทีประชาคม โดยมีกฎกติกาชัดเจนในการจัดสรรผลประโยชน์ให้กับคนในชุมชนอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม ทั้งคนที่ได้รับผลประโยชน์ทางตรงและทางอ้อม ทำให้ทุกคนในชุมชนอยู่ร่วมกันได้อย่างเป็นสุข

เครื่องมือสำคัญในการสร้างความเข้าใจและจูงใจ ให้ชาวบ้านเกิดความรู้สึกร่วมในการดำเนินงาน คือ การใช้เวทีประชาคม เพื่อให้เกิดการพูดคุย รับรู้และแสวงหาทางออกของปัญหาร่วมกัน รวมถึงการกำหนดกฎเกณฑ์ขึ้นมาใช้ร่วมกัน เป็นประจำทุกเดือน ทั้งนี้กฎระเบียบอาจแก้ไขได้หากทำให้เกิดการกระทบกระทั่งกันมากเกินไป แต่จะแก้ไขผ่านเวทีประชาคม ซึ่งโดยปกติจะมีผู้เข้าร่วมกว่าร้อยละ 70-80

นอกจากนี้ ผู้นำชุมชนได้กระตุ้นให้การมีกิจกรรมกลุ่มอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อทำให้ชาวบ้านมีจิตสำนึกรับผิดชอบร่วมกันในประโยชน์สาธารณะ เช่น (1) การจัดการขยะ โดยการทำโครงการผ้าป่าขยะ ให้ชาวบ้านนำขยะมาขาย ต่อมาชาวบ้านรู้ว่าขยะมีราคา แต่ละบ้านก็เก็บและจัดแยกขยะเพื่อขาย ช่วยให้ชุมชนสะอาดน่าอยู่ (2) การให้ อสม. ตรวจสุขลักษณะของแต่ละพื้นที่ โดยแลกพื้นที่กันตรวจสอบ จากนั้นนำข้อมูลมาแลกเปลี่ยนเพื่อปรับปรุงพื้นที่ อสม. แต่ละคนรับผิดชอบ (3) ชาวบ้านราวร้อยละ 30 ไม่ปฏิบัติตามมติประชาคมหมู่บ้านเรื่องโครงการงดดื่มสุราในงานศพ ชุมชนมีมาตรการแก้ไขโดยชาวบ้านกลุ่มใหญ่ไม่ไปร่วมในงานศพ ทำให้ชาวบ้านกลุ่มน้อยต้องยอมปฏิบัติตามในที่สุด

✓ **สร้างมูลค่าเพิ่มจากการผลิต "ข้าวอินทรีย์"**

<u>บันไดการรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน ข้อ 4</u>

4.2 เพิ่มผลผลิต/เพิ่มมูลค่าผลผลิต

ชุมชนมีการรวมตัวกันจัดตั้งเป็นสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด ได้ผลิตข้าวอินทรีย์ออกจำหน่ายไปทั่วประเทศ โดยใช้ชื่อ "ข้าวอินทรีย์บ้านดอกบัว" มีผลิตภัณฑ์ข้าวอินทรีย์ ประกอบด้วย ข้าวหอมมะลิขาว จมูกข้าว ข้าวกล้องหอมมะลิ ข้าวลืมผัว ข้าวเหนียวเขี้ยวงู และข้าวไรซ์เบอรรี่ ได้ในราคากิโลกรัมละ 55-60 บาท ซึ่งสูงกว่าราคาข้าวทั่วไป อีกทั้งยังขึ้นทะเบียนเป็นสินค้าโอทอปส่งออกจำหน่ายไปทั่วประเทศ

กลุ่มได้มีการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ข้าวเพื่อเพิ่มมูลค่า เช่น กล่องข้าวมงคล 9 ประการ ที่นำข้าว 9 ชนิด บรรจุในกล่อง พร้อมทั้งมีการปลุกเสกข้าวร่วมด้วย ซึ่งขายได้ในราคาสูง คือ 199 บาท

✓ **จัดสรรประโยชน์ที่เป็นธรรม**

<u>บันไดการรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน ข้อ 2</u>

2.4 การจัดสรรผลประโยชน์และพัฒนาสมาชิก

ในส่วนของธุรกิจโฮมสเตย์ มีกติกาการแบ่งผู้เข้าพัก ไปตามลำดับบ้านพักที่สามารถรองรับได้ และหมุนเวียนไปตามลำดับของสมาชิกกลุ่ม โดยเมื่อบ้านพักได้รองรับผู้เข้าพักครบทุกหลังแล้ว จึงจะเวียนมารับผู้เข้าพักใหม่ตามลำดับ ทั้งนี้ เพื่อกระจายผู้เข้าพักให้ทั่วถึงทุกหลัง ราคาการเข้าพักโฮมสเตย์ คิดอยู่ที่ คนละ 200 บาท โดยจากจำนวนดังกล่าวจะหักเข้ากองกลาง 20 บาท หากรับอาหารเช้าจะเพิ่มอีก 50 บาท นอกจากนี้ ยังมีกติกาที่ปันเงินจากผู้เข้าพักคนละ 1 บาทให้กับบ้านอื่นๆ ในชุมชนที่ไม่ได้เปิดเป็นโฮมสเตย์ด้วย ทั้งนี้ เพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์จากธุรกิจท่องเที่ยวและทำให้ทั้งชุมชนมีความยินดีที่จะต้อนรับนักท่องเที่ยว

จุดอ่อนสำคัญที่พบ

✘ **การสร้างคนรุ่นใหม่มารับช่วงต่อ**

<u>บันไดการรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน ข้อ 2 และ ข้อ 5</u>

2.5 การดูแลชุมชน

5.1 โมเดลธุรกิจ

การสร้างแรงจูงใจให้ทายาดชุมชนบ้านบัว กลับคืนถิ่นและสานต่อธุรกิจและการดูแลชุมชนต่อไป

7.2.4 วิสาหกิจชุมชนบ้านเขากลาง จังหวัดพัทลุง

จากการศึกษาและวิเคราะห์ความสำเร็จในการรวมกลุ่มของวิสาหกิจชุมชนบ้านเขากลาง ตามกรอบบันได 7 ขั้นสู่การรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน พบความสำเร็จในการรวมกลุ่มดังนี้

ความสำเร็จในการรวมกลุ่ม ระดับ 4 : เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการขาย

บันได 7 ขั้นสู่การรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน

วิสาหกิจชุมชนบ้านเขากลาง

รูปที่ 7.5 ความสำเร็จในการรวมกลุ่มของวิสาหกิจชุมชนบ้านเขากลาง

บทเรียนความสำเร็จที่โดดเด่น

✓ **สร้างทัศนคติและค่านิยมให้กับสมาชิกว่ากลุ่มเป็นที่พึ่ง**

<u>บันไดการรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน ข้อ 2</u>

2.5 การดูแลชุมชน

จากการเป็นจังหวัดและหมู่บ้านขนาดเล็ก ส่งผลให้บ้านเขากลางเป็นพื้นที่ที่ถูกละเลยจากหน่วยงานภาครัฐ ผู้นำจึงมองวิกฤตเป็นโอกาสในการทำให้กลุ่มเป็นเครื่องมือในการสร้างความมั่นคงและเป็นที่พึ่งให้กับชุมชน

✓ **พัฒนาอย่างเป็นลำดับขั้น**

<u>บันไดการรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน ข้อ 3</u>

3.1 โมเดลธุรกิจ

กลุ่มมีการพัฒนาอย่างเป็นลำดับขั้นบนฐานความรู้ที่มีและรอให้สมาชิกพร้อมในการพัฒนาต่อไปด้วยกัน และมองการยกระดับสถานะเป็นสหกรณ์เป็นเป้าหมายในอนาคต

✓ **สมาชิกสามารถเลือกผลิตข้าวได้หลายระดับ ตามมาตรฐานและความสามารถของสมาชิก**

<u>บันไดการรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน ข้อ 3 และ ข้อ 4</u>

3.1 โมเดลธุรกิจ

4.2 เพิ่มผลผลิต/เพิ่มมูลค่าผลผลิต

สมาชิกสามารถเลือกผลิตข้าวที่มีมูลค่าเพิ่มได้ ตามความถนัดและมาตรฐานที่แตกต่างกันในแต่ละระดับดังนี้

<u>ข้าวพรีจีเอพี (Pre GAP)</u> การผลิตข้าวด้วยหลักการปฏิบัติทางการเกษตรที่ดีขั้นพื้นฐานสำหรับข้าว

<u>ข้าวจีเอพี (GAP)</u> การปฏิบัติทางการเกษตรที่ดีสำหรับการผลิตข้าวเปลือก

<u>ข้าวอินทรีย์ (Organic Rice)</u> การผลิตข้าวที่หลีกเลี่ยงการใช้สารเคมีในทุกขั้นตอนการผลิต

<u>ข้าวจีไอ (Geographical Ingication Rice)</u> ข้าวคุณภาพ มีชื่อเสียงที่เกิดจากแหล่งภูมิศาสตร์ ที่มีคุณลักษณะเฉพาะ

จุดอ่อนสำคัญที่พบ

- **ผู้นำและผู้บริหาร ดำเนินการโดยคนกลุ่มเล็ก**

<u>บันไดการรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน ข้อ 2</u>

2.1 สิทธิหน้าที่ของผู้นำ/กรรมการ

2.3 สิทธิหน้าที่ของฝ่ายบริหาร/เจ้าหน้าที่

เนื่องจากบ้านเขากลาง เป็นชุมชนขนาดเล็ก มีสมาชิก 74 ครัวเรือน ทำให้ผู้นำและทีมบริหารจะเป็นทีมเดียวกัน ชุดเดิมที่ดำเนินการมาตั้งแต่ต้น

7.2.5 วิสาหกิจชุมชนชีววิถีบ้านน้ำเกี๋ยน จังหวัดน่าน

จากการศึกษาและวิเคราะห์ความสำเร็จในการรวมกลุ่มของวิสาหกิจชุมชนชีววิถีบ้านน้ำเกี๋ยน ตามกรอบบันได 7 ขั้นสู่การรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน พบความสำเร็จในการรวมกลุ่มดังนี้

ความสำเร็จในการรวมกลุ่ม ระดับ 4 : เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการขาย

บันได 7 ขั้นสู่การรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน

วิสาหกิจชุมชนชีววิถีบ้านน้ำเกี๋ยน

รูปที่ 7.6 ความสำเร็จในการรวมกลุ่มของวิสาหกิจชุมชนชีววิถีบ้านน้ำเกี๋ยน

บทเรียนความสำเร็จที่โดดเด่น

✓ **พัฒนาผลิตภัณฑ์เชิงพาณิชย์จากวัตถุดิบชุมชน**

<u>บันไดการรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน ข้อ 3</u>

3.1 โมเดลธุรกิจ

การทำสบู่ ยาสระผม น้ำยาล้างจาน มีวัตถุประสงค์เพื่อลดค่าใช้จ่ายในครัวเรือน ต้องการลดการใช้สารเคมีในครัวเรือน และเพื่อนำสมุนไพรในชุมชนมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต่อมาเมื่อรวมตัวกันทำผลิตภัณฑ์ใช้เองในครัวเรือนแล้ว ชาวบ้านก็เกิดแนวคิดที่จะทำเพื่อขายจึงเกิดการรวมกลุ่มขึ้นมา

✓ **นำมาตรฐานมารับรองคุณประโยชน์สมุนไพรท้องถิ่น**

<u>บันไดการรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน ข้อ 4</u>

4.2 เพิ่มผลผลิต/เพิ่มมูลค่าผลผลิต

กลุ่มสามารถผลักดันให้สมุนไพรท้องถิ่น (ใบหมี่) ให้มีการรับรองคุณประโยชน์ทางวิทยาศาสตร์ได้ สิ่งนี้สามารถสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์จากบ้านน้ำเกี๋ยนจากผลิตภัณฑ์ในครัวเรือนทั่วไปจากแหล่งอื่น รวมทั้งสามารถบรรลุมาตรฐานผลิตภัณฑ์ต่างๆ (มผช./ฯลฯ) และพัฒนาห้องปฏิบัติการเพื่อทดสอบผลิตภัณฑ์ได้เอง ทำให้ผู้บริโภคเกิดความเชื่อมั่นในผลิตภัณฑ์

✓ **มีความต้องการผลิตภัณฑ์ของชุมชนเป็นฐาน**

<u>บันไดการรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน ข้อ 3</u>

3.1 โมเดลธุรกิจ

ชาวบ้านซื้อและใช้ผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม (สบู่ ยาสระผม น้ำยาล้างจาน) อยู่แล้ว สะท้อนให้เห็นถึงความมั่นคงของธุรกิจในระดับหนึ่ง ที่อย่างน้อยก็จะมีความต้องการจากคนในชุมชนเป็นฐานในการดำเนินธุรกิจ เป็นผลิตภัณฑ์ที่ใช้กันในชุมชน

จุดอ่อนสำคัญที่พบ

✘ **ศึกษาข้อมูลให้รอบด้าน ก่อนยกระดับสถานะกลุ่ม**

<u>บันไดการรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน ข้อ 3</u>

3.1 โมเดลธุรกิจ

3.2 กฎกติกา ในการอยู่ร่วมกัน

3.3 ระเบียบบัญชีการเงิน

วิสาหกิจฯ มีเป้าหมายในการส่งออกผลิตภัณฑ์ การเป็นนิติบุคคลจะช่วยยกระดับสถานะที่สร้างความเชื่อมั่นให้กับคู่ค้าได้ ทางวิสาหกิจฯ จึงควรศึกษาข้อมูลให้รอบด้าน รวมทั้งข้อดีข้อเสียของรูปแบบต่างๆ ปรึกษาหารือกับสมาชิก นำร่องดำเนินการ ก่อนพิจารณาตัดสินใจยกระดับกลุ่มอย่างเป็นทางการต่อไป

✘ **จัดเก็บข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงโมเดลธุรกิจ**

<u>บันไดการรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน ข้อ 3</u>

3.4 ฐานข้อมูลและการรายงานผล

วิสาหกิจฯ ควรมีการบันทึกข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์และปรับปรุงการดำเนินธุรกิจได้ตรงจุด อาทิ

ข้อมูลทางการตลาด	ที่ควรมีการบันทึกรายได้ที่เกิดขึ้นในแต่ละผลิตภัณฑ์ รวมทั้งปริมาณการผลิตและสินค้าคงคลัง ให้ครบทั้งกระบวนการ
การคิดต้นทุนการผลิต	ที่พิจารณาให้ครบ ทั้งในส่วนงบลงทุน ถึงแม้ว่าจะได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก และค่าใช้จ่ายในการดำเนินการผลิต อาทิ แรงงาน วัตถุดิบและการขนส่ง ทั้งนี้ เพื่อให้ทราบต้นทุนการผลิตที่แท้จริงในแต่ละผลิตภัณฑ์

✘ **ใช้กระบวนการกลุ่ม เพื่อให้สมาชิกมีส่วนร่วมกำหนดกติกา พัฒนากลุ่ม และสร้างความเป็นเจ้าของ**

<u>บันไดการรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน ข้อ 5</u>

5.1 ประชุมกลุ่มย่อยและประชุมกลุ่มใหญ่อย่างสม่ำเสมอ

กระบวนการกลุ่มที่สม่ำเสมอ โดยเป็นการประชุมร่วมกันกับทุกฝ่าย ทั้งการประชุมกลุ่มย่อยและประชุมกลุ่มใหญ่ ถือเป็นกระบวนการสำคัญที่ทำให้กลุ่มเกิดความยั่งยืน นอกจากจะเป็นเวทีที่สมาชิกจะได้รับรู้สถานการณ์และผลการดำเนินงานของวิสาหกิจแล้ว สมาชิกยังมีส่วนร่วมในการกำหนดกติกา ทิศทางการพัฒนากลุ่ม และสร้างความเป็นเจ้าของร่วมกันอีกด้วย

7.2.6 **ชุมชนบ้านเตย จังหวัดนครราชสีมา**

จากการศึกษาและวิเคราะห์ความสำเร็จในการรวมกลุ่มของชุมชนบ้านเตย ตามกรอบบันได 7 ขั้นสู่การรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน พบความสำเร็จในการรวมกลุ่มดังนี้

ความสำเร็จในการรวมกลุ่ม ระดับ 4 : เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการขาย

รูปที่ 7.7 ความสำเร็จในการรวมกลุ่มของชุมชนบ้านเตย

บทเรียนความสำเร็จที่โดดเด่น

✓ **ทำบัญชีครัวเรือน ทำให้ทราบปัญหาที่แท้จริง**

<u>บันไดการรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน ข้อ 1</u>

1.3 ความสามารถทางการเงินของสมาชิก

ธ.ก.ส. ได้เริ่มวางรากฐานเกี่ยวกับเรื่องการทำบัญชีครัวเรือน การลดรายจ่าย และการออมของคนในชุมชน เพื่อสร้างวินัยในระดับครัวเรือน ต่อมามีการจัดทำแผนชุมชนแนวใหม่ ที่มองหาสิ่งที่เป็นปัญหาของชุมชนจริงๆ สำคัญ คือ ต้องนำตัวเลขรายรับ รายจ่าย และหนี้สินของชุมชนมาดูประกอบ จากการร่วมกันดูตัวเลขพบว่าหนี้ที่เกิดจากค่าปุ๋ยมีมูลค่าสูงกว่า 4 ล้านบาท ชาวบ้านจึงมีความคิดอยากจะลดต้นทุนค่าปุ๋ยลง เนื่องจากอาชีพหลักของคนในบ้านเตยคือการทำนา หากลดค่าปุ๋ยได้ก็จะลดต้นทุนหลักในการทำนาได้ และลดหนี้ได้ในที่สุด

✓ **ผู้นำใช้กระบวนการกลุ่ม เพื่อให้สมาชิกมีส่วนร่วมกับชุมชนอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง**

<u>บันไดการรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน ข้อ 1 และ ข้อ 5</u>

1.2 ความสามารถผู้นำในการขับเคลื่อนกลุ่มอย่างต่อเนื่อง

5.1 ประชุมกลุ่มย่อยและประชุมกลุ่มใหญ่อย่างสม่ำเสมอ

ผู้นำใช้กระบวนการกลุ่ม เพื่อให้สมาชิกชุมชนมีส่วนร่วมกับชุมชนอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ทั้งด้านอาชีพ และการดูแลชุมชน เช่น การประชาสัมพันธ์เสียงตามสายปลูกจิตสำนึกเป็นประจำทุกวันช่วงเช้าในเวลา 6.00 น. อีกทั้งยังได้นัดประชุมหมู่บ้านทุกวันศุกร์ช่วงเย็น โดยไม่รวมการนัดประชุมในวาระที่มีเรื่องสำคัญอื่นๆ

✓ **จดสิทธิบัตร ให้เป็นทรัพย์สินทางปัญญาของกลุ่ม**

<u>บันไดการรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน ข้อ 4</u>

4.1 ลดต้นทุนการผลิต

4.2 เพิ่มผลผลิต/เพิ่มมูลค่าผลผลิต

การดำเนินงานของกลุ่มไม่เน้นการเติบโตที่เร็วเกินไป แต่ค่อยเป็นค่อยไปตามความพร้อมของกลุ่ม ถึงแม้ว่าปุ๋ยของกลุ่มจะมีสิทธิบัตรแต่ทางกลุ่มก็ไม่ได้วางแผนเร่งผลิต เพื่อเพิ่มยอดขาย แต่เน้นการผลิตเพื่อใช้ในชุมชนก่อน และขายส่วนที่เกินให้กับชุมชนอื่น โดยปริมาณการผลิตจะขึ้นอยู่กับปริมาณวัตถุดิบที่มีเป็นหลัก

จุดอ่อนสำคัญที่พบ

✘ N/A

7.2.7 หมู่บ้านคีรีวง จังหวัดนครศรีธรรมราช

จากการศึกษาและวิเคราะห์ความสำเร็จในการรวมกลุ่มของหมู่บ้านคีรีวง ตามกรอบบันได 7 ขั้นสู่การรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน พบความสำเร็จในการรวมกลุ่มดังนี้

ความสำเร็จในการรวมกลุ่ม ระดับ 1 : ตรวจสอบความพร้อมของกลุ่ม

บันได 7 ขั้นสู่การรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน

หมู่บ้านคีรีวง

รูปที่ 7.8 ความสำเร็จในการรวมกลุ่มของหมู่บ้านคีรีวง

บทเรียนความสำเร็จที่โดดเด่น

✓ **มีโรงเรียนผู้นำ**

<u>บันไดการรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน ข้อ 1</u>

1.2 ความสามารถผู้นำในการขับเคลื่อนกลุ่มอย่างต่อเนื่อง

ปี 2532 มีการสร้างโรงเรียนผู้นำ โดยการสร้างผู้นำในชุมชนจำนวน 32 คน ซึ่งเป็นกระบวนการที่ดี ฝึกคนให้คิด คิดเพื่อชุมชน

จุดอ่อนสำคัญที่พบ

✘ **เกิดธุรกิจแบบปัจเจกบุคคลเพื่อรองรับการท่องเที่ยว**

<u>บันไดการรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน ข้อ 3</u>

3.1 โมเดลธุรกิจ

เมื่อการท่องเที่ยวของคีรีวงเกิดปรากฏการณ์เติบโตแบบก้าวกระโดด ส่งผลให้เป้าหมายเริ่มแรกเลือนหายไป คนในคีรีวงมุ่งสนใจแต่ด้านเศรษฐกิจของปัจเจกบุคคล ความสนใจที่มีต่อส่วนรวมน้อยลง จึงทำให้ทุกวันนี้มองว่าคีรีวงในภาพรวมอยู่ในภาวะล้มเหลว แต่หากมองแยกส่วนกลับพบว่าแต่ละกลุ่มในพื้นที่ยังคงดูดี สามารถทำงานได้อย่างเข้มแข็งรวมกลุ่มขับเคลื่อนสร้างและพัฒนาผลิตภัณฑ์ของตนเองได้เป็นอย่างดี แต่ไม่สามารถรวมตัวกันเป็นกลุ่มเหมือนเช่นเดิมได้

- **ปัญหาสะสม ขาดคนกลางที่เป็นที่ยอมรับในการประสาน จัดการและจัดสรรประโยชน์ในภาพรวมของทั้งชุมชนให้เป็นธรรม**

  <u>บันไดการรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน ข้อ 1 และ ข้อ 2</u>

  1.1 สาเหตุที่จำเป็นต้องรวมกลุ่ม

  1.2 ความสามารถผู้นำในการขับเคลื่อนกลุ่มอย่างต่อเนื่อง

  2.4 การจัดสรรผลประโยชน์และพัฒนาสมาชิก

  ปัจจุบันอัตลักษณ์ของคีรีวงไม่มีความชัดเจน ต่างคนต่างพัฒนา นอกจากนี้ยังพบปัญหาการจัดพื้นที่ท่องเที่ยวซึ่งในบางพื้นที่เกิดปัญหาคนในชุมชนไม่ต้อนรับนักท่องเที่ยวและปัญหาการบุกรุกพื้นที่สาธารณะเพื่อใช้ในการขายของ ขาดคนกลางที่เป็นที่ยอมรับในการประสาน จัดการและจัดสรรประโยชน์ในภาพรวมของทั้งชุมชนให้เป็นธรรม

7.2.8 ชุมชนบ้านบางพลับ จังหวัดสมุทรสงคราม

จากการศึกษาและวิเคราะห์ความสำเร็จในการรวมกลุ่มของชุมชนบ้านบางพลับ ตามกรอบบันได 7 ขั้นสู่การรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน พบความสำเร็จในการรวมกลุ่มดังนี้

ความสำเร็จในการรวมกลุ่ม ระดับ 1 : ตรวจสอบความพร้อมของกลุ่ม

รูปที่ 7.9 ความสำเร็จในการรวมกลุ่มของชุมชนบ้านบางพลับ

บทเรียนความสำเร็จที่โดดเด่น

✓ **ปรับปรุงคุณภาพผลผลิตให้ตรงกับความต้องการของตลาด**

<u>บันไดการรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน ข้อ 3</u>

3.1 โมเดลธุรกิจ

ผู้นำริเริ่ม ทดลอง ลงมือทำเป็นตัวอย่างจนเห็นผลลัพธ์จริง โดยปรับปรุงคุณภาพส้มโอให้มีเมล็ดน้อยลง มีรสหวานมากขึ้น ปรับการผลิตเป็นเกษตรอินทรีย์ รวมถึงใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น คือ ขี้แดดนาเกลือ มาปรับปรุงคุณภาพดินเพื่อให้ส้มโอมีรสชาติหวานขึ้น หรือวางแผนการผลิตให้ออกนอกฤดูหรือช่วงเทศกาลเพื่อให้ได้ราคาสูง โดยใช้เทคนิคการแกล้งดินและแกล้งต้นไม้ (1 เดือนก่อนหน้าไม่รดน้ำ)

จุดอ่อนสำคัญที่พบ

✘ **สถานะกลุ่มเป็นเสมือนเครือข่ายแลกเปลี่ยนความรู้ของชาวสวนส้มโอในพื้นที่ ไม่ได้มีการดำเนินการในรูปแบบกลุ่ม (รวมซื้อ-รวมขาย)**

<u>บันไดการรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน ข้อ 1</u>

1.1 สาเหตุที่จำเป็นต้องรวมกลุ่ม

1.2 ความสามารถผู้นำในการขับเคลื่อนกลุ่มอย่างต่อเนื่อง

สมาชิกไม่เห็นความจำเป็นของการรวมกลุ่ม เพราะสมาชิกสามารถตกลงซื้อขายได้โดยตรงกับผู้ซื้อโดยไม่ต้องอิงกลุ่ม กลุ่มจึงเป็นเสมือนแหล่งความรู้และที่ปรึกษาในกระบวนการผลิตส้มโอให้มีคุณภาพ ไม่มีการบริหารจัดการร่วมกันแต่อย่างใด

✘ **ไม่มีความรู้และการเตรียมความพร้อมในการทำธุรกิจท่องเที่ยววิถีชุมชน**

<u>บันไดการรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน ข้อ 2</u>

2.4 การจัดสรรผลประโยชน์และพัฒนาสมาชิก

ชุมชนได้รับรางวัล Thailand Tourism Award ทำให้เป็นที่รู้จักของนักท่องเที่ยวมากขึ้น ในขณะที่ชุมชนไม่มีแผนในการดำเนินการเกี่ยวกับโฮมสเตย์ของชุมชน ทำให้ต่างคนต่างทำ ไม่มีกติกาในการบริหารจัดการโฮมสเตย์ของชุมชน ทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจในกลุ่มและอาจก่อให้เกิดปัญหาในระยะยาวได้

7.2.9 หมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงถ่อนนาลับ อำเภอบ้านดุง จังหวัดอุดรธานี

จากการศึกษาและวิเคราะห์ความสำเร็จในการรวมกลุ่มของหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงถ่อนนาลับ ตามกรอบบันได 7 ขั้นสู่การรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน พบความสำเร็จในการรวมกลุ่มดังนี้

ความสำเร็จในการรวมกลุ่ม ระดับ 1 : ตรวจสอบความพร้อมของกลุ่ม

บันได 7 ขั้นสู่การรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน

หมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงบ้านถ่อนนาลับ

รูปที่ 7.10 ความสำเร็จในการรวมกลุ่มของหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงถ่อนนาลับ

บทเรียนความสำเร็จที่โดดเด่น

✓ **มี ธ.ก.ส. เข้ามาส่งเสริมและวางรากฐานทางการเงิน**

<u>บันไดการรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน ข้อ 3</u>

1.3 ความสามารถทางการเงินของสมาชิก

ธ.ก.ส. เข้ามาส่งเสริมการพัฒนาเป็นหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียง และเข้ามาช่วยวางระบบบริหารจัดการให้เป็นอย่างดี และมีการติดตามให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ทำให้สถาบันการเงินชุมชนนับเป็นกลุ่มที่ประสบความสำเร็จมากที่สุด

จุดอ่อนสำคัญที่พบ

✘ **ผู้นำไม่สามารถทำให้ชุมชนร่วมสร้างเป้าหมายและพัฒนาไปด้วยกันได้**

<u>บันไดการรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน ข้อ 1</u>

1.2 ความสามารถผู้นำในการขับเคลื่อนกลุ่มอย่างต่อเนื่อง

ผู้นำและสมาชิกในชุมชนขาดความรู้และประสบการณ์ในการดำเนินงานในรูปแบบกลุ่ม ไม่เคยรวมกลุ่มและดำเนินการร่วมกันในรูปแบบกลุ่มมาก่อน ทำให้เกิดความไม่มั่นใจและไม่เห็นประโยชน์ของการรวมกลุ่ม อีกทั้งขาดแผนชุมชนที่สมาชิกในชุมชนร่วมกันทำ จึงทำให้ชุมชนไม่มีเป้าหมายในการพัฒนาร่วมกัน ไม่เห็นทิศทางที่ชุมชนจะเดินไปในอนาคต

7.2.10 โครงการบริหารจัดการน้ำอย่างยั่งยืน อย่างเก็บน้ำห้วยคล้ายอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริ บ้านโคกล่าม-แสงอร่าม จังหวัดอุดรธานี

จากการศึกษาและวิเคราะห์ความสำเร็จในการรวมกลุ่มของโครงการบริหารจัดการน้ำอย่างยั่งยืน อย่างเก็บน้ำห้วยคล้ายอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริ บ้านโคกล่าม-แสงอร่าม ตามกรอบบันได 7 ขั้นสู่การรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน พบความสำเร็จในการรวมกลุ่มดังนี้

ความสำเร็จในการรวมกลุ่ม ระดับ 1 : ตรวจสอบความพร้อมของกลุ่ม

รูปที่ 7.11 ความสำเร็จในการรวมกลุ่มของบ้านโคกล่าม-แสงอร่าม

บทเรียนความสำเร็จที่โดดเด่น

✓ **สามารถนำ**น้ำจากอ่างเก็บน้ำ (โครงการพระราชดำริ) มาใช้ประโยชน์ทางการเกษตรได้

<u>บันไดการรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน ข้อ 1</u>

1.1 สาเหตุที่จำเป็นต้องรวมกลุ่ม

คนในชุมชนไม่สามารถนำน้ำจากอ่างเก็บน้ำ (โครงการพระราชดำริ) มาใช้ประโยชน์ทางการเกษตรได้ จึงเกิดการรวมกลุ่มผู้ใช้น้ำเพื่อพัฒนาระบบส่งน้ำขึ้น เพื่อร่วมกันวางแนวท่อและบริหารจัดการการใช้น้ำ โดยมีการตั้งคณะกรรมการและตั้งกฎกติการ่วมกันของชุมชน

จุดอ่อนสำคัญที่พบ

✘ **การรวมกลุ่มอาชีพต่างๆ ไม่ได้มาจากความต้องการที่แท้จริงของชุมชน**

<u>บันไดการรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน ข้อ 1</u>

1.1 สาเหตุที่จำเป็นต้องรวมกลุ่ม

สมาชิกในชุมชนไม่ได้ร่วมกันสร้างความพร้อมในการดำเนินการในรูปแบบกลุ่มอย่างแท้จริง เช่น ไม่มีผู้เสียสละมาเป็นกรรมการกลุ่ม ไม่เห็นความสำคัญของการบริหารงานกลุ่ม เป็นต้น

7.2.11 โดยสรุป

ความสำเร็จของการรวมกลุ่ม ตามกรอบบันได 7 ขั้นสู่ความยั่งยืน ของทั้ง 10 กรณีศึกษา สรุปได้ดังนี้

รูปที่ 7.12 สรุปความสำเร็จในการรวมกลุ่มของ 10 กรณีศึกษา

8 สรุปปัจจัยสู่ความสำเร็จและปัจจัยเสี่ยงของการรวมกลุ่มชุมชนให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืน

8.1 สรุปปัจจัยสู่ความสำเร็จของการรวมกลุ่มชุมชนให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืน

ผลจากการลงพื้นที่และวิเคราะห์บทเรียนความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการรวมกลุ่ม สามารถสรุปปัจจัยสู่ความสำเร็จตามกรอบบันได 7 ขั้นสู่การรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ตรวจสอบความพร้อมของกลุ่ม

ขั้นตอนที่ 2 สร้างความเข้าใจในสิทธิหน้าที่และจัดสรรประโยชน์ให้เป็นธรรม

ขั้นตอนที่ 3 พัฒนาโมเดลธุรกิจและระบบการจัดการกลุ่มให้ทันสมัย

ขั้นตอนที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการขาย

ขั้นตอนที่ 5 กระตุ้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทุกขั้นตอนหลักของกลุ่ม

ขั้นตอนที่ 6 ส่งเสริมการใช้ฐานข้อมูลและ องค์ความรู้เพื่อปรับปรุงการบริหารกลุ่ม

ขั้นตอนที่ 7 สร้างทักษะการทำงานร่วมกับหน่วยงาน ให้ตรงจุดสำคัญและต่อเนื่อง

รูปที่ 8.1 บันได 7 ขั้นสู่การรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน

ขั้นที่ 1 ตรวจสอบความพร้อมของกลุ่ม

ตรวจสอบความพร้อมในการรวมกลุ่ม โดยดูจากสาเหตุที่ทำให้ต้องรวมกลุ่ม ซึ่งอาจเกิดจากประสบปัญหาร่วมกันอย่างรุนแรง หรือการมองเห็นโอกาสร่วมกัน ในด้านธุรกิจ ด้านทรัพยากรในพื้นที่ หรือด้านสังคมวัฒนธรรม ซึ่งหากไม่รวมกลุ่มจะไม่สามารถแก้ปัญหาหรือใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้นได้ รวมไปถึงการมีผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนกลุ่มได้อย่างต่อเนื่อง การมีสมาชิกที่มีความรู้ทางการเงินและการผลิต รวมถึงการมีประสบการณ์ในการรวมกลุ่มมาก่อน ทั้งนี้ ในขั้นตอนนี้มีปัจจัยสู่ความสำเร็จ ดังนี้

ตารางที่ 8.1 ปัจจัยสู่ความสำเร็จในขั้นที่ 1

ขั้นตอน	ปัจจัยสู่ความสำเร็จ	ความหมาย
1. ตรวจสอบความพร้อมเพื่อการรวมกลุ่ม	1.1 สาเหตุที่จำเป็นต้องรวมกลุ่ม	มูลเหตุหรือจุดเริ่มต้นที่ทำให้คนในชุมชนต้องรวมกลุ่ม ซึ่งอาจเกิดจากการประสบปัญหาร่วมกันอย่างรุนแรงหรือการมองเห็นโอกาสร่วมกัน ทั้งด้านธุรกิจ ด้านทรัพยากรในพื้นที่ และด้านทุนทางสังคมวัฒนธรรมของชุมชน ซึ่งหากไม่รวมกลุ่มจะไม่สามารถแก้ปัญหาหรือใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้นได้
	1.2 ความสามารถผู้นำในการขับเคลื่อนกลุ่มอย่างต่อเนื่อง	ผู้นำต้องเป็นผู้นำตามธรรมชาติ คนในชุมชนเคารพศรัทธาและเป็นที่ยอมรับ ตลอดจนต้องเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ในการนำกลุ่มไปสู่เป้าหมายร่วมกันที่คนในชุมชนต้องการ
	1.3 ความสามารถทางการเงินของสมาชิก	สมาชิกของกลุ่มต้องมีความเข้าใจการเงินขั้นพื้นฐานในระดับครัวเรือน และแสดงให้เห็นถึงการยึดถือวินัยทางการเงินอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนสามารถให้คำแนะนำที่ถูกต้องและกระตุ้นสมาชิกคนอื่นๆ ได้
	1.4 ความสามารถในการผลิตของสมาชิก	สมาชิกของกลุ่มที่ต้องการรวมตัวกันเพื่อการผลิต และ/หรือ การตลาด ต้องมีผลผลิตในปริมาณและคุณภาพที่สม่ำเสมอ เป็นระยะเวลาต่อเนื่องหลายรอบการผลิต และมีปริมาณผลผลิตมากพอสำหรับการขายอย่างต่อเนื่อง
	1.5 ผลงานการบริหารกลุ่มที่ผ่านมา (ถ้าเคยดำเนินงานกลุ่มในรูปแบบอื่นมาก่อน)	กลุ่มมีผลการดำเนินงานได้ตามเป้าหมายและเป็นที่พอใจแก่สมาชิกอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนกลุ่มมีความต้องการร่วมกันในการพัฒนาหรือขยายผลให้ดียิ่งขึ้น

ขั้นที่ 2 สร้างความเข้าใจในสิทธิและหน้าที่และจัดสรรประโยชน์ให้เป็นธรรม

สร้างความเข้าใจว่าทุกฝ่ายมีทั้งหน้าที่ในการเป็นผู้ให้และมีสิทธิในการได้รับประโยชน์จากกลุ่ม ทั้งผู้นำ/กรรมการที่ต้องมีวิสัยทัศน์ นำพากลุ่มรุดหน้าไปอย่างมั่นคงและต่อเนื่อง สมาชิกที่ต้องร่วมปฏิบัติตามมาตรฐานกลุ่ม และฝ่ายบริหาร/เจ้าหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติหน้าที่เพื่อสมาชิกอย่างเต็มที่ รวมทั้งกำหนดแนวทางจัดสรรประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างเป็นธรรม การพัฒนาสมาชิกให้มีความรู้และคุณธรรมที่เหมาะสมกับการดำเนินงานของกลุ่ม ทั้งนี้ ในขั้นตอนนี้มีปัจจัยสู่ความสำเร็จ ดังนี้

ตารางที่ 8.2 ปัจจัยสู่ความสำเร็จในขั้นที่ 2

ขั้นตอน	ปัจจัยสู่ความสำเร็จ	ความหมาย
2. สร้างความเข้าใจในสิทธิและหน้าที่และจัดสรรประโยชน์ให้เป็นธรรม	2.1 สิทธิและหน้าที่ของผู้นำ/กรรมการ	ผู้นำมีวิสัยทัศน์ พาองค์กรรุดหน้าไปอย่างต่อเนื่อง หาโอกาสทางการตลาดใหม่ๆ และความร่วมมือจากหน่วยงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกลุ่ม ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหาร เพื่อป้องปรามการทุจริต ประพฤติตนเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตามข้อบังคับและมาตรฐานของกลุ่มอย่างเท่าเทียมสมาชิกรายอื่น ไม่มีสิทธิพิเศษ
	2.2 สิทธิและหน้าที่ของสมาชิก	สมาชิกส่วนใหญ่ยึดมั่นในการปฏิบัติตนตามตามข้อบังคับและมาตรฐานของกลุ่ม เข้าร่วมกิจกรรมของกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งร่วมติดตามการดำเนินงานของกรรมการและฝ่ายบริหาร และคอยเสนอความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงกลุ่ม
	2.3 สิทธิและหน้าที่ของฝ่ายบริหาร/ เจ้าหน้าที่	ฝ่ายบริหารพัฒนาระบบการบริหารงานกลุ่มให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้โปร่งใส ตรวจสอบได้ รวมทั้งพัฒนาความสามารถบุคลากรให้สอดคล้องกับกิจการของกลุ่ม ให้มีคนสืบทอดงานจากรุ่นสู่รุ่น
	2.4 การจัดสรรผลประโยชน์และพัฒนาสมาชิก	สมาชิกเห็นพ้องกันว่าต้องมีการจัดสรรกำไรเพื่อปันผลให้สมาชิกและเพื่อเป็นเงินสำรองในการพัฒนากลุ่ม การจัดสวัสดิการแก่สมาชิกและครอบครัว ตลอดจนมีกิจกรรมพัฒนาความรู้และคุณธรรมของสมาชิกให้เหมาะสมกับการดำเนินงานของกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ
	2.5 การดูแลชุมชน	สมาชิกเห็นพ้องกันว่าต้องมีการจัดสรรกำไรส่วนหนึ่งเพื่อดูแลชุมชน/สังคม ในด้านการเป็นอยู่ สวัสดิการ การศึกษา สังคมและศาสนา

ขั้นที่ 3 พัฒนาโมเดลธุรกิจและระบบการจัดการกลุ่มให้ทันสมัย

พัฒนาให้กลุ่มมีระบบและกลไกที่พร้อมต่อการทำงาน เริ่มต้นจากการกำหนดโมเดลธุรกิจที่ระบุตลาดและผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น รวมไปถึงการสร้างระบบบริหารจัดการกลุ่มให้ทันสมัย ครอบคลุมตั้งแต่ กฎกติกาในการอยู่ร่วมกัน ระเบียบบัญชีการเงิน ฐานข้อมูลและการรายงานผล และการควบคุมภายในเพื่อป้องกันและการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดจากการดำเนินงาน ทั้งนี้ ในขั้นตอนนี้มีปัจจัยสู่ความสำเร็จ ดังนี้

ตารางที่ 8.3 ปัจจัยสู่ความสำเร็จในขั้นที่ 3

ขั้นตอน	ปัจจัยสู่ความสำเร็จ	ความหมาย
3. พัฒนาโมเดลธุรกิจและระบบการจัดการกลุ่มให้ทันสมัย	3.1 โมเดลธุรกิจ	การจัดทำแผนธุรกิจ การกำหนดตลาด/ กลุ่มเป้าหมายที่เจาะจง ชัดเจน และสอดคล้องกับสินค้า/ บริการของกลุ่ม รวมทั้งมีการเพิ่มมูลค่าทางการตลาด โดยการออกผลิตภัณฑ์ใหม่อยู่เป็นระยะๆ นำผลิตภัณฑ์เข้าสู่การรับรองมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง เช่น GAP มผช. อย. เป็นต้น
	3.2 กฎกติกาในการอยู่ร่วมกัน	การทำให้สมาชิกทุกคนตระหนักถึงวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการรวมกลุ่ม การจัดทำระเบียบข้อบังคับของกลุ่มร่วมกัน โดยสมาชิกทุกคนต้องรับรู้และมีส่วนร่วมในการจัดทำ โดยเฉพาะเรื่องการจัดสรรผลประโยชน์ของกลุ่มและสมาชิกทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว
	3.3 ระเบียบบัญชีการเงิน	การออกระเบียบบัญชีการเงินเพื่อให้เกิดวินัยในการใช้จ่ายเงิน การจัดทำรายงานทางการเงินเพื่อแสดงสถานะทางการเงินและผลการดำเนินงาน รวมทั้งจัดทำสต๊อกและบัญชีคุมอย่างเป็นระบบเพื่อให้ง่ายต่อการติดตามตรวจสอบ
	3.4 ฐานข้อมูลและการรายงานผล	การพัฒนาและการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูล การจัดทำรายงานสถานการณ์การดำเนินงานของกลุ่มอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะได้รู้ถึงสถานการณ์ของกลุ่มและสามารถวางแผนรับมือกับสถานการณ์ได้อย่างทันท่วงที
	3.5 การควบคุมภายใน	การกำหนดมีวิธีการป้องกันและการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดจากการดำเนินงาน

ขั้นที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการขาย

เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการขายอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้แข่งขันในตลาดได้อย่างต่อเนื่อง โดยการสร้างความแตกต่างของผลผลิต และ/หรือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน ซึ่งกลุ่มสามารถเลือกทำกิจกรรมต่างๆ ไปพร้อมกันได้ ทั้งการเพิ่มปริมาณผลผลิต การเพิ่มมูลค่าผลผลิต การเพิ่มประสิทธิภาพการเข้าถึงตลาด/กลุ่มเป้าหมาย และการลดต้นทุนการผลิต ทั้งนี้ ในขั้นตอนนี้มีปัจจัยสู่ความสำเร็จ ดังนี้

ตารางที่ 8.4 ปัจจัยสู่ความสำเร็จในขั้นที่ 4

ขั้นตอน	ปัจจัยสู่ความสำเร็จ	ความหมาย
4. เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการขาย	4.1 ลดต้นทุนการผลิต	ปรับเปลี่ยนการใช้วัตถุดิบหรือปัจจัยการผลิตที่ช่วยลดต้นทุน รวมทั้งการนำความรู้ใหม่/ เทคโนโลยีมาปรับปรุงกระบวนการเพื่อลดต้นทุน
	4.2 เพิ่มผลผลิต /เพิ่มมูลค่าผลผลิต	มีวิธีการตรวจสอบและแก้ปัญหาในกระบวนการผลิต รวมทั้งการนำความรู้ใหม่/ เทคโนโลยีมาปรับปรุงกระบวนการเพื่อเพิ่มผลผลิต
	4.3 เพิ่มประสิทธิภาพการเข้าถึงตลาด/กลุ่มเป้าหมาย	มีการหาตลาดใหม่ๆ อยู่ตลอดทั้งในระดับชุมชน ภูมิภาค ประเทศ และต่างประเทศ รวมไปถึงช่องทางการขายออนไลน์

ขั้นที่ 5 กระตุ้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกในขั้นตอนหลักของกลุ่ม

กระตุ้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทุกขั้นตอนหลักของกลุ่ม เพื่อให้สมาชิกมีความมั่นใจและภาคภูมิใจกลุ่ม ช่วยกันรักษากลุ่มให้อยู่ไปนาน ๆ โดยมีการจัดประชุมกลุ่มย่อยและประชุมกลุ่มใหญ่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อแจ้งข่าวสารและผลการดำเนินงานของกลุ่ม รับฟังและแก้ไขปัญหาของสมาชิกและกำหนดทิศทางการดำเนินงานกลุ่มในอนาคต ตลอดจน จัดกิจกรรมช่วยเหลือเพื่อนสมาชิกและชุมชน อันเป็นการสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ ทั้งนี้ ในขั้นตอนนี้มีปัจจัยสู่ความสำเร็จดังนี้

ตารางที่ 8.5 ปัจจัยสู่ความสำเร็จในขั้นที่ 5

ขั้นตอน	ปัจจัยสู่ความสำเร็จ	ความหมาย
5. กระตุ้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกในขั้นตอนหลักของกลุ่มตามหลักการของสหกรณ์	5.1 การจัดประชุมกลุ่มย่อยและประชุมกลุ่มใหญ่อย่างสม่ำเสมอ	การจัดประชุมกลุ่มย่อยและประชุมกลุ่มใหญ่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อแจ้งข่าวสารและผลการดำเนินงานของกลุ่ม และกำหนดทิศทางการดำเนินงานกลุ่มในอนาคต
	5.2 ให้ความรู้ใหม่และร่วมแก้ปัญหาการเกษตรของสมาชิก	จัดกิจกรรมรับฟังและแก้ไขปัญหาของสมาชิก โดยมีการหาความรู้ใหม่ทั้งจากภายในและภายนอกกลุ่มมาช่วยแก้ปัญหาการเกษตรของสมาชิก
	5.3 จัดกิจกรรมดูแลความเป็นอยู่สมาชิก/ช่วยเหลือชุมชน	มีการจัดกิจกรรมเพื่อให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมอย่างสม่ำเสมอ ดูแลความเป็นอยู่ของสมาชิกเพื่อทำให้สมาชิกรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ การมีส่วนร่วมและเกิดความภูมิใจที่เป็นสมาชิกของกลุ่ม โดยการดูแลในรูปแบบต่างๆ อาทิ สวัสดิการสำหรับสมาชิกตั้งแต่เกิดจนตาย การร่วมกิจกรรมสาธารณประโยชน์ต่างๆ ในนามของกลุ่ม เป็นต้น
	5.4 สมาชิกมีสิทธิและร่วมออกเสียงตามหลักการและขั้นตอนหลักของสหกรณ์	สมาชิกมีสิทธิและร่วมออกเสียงในขั้นตอนหลักตามหลักการของสหกรณ์ในการกำหนดแนวทางการดำเนินงานของกลุ่ม รวมทั้งร่วมตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะ

ขั้นที่ 6 ส่งเสริมการใช้ฐานข้อมูลและองค์ความรู้เพื่อปรับปรุงการบริหารกลุ่ม

ส่งเสริมการใช้ฐานข้อมูลและองค์ความรู้เพื่อปรับปรุงการบริหารกลุ่ม ทำให้กลุ่มมีภูมิคุ้มกัน ปรับตัวได้ทันเวลา โดยการวิเคราะห์และใช้ประโยชน์จากรายงานทางการเงิน เพื่อปรับแผนการขายของกลุ่ม แผนการผลิตของกลุ่มและสมาชิก และแก้ปัญหาอื่นๆ รวมทั้ง การหมั่นหาความรู้ใหม่มาปรับปรุงการบริหารกลุ่ม ซึ่งอาจเป็นความรู้จากทั้งภายในและภายนอกกลุ่ม ทั้งนี้ ในขั้นตอนนี้มีปัจจัยสู่ความสำเร็จ ดังนี้

ตารางที่ 8.6 ปัจจัยสู่ความสำเร็จในขั้นที่ 6

ขั้นตอน	ปัจจัยสู่ความสำเร็จ	ความหมาย
6. ส่งเสริมการใช้ฐานข้อมูลและองค์ความรู้เพื่อปรับปรุงการบริหารกลุ่ม	6.1 การวิเคราะห์และใช้ประโยชน์จากรายงานทางการเงิน	การวิเคราะห์และใช้ประโยชน์จากรายงานทางการเงิน เพื่อปรับแผนการขายให้เหมาะสมกับสถานะทางการเงินของกลุ่ม เช่น เพิ่มช่องทางการขายออนไลน์ที่มีต้นทุนการตลาดต่ำกว่า ปรับแผนการผลิตของสมาชิก ให้เหมาะสมกับสถานะทางการเงินของกลุ่ม เช่น เน้นผลิตสินค้าที่มีมูลค่าสูง
	6.2 การหาความรู้ใหม่มาปรับปรุงการบริหารกลุ่ม	นำความรู้จากภายนอกมาปรับปรุงการบริหารกลุ่มให้มีมาตรฐาน เช่น การบริหารกลุ่มจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ การบัญชีจากกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เป็นต้น รวมทั้งนำวิธีการทำงานที่ประสบความสำเร็จของสมาชิกมาขยายผลในกลุ่ม

ขั้นที่ 7 สร้างทักษะการทำงานร่วมกับหน่วยงาน ให้ตรงจุดสำคัญและต่อเนื่อง

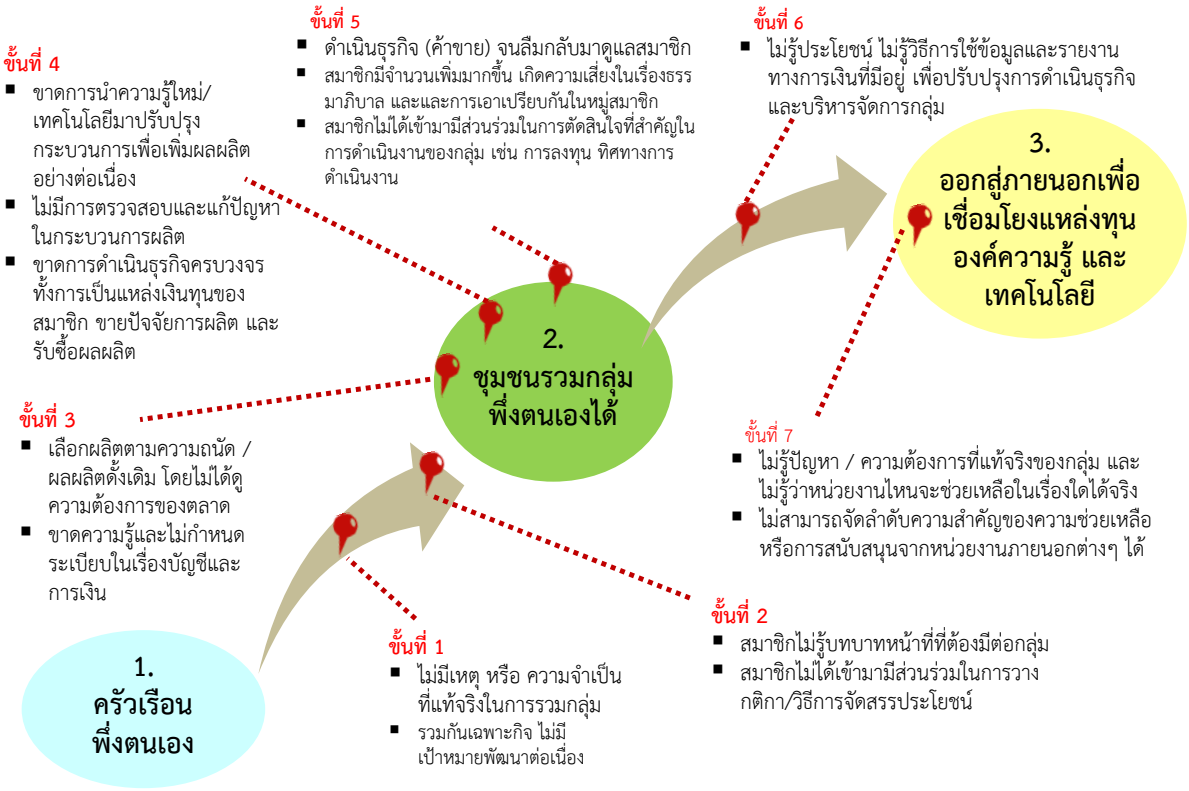
สร้างทักษะการทำงานร่วมกับหน่วยงานให้ตรงจุดสำคัญและต่อเนื่อง โดยต้องรู้บทบาทการให้บริการของแต่ละหน่วยงาน และรู้จักใช้ประโยชน์จากความรู้และทรัพยากรของหน่วยงานเพื่อช่วยแก้ปัญหาที่กลุ่มไม่มีกำลังพอจะแก้ไข หรือ เพื่อช่วยยกระดับ/มาตรฐานการทำงานของกลุ่ม ทั้งนี้ ในขั้นตอนนี้มีปัจจัยสู่ความสำเร็จ ดังนี้

ตารางที่ 8.7 ปัจจัยสู่ความสำเร็จในขั้นที่ 7

ขั้นตอน	ปัจจัยสู่ความสำเร็จ	ความหมาย
7. สร้างทักษะการทำงานร่วมกับหน่วยงาน ให้ตรงจุดสำคัญและต่อเนื่อง	7.1 รู้บทบาทการให้บริการของแต่ละหน่วยงาน	รู้บทบาทการให้บริการของแต่ละหน่วยงาน ว่าแต่ละหน่วยงานมีความเชี่ยวชาญด้านใด เช่น การพัฒนามาตรฐานผลิตภัณฑ์ การตลาด การบัญชีและควบคุมภายใน
	7.2 รู้จักใช้ประโยชน์จากความรู้และทรัพยากรของหน่วยงาน	กลุ่มมีความต้องการที่ชัดเจนว่าต้องการให้หน่วยงานเข้ามาช่วยในจุดใด สามารถเชื่อมจุดแข็งของหน่วยงานและเครือข่ายภายนอก โดยดึงทรัพยากร (เทคโนโลยี เงินทุน องค์ความรู้) เข้ามาปรับปรุงการผลิต การขายหรือการบริหารจัดการได้ตรงกับความต้องการของกลุ่ม ต่อเนื่อง และเป็นรูปธรรม

8.2 สรุปปัจจัยเสี่ยงของการรวมกลุ่มชุมชนให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืน

ผลจากการลงพื้นที่กรณีศึกษาทั้ง 10 แห่ง สามารถสรุปปัจจัยเสี่ยงของชุมชนที่พบในแต่ละขั้นของการรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน ได้ดังนี้



รูปที่ 8.2 สรุปปัจจัยเสี่ยงของการรวมกลุ่มชุมชนให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืน

ขั้นตอนที่ 1 ตรวจสอบความพร้อมของกลุ่ม พบความเสี่ยงดังนี้

- ไม่มีเหตุ หรือ ความจำเป็นที่แท้จริงในการรวมกลุ่ม
- รวมกันเฉพาะกิจ ไม่มีเป้าหมายพัฒนาต่อเนื่อง

ขั้นตอนที่ 2 สร้างความเข้าใจในสิทธิหน้าที่และจัดสรรประโยชน์ให้เป็นธรรม พบความเสี่ยงดังนี้

- สมาชิกไม่รู้บทบาทหน้าที่ที่ต้องมีต่อกลุ่ม
- สมาชิกไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการวางกติกา/วิธีการจัดสรรประโยชน์

ขั้นตอนที่ 3 พัฒนาโมเดลธุรกิจและระบบการจัดการกลุ่มให้ทันสมัย

- เลือกผลิตตามความถนัด / ผลผลิตดั้งเดิม โดยไม่ได้ดูความต้องการของตลาด
- ขาดความรู้และไม่กำหนดระเบียบในเรื่องบัญชีและการเงิน

ขั้นตอนที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการขาย

- ขาดการนำความรู้ใหม่/ เทคโนโลยีมาปรับปรุงกระบวนการเพื่อเพิ่มผลผลิตอย่างต่อเนื่อง
- ไม่มีการตรวจสอบและแก้ปัญหาในกระบวนการผลิต

- ขาดการดำเนินธุรกิจครบวงจร ทั้งการเป็นแหล่งเงินทุนของสมาชิก ขายปัจจัยการผลิต และรับซื้อผลผลิต

ขั้นตอนที่ 5 กระตุ้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทุกขั้นตอนหลักของกลุ่ม

- ดำเนินธุรกิจ (ค้าขาย) จนลืมกลับมาดูแลสมาชิก
- สมาชิกมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น เกิดความเสี่ยงในเรื่องธรรมาภิบาล และและการเอาเปรียบกันในหมู่สมาชิก
- สมาชิกไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญในการดำเนินงานของกลุ่ม เช่น การลงทุน ทิศทางการดำเนินงาน

ขั้นตอนที่ 6 ส่งเสริมการใช้ฐานข้อมูลและ องค์ความรู้เพื่อปรับปรุงการบริหารกลุ่ม

- ไม่รู้ประโยชน์ ไม่รู้วิธีการใช้ข้อมูลและรายงานทางการเงินที่มีอยู่ เพื่อปรับปรุงการดำเนินธุรกิจและบริหารจัดการกลุ่ม

ขั้นตอนที่ 7 สร้างทักษะการทำงานร่วมกับหน่วยงาน ให้ตรงจุดสำคัญและต่อเนื่อง

- ไม่รู้ปัญหา / ความต้องการที่แท้จริงของกลุ่ม และไม่รู้ว่าหน่วยงานไหนจะช่วยเหลือในเรื่องใดได้จริง
- ไม่สามารถจัดลำดับความสำคัญของความช่วยเหลือหรือการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกต่างๆ ได้

8.3 การบูรณาการหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

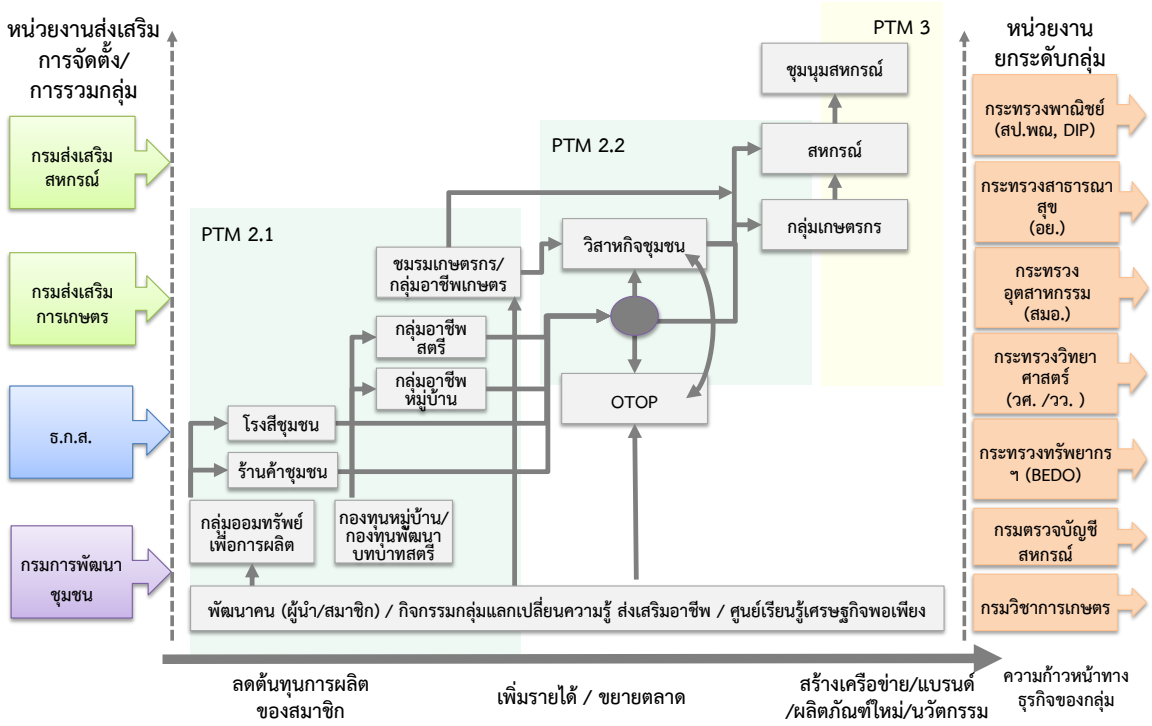
8.3.1 เส้นทางการรวมกลุ่มในประเทศไทย

ผลการศึกษาการรวมกลุ่มตามการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและทฤษฎีใหม่ พบว่ามีการรวมกลุ่มหลายรูปแบบ ซึ่งแต่ละรูปแบบมีเส้นทางการพัฒนาได้หลายเส้นทาง โดยขึ้นอยู่กับความพร้อมและความประสงค์ของผู้นำและสมาชิกกลุ่ม ทั้งนี้ หากพิจารณาการพัฒนาตามทฤษฎีใหม่พบว่าสามารถจำแนกการรวมกลุ่มได้เป็น การรวมกลุ่มตามทฤษฎีใหม่ขั้นที่ 2 และการรวมกลุ่มตามทฤษฎีใหม่ขั้นที่ 3

การรวมกลุ่มตามทฤษฎีใหม่ขั้นที่ 2 คือการรวมกลุ่มภายในชุมชน ซึ่งเมื่อสมาชิกในแต่ละครัวเรือนมีความเข้มแข็งพึ่งพาตนเองได้แล้ว ให้ชุมชนรวมพลังในรูปกลุ่มเพื่อดำเนินการในด้านการผลิต การตลาด ความเป็นอยู่ สวัสดิการ การศึกษา สังคมและศาสนา ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาตามโมเดลปฏิบัติ (Practical Model) ที่ได้มีการศึกษาจากระยะที่ 1 นั้นพบว่า การรวมกลุ่มในชุมชนสามารถแบ่งระดับได้เป็น 2 กลุ่ม คือ การรวมกลุ่มขั้นต้น และการรวมกลุ่มแบบเต็มรูป

- การรวมกลุ่มขั้นต้นตามทฤษฎีใหม่ขั้นที่ 2 (PTM2.1) นั้น เป็นการรวมกลุ่มแบบหลวมๆ เพื่อวัตถุประสงค์ในการลดต้นทุน และ/หรือ เพิ่มผลผลิตให้กับสมาชิก โดยที่กลุ่มยังไม่มีระบบการจัดการที่ซับซ้อนนัก อาทิ กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต กลุ่มร้านค้าชุมชน กลุ่มโรงสีชุมชน กลุ่มอาชีพชุมชน กลุ่มอาชีพสตรี เป็นต้น
- การรวมกลุ่มแบบเต็มรูปตามทฤษฎีใหม่ขั้นที่ 2 (PTM2.2) นั้น เป็นการรวมกลุ่มที่มีระบบบริหารจัดการครบวงจร เพื่อผลักดันผลิตภัณฑ์ชุมชนให้มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น สามารถเพิ่มรายได้และขยายตลาดได้ อาทิ วิสาหกิจชุมชน OTOP กลุ่มเกษตรกร และสหกรณ์ เป็นต้น

การรวมกลุ่มตามทฤษฎีใหม่ขั้นที่ 3 (PTM3) คือ การที่กลุ่มเริ่มเชื่อมโยงออกสู่ภายนอกชุมชน ออกไปหาแหล่งทุนเพิ่มเติม หาองค์ความรู้ใหม่และเทคโนโลยีใหม่ เพื่อนำมาเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการผลิต ยกระดับผลิตภัณฑ์ สร้างนวัตกรรม สร้างแบรนด์



รูปที่ 8.3 เส้นทางการรวมกลุ่มในประเทศไทย

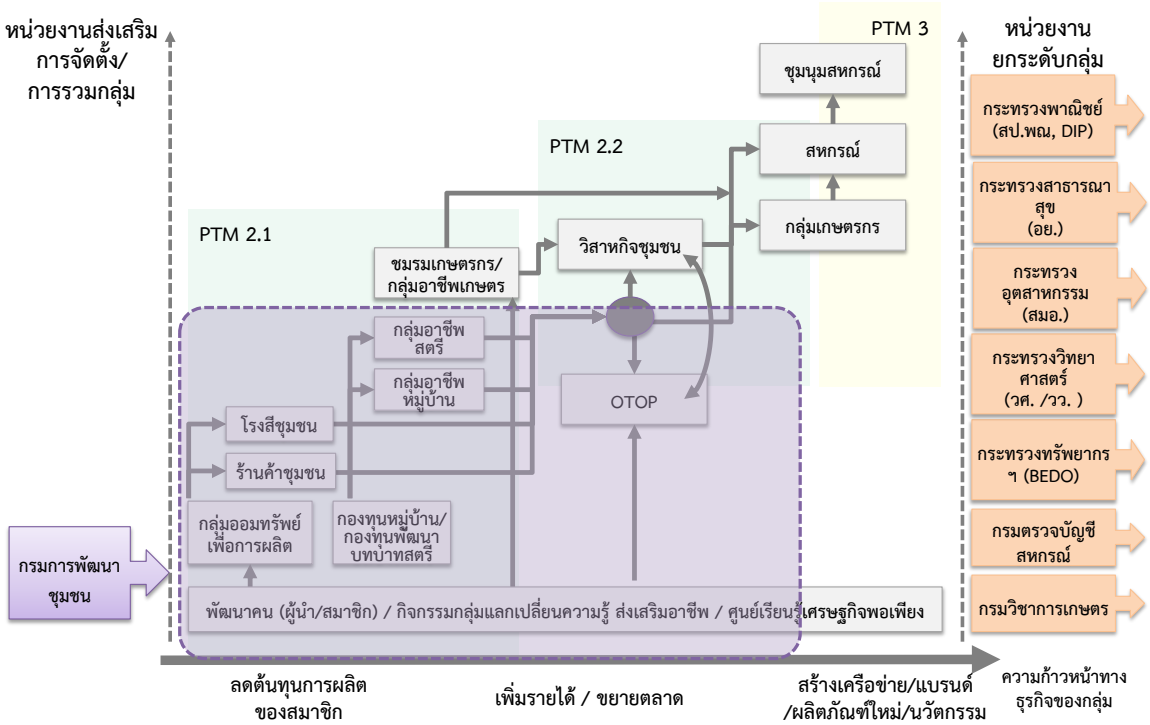
การรวมกลุ่มตามทฤษฎีใหม่ขั้นที่ 2 และขั้นที่ 3 มีหน่วยงานเข้ามาสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง โดยสามารถจำแนกหน่วยงานได้เป็น 2 กลุ่ม คือ (1) หน่วยงานส่งเสริมการจัดตั้งกลุ่ม และ (2) หน่วยงานยกระดับกลุ่ม

หน่วยงานส่งเสริมการจัดตั้งกลุ่ม มีบทบาทหน้าที่ตามกฎหมายและตามนโยบายในการจัดตั้งกลุ่ม ได้แก่ กรมการพัฒนาชุมชน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร กรมส่งเสริมการเกษตร และกรมส่งเสริมสหกรณ์

หน่วยงานที่ยกระดับประสิทธิภาพการรวมกลุ่มมีอยู่หลายหน่วยงาน อาทิ กรมวิชาการเกษตร กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงวิทยาศาสตร์ กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงสาธารณสุข และกระทรวงพาณิชย์

8.3.1.1 กรมการพัฒนาชุมชน

กรมการพัฒนาชุมชน มีภารกิจในการส่งเสริมการรวมกลุ่ม มุ่งพัฒนาหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงในภาพรวม เริ่มต้นตั้งแต่การพัฒนาผู้นำในชุมชน การส่งเสริมการจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต การจัดตั้งร้านค้าชุมชน การจัดตั้งโรงสีชุมชน กองทุนหมู่บ้าน กลุ่มอาชีพหมู่บ้าน และกลุ่มอาชีพสตรี ซึ่งกลุ่มดังกล่าวนี้ สามารถยกระดับผลิตภัณฑ์ให้สามารถแข่งขันในตลาดได้มากขึ้นโดยเข้าโครงการ OTOP ที่กรมการพัฒนาชุมชนดูแลอยู่เช่นกัน หรือจะเลือกไปเป็นวิสาหกิจชุมชน ซึ่งอยู่ภายใต้กับดูแลของกรมส่งเสริมการเกษตรก็ได้ แล้วแต่ความสมัครใจของกลุ่ม

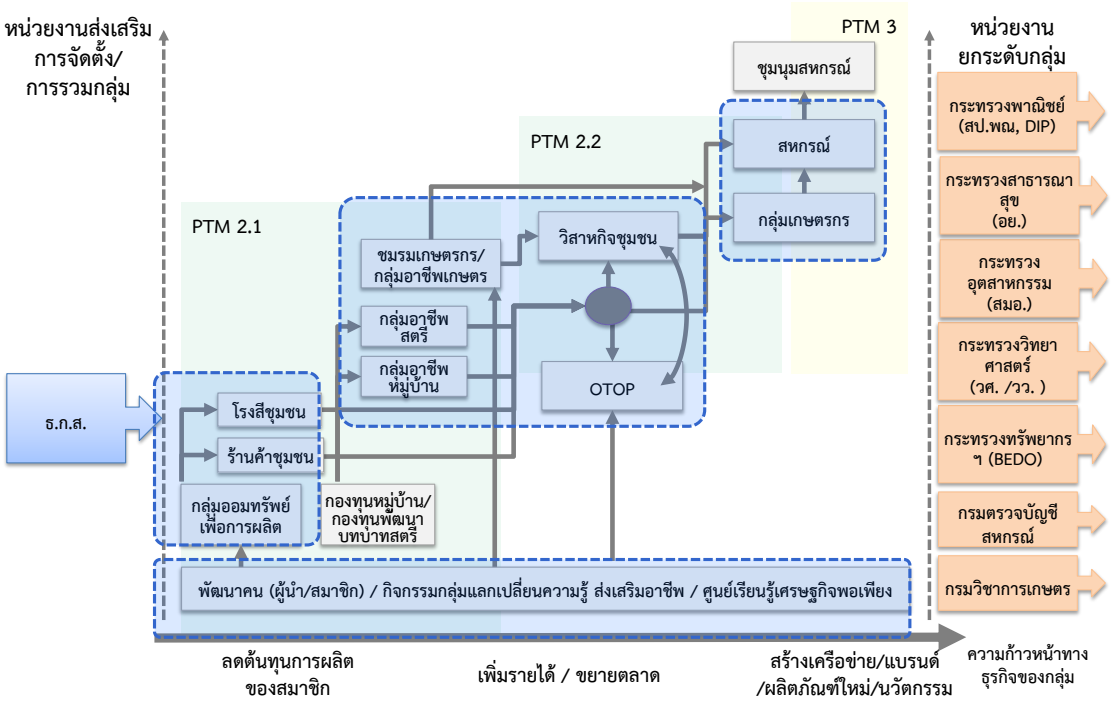


รูปที่ 8.4 การส่งเสริมการรวมกลุ่มโดยกรมการพัฒนาชุมชน

8.3.1.2 ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) มุ่งพัฒนาชุมชนโดยพัฒนาคนเป็นพื้นฐาน ทั้งนี้ รากฐานสำคัญอยู่ที่การพัฒนาศักยภาพผู้นำ การพัฒนาความรู้ทางการเงินให้กับสมาชิกชุมชน (Financial Literacy) และการทำให้คนในชุมชนคุ้ยเคยกับกิจกรรมกลุ่มต่างๆ เช่น การทำน้ำหมักเพื่อลดต้นทุน เป็นต้น

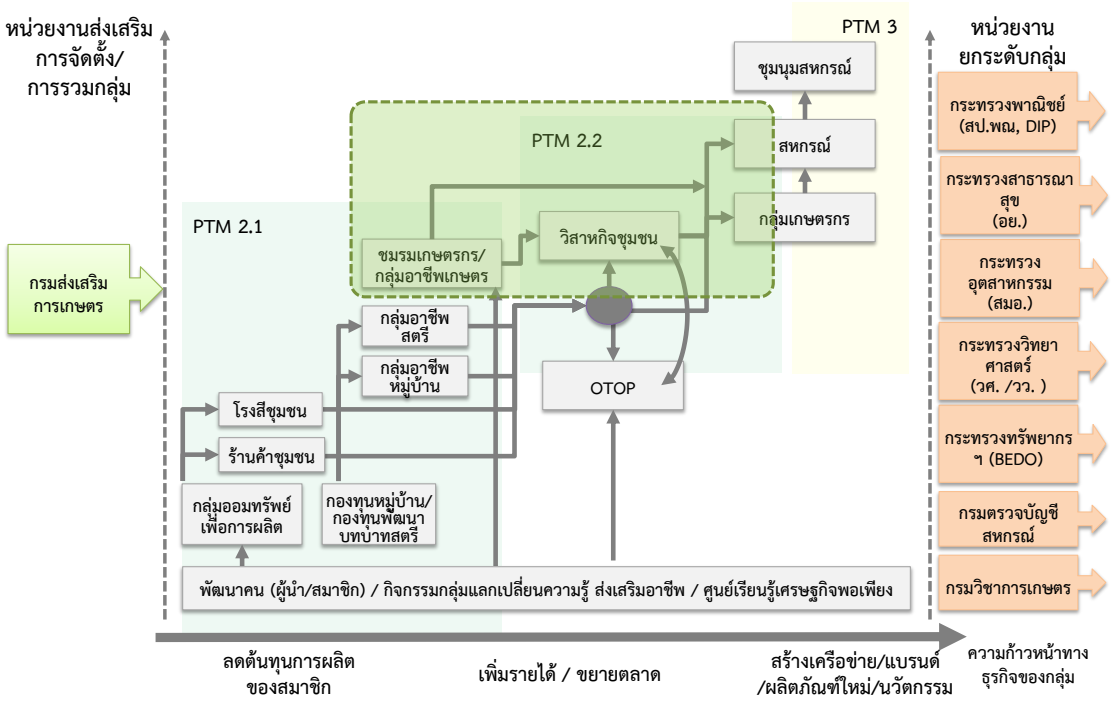
ในระยะที่ผ่านมา ธ.ก.ส. มุ่งส่งเสริมชุมชนต้นแบบเศรษฐกิจพอเพียง โดยนอกจากจะพัฒนาศักยภาพระดับบุคคลแล้ว ยังส่งเสริมให้มีการรวมกลุ่มภายในชุมชน อาจเป็นกลุ่มออมทรัพย์ และกลุ่มอาชีพต่างๆ นอกจากนี้ ยังสนับสนุนเงินทุนให้แก่การรวมกลุ่มรูปแบบต่างๆ ทั้งวิสาหกิจชุมชน กลุ่มเกษตรกร และสหกรณ์



รูปที่ 8.5 การส่งเสริมการรวมกลุ่มโดย ธ.ก.ส.

8.3.1.3 กรมส่งเสริมการเกษตร

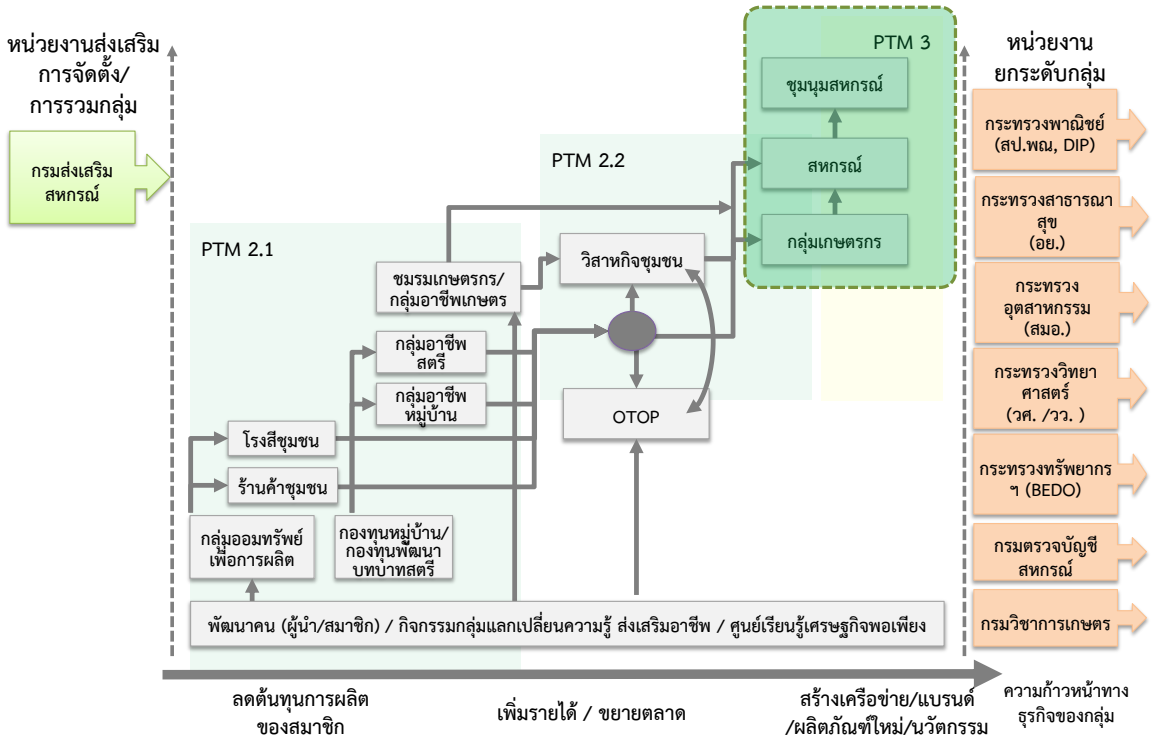
กรมส่งเสริมการเกษตรมุ่งพัฒนาอาชีพเกษตรกรเป็นสำคัญ ดังนั้น เพื่อเป็นการสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรเกษตรกร กรมส่งเสริมการเกษตรจึงให้การสนับสนุนการรวมกลุ่มรูปแบบต่างๆ ตั้งแต่การจัดตั้งชมรมเกษตรกร การยกระดับชมรมเกษตรกรไปเป็นวิสาหกิจชุม



รูปที่ 8.6 การส่งเสริมการรวมกลุ่มโดยกรมส่งเสริมการเกษตร

8.3.1.4 กรมส่งเสริมสหกรณ์

กรมส่งเสริมสหกรณ์มุ่งพัฒนาองค์กรเกษตรกร หัวใจสำคัญอยู่ที่การพัฒนาระบบการจัดการให้น่าเชื่อถือ ทั้งการบริหารจัดการธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ และการบริหารจัดการกลุ่มให้สามารถดูแลสมาชิกได้อย่างมีธรรมาภิบาล ดังนั้น เกษตรกรที่มีการรวมตัวแบบหลวมๆ อย่างชมรมเกษตรกร และวิสาหกิจชุมชน หากต้องการยกระดับการบริหารจัดการกลุ่มสามารถเข้ามารับการส่งเสริมจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ และพัฒนาไปเป็นกลุ่มเกษตรกร หรือ สหกรณ์ และชุมชนสหกรณ์ต่อไป



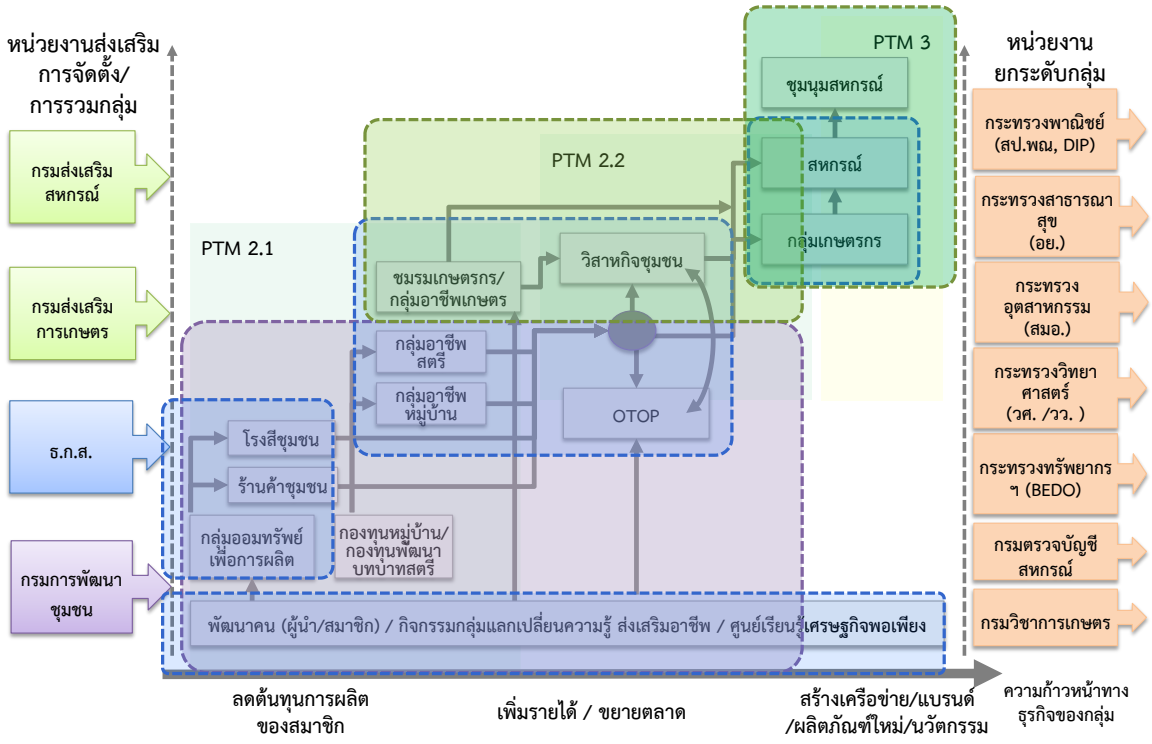
รูปที่ 8.7 การส่งเสริมการรวมกลุ่มโดยกรมส่งเสริมสหกรณ์

8.3.1.5 สรุปบทบาทของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

จากข้อมูลที่กล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า การรวมกลุ่มรูปแบบต่างๆ นั้น ผู้นำและสมาชิกกลุ่มสามารถเลือกเส้นทางได้ว่าจะยกระดับกลุ่มไปในทิศทางใด เช่น กลุ่มโรงสีชุมชน กลุ่มร้านค้าชุมชน กลุ่มอาชีพสตรี และกลุ่มอาชีพหมู่บ้าน สามารถที่จะเลือกได้ว่าจะยกระดับกลุ่มไปเป็นวิสาหกิจชุมชน หรือ OTOP

ในขณะเดียวกัน ชมรมเกษตรกรและวิสาหกิจชุมชน สามารถที่จะเลือกไปเป็น OTOP หรือ กลุ่มเกษตรกร หรือ สหกรณ์ ได้ทั้งสิ้น แล้วแต่ความสมัครใจและความพร้อมของกลุ่มเอง

จะเห็นได้ว่าการพัฒนาและยกระดับกลุ่มนั้นสามารถเลือกได้หลายเส้นทาง และมีหลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในแต่ละจุดแต่ละกระบวนการ ทั้งหน่วยงานหลักในการจัดตั้งกลุ่ม และหน่วยงานยกระดับกลุ่ม ดังนั้น หากหน่วยงานต่างๆ ได้มีการบูรณาการในแต่ละจุดสำคัญแล้ว ก็จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพในการรวมกลุ่มของเกษตรกรไทยให้มั่นคง และดำเนินการได้อย่างยั่งยืนต่อไป



รูปที่ 8.8 บทบาทของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนากลุ่มอย่างยั่งยืน

8.3.2 การบูรณาการหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อการรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน

ผลการศึกษาพบว่า ในแต่ละขั้นตอนและกิจกรรมสำคัญในการพัฒนากลุ่มอย่างยั่งยืนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและทฤษฎีใหม่นั้นจะมีหน่วยงานต่างๆ เข้ามาสนับสนุนตามภารกิจ ซึ่งพบว่าส่วนใหญ่เข้ามาสนับสนุนในขั้นที่ 1-4 ส่วนขั้นที่ 5-7 นั้น เป็นการะบวนการภายในของกลุ่มและยังไม่พบว่ามีหน่วยงานใดเข้ามาสนับสนุน ทั้งนี้สามารถสรุปบทบาทการบูรณาการการสนับสนุนได้ดังต่อไปนี้

- ขั้นตอนที่ 1 การประเมินความพร้อมของกลุ่ม ในขั้นตอนนี้มี 3 หน่วยงานที่เข้ามาสนับสนุนการรวมกลุ่ม ได้แก่ กรมการพัฒนาชุมชน (พช.) ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ (ธ.ก.ส.) และกรมส่งเสริมสหกรณ์
  - พช. เข้ามาประเมินความพร้อมของพื้นที่ โดยการประเมินความพร้อมของผู้นำและประเมินความรู้ด้านการเงินของสมาชิกในเรื่องการจดบัญชีครัวเรือน รวมถึงการประเมินผลงานที่ผ่านมาของกลุ่ม การจัดระดับศักยภาพของกลุ่ม และ การกำหนดแผนพัฒนาตามระดับศักยภาพของกลุ่ม
  - ธ.ก.ส. เข้ามาประเมินความพร้อมของพื้นที่ โดยการประเมินความพร้อมของผู้นำและประเมินความรู้ด้านการเงินของสมาชิกในทุกๆ ด้านทั้งในเรื่องการจดบัญชีครัวเรือน ความรู้และทักษะลดรายจ่ายครัวเรือน ความรู้และทักษะลดรายจ่ายการผลิต ความรู้และทักษะเพิ่มรายได้ และความรู้และทักษะการออม รวมถึงการประเมินผลงานที่ผ่านมาของกลุ่ม การจัดระดับศักยภาพของกลุ่ม และ การกำหนดแผนพัฒนาตามระดับศักยภาพของ

กลุ่ม ซึ่ง ธ.ก.ส. จะให้ความสำคัญกับกิจกรรมในขั้นตอนที่ 1 เป็นอย่างมากโดยเฉพาะในเรื่องของการให้ความรู้ด้านการเงิน

- กรมส่งเสริมสหกรณ์ เน้นการประเมินความพร้อมของผู้นำและการประเมินผลงานที่ผ่านมาของกลุ่มรวมถึงการจัดระดับศักยภาพของกลุ่มเท่านั้น

⌗ ขั้นตอนที่ 2 การสร้างความเข้าใจในสิทธิ หน้าที่ และประโยชน์ของสมาชิก ในขั้นตอนนี้หน่วยงานที่เข้ามาสนับสนุนอย่างชัดเจนมี 1 หน่วยงาน คือ กรมส่งเสริมสหกรณ์

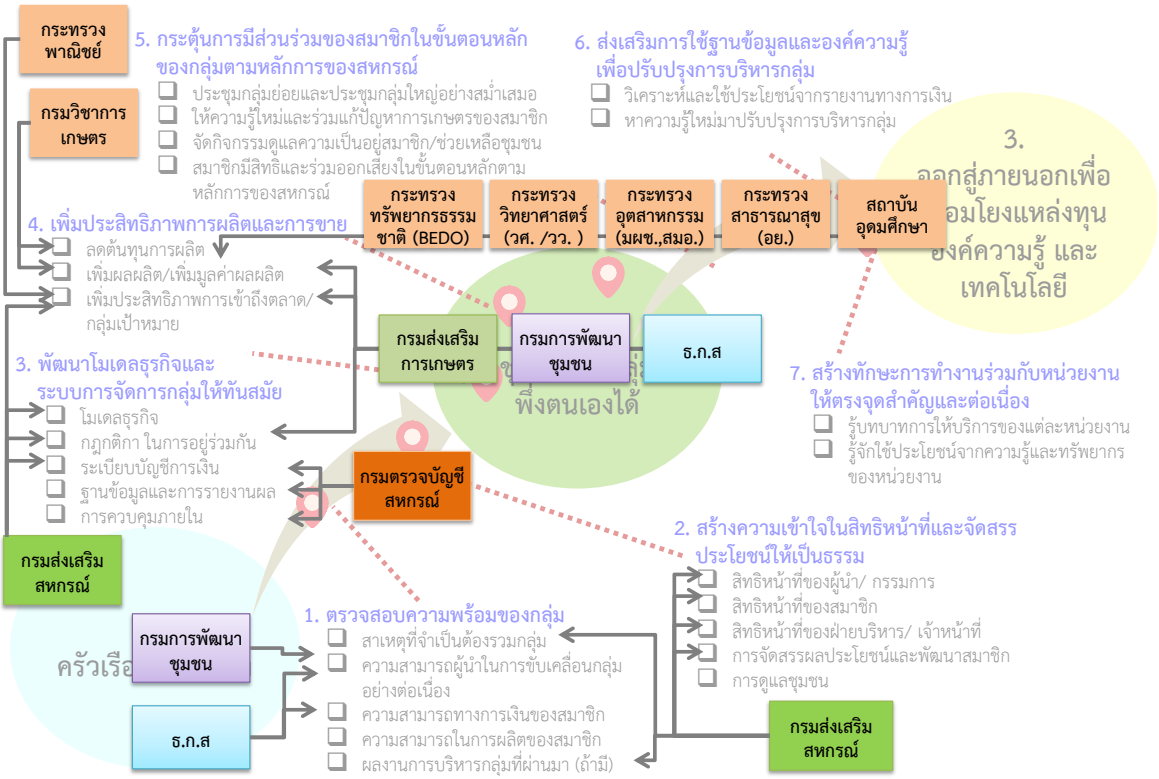
- กรมส่งเสริมสหกรณ์ จะมีบทบาทหลักในขั้นตอนที่ 2 คือ การเข้ามาสร้างความเข้าใจในสิทธิ หน้าที่ และประโยชน์ของสมาชิก ทั้งในเรื่องของการสร้างความเข้าใจในสิทธิหน้าที่ของผู้นำ สมาชิก และฝ่ายบริหาร รวมถึงการให้ความรู้ในเรื่องของการจัดสรรผลประโยชน์ของสมาชิก

⌗ ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาโมเดลธุรกิจและระบบการจัดการกลุ่มให้ทันสมัย ในขั้นตอนนี้มี 5 หน่วยงานที่เข้ามาสนับสนุน ได้แก่ กรมการพัฒนาชุมชน (พช.) ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ (ธ.ก.ส.) กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และกรมส่งเสริมการเกษตร

- พช., ธ.ก.ส. และ กรมส่งเสริมการเกษตร จะเข้ามาสนับสนุนในเรื่องของการให้ความรู้ด้านการบริหารกลุ่มในเรื่องต่างๆ ตั้งแต่ หลักการของการรวมกลุ่ม การจัดทำระเบียบข้อบังคับ และการจัดการบัญชีและการเงิน รวมถึงการให้ความรู้การจัดทำแผนดำเนินงานแก่กลุ่ม ในส่วนของกรมส่งเสริมสหกรณ์นอกจากจะสนับสุนนในเรื่องดังกล่าวข้างต้นยังมีการให้ความรู้ในเรื่องของการพัฒนาโมเดลธุรกิจร่วมด้วย
- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ในขั้นตอนนี้จะเน้นในเรื่องของการจัดการบัญชี การเงินการจัดทำสต๊อกและบัญชีคุม และการพัฒนาระบบควบคุมภายในการสนับสนุนระบบฐานข้อมูล / ระบบบัญชีการเงิน

⌗ ขั้นตอนที่ 4 การเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต ในขั้นตอนนี้มีอย่างน้อย 8 หน่วยงานที่เข้ามาสนับสนุน ได้แก่ กรมส่งเสริมการเกษตร กรมวิชาการเกษตร กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงวิทยาศาสตร์ กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงสาธารณสุข สถาบันอุดมศึกษา และกระทรวงพาณิชย์

- กรมส่งเสริมการเกษตร และ กรมวิชาการเกษตรจะเข้ามาสนับสนุนในเรื่องของการลดต้นทุนและการแก้ปัญหาในกระบวนการผลิต นอกจากเข้ามาสนับสนุนในสองเรื่องนี้แล้ว กรมวิชาการเกษตรยังสนับสนุนในเรื่องของการพัฒนาและรับรองมาตรฐาน
- กรมส่งเสริมสหกรณ์เข้ามาช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพการเข้าถึงตลาดและกลุ่มเป้าหมาย
- กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงวิทยาศาสตร์ กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงสาธารณสุข สถาบันอุดมศึกษา จะเข้ามาดูในเรื่องของการพัฒนาและรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์

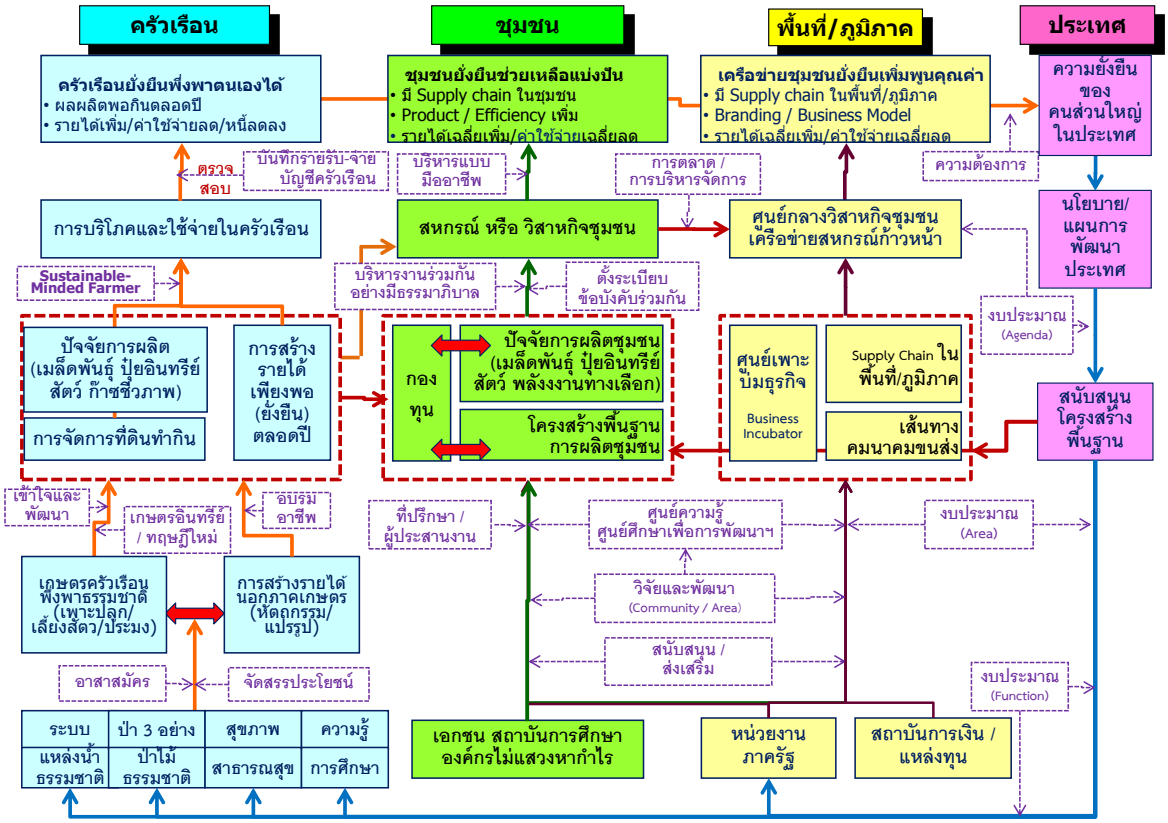


รูปที่ 8.9 การบูรณาการเพื่อสนับสนุนการรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน

8.4 โมเดลการปฏิบัติ (Practical Model) ที่ปรับปรุงใหม่

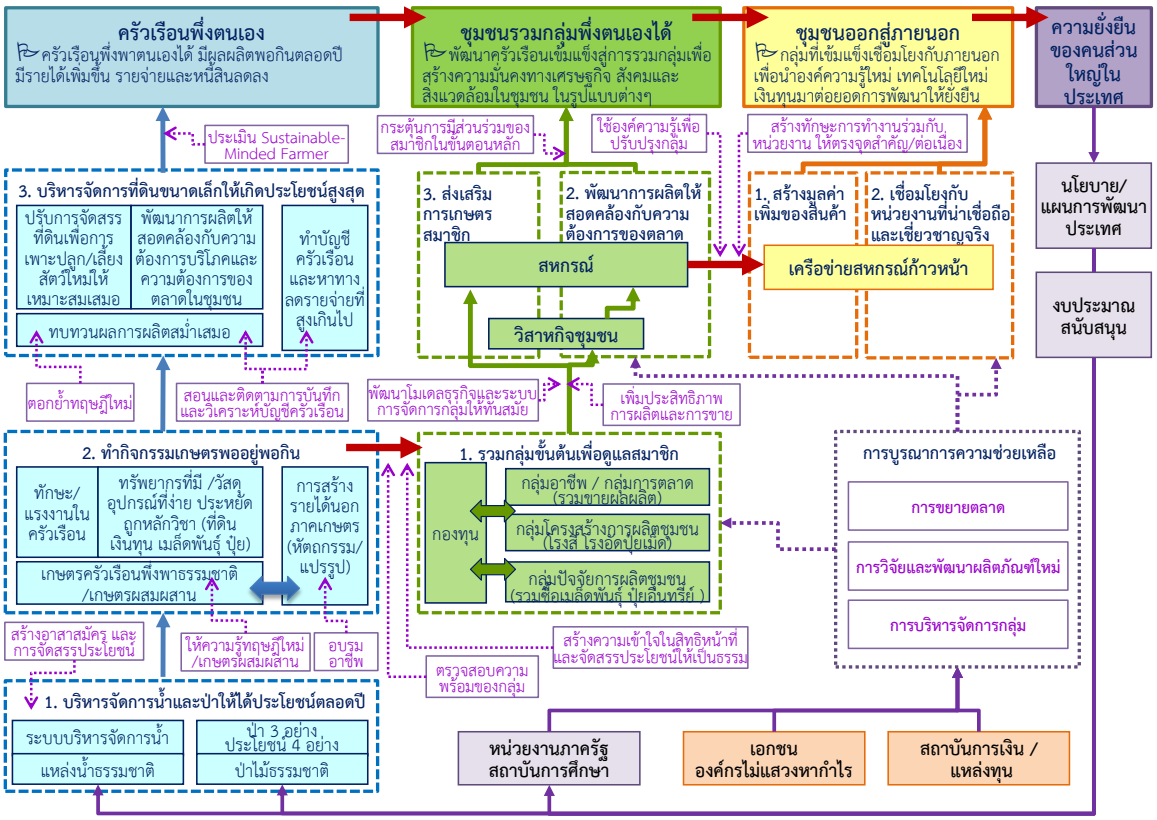
ผลจากการศึกษาวิจัยในระยะนี้ ทำให้สามารถปรับปรุงโมเดลการปฏิบัติ (Practical Model) ให้มีความครอบคลุมและชัดเจนยิ่งขึ้น สอดคล้องกับเนื้อหาและประเด็นสำคัญที่ได้รับจากกรณีศึกษา

จากข้อมูลเดิม ผลการศึกษาในระยะที่ 2 ในโครงการพัฒนาแนวทางการขับเคลื่อนการพัฒนาพื้นที่จากโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ได้นำโมเดลการปฏิบัติ (Practical Model) การพัฒนาที่ยั่งยืนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ที่ได้จากการศึกษาในระยะที่ 1 ไปวิเคราะห์รูปแบบและผลการพัฒนาในบริบทต่างๆ อาทิ ต้นแบบโครงการพัฒนาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โครงการขยายผลการพัฒนาอันเนื่องมาจากพระราชดำริโดยหน่วยงานต่างๆ และโครงการขยายผลการพัฒนาอันเนื่องมาจากพระราชดำริโดยชุมชน ผลการศึกษาพบว่าการดำเนินการตามปัจจัยการพัฒนาใน Practical Model สามารถแบ่งเป็นลำดับขั้น 3 ระดับ คือ (1) ครัวเรือนพึ่งตนเอง (2) ชุมชนรวมกลุ่มพึ่งตนเองได้ และ (3) การเชื่อมโยงสู่ภายนอก ดังรูปที่ 8.10



รูปที่ 8.10 โมเดลการปฏิบัติ (Practical Model) จากงานวิจัยระยะที่ 2

ในงานวิจัยระยะที่ 3 ในโครงการพัฒนาแนวทางการขับเคลื่อนทฤษฎีใหม่เพื่อการพัฒนาพื้นที่ในขั้นที่ 2 ตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สามารถปรับปรุงโมเดลการปฏิบัติ (Practical Model) ให้มีความครอบคลุมและชัดเจนยิ่งขึ้น สอดคล้องกับเนื้อหาและประเด็นสำคัญที่ได้รับจากกรณีศึกษา ได้ดังรูปที่ 8.11



รูปที่ 8.11 โมเดลการปฏิบัติ (Practical Model) ฉบับปรับปรุงใหม่

โมเดลปฏิบัติ (Practical Framework) ของเศรษฐกิจพอเพียงและทฤษฎีใหม่ (ปรับปรุงใหม่) เป็นแนวปฏิบัติในการพัฒนาครัวเรือนและชุมชนไปสู่ความยั่งยืนอย่างเป็นลำดับขั้นตอน ดังนี้

ระดับที่ 1 ครัวเรือนพึ่งตนเอง

เป้าหมาย

- ครัวเรือนพึ่งพาตนเองได้ มีผลผลิตพอกินตลอดปี มีรายได้เพิ่มขึ้น รายจ่ายและหนี้สินลดลง

แนวปฏิบัติสำหรับครัวเรือน โดยเน้นการผลิตเพื่อพึ่งตนเอง

1. **บริหารจัดการน้ำและป่าให้ได้ประโยชน์ตลอดปี:** ครัวเรือนร่วมพัฒนาแหล่งน้ำและป่าไม้ให้ใช้ประโยชน์ได้ตลอดปี เช่น ปรับปรุงฝาย อ่างเก็บน้ำ และระบบส่งน้ำ รวมทั้งสร้างสระน้ำในแปลงเกษตรของครัวเรือน
2. **ทำกิจกรรมเกษตรพออยู่พอกิน:** ครัวเรือนทำการผลิตอย่างเหมาะสมกับทักษะ จำนวนแรงงานและทรัพยากรที่มี เช่น ที่ดิน แหล่งน้ำ และเงินทุนที่มี เริ่มจากการมีผลผลิตพอกินก่อน ทำเกษตรผสมผสานเพื่อให้เกิดผลผลิตสลับกันตลอดปี
3. **บริหารจัดการที่ดินขนาดเล็กให้เกิดประโยชน์สูงสุด :** ครัวเรือนทบทวนผลการผลิตสม่ำเสมอ เพื่อปรับวิธีจัดสรรที่ดินเพื่อการเพาะปลูก/เลี้ยงสัตว์ใหม่ให้เหมาะสม ตลอดจนพัฒนาการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการบริโภคและความต้องการของตลาดในชุมชนที่ไม่ต้องเสียค่าขนส่งไปไกล นอกจากนี้ ควรทำบัญชีครัวเรือนและหาทางลดรายจ่ายที่สูงเกินไป

แนวปฏิบัติของหน่วยงานที่จะเข้าไปสนับสนุนส่งเสริมครัวเรือน

- สร้างอาสาสมัคร และการจัดสรรประโยชน์แหล่งน้ำและผืนป่าของชุมชน
- ให้ความรู้ทฤษฎีใหม่และเกษตรผสมผสานแก่ครัวเรือน
- อบรมอาชีพแก่ครัวเรือนเพื่อหารายได้เสริมนอกภาคเกษตร
- สอนและติดตามการบันทึกและวิเคราะห์บัญชีครัวเรือน
- หมั่นติดตามและตอกย้ำความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีใหม่แก่ครัวเรือน
- ประเมิน Sustainable-Minded Farmer

ระดับที่ 2 ชุมชนรวมกลุ่มพึ่งตนเองได้

เป้าหมาย

- พัฒนาครัวเรือนเข้มแข็งสู่การรวมกลุ่มเพื่อสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมในชุมชน ในรูปแบบต่างๆ อาทิ กลุ่มอาชีพ วิสาหกิจชุมชน และสหกรณ์

แนวปฏิบัติสำหรับกลุ่ม

1. **รวมกลุ่มและดูแลความเป็นอยู่สมาชิก:** สมาชิกในชุมชนร่วมกันวิเคราะห์หาแนวทางและกิจกรรมที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาชุมชน ทั้งในด้านอาชีพ สังคมและสิ่งแวดล้อม จนมีการรวมกลุ่มกันสร้างพลังในการขับเคลื่อน
2. **พัฒนาการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด:** ผู้บริหารและสมาชิกกลุ่มศึกษาว่าตลาดต้องการผลผลิตทางการเกษตรประเภทใด คุณภาพระดับใด ปริมาณเท่าใด และนำข้อมูลดังกล่าวมาปรับแผนการผลิตของกลุ่มและสมาชิกให้สอดคล้องกัน
3. **ส่งเสริมการเกษตรสมาชิก:** กลุ่มต้องให้ความรู้ใหม่ๆ แก่สมาชิกอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สมาชิกสามารถพัฒนามาตรฐาน มีผลผลิตในปริมาณเพิ่มขึ้นและมีมาตรฐานคุณภาพสม่ำเสมอตามที่ตลาดต้องการ จัดทำข้อตกลงร่วมกันในการจัดสรรรายได้เพื่อพัฒนาชุมชน

แนวปฏิบัติของหน่วยงานที่จะเข้าไปสนับสนุนส่งเสริมให้ชุมชนดำเนินการได้เองต่อไปในอนาคต

- บันไดขั้นที่ 1 ตรวจสอบความพร้อมของกลุ่ม
- บันไดขั้นที่ 2 สร้างความเข้าใจในสิทธิหน้าที่และจัดสรรประโยชน์ให้เป็นธรรม
- บันไดขั้นที่ 3 พัฒนาโมเดลธุรกิจและระบบการจัดการกลุ่มให้ทันสมัย
- บันไดขั้นที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการขาย
- บันไดขั้นที่ 5 กระตุ้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกในขั้นตอนหลัก

ระดับที่ 3 ชุมชนออกสู่ภายนอก

เป้าหมาย

- กลุ่มที่เข้มแข็งแล้ว สามารถเชื่อมโยงกับภายนอก เพื่อนำองค์ความรู้ใหม่ เทคโนโลยีใหม่ และเงินทุนมาต่อยอดการพัฒนาให้ยั่งยืน

แนวปฏิบัติสำหรับกลุ่ม

1. **สร้างมูลค่าเพิ่มของสินค้า :** แสวงหาแนวทางการพัฒนาและเพิ่มมูลค่าสินค้าให้แข่งขันได้ดี เช่น การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ การสร้างนวัตกรรม รวมทั้งการสร้างแบรนด์ให้สินค้าของชุมชนเป็นที่จดจำในคุณภาพมาตรฐานอันเป็นเอกลักษณ์
2. **เชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอกที่น่าเชื่อถือและมีความเชี่ยวชาญจริง :** ชุมชนต้องรู้ว่ามีฐานความรู้ความเชี่ยวชาญเดิมอย่างไร และจำเป็นต้องได้การสนับสนุนในด้านใด จากใคร เพื่อที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มของสินค้า/สร้างแบรนด์ เช่น เทคโนโลยีการผลิตใหม่ๆ รูปแบบบรรจุภัณฑ์ใหม่ๆ หรือการทำการตลาด จากนั้นจึงร่วมกันแสวงหาความร่วมมือจากองค์กรภายนอกชุมชนที่มีความเหมาะสม

แนวปฏิบัติของหน่วยงานที่จะเข้าไปสนับสนุนส่งเสริมให้ชุมชนดำเนินการได้เองต่อไปในอนาคต

- บันไดขั้นที่ 6 ส่งเสริมการใช้ฐานข้อมูลและองค์ความรู้เพื่อปรับปรุงการบริหารกลุ่ม
- บันไดขั้นที่ 7 สร้างทักษะการทำงานร่วมกับหน่วยงาน ให้ตรงจุดสำคัญและต่อเนื่อง

9 คู่มือสำรวจและรวมรวมข้อมูล เพื่อการรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน

การพัฒนาคู่มือสำรวจและรวมรวมข้อมูล เพื่อการรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน คำนึงถึงการรวบรวมรวมข้อมูลที่จำเป็นทั้งในส่วนข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น แผนการดำเนินงานต่าง ๆ และ ข้อมูลสถิติที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น ซึ่งควรข้อมูลได้รับจากการลงพื้นที่สำรวจในแต่ละพื้นที่ โดยการสำรวจจะพิจารณาการรวบรวมข้อมูลของบันได 7 ขั้นสู่การรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ตรวจสอบความพร้อมของกลุ่ม

ขั้นตอนที่ 2 สร้างความเข้าใจในสิทธิหน้าที่และจัดสรรประโยชน์ให้เป็นธรรม

ขั้นตอนที่ 3 พัฒนาโมเดลธุรกิจและระบบการจัดการกลุ่มให้ทันสมัย

ขั้นตอนที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการขาย

ขั้นตอนที่ 5 กระตุ้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกในขั้นตอนหลักของกลุ่มตามหลักการของสหกรณ์

ขั้นตอนที่ 6 ส่งเสริมการใช้ฐานข้อมูลและ องค์ความรู้เพื่อปรับปรุงการบริหารกลุ่ม

ขั้นตอนที่ 7 สร้างทักษะการทำงานร่วมกับหน่วยงาน ให้ตรงจุดสำคัญและต่อเนื่อง

รูปที่ 9.1 บันได 7 ขั้นสู่การรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน

9.1 ขั้นที่ 1 ตรวจสอบความพร้อมของกลุ่ม

ตรวจสอบความพร้อมในการรวมกลุ่ม โดยดูจากสาเหตุที่ทำให้ต้องรวมกลุ่ม ซึ่งอาจเกิดจากประสบปัญหาร่วมกันอย่างรุนแรง หรือการมองเห็นโอกาสร่วมกัน ในด้านธุรกิจ ด้านทรัพยากรในพื้นที่ หรือด้านสังคมวัฒนธรรม ซึ่งหากไม่รวมกลุ่มจะไม่สามารถแก้ปัญหาหรือใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้นได้ รวมไปถึงการมีผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนกลุ่มได้อย่างต่อเนื่อง การมีสมาชิกที่มีความรู้ทางการเงินและการผลิต รวมถึงการมีประสบการณ์ในการรวมกลุ่มมาก่อน โดยแบ่งตามองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

1.1 สาเหตุที่จำเป็นต้องรวมกลุ่ม

1.2 ความสามารถผู้นำในการขับเคลื่อนกลุ่มอย่างต่อเนื่อง

1.3 ความสามารถทางการเงินของสมาชิก

1.4 ความสามารถในการผลิตของสมาชิก

1.5 ผลงานการบริหารกลุ่มที่ผ่านมา (ถ้าเคยดำเนินงานกลุ่มในรูปแบบอื่นมาก่อน)

9.1.1 สาเหตุที่จำเป็นต้องรวมกลุ่ม

มูลเหตุหรือจุดเริ่มต้นที่ทำให้คนในชุมชนต้องรวมกลุ่ม ซึ่งอาจเกิดจากการประสบปัญหาร่วมกันอย่างรุนแรงหรือการมองเห็นโอกาสร่วมกัน ทั้งด้านธุรกิจ ด้านทรัพยากรในพื้นที่ และด้านทุนทางสังคมวัฒนธรรมของชุมชน ซึ่งหากไม่รวมกลุ่มจะไม่สามารถแก้ปัญหาหรือใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้นได้ จึงควรสำรวจและรวบรวมข้อมูลที่สำคัญ ได้แก่

- ขอบเขตของการรวมกลุ่ม
- ลักษณะการรวมกลุ่ม
- ที่มาและความเข้าใจในการรวมกลุ่ม
- หน่วยเกี่ยวข้อง (หน่วยงานที่สนับสนุน/ช่วยเหลือในการรวมกลุ่ม)

9.1.2 ความสามารถผู้นำในการขับเคลื่อนกลุ่มอย่างต่อเนื่อง

ผู้นำต้องเป็นผู้นำตามธรรมชาติ คนในชุมชนเคารพศรัทธาและเป็นที่ยอมรับ ตลอดจนต้องเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ในการนำกลุ่มไปสู่เป้าหมายร่วมกันที่คนในชุมชนต้องการ จึงควรสำรวจและรวบรวมข้อมูลที่สำคัญ ได้แก่

- ผู้นำในการขับเคลื่อน
- การนำกลุ่มไปสู่เป้าหมายร่วมกัน
- การยอมรับโดยสมาชิก
- หน่วยเกี่ยวข้อง (หน่วยงานที่สนับสนุน/ช่วยเหลือในการรวมกลุ่ม)

9.1.3 ความสามารถทางการเงินของสมาชิก

สมาชิกของกลุ่มต้องมีความเข้าใจการเงินขั้นพื้นฐานในระดับครัวเรือน และแสดงให้เห็นถึงการยึดถือวินัยทางการเงินอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนสามารถให้คำแนะนำที่ถูกต้องและกระตุ้นสมาชิกคนอื่นๆ ได้ จึงควรสำรวจและรวบรวมข้อมูลที่สำคัญ ได้แก่

- ความเข้าใจทางการเงินขั้นพื้นฐาน
- การลดค่าใช้จ่ายของสมาชิก
- การเพิ่มรายได้ของสมาชิก
- การออมทรัพย์ของสมาชิก

- หน่วยเกี่ยวข้อง (หน่วยงานที่สนับสนุน/ช่วยเหลือในการรวมกลุ่ม)

9.1.4 **ความสามารถในการผลิตของสมาชิก**

สมาชิกของกลุ่มที่ต้องการรวมตัวกันเพื่อการผลิตและ/หรือการตลาด ต้องมีผลผลิตในปริมาณและคุณภาพที่สม่ำเสมอ เป็นระยะเวลาต่อเนื่องหลายรอบการผลิต และมีปริมาณผลผลิตมากพอสำหรับการขายอย่างต่อเนื่อง จึงควรสำรวจและรวบรวมข้อมูลที่สำคัญ ได้แก่

- ผลผลิตของสมาชิก
- การขาย/จำหน่ายผลผลิต
- หน่วยเกี่ยวข้อง (หน่วยงานที่สนับสนุน/ช่วยเหลือในการรวมกลุ่ม)

9.1.5 **ผลงานการบริหารกลุ่มที่ผ่านมา (ถ้าเคยดำเนินงานกลุ่มในรูปแบบอื่นมาก่อน)**

กลุ่มมีผลการดำเนินงานได้ตามเป้าหมายและเป็นที่พอใจแก่สมาชิกอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนกลุ่มมีความต้องการร่วมกันในการพัฒนาหรือขยายผลให้ดียิ่งขึ้น จึงควรสำรวจและรวบรวมข้อมูลที่สำคัญ ได้แก่

- ผลประกอบการของกลุ่ม
- การดูแลสมาชิก
- หน่วยเกี่ยวข้อง (หน่วยงานที่สนับสนุน/ช่วยเหลือในการรวมกลุ่ม)

9.2 ขั้นที่ 2 สร้างความเข้าใจในสิทธิและหน้าที่และจัดสรรประโยชน์ให้เป็นธรรม

สร้างความเข้าใจว่าทุกฝ่ายมีทั้งหน้าที่ในการเป็นผู้ให้และมีสิทธิในการได้รับประโยชน์จากกลุ่ม ทั้งผู้นำ/กรรมการที่ต้องมีวิสัยทัศน์ นำพากลุ่มรุดหน้าไปอย่างมั่นคงและต่อเนื่อง สมาชิกที่ต้องร่วมปฏิบัติตามมาตรฐานกลุ่ม และฝ่ายบริหาร/เจ้าหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติหน้าที่เพื่อสมาชิกอย่างเต็มที่ รวมทั้งกำหนดแนวทางจัดสรรประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างเป็นธรรม การพัฒนาสมาชิกให้มีความรู้และคุณธรรมที่เหมาะสมกับการดำเนินงานของกลุ่ม โดยแบ่งตามองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

2.1 สิทธิและหน้าที่ของผู้นำ/กรรมการ

2.2 สิทธิและหน้าที่ของสมาชิก

2.3 สิทธิและหน้าที่ของฝ่ายบริหาร/เจ้าหน้าที่

2.4 การจัดสรรผลประโยชน์และพัฒนาสมาชิก

2.5 การดูแลชุมชน

9.2.1 **สิทธิและหน้าที่ของผู้นำ/กรรมการ**

ผู้นำมีวิสัยทัศน์ พาองค์กรรุดหน้าไปอย่างต่อเนื่อง หาโอกาสทางการตลาดใหม่ๆ และความร่วมมือจากหน่วยงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกลุ่ม ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหาร เพื่อป้องปรามการทุจริต ประพฤติตนเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตามข้อบังคับและมาตรฐานของกลุ่มอย่างเท่าเทียมสมาชิกรายอื่น โดยไม่มีสิทธิพิเศษ จึงควรสำรวจและรวบรวมข้อมูลที่สำคัญ ได้แก่

- ความเข้าใจในสิทธิของผู้นำ/กรรมการ
- ความเข้าใจในหน้าที่ของผู้นำ/กรรมการ
- การประพฤติตนของผู้นำ/กรรมการ
- หน่วยเกี่ยวข้อง (หน่วยงานที่สนับสนุน/ช่วยเหลือในการสร้างความเข้าใจในสิทธิและหน้าที่)

9.2.2 **สิทธิและหน้าที่ของสมาชิก**

สมาชิกส่วนใหญ่ยึดมั่นในการปฏิบัติตนตามตามข้อบังคับและมาตรฐานของกลุ่ม เข้าร่วมกิจกรรมของกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งร่วมติดตามการดำเนินงานของกรรมการและฝ่ายบริหาร และคอยเสนอความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงกลุ่ม จึงควรสำรวจและรวบรวมข้อมูลที่สำคัญ ได้แก่

- ความเข้าใจในสิทธิของสมาชิก
- ความเข้าใจในหน้าที่ของสมาชิก
- การประพฤติตนของสมาชิก
- หน่วยเกี่ยวข้อง (หน่วยงานที่สนับสนุน/ช่วยเหลือในการสร้างความเข้าใจในสิทธิและหน้าที่)

9.2.3 **สิทธิและหน้าที่ของฝ่ายบริหาร/เจ้าหน้าที่**

ฝ่ายบริหารพัฒนาระบบการบริหารงานกลุ่มให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้โปร่งใสตรวจสอบได้ รวมทั้งพัฒนาความสามารถบุคลากรให้สอดคล้องกับกิจการของกลุ่ม ให้มีคนสืบทอดงานจากรุ่นสู่รุ่น จึงควรสำรวจและรวบรวมข้อมูลที่สำคัญ ได้แก่

- ความเข้าใจในสิทธิของฝ่ายบริหาร/เจ้าหน้าที่
- ความเข้าใจในหน้าที่ของฝ่ายบริหาร/เจ้าหน้าที่
- การประพฤติตนของฝ่ายบริหาร/เจ้าหน้าที่
- หน่วยเกี่ยวข้อง (หน่วยงานที่สนับสนุน/ช่วยเหลือในการสร้างความเข้าใจในสิทธิและหน้าที่)

9.2.4 **การจัดสรรผลประโยชน์และพัฒนาสมาชิก**

สมาชิกเห็นพ้องกันว่าต้องมีการจัดสรรกำไรเพื่อปันผลให้สมาชิกและเพื่อเป็นเงินสำรองในการพัฒนากลุ่ม การจัดสวัสดิการแก่สมาชิกและครอบครัว ตลอดจนมีกิจกรรมพัฒนาความรู้และคุณธรรมของสมาชิกให้เหมาะสมกับการดำเนินงานของกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ จึงควรสำรวจและรวบรวมข้อมูลที่สำคัญ ได้แก่

- การจัดสรรผลประโยชน์
- การจัดสวัสดิการแก่สมาชิกและครอบครัว
- การพัฒนาสมาชิก
- หน่วยเกี่ยวข้อง (หน่วยงานที่สนับสนุน/ช่วยเหลือในการจัดสรรผลประโยชน์และพัฒนาสมาชิก)

9.2.5 **การดูแลชุมชน**

สมาชิกเห็นพ้องกันว่าต้องมีการจัดสรรกำไรส่วนหนึ่งเพื่อดูแลชุมชน/สังคม ในด้านการเป็นอยู่ สวัสดิการ การศึกษา สังคมและศาสนา จึงควรสำรวจและรวบรวมข้อมูลที่สำคัญ ได้แก่

- ขอบเขตการดูแลชุมชน/สังคม (จากผลกำไรของกลุ่ม)
- ที่มาและผลการดูแลชุมชน/สังคม
- หน่วยเกี่ยวข้อง (หน่วยงานที่สนับสนุน/ช่วยเหลือในการดูแลชุมชน)

9.3 ขั้นที่ 3 พัฒนาโมเดลธุรกิจและระบบการจัดการกลุ่มให้ทันสมัย

พัฒนาให้กลุ่มมีระบบและกลไกที่พร้อมต่อการทำงาน เริ่มต้นจากการกำหนดโมเดลธุรกิจที่ระบุตลาดและผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น รวมไปถึงการสร้างระบบบริหารจัดการกลุ่มให้ทันสมัย ครอบคลุม

ตั้งแต่ กฎกติกาในการอยู่ร่วมกัน ระเบียบบัญชีการเงิน ฐานข้อมูลและการรายงานผล และการควบคุมภายในเพื่อป้องกันและการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดจากการดำเนินงาน โดยแบ่งตามองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

3.1 โมเดลธุรกิจ

3.2 กฎกติกาในการอยู่ร่วมกัน

3.3 ระเบียบบัญชีการเงิน

3.4 ฐานข้อมูลและการรายงานผล

3.5 การควบคุมภายใน

9.3.1 **โมเดลธุรกิจ**

การจัดทำแผนธุรกิจ การกำหนดตลาด/ กลุ่มเป้าหมายที่เจาะจง ชัดเจน และสอดคล้องกับสินค้า/บริการของกลุ่ม รวมทั้งมีการเพิ่มมูลค่าทางการตลาด โดยการออกผลิตภัณฑ์ใหม่อยู่เป็นระยะๆ นำผลิตภัณฑ์เข้าสู่การรับรองมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง เช่น GAP มผช. อย. เป็นต้น จึงควรสำรวจและรวบรวมข้อมูลที่สำคัญ ได้แก่

- การจัดทำแผนธุรกิจ
- คุณภาพ/มาตรฐานผลิตภัณฑ์/บริการ
- การพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการ
- หน่วยเกี่ยวข้อง (หน่วยงานที่สนับสนุน/ช่วยเหลือในการพัฒนาโมเดลธุรกิจ)

9.3.2 **กฎกติกาในการอยู่ร่วมกัน**

การทำให้สมาชิกทุกคนตระหนักถึงวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการรวมกลุ่ม การจัดทำระเบียบข้อบังคับของกลุ่มร่วมกัน โดยสมาชิกทุกคนต้องรับรู้และมีส่วนร่วมในการจัดทำ โดยเฉพาะเรื่องการจัดสรรผลประโยชน์ของกลุ่มและสมาชิก ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว จึงควรสำรวจและรวบรวมข้อมูลที่สำคัญ ได้แก่

- การกำหนดวัตถุประสงค์การรวมกลุ่ม
- ระเบียบข้อบังคับของกลุ่ม
- การสื่อสารความเข้าใจในกฎกติกาในการอยู่ร่วมกัน
- หน่วยเกี่ยวข้อง (หน่วยงานที่สนับสนุน/ช่วยเหลือในการสร้างความเข้าใจกฎกติกาในการอยู่ร่วมกัน)

9.3.3 **ระเบียบบัญชีการเงิน**

การออกระเบียบบัญชีการเงินเพื่อให้เกิดวินัยในการใช้จ่ายเงิน การจัดทำรายงานทางการเงินเพื่อแสดงสถานะทางการเงินและผลการดำเนินงาน รวมทั้งจัดทำสต๊อกและบัญชีคุมอย่างเป็นระบบเพื่อให้ง่ายต่อการติดตามตรวจสอบ จึงควรสำรวจและรวบรวมข้อมูลที่สำคัญ ได้แก่

- การกำหนดระเบียบบัญชีการเงินและการสื่อสารความเข้าใจ
- การดำเนินการตามระเบียบบัญชีการเงิน
- การบริหารจัดการ Inventory
- หน่วยเกี่ยวข้อง (หน่วยงานที่สนับสนุน/ช่วยเหลือในการสร้างความเข้าใจในระเบียบบัญชีการเงิน)

9.3.4 **ฐานข้อมูลและการรายงานผล**

การพัฒนาและการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูล การจัดทำรายงานสถานการณ์การดำเนินงานของกลุ่มอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะได้รู้ถึงสถานการณ์ของกลุ่มและสามารถวางแผนรับมือกับสถานการณ์ได้อย่างทันท่วงที จึงควรสำรวจและรวบรวมข้อมูลที่สำคัญ ได้แก่

- การพัฒนาฐานข้อมูลของกลุ่ม
- การประโยชน์ฐานข้อมูล
- หน่วยเกี่ยวข้อง (หน่วยงานที่สนับสนุน/ช่วยเหลือในการพัฒนาฐานข้อมูลและการรายงานผล)

9.3.5 **การควบคุมภายใน**

การกำหนดมีวิธีการป้องกันและการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดจากการดำเนินงาน จึงควรสำรวจและรวบรวมข้อมูลที่สำคัญ ได้แก่

- การควบคุมภายใน
- การกำหนดมีวิธีการป้องกัน
- หน่วยเกี่ยวข้อง (หน่วยงานที่สนับสนุน/ช่วยเหลือในการควบคุมภายใน)

9.4 ขั้นที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการขาย

เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการขายอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้แข่งขันในตลาดได้อย่างต่อเนื่อง โดยการสร้างความแตกต่างของผลผลิต และ/หรือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน ซึ่งกลุ่มสามารถเลือกทำกิจกรรมต่างๆ ไปพร้อมกันได้ ทั้งการเพิ่มปริมาณผลผลิต การเพิ่มมูลค่าผลผลิต การเพิ่มประสิทธิภาพการเข้าถึงตลาด/กลุ่มเป้าหมาย และการลดต้นทุนการผลิต โดยใช้ความรู้ใหม่ และ/หรือ เทคโนโลยีใหม่ เข้ามาช่วยแบ่งตามองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

4.1 ลดต้นทุนการผลิต

4.2 เพิ่มผลผลิต/เพิ่มมูลค่าผลผลิต

4.3 เพิ่มประสิทธิภาพการเข้าถึงตลาด/กลุ่มเป้าหมาย

9.4.1 **ลดต้นทุนการผลิต**

ปรับเปลี่ยนการใช้วัตถุดิบหรือปัจจัยการผลิตที่ช่วยลดต้นทุน รวมทั้งการนำความรู้ใหม่/เทคโนโลยีมาปรับปรุงกระบวนการเพื่อลดต้นทุน จึงควรสำรวจและรวบรวมข้อมูลที่สำคัญ ได้แก่

- ต้นทุนการผลิต
- แนวทาง/วิธีการลดต้นทุน
- หน่วยเกี่ยวข้อง (หน่วยงานที่สนับสนุน/ช่วยเหลือในการลดต้นทุนการผลิต)

9.4.2 **เพิ่มผลผลิต/เพิ่มมูลค่าผลผลิต**

มีวิธีการตรวจสอบและแก้ปัญหาในกระบวนการผลิต รวมทั้งการนำความรู้ใหม่/เทคโนโลยีมาปรับปรุงกระบวนการเพื่อเพิ่มผลผลิต จึงควรสำรวจและรวบรวมข้อมูลที่สำคัญ ได้แก่

- การแก้ไขปัญหาในกระบวนการผลิต
- การปรับปรุงกระบวนการเพื่อเพิ่มผลผลิตและเพิ่มมูลค่าผลผลิต
- หน่วยเกี่ยวข้อง (หน่วยงานที่สนับสนุน/ช่วยเหลือในการเพิ่มผลผลิตและเพิ่มมูลค่าผลผลิต)

9.4.3 **เพิ่มประสิทธิภาพการเข้าถึงตลาด/กลุ่มเป้าหมาย**

มีการหาตลาดใหม่ๆ อยู่ตลอดทั้งในระดับชุมชน ภูมิภาค ประเทศ และต่างประเทศ รวมไปถึงช่องทางการขายออนไลน์ จึงควรสำรวจและรวบรวมข้อมูลที่สำคัญ ได้แก่

- ตลาดในระดับชุมชน (หมู่บ้าน ตำบล อำเภอ จังหวัด)
- ตลาดในระดับประเทศ (ตลาดในจังหวัดอื่นๆ/งานแสดงสินค้าที่ กทม.)
- ตลาดต่างประเทศ (ตลาดในต่างประเทศ)
- ตลาดออนไลน์
- หน่วยเกี่ยวข้อง (หน่วยงานที่สนับสนุน/ช่วยเหลือในการพัฒนาตลาด)

9.5 ขั้นที่ 5 กระตุ้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกในขั้นตอนหลักของกลุ่มตามหลักการของสหกรณ์

กระตุ้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทุกขั้นตอนหลักของกลุ่ม เพื่อให้สมาชิกมีความมั่นใจและภาคภูมิใจกลุ่ม ช่วยกันรักษากลุ่มให้อยู่ไปนานๆ โดยมีการจัดประชุมกลุ่มย่อยและประชุมกลุ่มใหญ่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อแจ้งข่าวสารและผลการดำเนินงานของกลุ่ม รับฟังและแก้ไขปัญหาของสมาชิกและกำหนดทิศทางการดำเนินงานกลุ่มในอนาคต ตลอดจน จัดกิจกรรมช่วยเหลือเพื่อนสมาชิกและชุมชน อันเป็นการสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ และที่สำคัญคือ สมาชิกมีสิทธิและร่วมออกเสียงตามหลักการและขั้นตอนหลักของสหกรณ์ โดยแบ่งตามองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

5.1 การจัดประชุมกลุ่มย่อยและประชุมกลุ่มใหญ่อย่างสม่ำเสมอ

5.2 การให้ความรู้ใหม่และร่วมแก้ปัญหาการเกษตรของสมาชิก

5.3 การจัดกิจกรรมดูแลความเป็นอยู่สมาชิก/ช่วยเหลือชุมชน

5.4 สมาชิกมีสิทธิและร่วมออกเสียงในขั้นตอนหลักตามหลักการของสหกรณ์

9.5.1 **การจัดประชุมกลุ่มย่อยและประชุมกลุ่มใหญ่อย่างสม่ำเสมอ**

การจัดประชุมกลุ่มย่อยและประชุมกลุ่มใหญ่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อแจ้งข่าวสารและผลการดำเนินงานของกลุ่ม รับฟังและแก้ไขปัญหาของสมาชิกและกำหนดทิศทางการดำเนินงานกลุ่มในอนาคต จึงควรสำรวจและรวบรวมข้อมูลที่สำคัญ ได้แก่

- การจัดประชุม
- ผลที่ได้รับจากการประชุม
- หน่วยเกี่ยวข้อง (หน่วยงานที่สนับสนุน/ช่วยเหลือในการส่งเสริมให้เกิดการประชุมกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ)

9.5.2 **การให้ความรู้ใหม่และร่วมแก้ปัญหาการเกษตรของสมาชิก**

จัดกิจกรรมรับฟังและแก้ไขปัญหาของสมาชิก โดยมีการหาความรู้ใหม่ทั้งจากภายในและภายนอกกลุ่มมาช่วยแก้ปัญหาการเกษตรของสมาชิก จึงควรสำรวจและรวบรวมข้อมูลที่สำคัญ ได้แก่

- การหาองค์ความรู้ใหม่
- องค์กรที่เป็นแหล่งองค์ความรู้
- การนำความรู้ใหม่มาใช้แก้ปัญหาของสมาชิก

9.5.3 **จัดกิจกรรมดูแลความเป็นอยู่สมาชิก/ช่วยเหลือชุมชน**

มีการจัดกิจกรรมเพื่อให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมอย่างสม่ำเสมอ ดูแลความเป็นอยู่ของสมาชิกเพื่อทำให้สมาชิกรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ การมีส่วนร่วมและเกิดความภูมิใจที่เป็นสมาชิกของกลุ่ม โดยการดูแลในรูปแบบต่างๆ อาทิ สวัสดิการสำหรับสมาชิกตั้งแต่เกิดจนตาย การร่วมกิจกรรมสาธารณประโยชน์ต่างๆ ในนามของกลุ่ม เป็นต้น จึงควรสำรวจและรวบรวมข้อมูลที่สำคัญ ได้แก่

- กิจกรรมดูแลความเป็นอยู่ของสมาชิก
- กิจกรรมการสร้างความสามัคคีและภาคภูมิใจของกลุ่ม
- หน่วยเกี่ยวข้อง (หน่วยงานที่สนับสนุน/ช่วยเหลือในการจัดกิจกรรมการมีส่วนร่วมของกลุ่ม)

9.5.4 **สมาชิกมีสิทธิและร่วมออกเสียงตามหลักการและขั้นตอนหลักของสหกรณ์**

สมาชิกมีสิทธิและร่วมออกเสียงในขั้นตอนหลักตามหลักการของสหกรณ์ ในการกำหนดแนวทางการดำเนินงานของกลุ่ม รวมทั้งร่วมตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะ จึงควรสำรวจและรวบรวมข้อมูลที่สำคัญ ได้แก่

- หลักการและขั้นตอนของสหกรณ์
- กิจกรรมให้สมาชิกมีส่วนร่วมกำหนดแนวทางการดำเนินการกลุ่ม
- หน่วยเกี่ยวข้อง (หน่วยงานที่สนับสนุน/ช่วยเหลือในการจัดกิจกรรมการมีส่วนร่วมของกลุ่ม)

9.6 ขั้นที่ 6 ส่งเสริมการใช้ฐานข้อมูลและองค์ความรู้เพื่อปรับปรุงการบริหารกลุ่ม

ส่งเสริมการใช้ฐานข้อมูลและองค์ความรู้เพื่อปรับปรุงการบริหารกลุ่ม ทำให้กลุ่มมีภูมิคุ้มกันปรับตัวได้ทันเวลา โดยการวิเคราะห์และใช้ประโยชน์จากรายงานทางการเงิน เพื่อปรับแผนการขายของกลุ่ม แผนการผลิตของกลุ่มและสมาชิก และแก้ปัญหาอื่นๆ รวมทั้ง การหมั่นหาความรู้ใหม่มาปรับปรุงการบริหารกลุ่ม ซึ่งอาจเป็นความรู้จากทั้งภายในและภายนอกกลุ่ม โดยแบ่งตามองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

6.1 การวิเคราะห์และใช้ประโยชน์จากรายงานทางการเงิน

6.2 การหาความรู้ใหม่มาปรับปรุงการบริหารกลุ่ม

9.6.1 **การวิเคราะห์และใช้ประโยชน์จากรายงานทางการเงิน**

การวิเคราะห์และใช้ประโยชน์จากรายงานทางการเงิน เพื่อปรับแผนการขาย ให้เหมาะสมกับสถานะทางการเงินของกลุ่ม เช่น เพิ่มช่องทางการขายออนไลน์ ที่มีต้นทุนการตลาดต่ำกว่า ปรับแผนการผลิตของสมาชิก ให้เหมาะสมกับสถานะทางการเงินของกลุ่ม จึงควรสำรวจและรวบรวมข้อมูลที่สำคัญ ได้แก่

- รายงานทางการเงิน
- การใช้ประโยชน์จากรายงานทางการเงิน
- หน่วยเกี่ยวข้อง (หน่วยงานที่สนับสนุน/ช่วยเหลือในการวิเคราะห์และใช้ประโยชน์จากรายงานทางการเงิน)

9.6.2 **การหาความรู้ใหม่มาปรับปรุงการบริหารกลุ่ม**

นำความรู้จากภายนอกมาปรับปรุงการบริหารกลุ่มให้มีมาตรฐาน เช่น การบริหารกลุ่มจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ การบัญชีจากกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เป็นต้น รวมทั้งนำวิธีการทำงานที่ประสบความสำเร็จของสมาชิกมาขยายผลในกลุ่ม จึงควรสำรวจและรวบรวมข้อมูลที่สำคัญ ได้แก่

- องค์ความรู้ที่ต้องการ
- องค์กรที่เป็นแหล่งองค์ความรู้

9.7 ขั้นที่ 7 สร้างทักษะการทำงานร่วมกับหน่วยงาน ให้ตรงจุดสำคัญและต่อเนื่อง

สร้างทักษะการทำงานร่วมกับหน่วยงานให้ตรงจุดสำคัญและต่อเนื่อง โดยต้องรู้บทบาทการให้บริการของแต่ละหน่วยงาน และรู้จักใช้ประโยชน์จากความรู้และทรัพยากรของหน่วยงานเพื่อช่วยแก้ปัญหาที่กลุ่มไม่มีกำลังพอจะแก้ไข หรือ เพื่อช่วยยกระดับ/มาตรฐานการทำงานของกลุ่ม โดยแบ่งตามองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

7.1 รู้บทบาทการให้บริการของแต่ละหน่วยงาน

7.2 รู้จักใช้ประโยชน์จากความรู้และทรัพยากรของหน่วยงาน

9.7.1 รู้บทบาทการให้บริการของแต่ละหน่วยงาน

รู้บทบาทการให้บริการของแต่ละหน่วยงาน ว่าแต่ละหน่วยงานมีความเชี่ยวชาญด้านใด เช่น การพัฒนามาตรฐานผลิตภัณฑ์ การตลาด การบัญชีและควบคุมภายใน จึงควรสำรวจและรวบรวมข้อมูลที่สำคัญ ได้แก่

- บทบาทการให้บริการของหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชน
- ความสัมพันธ์กับหน่วยงานภาครัฐ
- ความสัมพันธ์กับหน่วยงานภาคเอกชน สมาคม ชมรม และหน่วยงานภาคประชาชน

9.7.2 รู้จักใช้ประโยชน์จากความรู้และทรัพยากรของหน่วยงาน

กลุ่มมีความต้องการที่ชัดเจนว่าต้องการให้หน่วยงานเข้ามาช่วยในจุดใด สามารถเชื่อมจุดแข็งของหน่วยงานและเครือข่ายภายนอก โดยดึงทรัพยากร (เทคโนโลยี เงินทุน องค์ความรู้) เข้ามาปรับปรุงการผลิต การขายหรือการบริหารจัดการได้ตรงกับความต้องการของกลุ่ม ต่อเนื่อง และเป็นรูปธรรม จึงควรสำรวจและรวบรวมข้อมูลที่สำคัญ ได้แก่

- ความต้องการ/ความคาดหวัง
- ประโยชน์ที่ได้รับจากหน่วยงานภายนอก

10 การดำเนินงาน

ตลอดระยะเวลา 10 เดือน (มกราคม – ตุลาคม 2560) คณะที่ปรึกษาฯ ได้ออกแบบ วางแผน และดำเนินงานเป็น 4 ระยะตามขั้นตอนการส่งมอบงาน ประกอบด้วย (1) ระยะรายงานเบื้องต้น (2) ระยะรายงานความก้าวหน้า (3) ระยะร่างรายงานฉบับสมบูรณ์ และ (4) ระยะรายงานฉบับสมบูรณ์ ดังรายละเอียดในกิจกรรมต่อไปนี้

กิจกรรมสำคัญ	เดือนที่									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	ม.ค.60	ก.พ.60	มี.ค.60	เม.ย.60	พ.ค.60	มิ.ย.60	ก.ค.60	ส.ค.60	ก.ย.60	ต.ค.60
1) รายงานเบื้องต้น										
▪ กำหนดกรอบแนวคิด/แผนการดำเนินโครงการ										
▪ ทบทวนพระราชดำรัสฯ / งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง										
▪ ส่งรายงานเบื้องต้น										
2) จัดทำรายงานความก้าวหน้า										
▪ ศึกษาการรวมกลุ่ม และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง										
▪ Workshop คัดเลือกพื้นที่										
▪ ลงพื้นที่ ชุมชนที่ 1-2										
▪ ลงพื้นที่ ชุมชนที่ 3-4										
▪ ลงพื้นที่ ชุมชนที่ 5-6										
▪ ส่งรายงานความก้าวหน้า										
3) จัดทำร่างรายงานฉบับสมบูรณ์										
▪ ลงพื้นที่ ชุมชนที่ 7-8										
▪ ลงพื้นที่ ชุมชนที่ 9-10										
▪ วิเคราะห์บทเรียนความสำเร็จและอุปสรรค										
▪ สรุปปัจจัยสู่ความสำเร็จการพัฒนาขั้นที่ 2										
▪ ส่งร่างรายงานฉบับสมบูรณ์										
4) จัดทำรายงานฉบับสมบูรณ์										
▪ ปรับปรุง Practical Model										
▪ จัดทำคู่มือการขับเคลื่อนทฤษฎีใหม่ขั้นที่ 2										
▪ ส่งรายงานฉบับสมบูรณ์										

รูปที่ 10.1 กรอบเวลาในการดำเนินงาน

ตารางที่ 10.1 ผลงานที่คณะที่ปรึกษาฯ ส่งมอบในแต่ละขั้นตอน

ขั้นตอน	ผลงานที่จะส่งมอบ	กำหนดเวลา
ขั้นตอนที่ 1 รายงานเบื้องต้น	1. กรอบแนวคิด 2. แผนการดำเนินโครงการ	45 วัน นับถัดจากวันลงนามในสัญญา (18 ก.พ. 60)
ขั้นตอนที่ 2 รายงานความก้าวหน้า	1. ผลการศึกษาการรวมกลุ่มของชุมชนในรูปแบบต่างๆ 2. โครงสร้าง บทบาทและการบูรณาการหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 3. หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกกรณีศึกษา เพื่อศึกษารูปแบบ/วิธีการรวมกลุ่มของชุมชน ของหน่วยงาน/องค์กร/ชุมชนที่พัฒนาพื้นที่ ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงและทฤษฎีใหม่ในขั้นที่ 2 4. ผลการลงพื้นที่กรณีศึกษาต่างๆ เพื่อเก็บข้อมูลในรูปแบบ กระบวนการ ปัจจัยและตัวชี้วัดการดำเนินงานตามหลักการของทฤษฎีใหม่ในขั้นที่ 2 และโมเดลการปฏิบัติ (Practical Model) ไม่น้อยกว่า 4 กรณี	5 เดือน นับถัดจากวันลงนามในสัญญา (31 พ.ค. 60)
ขั้นตอนที่ 3 ร่างรายงานฉบับสมบูรณ์	1. ผลการลงพื้นที่กรณีศึกษาต่างๆ เพื่อเก็บข้อมูลในรูปแบบ กระบวนการ ปัจจัยและตัวชี้วัดการดำเนินงานตามหลักการของทฤษฎีใหม่ในขั้นที่ 2 และโมเดลการปฏิบัติ (Practical Model) ครบ 10 กรณี 2. บทเรียนความสำเร็จและอุปสรรคในการรวมกลุ่มตามหลักการของทฤษฎีใหม่ในขั้นที่ 2 ให้ประสบความสำเร็จ จากกรณีศึกษาที่ได้คัดเลือก	8 เดือน นับถัดจากวันลงนามในสัญญา (31 ส.ค. 60)
ขั้นตอนที่ 4 รายงานฉบับสมบูรณ์	1. โมเดลการปฏิบัติ (Practical Model) ที่ปรับปรุงให้มีความครอบคลุมและชัดเจนยิ่งขึ้น ตามเนื้อหา/ประเด็นสำคัญที่ได้รับจากกรณีศึกษา 2. คู่มือการขับเคลื่อนทฤษฎีใหม่ เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาพื้นที่ในขั้นที่ 2 ซึ่งจะระบุปัจจัย กระบวนการ การบูรณาการ และตัวชี้วัดในการเตรียมตัวเข้าสู่การพัฒนาในขั้นที่ 2, การรักษาการรวมกลุ่มของชุมชนให้เข้มแข็ง ตลอดจนการพัฒนาต่อไปสู่การพัฒนาในขั้นที่ 3	10 เดือน นับถัดจากวันลงนามในสัญญา (31 ต.ค. 60)

****

11 เอกสารอ้างอิง

มูลนิธิชัยพัฒนา, 2550. เศรษฐกิจพอเพียงและทฤษฎีใหม่. อัมรินท์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง: กรุงเทพฯ.

มูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ ร่วมกับ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, 2556. รายงานการศึกษา โครงการศึกษาแนวทางขับเคลื่อนการบริหารจัดการองค์ความรู้จากโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ, ระยะที่ 1 การศึกษาเชิงลึกถึงการบริหารจัดการองค์ความรู้อันเนื่องมาจากโครงการตามแนวพระราชดำริ.

มูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ ร่วมกับ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, 2558. รายงานการศึกษา โครงการพัฒนาแนวทางการขับเคลื่อนการพัฒนาพื้นที่ จากโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ.

Dandy, J. and Pe-Pua, R. (2013) Research into the Current and Emerging Drivers for Social Cohesion, Social Division and Conflict in Multicultural Australia.

Holdsworth, L. and Hartman, Y.A. (2009) Indicators of Community Cohesion in an Australian Country Town. Commonwealth Journal of Local Governance, Vol.2, 76-97.

Jeannotte, M. S. (2003) SOCIAL COHESION: INSIGHTS FROM CANADIAN RESEARCH, Proceeding of the Conference on Social Cohesion Hong Kong – November 29, 2003.

Jenson, J. (1998). Mapping social cohesion: The state of Canadian research. Ottawa: Canadian Policy Research Networks.

Jenson, J. (2010) Defining and Measuring Social Cohesion. United Nations Research Institutes for Social Development (UNRISD) and Economic Affairs Division Commonwealth Secretariat).

Ministry of Agriculture, Forestry, and Fisheries. Annual Report on Food, Agriculture, and Rural Areas in Japan, FY 2008, Summary (Provisional Translation). Ministry of Agriculture, Forestry, and Fisheries.

Oxford University Press and Community Development Journal. 2014.

Rachel, Lev-Wiesel. (2003) Indicators constituting the construct of perceived community cohesion, Community Development Journal.

Social Cohesion Radar. An international comparison of social cohesion, University Bremen, Germany

แหล่งข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

http://pr.moi.go.th/Letter_MT59/letter-MTyear2_may59_15.pdf

http://www.cpd.go.th/ewt_dl_link.php?nid=3317&filename=Cooperative_Infor_Statistics

http://www.cpd.go.th/ewt_dl_link.php?nid=3244&filename=Cooperative_Infor_Statistics

http://www.baac.or.th/csr2016/?p=242

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก. บันทึกประเด็นสำคัญจากการลงพื้นที่สหกรณ์ชมรมชาวสวนมะม่วงจังหวัดฉะเชิงเทรา จำกัด จ.ฉะเชิงเทรา

ภาคผนวก ข. บันทึกประเด็นสำคัญจากการลงพื้นที่หมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงบ้านถ่อนนาลับ อ.บ้านดุง จ.อุดรธานี

ภาคผนวก ค. บันทึกประเด็นสำคัญจากการลงพื้นที่สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด จ.เพชรบุรี

ภาคผนวก ง. บันทึกประเด็นสำคัญจากการลงพื้นที่โครงการบริหารจัดการน้ำอย่างยั่งยืน อ่างเก็บน้ำห้วยคล้ายอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริ บ้านโคกล่าม-แสงอร่าม จ.อุดรธานี

ภาคผนวก จ. บันทึกประเด็นสำคัญจากการลงพื้นที่ชุมชนบ้านเตย จ.นครราชสีมา

ภาคผนวก ฉ. บันทึกประเด็นสำคัญจากการลงพื้นที่ชุมชนบ้านบัว จ.พะเยา

ภาคผนวก ช. บันทึกประเด็นสำคัญจากการลงพื้นที่ชุมชนบ้านบางพลับ จ.สมุทรสงคราม

ภาคผนวก ซ. บันทึกประเด็นสำคัญจากการลงพื้นที่หมู่บ้านคีรีวง จ.นครศรีธรรมราช

ภาคผนวก ฌ. บันทึกประเด็นสำคัญจากการลงพื้นที่วิสาหกิจชุมชนบ้านเขากลาง จ.พัทลุง

ภาคผนวก ญ. บันทึกประเด็นสำคัญจากการลงพื้นที่วิสาหกิจชุมชนชีววิถีบ้านน้ำเกี๋ยน จ.น่าน

<u>ภาคผนวก ก.</u> บันทึกประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์แผนการลงพื้นที่สหกรณ์ชมรมชาวสวนมะม่วงจังหวัดฉะเชิงเทรา จำกัด จ.ฉะเชิงเทรา วันที่ 25-26 เมษายน 2560

<u>รายชื่อผู้เข้าร่วมสัมภาษณ์</u>

1. ทีมวิชาการ
   - ผศ.ดร.อรพรรณ คงมาลัย
   - นายเชิดชอ เชื้อสมบูรณ์
   - ดร.อัญณิฐา ดิษฐานนท์
   - นางสาววิจิตรา มหาวรากร
   - นายพลช มีสัตย์
2. สำนักงานสหกรณ์จังหวัดฉะเชิงเทรา กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
   - นายอดุลย์ คนมั่น สหกรณ์จังหวัดฉะเชิงเทรา
   - นางสมศรี คนมั่น ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมและพัฒนาการบริหารการจัดการสหกรณ์
3. สหกรณ์ชมรมชาวสวนมะม่วงจังหวัดฉะเชิงเทรา จำกัด
   - นายศักดิ์ดา ขันติพะโล ที่ปรึกษากิตติมศักดิ์
   - นายสุริยา คนใจบุญ ที่ปรึกษากิตติมศักดิ์
   - นายกระจ่าง จำศักดิ์ ประธานกรรมการ
   - นายธนโชติ คะประสิทธิ์ รองประธานกรรมการ
   - นายสุกิจ นพฤทธิ์ เลขานุการ
4. ศูนย์วิจัยและพัฒนาการเกษตรฉะเชิงเทรา กรมวิชาการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
   - จารุณี ติสวัสดิ์ นักวิชาการเกษตรปฏิบัติการ

<u>ประเด็นสำคัญที่ได้รับจากการสัมภาษณ์</u>

1. สัมภาษณ์ สหกรณ์จังหวัดฉะเชิงเทรา กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จำนวน 2 ท่าน

- นายอดุลย์ คนมั่น สหกรณ์จังหวัดฉะเชิงเทรา
- นางสมศรี คนมั่น ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมและพัฒนาการบริหารการจัดการสหกรณ์
-

❖ **ข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์ในจังหวัดฉะเชิงเทรา**

- จังหวัดฉะเชิงเทรา มีสหกรณ์รวมทั้งสิ้น 81 แห่ง ซึ่งครบทุกประเภทของสหกรณ์ โดยมีสมาชิกรวมกว่า 73,197 คน ซึ่งสหกรณ์ประเภทสหกรณ์การเกษตรมีจำนวนมากที่สุด คือ 35 แห่ง มีสมาชิกรวมทั้งสิ้น จำนวน 47,163 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 1 กรกฎาคม 2555)
- การจัดตั้งสหกรณ์นั้นเป็นเรื่องที่ดำเนินการไม่ยากหากแต่ต้องคำนึงปัจจัยความอยู่รอดต่อเนื่องของการดำเนินกิจกรรมสหกรณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำและสมาชิกจะต้องมีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนเป็นหลัก ทั้งนี้กลไกส่งเสริมที่สำคัญคือหน่วยงานของกระทวงเกษตรและสหกรณ์ในระดับพื้นที่ (ปัจจุบันคือสำนักงานเกษตรอำเภอ) จะเป็นผู้มีส่วนช่วยสนับสนุนให้กับผู้ที่สนใจและต้องการจะรวมกลุ่ม

- จากประสบการณ์ทำให้เห็นแนวโน้มของสหกรณ์ โดยเมื่อพัฒนามาจนเป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่ มักประสบปัญหาในเรื่องการแสวงหาผลประโยชน์เพื่อส่วนตนไม่ใช่เพื่อสหกรณ์

❖ **ข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์ชมรมชาวสวนมะม่วง จังหวัดเชิงเทรา จำกัด**

- ที่มาของความต้องการในการรวมกลุ่มเนื่องจากสมาชิกประสบปัญหาการถูกเอารัดเอาเปรียบจากพ่อค้าคนกลาง จึงต้องการรวมกลุ่มเพื่อให้มีอำนาจต่อรองและสมาชิกทั้งหมดมีความเชื่อว่าเมื่อรวมกลุ่มเป็นสหกรณ์แล้วนั้นจะส่งผลดีต่อการในแง่ของการได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานภาครัฐทั้งในเรื่องของความรู้ในการผลิตและความรู้ในการบริหารจัดการกลุ่ม
- การรวมกลุ่มที่เกิดขึ้นทำให้มีความสะดวกต่อการบริหารจัดการสวนมะม่วง ตั้งแต่ขั้นตอนการผลิตจนไปสู่การขายผลผลิต สามารรถวางแผนปฏิทินการผลิตได้อย่างเป็นระบบ นอกจากนี้สหกรณ์ชาวสวนมะม่วงฯ ยังได้ปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติทางการเกษตรที่ดี (GAP) ซึ่งมีเจ้าหน้าที่จากกรมวิชาการเกษตรได้เข้าไปสนับสนุนให้ความรู้แก่สมาชิกสหกรณ์

❖ **ภาพรวมบทบาทหน้าที่ของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดเพชรบุรี**

○ **บทบาทหน้าที่ในการจัดตั้งสหกรณ์**

- การจัดตั้งสหกรณ์ชมรมชาวสวนมะม่วงฯ นั้น ตั้งขึ้นในปีพ.ศ. 2549 โดยนายอดุลย์ คนมั่น ทำหน้าที่เป็นหัวหน้ากลุ่มจัดตั้งสหกรณ์ฯ ซึ่งในขณะนั้น นายศักดา ขันติพะโล ตำแหน่งที่ปรึกษากิตติมศักดิ์ในขณะนี้ พร้อมตัวแทนสมาชิก ราว 5 คน จากสมาชิกทั้งหมดประมาณ 100 คน ซึ่งเป็นชาวสวนมะม่วงในพื้นที่จ.ฉะเชิงเทรา ได้เข้ามาพูดคุยเรื่องการจัดตั้งสหกรณ์
- การส่งเสริมการรวมกลุ่มในช่วงต้น เจ้าหน้าที่จะลงพื้นที่เพื่อพูดคุยกับสมาชิกในกลุ่ม โดยเน้นทำความเข้าใจให้ทุกคนมีความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อสมาชิกทุกเห็นพ้องต้องกันแล้วก็จะดำเนินการจัดตั้งสหกรณ์

○ **บทบาทหน้าที่ในการกำกับดูแลการดำเนินงานของสหกรณ์**

- หลังจากการจัดตั้งสหกรณ์เป็นที่เรียบร้อยแล้ว เจ้าหน้าที่จากกรมส่งเสริมสหกรณ์จะเข้าไปร่วมประชุมกับสหกรณ์ไม่น้อยกว่าปีละ 2 ครั้ง

○ **บทบาทหน้าที่ในการสนับสนุนและยกระดับการดำเนินงานของสหกรณ์**

- การดำเนินงานส่งเสริมของสำนักงานสหกรณ์จังหวัด จะแบ่งออกเป็นสองกลุ่ม คือ 1) กลุ่มส่งเสริมเชิงพื้นที่ เป็นกลุ่มที่จะเข้าไปร่วมประชุมกับสหกรณ์เพื่อรับฟังปัญหาและแนะนำการดำเนินงานตามกรอบหน้าที่ และ 2) กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ โดยจะทำหน้าที่เชิงวิชาการ ดูแลด้านการตลาดและส่งเสริมในด้านการซื้อขายผลผลิตล่วงหน้า
- การนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของสหกรณ์นั้นมีไม่มากนัก นายอดุลย์ คนมั่น มีความเห็นว่าประชาชนส่วนใหญ่ทราบถึงแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงอยู่แล้ว การแนะนำส่งเสริมจากเจ้าหน้าที่รัฐไม่มีผลอย่างมีนัยยะสำคัญ เนื่องจากการใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นเรื่องของภาคปฏิบัติไม่ใช่เพียงการพูดอย่างเดียว

❖ **ปัจจัยสู่ความสำเร็จของสหกรณ์**

- ผู้นำนั้น โดยผู้นำต้องมีความสามารถในการนำสมาชิกและจะต้องกระจายความรับผิดชอบไปสู่สมาชิกคนอื่นๆ และต้องมีการางแผนในเรื่องของการสร้างผู้นำรุ่นใหม่ขึ้นมาเตรียมรับการทำงานต่อในอนาคต
- เจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดการต้องมีความรู้ ความสามารถและมีความเข้าใจการดำเนินงานของสหกรณ์
- การมีส่วนร่วมของสมาชิกในการเข้าร่วมทำกิจกรรมและทำธุรกิจร่วมกับสหกรณ์
- สหกรณ์ต้องมีการทำธุรกิจอย่างครบวงจร ตั้งแต่รวมซื้อ รวมขาย สินเชื่อ เป็นต้น
- มีหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องเข้ามาสนับสนุน

2. สัมภาษณ์ สหกรณ์ชมรมชาวสวนมะม่วงจังหวัดฉะเชิงเทรา จำกัด จำนวน 5 ท่าน

- นายศักดิ์ดา ขันติพะโล ที่ปรึกษากิตติมศักดิ์
- นายสุริยา คนใจบุญ ที่ปรึกษากิตติมศักดิ์
- นายกระจ่าง จำศักดิ์ ประธานกรรมการสหกรณ์
- นายธนโชติ คะประสิทธิ์ รองประธานกรรมการสหกรณ์
- นายสุกิจ นพฤทธิ์ เลขานุการสหกรณ์

❖ **ข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์ชมรมชาวสวนมะม่วงจังหวัดฉะเชิงเทรา จำกัด**

- ชมรมชาวสวนจังหวัดฉะเชิงเทรา ก่อตั้งขึ้นเมื่อ 15 ปีที่ผ่านมา ซึ่งการรวมกลุ่มยังไม่เป็นรูปธรรม
- ต่อมา พ.ศ. 2541 ได้มีการรวมตัวกันอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีสมาชิกประมาณ 10 คน มีที่ทำการของชมรมอยู่ที่ตลาดกลางบางคล้า อ.บางคล้า จ.ฉะเชิงเทรา และเริ่มมีการผลิตมะม่วงส่งออกไปยังประเทศญี่ปุ่น
- ต่อมาได้จัดตั้งเป็นวิสาหกิจชุมชน ในปี พ.ศ. 2548 โดยย้ายที่ทำการมาอยู่ที่ อ.พนมสารคาม และจดทะเบียนจัดตั้งเป็นสหกรณ์ชมรมชาวสวนมะม่วงจังหวัดฉะเชิงเทรา จำกัด เมื่อวันที่ 26 ตุลาคม 2549
- ปัจจุบันสหกรณ์ฯ มีสมาชิก รวม 159 คน จากทั้งหมด 7 ได้แก่ อำเภอพนมสารคาม จำนวน 46 คน อำเภอแปลงยาว จำนวน 13 คน อำเภอสนามชัยเขต จำนวน 22 คน อำเภอท่าตะเกียบ จำนวน 2 คน อำเภอราชสาส์น จำนวน 19 คน อำเภอบางคล้า จำนวน 26 คน และอำเภอคลองเขื่อน จำนวน 31 คน
- พื้นที่ปลูกมะม่วงของสมาชิกรวมว่า 8,000 ประกอบด้วย สายพันธ์น้ำดอกไม้ เบอร์ 4 และสีทอง จำนวน 4,000 ไร่ เขียวเสวย จำนวน 3,000 ไร่ และอื่นๆ อีกประมาณ 1,000 ไร่ ผลผลิตที่ผลิตได้ปีละประมาณ 6,000 ตัน โดยมุ่งเน้นการผลิตมะม่วงให้มีคุณภาพปลอดภัยจากสารพิษตกค้าง
- สหกรณ์ฯ ทำธุรกิจเกี่ยวกับการรวบรวมมะม่วงผลสดเพื่อการส่งออกโดยส่งออกไปต่างประเทศ และภายในประเทศรวมทั้งการผลิตมะม่วงส่งโรงงานแปรรูปและร้านค้าสหกรณ์
    - มะม่วงจัดส่งออกต่างประเทศ (โดยผ่านตัวแทนบริษัทส่งออก) ไปยังประเทศญี่ปุ่น ประเทศจีน ประทศเกาหลีใต้ ประเทศอเมริกา และประเทศต่างๆ ในแถบยุโรป

- มะม่วงที่จัดส่งภายในประเทศ (ตามห้างสรรพสินค้าต่าง ๆ อาทิ เดอะมอลล์ ภายใต้ชื่อการค้าว่า ทองแปดริ้ว และจำหน่ายทั่วไป ภายใต้ชื่อการค้าว่า QM)
- มะม่วงแปรรูป (โดยผ่านบริษัทผลิตมะม่วงแช่แข็ง)
- ร้านสหกรณ์ จำหน่าย ยาฆ่าหญ้า สารป้องกันและกำจัดแมลง สารป้องกันและกำจัดเชื้อรา และปุ๋ยเคมี ในราคาถูก
- บ้านน้ำดอกไม้ จำหน่ายมะม่วงคุณภาพ พร้อมบรรจุภัณฑ์ มะม่วงแปรรูป จำหน่ายขายปลีก-ขายส่ง ให้กับบุคคลทั่วไป

- การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ฯ ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่สหกรณ์ฯ กับสมาชิกเป็นคู่ค้าระหว่างกัน สหกรณ์ฯ จะไม่เน้นผลกำไรของสหกรณ์ฯ แต่จะเน้นไปที่ผลประโยชน์ที่สมาชิกจะได้รับ
- สหกรณ์ฯ มีเป้าหมายไปสู่การเป็นศูนย์กลางการค้ามะม่วงของประเทศ นอกจากนั้นยังดำเนินกิจการในด้านการขายปัจจัยการผลิตและการให้สินเชื่อ

❖ **การสร้างความเข้าใจในสิทธิหน้าที่และประโยชน์ของสมาชิก**

- การชักชวนให้เกษตรกรเข้าร่วมเป็นสมาชิกนั้นจะใช้วิธีการโดยชี้ให้เห็นถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการเป็นสมาชิก โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลประโยชน์ในรูปของตัวเงิน อาทิ การขายมะม่วงได้ในราคาที่สูงว่าเมื่อมาเป็นสมาชิกสหกรณ์ หรือการซื้อปัจจัยการผลิตได้ในราคาที่ถูกกว่าท้องตลาด เป็นต้น

❖ **การพัฒนาโมเดลธุรกิจและและระบบการจัดการกลุ่มให้ทันสมัย**

- **การพัฒนาโมเดลธุรกิจ**
  - **การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพื่อเพิ่มมูลค่าผลผลิต**
    - สหกรณ์ฯ มีการพัฒนาธุรกิจโดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้ในกระบวนการทำงานในหลายๆ ขั้นตอน อาทิ การพัฒนาระบบการตรวจสอบย้อนกลับ (Traceability) โดยใช้บาร์โค้ด ซึ่งจะทำให้ผู้บริโภคทราบได้ว่ามะม่วงลูกที่ซื้อไปนั้นมาจากเกษตรกรคนไหน สวนอยู่ไหน เป็นต้น

- **การพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายในทุกระดับ**
  - สหกรณ์ฯ มีการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายอยู่ตลอดเวลา โดยผลผลิตทั้งหมดที่ได้จากสมาชิกสามารถจำหน่ายได้ อาทิ มะม่วงที่ได้ตามเกณฑ์มาตรฐานส่งออกก็จะส่งออก มะม่วงที่ไม่ได้ตามเกณฑ์การส่งออกก็คัดเกรดจัดจำหน่ายตามช่องทางต่างๆ อาทิ ห้างสรรพสินค้า ตลาดไท หรือตลาดในท้องถิ่น เป็นต้น
- **การพัฒนาบรรจุภัณฑ์ให้ทันสมัยและตรงกับความต้องการของตลาด**
  - สหกรณ์ฯ มีการพัฒนาบรรจุภัณฑ์เพื่อให้ตรงกับความต้องการของตลาดอยู่ตลอดเวลา อาทิ ออกแบบกล่องใส่มะม่วงที่ด้านบนกล่องใสเพื่อให้ผู้ซื้อสามารถมองเห็นผลมะม่วงได้อย่างชัดเจน หรือการออกแบบสติ๊กเกอร์บอกสีมะม่วงติดลงบนลูกมะม่วงเพื่อให้ผู้บริโภคทราบว่ามะม่วงลูกที่ซื้อไปนั้นสุกและสามารถทานได้แล้วหรือยัง เป็นต้น

- **ระบบการจัดการกลุ่มให้ทันสมัย**
  - **ระบบการบริหารจัดการภายในสหกรณ์**
    - สหกรณ์ฯ จะมีการประชุมและปิดงบการเงินเป็นประจำทุกเดือน
    - สหกรณ์ฯ จะมีการติดตามสถานะของสหกรณ์เป็นรายเดือนหรือรายไตรมาส เพื่อที่จะสามารถวางแผนการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและถูกทาง รวมทั้งสามารถวางแผนรับมือได้ทันในกรณีที่เกิดเหตุที่ไม่ได้คาดคิดไว้ก่อน
    - สหกรณ์ฯ เน้นที่การบริหารสินทรัพย์ หรือ ทรัพย์สินที่สหกรณ์มีอยู่ให้เกิดมูลค่าสูงสุดมากกว่าการเพิ่มการลงทุนใหม่ๆ
    - การกำหนดทิศทางการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ เกิดจากการประชุมของคณะกรรมการสหกรณ์ซึ่งอีกฐานะหนึ่งก็คือสมาชิกของสหกรณ์ฯ ซึ่งเป็นเจ้าของสวนมะม่วงโดยตรง ทั้งนี้การปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับนั้นส่งผลดีต่อการมีระเบียบวินัยของคณะกรรมการสหกรณ์ฯ
    - การปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์ฯ นั้น ในช่วงแรกยังประสบปัญหาเนื่องจากคณะกรรมการสหกรณ์ฯ และสมาชิกยังไม่คุ้นชินกับแนวทางดังกล่าว แต่ได้เจ้าหน้าที่ของกรมส่งเสริมสหกรณ์เข้ามาให้แนะนำแนวทางการบริหารจัดการจึงทำให้สหกรณ์ฯ เข้าใจการบริหารจัดการงานสหกรณ์มากยิ่งขึ้น
    - การประชุมของคณะกรรมการสหกรณ์ฯ ถือเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะทำให้สหกรณ์ฯ ประเมินสถานการณ์ของตนเองได้ดีกว่าขึ้นและสามารถดำเนินงานต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใส
    - การมีเจ้าหน้าที่ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์เป็นสิ่งสำคัญและเป็นเรื่องที่ดี โดยสหกรณ์ฯ ได้ให้ความสำคัญเป็นอย่างมากในการบริหาจัดการด้านการเงินผ่านการปฏิบัติตามระเบียบของสหกรณ์ฯ อย่างเข้มงวด
  - **ระบบการบริหารจัดกลุ่มให้เกิดความต่อเนื่องและยั่งยืน**
    - **การเตรียมคนรุ่นหลังในการบริหารสหกรณ์**
      - สหกรณ์ฯ ได้เตรียมหาผู้นำในรุ่นต่อไป โดยการส่งเสริมให้เข้าอบรมกับหน่วยงานภาครัฐเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและเทคโนโลยีสมัยใหม่ ทั้งนี้ ปัจจุบันสมาชิกของสหกรณ์ฯ มีอายุเฉลี่ยอยู่ที่ 50 ปี และสมาชิกส่วนใหญ่ก็ผลักดันให้ลูกหลานเข้ามามีส่วนร่วมกับกิจกรรมของสหกรณ์ฯ มากขึ้น
    - **การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านผลผลิต**
      - สหกรณ์ฯ มีโครงการส่งเสริมให้สมาชิกปลูกพืชทางเลือกนอกเหนือจากการปลูกมะม่วงเพียงอย่างเดียวเพื่อลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการปลูกพืชเชิงเดี่ยวเพียงอย่างเดียว

❖ **การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการผลิต**

- สหกรณ์ฯ เน้นในเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตมะม่วงเป็นอย่างมาก โดยในการประชุมสหกรณ์ฯ ทุกครั้งจะมีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้หรือแนวทางปฏิบัติที่สมาชิกนำไปทำแล้วประสบความสำเร็จมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิก

- สหกรณ์ฯ มีการจัดทำคู่มือกำหนดมาตรฐานการผลิตในทุกขั้นตอนเพื่อให้ง่ายต่อสมาชิกที่จะนำไปปฏิบัติตามเพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและจะส่งผลให้ผลผลิตได้คุณภาพและมาตรฐานตามที่สหกรณ์ฯ กำหนด

❖ **การกระตุ้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทุกขั้นตอนหลักของกลุ่ม**

- สหกรณ์ฯ ได้จัดแบ่งประเภทของสมาชิกตามระดับการมีส่วนร่วมกับสหกรณ์ ออกเป็น 2 ระดับ ได้แก่ ระดับเอและระดับบี โดยมีเกณฑ์ในการแบ่งประเภทสมาชิก ดังต่อไปนี้ 1) การเข้ามามีส่วนร่วมในการประชุมใหญ่ของสหกรณ์ 2) การทำธุรกิจกับสหกรณ์ เช่น การซื้อปัจจัยการผลิตจากสหกรณ์ฯ เป็นต้น
- กระบวนการดังกล่าวจะตรวจสอบย้อนหลังเป็นเวลา 3 ปี คิดเป็นคะแนนเต็ม 9 คะแนน แบ่งเป็นปีละ 3 คะแนน ในกรณีที่สมาชิกมีคะแนนน้อยกว่า 3 คะแนน สหกรณ์ฯจะมีจดหมายเชิญให้เข้ามาพบประธานสหกรณ์ฯ เพื่อสอบถามถึงความต้องการที่จะเป็นสมาชิกของสหกรณ์ต่อไปหรือไม่
- ผลประโยชน์ที่สมาชิกจะได้รับ อาทิ อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ โดยสมาชิกที่อยู่ในระดับเอ จะได้สิทธิประโยชน์มากกว่าสมาชิกระดับบี อย่างไรก็ตาม ในการอนุมัติสินเชื่อจะพิจารณาโดยคณะกรรมการสหกรณ์ฯ ซึ่งผลประโยชน์ที่ได้รับนั้นเป็นการฝึกให้สมาชิกมีส่วนร่วมกับสหกรณ์และเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการรวมกลุ่ม

❖ **การส่งเสริมการใช้ฐานข้อมูลและองค์ความรู้เพื่อประเมินผลและเพิ่มประสิทธิภาพ**

- สหกรณ์ฯ ให้ความสำคัญกับการใช้ข้อมูลเพื่อนำใช้ในการวางแผนการดำเนินงานต่างๆ ของสหกรณ์รวมทั้งการวางแผนการผลิตและการตลาด
- สมาชิกจำเป็นต้องประมาณการผลผลิตของตนเองล่วงหน้าและส่งข้อมูลมาให้สหกรณ์ฯ เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลสำหรับการวางแผนการตลาด
- สหกรณ์ฯ ได้ดำเนินการจัดทำฐานข้อมูลของสมาชิก ซึ่งประกอบไปด้วยข้อมูลส่วนตัวของสมาชิก อาทิ ชื่อ ที่อยู่ อายุ หมายเลขโทรศัพท์ที่สามารถติดต่อได้ เป็นต้น และข้อมูลของสวนมะม่วง ประกอบด้วย ตำแหน่งที่ตั้งของสวนมะม่วง พันธุ์ของมะม่วงที่ปลูกในสวนทั้งหมด ปริมาณและอายุของต้นมะม่วงในสวน และปริมาณคาดการณ์ที่สามารถผลิตได้ในแต่ละวัน เป็นต้น

❖ **การสร้างทักษะการทำงานร่วมกับหน่วยงานให้ตรงจุดสำคัญและต่อเนื่อง**

- สหกรณ์ฯ มีการติดต่อประสานงานไปยังหน่วยงานต่างๆ เพื่อขอความสนับสนุนในเรื่องของการดำเนินงานสหกรณ์และองค์ความรู้ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเพาะปลูกและจำหน่วยมะม่วง อาทิ กรมวิชาการเกษตร เพื่อมาให้ความรู้ในเรื่องของการเพาะปลูก กรมตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ เพื่อขอคำแนะนำและความรู้ในเรื่องการทำบัญชีของสหกรณ์ หรือ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ จังหวัดฉะเชิงเทรา ในการช่วยพัฒนาระบบตรวจสอบยอนกลับ (Traceability) เป็นต้น

❖ **ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการดำเนินงานสหกรณ์**

- การสร้างความศรัทธาให้เกิดขึ้นกับสมาชิก
- สมาชิกต้องเข้ามามีส่วนร่วมกับทุกกิจกรรมของสหกรณ์
- สหกรณ์ต้องมีสถานะการเงินที่มั่นคงซึ่งจะส่งผลให้เกิดความน่าเชื่อถือแก่สมาชิกและนำไปสู่การอยากเข้ามามีส่วนร่วมของสมาชิก
- ฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการต้องมีความรู้และความเข้าใจในเรื่องของการบริหารจัดการสหกรณ์อย่างแท้จริง
- ฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการจะต้องมีความซื่อสัตย์ เสียสละ ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน
- สหกรณ์การเกษตรต้องให้ความสำคัญกับธุรกิจหลักของสหกรณ์ซึ่งก็คือ การรวมซื้อ รวมขาย แต่ต้องไม่ใช่ให้ความสำคัญในเรื่องของการปล่อยกู้ให้กับสมาชิก

3. สัมภาษณ์ คุณจารุณี ติสวัสดิ์ นักวิชาการเกษตรปฏิบัติการ ศูนย์วิจัยและพัฒนาการเกษตรฉะเชิงเทรา กรมวิชาการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

❖ **ภาพรวมบทบาทหน้าที่ของศูนย์วิจัยและพัฒนาการเกษตร กรมวิชาการเกษตรในการสนับสนุนสหกรณ์**

- หน้าที่หลักของศูนย์วิจัยและพัฒนาการเกษตรที่รับผิดชอบคือการส่งเสริมให้ความรู้แก่เกษตรกรในเรื่องต่างๆ อาทิ มาตรฐานแปลงเพาะปลูก ศัตรูพืช โรคแมลง การใช้สารเคมี การเก็บเกี่ยวผลผลิต และที่สำคัญ คือ การให้ความรู้และคำปรึกษาในเรื่องของมาตรฐาน GAP
- รูปแบบการให้ความรู้ส่วนมากจะเป็นในลักษณะของการจัดอบรมให้ความรู้ในพื้นที่ ซึ่งจะไม่เข้าไปส่งเสริมเป็นรายบุคคล
- ในส่วนของบทบาทที่มีต่อการสนับสนุนสหกรณ์นั้น จะเป็นไปในรูปแบบที่ว่าถ้าเมื่อสหกรณ์ฯ มีปัญหาในเรื่องการเพาะปลูก หรือ มีประเด็นที่อยากจะขอความรู้ คำแนะนำ หรือ คำปรึกษาทางสหกรณ์ฯ ก็จะติดต่อเข้ามาหาเองโดยตรงหรือเชิญเจ้าหน้าที่จากศูนย์วิจัยและพัฒนาการเกษตรเข้าร่วมประชุมของสหกรณ์ฯ เพื่อให้แนะนำและให้ความรู้แก่สมาชิกในเรื่องที่แจ้งขอไป

ภาพบรรยากาศการลงพื้นที่

สัมภาษณ์ประธานสหกรณ์และคณะกรรมการบริหารสหกรณ์

สัมภาษณ์สหกรณ์จังหวัดฉะเชิงเทรา

สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่จากกรมวิชาการเกษตร

<u>ภาคผนวก ข.</u> บันทึกประเด็นสำคัญจากการลงพื้นที่หมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงถ่อนนาลับ อ.บ้านดุง จ.อุดรธานี ระหว่างวันที่ 2-3 พฤษภาคม 2560

<u>รายชื่อผู้เข้าร่วมสัมภาษณ์</u>

1. **คณะที่ปรึกษาจากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จำนวน 5 ท่าน**
   - ผศ.ดร.อรพรรณ คงมาลัย
   - นายเชิดชอ เชื้อสมบูรณ์
   - ดร.อัญณิฐา ดิษฐานนท์
   - นางสาววิจิตรา มหาวรากร
   - นายพลช มีสัตย์
2. **หมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงถ่อนนาลับ อ.บ้านดุง จ.อุดรธานี จำนวน 3 ท่าน**
   - นายแสนหมั้น อินทรไชยา ประธานสภาอบต. ถ่อนนาลับ
   - นายอัฉริยะ อินทร์ไชยา ประธานศูนย์เรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียง
   - นายณัฐวุฒิ แฝงจินดา ตัวแทนกลุ่มมุกประดับ
3. **สำนักงานพัฒนาชุมชน อ.บ้านดุง จ.อุดรธานี กระทรวงมหาดไทย จำนวน 1 ท่าน**
   - นางเพ็ญนภา อินทร์ชั้นศรี นักวิชาการพัฒนาชุมชนชำนาญการ
4. **ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จำนวน 1 ท่าน**
   - นายประเทศ บุญเรือง ผู้จัดการธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สาขาบ้านดุง

<u>ประเด็นสำคัญที่ได้รับจากการสัมภาษณ์</u>

1. สัมภาษณ์ หมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงถ่อนนาลับ จำนวน 3 ท่าน

- นายแสนหมั้น อินทรไชยา ประธานสภาอบต. ถ่อนนาลับ
- นายอัฉริยะ อินทร์ไชยา ประธานศูนย์เรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียง
- นายณัฐวุฒิ แฝงจินดา ตัวแทนกลุ่มมุกประดับ

❖ **ภาพรวมและข้อมูลทั่วไปของหมู่บ้านถ่อนนาลับ**

- ตำบลถ่อนนาลับอยู่ในเขตการปกครองของอำเภอบ้านดุง มีจำนวนหมู่บ้านทั้งสิ้น 8 หมู่บ้าน ได้แก่ หมู่ 1 บ้านถ่อนนาลับ หมู่ 2 บ้านนามั่ง หมู่ 3 บ้านทุ่งใหญ่ หมู่ 4 บ้านหนองลาด หมู่ 5 บ้านหนองแวง หมู่ 6 บ้านโพธิ์ชัย หมู่ 7 บ้านโพธิ์ท่าเมือง หมู่ 8 บ้านเทพเทวี
- ภูมิประเทศส่วนใหญ่เป็นที่ราบสูง ป่าโปร่ง ลักษณะพื้นดินปนทรายและลูกรังเป็นส่วนมาก พื้นที่ส่วนใหญ่ในฤดูฝนมีน้ำท่วมที่นาของราษฎรทุกปี และบางส่วนก็แห้งแล้ง ต้องอาศัยน้ำฝนทำนา และขาดน้ำ เพื่อทำการเกษตรในฤดูแล้ง
- ประชาการส่วนใหญ่ร้อยละ 99 อยู่ในภาคเกษตรกรรม เช่น ปลูกข้าว ปลูกอ้อย ทำสวน
- ในอดีตหมู่บ้านถ่อนนาลับประสบปัญหาด้านการเงิน ชาวบ้านให้ความสำคัญกับเงินมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเครือญาติ และรัฐบาลในขณะนั้นมีนโยบายด้านการพัฒนาชนบท โดยเฉพาะในสมัยรัฐบาล ม.ร.ว.คึกฤทธิ์ ปราโมช ที่มีนโยบายเงินผันมาสู่ท้องถิ่น ทำให้ชาวบ้านเกิดการรับรู้และให้ความสำคัญกับเรื่องเงินมากกว่าเรื่องอื่นๆ ส่งผลให้เกิดปัญหาหนี้สินขึ้นมา

- สภาพทางภูมิศาสตร์ของบ้านถ่อนนาลับมีสภาพเป็นที่ราบลุ่ม พบปัญหาน้ำท่วมอยู่บ่อยครั้ง ชาวบ้านมีอาชีพทำนาเป็นหลักและมีการเลี้ยงสุกร ไก่ โค และกระบือบ้าง
- ในช่วงปี พ.ศ. 2535-2536 บ้านถ่อนนาลับประสบปัญหาโจรขโมยเข้ามาปล้นทรัพย์และประสบปัญหาน้ำท่วมน้ำพื้นที่ในวงกว้างกว่า 2,050 ไร่ จึงทำให้ต้องเกิดการปรับเปลี่ยนการผลิตจากข้าวนาปีเป็นข้าวนาปรัง ซึ่งส่งผลให้ขาดเงินทุนในการทำนำ ผลผลิตที่ได้จึงมีปริมาณน้อยและไม่แน่นอน รวมถึงต้องซื้อปัจจัยการผลิตในราคาที่สูงทำให้ต้นทุนในการผลิตยิ่งสูงขึ้นไป
- จากสภาพดังกล่าวทำให้ชาวบ้านมีหนี้สิน รายได้ไม่เพียงพอต่อรายจ่าย เกิดปัญหาการอพยพแรงงานไปรับจ้างนอกชุมชน ส่งผลกระทบต่อการทำให้เกิดปัญหาครอบครัวแตกแยก รวมทั้งปัญหาการเป็นหนี้นอกระบบเนื่องจากต้องไปกู้ยืมนายทุน นอกจากนี้ยังมีปัญหาอื่นๆ เช่น ปัญหาสุขภาพ ปัญหาสังคม และปัญหาสภาพแวดล้อมที่เสื่อมโทรม เป็นต้น ต่อไร่ในการผลิตข้าวนาปี

❖ **พัฒนาการของหมู่บ้านถ่อนนาลับ**

○ **การจัดทำกฎระเบียบหมู่บ้าน**

- เนื่องจากสภาพปัญหาความยากลำบากในการทำมาหากินในหมู่บ้าน ทำให้คนในวัยหนุ่มสาวส่วนหนึ่งต้องเดินทางออกนอกหมู่บ้านไปทำงานที่กรุงเทพฯ ทำให้เห็นความเจริญและได้เรียนรู้การอยู่ร่วมกันในสังคมกรุงเทพฯ ภายใต้กฎระเบียบซึ่งแตกต่างจากบ้านถ่อนนาลับที่ไม่มีกฎระเบียบแต่จะยึดหลักประเพณี
- เมื่อกลุ่มคนที่ได้ไปทำงานในกรุงเทพฯ กลับมายังบ้านถ่อนนาลับในช่วงปีพ.ศ. 2524 จึงเสนอให้ผู้นำชุมชนในขณะนั้นตั้งกฎระเบียบหมู่บ้านเป็นกรอบในการปกครองคนในบ้านถ่อนนาลับแต่คนในชุมชนส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วย
- ต่อมาเมื่อรัฐบาลได้มีนโยบายส่งเสริมบทบาทสตรีให้ทัดเทียมกับผู้ชายจึงมีผู้หญิงมาลงสมัครเป็นผู้ใหญ่บ้านและได้รับการเลือกตั้งจากคนในชุมชนและเมื่อผู้ใหญ่บ้านคนใหม่เข้าปฏิบัติหน้าที่ก็ได้ตั้งกฎระเบียบหมู่บ้านขึ้นมาทันที ซึ่งก็ไม่ได้รับการยอมรับจากคนในชุมชนมากนักแม้ว่าจะผ่านมติจากที่ประชุม
- สาเหตุที่ต้องการผลักดันให้เกิดการตั้งกฎระเบียบหมู่บ้านเนื่องจากชาวบ้านส่วนใหญ่ไม่ค่อยปฏิบัติตามกฎระเบียบที่ภาครัฐตั้งขึ้น จึงมองว่าถ้าเป็นกฎระเบียบที่คนในหมู่บ้านร่วมกันคิดขึ้นมาเองก็น่าจะปฏิบัติตามมากกว่า
- กฎระเบียบหมู่บ้านที่ชาวบ้านร่วมกันตั้งขึ้น รวม 11 ข้อ เช่น การปรับเมื่อมีเหตุทะเลาะวิวาท ปรับจากการบุกรุกที่ดินสาธารณะ เป็นต้น หากแต่ในข้อเท็จจริงไม่สามารถบังคับใช้ได้ตามกฎระเบียบที่ตั้งขึ้น
- ต่อมาจึงหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่คนในชุมชนไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบหมู่บ้าน ซึ่งพบว่าการบริหารหมู่บ้านนั้นต้องยึดหลักคุณธรรม 5 ประการ ได้แก่ ซื่อสัตย์ เสียสละ รับผิดชอบ เห็นใจ และไว้วางใจกัน ซึ่งผลที่ได้จากการใช้หลักคุณธรรมทั้ง 5 ประการนี้ทำให้การบังคับใช้กฎระเบียบหมู่บ้านได้รับการยอมรับมากขึ้น

❖ **การรวมกลุ่มของบ้านถ่อนนาลับ**

- การรวมกลุ่มเกิดขึ้นครั้งแรงช่วงปี พ.ศ. 2519 โดยจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต มีสมาชิกราว 25 คน มีการทำกิจกรรมเพียงแค่สมาชิกต้องส่งเงินเป็นรายเดือนเข้ากลุ่ม ประมาณราย

ละ 20 - 1,000 บาท การดำเนินงานในช่วงแรกไม่ค่อยประสบผลสำเร็จเพราะสมาชิกไม่มีความมั่นใจในกลุ่ม

- ต่อมาในปีพ.ศ. 2540 หน่วยงานภาครัฐได้เข้ามาส่งเสริมการรวมกลุ่มมากขึ้นกว่าเดิม เช่น ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) เข้ามาสนับสนุนในเรื่องของเงินทุน กรมการพัฒนาชุมชน สนับสนุนในเรื่องของการพัฒนาอาชีพ หน่วยงานของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เข้ามาเสริมตามนโยบายของรัฐบาลด้านการเกษตร เช่น สนับสนุนเครื่องจักรในการผลิต องค์ความรู้ด้านการเกษตร
- จากการสนับสนุนของทางภาครัฐทำให้บ้านถ่อนนาลับมีการรวมกลุ่มเกิดขึ้น โดยในเริ่มแรกมีการกลุ่มทั้งหมด 13 กลุ่ม อาทิ กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต กลุ่มร้านค้าชุมชน กลุ่มโรงสีชุมชน เป็นต้น
- การรวมกลุ่มของบ้านถ่อนนาลับ เริ่มจากมีการรวมกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต ต่อมาได้มีการรวมกลุ่มนาปรัง ปีพ.ศ. 2539 โดยมีสมาชิกประมาณ 30 ครัวเรือน ในปัจจุบันมีสมาชิกประมาณ 100 ครัวเรือน จากประชากรทั้งหมด 180 ครัวเรือน มีพื้นที่เพาะปลูกรวมกว่า 2,000 ไร่
- การดำเนินการของกลุ่มโรงสี ได้รับการสนับสนุนเงินทุนจากโครงการเอสเอ็มแอล ประมาณ 200,000 บาท ในทางปฏิบัติประสบปัญหาหลายประการ เช่น การขาดแคลนแรงงาน การขาดความรู้ของคนในชุมชน เครื่องมืออุปกรณ์ที่มีไม่สามารถแข่งขันกับโรงสีเอกชนได้ จึงส่งผลให้การดำเนินงานขาดทุน
- กลุ่มร้านค้าชุมชน เริ่มตั้งขึ้นในปีพ.ศ. 2542 ในขณะที่กลุ่ม OTOP จะเริ่มดำเนินการในปีพ.ศ. 2547 โดยการสนับสนุนจากกรมการพัฒนาชุมชนตามนโยบายของรัฐบาลที่ต้องการผลักดันให้เกิดขึ้น ซึ่งจากกรมการพัฒนาชุมชนจะทำการสำรวจผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ในพื้นที่ พร้อมทั้งให้ความรู้และจูงใจผ่านการเสนอสิ่งที่จะสนับสนุนหากเกิดการรวมกลุ่ม ในข้อเท็จจริงพบว่า การรวมกลุ่มที่เกิดขึ้นจะมีทั้งผู้ที่ต้องการรวมกลุ่มกันจริงและผู้ที่ต้องการเงินสนับสนุนจากภาครัฐ
- กลุ่มที่เกี่ยวข้องกับสถาบันการเงิน ได้รับการสนับสนุนเงินทุนจากกองทุนหมู่บ้าน ธ.ก.ส. และเงินหุ้นจากกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต มีเงินทุนรวมทั้งหมดกว่า 25 ล้านบาท โดยดำเนินการในรูปของคณะกรรมการ ยึดหลักคุณธรรม 5 ประการ และกฎระเบียบ โดยในกรณีที่สมาชิกมีปัญหาไม่สามารถส่งชำระหนี้ได้ คณะกรรมการจะประชุมปรึกษาให้ความช่วยเหลือก่อนในกรณีที่พอจะช่วยได้ สำหรับกรณีที่มูลหนี้มีปริมาณสูงคณะกรรมการจะช่วยตามความสามารถ อย่างไรก็ตามไม่มีปัญหาการฟ้องร้องเพื่อบังคับชำระหนี้แต่อย่างใด
- ปัจจัยที่ทำให้เกิดการรวมกลุ่มได้ยาก เพราะหากมีการจัดตั้งกลุ่มแล้วจะต้องเข้ามาทำงานร่วมกันและขายในราคาเดียวกัน พบว่ามีการตัดราคากันเองระหว่างกลุ่ม รวมถึงสมาชิกไม่ต้องการทำงานตามเวลาที่กำหนด สำหรับการดำเนินการให้การรวมกลุ่มที่เป็นไปอย่างมั่นคงนั้น จำเป็นจะต้องหาองค์ความรู้และมีคนรุ่นต่อไปมาสานต่อให้ได้ โดยบ้านถ่อนนาลับได้ส่งเสริมให้เกิดการทำการเกษตร เช่น การปลูกหญ้าเนเปียร์เลี้ยงสัตว์ เป็นต้น และขยายต่อไปยังกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ปัจจุบันคนรุ่นใหม่ได้หันมาสนใจเพิ่มมากขึ้น

❖ **การส่งเสริมและสนับสนุนการรวมกลุ่มจากหน่วยงานต่างๆ ในพื้นที่**

- ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ (ธ.ก.ส.) ได้เข้ามาส่งเสริมการทำแผนชุมชนในช่วงปีพ.ศ. 2545 โดยเริ่มจากการเก็บข้อมูล เช่น ข้อมูลของกลุ่มในพื้นที่ ข้อมูลรายรับ-รายจ่าย ซึ่ง

เจาะลึกลงไปในระดับครอบครัว และได้นำข้อมูลมาร่วมกันวิเคราะห์กับชาวบ้าน ซึ่งจากข้อมูลทำดังกล่าวทำให้เห็นปัญหาการเป็นหนี้ เช่น การใช้จ่ายฟุ่มเฟือ รายจ่ายในชีวิตประจำวัน การพนัน การดื่มแอลกอฮอล์ในช่วงเทศกาล เป็นต้น โดยสรุปชาวบ้านมีรายจ่ายมากกว่ารายรับถึง 2 เท่า แต่สามารถหมุนเวียนใช้หนี้ได้จากทรัพย์สินที่มีอยู่ ซึ่งชาวบ้านถ่อนนาลับเป็นสมาชิก ธ.ก.ส. กว่าร้อยละ 80

- สำหรับการทำบัญชีครัวเรือน มีหลายหน่วยงานได้เข้ามาส่งเสริม ทั้ง ธ.ก.ส. พช. รวมถึง อบต. เอง แต่เป็นไปในลักษณะต่างคนต่างทำ และในข้อเท็จจริง พบว่า แม้ชาวบ้านส่วนใหญ่จะสามารถอ่านออกเขียนได้แต่จะมีข้ออ้างจำนวนมากที่จะไม่ทำ มีผู้ทำบัญชีครัวเรือนอย่างจริงจังเพียงร้อยละ 30 โดยการทำบัญชีครัวเรือนที่เกิดขึ้นนั้นส่วนใหญ่นิยมทำตามแบบของ ธ.ก.ส.

2. สัมภาษณ์ สำนักงานพัฒนาชุมชน อ.บ้านดุง จ.อุดรธานี กระทรวงมหาดไทย (นางเพ็ญนภา อินทร์ชั้นศรี นักวิชาการพัฒนาชุมชนชำนาญการ)

❖ **บทบาทในการสนับสนุนการรวมกลุ่มในพื้นที่ถ่อนนาลับ**

- พช. เริ่มเข้ามาในพื้นที่โดยมาสอนให้ชาวบ้านจัดทำบัญชีครัวเรือน โดยจะเข้ามาให้ความรู้ผ่านการอบรม ชี้แจงประโยชน์ที่จะได้รับในครั้งแรกเพื่อให้ทราบข้อมูลการใช้จ่ายของตนเองและจะเข้ามาให้ความรู้แก่ชาวบ้านประมาณปีละ 3 ครั้ง ขณะที่ ธ.ก.ส. จะเข้ามาให้ความรู้ปีละ 1 ครั้ง ทั้งนี้เมื่อสิ้นปี ไม่ได้นำข้อมูลการทำบัญชีครัวเรือนของแต่ละหน่วยงาน มาสรุปผลแต่อย่างใด
- การจัดทำบัญชีครัวเรือนของ พช. จะนำข้อมูลมาประกอบการจัดทำแผนชุมชน โดยเฉพาะในส่วนของรายรับ-รายจ่ายของชุมชนผ่านประชาคม แม้ว่าทุกครัวเรือนจะไม่ทำบัญชีครัวเรือนได้อย่างสมบูรณ์ครบตามแบบที่มีให้แต่จะใช้เวทีของการจัดทำแผนชุมชนให้ชาวบ้านเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อชี้แจงข้อมูลที่เกิดขึ้น ขณะที่การจัดทำข้อมูลความจำเป็นพื้นฐาน (จปฐ.) ผู้ดำเนินการจัดเก็บข้อมูลส่วนใหญ่คืออาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน (อสม.) โดยผลลัพธ์ของข้อมูลที่ได้มองว่า ตรงกับความเป็นจริงร้อยละ 70
- ในส่วนของกลุ่ม OTOP การรวมกลุ่มเพื่อผลิตสินค้า OTOP ในพื้นที่ถ่อนนาลับนั้น พบว่า เดิมมีกลุ่มผู้ปลูกหม่อนเลี้ยงไหมทอผ้าซึ่งมีสมาชิกประมาณ 20 ครัวเรือน ที่ได้ดำเนินการเองอยู่แล้วโดยสืบทอดมาจากบรรพบุรุษ ทางพัฒนาชุมชนเข้ามาช่วยในการจัดตั้งกลุ่มและสนับสนุนงบประมาณ ส่งเสริมให้ไปศึกษาอบรมหาความรู้เพิ่มเติม หาช่องทางในการจัดจำหน่ายในพื้นที่ต่างๆ ทั้งนี้การสนับสนุนงบประมาณที่เกิดขึ้นจะเป็นไปตามนโยบายภาครัฐ ขณะที่การคัดเลือกกลุ่มที่จะสนับสนุนจะพิจารณาจากกลุ่มที่ตรงกับนโยบายที่เกิดขึ้นรวมถึงความมีส่วนร่วมกับหน่วยงานภาครัฐซึ่งจะประเมินเป็นประจำ
- กลุ่มมุกประดับ เริ่มทำกันในราวพ.ศ. 2524 มีการรวมกลุ่มกันอย่างเข้มแข็งเพราะมีความสามารถในการทำมากกว่าแหล่งอื่น ก่อให้เกิดรายได้ประมาณปีละกว่า 20 ล้านบาท แต่ในช่วงต้นทางกลุ่มไม่ต้องการลงทะเบียนเป็นสินค้า OTOP เพราะมีแหล่งรับซื้อแน่นอนอยู่แล้ว อีกทั้งยังเกรงว่าจะต้องเข้าไปฝึกอบรมซึ่งจะทำให้เสียเวลาในการทำงาน ขณะที่หากลงทะเบียนเป็นสินค้า OTOP จะช่วยในการพัฒนายอดขายและเพิ่มช่องทางการตลาด

❖ **บทบาทในการผลักดันให้เกิดหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงและการส่งเสริมของ พช.**

- สำหรับการผลักดันให้เกิดหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงของ พช. นั้น ได้เริ่มดำเนินการในปี พ.ศ. 2552 โดยจะพิจารณาหมู่บ้านที่เข้าร่วมจากปัจจัยต่าง อาทิ มีการออมเงินอย่างสม่ำเสมอ สามารถชำระหนี้ตรงกำหนด และมีการทำเกษตรผสมผสาน เป็นต้น ซึ่งชุมชนจะเป็นผู้คัดเลือกครัวเรือนที่มีความพร้อมและสมัครใจจะเข้าโครงการ จำนวน 30 ครัวเรือน โดย พช. จะสนับสนุนด้านการฝึกอบรมให้ความรู้เพื่อให้ครัวเรือนดังกล่าวเป็นตัวอย่างและส่งเสริมให้เกิดการขยายผลไปยังครัวเรือนอื่นๆ ต่อไป ทั้งนี้การขยายผลที่เกิดขึ้นจะเกิดในลักษณะของศูนย์การเรียนรู้ แต่ในปัจจุบันยังไม่มีการเก็บข้อมูลการขยายผลในระดับครัวเรือนว่าได้ผลเป็นอย่างไร
- การติดตามการดำเนินงานหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงนั้น โดยทั่วไปไม่ได้มีแผนในการติดตาม แต่จะ เข้ามาส่งเสริมในเรื่องอื่นๆ เพิ่มเติม เช่น เมื่อมีงบประมาณส่งเสริมอาชีพ ทาง พช. ก็จะเข้ามาแจ้งให้ชาวบ้านรับทราบและถ้าใครสนใจก็จะสามารถเข้าร่วมได้ซึ่งจะเป็นไปตามความต้องการของชาวบ้าน แต่จะไม่สนับสนุนในรูปของตัวเงิน และเมื่อดำเนินโครงการต่อเนื่องแล้วจะติดตามผลที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งมีแบบรายงายเสนอไปยังผู้บังคับบัญชาระดับกรม นอกจากนั้นยังมีการประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น เจ้าหน้าที่จากเกษตรตำบล เพื่อมาให้ความรู้ทางการเกษตรแก่ชาวบ้านในโครงการ เป็นต้น
- พช. จะมีการจัดเก็บข้อมูลพื้นฐานระดับหมู่บ้าน (กชช. 2 ค) เป็นประจำทุก 2 ปี โดยจะสำรวจข้อมูลหมู่บ้านในด้านต่างๆ เช่น โครงสร้างพื้นฐาน ด้านการเกษตร ด้านการศึกษา เป็นต้น ซึ่งมีผู้นำชุมชนเป็นผู้ให้ข้อมูลและจะมีโปรแกรมสำหรับประเมินผลข้อมูลโดยอัตโนมัติ แบ่งออกเป็น 3 ระดับตามช่วงคะแนน ประกอบด้วย หมู่บ้านล้าหลัง หมู่บ้านปานกลาง และหมู่บ้านเข้มแข็ง
- สำหรับโครงการสัมมาชีพ ทาง พช. ได้ส่งเสริมให้เกษตรกรหมู่บ้านละ 20 ครัวเรือน ทำกิจกรรมมีอาชีพเสริมรายได้ แต่ขณะนี้ยังอยู่ในช่วงฤดูการทำนา โดยในพื้นที่ ต. ถ่อนนาลับได้เข้าร่วมจำนวน 8 หมู่บ้าน ซึ่งจะต้องมีตัวแทนสมาชิกเพื่อไปอบรมเป็นวิทยากรสัมมาชีพที่ศูนย์ศึกษาพัฒนาชุมชนในระดับเขตและระดับจังหวัด เมื่ออบรมแล้วเสร็จทางสมาชิกที่เป็นวิทยากรจะต้องหาสมาชิกรายอื่นอีก 4 คนที่มีความรู้ด้านการเกษตร เพื่อขยายผลไปยังครัวเรือนอื่นๆ อีกรายละ 4 ครัวเรือน นอกจากนั้นจะมีการนำสมาชิกทั้งหมดของแต่ละหมู่บ้านมาอบรมเป็นระยะเวลา 5 วัน โดยคนในหมู่บ้านต้องตกลงกันว่าอยากจะอบรมในเรื่องอะไร ซึ่งบ้านถ่อนนาลับได้ตกลงกันว่าจะปลูกพืชปลอดสารพิษ
- การลงทะเบียนเป็นสินค้า OTOP จะมีการจดทะเบียนกับทาง พช. ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด แม้ว่าจะได้รับการขึ้นทะเบียนไว้แล้วแต่เมื่อมีรอบการจดทะเบียนใหม่กลุ่มดังกล่าวก็จะต้องมาจดใหม่ทุกครั้ง ขณะเดียวกัน พช. จะแนะนำให้ไปจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชนกับสำนักงานเกษตรอำเภอด้วย แต่ในทางปฏิบัติหน่วยงาน พช. และเกษตรอำเภอไม่ค่อยร่วมมือกันทำงานมากนัก นอกจากนี้ความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ ที่เกิดขึ้นจะมีการประสานงานกับหน่วยงานของกระทรวงพาณิชย์และกระทรวงอุตสาหกรรมตามกรอบภาระงานที่หน่วยงานนั้นๆ รับผิดชอบเท่านั้น

3. สัมภาษณ์ ผู้จัดการธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สาขาบ้านดุง (นายประเทศ บุญเรือง)

❖ **บทบาทของ ธ.ก.ส. ในการส่งเสริมให้เกิดการรวมกลุ่ม**

- ธ.ก.ส. ได้ดำเนินการส่งเสริมให้เกิดหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นระยะเวลานานกว่า 10 ปีมาแล้ว โดยมีจะมีเป้าหมายที่ชัดเจน สำหรับเขต อ.บ้านดุง จ.อุดรธานี มีหมู่บ้านต้นแบบรวม 13 หมู่บ้านที่ ธ.ก.ส. เข้าไปให้การสนับสนุน โดยการคัดเลือกเบื้องต้นจะพิจารณาโดยพนักงานพัฒนาธุรกิจของ ธ.ก.ส. ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในแต่ละตำบล
- การประเมินเบื้องต้นในการให้การสนับสนุนจะพิจารณาจากความพร้อมของหมู่บ้าน โดยเฉพาะในประเด็นของความสามัคคี ผู้นำมีความสามารถ ผลประกอบการของสถาบันการเงินและความสามรถในการชำระหนี้จากเงินทุนที่ให้ไป
- การดำเนินงานส่งเสริมให้เกิดหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงของ ธ.ก.ส. ในเบื้องต้นนั้น หมู่บ้านนั้นๆจะต้องมีความสามารถในการพึ่งพาตนเองได้ โดยใช้วิธีการให้จัดทำบัญชีครัวเรือนซึ่งจะทำให้สมาชิกรู้จักตัวเอง โดยธ.ก.ส. จะมีเจ้าหน้าที่พัฒนาธุรกิจลงพื้นที่ในระดับตำบลเกือบทุกวันจึงเกิดความใกล้ชิดกับชุมชน อีกทั้ง ธ.ก.ส. ยังมีปัจจัยด้านการอนุมัติสินเชื่อ ซึ่งอาจทำให้มีความสามารถในการจูงใจมากกว่าหน่วยงานอื่นๆ
- ธ.ก.ส. จะพยายามทำหน้าที่ในการดูแลสมาชิกในทุกด้าน ไม่เฉพาะเพียงแค่ในมิติของการอนุมัติสินเชื่อเพียงอย่างเดียว งานของสถาบันการเงินเป็นการดำเนินงานที่ต่างตอบแทนผลประโยชน์ ดังนั้นความสัมพันธ์ของสมาชิกกับ ธ.ก.ส. จึงอยู่ในรูปของการเป็นคู่ค้า ไม่ใช่เป็นลูกหนี้ การดำเนินงานต้องทำอย่างต่อเนื่อง เมื่อมีปัญหาก็ต้องช่วยชาวบ้านแก้ไข
- ธ.ก.ส. มีการดำเนินงานที่เน้นให้เกิดการประชุมกลุ่มเป็นสำคัญซึ่งอย่างน้อยก่อนการชำระหนี้รายไตรมาสจะนัดประชุมในระดับหมู่บ้าน โดยปกติสมาชิกส่วนใหญ่จะมาเข้าร่วมประชุม
- การจัดทำแผนชุมชนจะดำเนินการผ่านการประชุมร่วมกันของสมาชิกเพื่อก่อให้เกิดกลุ่มตามแผนการในขั้นที่ 2 ของการจัดตั้งหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียง แม้ในทางปฏิบัติจะไม่สามารถปฏิบัติให้เกิดกลุ่มได้อย่างสมบูรณ์ทั้งหมดแต่อย่างน้อยจะต้องเกิดกลุ่มด้านการผลิตหรือกลุ่มเดิมที่หมู่บ้านมีอยู่แล้ว เช่น กลุ่มทอผ้า กลุ่มออมทรัพย์ เป็นต้น ซึ่งจะพิจารณาจัดตั้งกลุ่มอยู่บนพื้นฐานของศักยภาพที่ชุมชนมีอยู่
- เดิมในช่วงปี พ.ศ. 2544 ได้เข้าไปช่วยในด้านกิจกรรมลดรายจ่าย เช่น การทำสบู่ ยาสระผม น้ำหมักและปุ๋ย ซึ่งได้ดำเนินการมานานพอสมควรและเป็นช่วงเดียวกับที่รัฐบาลมีนโยบายพักการชำระหนี้ให้แก่เกษตรกร โดยข้อเท็จจริงพบว่ามีชาวบ้านบางส่วนยังคงดำเนินการมาต่อเนื่องแต่อีกจำนวนหนึ่งได้เลิกทำไปแล้ว ซึ่ง ธ.ก.ส. ไม่สามารถเข้าไปบังคับให้ทุกครัวเรือนต้องดำเนินการได้
- ในอดีตการส่งเสริมให้เกิดการรวมกลุ่มของ ธ.ก.ส. ได้ดำเนินการมาอยู่แล้ว โดยเชื่อว่าทุกคนมีศักยภาพซึ่งจำเป็นจะต้องเข้ามาร่วมมือกันเพื่อมาค้ำประกันระหว่างกันในการขอสินเชื่อ ในเบื้องต้นนี้เรียกการรวมกลุ่มดังกล่าวว่ากลุ่มลูกค้า โดยจะต้องมีสมาชิกไม่น้อยกว่า 5 คน ที่มีถิ่นฐานและการประกอบอาชีพใกล้เคียงกัน โดยจะปล่อยสินเชื่อให้เป็นรายบุคคล ไม่เกินรายละ 100,000 บาท และสมาชิกเดิมในกลุ่มไม่น้อยกว่า 2 คน ยังสามารถค้ำประกันเพื่อนสมาชิกเพื่อขอสินเชื่อเพิ่มเติมได้อีกภายใต้วงเงินที่กำหนด

- ในปัจจุบันที่เกษตรกรส่วนใหญ่มีเอกสารสิทธิ์แทบทุกครัวเรือน ธ.ก.ส. จะใช้วิธีการดึงดูดให้เข้ามารับบริการจากธนาคารทั้งจากแนวทางการรวมกลุ่มลูกค้าที่มีมาแต่เดิมและเอกสารสิทธิ์ เพื่อป้องกันไม่ให้ไปก่อหนี้ในช่องทางอื่นซึ่งอาจต้องรับภาระดอกเบี้ยที่สูงกว่า ธ.ก.ส. โดย ธ.ก.ส. จะปล่อยสินเชื่อเพื่อดูแลสมาชิกในแทบทุกเรื่องตั้งแต่เกิดจนกระทั่งเสียชีวิต
- ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกกับ ธ.ก.ส. เกิดขึ้นจากการออกท้องที่ของเจ้าหน้าที่ธนาคารเพื่อถามไถ่ความเป็นอยู่ของสมาชิกก่อนที่จะพูดถึงการถวงถามหนี้
- กลุ่มที่ ธ.ก.ส. เข้าไปให้การสนับสนุนส่วนใหญ่พบว่าเป็นกลุ่มที่เกี่ยวกับการเงิน โดยจุดอ่อนที่พบบ่อยครั้ง คือ ในด้านการจัดทำบัญชี ที่ยังไม่ค่อยเป็นระบบ ไม่มีความรัดกุมในการจัดทำและบันทึกบัญชีอย่างสมบูรณ์
- สำหรับการส่งเสริมให้สถาบันการเงินที่ดูแลมีความเข้มแข็ง ธ.ก.ส. จะเชิญประธานหรือเจ้าหน้าที่ไปอบรมสัมมนาให้เกิดความรู้อย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี และในเวลาปกติทางเจ้าหน้าที่ ธ.ก.ส. จะเข้าไปให้ความรู้แนะนำอย่างสม่ำเสมอ โดยความใกล้ชิดจะเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างมากต่อการป้องกันไม่ให้เกิดการฉ้อโกง ขณะเดียวกันยังมีการเข้าไปตรวจสอบในทุกระบบของสถาบันการเงินทุกไตรมาส และหากมีความผิดพลาดจะแจ้งให้ดำเนินการแก้ไขซึ่งเจ้าหน้าที่จะดำเนินการตามคู่มือที่ต้องตรวจสอบ
- จุดด้อยในการปฏิบัติงาน คือการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ ซึ่งในวิธีปฏิบัติของพื้นที่บ้านดุง ทาง ธ.ก.ส. ยังไม่มีความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมากนัก
- ปัจจัยของการรวมกลุ่มที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ คือ ปัจจัยเรื่องคนจะต้องมีความมุ่งมั่นและมีความรู้ โดย ธ.ก.ส. จะเข้าไปจุดประกายพร้อมทั้งให้การสนับสนุนในเรื่องเงิน โดยเฉพาะผู้นำจะต้องมีบทบาทในการนำที่ดีพร้อมๆ กับการสร้างผู้นำที่จะสืบทอดในรุ่นต่อไป ขณะที่สมาชิกที่เข้ามาร่วมกันเป็นกลุ่มนั้นจะต้องร่วมกันดูแลรับผิดชอบระหว่างกันและมีระเบียบวินัย ในส่วนกิจกรรมของกลุ่มที่เกิดขึ้นจะต้องก่อให้เกิดรายได้ โดยที่ผลประโยชน์ควรจะต้องอยู่ที่ชุมชน อีกทั้งยังต้องมีการบริหารจัดการที่เป็นระบบ

ภาพบรรยากาศการลงพื้นที่

<u>ภาคผนวก ค.</u> บันทึกประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์แผนการลงพื้นที่สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด จ.เพชรบุรี วันที่ 3-4 พฤษภาคม 2560

<u>รายชื่อผู้เข้าร่วมสัมภาษณ์</u>

1. **มูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ จำนวน 1 ท่าน**
   - นายพิพัฒน์ เลิศกิตติสุข ที่ปรึกษาสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระสืบสานแนวพระราชดำริ
2. **คณะที่ปรึกษาจากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จำนวน 5 ท่าน**
   - ผศ.ดร.อรพรรณ คงมาลัย
   - นายเชิดชอ เชื้อสมบูรณ์
   - ดร.อัญณิฐา ดิษฐานนท์
   - นางสาววิจิตรา มหาวรากร
   - นายพลช มีสัตย์
3. **สำนักงานสหกรณ์จังหวัดเพชรบุรี กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จำนวน 1 ท่าน**
   - นายชาลี ฉ่ำแช่ม ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจสหกรณ์
4. **สำนักงานเกษตรจังหวัดเพชรบุรี กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จำนวน 2 ท่าน**
   - นางสาวธัญลักษณ์ นิ่มนุ้ย นักวิชาการส่งเสริมการเกษตรชำนาญการ
   - นายสักรินทร์ เทียนทอง นักวิชาการส่งเสริมการเกษตรปฏิบัติการ
5. **สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด จำนวน 2 ท่าน**
   - นายศิริชัย จันทร์นาค ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด
   - นายฟื้น พูลสมบัติ อดีตประธานคณะกรรมการ สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด

<u>ประเด็นสำคัญที่ได้รับจากการสัมภาษณ์</u>

1. สัมภาษณ์ ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ สำนักงานสหกรณ์จังหวัดเพชรบุรี กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (นายชาลี ฉ่ำแช่ม)

❖ **ข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์ในจังหวัดเพชรบุรี**
- จังหวัดเพชรบุรี มีสหกรณ์รวมทั้งสิ้น 90 แห่ง ซึ่งครบทุกประเภทของสหกรณ์ โดยมีสมาชิกรวมกว่า 188,000 คน ซึ่งสหกรณ์ประเภทสหกรณ์เครดิตยูเนียนมีจำนวนมากที่สุด คือ 45 แห่ง
- สหกรณ์การเกษตรทั้งหมดในจังหวัดเพชรบุรีมีจำนวนทั้งสิ้น 24 แห่ง ซึ่งสหกรณ์กรเกษตรที่ถือว่ามีศักยภาพสูงของจังหวัดเพชรบุรี มีอยู่ทั้งหมด 4 แห่ง ได้แก่ 1) สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด 2) สหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด 3) สหกรณ์การเกษตรเขาย้อย จำกัด และ 4) สหกรณ์การเกษตรเมืองเพชรบุรี จำกัด
- สหกรณ์ส่วนใหญ่ที่จัดตั้งในช่วงแรกมักจะประสบปัญหาในด้านการจัดการภายใน อาทิ ปัญหาการจัดสรรหุ้น ปัญหาสภาพคล่องในการดำเนินงานจึงทำให้ต้องกู้เงินจากแหล่งทุนต่างๆ อาทิ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) และกองทุนพัฒนาสหกรณ์ เป็นต้น

❖ **ข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด**

- สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด มีสมาชิกทั้งหมด 8,577 คน ซึ่งสมาชิกเกือบทั้งหมดคือประชาชนในเขตอำเภอบ้านลาด
- สมาชิกของสหกรณ์ฯ ส่วนใหญ่ประกอบอาชีพทำไร่-ทำนา นอกจากนั้นยังมีสมาชิกบางส่วนที่ปลูกกล้วยหอมทองเพื่อการส่งออก
- ปริมาณธุรกิจรวมของสหกรณ์ คิดเป็น 50,622,833.33 บาท (ข้อมูล ณ วันที่ 4 พฤษภาคม 2560)

❖ **ภาพรวมบทบาทหน้าที่ของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดเพชรบุรี**

○ **บทบาทหน้าที่ในการจัดตั้งสหกรณ์**

- ในช่วงบุกเบิก การจัดตั้งสหกรณ์ส่วนใหญ่เกิดจากนโยบายส่วนกลางที่กำหนดให้ต้องมีการจัดตั้งสหกรณ์ในเขตจังหวัดให้ได้ โดยมีการกำหนดจำนวนเป้าหมายเอาไว้ ซึ่งในขณะนั้นสหกรณ์อำเภอเป็นหน่วยงานหลักที่ทำหน้าที่ในการจัดตั้งและดูแลสหกรณ์ซึ่งจะมีความใกล้ชิดกับสหกรณ์มาก
- การจัดตั้งสหกรณ์ต้องมีการรวมกลุ่มและมีสมาชิกไม่น้อยกว่า 10 คน ยื่นจดทะเบียนต่อสหกรณ์จังหวัดซึ่งมีบทบาทในฐานะนายทะเบียน ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ โดยได้รับมอบอำนาจจดทะเบียนในเขตจังหวัดที่รับผิดชอบจากอธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์
- สิ่งแรกที่ต้องพิจารณาในการจัดตั้งสหกรณ์ คือ ความพร้อมของกลุ่มที่จะมาขอจัดตั้งเป็นสหกรณ์
- ในปัจจุบัน การรวมกลุ่มเพื่อจัดตั้งเป็นสหกรณ์ส่วนใหญ่เกิดจากความต้องการของสมาชิกในชุมชน ซึ่งประสบปัญหาร่วมกัน อาทิ ปัญหาการขาดปัจจัยการผลิตและเงินทุน ปัญหาการถูกกดราคารับซื้อผลผลิต หรือปัญหาการถูกเอารัดเอาเปรียบจากนายทุน เป็นต้น

○ **บทบาทหน้าที่ในการกำกับดูแลการดำเนินงานของสหกรณ์**

- หน้าที่หลักของสำนักงานสหกรณ์จังหวัด ได้แก่ การกำกับดูแลสหกรณ์ให้ปฏิบัติตามระเบียบ แต่จะไม่เข้าไปแทรกแซงการดำเนินงานใดๆ ของสหกรณ์ โดยเฉพาะสหกรณ์ที่มีความสามารถดำเนินการได้เอง แต่จะทำหน้าที่เพียงกำกับดูแลการทำงานให้เป็นไปตามกรอบของกฎหมาย รวมถึงการแนะนำและประสานงานไปยังหน่วยงานที่จะสนับสนุนสหกรณ์ตามความต้องการ อาทิ กรมวิชาการเกษตร กรมส่งเสริมการเกษตร เป็นต้น
- สหกรณ์จะต้องจัดให้มีการประชุมปีละไม่น้อยกว่า 1 ครั้ง โดยสำนักงานสหกรณ์ฯ จะทำหน้าที่ในการช่วยแนะนำและดูแลให้เป็นไปตามกรอบของกฎหมาย
- เจ้าหน้าที่ของสำนักงานส่งเสริมสหกรณ์ฯ จะเข้าร่วมประชุมกับคณะกรรมการของสหกรณ์เป็นประจำทุกเดือน โดยจะเข้าร่วมรับฟังปัญหา พูดคุยและแนะนำเกี่ยวกับการดำเนินงานของสหกรณ์ในภาพรวมทั้งหมด

○ **บทบาทหน้าที่ในการสนับสนุนและยกระดับการดำเนินงานของสหกรณ์**

- กรมส่งเสริมสหกรณ์จะมีการสนับสนุนและยกระดับการดำเนินงานของสหกรณ์เป็นระยะๆ โดยการสนับสนุนในปัจจุบันนั้นจะเป็นไปในรูปแบบของการสนับสนุนในเรื่อง

ของเครื่องมือ/ อุปกรณ์ในการดำเนินงาน อาทิ โครงการจัดหาเครื่องจักรกลทางการเกษตรเพื่อลดต้นทุนในการผลิต เป็นต้น ซึ่งเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกสหกรณ์ที่จะได้รับการสนับสนุน ได้แก่ ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ที่ผ่านมา การจัดการภายในและปัญหาการทุจริต เป็นต้น

- สำนักงานสหกรณ์ฯ ได้ส่งเสริมให้สมาชิกสหกรณ์มีการจัดทำบัญชีครัวเรือน โดยทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้กำหนดให้การจัดทำบัญชีครัวเรือนของสมาชิกเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาปล่อยสินเชื่อแก่สมาชิก
- ในปี 2560 สำนักงานสหกรณ์ฯ ได้จัดโครงการสินค้าการเกษตร ในตลาดกลางเพื่อเป็นช่องทางสำหรับการค้าขายของเกษตรกร โดยจัดขึ้นเป็นประจำทุกวันพฤหัสบดีและวันอาทิตย์

❖ **ปัจจัยสู่ความสำเร็จของสหกรณ์**

- การมีส่วนร่วมของสมาชิกถือเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะทำให้สหกรณ์สามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน โดยสมาชิกต้องทำธุรกิจกับสหกรณ์
- ฝ่ายบริหารสหกรณ์และฝ่ายจัดการจะต้องสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นต่อสมาชิกให้ได้ โดยทำให้สมาชิกเห็นว่าได้รับประโยชน์เมื่อเข้าร่วมเป็นสมาชิกของสหกรณ์ อาทิ การรับซื้อผลผลิตของเกษตรกรที่เป็นสมาชิกในราคาที่ให้สูงกว่าท้องตลอด เป็นต้น
- สหกรณ์ต้องให้ความรู้แก่สมาชิกเพื่อให้เกิดความเข้าใจในสิทธิและหน้าที่ของตนเอง แต่อย่างไรก็ตามแม้ว่าจะมีการอบรมสมาชิกมาโดยตลอดแต่ส่วนใหญ่สมาชิกก็ยังมีทรรศนะต่อสหกรณ์ในแง่ที่คิดว่าสหกรณ์เป็นเจ้านายมากกว่าที่จะคิดว่าตนเองเป็นหนึ่งในเจ้าของสหกรณ์

2 สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่สำนักงานเกษตรจังหวัดเพชรบุรี กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จำนวน 2 ท่าน

- นางสาวธัญลักษณ์ นิ่มนุ้ย นักวิชาการส่งเสริมการเกษตรชำนาญการ
- นายสักรินทร์ เทียนทอง นักวิชาการส่งเสริมการเกษตรปฏิบัติการ

❖ **ภาพรวมบทบาทหน้าที่ของสำนักงานเกษตรจังหวัดในการสนับสนุนสหกรณ์**

- สำนักงานเกษตรฯ มีหน้าที่รับผิดชอบหลักในการให้ความรู้ในเรื่องของกระบวนการผลิตทางการเกษตรและการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน
- การมีส่วนร่วมกับสหกรณ์จะเกิดขึ้นในลักษณะที่สหกรณ์ร้องขอการสนับสนุนโดยตรงมาที่สำนักงานเกษตรฯ เช่น การตรวจแปลงพื้นที่การเกษตร จัดอบรมด้านมาตรฐานการผลิตทางการเกษตรที่ดี (GAP) ให้ความรู้แก่เกษตรกร เป็นต้น
- สำนักงานเกษตรฯ เน้นการทำงานแบบบูรณาการร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ เช่น ทำงานร่วมกับหน่วยงานของกระทรวงสาธารณสุขในการตรวจหาสารเคมีที่เป็นอันตรายต่อคน ทำงานร่วมกับเจ้าหน้าที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ในฐานะคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนระดับจังหวัดเพื่อให้ความรู้ด้านการจัดทำบัญชีแก่วิสาหกิจชุมชน

❖ **ภาพรวมบทบาทหน้าที่ของสำนักงานเกษตรจังหวัดในการสนับสนุนกลุ่มเกษตรกรและวิสาหกิจชุมชน**

- ส่งเสริมด้านการตลาด โดยการรวมกลุ่มผู้ผลิตในพื้นที่และจัดหาตลาดกลางสำหรับการเป็นช่องทางในการจัดจำหน่ายให้กับวิสาหกิจชุมชน

- ส่งเสริมและยกระดับให้เกิดการผลิตสินค้าเกษตรปลอดภัย แต่ในทางปฏิบัติยังประสบกับปัญหา เนื่องจากเกษตรกรส่วนใหญ่มองว่าการผลิตแบบเดิมมีความสะดวกและง่ายกว่าการปลูกแบบปลอดสารเคมี

3. สัมภาษณ์ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรบ้านลาดและสมาชิก จำนวน 2 ท่าน

- นายศิริชัย จันทร์นาค ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด
- นายฟื้น พูลสมบัติ อดีตประธานคณะกรรมการ สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด

❖ **ข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด**

- สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด ก่อตั้งขึ้นมาเนื่องจากสภาพทางเศรษฐกิจและสังคม เดิมประชาชนมีอาชีพทำนา ประสบปัญหาความเดือดร้อนขาดแคลนเงินทุน มีหนี้สิน รายได้ไม่พอเลี้ยงชีพเกือบทั้งชุมชนและถูกเอารัดเอาเปรียบจากพ่อค้าคนกลาง จึงรวมตัวกันก่อตั้งสหกรณ์เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว
- เริ่มแรกในปี พ.ศ. 2483 ประชาชนในอำเภอบ้านลาด ได้รวมตัวกันเป็นกลุ่ม รวมทั้งสิ้น 28 กลุ่ม ตามประเภทอาชีพหลังจากนั้นใน พ.ศ.2495 ได้เกิดกลุ่มเพิ่มขึ้นมาอีก 4 กลุ่ม หลังจากนั้นทั้ง 32 กลุ่มได้รวมตัวกันจัดตั้งเป็น “สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด ไม่จำกัดสินใช้” ขึ้นเมื่อวันที่ 15 ตุลาคม พ.ศ. 2512
- ต่อมาในปี พ.ศ. 2518 สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด ไม่จำกัดสินใช้ได้ควบรวมกับสหกรณ์ที่ดินบ้านลาดในขณะนั้นจัดตั้งเป็น “สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด” เมื่อวันที่ 1 สิงหาคม 2518 และในปีเดียวกันนั้นสหกรณ์การเกษตรบ้านลาดได้รับโล่รางวัลพระราชทานจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่รัชกาลที่ 9 ประเภทสหกรณ์การเกษตรดีเด่น
- ในช่วงเริ่มแรกการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ มีสมาชิก ประมาณ 400 ครอบครัว มีเงินทุน รวมทั้งสิ้น 900,000 บาท และในปัจจุบันมีสมาชิกทั้งสิ้นกว่า 8,577 คน ซึ่งมาจากกลุ่มย่อยในสหกรณ์ จำนวน 81 กลุ่ม สมาชิกส่วนใหญ่ร้อยละ 99 ประกอบอาชีพเกษตรกรรม มีอายุเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 40-50 ปี (ข้อมูล ณ วันที่ 31 มีนาคม 2557)
- ปัจจุบัน สหกรณ์ฯ มีปริมาณเงินรับฝากระหว่างเดือน คิดเป็น 23,500,008.00 บาท ปริมาณเงินถอนระหว่างเดือน คิดเป็น 15,313,299.48 บาท ปริมาณเงินให้กู้ระหว่างเดือน คิดเป็น 18,982,006.00 บาท ปริมาณรับชำระหนี้ระหว่างเดือน คิดเป็น 28,725,893.34 บาท ปริมาณธุรกิจจัดหาสินค้า/ อุปกรณ์มาจำหน่าย คิดเป็น 5,318,411.33 บาท ปริมาณธุรกิจการรวบรวม คิดเป็น 1,430,698.00 บาท ปริมาณธุรกิจการแปรรูป คิดเป็น 684,760.00 บาท และปริมาณธุรกิจการให้บริการอื่นๆ คิดเป็น 706,950.00 บาท

❖ **การสร้างความเข้าใจในสิทธิหน้าที่และประโยชน์ของสมาชิก**

- สหกรณ์ฯ ให้ความสำคัญในเรื่องการให้ความรู้และสร้างความเข้าใจในสิทธิหน้าที่และประโยชน์ที่สมาชิกจะได้ และเน้นย้ำกับสมาชิกโดยตลอดว่าสมาชิกสหกรณ์ทุกคนเป็นเจ้าของสหกรณ์ร่วมกันไม่ใช่ฝ่ายบริหารหรือฝ่ายจัดการที่เป็นเจ้าของสหกรณ์ฯ
- สหกรณ์ฯ จัดให้มีการปฐมนิเทศสมาชิกใหม่เพื่อให้ทราบถึงการดำเนินงานของสหกรณ์ สิทธิและหน้าที่ของสมาชิกสหกรณ์และประโยชน์ที่จะได้รับ
- สหกรณ์ฯ สร้างให้สมาชิกเกิดความภูมิใจและรู้สึกมีเกียรติที่ได้ประกอบอาชีพเกษตรกรและเป็นสมาชิกของสหกรณ์ฯ โดยการจัดให้มีสวัสดิการแก่สมาชิกเช่นเดียวกับข้าราชการ มีการ

ดูแลสมาชิกตั้งแต่เกิดจนตาย เช่น เงินช่วยเหลืองานบวช เงินช่วยเหลืองานศพ และสวัสดิการอื่นๆ

- การรับสมาชิกใหม่ไม่ใช่ว่าทุกคนจะสามารถเข้ามาเป็นสมาชิกสหกรณ์ฯ ได้ทันทีแต่จะต้องผ่านกระบวนการยอมรับจากกลุ่มย่อยก่อน โดยต้องเข้ามาร่วมกิจกรรมกับกลุ่มย่อยก่อนในระยะเวลาหนึ่ง จากนั้นกลุ่มย่อยจะทำหน้าที่พิจารณาและลงมติว่าจะให้การรับรองหรือไม่ ถ้าได้รับการรับรองก็จะเสนอเข้าที่ประชุมของคณะกรรมการสหกรณ์เพื่อพิจารณาอีกครั้ง ซึ่งเกณฑ์ในการพิจารณาเบื้องต้น ได้แก่ 1) มีอายุระหว่าง 20 – 60 ปี และ 2) มีภูมิลำเนาอยู่ในอำเภอบ้านลาดหรือมีความสัมพันธ์เชิงเครือญาติซึ่งหมายถึงสมรสกับสมาชิกปัจจุบันหรือเข้ามาตั้งถิ่นฐานในอำเภอบ้านลาด

❖ **การพัฒนาโมเดลธุรกิจและและระบบการจัดการกลุ่มให้ทันสมัย**

○ **การพัฒนาโมเดลธุรกิจ**

▪ **การขยายธุรกิจอย่างเป็นลำดับขั้น**

- สหกรณ์ฯ มีการขยายธุรกิจอย่างเป็นลำดับขั้น โดยเริ่มจากการรับซื้อข้าว การทำโรงสี การแปรรูปข้าว การขายข้าวถุง การขายปัจจัยการผลิต การเพิ่มและพัฒนาพืชเศรษฐกิจใหม่ๆ เช่น กล้วยหอมทองส่งออกไปยังประเทศญี่ปุ่น และการปลูกผักปลอดสารพิษ และการสร้างตลาดสดเกษตรกรเพื่อเป็นการเพิ่มช่องทางในการขายให้กับสมาชิก

▪ **ธุรกิจกล้วยหอมทองส่งออกญี่ปุ่น**

- ในปี พ.ศ.2539 นายบรรเจิด สมหวัง ผู้ตรวจราชการสหกรณ์ เขต 8 ในขณะนั้น ได้นำนายยามาโมโต้ ประธานกรรมการบริษัท แพนแปซิฟิคฟู้ด คอร์ปอเรชั่น จำกัด มาแวะเยี่ยมสหกรณ์ฯ และได้มีการเจรจาเรื่องการผลิตกล้วยหอมทองส่งออกไปยังประเทศญี่ปุ่นซึ่งมีความต้องการมาก และเห็นว่าจังหวัดเพชรบุรีเป็นแหล่งที่ผลิตกล้วยหอมทองได้ดี
- สหกรณ์ฯ ได้ตกลงรับดำเนินการและมีการส่งเสริมการปลูกกล้วยหอมทองแก่สมาชิกเพิ่มขึ้นเพื่อเป็นอาชีพเสริมให้กับสมาชิก โดยเริ่มรวบรวมกล้วยหอมทองส่งไปยังประเทศญี่ปุ่นครั้งแรก เมื่อวันที่ 5 กันยายน พ.ศ.2539 จำนวน 6 ตัน/สัปดาห์
- ต่อมาในปี พ.ศ.2542 นายยามาโมโต้ ได้นำคณะกรรมการ 2 คน จากชุมนุมสหกรณ์ผู้บริโภคชุโตเคน ประเทศญี่ปุ่น เดินทางมาดูงานที่สหกรณ์ฯ และเกิดข้อตกลงในการรับซื้อซื้อกล้วยหอมทองจากสหกรณ์ฯ โดยตรง
- การผลิตกล้วยหอมทองส่งออกไปยังประเทศญี่ปุ่น ก่อให้เกิดรายได้กว่า 30 ล้านบาทต่อปี นอกจากนั้นสหกรณ์ฯ ยังได้พัฒนาช่องทางการขายในประเทศเพิ่มขึ้นโดยติดต่อเพื่อส่งกล้วยหอมทองพร้อมรับประทานบรรจุถุงส่งให้กับเครือเจริญโภคภัณฑ์
- ในส่วนของการส่งออกนั้นสหกรณ์ฯ ได้จ้างบริษัท แพนแปซิฟิคฟู้ด คอร์ปอเรชั่น จำกัด มาดำเนินการส่งออกกล้วยหอมทองไปยังประเทศญี่ปุ่น

- ปัจจุบันมีสมาชิกและบุคคลภายนอกที่เข้าร่วมโครงการกล้วยหอมทองประมาณ 100 คน โดยมีอายุต่ำสุดอยู่ที่ 27 ปี ซึ่งสมาชิกที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 10 ของสมาชิกทั้งหมด
- นายฟื้น พูลสมบัติ อดีตประธานคณะกรรมการ สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด หนึ่งในสมาชิกผู้ปลูกกล้วยหอมทองเห็นว่าการเข้ามาเป็นสมาชิกกับสหกรณ์ฯ ตนเองได้รับประโยชน์อย่างมากในเรื่องของการมีแหล่งเงินทุนและอำนาจต่อรอง เมื่อมีการรวมกลุ่มของผู้ผลิตทำให้เกิดความสามารถในการต่อรองราคาสินค้าซึ่งทำให้ขายสินค้าได้ในราคาที่สูงขึ้นและส่งผลให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น นอกจากนั้นยังมองว่าความสามัคคีเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการรวมกลุ่มได้อย่างต่อเนื่อง
- นอกจากนั้น นายฟื้น พูลสมบัติ ยังเห็นว่าการรวมตัวกันเป็นกลุ่มของสมาชิกเป็นสิ่งที่ดี ไม่ได้รู้สึกเบื่อหน่าย แม้จะเข้าร่วมเป็นสมาชิกตั้งแต่ปี พ.ศ.2543 และในกรณีของนายฟุ้ง พูลสมบัติ บิดา ซึ่งได้เสียชีวิตไปแล้วนั้น นายฟื้น พูลสมบัติ เล่าว่าในบั้นปลายของนายฟุ้ง พูลสมบัติ แม้จะเกิดอาการหลงลืม แต่สิ่งที่นายฟุ้งยังคงจำได้คือสหกรณ์การเกษตรบ้านลาด

■ **ธุรกิจแปรรูปสินค้า**

- สหกรณ์ฯ ได้พัฒนาธุรกิจจากเดิมจำหน่ายแค่กล้วยดิบหรือกล้วยทานสุกทั้งในและต่างประเทศมาเป็นการแปรรูปสินค้า โดยการแปรรูปกล้วยหอมทองและขายในชื่อของกล้วยอาบแดดและกล้วยเบรคแตก

■ **ธุรกิจโรงสีข้าว**

- โรงสีข้าวของสหกรณ์ฯ อยู่ในระดับที่มีคุณภาพดีแต่ยังไม่สามารถเทียบได้กับโรงสีข้าวเอกชน ดังนั้นจึงเน้นที่การจัดจำหน่ายให้แก่สมาชิกของสหกรณ์ฯ เป็นหลัก โดยการพัฒนาโรงสีนั้นสามารถพัฒนาต่อยอดให้เกิดผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องได้ อาทิ การจัดทำข้าวบรรจุถุงในขนาดต่างๆ ที่เหมาะสมต่อความต้องการของลูกค้า การนำแกลบ-รำข้าว ที่เหลือจากการสีข้าวไปใช้ประโยชน์อื่นๆ
- นโยบายของรัฐบาล โดยเฉพาะโครงการรับจำนำข้าวได้ส่งผลกระทบต่อโรงสีข้าวของสหกรณ์อย่างเลี่ยงไม่ได้ โดยเกิดปัญหาไม่มีข้าวเข้าสู่โรงสี รวมถึงโรงสีไม่สามารถแบกรับภาระราคาตามกรอบราคาที่รัฐบาลกำหนดได้

○ **ระบบการจัดการกลุ่มให้ทันสมัย**

■ **ระบบการบริหารจัดการภายในสหกรณ์**

- การดำเนินงานของสหกรณ์ฯ เรื่องของกฎระเบียบถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญที่ทำให้การบริหารจัดการสหกรณ์ประสบความสำเร็จ โดยกระบวนการจัดทำกฎระเบียบต่างๆ ขึ้นมานั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมและต้องสอดคล้องกับวิถีชีวิตของสมาชิกจึงจะเกิดการยอมรับและปฏิบัติตาม แต่อย่างไรก็ตาม กฎระเบียบต่างๆ ที่จัดทำขึ้นต้องไม่ขัดกับกฎหมายหลักที่มีอยู่ ซึ่งกระบวนการในการจัดทำกฎระเบียบต่างๆ นั้น เจ้าหน้าที่จากกรมส่งเสริมสหกรณ์จะเข้ามาช่วยแนะนำ

- การควบคุมการใช้อำนาจของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการเป็นสิ่งที่สำคัญ โดยจะไม่ให้ใครเป็นผู้มีอำนาจสั่งการอย่างเบ็ดเสร็จเด็ดขาด โดยเฉพาะในด้านการเงิน ซึ่งในระดับเจ้าหน้าที่จะแยกการทำหน้าที่ของฝ่ายสินเชื่อ ฝ่ายการเงิน และฝ่ายบัญชี ออกจากกันอย่างเด็ดขาด รวมถึงมีการเปิดเผยข้อมูลเพื่อป้องกันปัญหาการทุจริตในองค์กร
- สหกรณ์ฯ ได้ให้ความสำคัญต่อการบริการของเจ้าหน้าที่ โดยมองว่าการบริการที่ดีนั้นจะเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้สมาชิกเกิดความประทับใจซึ่งจะส่งผลต่อการเข้าร่วมกิจกรรมกับสหกรณ์ โดยจะจัดทำข้อมูลอย่างชัดเจนสำหรับการติดต่อรับบริการ อีกทั้งยังมีช่องทางให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็นต่อการบริการของเจ้าหน้าที่หากไม่ได้รับการบริการที่ดี

■ **การจัดสรรผลประโยชน์แก่สมาชิก**
- การจัดสรรประโยชน์แก่สมาชิกจะทำในหลายรูปแบบแต่จะไม่เน้นคืนประโยชน์ในรูปแบบของเงินปันผลในอัตราที่สูง รูปแบบการจัดสรรประโยชน์แก่สมาชิกประกอบด้วย 1) เงินปันผล 2) เงินเฉลี่ยคืน 3) สวัสดิการตั้งแต่เกิดจนตาย (งานบวช งานแต่งงาน การศึกษาบุตร ป่วย ตาย)
- สหกรณ์ฯ มุ่งเน้นจัดสรรผลประโยชน์ในรูปแบบของสวัสดิการ อาทิ เช่น สวัสดิการเงินบำนาญ ค่ารักษาพยาบาล การฝึกอบรม เป็นต้น โดยจะเป็นสวัสดิการที่ดูแลตั้งแต่เกิดไปจนถึงเสียชีวิต เพราะเชื่อว่าจะนำไปสู่ความยั่งยืน และการจัดสวัสดิการดังกล่าวจะทำให้สมาชิกมีความมั่นคงในอาชีพไม่ต่างจากการรับราชการ

■ **ระบบการบริหารจัดกลุ่มให้เกิดความต่อเนื่องและยั่งยืน**
- **การเตรียมคนรุ่นหลังในการบริหารสหกรณ์**
  - ฝ่ายจัดการได้พัฒนาเจ้าหน้าที่ไว้อีก 3 รุ่นอายุ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นลูกหลานคนในพื้นที่ เพื่อให้มีความรู้ความสามารถและสามารถเข้ามารับช่วงการบริหารจัดการสหกรณ์ได้อย่างต่อเนื่องและเกิดความยั่งยืน
- **โครงการทายาทเกษตรกร**
  - สหกรณ์ได้จัดทำโครงการทายาทเกษตรกรขึ้นมาโดยมีเป้าหมายเพื่อดึงดูดคนรุ่นใหม่เข้าสู่ภาคเกษตรกรรมและกลับมาทำงานในถิ่นฐานบ้านเกิด ซึ่งโครงการดังกล่าวได้ดำเนินการมาแล้วมาแล้วเป็นระยะเวลา 2 ปี ปัจจุบันอยู่ระหว่างการดำเนินโครงการในรุ่นที่ 3 มีผู้เข้าโครงการทั้งสิ้น 200 คน
  - กระบวนการเข้าร่วมโครงการเริ่มจากผู้สมัครต้องเขียนโครงการในสิ่งที่จะทำ เช่น การปลูกมะนาว การเลี้ยงโค เป็นต้น ซึ่งผู้สมัครจะต้องลงมือทำด้วยตนเอง จากนั้นสหกรณ์ฯ จะพิจารณาในสมัคร โดยจะให้ผู้สมัครที่ผ่านการคัดเลือกเข้ามาทำสัญญาเงินกู้ปลอดดอกเบี้ยกับสหกรณ์ฯ ในกรอบสินเชื่อไม่เกิน 100,000 บาท ซึ่งในการทำสัญญาดังกล่าว สหกรณ์ฯ จะให้ผู้ปกครองและสมาชิกในกลุ่มอาชีพที่ตรงกับสิ่งที่ผู้สมัครได้เขียนโครงการมาเป็นผู้ค้ำประกัน รวมมีผู้ค้ำประกันทั้งสิ้น 2 คน

- หลังจากทำสัญญากับสหกรณ์ฯ เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ผู้สมัครเข้าร่วมโครงการจะต้องเข้ารับการปฐมนิเทศพร้อมกับผู้ปกครอง เพื่ออบรมเช่นเดียวกับการสมัครเข้ามาเป็นสมาชิกของสหกรณ์ฯ แต่อย่างไรก็ตาม ผู้สมัครยังไม่ได้เป็นสมาชิกของสหกรณ์ฯ นอกจากนั้นสหกรณ์ฯ จะมีการติดตามและประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินงานของแต่คนที่เข้าร่วมโครงการ

❖ **เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการผลิต**

- สหกรณ์ฯ มีการจัดทำคู่มือเพื่อสร้างมาตรฐานการผลิตให้กับสมาชิกนำไปใช้เพื่อพัฒนาวิธีการและรูปแบบการเพาะปลูกหรือการผลิตให้มีมาตรฐานและคุณภาพสูงขึ้นและเป็นการสร้างแรงจูงใจว่าถ้าสามารถทำได้ตามคู่มือและผลผลิตมีคุณภาพเพิ่มขึ้นสหกรณ์ฯ ก็จะรับซื้อผลผลิตในราคาที่สูงขึ้น โดยคู่มือได้จัดทำขึ้นในรูปแบบที่ง่ายต่อการใช้งานและความเข้าใจของสมาชิก เช่น การจัดทำในรูปแบบของเช็คลิสต์เพื่อให้สมาชิกเข้าใจง่าย เป็นต้น

❖ **กระตุ้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทุกขั้นตอนหลักของกลุ่ม**

- การสร้างความเข้มแข็งของการรวมกลุ่มนั้นจำเป็นต้องทำให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วม โดยสหกรณ์ฯ ใช้วิธีการประชุมกลุ่มย่อยที่มีอยู่ซึ่งแบ่งตามประเภทของการประกอบอาชีพเพื่อให้เกิดการแสดงความคิดเห็นอย่างทั่วถึง ซึ่งเรื่องต่างๆ ที่จะต้องมีการตัดสินใจต้องผ่านการประชุมกลุ่มและมีการลงมติจากสมาชิกทุกครั้ง
- การประชุมในระดับต่างๆ เป็นหัวใจสำคัญของการรวมกลุ่ม เพื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกได้เข้ามามีส่วนร่วมโดยการเล่าและพูดคุยสภาพข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น ทั้งนี้จะต้องไม่เกิดการทวงถามหนี้ เพราะจะเป็นเหตุให้สมาชิกไม่ยอมเข้ามาในเวทีดังกล่าว ขณะเดียวกันทางคณะกรรมการสหกรณ์ฯ และฝ่ายจัดการ สามารถใช้ช่องทางดังกล่าวเพื่อสื่อสารกับสมาชิกในเรื่องต่างๆ อาทิ การเผยแพร่องค์ความรู้ในการผลิตหรือการเพาะปลูก หรือทิศทางการดำเนินงานของสหกรณ์ เป็นต้น โดยจัดให้มีการประชุมอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง นอกเหนือจากการประชุมคณะกรรมการและฝ่ายจัดการที่มีเป็นประจำทุกเดือน ทั้งนี้ การประชุมจะต้องทำให้สมาชิก คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ ได้รับทราบข้อมูลโดยทั่วถึงและเท่าเทียมกัน

❖ **ส่งเสริมการใช้ฐานข้อมูลและองค์ความรู้เพื่อประเมินผลและเพิ่มประสิทธิภาพ**

- สหกรณ์ฯ ได้มีการจัดเก็บข้อมูลพื้นฐานของสมาชิก อาทิ จำนวนสมาชิก ที่ตั้ง เลขบัตรประชาชน เป็นต้น แต่ยังไม่พัฒนาไปในรายละเอียดอย่างเป็นระบบ เช่น ปริมาณผลผลิตที่ได้ในแต่ละปี อย่างไรก็ตามเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ฯ จะเป็นผู้ที่ทราบรายละเอียดเชิงลึก เนื่องจากเป็นบุคคลในพื้นที่และมีความใกล้ชิดเชิงเครือญาติ

❖ **การนำแนวคิดการพัฒนาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการดดำเนินงานสหกรณ์**

- การดำเนินงานของสหกรณ์ฯ ได้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและเกษตรทฤษฎีใหม่ โดยเฉพาะในมิติของการสร้างภูมิคุ้มกัน สหกรณ์ฯ ได้จัดทำ “โครงการคิดถึงสหกรณ์ ก่อนนอนวันละบาท” ซึ่งเน้นให้สมาชิกรู้จักการออม โดยในอดีตได้ชักชวนให้

สมาชิกออมวันละ 1 บาท และในปัจจุบันออมวันละ 10 บาท เก็บเอาไว้เพื่อนำมาเก็บออมต่อยังสหกรณ์ฯ ในวันที่ 23 กุมภาพันธ์ เป็นประจำทุกปี โดยสหกรณ์ฯ จะเก็บเงินดังกล่าวเอาไว้ให้แก่สมาชิกเพื่อเอาไว้ใช้ในกรณีฉุกเฉิน

- การสร้างภูมิคุ้มกันที่สำคัญคือการปลูกฝังจิตสำนึกให้เกิดขึ้นกับตัวบุคคลในการเป็นคนดี ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานของสหกรณ์ฯ เป็นไปได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
- สหกรณ์ฯ มีการส่งเสริมความรู้เรื่องของการวางแผนชีวิตการทำงานในปีต่อๆ ไป เพื่อป้องกันความเสี่ยงปัจจัยต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อตัวสมาชิก

ภาพบรรยากาศการลงพื้นที่

สัมภาษณ์ คุณนายชาลี ฉ่ำแช่ม
ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจสหกรณ์

สัมภาษณ์ สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด

ตลาดเกษตรกร

<u>ภาคผนวก ง.</u> บันทึกประเด็นสำคัญจากการลงพื้นที่โครงการบริหารจัดการน้ำอย่างยั่งยืน มูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ บ้านโคกล่าม-แสงอร่าม ต.กุดหมากไฟ อ.หนองวัวซอ จ.อุดรธานี ระหว่างวันที่ 23-24 พฤษภาคม 2560

<u>รายชื่อผู้เข้าร่วมสัมภาษณ์</u>

1. **เจ้าหน้าที่ของมูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ จำนวน 8 ท่าน**
2. **คณะที่ปรึกษาจากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จำนวน 4 ท่าน**
   - ผศ.ดร.อรพรรณ คงมาลัย
   - นายเชิดชอ เชื้อสมบูรณ์
   - ดร.อัญณิฐา ดิษฐานนท์
   - นางสาววิจิตรา มหาวรากร
3. **หัวหน้าการพัฒนาศูนย์ศึกษาพัฒนาชุมชน กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย (นายวิเศษ ศรีวิสุทธิ์)**
4. **คณะกรรมการและสมาชิกกองทุนผู้ใช้น้ำ จำนวน 2 ท่าน**
5. **คณะกรรมการและสมาชิกกองทุนโรงสีข้าว จำนวน 3 ท่าน**
6. **คณะกรรมการและสมาชิกกองทุนเมล็ดพันธุ์ข้าว จำนวน 1 ท่าน**
7. **คณะกรรมการและสมาชิกกองทุนปุ๋ย จำนวน 4 ท่าน**
8. **คณะกรรมการและสมาชิกกองทุนปศุสัตว์ จำนวน 3 ท่าน**

<u>ประเด็นสำคัญที่ได้รับจากการสัมภาษณ์</u>

1. สัมภาษณ์ เจ้าหน้าที่ของมูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ

- **ที่มาและข้อมูลทั่วไปของโครงการบริหารจัดการน้ำอย่างยั่งยืน อันเนื่องมาจากพระราชดำริ บ้านโคกล่าม-แสงอร่าม จังหวัดอุดรธานี**
  - มูลนิธิชัยพัฒนาเสนอต่อมูลนิธิปิดทองหลังพระฯ ให้พิจารณาโครงการอ่างเก็บน้ำห้วยคล้ายอันเนื่องมาจากพระราชดำริ เป็นพื้นที่ขยายผลของมูลนิธิปิดทองหลังพระฯ
  - มูลนิธิปิดทองหลังพระฯ เริ่มเข้ามาในพื้นที่เมื่อปี พ.ศ. 2554 โดยเริ่มแรกของการดำเนินงานมีทางมูลนิธิแม่ฟ้าหลวงในพระบรมราชูปถัมภ์มาร่วมดำเนินงานด้วยและมีการทำงานโดยบูรณาการกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกพื้นที่
  - การดำเนินงานพัฒนาในพื้นที่เริ่มต้นจากการพัฒนาระบบน้ำตามด้วยการส่งเสริมอาชีพ
- **ภาพรวมข้อมูลทั่วไปในพื้นที่ก่อนที่มูลนิธิปิดทองหลังพระฯ จะเข้าไปพัฒนาในพื้นที่บ้านโคกล่าม-แสงอร่าม จังหวัดอุดรธานี**
  - พื้นบ้านโคกล่าม-แสงอร่ามประกอบด้วยครัวเรือนทั้งหมด 279 ครัวเรือน
  - เดิมคนในวัยแรงงานไม่ค่อยอยู่ในพื้นที่แต่จะนิยมเดินทางไปทำงานในต่างประเทศ ปัจจุบันแรงงานเดิมที่ไปทำงานต่างประเทศกลับมาในพื้นที่มากขึ้น โดยอายุเฉลี่ยของวัยแรงงานในพื้นที่อยู่ที่ประมาณ 30 – 55 ปี
  - เดิมในพื้นที่มีกลุ่มเลี้ยงหม่อนไหมและกลุ่มทอผ้าอยู่แล้ว

- มีสมาชิกแต่ละกลุ่มอยู่ประมาณ 20 คน โดยร่วมกันทอผ้าและนำไปจำหน่ายโดยความช่วยเหลือของภาครัฐ
- เริ่มแรกทอผ้าและนำไปจำหน่ายที่ศูนย์ศิลปาชีพฯ แต่ไม่สามารถจำหน่ายได้เนื่องจากคุณภาพไม่ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด ต่อมากลุ่มนี้จึงเลิกดำเนินการไป
- สรุปได้ว่า กลุ่มเลี้ยงหม่อนไหมและกลุ่มทอผ้าจะเป็นลักษณะของการรวมกันเฉพาะตอนนี้ภาครัฐมีเงินเข้ามาสนับสนุนแต่หลังจากภาครัฐออกไปและไม่มีเงินสนับสนุนการรวมกลุ่มก็หยุดไป ไม่มีการทำงานอย่างต่อเนื่องในกลุ่ม

- การรวมกลุ่มที่ส่งเสริมโดยสำนักงานเกษตรอำเภอ ไม่มีในพื้นที่
  - เนื่องจากแต่เดิมสำนักงานเกษตรอำเภอจะยึดหลักการสนับสนุนหรือส่งเสริมเกษตรที่เด่น ซึ่งในตำบลกุดหมากไฟ เกษตรที่เด่น คือ สวนมะม่วง พันธุ์น้ำดอกไม้สีทอง แต่ประชาชนในพื้นที่บ้านโคกล่าม-แสงอร่ามไม่ได้ปลูกมะม่วงแต่ในขณะนั้นจะปลูกมันสำปะหลังเป็นหลักและคนส่วนใหญ่ในหมู่บ้านนิยมไปทำงานต่างประเทศทำให้ไม่เหลือคนวัยทำงานอยู่เลยจึงไม่ได้รับการสนับสนุนและส่งเสริม

❖ **การรวมกลุ่มในพื้นที่บ้านโคกล่าม-แสงอร่าม จังหวัดอุดรธานี**

- จุดเริ่มต้นของการรวมกลุ่มมาจากการที่พระบาทสมเด็จประเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 ทรงเข้ามาสร้างอ่างเก็บน้ำห้วยคล้ายทำให้ในพื้นที่มีแหล่งน้ำขนาดใหญ่
- ประชาชนในพื้นที่มีความต้องการที่อยากจะใช้น้ำเพื่อการประกอบอาชีพจึงเริ่มมีการรวมกลุ่มกันเพื่อพูดคุยหาทางใช้น้ำในอ่างเก็บน้ำ
- มูลนิธิปิดทองหลังพระฯ เข้ามาสนับสุนนโดยสร้างระบบการบริหารจัดการน้ำในพื้นที่ให้และให้ประชาชนตั้งกองทุนขึ้นมาเพื่อมาบริหารจัดการน้ำในชุมชน
- เมื่อในพื้นที่มีน้ำในการประกอบอาชีพแล้วกองทุนต่างๆ ก็เริ่มเกิดขึ้น
- กองทุนต่างๆ เริ่มขึ้นตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2555 มีจำนวนทั้งหมด 10 กองทุน ได้แก่ 1) กองทุนกลุ่มผู้ใช้น้ำ 2) กองทุนโรงสี 3) กองทุนเมล็ดพันธุ์ข้าว 4) กองทุนเมล็ดพันธุ์ผัก 5) กองทุนปุ๋ย 6) กองทุนเป็ด 7) กองทุนสุกร 8) กองทุนยาและเวชภัณฑ์ 9) กองทุนการตลาด 10) กองทุนแม่บ้านศึกษาดูงาน
- ต่อมาการรวมกลุ่มมีปัญหาจึงทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนโดยการรวมบางกองทุนเข้าด้วยกัน ปัจจุบันมีกองทุนทั้งสิ้นจำนวน 7 กองทุน ได้แก่ 1) กองทุนกลุ่มผู้ใช้น้ำ 2) กองทุนโรงสี 3) กองทุนเมล็ดพันธุ์ข้าว 4) กองทุนปุ๋ย 5) กองทุนปศุสัตว์ 6) กองทุนการตลาด และ 7) กองทุนแม่บ้านศึกษาดูงาน

❖ **บทบาทของมูลนิธิปิดทองหลังพระฯ ในการสนับสนุนการรวมกลุ่มในพื้นที่บ้านโคกล่าม-แสงอร่าม จังหวัดอุดรธานี**

- การสนับสนุนการรวมกลุ่มในช่วงแรกจะเป็นรูปแบบของการทำความเข้าใจกับชาวบ้านในพื้นที่และชวนชาวบ้านมาร่วมสร้างความยั่งยืนให้กับพื้นที่ โดยเน้นที่ให้ชาวบ้านร่วมกันดำเนินงานด้วยตนเองและการพาชาวบ้านไปดูงานในพื้นที่ต่างๆ
- หลังจากดูงานก็จะกลับมาคุยร่วมกับชาวบ้านในพื้นที่อีกครั้งว่าสนใจอยากจะร่วมกันทำอะไร โดยมูลนิธิปิดทองหลังพระฯ จะช่วยส่งเสริมในด้านปัจจัยการผลิตและจะให้ความรู้เพื่อที่แต่ละกลุ่มจะได้ไปดำเนินงานต่อเองได้
- การดำเนินงานเริ่มแรกคือ กองทุนสุกร กองทุนยาและเวชภัณฑ์

- กองทุนสุกร
    - กองทุนได้รับการสนับสนุนแม่พันธุ์หมูดำมา 91 ตัว
    - ให้สมาชิกยืมแม่พันธุ์ 1 ตัว และคืนลูกหมู 2 ตัว โดยในรอบแรกให้ยืมไป 91 ครัวเรือนจากทั้งหมด 279 ครัวเรือน
    - ในระยะแรกทางหน่วยงานมารับซื้อหมูดำในราคาตัวละ 1,300 บาท (ราคาสูงเกินจริงกว่าราคาตลาด) ทำให้ชาวบ้านหันมาเลี้ยงหมูดำกันเป็นจำนวนมาก
    - แม่หมูจะให้ลูกหมู 1 คลอกประมาณ 8-9 ตัว นอกจากนี้ คนในพื้นที่ไม่นิยมกินหมูดำ จะมีขายได้บ้างบางส่วน แต่ราคาอยู่ที่ตัวละ 600 บาท ไม่ใช่ 1,300 บาท
    - ในเวลาไม่นานจึงเกิดภาวะจำนวนหมูดำล้นพื้นที่ และเลิกเลี้ยงหมูดำกันไป ปัจจุบันมีสมาชิกที่เลี้ยงหมูดำอยู่เพียง 7 ครัวเรือน
    - อย่างไรก็ตาม สมาชิกได้มีความรู้และประสบการณ์การเลี้ยงหมูแบบถูกวิชาการ จึงนำความรู้นั้นไปเลี้ยงหมูขาวส่ง CP แทน ก็เป็นการสร้างรายได้ให้ชาวบ้านได้อีกเช่นเดียวกัน
- กองทุนยาและเวชภัณฑ์
    - มูลนิธิปิดทองหลังพระฯ ได้ประสานกับทางปศุสัตว์อำเภอให้เข้ามาช่วยดูแลในพื้นที่เช่น เข้ามาสอนเทคนิคการฉีดยาหมู การเลี้ยงดูหมู สนับสนุนเรื่องยาเวชภัณฑ์ เป็นต้น
    - ในระยะแรก มูลนิธิปิดทองหลังพระฯ ได้มีการพัฒนาคนในพื้นที่ขึ้นมาเป็นอาสาพัฒนาชุมชน (อสพ.) และให้ อสพ. ฝึกเป็นผู้ฉีดยาและให้ยาแก่หมู
    - ต่อมา จำนวนหมูมีมาก อสพ. ดูแลไม่ไหว จึงขยายผล ให้ความรู้แต่ละครัวเรือน ให้รู้จักฉีดยาและให้ยาแก่หมู

- หน่วยงานหลักๆ ที่มูลนิธิปิดทองหลังพระฯ ประสานงานเชื่อมโยงอยู่ ได้แก่ อำเภอ สำนักงานเกษตรอำเภอ และสำนักงานปศุสัตว์อำเภอ
- มูลนิธิปิดทองหลังพระฯ มีการเก็บข้อมูลรายได้และรายจ่ายของชาวบ้านและนำกลับมาวิเคราะห์ต้นทุนที่เกิดขึ้นว่ามาจากไหนอย่างไรเพื่อจะให้ชาวบ้านเห็นว่ารายจ่ายส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นมาจากไหนและจะลดได้อย่างไร

❖ **ปัญหาที่พบของการรวมกลุ่มในพื้นที่บ้านโคกล่าม-แสงอร่าม จังหวัดอุดรธานี**

- สมาชิกขาดความรู้ในเรื่องการบริหารจัดการกลุ่มและการทำบัญชีจึงทำให้การบริหารกองทุนเกิดความผิดพลาดและมีปัญหา เช่น กองทุนโรงสีข้าวไม่มีความรู้เรื่องการเงินและการทำบัญชี ปัจจุบัน พบว่ากองทุนไม่มีเงินหุ้นเหลืออยู่เลยเนื่องจากคณะกรรมการนำเงินหุ้นไปรวมกับเงินค่าใช้จ่ายในโรงสีและรวมจ่ายเป็นเงินปันผลให้กับสมาชิกจึงทำให้เงินหุ้นหายไปหมด (เดิมมีเงินหุ้นตั้งต้น จำนวน 260,000 บาท)
- สมาชิกและคณะกรรมยังไม่เข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเองหรือรวมวัตถุประสงค์ของกองทุนต่างๆ ที่ตั้งขึ้นจึงทำให้เกิดความผิดพลาดในการบริหารกองทุน อาทิ การใช้เงินผิดวัตถุประสงค์ของกองทุน โดยการนำไปปล่อยกู้ให้สมาชิกแต่ไม่ได้นำไปส่งเสริมการทำงานของสมาชิก

- โครงสร้างคณะกรรมการที่มากเกินไปและมีคนที่ทำงานจริงๆ เพียงไม่กี่คน
- คณะกรรมการส่วนใหญ่จะควบตำแหน่งมากกว่า 1 กองทุนและโดยมาจะเป็นคนกลุ่มเดิมๆ
- รูปแบบการทำงานหรือกิจกรรมของกองทุนไม่มีความต่อเนื่องและสมาชิกส่วนมากไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่ม อาทิ กองทุนเมล็ดพันธ์ข้าวไม่มีการดำเนินงานใดๆ มาเป็นระยะเวลา 3 ปีแล้ว
- ไม่ได้กำหนดกติกาหรือระเบียบของกลุ่มที่ชัดเจนตั้งแต่แรกจึงเกิดปัญหาในการบริหารจัดการกลุ่ม เช่น กองทุนกลุ่มผู้ใช้น้ำ มีการกำหนดกฎกติกาแค่ในเรื่องของประโยชน์ในการใช้น้ำเท่านั้น แต่ไม่ได้พูดถึงเรื่องการบริหารจัดการและการติดตามผล ทำให้สมาชิกบางคนไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบของกองทุน เป็นต้น
- ยังไม่สามารถจูงใจคนที่ไม่ได้มาร่วมให้มาร่วมกับกลุ่มได้
- ปัจจุบันมูลนิธิปิดทองหลังพระฯ อยู่ในช่วงนี้การสรุปบทเรียนและวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นและแนวทางแก้ไขปัญหา
- แนวทางแก้ไขปัญหาส่วนหนึ่งที่ได้ดำเนินการไปแล้ว คือ การปรับเปลี่ยนและคัดเลือกคณะกรรมการของแต่ละกองทุนใหม่และวางแผนการทำงานใหม่ในแต่ละกองทุน

❖ **ภูมิคุ้มกันที่จำเป็นต้องให้กับชาวบ้านตั้งแต่เริ่มตั้งกลุ่ม**

- ระเบียบต้องชัดและต้องบังคับใช้ให้ได้
- โครงสร้างคณะกรรมการไม่ต้องมากแต่ทุกคนต้องทำงาน
- ระบบบัญชี
- คุณธรรมและจริยธรรม

2. สัมภาษณ์ คณะกรรมการและสมาชิกกองทุนกลุ่มผู้ใช้น้ำและกองทุนโรงสีข้าว

❖ **กองทุนกลุ่มผู้ใช้น้ำ**

- ที่มาของการรวมกลุ่มเนื่องจากมีความต้องการใช้น้ำเพื่อประกอบอาชีพ รวมกลุ่มมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2555
- มีสมาชิก ทั้งหมด 129 คน รวมพื้นที่ใช้ประโยชน์ 139 แปลง มีรายได้ทั้งหมด 64,731 บาท รายจ่าย 6,060 บาท คงเหลือเงินของกองทุน 3,080 บาท (ข้อมูล ณ ปี พ.ศ. 2559)
- การรวมกลุ่มในช่วงแรกมีปัญหามาก ต้องใช้เวลาทำความเข้าใจกับสมาชิกเป็นอย่างมากในเรื่องกฎกติกาของการใช้น้ำเนื่องจากสมาชิกส่วนใหญ่ไม่เข้าใจว่าทำไมต้องมีการทำปฏิทินแบ่งช่วงเวลาการใช้น้ำแต่ละแปลง ทำไมบางคนได้มากกว่า บางคนได้น้อยกว่า
- ประธานกลุ่มต้องรับผิดชอบการบริหารจัดการน้ำโดยการทำปฏิทินการเพาะปลูกและปฏิทินการใช้น้ำ ปฏิทินนี้จะแจกให้กับผู้ใช้น้ำทุกคน
- กลุ่มค่อนข้างมีความเข้มแข็งเนื่องจากมีการติดตามกรณีเกิดปัญหาการใช้น้ำและร่วมกันหาทางแก้ไขปัญหา

❖ **กองทุนกลุ่มโรงสีข้าว**

- กองทุนกลุ่มโรงสี เริ่มดำเนินงานในปี พ.ศ. 2556 แต่เริ่มมีรายได้ปี พ.ศ. 2557 มีสมาชิกรวม 94 ราย
- วัตถุประสงค์เริ่มแรกของการตั้งกลุ่มคือต้องการสีข้าวไว้บริโภคเองและนำรำไปเลี้ยงหมูในราคาที่ถูกกว่าซื้อจากท้องตลาดเพื่อลดต้นทุนการผลิต

- มีการระดมหุ้นจากสมาชิกในชุมชน จำนวนหุ้นละ 100 บาท คนละไม่เกิน 50 หุ้น มีเงินหมุนเวียนอยู่ประมาณ 120,000 บาท
- วัสดุและอุปกรณ์ต่างๆ ได้รับการสนับสนุนมาจากหน่วยงานต่างๆ ในท้องที่รวมทั้งมูลนิธิปิดทองหลังพระฯ และชาวบ้านร่วมระดมทุนกันเอง
- โรงสีจะให้ราคารับซื้อจากสมาชิกสูงกว่าในท้องตลาดและโรงสีจะไม่คิดค่าสีข้าวแก่สมาชิกแต่สมาชิกต้องจ่ายเป็นรำและปลายข้าวแทน ดังนั้นกลุ่มจะมีรายได้จาการนำรำและปลายข้าวไปจำหน่ายและอีกส่วนหนึ่งจะจำหน่ายข้าวแปรรูปร่วมด้วย
- ที่ผ่านมาปัญหาที่เกิดขึ้นของกลุ่มคือมีคณะกรรมการทำงานจริงๆ แค่ 1-2 คนและไม่มีระบบการบริหารเงินที่ดี ไม่มีการทำบัญชี

❖ **กองทุนกลุ่มเมล็ดพันธุ์ข้าว**

- เริ่มต้นมาจากมีศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวอุดรธานีและกรมการข้าวมาส่งเสริมในหมู่บ้านใกล้เคียงคือโนนสว่างในปี พ.ศ. 2534 แต่ทำงานไม่สำเร็จเพราะคนส่วนใหญ่ในหมู่บ้านโนนสว่างทำสวนมะม่วงมากกว่า
- ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวอุดรธานีและกรมการข้าวจึงขยายมาที่บ้านโคกล่าม-แสงอร่าม โดยในปี 2554 ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวอุดรธานีและกรมการข้าวเข้ามาส่งเสริมและนำเมล็ดพันธุ์ข้าวมาให้ จึงเป็นที่มาของการจัดตั้งกองทุนเมล็ดพันธ์ข้าวขึ้น
- ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวอุดรธานีสนับสนุนโดยการให้เมล็ดพันธุ์ข้าวแก่กองทุน ปีแรก คือ ปีพ.ศ. 2554 ให้มาจำนวน 3 ตัน เป็นข้าวบรรจุถึง ถึงละ 25 กิโลกรัม ปี พ.ศ. 2555 เพิ่มให้อีก 2.5 ตัน และในปี พ.ศ. 2556 ให้มาอีก 2 ตัน โดยให้สมาชิกมายืมและนำมาคืนในภายหลัง
- เริ่มปีแรกมีสมาชิก 62 ครัวเรือน ปีต่อมาเพิ่มเป็น 92 ครัวเรือน
- หลังจากนั้นมูลนิธิปิดทองหลังพระฯ ได้เข้ามาในพื้นที่และได้มาช่วยส่งเสริมและสนับสนุนกลุ่มโดยการสอนวิธีการไถ กลบดิน หว่าน และพาคณะกรรมการ จำนวน 5 คนไปดูงาน
- ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวส่งเสริมอย่างต่อเนื่องโดยการพาไปอบรมและดูงาน ความรู้ที่ได้จากการไปอบรม คือ การทำนา การคัดเมล็ดพันธุ์ข้าว การกำจัดวัชพืชในนา เป็นต้น หลังจากนั้นทางกลุ่มก็นำความรู้ที่ได้มาทำตามส่งผลให้ผลผลิตดีขึ้น จากแต่ก่อนเคยได้ไร่ละ 50 ถัง พอทำได้ดีได้เมล็ดพันธุ์ข้าวที่ดีขึ้นผลผลิตจะเพิ่มเป็นไร่ละ 60 นอกจากนั้นศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวและเกษตรอำเภอได้ส่งคนมาสอนในพื้นที่ในเรื่องการคัดเมล็ดพันธุ์ข้าว
- กิจกรรมหลักของกลุ่ม ได้แก่ การให้ยืมเมล็ดพันธุ์ข้าว การเก็บคืนเมล็ดพันธุ์ข้าวจากสมาชิก การนำเมล็ดพันธุ์ข้าวไปขาย และการขยายผลไปนอกพื้นที่
- ปีแรกที่ทำกิจกรรมกลุ่ม มีสมาชิกจำนวน จาก 62 ราย แต่ที่สามารถคัดเมล็ดพันธุ์ข้าวที่ได้มาตรฐานและนำไปขายได้ มีแค่ 7 ราย
- ปัญหาที่พบของกลุ่มก็คือสมาชิกบางส่วนที่ยืมเมล็ดพันธุ์ข้าวจากกองทุนไปไม่นำมาคืนหรือมาคืนแต่นำไม่ได้นำของเดิมมาคืน นำของเก่าที่มีอยู่หรือของที่ไม่ได้คุณภาพมาคืน
- ในปี พ.ศ. 2559 กองทุนมีรายได้ทั้งสิ้น 124,922 บาทแบ่งเป็น เงินในบัญชี 1,136 บาท เงินสดในมือ 31,260 บาท และยอดลูกหนี้ 92,526 บาท
- กลุ่มไม่มีความรู้เรื่องบัญชีและมีการนำเงินไปใช้ผิดวัตถุประสงค์โดยการปล่อยกู้ให้กับสมาชิกและไม่สามารถติดตามเงินคืนมาได้

- ในขณะนี้มีคณะกรรมการเหลืออยู่ 5 คน จากทั้งหมด 9 คน และเป็นคณะกรรมการชุดเดิมตั้งแต่ปี 2554 จนถึงปัจจุบัน
- อุปสรรคของกลุ่มคือคณะกรรมการไม่ให้ความร่วมมือ ไม่มาช่วยงานกลุ่ม ทำกันอยู่ไม่กี่คน
- ปัจจุบันนี้กลุ่มไม่ได้ทำเมล็ดพันธุ์ข้าวแล้วเพราะคณะกรรมการไม่อนุมัติให้ซื้ออุปกรณ์ในการคัดเมล็ดพันธุ์ข้าว อาทิ เครื่องเป่าและชุดตรวจสารเคมี เป็นต้น ทำให้ไม่สามารถดำเนินกิจกรรมต่อได้

❖ **กองทุนกลุ่มปุ๋ย**

- กลุ่มเริ่มต้นในปี พ.ศ. 2554 จากการที่มูลนิธิปิดทองหลังพระฯ เข้ามาพัฒนาเรื่องน้ำในการทำการเกษตร พอมีน้ำในการทำเกษตรก็พัฒนาต่อมาเรื่องดินและการปรับสภาพดิน แต่ในขณะนั้นไม่มีปุ๋ยมาใช้ในการปรับสภาพดิน มูลนิธิปิดทองหลังพระฯ จึงนำเงินไปซื้อปุ๋ยมาให้จำนวน 30 กว่าตัน และต้องหาคณะกรรมการมาบริหารมาดูแลการจ่ายปุ๋ยให้ชาวบ้านจึงเป็นที่มาของการตั้งกองทุนกลุ่มปุ๋ย เริ่มแรกมีคณะกรรมการจำนวน 4-5 คน และมีสมาชิกรวม 10 คน
- ต่อมากองทุนมีเงินซื้อปุ๋ยมาขายเองได้ โดยสั่งปุ๋ยมาขายให้สมาชิกในหมู่บ้าน ต่อมาปี พ.ศ. 2557กองทุนมีความคิดที่จะทำปุ๋ยใช้เองในหมู่บ้าน
- ทุกกองทุนในหมู่บ้านร่วมลงขันกันเพื่อมาก่อสร้างโรงเรือนในปี พ.ศ. 2557 (จำนวนเงินทั้งสิ้น 130,000 บาท)
- มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานีได้เข้ามาสนับสนุนเครื่องอัดเมล็ดปุ๋ย ผลิตได้ไม่เกินวันละ 300 กิโลกรัมแต่ไม่พอกับความต้องการของชาวบ้าน
- กรมพัฒนาที่ดินจะเข้ามาที่กลุ่มเพื่ออบรมสอนการทำน้ำหมัก หรือ อื่นๆ ปีละ ประมาณ 3 ครั้ง
- การผลิตปุ๋ยจะใช้วัตถุดิบทั้งจากภายในพื้นที่เองและจากภายนอก วัตถุดิบที่มาจากภายพื้นที่ได้แก่ มูลสัตว์ โดยรับซื้อจากคนในหมู่บ้านมา และซื้อกากอ้อยและน้ำตาลจากโรงงาน
- สำนักงานปศุสัตว์ เกษตรอำเภอ และกรมการพัฒนาดิน เข้ามาช่วยให้ความรู้ในการผลิตปุ๋ย
- หน่วยงานต่างๆ เริ่มเข้ามาหาและสนับสนุนช่วยเหลือหลังจากที่มูลนิธิปิดทองหลังพระฯ เข้ามาพัฒนาในพื้นที่
- มูลนิธิปิดทองหลังพระฯ จะช่วยเหลือให้ทุกอย่างและช่วยประสานหน่วยงานต่างๆ ให้
- ปี 2556-2557 มีเงินทุนอยู่ประมาณหนึ่งแสนบาท และได้ยืมเงินมูลนิธิปิดทองหลังพระฯ มาซื้อเครื่องทำปุ๋ยเพิ่ม จำนวน 130,000 บาท และทำการจ่ายคืนเป็นรายเดือน
- ปัจจุบันมีสมาชิก 80 คน
- ทุกวันนี้มีเงินกองทุนอยู่ 20,000 บาท และเงินที่เรียกเก็บจากสมาชิกไม่ได้อีกประมาณ 5-6 หมื่นบาท
- อุปกรณ์ทั้งหมดที่ทางกลุ่มมีเกี่ยวกับการผลิตปุ๋ย คิดมูลค่าได้ประมาณ 500,000 บาท
- การดำเนินงานช่วงแรกประสบปัญหาเนื่องจากไม่มีความรู้เรื่องการเงินและการทำบัญชี แต่ช่วงหลังเริ่มทำบัญชีได้เนื่องจากมีการศึกษานอกโรงเรียนและธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรเข้ามาสอนการทำบัญชี

❖ **กองทุนกลุ่มปศุสัตว์**

- เกิดจากการรวมกลุ่มเดิมในพื้นที่ที่มีลักษณะคล้ายกันและบางกลุ่มไม่มีการดำเนินกิจกรรมแล้วเข้าไว้ด้วยกัน ประกอบด้วย กลุ่มไก่ไข่ กลุ่มหมู กลุ่มวัว กลุ่มควาย และกลุ่มเวชภัณฑ์และยา

- กลุ่มได้ยุบรวมกันและเริ่มดำเนินงานในฐานะกลุ่มปศุสัตว์ เมื่อปี 2558 (เริ่มดำเนินการภายใต้ชื่อกลุ่มไก่ไข่มาตั้งแต่ปี 2554) มีเงินทุนเริ่มต้น 40,000 บาท มีผู้สนใจเริ่มต้น 3 ครัวเรือน ปัจจุบันมีสมาชิก 40 ครัวเรือน
- กลุ่มไก่ไข่เกิดขึ้นจากความต้องการของคนในชุมชนที่อยากมีไข่ไก่ไว้บริโภคเป็นอาหารและลดรายจ่ายในครัวเรือน ไข่ไก่ที่เหลือก็จำหน่ายในราคาแผงละ 80 บาท (30 ฟอง)
- กิจกรรมของกลุ่มไก่ไข่ คือ การให้ยืมไก่ไข่และผ่อนชำระเงินคืน การให้ความรู้สมาชิกในการเลี้ยงไก่ไข่และดูแลโรงเรือนและการให้ยาไก่ไข่ (คิดค่าบริการตัวละ 5 บาท)
- รูปแบบการดำเนินกิจกรรมกลุ่ม คือ
  - ครัวเรือนที่สนใจรวมตัวกันแจ้งความประสงค์ให้เจ้าหน้าที่ของมูลนิธิปิดทอง หลังพระฯ ประสานและจัดหาไก่ไข่พันธุ์จากฟาร์มมาให้
  - แต่ละครัวเรือนจะได้รับไก่ไข่มาเลี้ยง ครัวเรือนละ 10 ตัว โดยไม่ต้องมีเงินลงทุน
  - กลุ่มจะเก็บเงินคืนเดือนละ 200 บาท เป็นเวลา 11 เดือน ตัวแทนกลุ่มออกใบเสร็จรับเงินให้ทุกครั้ง
  - ปัจจุบันต่างคนต่างซื้ออาหารสัตว์ ค่าใช้จ่ายเดือนละ 225 บาท (ไก่ไข่ 10 ตัว ใช้อาหาร 1 กระสอบ ราคากระสอบละ 450 บาท ใช้ได้เป็นเวลา 2 เดือน) ยังไม่ได้มีการรวมกลุ่มเพื่อซื้อในราคาที่ถูกลง
  - มีการจดบัญชีรายรับรายจ่ายที่ชัดเจน
  - สมาชิกดำเนินการเลี้ยงไก่ไข่มา 3 รอบแล้ว (รอบละ 2 ปี) โดยแม่ไก่ปลดระวางขายได้ในราคาตัวละ 100 บาท
- สมาชิกให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามข้อตกลงดี ผ่อนชำระตามกำหนด เนื่องจากมีคณะกรรมการที่เข้มแข็งคอยติดตามงานอยู่ตลอด

3. สัมภาษณ์ หัวหน้าการพัฒนาศูนย์ศึกษาพัฒนาชุมชน กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย (นายวิเศษ ศรีวิสุทธิ์)

❖ **บทบาทของกรมพัฒนาชุมชนในการจัดตั้งกลุ่มในพื้นที่บ้านโคกล่าม-แสงอร่าม**

- พัฒนาชุมชนเข้าไปร่วมจัดตั้งกลุ่มซึ่งมีอยู่แล้วในพื้นที่ให้สามารถเดินต่อไปได้
- กลุ่มแรกที่เกิดขึ้นคือกลุ่มผู้ใช้น้ำซึ่งรวมตัวกันด้วยวัตถุประสงค์คือเพื่อต้องการใช้น้ำ โดยผู้น้ำที่ก่อตั้งกลุ่มผู้ใช้น้ำคือคนที่ค่อนข้างมีอำนาจในพื้นที่และชาวบ้านให้ความนับถือและเชื่อฟัง
- ต่อมามูลนิธิปิดทองหลังพระฯ เข้ามาในพื้นที่ซึ่งการเข้ามาของมูลนิธินั้นสามารถตอบโจทย์คนในชุมชนได้หลังจากการดำเนินงานของมูลนิธิปิดทองหลังพระฯ ไปได้ระยะหนึ่ง หน่วยงานต่างๆ ก็เริ่มเข้ามาร่วมสนับสนุน
- การที่หน่วยงานต่างๆ เริ่มเข้ามาในพื้นที่นั้นในบางครั้งก็อาจจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินเดิมที่เคยเป็นมาซึ่งเป็นสาเหตุให้การดำเนินงานของกลุ่มเปลี่ยนไปหรือมีปัญหาได้ เนื่องจากการเข้าไปของหน่วยงานต่างๆ นั้นอาจจะไม่ได้มีการศึกษาบริบทของชุมชน วิถีชีวิต หรือวัฒนาธรรมของชุมชนอย่างดีพอแต่ละครั้งก็เข้าไปเพื่อปฏิบัติตามภารกิจของหน่วยงานตนเองเท่านั้น
- กิจกรรมกลุ่มของบ้านโคกล่าม-แสงอร่ามยังไม่ชัดเจนจึงอาจทำให้การรวมกลุ่มไม่ยั่งยืน

❖ **หลักการรวมกลุ่มให้ประสบความสำเร็จ**

- หลักการรวมกลุ่มให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) สมาชิก 2) กรรมการ 3) กติกาหรือกฎระเบียบ 4) กิจกรรมกลุ่มหรือตัวผลิตภัณฑ์และ 5) กองทุน โดยองค์ประกอบด้านกรรมการและกติกาหรือกฎระเบียบคือเป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนกลุ่มให้ประสบความสำเร็จ รายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบ สรุปได้ดังต่อไปนี้
    - สมาชิกต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ของการรวมกลุ่ม นั่นคือสมาชิกต้องรู้ว่าต้องการอะไรและมารวมกลุ่มกันเพื่อจะทำอะไร โดยต้องเน้นที่การรวมกันเพื่อสร้างงาน/ อาชีพ และการสร้างรายได้
    - กรรมการต้องเป็นสมาชิกของกลุ่มและต้องมาจากการคัดเลือกของสมาชิกในกลุ่ม
    - มีการจัดทำกติกาหรือกฎระเบียบที่ชัดเจนต้องแต่เริ่มแรกของการรวมกลุ่ม อาทิ กติกาหรือกฎระเบียบในการใช้เงิน กฎระเบียบโครงสร้างคณะกรรมการ กติกาหรือกฎระเบียบในเรื่องที่มาของรายได้ กติกาหรือกฎระเบียบที่ทำขึ้นมานั้นสมาชิกในกลุ่มต้องรับรู้และร่วมกันจัดทำ
    - กิจกรรมกลุ่มหรือตัวผลิตภัณฑ์ต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าจะมีอะไรบ้างแต่สามารถปรับเปลี่ยนได้ถ้าทำไปแล้วเห็นว่ามีปัญหาหรือไม่เหมาะสม โดยกิจกรรมต้องเป็นกิจกรรมที่สร้างรายได้และตัวผลิตภัณฑ์ต้องมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา
    - กองทุน โดยต้องให้มีเงินทุนของกลุ่มเพื่อให้สามารถทำกิจกรรมต่างๆ ได้ ซึ่งเงินทุนของกลุ่มอาจมาจากการลงขันของสมาชิกหรือมาจากการสนับสนุนจากภายนอก

ภาพบรรยากาศการลงพื้นที่

สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่มูลนิธิปิดทองหลังพระฯ

สัมภาษณ์กลุ่มผู้ใช้น้ำและกลุ่มโรงสีข้าว

โรงสีชุมชน

โรงสีชุมชน

สัมภาษณ์กลุ่มปศุสัตว์ กลุ่มปุ๋ย และกลุ่มเมล็ดพันธุ์ข้าว

สัมภาษณ์หัวหน้าการพัฒนาศูนย์ศึกษาพัฒนาชุมชน

<u>ภาคผนวก ฉ.</u> บันทึกประเด็นสำคัญจากการลงพื้นที่ชุมชนบ้านบัว จ.พะเยา วันที่ 14-15 กรกฎาคม 2560

<u>รายชื่อผู้เข้าร่วมสัมภาษณ์</u>

1. **คณะที่ปรึกษาจากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จำนวน 5 ท่าน**
   - ผศ.ดร.อรพรรณ คงมาลัย
   - นายเชิดชอ เชื้อสมบูรณ์
   - ดร.อัญณิฐา ดิษฐานนท์
   - นางสาววิจิตรา มหาวรากร
   - นายพลช มีสัตย์
2. **สำนักงานพัฒนาชุมชน จังหวัดพะเยา จำนวน 3 ท่าน**
   - นายวัฒนา เดียวสุรินทร์ พัฒนาการจังหวัดพะเยา
   - นางณิชพลัฏฐ์ วรรณคำ หัวหน้ากลุ่มงานยุทธศาสตร์การพัฒนาชุมชน
   - นางชมพูนุท ธรรมยา นักวิชาการพัฒนาชุมชนชำนาญการ
3. **ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร(ธ.ก.ส.) สาขา เมืองพะเยา จำนวน 2 ท่าน**
   - นายราชันย์ แก้วประภา ผู้จัดการธ.ก.ส. สาขาเมืองพะเยา
   - นายปราโมทย์ ใจปล้ำ พนักงานบริหารทั่วไป 8
4. **ชุมชนบ้านบัว จำนวน 3 ท่าน**
   - นายบาล บุญก้ำ ผู้ใหญ่บ้าน บ้านบัว
   - นางสาวปฏิมาภรณ์ สองคำชุม สมาชิกกลุ่มโฮมสเตย์
   - นางสุปราณี บ้านตุ่น สมาชิกกลุ่มโฮมสเตย์

<u>ประเด็นสำคัญที่ได้รับจากการสัมภาษณ์</u>

1. สรุปการสัมภาษณ์ ชุมชนบ้านบัว

1.1 สภาพปัญหาของชุมชนบ้านบัวและจุดเริ่มต้นของการรวมกลุ่ม

- บ้านบัวมีพื้นที่ทั้งหมดรวม 3,000 ไร่ แบ่งเป็น ที่อยู่อาศัยและป่าไผ่รวก อย่างละ 500 ไร่ เป็นที่นาและสวน ราว 2,000 ไร่ โดยมีผู้ทำเกษตรกรรม 180 ครัวเรือน จากทั้งหมด 215 ครัวเรือน
- ชุมชนบ้านบัวได้รับรางวัลหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงต้นแบบ ในปี พ.ศ. 2553 รางวัลการบริหารจัดการอ่างเก็บน้ำขนาดเล็ก ในปี พ.ศ. 2554 และรางวัลอื่นๆ อีกมากมาย และขณะนี้ได้พัฒนาให้กลายเป็นหมู่บ้านท่องเที่ยว อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันชุมชนบ้านบัวได้พักการเข้าประกวดในรางวัลต่างๆ แต่จะทำหน้าที่ในการเผยแพร่ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง รวมถึงการทำกิจกรรมส่งเสริมเศรษฐกิจพอเพียงให้แก่หมู่บ้านอื่นๆ
- จุดเริ่มต้นก่อนการเป็นหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงนั้น ได้มีชาวบ้านเข้ามาตั้งถิ่นฐานมาแล้วกว่า 200 ปี ในปัจจุบันมีประชากรอยู่ 215 ครัวเรือน รวมเป็น 763 คน ส่วนใหญ่ทำนาเป็นอาชีพหลัก และมีรายได้เสริมจากการจักสานผลิตภัณฑ์จากไผ่ เช่น สุ่มไก่ เป็นต้น
- ในปี พ.ศ. 2532 เกิดเหตุมีคนในชุมชนบ้านบัวป่วยและมีความจำเป็นต้องการเลือด ผู้ใหญ่บ้านจึงได้ส่งตัวแทนชาวบ้านไปช่วยให้เลือดกว่า 10 คน แต่ในทั้งหมดที่ไปพบว่ามีผู้ที่

สามารถให้เลือดได้เพียงคนเดียว นอกนั้นผลตรวจเลือดพบว่ามีสารพิษตกค้าง จากจุดนี้ทำให้คนในหมู่บ้านเริ่มตระหนักถึงผลกระทบที่เกิดจากการใช้สารเคมีทำนา หลังจากนั้นผู้ใหญ่บ้านได้ประสานกับทางอาสาสมัครสาธารณสุขหมู่บ้านให้ช่วยเข้ามาตรวจเลือดคนในหมู่บ้านทั้งหมด ผลที่พบคือ มีชาวบ้านเพียงร้อยละ 10 เท่านั้น ที่ค่าเลือดปกติ แต่อีกร้อยละ 90 นั้นพบว่าเลือดมีสารพิษปนเปื้อน

- สิ่งนี้จึงกลายเป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้ชุมชนต้องมาทบทวนตัวเองโดยการนำประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นเข้าสู่การประชุมระดับหมู่บ้าน และนำไปสู่การดำเนินโครงการลด ละ เลิก การใช้สารเคมี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2532 – 2540 เพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการทำนาโดยเลิกใช้สารเคมีและมาเริ่มทำนาอินทรีย์แทน
- นอกจากนั้นจากปัญหาดังกล่าว ในปี พ.ศ. 2539 ชาวบ้านบัวได้รวมใจกันน้อมนำเอาปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นหลักในการดำเนินชีวิต โดยในระดับครัวเรือนได้รณรงค์ให้ปลูกพืชพักสวนครัวรั้วกินได้ ปลอดสารพิษ เลี้ยงสัตว์ที่สามารถรับประทานได้ ซึ่งการดำเนินโครงการดังกล่าวเป็นความต้องการของคนในชุมชนและตรงกับหลักการระเบิดจากข้างในขณะเดียวกันยังเน้นการใช้หลักวิชาการเข้ามาช่วย
- จากปัญหาสุขภาพของคนในชุมชนและการร่วมมือร่วมใจกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจึงเป็นจุดเริ่มต้นให้เกิดการรวมกลุ่มกันโดยธรรมชาติของคนในชุมชน

1.2 กลุ่มข้าวอินทรีย์ วิสาหกิจชุมชน โอทอป และสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด

- การทำข้าวอินทรีย์ ได้เริ่มจากการรวมกลุ่มของชาวบ้านเพียง 15 ราย ที่สมัครใจกันเอง โดยมีเนื้อที่นารวมกัน 50 ไร่ และขยายมาจนมีสมาชิก รวม 169 คน โดยในปัจจุบันได้จัดตั้งเป็นสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด
- จุดเริ่มต้นของการทำข้าวอินทรีย์นั้น เกิดขึ้นจากปัญหาด้านสุขภาพของชาวบ้าน ชาวบ้านจึงต้องปรึกษาหารือกัน โดยได้รับคำแนะนำจากผู้เฒ่าในหมู่บ้านที่นำเสนอแนวทางการทำเกษตรกรรมแบบในอดีต จากนั้นชาวบ้านจึงค่อยๆ รับเปลี่ยนวิธีการทำนาโดยมีการพัฒนาองค์ความรู้ให้แก่ชาวบ้านอยู่เสมอโดยการพาไปอบรมศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม
- สำหรับสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด จะมีประธานและคณะกรรมการดำเนินงานของตนเอง โดยจุดเริ่มต้นเกิดจากการจัดตั้งเป็นกลุ่มผลิตข้าวอินทรีย์ และได้พัฒนามาเป็นวิสาหกิจชุมชนและจดทะเบียนเป็นสินค้าโอทอป จนมาจดจัดตั้งเป็นสหกรณ์ตามนโยบายภาครัฐ เพื่อรับซื้อผลผลิตข้าวจากสมาชิก ซึ่งจะรับซื้อผลผลิตในราคาที่สูงกว่าท้องตลาดเพื่อนำมาสีและส่งขาย ทั้งนี้ทางกลุ่มมองว่าการเป็นสหกรณ์จะส่งผลดีต่อการขยายตลาดและเพิ่มความน่าเชื่อถือ
- ทางกลุ่มได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐอย่างต่อเนื่อง อาทิ กรมส่งเสริมการเกษตรได้เข้ามาส่งเสริมในเรื่องของการปรับปรุงดิน การปรับปรุงพันธุ์ข้าว และการอบรมให้ความรู้เรื่องการทำนาแปลงใหญ่ เป็นต้น จนชุมชนสามารถผลิตข้าวหอมมะลิ 105 ได้ดีขึ้น องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) สนับสนุนงบประมาณ จำนวน 200,000 บาท เพื่อมาพัฒนาเครื่องสีข้าวกล้อง โดยกลุ่มได้เข้าไปปรึกษา อบจ. เพื่อขอคำแนะนำ จังหวัดสนบัสนุนเครื่องคัดแยกมาข้าวงบประมาณกว่า 1.6 ล้านบาท และได้รับงบปรัมาณจากผู้ว่าราชการจังหวัด จำนวน 200,000 บาท เพื่อปรับหัวสีข้าว เป็นต้น

- ทางกลุ่มได้รับการสนับสนุนที่ดีจากหน่วยงานต่างๆ เนื่องจากกลุ่มมีความตั้งใจจริงในการทำงานและร่วมมือกันลงมือทำจริงๆ และมีการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เข้ามาพัฒนากระบวนการผลิตต่างๆ อยู่เสมอ โดยหลักการคือ ส่งตัวแนเข้าอบรมความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นกับกลุ่มและให้ตัวแทนเหล่านี้กลับมาขยายถ่ายทอดต่อให้คนในชุมชนได้รับรู้เพื่อให้ทุกคนมีความรู้และสามารถมาช่วยกันพัฒนาต่อยอดงานต่างๆ ของกลุ่มได้
- ในปัจจุบัน บ้านบัวสามารถผลิตข้าวอินทรีย์ได้ราว 500 ตันต่อปี ขายอยู่ที่กิโลกรัมละ 55 – 60 บาท และได้ทำสัญญาซื้อขายข้าวกับมูลนิธิแม่ฟ้าหลวง และข้าวธรรม รวมกันกว่า 100 ตันต่อปี โดยในปี พ.ศ. 2559 มีข้าวที่สีอยู่ประมาณ 110 ตัน ขณะเดียวกันจะพัฒนาบรรจุภัณฑ์ข้าวเพื่อเพิ่มมูลค่า เช่น กล่องข้าวมงคล 9 ประการ ที่นำข้าว 9 ชนิด บรรจุในกล่อง พร้อมทั้งมีการปลุกเสกข้าวร่วมด้วย จึงขายได้ในราคาสูง คือ 199 บาท
- ในด้านการจัดการโรงสีข้าวนั้น จะแบ่งรายได้ให้แก่ผู้รับผิดชอบคนละครึ่งของการเก็บค่าสีข้าว ซึ่งจะมีรายได้ประมาณเดือนละ 20,000 – 30,000 บาท
- ในมิติของการจัดเก็บข้อมูลสำหรับการทำเกษตรกรรมนั้น จะต้องมีการอบรมและรับหนังสือคู่มือบันทึกข้อมูลให้กับสมาชิกสหกรณ์ทุกราย รวมถึงมีคณะกรรมการตรวจแปลง ทำการตรวจสอบอยู่เป็นประจำตามวงรอบ โดยจะบันทึกข้อมูลต่างๆ เช่น ข้อมูลการจัดการดิน ข้อมูลการปลูกข้าว ข้อมูลการดูแล ใส่ปุ๋ย ข้อมูลการเก็บเกี่ยว เป็นต้น เพื่อให้กระบวนการผลิตเป็นไปตามมาตรฐาน

1.3 บทบาทของผู้ใหญ่บ้านและการขับเคลื่อนชุมชนบ้านบัว

- ผู้ใหญ่บ้านซึ่งเป็นผู้นำคนสำคัญมีทักษะและความสามารถในการประสานงานติดต่อกับหน่วยงานภาครัฐต่างๆ เพื่อขอความช่วยเหลือหรือสนับสนุนในเรื่องต่างๆ ที่เน้นความต้องการของชุมชนจริงๆ
- ผู้ใหญ่บ้านได้แบ่งกลุ่มคนในหมู่บ้าน เป็น 4 ใหญ่ได้แก่ 1) กลุ่มหัวไวใจสู้ เป็นกลุ่มนำที่ให้ความร่วมมือในการพัฒนาเป็นอย่างดี มีอยู่ราว ร้อยละ 30 2) กลุ่มปราชญ์ชาวบ้าน 15 คน 3) กลุ่มหัวหน้าคุ้ม 10 คน และ 4) กลุ่มคณะกรรมการหมู่บ้าน 30 คน รวมเป็น 55 คน โดยผู้ใหญ่บ้านจะพูดคุยทำความเข้าใจระหว่างกัน และมอบหมาย กระจายงานและความรับผิดชอบไปยังกลุ่มคนดังกล่าว เพื่อให้ช่วยดำเนินงานร่วมกัน ทั้งนี้สิ่งสำคัญที่ใช้ในการจูงใจให้ร่วมกันทำงานคือการพูดคุยเพื่อให้เกิดความเข้าใจในสิ่งที่จะทำ และประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นร่วมกันในชุมชน
- หลักคิดพื้นฐานในกระบวนการทำงานนั้น จะไม่ตั้งอยู่บนฐานของเรื่องเงิน แต่จะต้องใช้ใจความร่วมมือและความรักบ้านเกิด เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม ซึ่งผู้ใหญ่บ้านหรือทีมงานไม่สามารถดำเนินการได้เองทั้งหมด เพราะสิ่งที่ทำนั้นจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือกันของสมาชิกในหมู่บ้านเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ
- การที่ยึดอิงอยู่กับเรื่องเงินเป็นที่ตั้งสำหรับการดำเนินโครงการต่างๆ นั้น มักไม่เกิดผลสำเร็จหากได้รับการสนับสนุนเงินงบประมารจากหน่วยงานราชการมาก่อน เมื่อดำเนินการแล้วเสร็จก็จะไม่เกิดผลดีต่อชุมชน ซึ่งอาจจะอยู่ได้เพียงระยะสั้นๆ สิ่งที่ควรจะเป็นคือต้องใช้ความต้องการและความร่วมมือร่วมใจกันของคนในหมู่บ้าน ทั้งนี้ สิ่งที่ยากที่สุดเมื่อได้รับรางวัลหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงต้นแบบมาแล้ว คือการรักษาให้คงอยู่ต่อไป

- การดำเนินกจกรรมต่างๆ ในหมู่บ้าน ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากทุกฝ่าย แม้ว่าคนในหมู่บ้านจะมีความแต่กต่างในการประกอบอาชีพกันอยู่บ้าง ผู้ใหญ่บ้านจะบริหารจัดการหมู่บ้านโดยจัดความสามารถคนให้เหมาะสมกับงาน โดยได้ตั้งวิสัยทัศน์ เป้าหมายร่วมกันเอาไว้อย่างจัดเจน
- พระภิกษุในชุมชนบ้านบัวมีบทบาทในการพัฒนาเป็นอย่างมาก โดยเมื่อมีการเทศน์จะสอนในเรื่องของเศรษฐกิจพอเพียง การทำกิจกรรมลดรายจ่าย ซึ่งบ้านบัวใช้วัดเป็นศูนย์กลางหมู่บ้านและใช้เป็นที่ประชุม
- มีการจัดโครงการให้เยาวชนรู้จักการทำนา เพื่อปลูกฝังให้เบาวชนทราบถึงวิถีชีวิตเกษตรกรรมของบรรพบุรุษ และไม่หลงอยู่ในกระแสบริโภคนิยม
- จุดเน้นพื้นฐานคือการพัฒนาด้านคุณภาพชีวิต เพื่อทำให้ชาวบ้านบัวมีสุขภาพที่ดีขึ้น โดยบ้านบัวไม่ได้ประสบปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ เพราะชาวบ้านมีอาชีพเสริมในการทำผลิตภัณฑ์จักสานจาดไผ่รวก โดยผญบ.เชื่อว่า ในปัจจุบันบ้านบัวจะสามารถอยู่รอดได้ด้วยตนเอง หากพื้นที่ข้างนอกเกิดปัญหา เพราะมีอาหารและอาชีพเสริมอย่างมั่นคง
- การจูงใจให้ชาวบ้านเกิดความรู้สึกร่วมในการดำเนินงานนั้น ผู้ใหญ่บ้านเน้นให้ลูกบ้านได้เข้าใจถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้นตามมาหากยังใช้วิถีชีวิตแบบเดิม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในมิติด้านสุขภาพที่ได้รับผลกระทบจากการใช้สารเคมี และใช้เวทีประชาคม ทั้งในระดับคุ้มและระดับหมู่บ้านเพื่อให้เกิดการพูดคุย รับรู้และแสวงหาทางออกของปัญหาร่วมกัน รวมถึงการกำหนดกฎเกณฑ์ขึ้นมาใช้ร่วมกัน เป็นประจำทุกเดือน ทั้งนี้กฎระเบียบอาจแก้ไขได้หากทำให้เกิดการกระทบกระทั่งกันมากเกินไป แต่จะแก้ไขผ่านเวทีประชาคม ซึ่งโดยปกติจะมีผู้เข้าร่วมกว่าร้อยละ 70-80
- การทำให้ชาวบ้านมีจิตสำนึกรับผิดชอบร่วมกันในประโยชน์สาธารณะ เช่น เรื่องการจัดการขยะ จะดำเนินการจูงใจผ่านการทำโครงการผ้าป่าขยะ ให้ชาวบ้านนำขยะมาขาย โดยมีการพูดคุยเป็นกลุ่มย่อยรายคุ้มเพื่อขับเคลื่อนโครงการให้เกิดผลลัพธ์ อีกทั้งการดำเนินกิจกรรมต่างๆ จะทำอย่างต่อเนื่อง ไม่ให้เกิดการทิ้งช่วง รวมถึงมีอสม.ช่วยตรวจสุขอนามัยตามวงรอบในวาระสำคัญต่างๆ โดยจะไม่ตรวจในพื้นที่ตนเอง แต่จะแลกกันตรวจและร่วมกันหาทางพัฒนาด้วยกัน
- กรณีการดำเนินโครงการงดดื่มสุราในงานศพ พบว่ามีชาวบ้านราว ร้อยละ 30 ไม่เห็นด้วยและไม่ยอมปฏิบัติตาม กรณีดังกล่าวเมื่อเกิดงานศพขึ้นในส่วนของชาวบ้านร้อยละ 30 ได้มีการนำสุรามาจัดเลี้ยง ชาวบ้านกลุ่มใหญ่จึงไม่ยอมไปร่วมในงานศพ ทำให้ชาวบ้านกลุ่มน้อยต้องยอมปฏิบัติตาม ทั้งนี้ การทำโครงการงดดื่มสุราในงานศพนั้นเป็นผลมาจากมติของประชาคมหมู่บ้านจึงจำเป็นต้องปฏิบัติตามข้อตกลง ซึ่งทำให้เห็นความเข้มแข้งของชาวบ้านบัว
- การทำหน้าที่ของผู้ใหญ่บ้านเปรียบการทำงานเป็นรถหนึ่งคัน ที่ผู้ใหญ่บ้านและทีมงานเป็นล้อรถยนต์ แต่ชาวบ้านคือผู้นั่งขับถือพวงมาลัย กำหนดทิศทางที่จะไป หากไปได้ดีก็เป็นสิ่งที่ดี แต่หากไปในทิศทางที่แย่ก็จะต้องมาร่วมช่วยกันแก้ไขปัญหา
- การทำงานในหมู่บ้านภายหลังจากการได้รับต่างๆ มากมาย ได้มีหน่วยงานราชการเข้ามาส่งเสริมเป็นจำนวนมาก ผญบ. ได้แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบกลุ่มที่เกิดขึ้นในหมู่บ้านให้แก่บุคคลอื่น และมีการมอบหมายผู้ช่วยผญบ. เป็นผู้ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องตาม

ความรับผิดชอบของหน้าที่หลัก ทั้งนี้กลุ่มต่างๆในหมู่บ้านจะมีประธานและคณะกรรมการที่ไม่ซ้ำกัน

- การประสานกับหน่วยงานราชการนั้น ผู้ใหญ่บ้านสามารถใช้ช่องทางการสนับสนุนได้อย่างถูกต้องเพราะได้เข้าร่วมอบรมในโครงการ SMART LEADER ของกรมการพัฒนาชุมชน รวมถึงได้รับคำแนะนำจากการสอบถามภาระหน้าที่ของหน่วยงานราชการ เช่น ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนได้ช่วยพัฒนาด้านการสานสุ่มไก่ กรมการพัฒนาชุมชน (พช.) ช่วยด้านการใช้วิถีชีวิตพัฒนาแพ็คเกจผลิตภัณฑ์ เป็นต้น โดยหน่วยงานหลักที่เข้ามาทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงหลักคือ พช. ขณะที่ในด้านการเกษตร จะเป็นหน่วยงานทั้ง สำนักงานเกษตรจังหวัด ประมง และปศุสัตว์ เพื่อเสริมความรู้ให้แก่ชาวบ้าน ด้านการตลาด จะเป็นหน่วยงานของกระทรวงพาณิชย์ นอกจากนี้ยังมีองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา ที่เข้ามาให้การสนับสนุนเป็นอย่างมาก
- การดำเนินงานของชุมชนบ้านบัว ในระยะแรกจะเป็นไปในรูปแบบช่วยเหลือตัวเอง เมื่อสามารถเดินได้และอยู่รอดด้วยตนเอง จะมีหน่วยงานต่างๆ เข่ามาให้การสนับสนุนเป็นจำนวนมาก เทียบได้กับทีมฟุตบอล หากเล่นดีมีผลงาน จะได้รับสปอนเซอร์เป็นจำนวนมาก
- การศึกษาอบรมจากแหล่งต่างๆ จะนำมาปรับใช้กับชุนชนบ้านบัว ขณะเดียวกันจะสนับสนุนให้ลูกบ้านได้ไปศึกษาอบรม โดยจะพิจารรนาจากความถนัดและความเหมาะสม โดยจะมีเงื่อนไขให้ผู้ที่ได้ไปอบรมนั้นต้องมีความจริงจังในการใฝ่หาความรู้และนำความรู้ชุดที่ได้กลับมาขยายต่อไปยังคนในชุมชนอีก 2 เท่า และขยายต่อเนื่องไปเรื่อยๆ
- ปัจจุบันวิถีชีวิตของชุนชนบ้านบัวได้ย้อนกลับไปสู่อดีตที่เคยเป็น และในเดือนกรกรฎาคม 2560 ทางผู้ใหญ่บ้านจะสร้างสะพานไม้ไผ่ นอกจากนี้ยังจะจัดกิจกรรมการทำบุญสู่ขวัญข้าวเพื่อย้อนไปสู่วิถีในอดีต รวมถึงการจัดกิจจกรมให้นักศึกษา เด็กเยาวชน มารู้จักการทำนา ขณะเดียวกันก็นำชาวบ้านไปแสวงหาความรู้ อบรมในมหาวิทยาลัย
- สำหรับคนในชุมชนบ้านบัวมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น โดยในมิติของหนี้สิน พบว่า หนี้ของชาวบ้านบัวเป็นหนี้ที่ดี การชำระหนี้คืนกองทุนหมู่บ้านไม่ประสบปัญหา ทั้งนี้เงินในกองทุนหมู่บ้านของชุนชนบ้านบัวมีอยู่ 3,000,000 บาท โดยจะคิดดอบเบี้ยเงินกู้ที่ร้อยละ 6 เมื่อมีกำไรส่วนต่างจะนำเงินมาปันผลให้แก่สมาชิก รวมถึงการจัดสรรทำกิจกรรมสาธารณประโยชน์ กิจกรรมต้านยาเสพย์ติด เป็นต้น และกรรมการจะได้ค่าตอบแทนร้อยละ 20 ของกำไรสุทธิ ขณะที่ดอกเบี้ยเงินฝากจะได้อยู่ที่ ร้อยละ 4

1.4 กิจกรรมจักสานผลิตภัณฑ์จากไม่ไผ่และโฮมสเตย์

- สำหรับการทำผลิตภัณฑ์จักสานจากไผ่รวก ในอดีตได้ขายเพียงลำไม้ไผ่ คิดเป็นมูลค่า 10-15 บาท แต่ได้นำมาจักสาน แปรรูปเป็นเข่ง หรือสุ่มไก่ ซึ่งไม้ไผ่หนึ่งลำสามารถขายได้ถึง 90-100 บาท ทำให้เกิดการเพิ่มมูลค่าวัตถุดิบที่มีอยู่ และมีตลาดรองรับทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ เช่น เมียนมา ลาว จีน เชียงใหม่ ลำพูน เป็นต้น
- จุดเด่นของการทำเข่งหรือสุ่มไก่ของบ้านบัวนั้น คือการมีวัตถุดิบอยู่ในพื้นที่ โดยก่อนหน้านี้บ้านบัวทำคือส่งวัตถุดิบไปขายให้จังหวัดสุโขทัย แต่ต่อมาชาวบ้านก็มาร่วมกันคิดว่าแทนที่จะส่งไม้ไผ่ไปขายทำไมพวกเราไม่นำไผ่มาแปรรูปแล้วขายเป็นผลิตภัณฑ์เอง หลังจากนั้นจึงหยุดขายไผ่แต่นำไผ่มาแปรรูปเป็นเข่งและสุ่มไก่เพื่อขายแทน

- ไผ่ที่ใช้จะเป็นพันธุ์ไผ่รวก ซึ่งเกิดขึ้นจากการปลูกมาตั้งแต่บรรพบุรุษในพื้นที่ สปก. โดยชาวบ้านจะไปตัดใช้ตามสิทธิ์ที่มีในที่ดินสปก. และไม่พบว่ามีปัญหาแม้จะไม่มีการปักรั้วแต่อย่างใด โดยข้อตกลงการใช้ประโยชน์ที่เกิดขึ้นนั้นจะเป็นไปตามคำบอกกล่าวของคนรุ่นก่อนหน้า อีกทั้งคนในหมู่บ้านยังมีความรักสามัคคีระหว่างกัน
- สำหรับการจัดทำโอมสเตย์นั้น จะเริ่มมาจากจุดเล็กๆ ก่อนที่จะไปสู่จุดใหญ่ ซึ่งชุนชนบ้านบัวมีคณะมาศึกษาดูงานเป็นจำนวนมาก ชาวบ้านในชุมชนบ้านบัวทั้งหมดจะได้รับเงินครัวเรือนละ 1 บาท ต่อหนึ่งคณะที่เข้ามาศึกษาดูงาน นอกจากนั้นชาวบ้านยังมีรายได้ในการนำสินค้ามาขายคณะที่มาศึกษาดูงาน รวมถึงรายได้จากกลุ่มทำอาหารให้กับคณะศึกษาดูงาน
- จุดเริ่มต้นของการจัดทำโฮมสเตย์นั้น เริ่มจากความคิดริเริ่มของคนในชุมชนเองเมื่อปี พ.ศ. 2554 เนื่องจากรองรับกลุ่มที่เข้ามาศึกษาดูงานในชุมชนบ้านบัว โดยมีการประชุมร่วมกันเพื่อดำเนินการ ในระยะแรกมีผู้เข้าร่วม รวมมีโฮมสเตย์ 25 หลัง ซึ่งส่วนมากจะเป็นเจ้าของบ้านเพียงคนเดียวที่อาศัยอยู่ในบ้านที่ทำโฮมสเตย์ สามารถรองรับได้ราว 100 คน แต่ในปัจจุบันเหลือดำเนินการอยู่ 15 หลัง ทั้งนี้ มีหน่วยงานสาธารณสุขเข้ามาทำการตรวจมาตรฐานเป็นประจำทุก 3 ปี
- ราคาการเข้าพักโฮมสเตย์ คิดอยู่ที่ คนละ 200 บาท โดยจากจำนวนดังกล่าวจะหักเข้ากองกลาง20 บาท หากรับอาหารเช้าจะต้องเพิ่มอีก 50 บาท สำหรับการจัดลำดับโฮมสเตย์ที่จะเข้าพักนั้น จะมีการแบ่งผู้เข้าพักตามลำดับและจำนวนที่สามารถรองรับได้ หมุนเวียนไปตามลำดับของสมาชิกกลุ่ม ทั้งนี้ค่าธรรมเนียมที่เก็บเข้ากองกลางนี้จะนำไปเพื่อใช้ในค่าใช้จ่ายของกลุ่ม และนำไปใช้เพื่อการศึกษาดูงาน สำหรับนำกลับมาพัฒนากลุ่มของตนเอง
- เจ้าของโฮมสเตย์ส่วนใหญ่ยังคงมีอาชีพหลักเป็นการทำนา สานผลิตภัณฑ์จากไม้ไผ่ อีกทั้งในปัจจุบันกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่เป็นรุ่นลูกหลานเริ่มกลับเข้ามาอยู่ในหมู่บ้านมากขึ้นซึ่งมีส่วนช่วยให้สามารถต่อยอดการทำงานได้
- การเข้าพักอาศัยในโฮมสเตย์ ผู้เข้ามาใช้บริหารส่วนใหญ่จะเข้ามาพักเพื่อมาศึกษาดูงานในชุมชน ซึ่งจะมีฐานเรียนรู้ ส่วนมากจะเป็นหน่วยงานราชการ โดยจะมีกลุ่มสตรีที่มีความสามารถด้านการทำอาหาร สามารถจัดทำข้าวกล่องให้ได้ นอกจากนี้จะมีนักท่องเที่ยวจำนวนหนึ่งมาพักเพื่อทำกิจกรรมเดินขึ้นเขาในช่วงฤดูหนาว โดยเฉลี่ยมีผู้เข้าพักราวปีละ 100 คน
- การเลือกประธานกลุ่มโฮมสเตย์ สมาชิกกลุ่มจะเป็นผู้เลือกกันเอง รวมถึงมีการตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน และจะมีการประชุมเป็นประจำ ราว 2 ครั้งต่อปี
- หน่วยงานที่เข้ามาช่วยสนับสนุนการทำโฮมสเตย์ อาทิ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงการท่องเที่ยงและกีฬา กระทรวงอุตสาหกรรม องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านตุ่น รวมถึงสถาบันการศึกษา เช่น ม. พะเยา ม.ราชภัฏเชียงราย เป็นต้น ซึ่งส่วนใหญ่จะสนับสนุนด้านการพาไปศึกษาดูงาน

2. การสัมภาษณ์ สำนักงานพัฒนาชุมชน จังหวัดพะเยา นายวัฒนา เดียวสุรินทร์ พัฒนาการจังหวัดพะเยา นางณิชพลัฏฐ์ วรรณคำ หัวหน้ากลุ่มงานยุทธศาสตร์การพัฒนาชุมชน และนางชมพูนุท ธรรมยา นักวิชาการพัฒนาชุมชนชำนาญการ

2.1 การทำหน้าที่ในการส่งเสริมชุมชนของพช.

- ในช่วงที่นายไมตรี อินทุสุต มาดำรงตำแหน่งเป็นผู้ว่าราชการจังหวัดพะเยา ได้ให้ความสำคัญต่อการขับเคลื่อนงานด้านเศรษฐกิจพอเพียงเป็นอย่างมาก โดยมีการใช้เวทีการบูรณาการงบประมาณ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปี พ.ศ. 2555 ได้มีการขับเคลื่อนผ่านโครงการจัดทำบัญชีครัวเรือนขยายไปทั่วทุกหมู่บ้านในจังหวัด
- ทางมูลนิธิปิดทองหลังพระได้สนับสนุนงบประมาณ ราวปีละ 50,000 บาท เพื่อมาดำเนินกิจกรรม และทางสำนักงานพัฒนาชุมชนได้รับมอบหมายจากผู้ว่าราชการจังหวัดให้เป็นแม่งานในการขับเคลื่อนงาน การส่งเสริมอาชีพแก่ประชาชน จึงได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากจังหวัดเป็นประจำทุกปี ราว 1 ล้านบาท
- การดำเนินงานของ พช. จะเริ่มจากการจัดเวทีประชาคมเพื่อทำแผนหมู่บ้าน ซึ่งจะต้องมีความสอดคล้องกับแผนพัฒนาชนบทเชิงพื้นที่ประยุกต์ตามพระราชดำริ (พชร.) โดยจะมีการปรับปรุงเป็นประจำทุกปี ขณะเดียวกันจะเสนอแผนดังกล่าวไปยังกรมการพัฒนาชุมชนทราบเพื่อการได้รับสนุนสนุนงบประมาณ อีกทั้งจะส่งแผนหมู่บ้านไปยังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและสำนักงานพช. ระดับจังหวัดทราบตามลำดับชั้น เพื่อดำเนินงานตามความเหมาะสม
- กลไกสำคัญในการดำเนินงานมีจุดเริ่มต้นจากการแต่งตั้งให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นประธานคณะกรรมการ ไล่เรียงไปตามลำดับจากคณะกรรมการชุดใหญ่ในระดับจังหวัด อำเภอ ตำบลและหมู่บ้าน เพื่อให้มีความสอดคล้องกัน ขณะเดียวกันยังมีการตั้งคณะทำงานแบ่งตามมิติของหลักการทรงงานของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชการที่ 9 ซึ่งประกอบด้วย มิติน้ำ มิติดิน มิติการเกษตร มิติพลังงาน มิติป่าไม้และมิติสิ่งแวดล้อม
- ในอดีตทางพัฒนาการอำเภอได้เข้าไปจัดทำกระบวนการแผนชุมชน โดยเริ่มคัดเลือกจากหมู่บ้านเป้าหมายซึ่งบ้านบัวได้เป็นหนึ่งในหมู่บ้านที่ถูกคัดเลือกนั้น ซึ่งจะเน้นการจัดทำวเทีพูดคุยเพื่อให้พบปัญหาและความต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งจะเป็นการระเบิดจากข้างใน โดยมีข้อมูลภาครัฐตัวอื่นๆ เป็นส่วนประกอบ
- ในเวทีพูดคุยจะพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นในหมู่บ้าน เช่น เมื่อเกิดปัญหาขึ้นจะต้องช่วยกันสืบหาสาเหตุ โดยไม่ใช่เป็นการให้ข้าราชการไปบอก แต่ชาวบ้านจะต้องคิดพิจารณากันเอง เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาด้วยตนเองก่อนในระดับแรก หากมีส่วนที่เกินกำลังของชาวบ้านที่จะแก้ไขได้เองจึงจะเป็นหน้าที่ของภาครัฐเข้าไปดำเนินการ
- การส่งเสริมของพช. และหน่วยงานต่างๆ ของภาครัฐ ในกรณีบ้านบัวเป็นการดำเนินงานในลักษณะที่ช่วยเติมเต็มทำให้เกิดความชัดเจนมากยิ่งขึ้นบนพื้นฐานที่บ้านบัวมีอยู่แล้วแต่เดิม อีกทั้งในปี พ.ศ. 2559 ทางจังหวัดพะเยา ได้ประกาศให้การขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียงเป็นวาระของจังหวัด ซึ่งในภาคปฏิบัติคือทุกหมู่บ้านในจังหวัดจะต้องเป็นหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงทั้งหมด จึงทำให้บ้านบัวเป็นแหล่งเรียนรู้ตัวอย่าง โดยที่ไม่จำเป็นจะต้องเดินทางไปศึกษาในจังหวัดอื่น
- รายได้เฉลี่ยของจังหวัดพะเยา อยู่ที่ประมาณ 67,000 บาท โดยสินค้าเกษตรที่สำคัญ คือ ข้าวหอมมะลิ 105 ลิ้นจี่ และลำไย
- พะเยาเป็นจังหวัดทางผ่าน ที่นักท่องเที่ยวไม่ได้มีความตั้งใจจะต้องเดินทางมา ทำให้ขายอะไรไม่ได้มากนัก แต่พะเยาเป็นจังหวัดที่มีความพอเพียงอยู่ในวิถีชีวิต ในขณะเดียวกันในด้าน

ธรรมชาติ พบว่ามีความอุดมสมบูรณ์ ส่วนประชาชนโดยมากแม้ว่าจะไม่ร่ำรวยมากนัก แต่ไม่ใช่ว่าเป็นคนจน และจะมีความประหยัด ไม่ฟุ้งเฟ้อ

- การรวมกลุ่มที่เกิดขึ้นของจังหวัดพะเยาส่วนใหญ่จะเป็นในรูปแบบของสหกรณ์ โดยมีหน่วยงานภาครัฐเข้าไปทำหน้าที่ในการวางระบบ อีกทั้งมีปัจจัยเกื้อหนุนด้านชาติพันธุ์ในการเป็นคนเมือง ไทยลื้อเช่นเดียวกัน หรือความเป็นคนในครอบครัวเดียวกัน
- การให้ความสนับสนุนแก่หมู่บ้านต่างๆ ของพช. จะตั้งอยู่บนฐานความต้องการของคนในชุมชนเองเป็นหลักซึ่งจำเป็นจะต้องเกิดขึ้นในลักษณะของการระเบิดจากข้างในตามแนวพระราชดำริ แม้ว่าหน่วยงานจะต้องเข้าไปทำการส่งเสริมหมู่บ้านที่ไม่ได้มีความต้องการ แต่มีความจำเป็นจะต้องไป จะทำเพียงแค่เท่าที่จะทำได้ โดยในปัจจุบันได้พยายามส่งเสริมให้เกิดหมู่บ้านตัวอย่างในทุกตำบล อย่างน้อยตำบลละ 1 แห่ง
- สำหรับสินค้าข้าว ในฐานะที่มาจดทะเบียนเป็นสินค้าโอทอป ทางพช. จะมีการส่งเสริมในเรื่องการยกระดับมาตรฐานสินค้า เพื่อให้ง่ายต่อการขาย รวมถึงเชื่อมโยงกับทางพาณิชย์จังหวัดและบริษัทประชารัฐรักษามัคคี จ.พะเยา เพื่อช่วยในเรื่องช่องทางในการขายสินค้า นอกจากนี้ยังมีหน่วยงานอื่น เช่น อุตสาหกรรมจังหวัด เพื่อดูเรื่องมาตรฐาน เป็นต้น ทั้งนี้กระบวนการช่วยเหลือที่เกิดขึ้นจะเป็นไปตามกลไกของคณะกรรมการที่มีอยู่
- การเพิ่มช่องทางการตลาดตามกลไกภาครัฐที่มีอยู่นั้น ทำให้เกิดความต้องการเพิ่มสูงขึ้น จึงทำให้ต้องผลิตสินค้ามากขึ้นซึ่งจะต้องมีการยกระดับมาตรฐานของสินค้าไปด้วย ส่งผลให้ชาวบ้านมีรายได้เพิ่มสูงขึ้น ขณะเดียวกันการรวมกลุ่มจะมีคนเข้ามาร่วมมากขึ้น
- การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ทางพช. ไม่ต้องการให้ทำเป็นธุรกิจมากจนเกินไป เพราะจะทำให้กระทบความสัมพันธ์เชิงวัฒนธรรมของชุมชนท้องถิ่นมากจนเกินไปจนอาจสูญเสียอัตลักษณ์ ซึ่งในกรณีของจ.พะเยา มีการทำงานแบบมีส่วนร่วมจนกลายเป็นวัฒนธรรม
- ปัจจุบัน นโยบายของจ.พะเยา มีเป้าหมายไปสู่การเป็นเมืองเพื่อสุขภาพ เพราะมีปัจจัยที่โดดเด่นในหลายมิติ ทั้งในด้านธรรมชาติ สภาพภูมิอากาศ และความเป็นมิตรของชาวพะเยา ทั้งนี้ความเจริญอาจไม่ใช่คำตอบที่ต้องการ

2.2 การดำเนินงานส่งเสริมของพช.ในพื้นที่บ้านบัว

- บ้านบัว เป็นหมู่บ้านต้นแบบเศรษกิจพอเพียงของจังหวัดพะเยา เมื่อปี 2553 ทางสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ กปร. จัดการประกวด ทางบ้านบัวได้รับรางวัลชนะเลิศอันดับที่ 1 กลายเป็นหมู่บ้านตัวอย่างในการดำเนินตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง
- พช. ได้ยกระดับบ้านบัวให้เป็นศูนย์เรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียง โดยมีผู้ใหญ่บ้านบาลเป็นผู้บรรยายหลัก และนำไปสู่ฐานการเรียนรู้ต่างๆ รวมถึงกิจกรรมทางการเกษตร ซึ่งมีทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชนเข้ามาศึกษาดูงานเป็นจำนวนมาก โดยในปี พ.ศ. 2559 มีกว่า 800 คณะที่เข้าไปศึกษาดูงานที่บ้านบัว ทั้งนี้ฐานการเรียนรู้เกิดจากความสามารถและความต้องการของชาวบ้านเอง
- เริ่มแรกจากการทำแผนชุมชน พบว่า พื้นฐานบ้านบัวมีที่ตั้งอยู่ในบริเวณชายของของอำเภอเมือง โดยส่วนมากคนในหมู่บ้านจะเดินทางเข้ามาทำงานในเขตเมือง ทำให้เกิดปัญหาการมีแรงงานไม่มากนัก อีกทั้งยังมีรายได้ที่อยู่ในระดับต่ำ

- เดิมบ้านบัวได้มีอาชีพหลักในการเลี้ยงวัว ซึ่งมีความจำเป็นจะต้องใช้เงินทุนจำนวนมากในการลงทุน เมื่อพิจารณาถึงภูมิปัญญาที่มีอยู่เดิม พบว่าบ้านบัวมีปราชญ์ชาวบ้านที่มีความรู้ด้านการจักสานไผ่
- ในอดีตบ้านบัว เป็นหมู่บ้านทั่วไป แต่เมื่อได้ประสบปัญหา กรณีที่มีคนในหมู่ป่วยและมีความจำเป็นต้องรับการบริจาคเลือด ซึ่งคนในหมู่บ้านได้รวมตัวกันไปบริจาคเลือดให้ผู้ป่วย ผลปรากฏว่าเมื่อแพทย์ได้ทำการเจาะเลือดชาวบ้านดังกล่าว กลับพบว่า เลือดของชาวบ้านส่วนใหญ่พบสารพิษตกค้างทำให้ไม่สามารถบริจาคเลือดให้แก่ผู้ป่วยได้
- จากปัญหาที่เกิดขึ้น ชาวบ้านบัวได้ปรึกหารือกันเพื่อดำเนินชีวิตตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง โดยย้อนกลับมาพิจารณาในจุดด้านอาหารการกิน ซึ่งมุ่งไปสู่การลดใช้สารเคมีในการทำเกษตรกรรม
- ปัจจุบัน ชาวบ้านบัวจะปลูกทุกอย่างที่กิน และกินทุกอย่างที่ปลูก โดยลดการใช้สารเคมี และหันมาใช้ปุ๋ยอินทรีย์ซึ่งทำเอง อีกทั้งในขณะนี้ชาวบ้านบัวสามารถประกาศได้ว่า ข้าวของบ้านบัวเป็นสินค้าออร์แกนิค ไทยแลนด์ โดยดำเนินมาแล้วกว่า 8 ปี
- เมื่อบ้านบัวเริ่มทำข้าวปลอดสารพิษ ทางพช. ได้เข้าไปประเมินดูเพื่อหาทางสนับสนุน และได้จดเป็นสินค้าโอทอปในระดับ 4-5 ดาว ปัญหาต่อมาพบว่า สินค้าข้าวที่เป็นสินค้าออร์แกนิคซึ่งมีราคาขายที่สูง ราว 60 บาทต่อกิโลกรัม ทำให้สินค้าขายได้ไม่หมดตามความสามารถที่ผลิตได้ราว 30-40 ตันข้าวสาร พช. จึงประสานให้เข้าสู่โครงการของบริษัทประชารัฐรักสามัคคีประเทศไทย จ.พะเยา เพื่อช่วยให้ข้าวของบ้านบัวขายได้ในราคาดีและสามารถจขายหมดได้ โดยผลปรากฏว่าทางมหาวิทยาลัยพะเยาและกรมสวัสดิการคุ้มครองแรงงาน ได้เข้ามาทำข้อตกลงรับซื้อข้าว ซึ่งจะทำให้บ้านบัวสามารถขายข้าวได้หมด
- บ้านบัว เป็นชุมชนที่เข้มแข็ง นอกเหนือจากเรื่องข้าวปลอดสารพิษ เป็นพื้นที่ต้นน้ำที่มีความบริสุทธิ์ รวมถึงมีป่าชุมชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีไผ่จำนวนมาก แต่จะมีการตกลงในการตัดต้นไผ่ในพื้นที่ซึ่งไม่ใช่พื้นที่อนุรักษ์ เพื่อนำไปขาย ซึ่งในอดีตได้ขายเป็นต้นได้ราคาราว 5-10 บาท แต่ปัจจุบันได้นำมาสานเป็นเข่ง ทำให้ได้ราคาที่เพิ่มสูงขึ้น เป็นกว่า 80 บาท ต่อไม้ไผ่ 1 ลำ
- บ้านบัว ได้มีการประสานงานกับหน่วยงานราชกาต่างๆ ซึ่งทำให้ได้รับการสนับสนุนเป็นอย่างดี เช่น การสร้างโรงสีข้าว เครื่องคัดเมล็ดข้าว เครื่องซีล ด้านการตลาด เป็นต้น เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์แบบ
- คนในบ้านบัวมีจุดร่วมทางเศรษฐกิจด้วยกัน รวมถึงการเป็นคนเมืองเช่นเดียวกัน จึงทำให้เกิดความรักสามัคคี ทำให้การรวมกลุ่มที่ตั้งอยู่บนฐานของผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจที่มีความพอเพียง มีการกระจายรายได้เพิ่มมากขึ้นไม่ใช่เพียงผู้นำกลุ่มแต่อย่างเดียวที่ได้ประโยชน์
- กลุ่มของทางบ้านบัว ได้ยกระดับตัวเองจากการเป็นกลุ่มขึ้นมาเป็นวิสาหกิจชุมชน และมีการจัดตั้งเป็นสหกรณ์ โดยทำธุรกิจเกี่ยวกับข้าว รวมถึงมีการจดทะเบียนเป็นสินค้าโอทอป เพื่อเพิ่มช่องทางในการตลาด รวมถึงเข้าร่วมในโครงการภาครัฐต่างๆ

2.3 หมู่บ้านท่องเที่ยวเชิงเศรษฐกิจพอเพียง

- ปัจจุบันบ้านบัว ยังเป็นหมู่บ้านท่องเที่ยวเชิงเศรษฐกิจพอเพียง เนื่องจากพช. ได้เข้าไปส่งเสริมเรื่องการทำโฮมสเตย์ เพราะจากสาเหตุที่บ้านบัวมีคณะศึกษาดูงานเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะในกรณีของคณะที่ต้องอบรมเป็นเวลา 2-3 วัน ซึ่งมีความจำเป็นจะต้องมีอาหารและที่พัก เช่น

ในกรณีของลูกค้าธ.ก.ส. ดังนั้นจึงส่งเสริมการทำโฮมสเตย์ ซึ่งทำให้ชาวบ้านบัวเกิดรายได้มากขึ้น

- ในกรณีโฮมสเตย์ของบ้านบัว เป็นผลมาจากการที่บ้านบัวได้รับรางวัลต่างๆ เป็นจำนวนมาก ซึ่งเมื่อมีผู้สนใจเข้ามาศึกษาความรู้ จะมีการจัดทำในรูปแบบของธุรกิจสำหรับจัดการเกี่ยวกับการเข้ามาศึกษาดูงาน จึงทำให้เกิดโอกาสในการจัดทำโฮมสเตย์ ซึ่งอาจเรียกว่า “หมู่บ้านการท่องเที่ยวเชิงเศรษฐกิจพอเพียง”

3. การสัมภาษณ์ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร(ธ.ก.ส.) สาขา เมืองพะเยา

นายราชันย์ แก้วประภา ผู้จัดการธ.ก.ส. สาขาเมืองพะเยา และนายปราโมทย์ ใจปล้ำ พนักงานบริหารทั่วไป 8

3.1 การดำเนินงานส่งเสริมของธ.ก.ส.

- งานพัฒนาของธ.ก.ส.นั้น มองว่าเป็นเรื่องของประสบการณ์ของสาขาและตัวบุคคลมีความสำคัญ สำหรับตนเองจะพิจารณาการรวมกลุ่ม โดยเริ่มจากการสำรวจกลุ่มและวิเคราะห์ศักยภาพของชุมชน ซึ่งจะดำเนินงานร่วมกับชุมชนเพื่อให้เกิดการต่อยอดงานการพัฒนา รวมถึงจะต้องตรงกับความต้องของชุมชน บนพื้นฐานองคืความรู้ที่ชุมชนนั้นมีอยู่
- ปัจจุบันธ.ก.ส. จะมีทีมงานสนับสนุนในระดับจังหวัด เพื่อเข้ามาช่วยสาขาต่างๆ ซึ่งเป็นทีมที่ได้รับการฝึกฝนมาโดยตรง
- สำหรับธ.ก.ส. สาขา เมืองพะเยา จะมีพื้นที่ดูแล รวม 124 ชุมชน โดยบ้านบัว เป็นหนึ่งในหมู่บ้านต้นแบบ ซึ่งจะมีงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานมาจากส่วนกลางเพื่อส่งเสริมด้านการพัฒนาและการเรียนรู้ ทั้งนี้ในอดีตมีงบประมาณสนับสนุนมาเป็นจำนวนมาก แต่ในปัจจุบันเหลือเพียง 7,000 บาท ต่อชุมชน โดยจะขึ้นอยู่กับความต้องการของชุมชน
- การพัฒนากลุ่มต่างๆ นั้น เห็นว่า ชาวบ้านอาจคิดถึงการสนับสนุนจากธ.ก.ส. เป็นลำดับแรกๆ เพราะมีงบประมาณจำนวนหนึ่งที่ธ.ก.ส. สามารถสนับสนุนได้ โดยหมายรวมถึงการช่วยเหลือในด้านต่างๆที่ไม่ใช่ตัวเงิน
- การเข้าไปทำหน้าที่ส่งเสริมในชุมชน ทางธ.ก.ส. จะสามารถพูดข้อมูลทางวิชาการได้เพียงครั้งแรกๆ ที่เข้าไป แต่หลังจากนั้นจะต้องพูดในเรื่องง่ายๆที่ชาวบ้านสามารถเข้าถึงและเข้าใจได้ง่าย
- ธ.ก.ส. จะเข้าร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของชุมชน ทั้งในกิจกรรมที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ นอกจากนี้ธ.ก.ส. จะมีการประชุมร่วมกับผู้ใหญ่บ้านที่จะมีการประชุมอย่างเป็นทางการกับอำเภอเป็นประจำทุกเดือนเพื่อรับทราบข้อมูลนโยบายของรัฐบาล
- ธ.ก.ส. มีการจัดหลักสูตรพัฒนาผู้นำชุมชนต้นแบบซึ่งจะจัดขึ้นเป็นประจำทุกปี โดยผู้เข้าอบรมอาจเป็นคนเดิมหรือเป็นคนใหม่ที่ยังไม่เคยเข้าอบรม เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน สำหรับการเข้าศึกษาอบรมนั้นจะช่วยให้ผู้นำสามารถมีมุมมอง ความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับใช้กับพื้นที่
- การทำงานในพื้นที่ของหน่วยงานต่างๆ นั้น จะมีเป้าหมายตามพันธกิจของหน่วยงาน ดดยในกรรีที่พื้นที่ใดที่เป็นเป้าหมายร่วมกัน จะดำเนินงานบูรณาการร่วมกัน ซึ่งในกรณีชุมชนบ้านบัวมีการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ เป็นอย่างดี โดยจะประสานงานกันในลักษณะ

ความสัมพันธ์ส่วนตัว ซึ่งหัวหน้าส่วนราชการต่างๆ จะมีการพบปะหารือกันเป็นประจำในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการทำให้ง่ายต่อการร่วมมือกันทำงานโดยเฉพาะในระดับอำเภอ

3.2 การคัดเลือกชุมชนเป้าหมายและกระบวนการในการรวมกลุ่ม

- สำหรับการคัดเลือกชุมชนเป้าหมายในการสนับสนุนจากธ.ก.ส. จะพิจารณาความพร้อมของชุมชนเป็นลำดับแรก โดยพนักงานที่รับผิดชอบในพื้นที่จะเป็นผู้เสนอมาก่อน หลังจากนั้นจะมีการกำหนดเป้าหมายชุมชนว่าจะไปที่ใด โดยเมื่อเข้าไปในชุมชนและจัดกิจกรรม จะพิจารณาความพร้อมว่า คนในชุมชนดังกล่าวนั้นมีความพร้อมที่จะเข้าร่วมกับธ.ก.ส. มากน้อยเพียงใด
- ความพร้อมที่พิจารณานั้นจะเริ่มจากเจ้าหน้าที่ธ.ก.ส. เข้าไปจุดประกายแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อให้ทราบถึงความหมาย ปรัชญาและเป้าหมาย ซึ่งจะดูว่าคนในชุมชนมีความพร้อมที่จะดำเนินตามหรือไม่ หากไม่พร้อมจะไม่ดำเนินการส่งเสริมต่อไป โดยจะวัดจากความสนใจของคนในชุมชน
- การเริ่มชักชวนโดยการพูดคุยหลักเศรษฐกิจพอพียงจะชี้ให้เห็นอย่างเป็นเหตุเป็นผลว่าเมื่อดำเนินตามแล้วจะเกิดประโยชน์อะไรขึ้นในชุมชน รวมถึงการพูดคุยประวัติศาสตร์ความเป็นมาของปัญหาที่เกิดขึ้นในบ้านเมืองโดยเฉพาะการติดกับดักของสังคมยุคใหม่
- ข้อมูลที่จะต้องทราบเบื้องต้นก่อนเข้าไปในพื้นที่คือข้อมูลการประกอบอาชีพของคนในชุมชน เช่นในกรณีบ้านบัวเคยปลูกใบยาสูบซึ่งมีการใช้สารพิษจำนวนมาก ทาง ธ.ก.ส. จึงได้ชี้ให้เห็นถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นกับสุขภาพของคนในชุมชน
- การดำเนินงานส่งเสริมให้เกิดชุมชนต้นแบบนั้น ธ.ก.ส. มีหน่วยงานเครือข่าย เช่น หน่วยงานของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงสาธารณสุข เป็นต้น โดยจะขอความร่วมมือไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- สำหรับกรณีบ้านบัวได้ประสานกับทางสาธารณสุขเพื่อตรวจเลือดคนในหมู่บ้านซึ่งพบว่าชาวบ้านกว่า ร้อยละ 80 มีสารพิษตกค้างในเลือด นำไปสู่การชักชวนให้ลด ละ การใช้สารเคมี
- ปัจจัยในการรวมกลุ่มที่สำคัญประการหนึ่ง คือ ตัวผู้นำในชุมชน เช่น ผู้ใหญ่บ้าน หรือผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้านหรืออาจเป็นผู้นำในท้องถิ่นที่มีความโดดเด่น โดยเจ้าหน้าที่ของธ.ก.ส. ที่รับผิดชอบพื้นที่จะทราบข้อมูลของผู้นำทั้งในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการอยู่แล้ว
- เมื่อเปิดกิจกรรมเริ่มแรกจะมีการเปิดให้มีการสมัครเข้ามาร่วม ซึ่งจะต้องเป็นความสนใจของคนในชุมชน โดยธ.ก.ส. จะทำหน้าที่จุดประกาย สร้างความเข้าใจร่วมกัน เพื่อให้เกิดการศึกษาชุมชนร่วมกัน
- ปัจจัยเรื่อความสามัคคีของคนในชุมชน เป็นสิ่งที่ธ.ก.ส. ให้ความสำคัญ เมื่อคนในชุมชนมีความสนใจและอยากเข้าร่วมกิจกรรม
- ในกรณีการสมัครเข้าเป็นชุมชนต้นแบบเศรษฐกิจพอเพียงของธ.ก.ส. โดย ธ.ก.ส. จะเน้นส่งเสริมเฉพาะจุด รวมถึงย้ำว่าชุมชนที่สมัครเข้ามานั้นจะต้องเป็นชุมชนต้นแบบ ทั้งนี้เป้าหมายในการขับเคลื่อนจะขึ้นอยู่กับความต้องการของชุมชน
- การดำเนินงานขับเคลื่อนนั้นจะยึดแผนชุมชนเป็นหลักโดยจะนำแผนมาจัดลำดับความสำคัญในสิ่งที่สามารถทำได้ โดยเฉพาะในบ้างเรื่องอาจไม่จำเป็นจะต้องใช้งบประมาณ แต่จะต้องใช้ความสามัคคีในชุมชน ทางธ.ก.ส. จะส่งเสริมในส่วนนี้เพื่อเป็นจุดเริ่มต้นก่อน ทั้งนี้การดำเนินงานจะยึดหลักว่าไม่ไปสร้างภาระเพิ่มเติมให้แก่ชาวบ้าน

- กิจกรรมที่เลือกดำเนินการส่งเสริมในชุมชนจะเริ่มจาก กิจกรรมลด ละ เลิก อบายมุข เพราะเป็นเรื่องใกล้ตัว สามารถเริ่มดำเนินการได้ง่ายและเกิดประโยชน์กับตัวผู้ทำได้โดยตรง โดยจะดำเนินการแบบค่อยเป็นค่อยไป ไม่มีการบังคับ
- กระบวนการในการจัดทำเวทีพูดคุยกับชุมชนนั้น ทางธ.ก.ส. จะสอดแทรกองค์ความรู้ด้านการมีวินัยทางการเงิน
- สำหรับการพัฒนากลุ่ม จะส่งเสริมให้ชุมชนทำแผน 2 ฉบับ คือ 1.แผนการพัฒนากลุ่ม ซึ่งอาจเป็นเรื่องการพัฒนาคณะกรรมการ สมาชิก ว่าจะเป็นไปในทิศทางใด และ 2.แผนธุรกิจ เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องพิจารณาควบคู่กันไปเพื่อให้ชุมชนสามารถอยู่รอดต่อไปได้ โดยธ.ก.ส. จะให้การสนับสนุนองค์ความรู้ จากทีมที่ปรึกษาของธ.ก.ส. หรืออาจจะประสานกับหน่วยงานอื่น เช่น ม.แม่โจ้ เพื่อเข้ามาช่วยด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์
- การทำแผนธุรกิจพบว่าในบางครั้งเมื่อนำไปปฏิบัติแล้วไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร เนื่องจากการขาดข้อมูลในการจัดทำแผนการตลาด แม้ตัวธ.ก.ส. เองยังมีไม่เพียงพอ และผลผลิตทุกชนิดมีคู่แข่ง รวมถึงปัจจัยข้อมูลเรื่องคู่ค้า ซึ่งหากชุมชนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างเพียงพอจะสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวางตำแหน่งทางการตลาด ซึ่งข้อมูลที่ธ.ก.ส. หรือแม้กระทั่งพช. เข้าไปส่งเสริม อาจเป็นเพียงขั้นพื้นฐานที่ไม่สามารถส่งผลให้เกิดการยกระดับได้มากนัก
- การขับเคลื่อนธุรกิจ มีความจำเป็นต้องมีองค์ความรู้ใหม่ๆ และมีความจำเป็นต้องทำให้ชุมชนสามารถเข้าถึงได้ โดยเฉพาะองค์ความรู้จากมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ ทางธ.ก.ส. เคยร่วมกับทางม.พะเยา เพื่อดำเนินการส่งเสริมเรื่องโคขุน ซึ่งประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี ดังนั้นองค์ความรู้ทางวิชาการมีความสำคัญเป็นอย่างมาก และในขณะนี้ได้กำลังดำเนินการในโครงการพัฒนาผลผลิตทางการเกษตรอื่นๆ รวมถึงการลดต้นทุนในการผลิต ร่วมกับม.พะเยา อีกด้วย
- สำหรับอุปสรรคในการรวมกลุ่ม เห็นว่า กลุ่มที่เกิดจากการจัดตั้งขึ้นมาเพื่อตอบสนองโครงการภาครัฐที่มีงบประมาณเข้ามาสนับสนุน มักจะไม่สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ขณะที่กลุ่มที่เกิดจากความต้องการและมีความพร้อมของคนในชุมชน มักจะไม่ประสบปัญหา โดยในระดับชุมชนจะไม่เกิดปัญหามากนักหากนำกฎ ระเบียบของกลุ่มที่ตั้งขึ้นมาร่วมกันมาใช้
- นอกจากนี้อุปสรรคอาจเกิดจาก วามคาดหวังของกลุ่มในการสนับสนุนจากภาครัฐเมื่อแรกตั้งกลุ่ม ความเสียสละของผู้นำและคณะกรรม รวมถึงปัญหาการจัดสรรผลประโยชน์และความโปร่งใสในการบริหารจัดการ ซึ่งกลุ่มที่เกิดขึ้นนั้นอาจกลายเป็นบริษัทที่ผู้นำได้ประโยชน์ฝ่ายเดียว สมาชิกเป็นเพียงแค่ลูกจ้าง

3.3 กรณีศึกษา บ้านบัว

- บ้านบัวมีผู้นำที่เข้มแข็ง มีความสนใจใฝ่รู้ สามารถสื่อสารได้อย่างทั่วถึงการลูกบ้าน และทำงานในลักษณะการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย รวมถึงการมีปราชญ์ในชุมชน เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่นำไปสู่ความสำเร็จของชุมชน รวมถึงการสร้างผู้นำในรุ่นถัดไป
- จุดเด่นของคนในชุมชนคือการมีอาชีพจักสาน ซึ่งไม่จำเป็นจะต้องออกไปหางานทำนอกพื้นที่ ดังนั้นการเข้าไปส่งเสริมจึงใช้เวลาไม่มากนัก รวมถึงการบันทึกบัญชีครัวเรือน สมาชิกให้ความร่วมมือและมีการนำมาอวดระหว่างกัน

- กลุ่มจักสานไม้ไผ่ของบ้านบัวเห็นว่าการรวมกลุ่มจักสานจากไม้ไผ่ในพื้นที่อื่นมักประสบปัญหาด้านการขายและการรวมกลุ่ม แต่ที่บ้านบัวกลับมีการรวมกลุ่มกันทั้งชุมชน ส่งผลให้เพิ่มมูลค่าสินค้าจากไม้ไผ่ 1 ลำ โดยเฉพาะเข่งและสุ่มไก่ ได้เป็นเงินกว่า 80 บาท รวมถึงวางกฎให้ทุกครัวเรือนต้องปลูกไผ่เพื่อนำมาเป็นวัตถุดิบ
- ชุมชนบ้านบัวมีกลไกการบริการจัดการที่ดี เช่น ในกรณีศูนย์การเรียนรู้ ได้มีการแบ่งโครงสร้างการบริหารจัดการและกระจายความรับผิดชอบโดยไม่กระจุกอยู่ที่ใครคนเดียว ซึ่งทางธ.ก.ส. ได้ส่งเสริมให้ชุมชน มีการออกกฎ กติการะหว่างกันเอง เป็นข้อตกลงที่คนในชุมชนจะต้องกำหนดด้วยตนเอง โดยที่ธ.ก.ส. จะทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงคอยเสนอแนะและจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวเพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ขึ้นในชุมชน
- กรณีการทำบัญชีครัวเรือนของคนในชุมชนบ้านบัว ทางธ.ก.ส. เคยนำตัวอย่างบันทึกของสมาชิกขึ้นมาพูดคุยแลกเปลี่ยน โดยพบว่ามีการเสนอแนะแนวทางลดรายจ่ายโดยสมาชิกกันเอง
- สำหรับการจัดเวทีประชุมนั้น ในช่วงแรกๆ จะมีความถี่ค่อนข้างสูง ไม่น้อยกว่า 8 ครั้ง ต่อปี โดยจะพิจารณาจากความพร้อมของชุมชนเป็นหลัก เช่นในกรณีฤดูเก็บเกี่ยวทางธ.ก.ส. จะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวเด็ดขาด ทั้งนี้ ไม่นับรวมการเข้าไปร่วมพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ
- ก่อนที่บ้านบัวจะได้รับรางวัลชนะเลิศชุมชนต้นแบบเศรษฐกิจพอเพียงจากกปร. ซึ่งทางธ.ก.ส. ได้เสนอเข้าประกวด ทางนายธีระชัย นิติมณฑล นายอำเภอเมืองพะเยาในขณะนั้น ได้ให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก โดยการสนับสนุนหลักจะมาจากหน่วยงานราชการ แต่ธ.ก.ส. จะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำหน้าที่ในการช่วยประสานงาน
- กรณีโฮมสเตย์ของบ้านบัวนั้น กล่าวได้ว่าธ.ก.ส. เป็นหน่วยงานแรกที่เข้าไปช่วยจุดประกายตั้งแต่ก่อนที่บ้านบัวจะได้รับรางวัลชนะเลิศ จากกปร. แต่จะไม่บอกให้ชุมชนทำ และเมื่อเกิดโฮมสเตย์ขึ้นจริงทางธ.ก.ส. ได้เป็นหน่วยงานที่สนับสนุนในการให้ผู้อบรมในโครงการของหน่วยงานเข้าไปใช้บริการจากบ้านบัว
- ปัจจุบันมองว่า บ้านบัวมีองค์ความรู้และความช่วยเหลือจากหน่วยงานต่างๆ เป็นอย่างมาก จนอาจกลายเป็นเกินความต้องการ ซึ่งธ.ก.ส. ต้องการให้บ้านบัวกลับคืนสู่สามัญตามวิถีธรรมชาติ เพื่อให้มีความเป็นอัตลักษณ์ โดยไม่ต้องเป็นไปตามสิ่งที่หน่วยงานต่างๆ ต้องการให้เป็น
- ธ.ก.ส. มองว่า บ้านบัวเปรียบเสมือนพื้นที่ไข่แดงที่มีความสำคัญ ดังนั้นจึงเสนอให้บ้านบัวลองขยายไปยังพื้นที่รอบข้าง
- ชุมชนบ้านบัว เป็นลูกค้าธ.ก.ส. แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ ลูกค้ารายคนและสถาบัน คือ กองทุนหมู่บ้านบัญชีที่ 2 มีสภาพการเงินอยู่ในระดับปกติ ขณะที่หนี้เสียอยู่ในระดับพอรับได้ มีปัญหาหนักเพียงรายเดียว และหนี้สินภาคครัวเรือนอยู่ในระดับต่ำ เนื่องจากมีสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนในพื้นที่ระดับตำบลคอยช่วยเป็นหน่วยสนับสนุนด้านการเงิน
- ภาระหนี้สินที่เกิดขึ้นในครัวเรือน พบว่า ส่วนใหญ่เกิดจากปัญหาภาระค่าใช้จ่ายในการส่งเสียค่าเล่าเรียนบุตร แต่ภาคการผลิตไม่ประสบปัญหา รวมถึงมีการปลูกพืชสวนครัวไว้บริโภคเอง โดยภาพรวมพบว่า ชุมชนบ้านบัว มีรายจ่ายต่ำแต่มีรายได้จากภาคการผลิตดีในระดับหนึ่งจากข้าวหอมมะลิ 105 และการจักสานผลิตภัณฑ์จากไม้ไผ่ ทำให้ไม่มีปัญหาในการส่งชำระหนี้ โดยเฉพาะธ.ก.ส. ได้จัดให้ลูกค้าในชุมชนบ้านบัวอยู่ในระดับดีมาก

- ธ.ก.ส. เคยเข้าไปส่งเสริมชุมชนบ้านบัวในกรณีการเชื่อมโยงผลผลิตทางการเกษตร โดยทำร่วมกับช่อง 3 เพื่อเปิดตัวโครงการข้าวเอไรซ์ เพื่อนำไปจัดจำหน่ายทั่วประเทศ ซึ่งเป็นการประชาสัมพันธ์ข้าวอินทรีย์ของชุมชนบ้านบัว แต่ผลลัพธ์กลับไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร เนื่องจากจุดอ่อนด้านราคาเมื่อเทียบกับราคาข้าวหอมมะลิในตลาด ทั้งนี้ การสนับสนุนที่เกิดขึ้นจากธ.ก.ส. นั้น จะช่วยส่งเสริมทุกอย่างที่เป็นความต้องการของชุมชน

ภาพบรรยากาศการลงพื้นที่

<u>ภาคผนวก ช.</u> บันทึกประเด็นสำคัญจากการลงพื้นที่ชุมชนบ้านบางพลับ จ.สมุทรสงคราม วันที่ 25 กรกฎาคม 2560

<u>รายชื่อผู้เข้าร่วมสัมภาษณ์</u>

1. **คณะที่ปรึกษาจากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จำนวน 5 ท่าน**
   - ผศ.ดร.อรพรรณ คงมาลัย
   - นายเชิดชอ เชื้อสมบูรณ์
   - ดร.อัญณิฐา ดิษฐานนท์
   - นางสาววิจิตรา มหาวรากร
   - นายพลช มีสัตย์
2. **ชุมชนบ้านบางพลับ จำนวน 1 ท่าน**
   - ครูสมทรง แสงตะวัน ผู้นำชุมชนบ้านบางพลับ
3. **สำนักงานพัฒนาชุมชน อำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม จำนวน 1 ท่าน**
   - นายวีระพงษ์ อ่างทอง พัฒนาการอำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม
4. **การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย สำนักงานจังหวัดสมุทรสงคราม จำนวน 1 ท่าน**
   - นางวาสนา สุขเกษม ผู้ช่วยผู้อำนวยการททท. สมุทรสงคราม

<u>ประเด็นสำคัญที่ได้จากการสัมภาษณ์</u>

1. **การสัมภาษณ์ ชุมชนบ้านบางพลับ** ครูสมทรง แสงตะวัน ผู้นำชุมชนบ้านบางพลับ

1.1 จุดเริ่มต้นของสภาพปัญหา และการทดลองการพัฒนาของครูสมทรง แสงตะวัน

- ครูสมทรง มีพื้นเพเป็นชาวบางพลับ เป็นลูกชายคนสุดท้องของครอบครัวที่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม ประมาณปี พ.ศ. 2510 ไปเรียนครูที่มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา จบการศึกษาในปี พ.ศ. 2514 ได้วุฒิปวศ.สูง หลังจากนั้นได้กลับมารับราชการบรรจุเป็นครูที่ชุมชนบางพลับ และรับราชการเป็นเวลาถึง 37 ปี ปัจจุบันได้เกษียณอายุราชการมาแล้ว 9 ปี
- ระหว่างที่รับราชการครูมีความคิดว่าชุมชนบางพลับควรมีการพัฒนาในหลายมิติ โดยเฉพาะภาคเกษตรกรรม เนื่องจากในอดีตบิดาได้ทำการเกษตรผสมผสานแต่ต้องเผชิญปัญหาการถูกกดราคาสินค้าจากพ่อค้าคนกลางเพราะมีการผูกขาด ซึ่งทำให้เกิดความเจ็บช้ำน้ำใจที่ไม่สามารถตั้งราคาสินค้าได้เอง นอกจากนั้นยังมีปัญหาเรื่องการหวงองค์ความรู้ทางการเกษตรไม่เผยแพร่ให้ผู้อื่นทราบ และการทำเกษตรในสมัยนั้นยังเป็นการทำเกษตรที่ใช้สารเคมี ทำให้ผลผลิตที่ออกมาขาดคุณภาพ
- ครูสมทรงได้เริ่มพูดถึงการรวมกลุ่มในขณะที่มีการประชุมผู้ปกครองที่โรงเรียนเพื่อแนะนำและให้ความรู้กับผู้ปกครองซึ่งส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรมว่าถ้ารวมกลุ่มกันจะได้รับความช่วยเหลือจากภาครัฐ และจะสามารถแก้ไขปัญหาที่เผชิญอยู่ได้โดยเฉพาะการถูกเอาเปรียบจากพ่อค้าคนกลาง
- ครูสมทรงได้ใช้เวลากว่า 6 ปี ในการส่งเสริมให้เกิดการรวมกลุ่มแต่ไม่ประสบผลสำเร็จมากนัก ครูสมทรงจึงคิดที่จะเริ่มลงมือทำให้ชุมชนเห็นเป็นตัวอย่างก่อนโดยการทำการเกษตรแบบไม่ใช้สารเคมีและการรวมกลุ่มนั้นจะเป็นประโยชน์กับชุมชน ดังนั้น ในปี พ.ศ. 2520 นายสมทรงเริ่มซื้อที่ดิน รวม 7 ไร่ เพื่อเริ่มทำการเกษตรที่ไม่ใช้สารเคมี โดยเริ่มจากการปลูก

ส้มโอพันธุ์ขาวใหญ่ซึ่งเป็นพันธุ์พื้นถิ่นของจ.สมุทรสงคราม จำนวน 300 ต้น แต่เกษตรกรในพื้นที่ส่วนใหญ่ในขณะนั้นไม่นิยมปลูกส้มโอพันธุ์ขาวใหญ่เพราะมีปริมาณการให้ผลผลิตต่อปีต่ำเพียงต้นละประมาณ 25 ลูก แต่อย่างไรก็ตามครูสมทรงยังเห็นว่าส้มโอพันธุ์ขาวใหญ่นั้นจะมีจุดเด่นเรื่องของรสชาติและความสามารถที่จะทนทานต่อโรค

- จากนั้นจึงได้ศึกษาหาความรู้และนำมาทดลองเพื่อให้ส้มโอออกผลดี ซึ่งจากการหาความรู้การทดลอง และการสังเกตพบว่าหากต้องการให้ส้มโอออกดอกจะต้องไม่รดน้ำโดยการปิดน้ำไม่ให้เข้าร่องสวนเมื่อส้มโอเกิดอาการเฉาจึงเริ่มรดน้ำเพื่อให้เกิดใบอ่อนซึ่งจะทำให้หลังจากนั้นอีก 8 เดือนสามารถเก็บเกี่ยวได้
- จากนั้นมีการพัฒนารสชาติส้มโอให้มีความหวานโดยใช้ขี้แดดนาเกลือซึ่งมีที่มาจากในอดีตบิดาของครูสมทรงเคยนำเกลือดำที่ไม่สามารถรับประทานได้มาใส่ในสวนที่ปลูกมะพร้าวและส้มโอ โดยบอกว่าจะทำให้ผลผลิตสูงและมีรสชาติดี นอกจากนั้นครูสมทรงยังได้ทดลองในการนำขี้แดดนาเกลือซึ่งเป็นเกลือที่เกิดจากซากแพลงตอนของสัตว์ทะเลขนาดเล็กที่ตายแล้วและตกผลึกเป็นแผ่นเขียวมาใช้ในสวนซึ่งเป็นดินกร่อย ซึ่งหลังจากใส่ขี้แดดนาเกลือไปจะทำให้ผลไม้มีรสชาติหวาน
- ต่อมาครูสมทรงก็ประสบความสำเร็จในการทำให้ผลผลิตออกนอกฤดูกาลได้ โดยทำให้ส้มโอออกในช่วงเทศกาลต่างๆ อาทิ ตรุษจีน สารทจีน สงกรานต์และปีใหม่ ซึ่งทำให้สามารถกำหนดราคาขายได้เนื่องจากเป็นช่วงที่มีความต้องการซื้อสูง ซึ่งความสำเร็จต่างๆ ที่ครูสมทรงได้ทำนั้นสร้างรายได้ให้กับครูสมทรงจำนวนมากและสามารถชำระหนี้สินได้หมดภายในเวลา 2 ปี ซึ่งทำให้ชาวบ้านรายอื่นๆ สนใจและอยากเข้ามาร่วมทำเกษตรกับครูสมทรง

1.2 การรวมกลุ่มชุมชนบางพลับ และการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ

- จากความสำเร็จในการทำการเกษตรแบบไม่ใช้สารเคมีของครูสมทรง ทำให้ชาวบ้านหันมาสนใจและเข้ามาสอบถามและขอซื้อกิ่งพันธุ์ส้มโอจากครูสมทรงไปปลูกซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นที่ครูสมทรงได้ชักชวนให้ชาวบ้านมารวมกันเป็นกลุ่มเพื่อจะได้ส่งเสริมอบรมให้ความรู้ ซึ่งนี่ถือเป็นการรวมกลุ่มได้เป็นกลุ่มแรกของจ.สมุทรสงคราม ในปี พ.ศ. 2524 ชื่อกลุ่ม ผู้ผลิตส้มโอพันธุ์ขาวใหญ่ ต.บางพรหม
- กลุ่มผู้ผลิตส้มโอพันธุ์ขาวใหญ่ ต.บางพรหม มีสมาชิกเริ่มต้น รวม 57 ราย มีพื้นที่ปลูกส้มโอกว่า 300 ไร่ โดยมีจุดเน้น 3 ประการ คือ “คุณภาพ คุณธรรม และคุณประโยชน์” เป็นเงื่อนไขให้สมาชิกที่จะเข้าร่วมต้องยอมรับ โดยจุดเน้นเรื่องคุณภาพนั้น คือ ความสามารถในการเก็บเกี่ยวเมื่อเวลาครบ 8 เดือน จุดเน้นเรื่องคุณธรรม คือ การประกันได้ว่าผลผลิตมีคุณภาพ หากผู้ซื้อไม่สามารถทานส้มโอที่ซื้อไปได้จะต้องรับคืน มีการบอกที่มาที่ไปของส้มโอในแต่ละสวน และจะต้องไม่ใช้สารเคมี แต่ให้ใช้ปุ๋ยคอก ปุ๋ยหมัก และขี้แดดนาเกลือเพราะมีธาตุโพแทสเซียมสูง
- หน่วยงานภาครัฐเริ่มเข้ามาให้การสนับสนุนตั้งแต่ประมาณปี พ.ศ. 2524 เป็นต้นมา โดยเริ่มจากหน่วยงานของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เข้ามาช่วยในเรื่องของการยกระดับคุณภาพของผลผลิต ตามมาด้วยพัฒนาชุมชนที่ช่วยพัฒนาบรรจุภัณฑ์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มรวมถึงต่อยอดเพื่อให้เป็นสินค้าโอทอป ขณะที่ททท. ได้ส่งเสริมให้เป็นชุมชนท่องเที่ยวเชิงการเกษตร และมีการส่งประกวดและได้รับรางวัล

อุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทย (Thailand Tourism Awards) ซึ่งได้รับรางวัลในระดับยอดเยี่ยมติดต่อกันมาถึง 5 สมัย ทำให้มีนักท่องเที่ยวเข้ามาในพื้นที่มาแล้วถึง 7 ปี

- ครูสมทรงได้นำส้มโอไปประกวดที่ศูนย์ศิลปาชีพบางไทร จ.พระนครศรีอยุธยา เมื่อปี พ.ศ. 2540 และได้รับรางวัลชนะเลิศระดับประเทศ ทำให้ส้มโอพันธุ์ขาวใหญ่มีชื่อเสียงทั่วประเทศ หลังจากนั้นสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ได้สนับสนุนงบประมาณสำหรับทำวิจัยการใช้ประโยชน์จากขี้แดดนาเกลือ เป็นเงิน 90,000 บาท ซึ่งได้รับรางวัลวิจัยในระดับดีเด่น ซึ่งงานวิจัยชิ้นนี้ทำให้ทราบว่าขี้แดดนาเกลือมีสารอาหารสำหรับพืชในปริมาณสูง โดยเฉพาะโพแทสเซียม นอกจากนั้นยังส่งผลให้ชาวนาเกลือสามารถขายขี้แดดนาเกลือได้ในราคากิโลกรัมละ 2 บาท ปัจจุบันกลุ่มนาเกลือสามารถทำเงินได้เงินกว่า 10 ล้านบาท นอกจากนั้นกลุ่มนาเกลือยังได้กลายมาเป็นเครือข่ายกับกลุ่มของครูสมทรงและผลวิจัยการทำขี้แดดนาเกลือยังขยายต่อไปยังกลุ่มบ้านแพ้วในการนำขี้แดดนาเกลือไปใส่ในสวนมะพร้าวน้ำหอมและสวนแก้วมังกร

1.3 การบริหารจัดการและการดำเนินงานของกลุ่ม

- การรวมกลุ่มของครูสมทรง มีเป้าหมายพื้นฐานเพื่อให้เกิดการรวมกลุ่มซึ่งเป็นกลุ่มใดก็ได้เพื่อทำให้เกิดความสามัคคีขึ้นในชุมชน โดยเมื่อรวมกลุ่มแล้วจะต้องมีการประชุมเป็นประจำทุกเดือน สมาชิกต้องยอมรับในกฎกติกาที่ตั้งเอาไว้ และมีการดำเนินงานในรูปแบบของคณะกรรมการ
- เริ่มแรกของการรวมกลุ่มเกิดจากคนที่มีใจและประกอบอาชีพเหมือนกัน เริ่มจากเพียงคน 3-4 คนที่ปลูกส้มโอและที่มีปัญหาการถูกกดราคาผลผลิตเหมือนกันได้มาพูดคุยปรึกษาหารือเพื่อหาทางแก้ไขปัญหา เมื่อตั้งกลุ่มได้ในปี พ.ศ. 2524 จึงมีการเก็บค่าสมาชิกแรกเข้ารายละ 100 บาท หลังจากนั้นได้ตั้งเป็นวิสาหกิจชุมชนโดยคำแนะนำของสำนักงานเกษตร
- เมื่อเกิดการรวมกลุ่มขึ้นทำให้มีการนำผลผลิตมารวมกันขาย ครูสมทรงเป็นตัวแทนกลุ่มไปติดต่อพ่อค้ามารับซื้อผลผลิต ซึ่งด้วยคุณภาพของส้มโอที่ดีทำให้มีการสั่งซื้อเข้ามาในปริมาณกว่า 10 ตันต่อครั้งเพื่อส่งออกไปยังต่างประเทศ และกลุ่มมีการพูดคุยเพื่อกำหนดราคาขายร่วมกันคือ ที่ราคากิโลกรัมละ 80 บาท ทั้งนี้เคยมีผู้ให้ราคาซื้อสูงกว่าราคาที่ตั้งเอาไว้ถึง 3 เท่า เพื่อนำไปขายให้ต่างประเทศ แต่กลุ่มได้ประชุมกันและสรุปว่าจะไม่ขายแม้จะได้ราคาดีกว่าเพราะต้องการให้คนไทยได้บริโภค
- เมื่อกลุ่มผู้ผลิตส้มโอรวมกันได้อย่างประสบความสำเร็จเป็นกลุ่มแรกของจังหวัดสมุทรสงครามจึงเป็นตัวอย่างให้เกิดกลุ่มอื่นๆ ตามมาอีกกว่า 18 กลุ่ม ซึ่งกลุ่มต่างๆ เหล่านี้ต้องการจะมาเข้าร่วมกับกลุ่มของครูสมทรงแต่ด้วยข้อจำกัดของจำนวนสมาชิกที่จะมีมากเกินไปจึงไม่สามารถรวมกลุ่มทั้งหมดได้
- การบริหารจัดการกลุ่มในปัจจุบันจะเปิดกว้างในเรื่องการขายผลผลิตทางการเกษตรที่สมาชิกสามารถจัดการได้เองแต่ในกรณีที่เกิดปัญหา เช่น ในปี พ.ศ. 2559 เกิดปัญหาแมลงวันทองระบาดได้มีการเรียกประชุมกลุ่มเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาซึ่งได้ประสานให้ทางสำนักเกษตรเข้ามาช่วยเหลือ
- กลุ่มมีการทำกิจกรรมร่วมกันได้แก่การประชุมเพื่อถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ รวมถึงร่วมกันแก้ไขปัญหาเป็นประจำทุกวันจันทร์สิ้นเดือน เวลาประมาณ 18.00 น.

ซึ่งจะมีสมาชิกและตัวแทนของหน่วยงานภาครัฐเข้าร่วมด้วย โดยจะมีการพูดคุยถึงองค์ความรู้ใหม่ๆ หรือการร่วมกันแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น นอกจากนั้นยังมีการสร้างเครือข่ายไปยังกลุ่มต่างๆ ทั่วทั้งจังหวัดสมุทรสงคราม

- ความสัมพันธ์ในกลุ่มที่เกิดขึ้นจะเป็นในลักษณะของสัญญาใจ ไม่มีการนำเงินมารวมไว้เป็นกองกลาง ไม่มีกองทุน แต่ในกรณีที่มีความจำเป็นต้องรวมเงินกันสมาชิกจะให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี สำหรับการบริหารจัดการของสมาชิกจะแยกกันจัดการแต่หากสมาชิกเกิดความเดือดร้อนในเรื่องการเงินขึ้นจะมีกลุ่มสัจจะออมทรัพย์ที่เป็นกลไกช่วยเหลือได้ โดยมีสมาชิกรวมกว่า 100 คน
- สมาชิกของกลุ่มผู้ปลูกส้มโอจะไม่ค่อยไปยุ่งเกี่ยวกับการดำเนินงานของกองทุนหมู่บ้านซึ่งบริหารจัดการโดยผู้ใหญ่บ้านบางพลับ โดยพบว่ามีปัญหาการผิดนัดชำระหนี้ นอกจากนั้นครูสมทรงยังเห็นว่ากลุ่มที่จัดตั้งขึ้นมาเพื่อรอรับเงินสนับสนุนจากภาครัฐมักจะไม่สามารถดำเนินการได้อย่างยั่งยืนเพราะเห็นผลประโยชน์เรื่องเงินเป็นที่ตั้ง
- กลุ่มส้มโอมีการกำหนดกติกาในการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน และหากมีผู้ต้องการสมัครเข้ามาร่วมกลุ่ม สมาชิกเดิมจะต้องให้การยอมรับเพื่อป้องกันปัญหาเรื่องการแสวงหาผลประโยชน์ ซึ่งทางกลุ่มมีรายได้รวมกว่า 10 ล้านบาทต่อปี
- กรณีในเรื่องของหนี้สินในชุมชนบางพลับนั้น ครูสมทรงได้แนะนำให้ชาวบ้านปฏิบัติตามหลักการเศรษฐกิจพอเพียง โดยใช้เงินอย่างประหยัด อดออม ตั้งใจทำงาน ซึ่งโดยพื้นฐานวิถีชีวิตของชาวบางพลับส่วนใหญ่จะเป็นไปตามหลักการเศรษฐกิจพอเพียงอยู่แล้วคือไม่ยุ่งเกี่ยวกับอบายมุขและมีนิสัยอดออม แบ่งรายได้เก็บเอาไว้ก่อนที่จะใช้ ไม่หวงข้าวของ โดยจะมีการแบ่งปันอาหารการกินแก่เพื่อนบ้าน หรือร่วมแรงลงแขกช่วยเหลือระหว่างกัน
- ชาวบางพลับเป็นคนมีวินัย รู้ในสิ่งที่สำคัญและจำเป็นของตนเองจึงไม่มีความจำเป็นจะต้องทำบัญชีครัวเรือนมากนักแต่จะจดในรายละเอียดที่สำคัญๆ เท่านั้น

1.4 จุดเริ่มต้นโฮมสเตย์การท่องเที่ยวเชิงเกษตร

- ก่อนเกิดโฮมสเตย์ที่บางพลับนั้น ได้เกิดตลาดน้ำอัมพวาขึ้นมาก่อน ชาวสวนได้นำสินค้าลงเรือไปขายยังตลาดและเมื่อนักท่องเที่ยวเริ่มให้ความสนใจ ขณะเดียวกันทางททท. ได้ช่วยโฆษณาชุมชนบางพลับเป็นแหล่งท่องเที่ยงเชิงเกษตร แต่เริ่มแรกชาวบ้านในชุมชนไม่เห็นด้วยกับการท่องเที่ยวเชิงเกษตรเพราะเกรงว่าจะไม่มีนักท่องเที่ยวเข้ามา ครูสมทรงใช้เวลาในการชักชวนชาวบ้านอยู่นานและเริ่มจากการทำเป็นตัวอย่างให้ดูโดยใช้บ้านของตนเองเป็นโฮมสเตย์หลังแรกของชุมชน โดยคิดค่าที่พักรวมอาหารเช้า ในอัตราห้องละ 1000 บาท พักได้ไม่เกิน 2 คน และหลังจากนั้นมีผู้ลูกค้าติดต่อเข้ามาเป็นจำนวนมาก จากนั้นชาวบ้านจึงเห็นด้วยและเริ่มทำโฮมสเตย์ขึ้นในชุมชนจนเกิดเป็นกลุ่มโฮมสเตย์ของชุนชนบางพลับขึ้นและได้ไปจดตั้งเป็นวิสาหกิจชุมชน จากจุดเริ่มต้นห้องพักเพียง 1 ห้อง ของนายสมทรงปัจจุบันขยายโฮมสเตย์ที่สามารถรองรับได้กว่า 100 คน มีรายได้กว่า 200,000 บาทต่อเดือน

2. การสัมภาษณ์ นายวีระพงษ์ อ่างทอง พัฒนาการอำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม

2.1 การดำเนินงานในเรื่องการรวมกลุ่มของพัฒนาชุมชน

- ความสามารถในการรวมกลุ่มภายใน จ. สมุทรสงครามนั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานของวัฒนธรรมดั้งเดิมที่มีมาแต่ครั้งบรรพบุรุษ อีกทั้งยังมีกิจกรรมที่ขัดเกลาให้ผู้คนต้องสานต่อวัฒนธรรมที่มีอยู่เดิม อาทิ กิจกรรมอนุรักษ์ธรรมชาติและการลงแขกลงคลอง ส่วนราชการโดยเฉพาะผู้ว่าราชการจังหวัดทุกท่านที่มาดำรงตำแหน่งที่ จ.สมุทรสงคราม จะให้การสนับสนุนกิจกรรมที่สืบสานวัฒนธรรมดั้งเดิมของจังหวัดเป็นอย่างดี
- วัฒนธรรมที่ดีของ จ.สมุทรสงครามนั้น มีความเชื่อมโยงกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องน้ำที่ประชาชนได้ให้ความสำคัญและทำกิจกรรมอนุรักษ์มาอย่างต่อเนื่องยังผลให้สามารถรอดพ้นวิกฤติน้ำท่วมใหญ่เมื่อปี พ.ศ. 2554 อีกทั้งยั้งสามารถเป็นพื้นที่รองรับน้ำที่มาจากกรุงเทพฯ และปริมณฑล
- การรวมกลุ่มที่เกิดขึ้นในพื้นที่อำเภอบางคนที พบว่า ชาวบ้านมีการดำเนินงานเป็นของตนเองไม่ยุ่งเกี่ยวกันมากนักในด้านการผลิต แต่จะเกิดการรวมกลุ่มในลักษณะรวมกันเพื่อขายผลผลิตที่มีการประกันราคาสินค้าเพราะไม่มีตลาดกลางในการรับซื้อผลผลิตทางการเกษตร ขณะที่ภาครัฐจะช่วยในการประสานงานในการขายสินค้าโดยตรงระหว่างผู้ซื้อกับผู้ขาย โดยไม่ผ่านพ่อค้าคนกลาง ทั้งนี้ผลผลิตที่สำคัญคือผลไม้ อาทิ มะพร้าว ส้มโอและลิ้นจี่
- อุปสรรคในการรวมกลุ่มมีสาเหตุมาจากความเคยชินในการประกอบอาชีพของชาวบ้านรวมถึงสังคมใน อ.บางคนที มีความเป็นปัจเจกบุคคลค่อนข้างสูง แต่ก็ยังมีความยึดโยงในลักษณะเครือญาติอีกทั้งยังเป็นสังคมผู้สูงอายุ นอกจากนั้น อ.บางคนที ยังมีอุปสรรคในเรื่องของพื้นที่ซึ่งมีค่อนข้างน้อยแต่มีหมู่บ้านจำนวนมาก
- พช.บางคนที มีพื้นที่รับผิดชอบ รวม 101 หมู่บ้าน โดยปัจจุบันมีโครงการที่ต้องดำเนินงานคือโครงการสัมมาชีพชุมชนที่รัฐบาลมอบหมายให้ พช. เป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลัก ซึ่งในปี พ.ศ.2560 จะต้องดำเนินการให้สำเร็จ 91 หมู่บ้าน
- การส่งเสริมการรวมกลุ่มนั้นจะต้องพิจารณาจากความต้องการของชุมชนเป็นที่ตั้ง หากชุมชนยังมีความลังเล พช.จะชักชวนให้เห็นถึงความสำคัญและความสามารถที่จะดำเนินการได้ รวมถึงจะต้องพิจารณาผลิตภัณฑ์ของชุมชน เนื่องจากจะต้องส่งเสริมให้กลายเป็นสินค้าโอทอป
- กระบวนการในการจัดตั้งกลุ่มจะเริ่มจากการหาผู้นำหรือปราชญ์ชุมชนเพื่อนำไปอบรมให้สามารถเป็นวิทยากรได้ และวิทยากรจะต้องนำความรู้ไปขยายผลให้มีวิทยากรเพิ่มอีก 4 คน รวมถึงต้องขยายต่อไปในชุมชนให้มีความรู้ไม่น้อยกว่า 20 ครัวเรือน ซึ่งกระบวนการดังกล่าวจะเป็นจุดเริ่มต้นของโครงการสัมมาชีพ
- ผลลัพธ์ของโครงการสัมมาชีพที่คาดหมายตามที่ พช. ตั้งเกณฑ์เอาไว้ คือ ต้องมีหมู่บ้านที่สามารถดำเนินการไปได้ดีไม่น้อยกว่า ร้อยละ 30 ขณะที่ส่วนที่เหลือข้าราชการต้องทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง คอยช่วยเหลือให้หมู่บ้านที่เหลือทำงานเป็นและสามารถเดินหน้าต่อไปได้
- ความต้องการอย่างแท้จริงของกลุ่มเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้กลุ่มสามารถทำงานได้ดี หากชุมชนไม่มีความต้องการและแม้ว่าจะดำเนินการไปแล้วก็จะไม่สามารถอยู่รอดได้ในระยะยาว
- การสนับสนุนของ พช. ไม่ใช่เป็นการอุดหนุนงบประมาณแต่จะใช้งบประมาณไปดำเนินในลักษณะของกิจกรรมสาธิต

- พช. จะพิจารณาแผนชุมชน โดยเฉพาะแผนขององค์การบริหารส่วนตำบล โดยจะเลือกกิจกรรมในแผนชุมชนที่ไม่ใช้งบประมาณมากและชาวบ้านสามารถดำเนินงานได้ในทันทีและจะทำงานในลักษณะภาคีร่วมกับหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
- การส่งเสริมเรื่องช่องทางการตลาดเป็นสิ่งที่ พช. ให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะเมื่อปี พ.ศ.2558 ได้มีการจัดตลาดนัดไทยช่วยไทยขึ้นมาตามนโยบายรัฐบาล ปัจจุบันตลาดดังกล่าวยังคงเหลือจัดอยู่ที่ วัดเกาะแก้ว อ.บางคนที เพื่อเป็นช่องทางการตลาดให้แก่สินค้าโอทอป
- การส่งเสริมให้เกิดมูลค่าเพิ่มของสินค้า ทาง พช. พบว่า อุปสรรคที่สำคัญคือมาตรฐานของสินค้า เนื่องจากผู้ผลิตยึดติดอยู่กับกระบวนการผลิตเดิมที่มีอยู่โดยไม่ยอมเปลี่ยนแปลง และ พช. อาจเป็นหน่วยงานที่ชาวบ้านไม่เชื่อถือมากนักหากเข้าไปให้ความรู้ในเรื่องดังกล่าว แต่จะต้องดำเนินการแก้ไขในรูปแบบคณะกรรมการที่มีหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ที่มีความรู้เฉพาะเข้ามาร่วมด้วย ผ่านกลไกอนุคณะกรรมการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ในระดับอำเภอหรือในระดับจังหวัด
- การพัฒนากลุ่มผลิตภัณฑ์ต่างๆ ในจ.สมุทรสงคราม อาจกล่าวได้ว่า พบปัญหาความต่อเนื่องในการดำเนินนโยบาย เนื่องจากงบประมาณจากส่วนกลางที่ผ่านมาถึงระดับจังหวัดนั้นผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้มีอำนาจแต่ที่ผ่านมาผู้ว่าราชการจังหวัดสมุทรสงครามแต่ละคนมีทิศทางนโยบายและมีโครงการที่จะผลักดันต่างกันจึงทำให้โครงการที่ทำขึ้นขาดความต่อเนื่อง

2.2 การรวมกลุ่มของชุมชนบางพลับ

- ชุมชนบางพลับมีประวัติศาสตร์ความเป็นมาที่ยาวนาน เดิมเรียกว่า บ้านพักทัพ โดยมีหลักฐานทางประวัติศาสตร์ที่สำคัญ คือ พระยอดธง ขณะนี้ได้ฝากไว้ที่ธนาคาร ซึ่งสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราชได้มาตั้งทัพอยู่ ณ วัดบางพลับ และมีการพระราชทานพระยอดธงเอาไว้ ก่อนที่จะยกทัพข้ามแม่น้ำแม่กลองไปตีทัพพม่าที่ค่ายบางกุ้ง
- ในบริบทการรวมกลุ่มของชุมชนบางพลับ โรงเรียนบางพลับถือเป็นฐานเรียนรู้ที่สำคัญของชุมชน โดยมีนายสมทรงเป็นแม่แบบ อีกทั้งนายสมทรงยังสามารถสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงกับกลุ่มต่างๆ ได้เป็นอย่างดี รวมถึงมีการตั้งมหาวิชชาลัยแห่งภูมิปัญญาของจังหวัดขึ้น
- ปัจจุบันชาวบางพลับมีความพยายามที่จะทำให้ชุมชนเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่ครบวงจรและมีนักท่องเที่ยวเดินทางเข้ามาอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามสถานะของกลุ่มที่เป็นทางการยังไม่สามารถต่อยอดให้เป็นไปในรูปแบบของสหกรณ์ได้เนื่องจากการทำโฮมสเตย์ยังคงเป็นการทำแบบส่วนตัวไม่ได้ทำในลักษณะของกลุ่ม
- ในอดีตช่วงปี พ.ศ. 2548-2550 มีผู้นำที่เป็นทางการคือกำนัน ซึ่งมีส่วนสำคัญที่ทำให้คนในชุมชนเกิดความร่วมมือร่วมใจกันได้แต่เมื่อกำนันเสียชีวิตลงและบุตรชายเข้ามาดำรงตำแหน่งเป็นผู้ใหญ่บ้านและกำนันแทน แต่ไม่สามารถทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจจากคนในชุมชนได้เหมือนที่ผ่านมา
- ผู้นำในชุมชนบางพลับมีผู้นำที่เป็นทางการและผู้นำตามธรรมชาติ แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันคือผู้นำต่างๆ เหล่านั้นมีอายุค่อนข้างมากและไม่มีคนรุ่นใหม่มาสานงานต่อ
- การส่งเสริมชุมชนบางพลับนั้น มีหลายหน่วยงานที่เข้าไปช่วยเหลือ ไม่ใช่เพียง พช. แค่หน่วยงานเดียว ในส่วนของ พช. ได้เข้าไปพบปะเยี่ยมเยือนชุมชนและนายสมทรงบ่อยครั้ง

แต่พบว่าการดำเนินงานยังคงเป็นแบบเดิมไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาอะไรมากนัก ทั้งการผลิต การพัฒนาบรรจุภัณฑ์ของผลิตภัณฑ์ ยังเป็นการทำแบบเดิมๆ เหมือนที่ผ่านมา ซึ่งจากจากกลุ่มอื่นๆ ที่มีการปรับตัวได้ดีกว่า

3. การสัมภาษณ์ นางวาสนา สุขเกษม ผู้ช่วยผู้อำนวยการททท. สมุทรสงคราม การทำหน้าที่ส่งเสริมของททท.

- ปัจจุบัน ททท. ทำหน้าที่หลักในเรื่องของการตลาดและการประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวเท่านั้นซึ่งแต่เดิม ททท. เคยทำงานด้านการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวมาก่อนที่จะโอนให้กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาไปรับผิดชอบแทน ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นคือเจ้าหน้าที่ของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาของแต่ละจังหวัดจะมีความรู้และถนัดในเรื่องกีฬามากกว่าการท่องเที่ยวและยังขาดความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาพื้นที่
- โดยปกติเจ้าหน้าที่ของกระทรวงการท่องเที่ยวและเจ้าหน้าที่จาก ททท. จะต้องทำงานร่วมกัน แต่ในบางที่อาจมีปัญหาการไม่บูรณาการทำงานร่วมกัน ซึ่งในอดีตที่ผ่านมาเจ้าหน้าที่ของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาของ จ. สมุทรสงคราม จะไม่ทำงานร่วมกับ ททท. และมีการนำงบประมาณไปพัฒนาอย่างไร้ทิศทาง อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาและททท. จ.สมุทรสงครามทำงานร่วมมือกันเป็นอย่างดี รวมถึงได้มีความร่วมมือกับทางตำรวจท่องเที่ยวด้วย
- ททท. มีหน้าที่หาแหล่งท่องเที่ยวใหม่ๆ โดยจะเข้าไปสำรวจทุกเดือนว่าชุมชนไหนมีเอกลักษณ์ที่ขายได้ ให้กระจายทั่วทุกพื้นที่ ททท. พยายามสร้างที่เที่ยวใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น โดย ททท. จะทำงานร่วมกับกรมการพัฒนาชุมชน โดยร่วมมือกันในการส่งเสริมสินค้าโอทอป แม้ว่าพช. จะเป็นหน่วยงานหลักในเรื่องดังกล่าว แต่ในทางปฏิบัติ ททท. ได้รับมอบหมายจากจังหวัด เมื่อมีการจัดงานเทศกาลต่างๆ ขึ้น ให้ช่วยจัดหาสินค้าโอทอปไปขายในงานนั้นๆ เป็นต้น หรือในกรณีจัดงานระดับประเทศเช่นเดียวกันจะได้รับมอบนโยบายมาให้ช่วยจัดหาสินค้าโอทอปเพื่อนำไปขายในงานซึ่งเป็นการกระตุ้นการท่องเที่ยวในพื้นที่
- มุมมองการท่องเที่ยวกับกลุ่มในชุมชน ททท. มองว่าถ้าจะให้ยั่งยืนต้องรักษาอัตลักษณ์และเอกลักษณ์ของชุมชนไว้ให้ได้ ในกรณีของบางพลับอัตลักษณ์บางอย่างอาจจะหายไป เช่น งานเกษตรกรรมบางอย่างที่จำเป็นต้องใช้แรงงาน เช่น การตัดมะพร้าวมาทำน้ำตาล อาจพบจุดจบหากคนที่ทำอยู่ปัจจุบันไม่สามารถทำได้แล้ว เพราะคนรุ่นถัดไปไม่ให้ความสนใจจะทำต่อ แม้ว่าน้ำตาลมะพร้าวของสมุทรสงครามจะมีคุณภาพสูง แต่ยากที่จะพัฒนาไปต่อได้ และเชื่อว่าคงจะหมดไปภายในระยะเวลา 10 ปีต่อจากนี้
- ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2550 ชุมชนบางพลับ ได้รับรางวัลอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทย (Thailand Tourism Awards) จากการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) 3 ปีซ้อน ซึ่งรางวัลดังกล่าวจะมีการจัดประกวดทุกๆ 2 ปี จากการที่ชุมชนบางพลับ ได้รับรางวัลและมีการเผยแพร่ข้อมูลผ่านสื่อต่างๆ นั้น ส่งผลให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั่วประเทศ อาทิ เทศบาล อบต. หน่วยงานราชการต่างๆ จะหาข้อมูลและเลือกมาศึกษาดูงานที่ชุมชนบางพลับ เพราะเป็นชุมชนที่ตั้งอยู่ในภาคกลาง ใช้เวลาเดินทางจากกรุงเทพฯ ไม่นาน และมีค่าใช้จ่ายไม่สูงมากนัก

- ททท.ได้เข้าไปช่วยให้ความรู้ในเรื่องมาตรฐานการจัดการที่พักและระบบการจัดการต่างๆ เพื่อรองรับนักท่องเที่ยวจำนวนมาก ซึ่งชุมชนบางพลับทำได้ดีก่อให้เกิดรายได้กระจายสู่ชุมชนรวมทั้งเกิดกลุ่มแม่บ้านขึ้นเพื่อขายอาหาร น้ำสมุนไพร และขนมไทยให้กับนักท่องเที่ยวที่เข้ามาใสนชุมชนบางพลับ
- ปัจจุบัน ททท. มองว่า อัตลักษณ์ของบ้านบางพลับเริ่มหายไป ไม่มีการอนุรักษ์ของเดิมไว้เท่าที่ควร อาทิ จุดเด่นในเรื่องของอาหาร ได้แก่ การทำช่อม่วง แกงกระดองกรุบ ต้มจืดก้านกล้วย ซึ่งเป็นอาหารถิ่นประจำ จ. สมุทรสงคราม แต่คนที่ทำเป็นจะเป็นผู้สูงอายุและไม่มีคนรุ่นใหม่มาเรียนรู้ต่อ

<u>ภาคผนวก ซ.</u> บันทึกประเด็นสำคัญจากการลงพื้นที่หมู่บ้านคีรีวง จ.นครศรีธรรมราช วันที่ 9 และวันที่ 10-11 สิงหาคม 2560

<u>รายชื่อผู้เข้าร่วมสัมภาษณ์</u> วันที่ 9 สิงหาคม 2560

1. **คณะที่ปรึกษาจากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จำนวน 3 ท่าน**
   - ผศ.ดร.อรพรรณ คงมาลัย
   - ดร.อัญณิฐา ดิษฐานนท์
   - นายพลช มีสัตย์
2. **องค์การบริหารการพัฒนาพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (องค์การมหาชน)**
   - นายสุเทพ เกื้อสังข์ รองผู้อำนวยการ อพท.

<u>ประเด็นสำคัญที่ได้รับจากการสัมภาษณ์</u>

1. **การสัมภาษณ์ องค์การบริหารการพัฒนาพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (องค์การมหาชน) นายสุเทพ เกื้อสังข์ รองผู้อำนวยการอพท.**

1.1 ข้อมูลพื้นฐานและปัญหาก่อนการรวมกลุ่มของบ้านคีรีวง

- การรวมกลุ่มของบ้านคีรีวงเกิดจากวิกฤติอุทกภัยในช่วงเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2531 น้ำป่าไหลหลากรวมถึงดินโคลนถล่มทำให้บ้านเรือนและสวนถูกทำลายซึ่งเหตุการณ์ในครั้งนั้นทำให้หันมาร่วมใจกันฟื้นฟูหมู่บ้านและแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น
- จากเหตุการณ์อุทกภัยในครั้งนั้นทำให้ภาคส่วนต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนเข้าไปให้ความช่วยเหลือหมู่บ้านคีรีวง อาทิ กลุ่มนพ.บัญชา พงษ์พานิช มูลนิธิโกมลคีมทอง เป็นต้น โดยนพ.บัญชา ได้เข้าไปช่วยจัดการในเรื่องของที่ได้จากการบริจาคให้สามารถกระจายไปอย่างทั่วถึง
- ขณะเดียวกันนั้น (พ.ศ. 2531) นายสุเทพ ในฐานะของเจ้าหน้าที่ของ ททท. สำนักงานนครศรีธรรมราช ได้เข้าไปช่วยวางแผนการพัฒนาหมู่บ้านและเสนอให้ใช้การท่องเที่ยวเป็นเครื่องมือในการฟื้นฟูและพัฒนาหมู่บ้านคีรีวง
- จากเหตุการณ์วิกฤติจากภัยธรรมชาติในครั้งนั้นจึงเป็นที่มาของการรวมกลุ่มของคนในหมู่บ้านคีรีวงเป็นกลุ่มต่างๆ เริ่มจากกลุ่มที่มีเป้าหมายเชิงสังคม คือ กลุ่มลูกขุนน้ำที่รวมตัวกันเพื่อปลูกป่า ดูแลป่าต้นน้ำ จากนั้นจึงขยายเป็นกลุ่มต่างๆ ที่มีเป้าหมายทั้งเชิงสังคมและเศรษฐกิจ

1.2 การรวมกลุ่มของบ้านคีรีวง และปัญหาที่ตามมา

- กระบวนการในการรวมกลุ่มนั้นเริ่มจากชาวบ้านแกนนำกลุ่มหนึ่งได้ร่วมกันชักชวนคนในหมู่บ้านให้มาร่วมกันพูดคุย หาทางแก้ปัญหาต่างๆ ร่วมกันโดยมีวัดเป็นจุดศูนย์กลางในการประชุมหมู่บ้าน โดยมีททท. เป็นหน่วยงานหลักในการสนับสนุนให้เกิดเวทีประชาคมขึ้น โดยใช้วิธีการ เชิญนักพูดเก่งๆ มาพูดในเวทีประชาคมของหมู่บ้านเพื่อโน้มน้าวใจคนให้มารวมกันเป็นหนึ่ง จนในที่สุดสามารถรวมกลุ่มคนในหมู่บ้านคีรีวงแล้วก็เริ่มกระบวนการทำแผนชุมชนเพื่อพัฒนาหมู่บ้าน
- ต่อมาเมื่อคนในหมู่บ้านรวมกลุ่มกันอย่างเหนียวแน่นหมู่บ้านคีรีวงก็สามารถพลิกฟื้นคืนสภาพได้ในระยะเวลารวดเร็วจนพื้นที่อื่นๆ ยกเป็นต้นแบบของการพัฒนาหมู่บ้านและมีคนเข้ามาศึกษาดูงานเป็นจำนวนมาก ททท. จึงเกิดแนวคิดการใช้การท่องเที่ยวมาเป็นเครื่องมือในการ

พัฒนาหมู่บ้าน จากนั้นจึงเกิดกลุ่มต่างๆ ขึ้นมาเพื่อรองรับการเป็นหมู่บ้านท่องเที่ยว อาทิ กลุ่มผ้ามัดย้อม กลุ่มใบไม้ กลุ่มสบู่เปลือกมักคุด เป็นต้น

- หลังจากที่เกิดกลุ่มต่างๆ ขึ้นมาและการท่องเที่ยวของหมู่บ้านคีรีวงได้รับความนิยมมีนักท่องเที่ยวเข้าไปเที่ยวในหมู่บ้านเป็นจำนวนมาก สร้างรายได้ให้กับกลุ่มต่างๆ มากมายทำให้การหันมาดูแลชุมชนลดน้อยลงเพราะคนจะมุ่งไปในเรื่องของเศรษฐกิจมากกว่าการดูแลสังคมและสิ่งแวดล้อม
- ในปัจจุบันจึงได้ตั้งคำถามถึงกลุ่มต่างๆ ในหมู่บ้านคีรีวงว่าได้กลับมาดูแลชุมชนที่อาศัยอยู่หรือไม่ ซึ่งก็ได้รับคำตอบว่ายังดูแลไม่ได้ทั้งหมดซึ่งคนในหมู่บ้านอาจจะหลงลืมคำมั่นสัญญาที่เคยให้ไว้เมื่อครั้งตั้งกลุ่มว่าจะดูแลทั้งในเรื่องของสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม ซึ่งพื้นที่อื่นๆ แม่คำปอง ก็เกิดปัญหาการละเลยการดูแลหมู่บ้านและคนในหมู่บ้านเช่นเดียวกับหมู่บ้านคีรีวง ซึ่งปัญหานี้คนในหมู่บ้านคีรีวงเห็นว่าเกิดมาจากสาเหตุของโซเชียลมีเดียที่ทำให้การติดต่อสื่อสารแพร่ไปอย่างรวดเร็ว มีคนรู้จักหมู่บ้านคีรีวงมากขึ้นทำให้มีนักนักเที่ยวหลั่งไหลเข้ามาจนหมู่บ้านไม่สามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพและทางด้านหมู่บ้านเองก็ขาดกลไกในการจัดการอย่างมีส่วนร่วม
- แม้ในปัจจุบันจะมีผลดีในมิติสังคมที่คนรุ่นลูกหลานกลับคืนถิ่นแต่ในมิติทางด้านเศรษฐกิจกลับเกิดปัญหาการกระจายรายได้ที่เป็นธรรมและทั่วถึง กล่าวคือปัจจุบันคนในหมู่บ้านคีรีวงอยู่กันแบบปัจเจกบุคคลมากขึ้น ความเป็นกลุ่มเริ่มเลือนหายไป ธุรกิจและผู้ประกอบการรายเดียวเริ่มเพิ่มมากขึ้นเกิดภาพการแข่งขันกันระหว่างกลุ่มและคนในหมู่บ้านเพื่อให้ตนเองได้ประโยชน์สูงสุด
- สถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับหมู่บ้านคีรีวงในปัจจุบันมองว่าเป็นสิ่งที่เกินพอดี ขาดความพอประมาณตามแนวทางเศรษฐกิจของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 อีกทั้งยังขาดภูมิคุ้มกัน เพราะผลสุดท้ายคนในชุมชนต่างเห็นแก่ประโยชน์ตนเอง ขณะที่ปัญหาสาธารณะ เช่น กรณีขยะในหมู่บ้านกลับไม่มีใครสนใจเข้าไปร่วมกันจัดการแก้ไข
- การรวมกลุ่มเมื่อเริ่มแรกมีการจัดแบ่งหน้าที่ในรูปแบบของคณะกรรมการคนที่เป็นผู้นำในปัจจุบันก็คือคนที่เริ่มตั้งกลุ่มกันมาตั้งแต่ต้นมีเพียงบางคนเท่านั้นที่เสียชีวิตไป อีกทั้งมีผู้นำบางคนที่เข้าไปเล่นการเมืองในระดับท้องถิ่นจึงอาจทำให้ความคิดและมุมมองเปลี่ยนไปและหลงลืมอุดมการณ์เดิมที่มีตั้งแต่แรก
- กลุ่มต่างๆ ของหมู่บ้านคีรีวงถูกตั้งขึ้นมาและดำเนินงานกลุ่มโดยขาดกระบวนการถ่ายทอดความรู้ระหว่างคนในกลุ่มและระหว่างรุ่นสู่รุ่น รวมทั้งขาดการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของกลุ่ม ซึ่งเดิมในอดีตที่ผ่านมา ททท. จะให้ความสำคัญกับการสร้างกลุ่มและคอยสนับสนุน ให้คำปรึกษา มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของกลุ่มอย่างต่อเนื่องแต่เมื่อถูกปรับองค์กรเมื่อปี พ.ศ. 2545 โดยให้ ททท. มีหน้าที่แค่เพียงด้านการประชาสัมพันธ์และการตลาดเท่านั้นทำให้ไม่สามารถเข้าไปช่วยเหลืออะไรได้มากเท่าเดิม นอกจากนี้คนที่มาทำงานจากกระทรวงท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดส่วนมากเติบโตมาจากกรมพลศึกษาซึ่งถนัดด้านกีฬามากกว่าด้านการท่องเที่ยวจึงอาจขาดความเข้าใจด้านการท่องเที่ยวและการพัฒนาชุมชน

- อย่างไรก็ตามในปัจจุบันยังมองว่าหมู่บ้านคีรีวงเป็นห้องเรียนด้านการท่องเที่ยวเชิงชุมชนของประเทศไทยซึ่งเป็นพื้นที่แรกที่ได้ดำเนินงานอีกทั้งยังเป็นสถานที่ที่สามารถเข้าไปศึกษาเรียนรู้บทเรียนการพัฒนาทั้งในด้านของความสำเร็จและความล้มเหลว

1.3 มุมมองต่อการแก้ไขปัญหา

- ตนมีโอกาสพาบริษัทประชารัฐรักสามัคคี ที่มีผู้นำภาครัฐเป็นพล.อ.อนุพงษ์ เผ่าจินดา รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย และผู้นำภาคเอกชน คือ นายฐาปน สิริวัฒนภักดี เข้าไปอบรมที่บ้านคีรีวง สิ่งที่คาดหวัง คือ ต้องการให้ผู้ว่าราชการจังหวัดช่วยเป็นแม่งานในการแก้ไขปัญหาของหมู่บ้านคีรีวงแต่ผลลัพธ์ไม่ประสบความสำเร็จมากนัก เพราะคีรีวงต้องการผู้นำที่มีพลังที่เพียงพอ เช่น ระดับผู้ว่าราชการจังหวัดหรือรองผู้ว่าราชการจังหวัดเข้าไปช่วยจัดการแก้ไขปัญหาในระยะแรกเพื่อทำให้ชาวบ้านกลับมาสู่เวทีพูดคุยกัน และที่สำคัญต้องมีผู้นำที่ทุกกลุ่มศรัทธาและเชื่อถือมาเป็นตัวกลางในการประสานกลุ่มต่างๆ แต่ในปัจจุบันขาดผู้นำที่เป็นคนกลางและมีความสามารถชักจูงทุกกลุ่มให้สามารถเข้ามาร่วมกันทำงานไปในทิศทางเดียวกันได้
- ปัจจุบันในหมู่บ้านคีรีวงมีคนรุ่นใหม่ที่เป็นลูกหลานในหมู่บ้านกลับเข้าไปทำรีสอร์ทในพื้นที่แต่ขาดการจัดการแบบมีส่วนร่วมกับชุมชน ไม่มีการเชื่อมโยงระหว่างกัน ซึ่งอาจต้องปรับให้มีการเชื่อมโยงกับชุมชนมากขึ้น สร้างอัตลักษณ์และเอกลักษณ์ของท้องถิ่นให้เกิดขึ้น อาทิ การนำอาหารในท้องถิ่นมาบริการนักท่องเที่ยว การทำเส้นทางปั่นจักรยานท่องเที่ยวดูวิถีชีวิตคนในชุมชน หรือการใช้วัสดุในท้องถิ่นเข้ามาตกแต่งรีสอร์ท เป็นต้น
- จากปัญหาที่เกิดจากการขาดการติดตามประเมินผลสิ่งที่ควรจะเป็นคือกลไกดังกล่าวจะต้องเกิดจากคนในหมู่บ้านคีรีวงในลักษณะของการระเบิดจากข้างในซึ่งในทางปฏิบัติจำเป็นต้องหาหน่วยงานหลักมารับผิดชอบซึ่งหน่วยงานภาครัฐควรเข้ามาทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ให้การสนับสนุน ทั้งด้านงบประมาณและความรู้ เพื่อเติมเต็มในส่วนที่ชุมชนขาดไปและสามารถเดินไปในทิศทางที่ถูกต้อง ขณะเดียวกันชุมชนจะต้องปรับตัวให้ทันกับสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป

ภาพบรรยากาศการสัมภาษณ์

รองผู้อำนวยการองค์การบริหารการพัฒนาพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (องค์การมหาชน)

<u>รายชื่อผู้เข้าร่วมสัมภาษณ์</u> วันที่ 10-11 สิงหาคม 2560

1. **มูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ จำนวน 4 ท่าน**
   - นายพิพัฒน์ เลิศกิตติสุข (ที่ปรึกษาสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระสืบสานแนวพระราชดำริ)
   - เจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนา จำนวน 3 ท่าน
2. **คณะที่ปรึกษาจากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จำนวน 5 ท่าน**
   - ผศ.ดร.อรพรรณ คงมาลัย
   - นายเชิดชอ เชื้อสมบูรณ์
   - ดร.อัญณิฐา ดิษฐานนท์
   - นางสาววิจิตรา มหาวรากร
   - นายพลช มีสัตย์
3. **สำนักงานพัฒนาชุมชน อำเภอลานสกา จังหวัดนครศรีธรรมราชจำนวน 1 ท่าน**
   - นายไชยันต์ หนูเอก พัฒนาการอำเภอลานสกา
4. **การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย สำนักงานจังหวัดนครศรีธรรมราชจำนวน 1 ท่าน**
   - นางสาวลดาวัลย์ ช่วยชาติ ผู้อำนวยการการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย สำนักงานจังหวัดนครศรีธรรมราช
5. **หมู่บ้านคีรีวง**
   - นายนิพัฒน์ บุญเพ็ชร รองนายกอบต.กำโลน
   - นายยงยุทธ กระจ่างโลก อดีตกำนันตำบลกำโลน
   - นายทิมาทร ไชยบุญ ประธานกลุ่มลายเทียนสีธรรมชาติ
   - นางอารีย์ ขุนทน ประธานกลุ่มมัดย้อมสีธรรมชาติ
   - นางอุไร ด้วงเงิน ประธานกลุ่มใบไม้

<u>ประเด็นสำคัญที่ได้รับจากการสัมภาษณ์</u>

1. การสัมภาษณ์นายไชยันต์ หนูเอก พัฒนาการอำเภอลานสกา

- หมู่บ้านคีรีวงเมื่อ10 ปีที่ผ่านมามีความสามารถในการบริหารจัดการตนเองได้เป็นอย่างดี และมีหน่วยงานภาคีต่างๆ เข้าไปให้การสนับสนุน โดยเฉพาะเรื่องการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติจากองค์กรภาคประชาชนที่ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถจัดการได้ด้วยคนในหมู่บ้านเองจนมีหน่วยงานจากต่างประเทศเข้าไปศึกษาดูงาน
- หมู่บ้านคีรีวงมีชื่อเสียงเรื่องมังคุดและทุเรียน แต่การทำสวนผลไม้ของคนในหมู่บ้านส่วนใหญ่มักจะเป็นการบุกรุกป่าบนเขาหลวง
- การเข้าไปทำหน้าที่ส่งเสริมของพช. นั้น เริ่มจากการจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตของหมู่บ้านคีรีวง และส่งเสริมกลุ่มต่างๆ ที่มีผลิตภัณฑ์ให้เป็นสินค้าโอทอป สิ่งที่พช. มีความภาคภูมิใจมากที่สุดสำหรับหมู่บ้านคีรีวง คือ กระบวนการจัดทำแผนชุมชนที่แกนนำชุมชนมีความสามารถอยู่ในระดับสูงถึงขั้นว่าสามารถเป็นวิทยากรให้ความรู้แก่ชุมชนอื่นๆ ได้ อย่างไรก็ตามหมู่บ้านคีรีวงมีความจำเป็นต้องถูกกระตุ้นให้กลุ่มต่างๆ มีการพูดคุยระหว่างกันเพื่อจะ

สามารถเดินไปในทิศทางเดียวกันได้ แต่ในปัจจุบันแกนนำแต่ละกลุ่มต่างเดินกันไปในทิศทางของตนเองไม่มีการพูดคุยกัน

- ในปัจจุบันคีรีวงได้มีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น โดยที่ผ่านมาไม่นานมากนัก จะเห็นร้านค้า ซึ่งบุกรุกที่ดินของกรมชลประทานในบริเวณใกล้สะพานซึ่งเป็นจุดเด่นของคีรีวงตั้งเต็มไปหมดและไร้ระเบียบทางอำเภอลานสกาได้เข้าไปช่วยจัดระเบียบใหม่ให้กับคีรีวงโดยจัดสถานที่แห่งใหม่เอาไว้สำหรับเป็นสถานที่ค้าขายชั่วคราว ขณะเดียวกันได้มีการว่าจ้างสถาปนิกเพื่อจัดสร้างสถานที่ค้าขายที่ถาวรและมีความสวยงามขึ้นในพื้นที่
- หัวใจสำคัญของการเป็นหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงของบ้านคีรีวง โดยพิจารณามุ่งไปที่กิจกรรมลดรายจ่าย พบว่า สมาชิกส่วนใหญ่จากกลุ่มออมทรัพย์ได้มีการระดมเงินฝากเป็นประจำทุกเดือน และมีเงินฝากที่ธนาคารพาณิชย์ กว่า 80 ล้านบาท รวมถึงในเรื่องของรายจ่าย ชาวบ้านสามารถเรียนรู้และลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นได้ด้วยตนเอง อาจกล่าวได้ว่าทุนมนุษย์และทุนที่เป็นตัวเงินของคีรีวงมีศักยภาพอยู่ในระดับสูง
- แผนชุมชนที่ พช. ดำเนินการให้มีการจัดทำขึ้นนั้นมีเป้าหมายเพื่อเป็นกระบวนการในเสริมสร้างความเข้มแข็งให้เกิดขึ้นแก่ชุมชน โดยในแต่ละเดือน พช.สามารถประเมินได้ว่าชุมชนใดมีความเข้มแข็งมากน้อยแค่ไหน ถ้าชุมชนใดไม่มีการจัดประชุมเลยความเข้มแข็งจะไม่เกิดขึ้น ในทางกลับกันหากชุมชนใดที่มีการจัดประชุมเพื่อเป็นเวทีสำหรับการพูดคุยระหว่างกันมักจะพบว่า ชุมชนนั้นมีความเข้มแข็ง คนในชุมชนเข้ามาส่วนร่วมกับกลุ่มและยังดูแลกันและกัน
- ในกระบวนการทำแผนชุมชนของคีรีวงช่วยให้คีรีวงเห็นถึงความต้องการ ของตนเองแม้ว่าจะเกิดปัญหาไม่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ คนใสหมู่บ้านก็ยังสามารถนำแผนที่ช่วยกันทำไปปฏิบัติให้เกิดผลได้เองบางส่วน ดังนั้นกิจกรรม/โครงการที่บรรจุอยู่ในแผน มีส่วนสำคัญในทางปฏิบัติและส่วนตัวเห็นว่าการตอบสนองแผนชุมชนของคีรีวงจากหน่วยงานภาครัฐและองค์การบริหารส่วนท้องถิ่นจะมีเพิ่มมากขึ้น
- จากที่ได้มีส่วนรับผิดชอบในกรณีการจัดทำแผนชุมชนของคีรีวง พบว่า กลุ่มอาชีพและกลุ่มโอทอป ที่เป็นแกนนำในพื้นที่คีรีวงได้มีการเข้าร่วมจัดทำแผนชุมชนกว่า 60 ราย โดยพช. ได้ตั้งโจทย์ถึงการดำเนินงานให้เกิดการท่องเที่ยวที่มีความยั่งยืนว่าควรจะทำอย่างไรซึ่งได้มีการแลกเปลี่ยนความคิดระหว่างกัน ทั้งนี้ส่วนใหญ่ผู้ที่เข้าร่วมจะเป็นแกนนำของกลุ่มโอทอป
- ในบริบทภาพรวมของกลุ่มโอทอปในภาคใต้มักเกิดขึ้นในลักษณะที่เป็นงานอดิเรกเพราะส่วนใหญ่คนมีอาชีพหลักอยู่แล้ว ดังนั้นจึงมีเพียงบางกลุ่มที่มีการดำเนินงานเป็นลักษณะการรวมกลุ่มอย่างจริงจัง
- การรวมกลุ่มซึ่งเป็นเรื่องที่ดีและสามารถช่วยแก้ปัญหาการถูกกดราคาจากพ่อค้าคนกลางแต่ในพื้นที่จังหวัดนครศรีธรรมราชจะเกิดขึ้นได้ยากเนื่องจากอาจมีผลประโยชน์ทางธุรกิจบางอย่างเป็นข้อจำกัดรวมถึงในพื้นที่คีรีวงแม้ว่าจะมีการพูดคุยกันถึงในประเด็นการรวมกลุ่มเพื่อขายมังคุดแต่เป็นที่สังเกตกันว่าอาจจะมีผู้มีอิทธิพลในระดับจังหวัดเป็นคนคุมกลไกในการกำหนดราคาอีกทั้งเกิดการแทรกแซงโดยการเสนอซื้อจากพ่อค้าคนกลางที่ให้ราคาสูงกว่าขายกับกลุ่มจึงทำให้เกิดสภาพต่างคนต่างขาย

- ในปัจจุบันคนคีรีวงเริ่มเข้าใจถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตหากยังปฏิบัติตนเช่นเดิมการพยายามเข้าไปแก้ไขปัญหาจากหน่วยงานภาครัฐใช้เวลามากว่า 10 ปี โดยเฉพาะในประเด็นการบุกรุกที่ดินสาธารณะซึ่งในในปัจจุบันได้มีความจริงจังต่อการบังคับใช้กฎหมายมากขึ้น
- ทาง พช. ยอมรับว่าหน่วยราชการบางส่วนไม่ได้มีการเตรียมพร้อมและวางแผนการใช้งบประมาณสำหรับการพัฒนาชุมชนต่างๆ ซึ่งการดำเนินโครงการหลายๆ โครงการที่ผ่านมาไม่ได้เกิดจากความต้องการที่แท้จริงของชุมชน จึงทำให้เกิดปัญหาความไม่เชื่อมั่นในหน่วยงานภาครัฐและเกิดความสงสัยถึงการใช้งบประมาณของภาครัฐ

2. การสัมภาษณ์นางสาวลดาวัลย์ ช่วยชาติ ผอ.ททท.สำนักงานจังหวัดนครศรีธรรมราช

- การทำหน้าที่ส่งเสริมการท่องเที่ยวชุมชมของ ททท.ในทุกพื้นที่จะดำเนินการเช่นเดียวกัน กล่าวคือ ทุกกิจกรรมที่ ททท. ได้เป็นผู้รับผิดชอบหลักจะเริ่มพิจารณาจากความพร้อมของพื้นที่ก่อน หากพื้นที่ไม่มีความพร้อมจะไม่มีการบังคับให้ต้องเข้าร่วมกิจกรรมนั้นๆ รวมถึงจะไม่ทำตามกระแสแต่จะทำหน้าที่ส่งเสริมให้ความรู้แก่ชุมชนตามชุมชนที่ต้องการ
- ในกรณีของคีรีวงเมื่อครั้งเข้ามารับตำแหน่งผอ.ททท. นครศรีธรรมราช ได้เข้าไปศึกษาที่มาของหมู่บ้านซึ่งเกิดจากวิกฤติปัญหาอุทกภัยแล้วชาวบ้านเกิดการรวมตัวกัน โดยในจุดเริ่มต้นที่รวมตัวกันนั้นชาวบ้านต้องการดำเนินงานเรื่องการอนุรักษ์พื้นที่ชุมชน จัดการทรัพยากรธรรมชาติด้วยตนเอง หลังจากนั้นได้เปลี่ยนความคิดไปสู่การใช้เรื่องการท่องเที่ยวในการขับเคลื่อนชุมชน
- เมื่อการท่องเที่ยวของคีรีวงเกิดปรากฏการณ์เติบโตแบบก้าวกระโดดส่งผลให้เป้าหมายเริ่มแรกเลือนหายไป คนในคีรีวงมุ่งสนใจแต่ด้านเศรษฐกิจของปัจเจกบุคคลไม่สนใจต่อส่วนร่วม จึงทำให้ทุกวันนี้มองว่าคีรีวงในภาพรวมอยู่ในภาวะล้มเหลวแต่หากมองแยกส่วนกลับพบว่าแต่ละกลุ่มในพื้นที่ยังคงดูดีสามารถทำงานได้อย่างเข้มแข็งรวมกลุ่มขับเคลื่อนสร้างและพัฒนาผลิตภัณฑ์ของตนเองได้เป็นอย่างดีแต่ไม่สามารถรวมตัวกันเป็นกลุ่มเหมือนเช่นเดิมได้
- ปัจจุบันอัตลักษณ์ของคีรีวงไม่มีความชัดเจน เช่น คนในชุมชนไม่นิยมในการเลือกใช้ผ้ามัดย้อมที่เป็นสินค้าของชุมชน นอกจากนี้ยังพบปัญหาการจัดพื้นที่ท่องเที่ยวซึ่งในบางพื้นที่เกิดปัญหาคนในชุมชนไม่ต้อนรับนักท่องเที่ยวและปัญหาการบุกรุกพื้นที่สาธารณะเพื่อใช้ในการขายของ
- หมู่บ้านคีรีวงได้สะสมปัญหาเอาไว้อย่างมากมายแม้ว่าผู้ว่าราชการจังหวัดต้องการจะเข้าไปแก้ไข แต่ก็ไม่ได้เป็นเรื่องง่ายเนื่องจากปัญหาเกิดขึ้นและสะสมมากว่า 20 ปี
- ที่ผ่านมาได้มีการพูดคุยให้กลไกทางภาครัฐ เช่น ผู้ว่าราชการจังหวัดหรือนายอำเภอลานสกาเข้าไปช่วยประสานงานแก้ไขปัญหาในคีรีวงแต่เมื่อประเมินแล้วกลับพบว่าเป็นเรื่องยากแม้ว่าจะพยายามเฟ้นหาคนกลางเพื่อประสานให้ชุมชนคีรีวงสามารถเจรจากันได้แต่ยังไม่พบว่าจะมีใครที่จะสามารถทำหน้าที่เป็นคนกลางที่คนทุกกลุ่มในคีรีวงยอมรับและศรัทธามากพอที่จะรับฟัง
- หากททท. มีโอกาสเข้าไปช่วยคีรีวงจะส่งเสริมให้ความรู้ในเรื่องของความยั่งยืน การส่งเสริมการท่องเที่ยวในวันธรรมดาและการสร้างเครือข่ายระหว่างกลุ่มต่างๆ ให้เกิดขึ้น โดยจะเชิญกลุ่มนักวิชาการที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมด้วย
- ในมิติของการท่องเที่ยว เห็นว่ารัฐบาลควรมองไปถึงเรื่องการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนซึ่งหมายรวมไปถึงการจำกัดปริมาณนักท่องเที่ยว แต่ในทางปฏิบัติยังไม่พบว่ามีรัฐบาลใดจะทำเรื่อง

ดังกล่าวได้ อีกทั้งยังใช้สถิตินักท่องเที่ยวไปใช้ในมิติทางการเมือง ซึ่งเป็นสิ่งที่ขัดแย้งหากจะมุ่งไปสู่การพัฒนาด้านคุณภาพของการท่องเที่ยว

- ในกรณีที่เปิดตลาดนักท่องเที่ยวชาวจีนเพื่อดึงดูดให้เข้ามาท่องเที่ยวใน จ.นครศรีธรรมราช พบว่า มีหลายภาคส่วนที่ตอบรับในกรณีดังกล่าวหากแต่ส่วนตัวไม่เห็นด้วยเนื่องจากความพร้อมของบุคลากรที่จะรองรับกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวจีนยังไม่ได้รับการพัฒนาแต่อย่างใด
- อุปสรรคของชุมชนคีรีวงที่สำคัญมองว่าเป้าหมายของคนในชุมชนพุ่งไปที่ประโยชน์ทางเศรษฐกิจที่จะได้รับเป็นการส่วนตัวรวมถึงการหลงอยู่ในกระแสบริโภคนิยม โดยพบว่าบางกลุ่มในหมู่บ้านคีรีวงมีรายได้มากถึงระดับล้านบาทต่อเดือนแต่ยังไม่พอใจกับรายได้จำนวนมากที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นการขัดกับเป้าหมายตั้งแต่เริ่มแรกของชุมชนที่ต้องการดูแลชุมชนให้อยู่กันอย่างมีความสุข รักษาสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ
- การรวมกลุ่มที่เกิดขึ้นในหมู่บ้านคีรีวงเป็นไปในลักษณะหลวมๆ โดยอาจแบ่งเป็นกลุ่มที่ได้รับผลประโยชน์จากการท่องเที่ยวกับกลุ่มที่ทำเกษตรกรรมโดยกลุ่มชาวสวนจะไม่ชอบกลุ่มนักท่องเที่ยวที่เข้ามาในพื้นที่เพราะกระทบต่อการขนส่งผลผลิต
- กฎระเบียบในหมู่บ้านคีรีวงในปัจจุบันยังไม่สามารถบังคับใช้ได้จริงเพราะมีผู้มีผู้มีอิทธิพลเข้าไปแสวงหาผลประโยชน์ เช่นกรณีการสร้างอาคารเกินความสูงที่ถูกกำหนด การสร้างร้านค้าในพื้นที่สาธารณะ เป็นต้น นอกจากนั้นยังไม่สามารถสร้างกฎระเบียบใหม่ๆ เข้ามาแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชนได้ เช่น การแก้ไขปัญหาการจราจรที่ติดขัด เป็นต้น
- ส่วนใหญ่พบว่า กลุ่มที่เกิดขึ้นมีผู้นำที่ครองอำนาจกันอย่างยาวนาน โดยสมาชิกอาจเป็นเพียงลูกจ้างทำหน้าที่ส่งผลิตภัณฑ์มาให้ ขณะที่สมาชิกของกลุ่มโดยมากมักจะยอมทำตามไปเรื่อยๆ มีสมาชิกจำนวนไม่มากนักที่มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองซึ่งอาจแยกตัวออกมาตั้งกลุ่มใหม่
- การบูรณาการแก้ไขปัญหาโดยหน่วยงานภาครัฐในการแก้ไขปัญหาคีรีวงโดยเฉพาะในมิติด้านการท่องเที่ยวซึ่งมีคณะกรรมการในระดับจังหวัดภายใต้ความรับผิดชอบของท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด ยังไม่มีการติดตามการดำเนินงานอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่องแต่จะทำงานเมื่อถูกกระตุ้นจากผู้ว่าราชการจังหวัดและไม่มีการพูดคุยเพื่อแก้ไขปัญหาร่วมกันของทุกภาคส่วนอย่างจริงจัง

3. การสัมภาษณ์ตัวแทนจากหมู่บ้านคีรีวง

- หมู่บ้านคีรีวงสามารถสืบประวัติย้อนไปได้กว่า 300 ปี โดยทหารที่กลับจากสงครามเมืองไทรบุรี ได้นำครอบครัวผู้คนกลุ่มหนึ่งล่องเรือมาตามลำคลองท่าดี จนพบทำเลที่เหมาะสม มีภูเขา มีป่า มีแม่น้ำ 3 สาย จึงก่อตั้งชุมชนและให้ชื่อว่า “บ้านขุนน้ำ”
- วิถีชีวิตของผู้คนในอดีตพึ่งพากับการหาของป่า ล่าสัตว์ เก็บไม้ผล บรรทุกเรือล่องไปขายนำเงินมาแลกซื้อข้าวสาร กะปิ เกลือ กับผู้คนแถบปากพนัง หัวไทร เชียรใหญ่ จนถึงปากนคร ผลไม้ป่าที่มีคุณภาพก็ได้รับการคัดเลือกนำเมล็ดมาเพาะปลูกในป่าโดยการแผ้วถาง ปลูกแบบ “สมรม” ผสมผสานทั้งมังคุด ทุเรียน ลางสาด หมาก พลู จำปาดะ ไม้พื้นล่างเป็นพืชสมุนไพร ชุมชนก็เริ่มขยายตัว มีการสร้างวัด ณ บริเวณเจดีย์เก่า ให้ชื่อว่า วัดคีรีวง

- ชุมชนคีรีวงประสบกับภัยต่าง ๆ มากมาย ทั้งภัยจากธรรมชาติ และภัยจากการเมืองการปกครอง ดังนี้ 1) ปี พ.ศ. 2505 จังหวัดนครศรีธรรมราชประสบวาตภัย ต่อเนื่องมาจากแหลมตะลุมพุก สวนไม้ผล บ้านเรือนเสียหายหมด 2) ช่วงปี พ.ศ. 2506 ผู้คนในคีรีวงถูกเพ่งเล็งจากทางการว่าเป็นคอมมิวนิสต์ ต้องเผชิญกับแรงกดดันอย่างมาก 3) ปีพ.ศ. 2518 คีรีวงประสบปัญหาอุทกภัยครั้งใหญ่สืบเนื่องมาจากทรัพยากรธรรมชาติที่ถูกทำลายจากการตัดไม้ทำลายป่า จากภัยต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทำให้มีปัญหาทางด้านเศรษฐกิจต่อเนื่องมา ประกอบกับระบบการผลิตของชุมชนถูกกดขี่โดยพ่อค้าคนกลาง อีกทั้งการส่งบุตรหลานไปเรียนต้องใช้เงินมาก ทำให้ต้องเสียที่ดินให้กับนายทุน ดังนั้น ในปี พ.ศ. 2523 ผู้นำชุมชนคีรีวงได้พยายามเสาะแสวงหาวิธีการช่วยเหลือชาวบ้าน จนได้พบกับแนวทางกลุ่มออมทรัพย์สัจจะจากการพัฒนาชุมชนจึงได้นำมาริเริ่มในคีรีวง เริ่มจากสมาชิก 51 คน ทุนเริ่มต้น 35,000 บาท จนปัจจุบันมีทุนกว่า110 ล้านบาท
- ต่อมาชุมชนได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเกิดเป็นหมู่บ้านอาสาพัฒนาป้องกันตนเอง มีการส่งหมู่บ้านเข้าประกวดซึ่งชนะตั้งแต่ระดับอำเภอ จังหวัด ภาค และในปีพ.ศ. 2529 ก็ชนะระดับประเทศ ทำให้มีผู้คนมากมายเข้ามาศึกษาดูงาน
- ในปี พ.ศ. 2531 หมู่บ้านคีรีวงประสบเหตุน้ำป่าไหลหลาก น้ำป่าทะลักพร้อมดิน โคลน ทรายและไม้ซุงจากเทือกเขาหลวงไหลบ่ามาทับถมทำลายบ้านเรือน วัด โรงเรียน ชีวิตผู้คนล้มตาย เกิดความเสียหายมากมายซึ่งเป็นเหตุการณ์ประวัติศาสตร์ของประเทศไทย ชีวิตความเป็นอยู่ของราษฎร์ได้รับผลกระทบมาก ทางราชการได้แนะนำให้อพยพไปตั้งหมู่บ้านใหม่ในที่ที่ปลอดภัย แต่ราษฎรไม่ยอมโยกย้ายไปจากถิ่นเดิมของบรรพบุรุษ เพราะมีชีวิตผูกพันจนละทิ้งถิ่นฐานไม่ได้ จวบจนนายปราโมทย์ ไม้กลัด ได้เข้ามาสำรวจข้อมูลและมีความเห็นเช่นเดียวกับชาวบ้าน และได้นำความขึ้นกราบบังคมทูลต่อพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว จึงได้ทรงพระราชทานเงินมากกว่า 100 ล้านบาท เพื่อให้นำมาแก้ไขปัญหาในการป้องกันภัยพิบัติทางน้ำในระยะยาว
- หลังเกิดวิกฤตในหมู่บ้านมูลนิธิโกมลคีมทองได้เข้ามาช่วยทำงานในพื้นที่และช่วยชุมชนคิดว่าถ้าคีรีวงจะอยู่รอดต้องทำอย่างไรซึ่งจากการทำประชาคมกันในหมู่บ้านพบว่าถ้าจะอยู่รอดได้ต้องแก้ไขปัญหาและทำให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน การพัฒนาคนเป็นสิ่งสำคัญเป็นอันดับแรก ชุมชนคีรีวงได้เสนอโครงการฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติ ผ่านองค์กรพัฒนาเอกชน และสถานทูตออสเตรเลีย จนได้รับการสนับสนุนในวงเงิน 600,000 บาท ในปี พ.ศ. 2536 ได้เปิดโรงเรียนผู้นำเพื่อพัฒนาผู้นำทางสังคมทั้งผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้ง ผู้นำตามธรรมชาติ และเยาวชน มาฝึกอบรม 3 เดือน ฝึกทั้งการพูด การนำเสนอ การจับประเด็น การสื่อสาร การเขียนโครงการ การทำแผนชุมชน จริยธรรม ศีลธรรม คุณธรรม ตลอดจนการศึกษาดูงาน จากนั้น ให้ทุกคนกลับมาทำกิจกรรมต่อเนื่องในชุมชน มีผู้เข้าอบรมทั้งหมด 36 คน
- หมู่บ้านคีรีวงได้มีทำแผนชุมชนเพื่อให้คนอยู่ร่วมกับป่า โดยวางหลักไว้ว่า 1.ต้องเอาวิถีชีวิตมาเป็นจุดขาย 2. เอาภูมิปัญญามาเป็นจุดขาย และ 3. เอาวัตถุดิบที่มีในชุมชนมาเป็นจุดขายโดยไม่กระทบสิ่งแวดล้อม ซึ่งนำไปสู่การเกิดเป็นกลุ่มอาชีพขึ้นมา

- สำหรับการจัดการด้านการท่องเที่ยว ภายหลังจากที่ทราบว่าการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) จะประกาศให้หมู่บ้านคีรีวงเป็นแหล่งท่องเที่ยว หมู่บ้านจึงได้มีการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการนักท่องเที่ยวโดยการจัดตั้งชมรมการท่องเที่ยวขึ้นมาในปีพ.ศ. 2536 โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1.รณรงค์สร้างจิตสำนึกในการอนุรักษ์ธรรมชาติ 2. ให้ชาวบ้านได้รู้จักการบริหารจัดการชุมชน 3.อนุรักษ์ประเพณีวัฒนธรรมไม่ให้เปลี่ยนแปลง และ 4.ต้องการให้นักท่องเที่ยวที่เข้ามาในคีรีวงได้เข้ามาศึกษาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับคนในหมู่บ้าน ซึ่งในขณะนั้นมีสมาชิกเข้าร่วม 40 ครัวเรือน โดยคัดเลือกจากครัวเรือนที่มีความพร้อมก่อน นอกจากนั้นยังชมรมฯ มีการพัฒนาสมาชิกขึ้นมาเป็นไกด์เพื่อนำเที่ยวในหมู่บ้าน มีการดำเนินงานในรูปแบบของคณะกรรมการเป็นศูนย์กลางในการบริหารจัดการเรื่องการท่องเที่ยวในคีรีวง
- ในปัจจุบันไม่มีการดำเนินงานในรูปของชมรมการท่องเที่ยวคีรีวงอีกต่อไปเนื่องจากพอมีนักท่องเที่ยวเข้ามามากคนในหมู่บ้านเห็นโอกาสทางธุรกิจจึงเกิดการแตกตัวแยกไปทำกันเองโดยไม่สนใจชมรมฯ ความเป็นกลุ่มจึงหายไป รวมทั้งในปัจจุบันเริ่มมีกลุ่มทุนภายนอกเข้ามาซื้อที่ดินเพื่อสร้างรีสอร์ทเพิ่มมากขึ้น
- กลุ่มชาวบ้านในคีรีวงที่ได้รับผลประโยชน์จากการท่องเที่ยวแบ่งเป็น 2 กลุ่มหลักๆ ได้แก่ โฮมสเตย์และกลุ่มที่สามารถขายของได้ อาทิ กลุ่มผ้ามัดย้อมสีธรรมชาติ กลุ่มลูกไม้ กลุ่มใบไม้ เป็นต้น ซึ่งมีอยู่ประมาณร้อยละ 30 เปอร์เซ็นต์ และกลุ่มที่ได้ประโยชน์จากการขายอาหารและเครื่องดื่มแก่นักท่องเที่ยว ซึ่งมีอยู่ประมาณร้อยละ 30 เปอร์เซ็นต์ นอกจากนั้นยังมีกลุ่มที่ไม่ได้ประโยชน์จากการท่องเที่ยวรวมทั้งยังได้รับผลกระทบจากจำนวนนักท่องเที่ยวที่เข้ามาเป็นจำนวนมากคือกลุ่มที่ประกอบอาชีพทำสวน
- ผู้นำโดยตำแหน่งในคีรีวงขณะนี้ต้องแบกรับภาระการแก้ไขปัญหาต่างๆ มากมายถ้าผู้นำไม่มีความสามารถ หมู่บ้านคีรีวงจะไม่สามารถอยู่ได้จนถึงปัจจุบันนี้ โดยในช่วงเทศกาลจะมีรถนักท่องเที่ยวเข้ามาในคีรีวงกว่า 6,500 คัน ซึ่งมีเป็นจำนวนมากเกินกว่าความต้องการที่หมู่บ้านจะรองรับได้ ซึ่งคนในชุมชนมองว่าเป็นเพราะหน่วยงานภาครัฐโดยเฉพาะ ททท. ที่ทำการประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวคีรีวงมากไปแต่ไม่สามารถจัดการกับปริมาณนักเที่ยวที่เข้ามาได้หรือไม่สามารถจำกัดจำนวนนักท่องเที่ยวที่เข้ามาได้ทำให้เกิดปัญหาขึ้นกับหมู่บ้าน
- ผู้นำชุมชนในปัจจุบันมองว่าจำเป็นต้องปฏิเสธนักท่องเที่ยวที่เข้ามาบ้างเพราะชุมชนไม่สามารถบริหารจัดการนักท่องเที่ยวจำนวนมหาศาลได้ทำให้เกิดปัญหาต่างๆ ตามมามากมาย อาทิ ปัญหาขยะ ปัญหารถติดในหมู่บ้านไม่สามารถสัญจรได้ เป็นต้น
- ขณะนี้คนในหมู่บ้านส่วนหนึ่งมองเห็นถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นและอยากจะร่วมกันแก้ปัญหาพร้อมกับมีหน่วยงานภาครัฐเข้ามาช่วยมากขึ้น เนื่องจากทางผู้ว่าราชการจังหวัดต้องการทำให้คีรีวงเป็นหมู่บ้านในฝันให้ได้และให้ผู้นำและชาวบ้านเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนชุมชน โดยในปัจจุบันทางพัฒนาอำเภอกำลังเขียนโครงการและส่งข้าราชการลงมาสำรวจพื้นที่ ทั้งนี้แผนแม่บทท่องเที่ยวระยะยาวของคีรีวง คือ ต้องการทำให้คีรีวงเป็นเมืองในฝันให้ได้ โดยจะเริ่มจากการปรับปรุงภูมิทัศน์และนำสายไฟฟ้าลงดิน
- หมู่บ้านคีรีวงไม่ค่อยได้รับงบประมาณสนับสนุนจากหน่วยงานใดๆ แม้กระทั่งงบประมาณของกรมอุทยานก็มาไม่ถึง โดยที่ผ่านมาส่วนใหญ่หมู่บ้านคีรีวงจะใช้ทุนจากชุมชนของตนเองแทบทั้งสิ้นในการพัฒนาหมู่บ้าน

- ในกรณีที่มีงบประมาณลงมา หน่วยงานจะเข้ามาถามความเห็นประชาชนในพื้นที่ว่าจะทำอะไร เมื่อประชาชนมีข้อเสนอไป แต่ในท้ายที่สุดหน่วยงานเจ้าของงบฯ จะคงดำเนินการตามความเห็นของหน่วยงานเอง และจะเกิดภาพสะท้อนให้เห็นว่า ชุมชนที่ไม่สามารถควบคุมได้จะไม่ได้รับการสนับสนุน
- บทบาทของกลุ่มต่างๆ ในพื้นที่ในการดูแลชุมชนทั้งเรื่องขยะหรือเส้นทางเดินทางในหมู่บ้านนั้น กลุ่มต่างๆ จะมีสวัสดิการช่วยเหลือสังคม นอกจากนั้นถ้าชุมชนต้องการงบประมาณในการพัฒนาเรื่องใดผู้ใหญ่บ้านสามารถขอสนับสนุนมาที่ อบต. ได้ เนื่องจาก อบต. ได้ตั้งงบประมาณเอาไว้สำหรับกิจกรรมสาธารณะประโยชน์อยู่แล้วโดยจะประเมินและสนับสนุนตามความสำคัญของแต่ละโครงการที่เสนอเข้ามา จุดแข็งของคีรีวงคือชาวบ้านจะช่วยเหลือกัน ยกตัวอย่างในปัจจุบันจะมีการสร้างสะพานใหม่ขึ้นมาชาวบ้านก็ร่วมกันสมทบทุนสร้างกันเอง
- ประชาชนในคีรีวง ร้อยละ 95 ประกอบอาชีพเกษตรกร ซึ่งได้ผลผลิตดีมากและเป็นรายได้หลักของครอบครัว ชาวบ้านในคีรีวงเริ่มจากการทำไร่ทำสวน ขณะที่การท่องเที่ยวเป็นเพียงแค่รายได้เสริม แต่อาจเป็นอาชีพหลักที่ก่อให้เกิดรายได้สำหรับบางกลุ่มในปัจจุบัน
- หมู่บ้านคีรีวงมีศูนย์ประสานงานกลางซึ่งเกิดขึ้นจากธนาคารเพื่อความร่วมมือระหว่างประเทศแห่งประเทศญี่ปุ่น (JBIC) และศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ได้เข้ามาดูงานในพื้นที่และเห็นว่าคีรีวงควรจะมีศูนย์ประสานงานกลางในการบริหารจัดการการท่องเที่ยวขึ้น ดังนั้นเจบิคและศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวจึงได้ให้งบประมาณเพื่อสร้างศูนย์ฯ ขึ้นมา และมีข้อกำหนดว่าห้ามให้หน่วยงานราชการเข้ามาดูแลอย่างเด็ดขาดชุมชนจะต้องดูแลด้วยชุมชนเอง ในปัจจุบันศูนย์ฯ ไม่ได้ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการประสานงานเรื่องการท่องเที่ยวอีกแล้วเนื่องจากสมาชิกแยกกันไปรับนักท่องเที่ยวเองโดยไม่ผ่านศูนย์ฯ และชมรมการท่องเที่ยว ปัจจุบันศูนย์ฯ ได้กลายเป็นศูนย์กลางในการขายสินค้าของคนในชุมชน ปัจจุบันมีนายทิมาทร ไชยบุญ เป็นผู้จัดการศูนย์ฯ มีพนักงานขายของซึ่งเป็นน้องสาวและภรรยาของนายทิมาทร และมีการบริหารงานโดยคณะกรรมการ

ภาพบรรยากาศการลงพื้นที่

<u>ภาคผนวก ฌ.</u> บันทึกประเด็นสำคัญจากการลงพื้นที่วิสาหกิจชุมชนบ้านเขากลาง จ.พัทลุง วันที่ 14-15 สิงหาคม 2560

<u>รายชื่อผู้เข้าร่วมสัมภาษณ์</u>

1. **คณะที่ปรึกษาจากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จำนวน 5 ท่าน**
   - ผศ.ดร.อรพรรณ คงมาลัย
   - นายเชิดชอ เชื้อสมบูรณ์
   - ดร.อัญณิฐา ดิษฐานนท์
   - นางสาววิจิตรา มหาวรากร
   - นายพลช มีสัตย์
2. **วิสาหกิจชุมชนบ้านเขากลาง จำนวน 1 ท่าน**
   - นายนัด อ่อนแก้ว ผู้ใหญ่บ้านบ้านเขากลาง และประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนบ้านเขากลาง อำเภอควนขนุน จังหวัดพัทลุง
3. **สำนักงานพัฒนาชุมชน จังหวัดพัทลุง จำนวน 1 ท่าน**
   - นายปวัน พรหมพิทักษ์ พัฒนาการจังหวัดพัทลุง

<u>ประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์</u>

1. **การสัมภาษณ์วิสาหกิจชุมชนบ้านเขากลาง** นายนัด อ่อนแก้ว ผู้ใหญ่บ้านบ้านเขากลาง และประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนบ้านเขากลาง อำเภอควนขนุน จังหวัดพัทลุง

1.1 จุดเริ่มต้นของการรวมกลุ่ม

- การรวมกลุ่มเกิดขึ้นมาจากวัตถุประสงค์ที่ต้องการแก้ปัญหาในหมู่บ้านเนื่องจากบ้านเขากลางในขณะนั้นเป็นหมู่บ้านที่ล้าหลัง ขาดปัจจัยด้านเงินทุนหมุนเวียนจึงตั้งกลุ่มกองทุนขึ้นมาเพื่อช่วยเหลือกันในหมู่บ้านต่อมาได้พัฒนาเป็นกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต
- ต่อมาในปี พ.ศ. 2540 คณะกรรมการกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตมีมติให้กลุ่มดำเนินกิจกรรมตามนโยบายของกรมพัฒนาชุมชนในขณะนั้นคือการทำยุ้งข้าว ซึ่งกลุ่มออมทรัพย์ฯ ได้ดำเนินกิจกรรมนี้มาอย่างต่อเนื่อง จนในปี พ.ศ. 2544 มีเงินทุนหมุนเวียนในกลุ่มกว่า 8 ล้านบาท
- ต่อมามี พรบ. วิสาหกิจชุมชนเกิดขึ้นมาทางกลุ่มจึงเห็นโอกาสที่จะได้พัฒนาการทำยุ้งข้าวให้ดีขึ้นได้จึงไปจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชมุชน ในปี พ.ศ. 2548 นอกจากนั้นอีกสาเหตุหนึ่งของการรวมกลุ่มเป็นวิสาหกิจชุมชนคือความไม่แน่นอนของผลผลิตเนื่องจากภัยธรรมชาติและการถูกกดราคาข้าวจากพ่อค้าคนกลาง
- กลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีสมาชิกเริ่มแรก จำนวน 30 กว่าคน มีกรรมการชุดแรก จำนวน 15 คน โดยตัวแทนสมาชิกที่มาเป็นกรรมการจะมาจากการจัดสรรตามกลุ่มหมู่บ้านที่เป็นฐานของกลุ่มออมทรัพย์เดิมที่มีอยู่ ซึ่งมีการตั้งกฎกติกาว่าสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนต้องเป็นเกษตรกร แต่ถ้าเป็นข้าราชการ หรือประกอบอาชีพอื่นแล้วอยากมาเป็นสมาชิกครอบครัวนั้นต้องมีคนที่เป็นเกษตรกรและทำนาด้วยจึงจะรับเข้าเป็นสมาชิกกลุ่ม ปัจจุบันกลุ่มมีสมาชิกทั้งสิ้น 74 คน

- หลังจากจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชนในปี พ.ศ. 2548 ภาครัฐได้ให้การสนับสนุนโดยให้โรงสีข้าวแก่กลุ่ม หลังจากนั้นกลุ่มจึงเริ่มสีข้าวขายเองและยกเลิกการขายข้าวเปลือกซึ่งทำให้กลุ่มมีรายได้และมีสมาชิกมาร่วมกลุ่มเพิ่มมากขึ้น
- ต่อมาในปี พ.ศ. 2549 ทางกลุ่มได้เริ่มปลูกข้าวตามระบบที่ภาครัฐได้แนะนำคือ GI หรือ สิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ (geographical indications) ซึ่งปลูกสายพันธุ์เดียวคือ พันธุ์สังข์หยด โดยรัฐบาลสนับสนุนแปลง GI จำนวน 200 ไร่และเมล็ดพันธุ์ข้าว ซึ่งสมาชิกในกลุ่มกว่า 95% หันมาปลูกข้าวพันธุ์สังข์หยด และหลังจากได้ผลผลิตรอบแรกแล้วก็มีการนำพันธุ์ข้าวที่ได้ไปในตอนแรกมาคืนแก่กลุ่มทั้งหมด

1.2 การบริหารจัดการและการพัฒนากลุ่ม

- กลุ่มมีกฎกติกาที่คิดร่วมกันและมีผู้นำกลุ่มที่เก่งและมีความสามารถ โดยผู้ใหญ่นัดซึ่งเป็นประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเคยมีประสบการณ์ทำงานในโรงสีจึงทำให้รู้ระบบการทำงานและการควบคุมในเรื่องๆ ที่เกี่ยวกับการผลิตข้าวในโรงสี
- กลุ่มมีกฎให้สมาชิกทุกคนแบ่งผลผลิตที่ได้ในแต่ละปีออกเป็น 4 ส่วนได้แก่ 1) เก็บไว้บริโภคในครัวเรือน 2) เก็บไว้ขยายพันธุ์ในปีต่อไป 3) นำมาส่งขายโรงสีของกลุ่ม และ 4) ในกรณีที่มีผลผลิตเหลือจากส่วนที่ 3 ให้นำไปตากแดดรอให้ราคาดีแล้วค่อยนำมาขาย ทั้งนี้หากผลผลิตที่สมาชิกผลิตได้ในปีนั้นๆ มีไม่มากพอก็สามารถแบ่งไว้สำหรับแค่ส่วนที่ 1 และ 2
- สมาชิกในกลุ่มรู้สึกว่ากลุ่มเป็นที่พึ่งของสมาชิกจริงๆ และสมาชิกแต่ละคนในกลุ่มต้องเป็นสมาชิกกลุ่มย่อยกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ได้แก่ กลุ่ม GI กลุ่ม GAP และกลุ่มเกษตรอินทรีย์ โดยสมาชิกแต่ละคนอาจจะเข้าร่วมมากกว่า 1 กลุ่มได้
- โครงสร้างของกลุ่มมีคณะกรรมการและเลขากลุ่มซึ่งเลขากลุ่มจะทำหน้าที่ติดตามและบันทึกบัญชีของสมาชิกทุกคนในกลุ่มเพื่อป้องกันข้อผิดพลาดในการบันทึกข้อมูล นอกจากนั้นการทำในลักษณะนี้จะทำให้สามารถรู้ปริมาณผลผลิตของสมาชิกแต่ละคน รู้ปริมาณการใช้ปุ๋ย รู้ข้อมูลวันหว่าน รู้วันที่ข้าวงอก รู้ข้อมูลการดูแลนาข้าวของสมาชิก รู้วันเก็บเกี่ยว ซึ่งเลขากลุ่มจะเป็นคนบันทึกข้อมูลในทุกขั้นตอนการผลิตของสมาชิกทุกคน
- กลุ่มมีประชุมใหญ่ปีละ 1 ครั้ง และมีประชุมย่อยเกือบทุกเดือน นอกจากนั้นยังมีกรรมการชุดเล็กไว้คอยติดตามและช่วยแก้ไขปัญหาต่างๆ จำนวน 10 คน
- กลุ่มมีการจัดสรรผลประโยชน์ให้กับสมาชิก โดยกำไรที่ได้ในแต่ละปีจะแบ่งเป็นเงินปันผล 15% และเงินเฉลี่ยคืน 25%

1.3 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม

- มีการนำข้าวมาแปรรูปเป็นผลผลิตต่างๆ อาทิ จมูกข้าว นำมาแปรรูปขาย จากเดิมขายได้กิโลกรัมละ 10 บาท หลังแปรรูป ขายได้กิโลกรัมละ 300 บาท นำปลายข้าว มาแปรรูปเป็นแป้ง จากเดิมขายได้กิโลกรัมละ 15 บาท หลังแปรรูป ขายได้กิโลกรัมละ 50 บาท
- ผู้นำกลุ่มมีการหาความรู้ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา ทั้งโดยการเข้าอบรมกับหน่วยงานต่างๆ และการหาความรู้ด้วยตนเองทางอินเทอร์เน็ต
- กลุ่มเน้นใช้การตลาดนำการผลิต โดยมีการทำสำรวจความต้องการของตลาดทุกปีในช่วงเดือนธันวาคมเพื่อที่จะได้นำข้อมูลมาวางแผนการผลิตและการขายในปีถัดไป
- รายได้ต่อปีของกลุ่ม ประมาณ 3 ล้านบาท

1.4 การทำงานร่วมกับหน่วยงานต่างๆ และการสร้างเครือข่าย

- กลุ่มมีการทำงานร่วมกับทั้งหน่วยงานภาครัฐ มหาวิทยาลัย และภาคเอกชน โดยความรู้ในเรื่องมาตรฐานต่างๆ นั้นกรมการข้าวได้เข้ามาช่วยเหลือโดยได้ประสานไปยังอาจารย์จากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ให้ช่วยเข้ามาอบรมให้ความรู้แก่กลุ่มในเรื่องมาตรฐาน GI และ GMP ศูนย์วิจัยข้าวเข้ามาช่วยเหลือในเรื่องของการจดมาตรฐาน GAP สำนักงานเกษตรเข้ามาช่วยในเรื่องของ GI มหาวิทยาลัยทักษิณเข้ามาช่วยตรวจแปลงเกษตรอินทรีย์ และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์และมหาวิทยาลัยทักษิณได้ร่วมเข้ามาทำวิจัยและพัฒนาข้าวสังข์หยด
- กลุ่มมีความร่วมมือกับภาคเอกชนคือกลุ่มเซ็นทรัลเข้ามาช่วยพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สามารถเข้าไปขายใน Top supermarket ได้ และให้ทุนสนับสนุนกลุ่มจำนวนประมาณ 200,000 บาท และรับซื้อข้าวจากกลุ่มในราคา 86 บาท และนำไปขายใน Top supermarket ราคา 159 บาท
- กลุ่มเน้นการทำงานเป็นเครือข่ายไม่ใช่การบริหารเชิงเดี่ยว เพราะมีมุมมองว่าถ้าทำงานเป็นเครือข่ายร่วมกับกลุ่มอื่นๆ จะเพิ่มโอกาสทางธุรกิจได้มากกว่าในกรณีที่มีการซื้อขายล็อตใหญ่ เพราะกลุ่มเดี่ยวอาจมีกำลังการผลิตไม่เพียงพอ นอกจากนั้นเครือข่ายยังมีการทำกิจกรรมร่วมกัน อาทิ การไปศึกษาดูงาน เป็นต้น

2. การสัมภาษณ์ นายปวัน พรหมพิทักษ์ พัฒนาการจังหวัดพัทลุง

2.1 การดำเนินงานในเรื่องการรวมกลุ่มของพัฒนาชุมชน

- การทำงานพัฒนากลุ่มของพัฒนาชุมชนมีดังนี้ 1) ส่งเสริมให้เกิดการรวมกลุ่ม 2) สนับสนุนให้เข้ามาจดทะเบียนกับพัฒนาชุมชน 3) พัฒนาศักยภาพของกลุ่มต่างๆ เช่น การทำแผนธุรกิจ การพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ เป็นต้น 4) ช่วยพัฒนาสินค้าและออกแบบบรรจุภัณฑ์ 5) ช่วยหาตลาด และ 6) มีการติดตามและประเมินผลการทำงานของกลุ่ม อาทิ ยอดขาย พฤติกรรมการขายของแต่ละกลุ่ม และลักษณะการจัดร้าน เป็นต้น
- พัฒนาชุมชนเริ่มเข้าไปในชุมชนคือไปดูกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตซึ่งเป็นการรวมกลุ่มเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) รวมคน รวมน้ำใจ โดยใช้เงินเป็นเครื่องมือ 2) ฝึกคนให้รู้จักออมเงินด้วยตนเอง และ 3) สอนให้คนมีคุณธรรม ซื่อสัตย์ เสียสละ รับผิดชอบและไว้ใจซึ่งกันและกัน โดยการให้ยืมของกลุ่มออมทรัพย์ฯ ต้องดูที่ความเดือดร้อนเป็นหลักสำคัญ ใครที่เดือดร้อนมากกว่าก็ให้กู้ยืมก่อน
- คณะกรรมการกลุ่มออมทรัพย์ฯ จะแบ่งออกเป็น 4 ฝ่าย ประกอบด้วย ฝ่ายอำนวยการ ฝ่ายส่งเสริม ฝ่ายเงินกู้ และฝ่ายตรวจสอบ ทั้งนี้จะต้องมีการประชุมวิสามัญเป็นประจำทุกเดือน และต้องมีการประชุมใหญ่สามัญ เป็นประจำทุกปี
- การรวมกลุ่ม จำเป็นต้องฝึกคนให้มีความอดทน มีสัจจะ ขณะที่เมื่อเกิดเป็นกลุ่มแล้วจะต้องมีการดำเนินงานในลักษณะของคณะกรรมการ โดยสมาชิกจะต้องเลือกคนเข้ามาทำหน้าที่บริหารกลุ่มซึ่งกลุ่มออมทรัพย์ฯ มีข้อกำหนดให้ต้องมีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนคณะกรรมการ สัดส่วน 1 ใน 3 เป็นประจำทุกปี เพื่อให้มีสมาชิกคนใหม่เข้ามาทำหน้าที่ รวมถึงฝึกให้เกิดความเสียสละที่จะต้องมาทำงานเพื่อผู้อื่น
- ในปัจจุบันภารกิจของพัฒนาชุมชนถูกดึงไปทำเรื่องของเศรษฐกิจมากกว่าการพัฒนาคนซึ่งต่างจากในอดีตที่จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนมากกว่า

- การทำงานในอดีตเป็นการตั้งโจทย์จากในพื้นที่และหาคำตอบร่วมกันกับชุมชนโดยพัฒนากรเป็นแค่ตัวกระตุ้นและหาทางสนับสนุนให้เกิดขึ้น

2.2 กรณีของกลุ่มวิสาหกิจบ้านเขากลาง

- วิสาหกิจบ้านเขากลาง มีหน่วยงานภาครัฐจำนวนมากเข้าไปให้การสนับสนุน โดยเฉพาะจังหวัดพัทลุงในฐานะหน่วยราชการระดับกรมที่มีผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นหัวหน้าหน่วยงาน โดยในสมัยที่นายประสิทธิ์ พรรณพิสุทธิ์ ดำรงตำแหน่งผู้ว่าราชการจังหวดพัทลุง ช่วงปีพ.ศ. 2538 – 2539 ได้เข้าไปส่งเสริมบ้านเขากลางเป็นอย่างมาก ต่อมาในยุคนายประจักษ์ สุวรรณภักดี ซึ่งเป็นช่วงของการเป็นผู้ว่าราชการซีอีโอ ได้เข้าเฝ้าฯ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 ซึ่งพระองค์ได้รับสั่งให้ดูแลเรื่องนาข้าว อีกทั้งสมเด็จพระบรมราชินีนาถได้รับสั่งถึงความอร่อยของข้าวสังข์หยดทำให้สร้างชื่อเสียงให้แก่ข้าวสังข์หยดและจังหวัดพัทลุงได้ส่งเสริมให้กลายมาเป็นสินค้า OTOP ของจังหวัด
- นอกจากนั้นจังหวัดได้ให้การสนับสนุนชุมชนบ้านเขากลางในการตั้งโรงสี โรงอบข้าว ตลอดจนเครื่องมือสำหรับจัดการเกี่ยวกับเรื่องข้าว เนื่องจากบ้านเขากลางเป็นกลุ่มหลักในการผลิตข้าวสังข์หยดซึ่งจังหวัดได้จดทะเบียนเป็นข้าว GI หรือ สิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ของจังหวัดพัทลุง เพื่อยกระดับมูลค่าให้ข้าวสังข์หยด ขณะเดียวกันจะทำให้ชาวนา มีรายได้เพิ่มขึ้นเช่นกัน โดยไม่จำเป็นต้องรอราคาประกัน
- ความโดดเด่นของกลุ่มวิสาหกิจบ้านเขากลางคือ 1) ผู้นำมีความจริงใจและมีความชัดเจนในการทำงาน และ 2) กลไกกลุ่มและทีมงานมีความเข้มแข็งและเอาจริงเอาจังในการทำงาน แต่สิ่งที่น่ากังวลของกลุ่มนี้คือขาดคนรุ่นใหม่ที่จะมาสานงานต่อ
- พัฒนาชุมชนมีหลักสูตรอบรมพัฒนาแกนนำของกลุ่มในโครงการพัฒนาผู้ประกอบการ โดยกลุ่มวิสาหกิจชุมชนบ้านเขากลางได้คัดเลือกให้เป็นศูนย์การเรียนรู้ OTOP Academy
- ในมุมมองของพัฒนาการจังหวัดนั้นจุดที่ทำให้กลุ่มพัฒนาได้คือ 1) ความตั้งใจของกลุ่มที่อยากจะทำสิ่งต่างๆ ให้ดีขึ้น 2) ผู้นำกลุ่ม และ 3) กรรมการ
- จุดอ่อนของวิสาหกิจบ้านเขากลางคือจำนวนคนที่มาเป็นกรรมการซึ่งมีจำนวนน้อยและเป็นกรรมการอยู่เกือบทุกกองทุนเนื่องจากจำนวนคนในหมู่บ้านมีจำนวนน้อย

ภาพบรรยากาศการลงพื้นที่

<u>ภาคผนวก ญ.</u> บันทึกประเด็นสำคัญจากการลงพื้นที่วิสาหกิจชุมชนชีววิถีบ้านน้ำเกี๋ยน จ.น่าน วันที่ 21-22 สิงหาคม 2560

<u>รายชื่อผู้เข้าร่วมสัมภาษณ์</u>

1. **คณะที่ปรึกษาจากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จำนวน 5 ท่าน**
   - ผศ.ดร.อรพรรณ คงมาลัย
   - นายเชิดชอ เชื้อสมบูรณ์
   - ดร.อัญณิฐา ดิษฐานนท์
   - นางสาววิจิตรา มหาวรากร
   - นายพลช มีสัตย์
2. **วิสาหกิจชุมชนชีววิถี ตำบลน้ำเกี๋ยน จำนวน 1 ท่าน**
   - นางสาวศิรินันท์ สารมณฐี ผู้จัดการวิสาหกิจชุมชนชีววิถี ตำบลน้ำเกี๋ยน
3. **สำนักงานพัฒนาชุมชน จังหวัดน่าน จำนวน 1 ท่าน**
   - นางสาวรัตติยา ศรีสุข นักพัฒนาชุมชนชำนาญการ
4. **สำนักงานเกษตรจังหวัดน่าน จำนวน 1 ท่าน**
   - นางอุมาพร ดีพรมกุล นักวิชาการส่งเสริมการเกษตรชำนาญการ
5. **สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ (องค์การมหาชน) จำนวน 1 ท่าน**
   - นายยุทธศาสตร์ แผลงศาสตรา ผู้ประสานงาน BEDO ประจำวิสาหกิจชุมชนชีววิถี ตำบลน้ำเกี๋ยน

<u>ประเด็นสำคัญที่ได้จากการสัมภาษณ์</u>

1. **การสัมภาษณ์วิสาหกิจชุมชนชีววิถี ตำบลน้ำเกี๋ยน** นางสาวศิรินันท์ สารมณฐี ผู้จัดการวิสาหกิจชุมชนชีววิถี ตำบลน้ำเกี๋ยน

1.1 จุดเริ่มต้นของการรวมกลุ่ม

- ในช่วงปี พ.ศ.2525 ที่รัฐบาลให้สัมปทานป่าไม้ ชาวบ้านยึดอาชีพแรงงานเรื่อยไม้เป็นส่วนใหญ่ ตัดไม้ในป่าขุนน้ำเกี๋ยนขายให้กับนายทุน หาของป่า ล่าสัตว์ป่า และบุกรุกพื้นที่ป่าเป็นที่ทำกินมาโดยตลอด กระทั่งป่าขุนน้ำเกี๋ยนมอด ลำน้ำเกี๋ยนแห้งขอด ชาวบ้านเดือดร้อนไม่มีน้ำกินน้ำใช้ และเกิดเป็นวิกฤตภัยแล้งในที่สุด
- ในปี พ.ศ.2532 น้ำเกี๋ยนแยกออกจากต.น้ำแก่น มาตั้งเป็นต.น้ำเกี๋ยนและแบ่งการปกครองออกเป็น 5 หมู่บ้าน สถานการณ์ในขณะนั้นชาวบ้านส่วนใหญ่ทำการเกษตรไม่ได้ผล เนื่องจากวิกฤติภัยแล้ง ยังผลให้เกิดปัญหาหนี้สิน หลายคนแก้ปัญหาด้วยการขายที่ดินทำกินให้กับนายทุนในราคาถูก บางคนก็จำนอง หรือกู้เงินจากผู้มีอิทธิพลในท้องถิ่น นอกจากนี้แล้วชาวบ้านส่วนใหญ่โดยเฉพาะหัวหน้าครอบครัว ก็ยังติดการพนัน จึงเป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ส่งผลให้หนี้สินพอกพูนสูงยิ่งขึ้น มีการเล่นการพนันเกือบทุกรูปแบบ เช่น ไพ่ ไฮโลว์ ปั่นแปะ ชนไก่ ชนวัว ชนกว่าง กลุ่มผู้เล่นนั้น มีตั้งแต่ข้าราชการ พ่อบ้าน แม่บ้าน จนกระทั่งเยาวชน ยิ่งมีงานศพในหมู่บ้าน ก็ยิ่งมีการเล่นไพ่ ไฮโลว์ ในงานศพ โดยอ้างว่าเป็นเพื่อนเจ้าภาพ และที่หนักข้อขึ้น ระยะหลังๆ เริ่มมีการใช้ยาบ้าเพื่อให้นั่งเล่นการพนันได้ทั้งคืนโดยไม่ง่วง และใช้ยาบ้าในการทำงานหามรุ่งหามค่ำ เพื่อเพิ่มผลผลิตทางการเกษตรอีกด้วย

- ช่วงปีพ.ศ.2532-2534 เป็นช่วงที่ปัญหาต่างๆทวีความรุนแรงมากขึ้น สังคมและศีลธรรมเสื่อมถอยลง ปัญหาสังคมและอาชญากรรมก็เกิดขึ้นมากมายหลายรูปแบบ เช่นปัญหาการลักขโมย แอบดูผู้หญิงอาบน้ำ ทะเลาะวิวาท ทำร้ายร่างกายก็เกิดขึ้นบ่อยครั้ง น้ำเกี๋ยนกลายเป็นชุมชนดงนักเลง ดงมือปืน และถูกปกคลุมด้วยกลุ่มอิทธิพลมืด สภาพสังคมในขณะนั้นชาวบ้านมีลักษณะต่างคนต่างอยู่ ไม่คิดจะแก้ไขปัญหาของส่วนรวมร่วมกัน การให้ความร่วมมือกับทางราชการหรือส่วนรวมก็มีน้อยเต็มที
- ปัญหาต่างๆ กระทบกันเป็นลูกโซ่ การตัดไม้ทำลายป่า ความแห้งแล้ง หนี้สิน ติดการพนัน ติดยาเสพติด อาชญากรรม ศีลธรรมเสื่อมถอย ชาวบ้านอพยพไปขายแรงงานต่างจังหวัด เด็กๆ ขาดการดูแลเอาใจใส่จากพ่อแม่ ทำให้มีพฤติกรรมที่ไม่ดีถูกไล่ออกจากโรงเรียน และปัญหาด้านสุขภาพ ทุกอย่างสัมพันธ์กันหมด น้ำเกี๋ยนจึงตกอยู่ในสภาวะชุมชนล่มสลาย
- จนกระทั่งปี พ.ศ. 2534 เหล่าผู้กล้าทั้งหลายลุกขึ้นมาจัดการชุมชน พลิกฟื้นวิถีผู้คน วิถีชุมชนกันอย่างจริงจัง เกิดการรวมพลังอย่างเด็ดเดี่ยวของ บ้าน วัด โรงเรียน และสถานีอนามัย (ต่อมาเรียกว่ากระบวนการ บวรส.) ซึ่งเป็นการรวมตัวกันของคนในหมู่บ้านซึ่งประกอบด้วยผู้ใหญ่บ้าน กำนัน ฝ่ายท้องถิ่น ผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้อำนวยการโรงพยาบาล ตำบล เจ้าอาวาส จำนวน 42 คน เป็นแกนนำในการเข้ามาช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ในชุมชนซึ่งต่อมาเรียกถูกเรียกว่า 42 ขุนศึก โดยร่วมกันกำหนดมาตรการชุมชน ออกมาตรการเพื่อการอยู่ร่วมกันใหม่ตามแนวคิด “กินอิ่ม นอนอุ่น ฝันดี”
- ในระยะต่อมาช่วงปี พ.ศ.2537-2541 จากการที่ปัญหาบางด้านของชุมชนเริ่มคลี่คลายลง เช่นมีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินมากขึ้น มีแนวร่วมพัฒนามากขึ้นโดยเปรียบเทียบ แต่ก็ยังมีปัญหาทางด้านเศรษฐกิจอยู่บ้าง จึงได้มีการจัดตั้ง “องค์กรพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนตำบลน้ำเกี๋ยน” ซึ่งเป็นคณะกรรมการระดับตำบล ที่ทำหน้าที่ทั้งวางแผน ติดตามและประสานงานเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติการให้กับชุมชน ทั้งนี้โดยยึดหลักการพัฒนาแบบองค์รวม โดยมีคนเป็นศูนย์กลาง และยังคงเน้นการมีส่วนร่วมแบบ บวรส. โดยมีภาคีอื่น ๆ เข้ามาร่วมเป็นสมาชิกเครือข่ายมากขึ้น ซึ่งผลการดำเนินงานในช่วงนี้ ทำให้สามารถดำเนินโครงการแก้ปัญหายาเสพติดแบบครบวงจร แบบที่คนทุกกลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อแก้ไขปัญหา เช่น ผู้สูงอายุเข้ามามีส่วนร่วมให้ทุนการศึกษา พี่ที่เรียนต่อในระดับมหาวิทยาลัยไปแล้วกลับมาติวหนังสือน้องให้มีความรู้และสามารถเรียนต่อในระดับที่สูงขึ้นไป และการจัดตั้งกลุ่มเสี่ยว (คือ คนที่เกิด พ.ศ. เดียวกัน) เพื่อพัฒนากลุ่มตนและชุมชน เป็นต้น

1.2 จุดเริ่มต้นของวิสาหกิจชุมชนชีววิถีตำบลน้ำเกี๋ยน

- หลังจากรวมตัวกันแก้ปัญหาต่างๆ ในชุมชนได้แล้วนั้นในช่วงปี พ.ศ. 2548-2549 พัฒนาชุมชนเข้ามาทำแผนชุมชนจึงรู้ว่าแต่ละครัวเรือนมีค่าใช้จ่ายในบ้านสูงมากชาวบ้านจึงร่วมกันหาวิธีลดค่าใช้จ่ายในครัวเรือน โดยพัฒนากรเข้ามาสอนการทำสบู่ ยาสระผม น้ำยาล้างจาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดค่าใช้จ่ายในครัวเรือน ต้องการลดการใช้สารเคมีในครัวเรือน และเพื่อนำสมุนไพรในชุมชนมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- ต่อมาเมื่อรวมตัวกันทำสบู่ ยาสระผม น้ำยาล้างจานใช้เองในครัวเรือนแล้วชาวบ้านก็เกิดแนวคิดที่จะทำเพื่อขายจึงเกิดการรวมกลุ่มขึ้นมาโดยมีสมาชิกเริ่มแรกจำนวน 79 คน มีทุนเริ่มต้นทุน 59,900 บาท และในปี 2550 ได้สร้างอาคารเพื่อทำการผลิตสินค้า ปัจจุบัน ปี พ.ศ.

2560 มีสมาชิก 680 คน คิดเป็นประมาณ 250 ครัวเรือน สินทรัพย์ 3.5 ล้านบาท โดยสมาชิกสามารถถือหุ้นได้หุ้นละ 100 บาท มีปันผลและเฉลี่ยคืนปลายปี

- กลุ่มจะเน้นให้ชุมชนมีส่วนร่วมคือการให้ปลูกสมุนไพร และกระตุ้นให้สมาชิกซื้อของกับกลุ่ม โดยสมาชิกสามารถซื้อของในราคาถูกกว่าขายคนทั่วไปครึ่งราคา
- โครงสร้างการบริหารวิสาหกิจชุมชนประกอบด้วยคณะกรรมการบริหารทั้งหมด 21 คน ประกอบด้วย ประธาน รองประธาน ผู้จัดการ ผู้ช่วยจัดการ เหรัญญิก เจ้าหน้าที่ฝ่ายผลิตและบรรจุ เจ้าหน้าที่ฝ่ายการตลาด เจ้าหน้าที่ฝ่ายบัญชี และเจ้าหน้าที่ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ นอกจากนั้นยังมีคณะกรรมการบริหารที่มาจากตัวแทนผู้นำชุมชนและผู้นำกลุ่มต่างๆ จำนวน 19 คน และมีสมาชิกปลูกสมุนไพรจำนวน 210 คน
- ปัจจุบันผลิตภัณฑ์ของกลุ่มจัดจำหน่ายภายใต้แบรนด์ ชีวาและชีวาน่า และจำหน่ายผ่านช่องทางต่างๆ อาทิ Top supermarket 7-11 และมีตัวแทนจำหน่ายทั้งในจังหวัดน่านและต่างจังหวัด นอกจากผลิตภายใต้แบรนด์ของตัวเองแล้ว กลุ่มยังเป็น OEM รับผลิตให้กับสินค้าแบรนด์อื่นๆ ด้วย
- นอกจากนั้นในชุมชนยังมีสหกรณ์ร้านค้าของหมู่บ้าน กำไรปีละ 500,000 บาท คนส่วนใหญ่ในหมู่บ้านจะมาซื้อของจากสหกรณ์ร้านค้าไม่ไปซื้อจากร้านข้างนอก
- เป้าหมายต่อไปของกลุ่มคือ ต้องการขยายให้สมาชิกปลูกสมุนไพรเพิ่มมากขึ้นและจะขยายจากการขายเครื่องสำอางเป็นสารสกัดจากสมุนไพรร่วมด้วย
- กลุ่มได้รับคำแนะนำกระทรวงพาณิชย์ให้จดทะเบียนเป็นบริษัทจำกัดเพื่อที่จะสามารถส่งออกสินค้าไปยังต่างประเทศได้

1.3 การทำงานร่วมกับหน่วยงานภายนอก

- วิสาหกิจชุมชนชีววิถีได้รับการสนับสุนจากหน่วยงานภายนอกเป็นจำนวนมากเนื่องจากกลุ่มมีลักษณะที่เปิดรับและอยากจะพัฒนากลุ่มให้ดีขึ้น โดยหน่วยงานแรกที่เข้ามาช่วยเหลือคือ ธกส เข้าไปสอนทำน้ำยาอเนกประสงค์ จากนั้นพัฒนาชุมชนซึ่งเข้ามาร่วมทำแผนชุมชนและสอนการทำอาชีพเสริมและกิจกรรมต่างๆ อาทิ การทำสบู่ ยาสระผม จนเป็นที่มาของการจัดตั้งกลุ่มวิสาหกิจชุมชนชีววิถีในปัจจุบัน นอกจากนั้นพัฒนาชุมชนยังเข้ามาสนับสนุนอย่างต่อเนื่องในเรื่องของสินค้าโอทอปและเข้ามาช่วยพัฒนาให้เป็นหมู่บ้านโอทอปท่องเที่ยวของจังหวัดน่าน
- สำนักงานเกษตรจังหวัดเข้ามาช่วยเรื่องการจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชนและเป็นเหมือนพี่เลี้ยงให้คำปรึกษาในเรื่องต่างๆ ทั้งการบริหารจัดการกลุ่มและการหาตลาด
- สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ (องค์การมหาชน) เข้ามาช่วยในเรื่องการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์โดยเป็นหน่วยงานที่ช่วยประสานมหาวิทยาลัยและหน่วยงานอื่นๆ เพื่อนำองค์ความรู้ที่กลุ่มต้องการมาช่วยพัฒนาในเรื่องต่างๆ
- กระทรวงพาณิชย์เข้ามาช่วยในเรื่องการขยายตลาดและแนะนำให้กลุ่มไปจดทะเบียนเป็นบริษัทจำกัดเพื่อที่จะได้สามารถส่งออกสินค้าไปยังต่างประเทศได้ และได้ตกลงร่วมกับสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. (สกต.) เพื่อจำหน่ายสินค้าของกลุ่มให้กับ สกต.
- ในส่วนของภาคเอกชนนั้น สมาคมผู้ประกอบการโรงแรมจังหวัดน่านได้ให้นำโรงแรมต่างๆ ใสนจังหวัดน่านนำสินค้าของวิสาหกิจชุมชนชีววิถีไปใช้ในโรงแรม

2. **การสัมภาษณ์หน่วยงานต่างๆ ที่เข้ามาสนับสนุน** นางสาวรัตติยา ศรีสุข นักพัฒนาชุมชนชำนาญการ นางอุมาพร ดีพรมกุล นักวิชาการส่งเสริมการเกษตรชำนาญการ และนายยุทธศาสตร์ แผลงศาสตรา ผู้ประสานงาน BEDO ประจำวิสาหกิจชุมชนชีววิถี ตำบลน้ำเกี๋ยน
   - ภารกิจหลักของสำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ (องค์การมหาชน) หรือ BEDO คือ การส่งเสริมและสนับสนุนการเพิ่มมูลค่าการใช้ประโยชน์ความหลากหลายทางชีวภาพและภูมิปัญญาท้องถิ่นและธุรกิจชีวภาพด้วยการใช้สหวิทยาการที่เกี่ยวข้อง
   - BEDO จะหาข้อมูลกลุ่มต่างๆ ในประเทศไทยเพื่อจะเข้าไปสนับสุนนโดยกลุ่มที่จะเข้ามาสนับสุนนนั้นต้องเป็นวิสาหกิจชุมชนเท่านั้นและมีเกณฑ์ในการคัดเลือกกลุ่ม จำนวน 3 เกณฑ์ ได้แก่ 1) มีการใช้วัตถุดิบในชุมชน 2) การผลิตเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ 3) มีการนำรายได้ส่วนหนึ่งกลับมาพัฒนาชุมชน
   - BEDO สนับสนุนกลุ่มต่างๆ มาแล้วกว่า 25 กลุ่ม แต่ในปัจจุบันเหลือแค่ 7 กลุ่ม เนื่องจากบางกลุ่มไม่ได้ดำเนินงานต่อเนื่องหรือเลิกดำเนินงานไป ในส่วนของวิสาหกิจชุมชนชีววิถี BEDO เข้ามาช่วยสนับสนุนในเรื่องต่างๆ โดยติดต่อประสานงานกับมหาวิทยาลัยต่างๆ ที่มีงานวิจัยและองค์ความรู้ที่กลุ่มต้องการเพื่อให้เข้ามาช่วยยกระดับในเรื่องของคุณภาพผลิตภัณฑ์
   - ในส่วนของเจ้าหน้าที่จากพัฒนาชุมชนจุดเริ่มต้นในการเข้ามาช่วยเหลือกลุ่ม คือ การส่งสริมกิจกรรมลดรายจ่าย เพิ่มรายได้ และชวนคนในชุมชนคิดว่าจะขยายผลต่ออย่างไร ซึ่งจะขึ้นอยู่กับความสมัครใจของแต่ละชุมชนว่าชุมชนไหนอยากจะทำอะไรและจะทำหรือไม่ นอกจากนั้นได้สนับสุนนในเรื่องของการพากลุ่มไปศึกษาดูงานและประสานงานกับทางกระทรวงสาธารณสุขเพื่อเข้ามาดูแลเรื่องมาตรฐานผลิตภัณฑ์
   - ในส่วนของสำนักงานเกษตรจังหวัดนั้นจะทำงานใกล้เคียงกับพัฒนาชุมชนแต่เน้นในเรื่องการดูแลวิสาหกิจชุมชนเป็นหลัก ให้คำแนะนำและคำปรึกษากับกลุ่มในทุกเรื่อง รวมถึงการพาไปศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ช่วยหาตลาดและช่องทางการขาย
   - ในความคิดเห็นของสำนักงานเกษตรจังหวัดนั้นมองว่าในปัจจุบันกลุ่มยังไม่ยั่งยืน เป้าหมายของกลุ่มจริงๆ ยังไม่ชัดเจน ซึ่งข้อควรระวังของกลุ่มคือการบริหารจัดการเนื่องจากปัจจุบันกลุ่มได้ไปจดทะเบียนตั้งเป็นบริษัทเพราะมีความเข้าใจว่าถ้าจดทะเบียนเป็นบริษัทแล้วจะสามารถขยายการขายได้มากชึ้น มีการเติบโตมากขึ้นและสามารถส่งออกสินค้าไปต่างประเทศได้ แต่ในความเป็นจริงแล้วอาจจะเป็นปัญหาสำหรับกลุ่มในอนาคต
   - จำนวนวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดน่านมีมากกว่า 1,600 กลุ่ม แต่ที่เข้มแข็งจริงๆ มีไม่ถึง 20 กลุ่ม
   - การที่จะให้กลุ่มเข้มแข็งและดำเนินงานต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภพนั้นควรจะต้องมีหน่วยงานที่อยู่ภายในพื้นที่เป็นพี่เลี้ยงตลอดตั้งแต่เริ่มตั้งกลุ่มและมีหน่วยงานภายนอกเข้ามาร่วมสนับสุนนและยกระดับและเป็นการสร้างสมดุลให้เกิดขึ้นเนื่องจากจะได้มุมมองและองค์ความรู้ใหม่ๆ จากภายนอกเข้ามาเสริมทำให้กลุ่มมีความเข้มแข็งอย่างแท้จริง

ภาพบรรยากาศการลงพื้นที่