

รายงานฉบับสมบูรณ์  
โครงการพัฒนาชุดความรู้  
แนวทางการยกระดับการบริหารจัดการเพิ่มความเข้มแข็ง  
ของกลุ่มเกษตรกรในการผลิตระบบอาหารที่ยั่งยืน



นักวิจัย

เพ็ญนภา หงษ์ทอง



รายงานฉบับสมบูรณ์  
โครงการพัฒนาชุดความรู้

แนวทางการยกระดับการบริหารจัดการเพิ่มความเข้มแข็ง  
ของกลุ่มเกษตรกรในการผลิตระบบอาหารที่ยั่งยืน

นักวิจัย  
เพ็ญภา หงษ์ทอง

รายงานการศึกษานี้ได้รับการสนับสนุนจาก  
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)  
และมูนินิชิวิตไท (Local Act)

ธันวาคม 2567

## บทสรุปผู้บริหาร

โครงการพัฒนาชุดความรู้แนวทางการยกระดับความเข้มแข็งการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรในการผลิตระบบอาหารที่ยั่งยืน เป็นโครงการที่มูลนิธิชีวิตไทจัดทำขึ้น ภายใต้การสนับสนุนของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) เพื่อแสวงหาแนวทางพัฒนาศักยภาพและข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อยกระดับความเข้มแข็งการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรในการผลิตระบบอาหารที่ยั่งยืนสู่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องแบบบูรณาการ ทั้งนี้มูลนิธิชีวิตไทมีความเชื่อมั่นว่าทางรอดหนึ่งของภาคการเกษตรของประเทศไทยคือการที่เกษตรกรร่วมมือกัน จับมือกันเป็นกลุ่มก้อน ในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งที่ผ่านมาหลายหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ต่างสนับสนุนให้เกษตรกรได้รวมกลุ่มกันเป็นองค์กร มีหลักฐานว่าการรวมกลุ่มเกษตรกรอย่างเป็นทางการครั้งแรกเกิดขึ้นในปี 2459 ในนามสหกรณ์วัดจันทร์ ภายใต้การสนับสนุนของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ แต่ภาคการเกษตรของประเทศไทยก็ยังไม่อาจเรียกได้ว่าอยู่ในภาวะที่มีความเข้มแข็งจนสามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน เห็นได้จากภาวะหนี้สินของเกษตรกร ซึ่งสถาบันวิจัยเศรษฐกิจป๋วย อึ๊งภากรณ์ ทำการศึกษาและพบว่าเกษตรกรไทยกว่า 90% มีภาระหนี้สิน โดยกว่า 41 % ของเกษตรกรที่เป็นหนี้ เคยเข้าร่วมโครงการพักชำระหนี้มาแล้วเกิน 4 ปี ขณะที่กว่า 65% ของเกษตรกรที่เป็นหนี้สามารถชำระหนี้ได้เพียงการจ่ายดอกเบี้ยต่อปี ทำให้เงินต้นไม่ลดลง จนกลายเป็นปัญหาหนี้เรื้อรัง โดยเฉลี่ยเกษตรกร 1 ครอบครัวมีหนี้ประมาณ 400,000 บาท ทำให้สามารถอนุมานได้ว่าการรวมกลุ่มของเกษตรกรในปัจจุบันอาจยังไม่ใช้รูปแบบที่สามารถสร้างความเข้มแข็งให้กับเกษตรกรได้อย่างแท้จริง

อย่างไรก็ดีจากการทำงานของมูลนิธิชีวิตไท ซึ่งทำงานกับภาคการเกษตรของประเทศไทยมานาน 20 ปี พบว่ามีกลุ่มเกษตรกรบางกลุ่มที่สามารถสร้างความเข้มแข็งให้กับกลุ่มจนสามารถสร้างอำนาจต่อรอง และกำหนดวิถีการผลิตของตนเองได้ระดับหนึ่ง นำสู่ความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจที่แม้ว่ายังไม่ร่ำรวย อาจยังมีหนี้สินแต่ก็สามารถบริหารจัดการหนี้ได้จนไม่อยู่ในภาวะหนี้สินเรื้อรัง โครงการพัฒนาชุดความรู้แนวทางการยกระดับความเข้มแข็งการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรในการผลิตระบบอาหารที่ยั่งยืนจึงเกิดขึ้น เพื่อถอดบทเรียนกลุ่มเกษตรกรที่มีความเข้มแข็ง และพัฒนาข้อเสนอเพื่อยกระดับความเข้มแข็งให้กับกลุ่มเกษตรกรอื่น ๆ

กลุ่มเกษตรกรที่มูลนิธิฯ คัดเลือกมาเพื่อเป็นต้นแบบสำหรับการถอดบทเรียนจะเป็นกลุ่มเกษตรกรในพื้นที่จังหวัดสุพรรณบุรีและชัยนาท ซึ่งเป็นพื้นที่ทำงานของมูลนิธิชีวิตไท และเป็นกลุ่มที่ดำเนินการมาไม่น้อยกว่า 5 ปี มีผลผลิตออกสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วยกลุ่มเกษตรกร 4 กลุ่ม ดังนี้

- กลุ่มบ้านม่วงผักเกษตรอินทรีย์บ้านวัดพระแก้ว ต.แพรภคคีราชา อ.สรรคบุรี จ.ชัยนาท
- กลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตพันธุ์พืชบ้านวัดพระแก้ว ต.แพรภคคีราชา อ.สรรคบุรี จ.ชัยนาท

- กลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่งเสริมเกษตรกรอุทอง อ.อุทอง จ.สุพรรณบุรี
- กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทอง อ.อุทอง จ.สุพรรณบุรี

ทั้ง 4 กลุ่ม มีจุดร่วมคือเกิดขึ้นจากความต้องการรวมกลุ่มของตัวเกษตรกรเองที่ต้องการสร้างความเข้มแข็งทางการเงินให้เกิดขึ้นกับสมาชิกในกลุ่ม แก้ปัญหาหนี้สินของตนเองและครอบครัว กำเนิดของกลุ่มบ้านม่วงผักเกษตรอินทรีย์บ้านวัดพระแก้ว จังหวัดชัยนาท มีความต่างจากอีก 3 กลุ่มเล็กน้อยคือ กลุ่มไม่ได้เกิดจากการรวมตัวกันในครั้งเดียว หากแต่เกิดจากการมีผู้ทำการเกษตรแบบใหม่แล้วประสบความสำเร็จ ชาวบ้านในหมู่บ้านเดียวกัน รวมทั้งต่างหมู่บ้านมองเห็นความสำเร็จนั้นจึงเข้ามาขอคำปรึกษาและปฏิบัติตามแนวทางนั้น เมื่อมีผู้ขอเข้ามาทำตามแนวทางเพิ่มมากขึ้น กลุ่มจึงเกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ และผู้ที่เป็นต้นแบบคนแรกก็ได้รับการยกย่องและยอมรับให้เป็นหัวหน้ากลุ่ม ส่วนอีก 3 กลุ่ม เกิดจากการที่เกษตรกรในชุมชนเดียวกันหรือชุมชนใกล้เคียงที่มีแนวคิดเดียวกันคือต้องการหาแนวทางใหม่ๆ ในการทำการเกษตรมาพูดคุย รวมตัวกัน แล้วยกย่องให้ผู้ที่กลุ่มคิดว่าจะสามารถนำกลุ่มได้ขึ้นมาเป็นผู้นำกลุ่ม

การเกิดขึ้นของกลุ่มที่มีจุดเริ่มต้นจากความต้องการของเกษตรกรเอง ทำให้กลุ่มสามารถดำเนินการได้อย่างยาวนาน มีกำลังกายกำลังใจในการขับเคลื่อนกลุ่มให้ก้าวข้ามอุปสรรคและความท้าทายต่าง ๆ ได้

## สารบัญ

	หน้า
บทสรุปผู้บริหาร	2
สารบัญ	3
บทที่ 1 บทนำ	4
หลักการและเหตุผล	4
วัตถุประสงค์	6
ระเบียบวิธีการศึกษา	7
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม	10
แนวคิดและทฤษฎีด้านการบริหารจัดการ	10
แนวคิดและทฤษฎีกลุ่มและเครือข่าย	12
แนวคิดเกี่ยวกับการรวมกลุ่ม/องค์กรเกษตรกร	15
แนวคิดเกี่ยวกับระบบอาหารที่ยั่งยืน	17
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	19
บทที่ 3 ผลการศึกษา	21
บทที่ 4 อภิปรายผลและข้อเสนอเชิงนโยบาย	57
อ้างอิง	60

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 หลักการและเหตุผล

ประเทศไทยเป็นประเทศที่ได้ชื่อว่ามีคุณสมบัติด้านอาหาร อันเกิดจากการมีต้นทุนทรัพยากรด้านการเกษตรที่อุดมสมบูรณ์ แต่ถึงแม้ว่าประชาชนไทยจะสามารถเข้าถึงอาหารได้อย่างสะดวกและทั่วถึง แต่ระบบการเกษตรและระบบการผลิตอาหารยังขาดความสมดุล ขาดศักยภาพในการใช้ทรัพยากรเพื่อผลิตอาหารอย่างมีประสิทธิภาพ และเกษตรกรยังคงเป็นประชากรกลุ่มเปราะบางของประเทศ

การรวมตัวกันของเกษตรกรในรูปแบบองค์กรเกษตรกรเป็นแนวทางแก้ปัญหาเกษตรกรที่มีประสิทธิภาพอย่างหนึ่งซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ต่อเกษตรกรในด้านการเพิ่มอำนาจต่อรองด้านการซื้อปัจจัยการผลิตและขยายผลผลิตนำมาซึ่งความร่วมมือกันของหมู่คณะ ซึ่งกลุ่มมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการพัฒนาการแก้ปัญหาสามารถพึ่งพาตนเองได้ และนำมาซึ่งความเข้มแข็งของชุมชน ทั้งนี้ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จและความเข้มแข็งของกลุ่มเกษตรกร คือ การบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรที่มีประสิทธิภาพ เพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงานและดำเนินธุรกิจให้กับกลุ่มเกษตรกร การบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรที่เหมาะสมตามแต่ละบริบทจะมีกระบวนการ สำคัญ 4 ประการ

1. การวางแผน (Planning) มีการวางแผนการดำเนินงาน มีการกำหนดวัตถุประสงค์และขั้นตอนการดำเนินงาน
2. การจัดการองค์การ (Organizing) มีการกำหนดโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน มีการแบ่งส่วนงานและกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบ
3. การนำ (Leading) มีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ เข้มแข็ง เสียสละ และได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากสมาชิก มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม สมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นตามหลักประชาธิปไตย
4. การควบคุม (Controlling) มีการประเมินผลดำเนินงานโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้หาทางแก้ไขข้อผิดพลาดให้บรรลุเป้าหมาย และมีการดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดกำหนดไว้เพื่อให้ประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการกลุ่ม

คำถามสำคัญต่อการรวมกลุ่มของเกษตรกรไทยในปัจจุบันคือ กลุ่มเกษตรกรปัจจุบันนี้มีความเข้มแข็ง และสามารถเพิ่มอำนาจต่อรองให้กับเกษตรกรได้จริงหรือไม่

รูปแบบการรวมกลุ่มของเกษตรกรที่มีมายาวนานและคาดว่าน่าจะมีจำนวนกลุ่มมากที่สุดคือการรวมกลุ่มในรูปแบบสหกรณ์การเกษตร ซึ่งตามประวัติระบุว่ามีการก่อตั้งสหกรณ์การเกษตรแห่งแรกในประเทศไทยในปี 2459 ในชื่อสหกรณ์วัดจันทร์ จนปัจจุบันข้อมูลจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ระบุว่าในปี 2566 มีจำนวน

สหกรณ์ในภาคการเกษตรในประเทศไทยทั้งสิ้น 3,193 แห่ง จำนวนสมาชิกรวมประมาณ 6.16 ล้านคน ในจำนวนนี้ แบ่งเป็นสหกรณ์การเกษตร 3,048 แห่ง จำนวนสมาชิก 5.97 ล้านคน สหกรณ์ประมง 61 แห่ง จำนวนสมาชิก 10,408 คน และสหกรณ์นิคม 84 แห่ง จำนวนสมาชิก 181,522 คน ขณะที่ข้อมูลจากการทำสำมะโน การเกษตรในปี 2566 ซึ่งกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ร่วมกับกระทรวงดิจิทัลเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ร่วมมือกันจัดทำขึ้นเป็นครั้งแรก ระบุว่า มีเกษตรกรขึ้นทะเบียนในประเทศไทยประมาณ 8.7 ล้านราย หาก เทียบกับจำนวนเกษตรกรที่เป็นสมาชิกสหกรณ์ภาคการเกษตรทุกประเภทซึ่งมีตัวเลขระบุไว้ที่ 6.16 ล้านคน เท่ากับมีเกษตรกรมากถึง 70.80% เป็นสมาชิกสหกรณ์ภาคการเกษตร และหากพิจารณาจากจำนวนวิสาหกิจ ชุมชน ตาม พ.ร.บ.วิสาหกิจชุมชน พ.ศ.2548 แก้ไข พ.ศ. 2562 ก็พบว่า มีจำนวนวิสาหกิจชุมชนที่เกี่ยวข้องกับ การผลิตภาคการเกษตรเป็นจำนวนมากเช่นกัน โดย ร. วันที่ 31 มีนาคม 2567 มีวิสาหกิจชุมชนที่ดำเนินธุรกิจ เกี่ยวกับการผลิต 35,752 กลุ่ม การแปรรูปและผลิตภัณฑ์อาหาร 22,918 แห่ง การผลิตปัจจัยการผลิต 7,792 แห่ง และการผลิตสมุนไพร 3,58 แห่ง

ขณะที่เมื่อดูตัวเลขด้านเศรษฐกิจการเกษตรพบว่าเกษตรกรไทยกลับติดอยู่กับกับดักหนี้ สถาบันวิจัย เศรษฐกิจปวญ อิงภากรณ์ ทำการศึกษาและพบว่าเกษตรกรไทยกว่า 90% มีภาระหนี้สิน โดยกว่า 41% ของ เกษตรกรที่เป็นหนี้ เคยเข้าร่วมโครงการพักชำระหนี้มาแล้วเกิน 4 ปี ขณะที่กว่า 65% ของเกษตรกรที่เป็นหนี้ สามารถชำระหนี้ได้เพียงการจ่ายดอกเบี้ยต่อปี ทำให้เงินต้นไม่ลดลง จนกลายเป็นปัญหาหนี้เรื้อรัง โดยเฉลี่ย เกษตรกร 1 ครอบครัวมีหนี้ประมาณ 400,000 บาท

จากตัวเลขข้างต้นทำให้สามารถอนุมานได้ว่าการรวมกลุ่มของเกษตรกรในปัจจุบันอาจยังไม่ใช้รูปแบบ ที่สามารถสร้างความเข้มแข็งให้กับเกษตรกรได้ อย่างไรก็ตามก็ดีจากการทำงานของมูลนิธิชีวิตไท ซึ่งทำงานกับภาค การเกษตรของประเทศไทยมานาน 20 ปี พบว่ามีกลุ่มเกษตรกรบางกลุ่มที่สามารถสร้างความเข้มแข็งให้กับ กลุ่มจนสามารถสร้างอำนาจต่อรอง และกำหนดวิธีการผลิตของตนเองได้ระดับหนึ่ง นำสู่ความเข้มแข็งทาง เศรษฐกิจที่แม้ว่าจะยังไม่ร่ำรวย อาจยังมีหนี้สินแต่ก็สามารถบริหารจัดการหนี้ได้จนไม่อยู่ในภาวะหนี้สินเรื้อรัง โครงการพัฒนาชุดความรู้แนวทางการยกระดับความเข้มแข็งการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรในการผลิตระบบ อาหารที่ยั่งยืนจึงเกิดขึ้น เพื่อถอดบทเรียนกลุ่มเกษตรกรที่มีความเข้มแข็ง และพัฒนาข้อเสนอเพื่อยกระดับ ความเข้มแข็งให้กับกลุ่มเกษตรกรอื่น ๆ

## 1.2 วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อศึกษาบริบท สภาพการณ์และวิธีการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรในการผลิตระบบอาหาร ปลอดภัย/อินทรีย์ในปัจจุบัน
- 2) เพื่อวิเคราะห์สาเหตุปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรในการผลิตระบบอาหาร ปลอดภัย/อินทรีย์สู่ความเข้มแข็งและยั่งยืน

3) แนวทางพัฒนาศักยภาพและข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อยกระดับความเข้มแข็งการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรในการผลิตระบบอาหารที่ยั่งยืนสู่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องแบบบูรณาการ

### 1.3 ระเบียบวิธีการศึกษา

#### 1.3.1 กลุ่มเป้าหมายและขอบเขตการศึกษา

เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมวิชาการของมูลนิธิชีวิตไท การคัดเลือกกรณีศึกษา กลุ่มเกษตรกรจึงควรเชื่อมโยงและสนับสนุนการดำเนินงานโครงการในครั้ง นี้ จึงคัดเลือกจากกลุ่มเกษตรกรในพื้นที่ทำงานของมูลนิธิ ซึ่งครอบคลุมพื้นที่จังหวัดชัยนาทและสุพรรณบุรี โดยทางมูลนิธิ เป็นผู้คัดเลือกกลุ่มเกษตรกรในระบบอาหารยั่งยืนที่มูลนิธิพิจารณาเห็นว่ามี ความเข้มแข็ง เพื่อเข้าสู่กระบวนการศึกษาและถอดบทเรียน เพื่อนำสู่การพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อยกระดับความเข้มแข็งการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรในการผลิตอาหารที่ยั่งยืนต่อไป มีกลุ่มเกษตรกรที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นกรณีศึกษา จำนวน 4 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มบ้านมุ้งผักเกษตรอินทรีย์บ้านวัดพระแก้ว ตำบลแพรงศรีราชา อำเภอสรรคบุรี จังหวัดชัยนาท
2. กลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตพันธุ์พืชบ้านวัดพระแก้ว ตำบลแพรงศรีราชา อำเภอสรรคบุรี จังหวัดชัยนาท
3. กลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่งเสริมเกษตรกรอุทอง อำเภออุทอง จังหวัดสุพรรณบุรี
4. กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน อำเภออุทอง จังหวัดสุพรรณบุรี

กระบวนการเก็บข้อมูลปฐมภูมิจากสมาชิกกลุ่ม แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้นำกลุ่ม เป็นการสัมภาษณ์เดี่ยว หลังจากนั้นจะเป็นการสัมภาษณ์กลุ่มสมาชิกในกลุ่ม เพื่อให้ได้ข้อมูลเพิ่มเติม และเป็น การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่ได้รับจากผู้นำกลุ่มด้วย

แต่ละกลุ่มมีผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ประธานกลุ่ม และสมาชิกในกลุ่ม โดยแยกกระบวนการเก็บข้อมูลต่างหากจากกัน บางกลุ่มมีการเก็บข้อมูลจากบริษัทเอกชนที่เข้ามาให้การสนับสนุนหรือเป็นคู่ค้ากับกลุ่มเกษตรกร มีรายชื่อผู้ให้ข้อมูลของแต่ละกลุ่ม ดังต่อไปนี้

**กลุ่มบ้านมุ้งผักเกษตรอินทรีย์บ้านวัดพระแก้ว ตำบลแพรงศรีราชา อำเภอสรรคบุรี จังหวัดชัยนาท**

1. นายชินนทร์ ยิ้มศรี
2. นส.สุนีย์ อำทิม
3. นางสาววรรณ เกตุจันทร์
4. นายธีรวัฒน์ ทิมเมือง



5. นางวิรากานต์ ทิมเมือง

**กลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตพันธุ์พืชบ้านวัดพระแก้ว ตำบลแพรกศรีราชา อำเภอสรรคบุรี จังหวัดชัยนาท**

1. นายบุญฤทธิ์ หอมจันทร์
2. นางสาวออย พักแพรก
3. นายจรัส อนุศาสนานันท์
4. นางปราณี หอมจันทร์
5. นายธนภุติ คล้ายวิมุติ

**กลุ่มวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส่งเสริมเกษตรอินทรีย์ อำเภอลำลูกกา จังหวัดสุพรรณบุรี**

1. นางสาวกนกพร ดิษฐกระจันทร์
2. นายจินดา เกษมวัฒนา
3. นายจำลอง ลีสุขสาม
4. นายดิเรก แสงแป้น
5. นางนาตยา แสงแป้น

**กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน อำเภอลำลูกกา จังหวัดสุพรรณบุรี**

1. นายปัญญา ไคร์ครวญ
2. นางกษมา สนิทวงศ์ ณ อยุธยา
3. นายมานิตย์ แทนเพชร
4. นายเฉลิมชัย เมฆกราว เจ้าหน้าที่ฝ่ายส่งเสริมเกษตรอินทรีย์ เลมอนฟาร์ม บริษัท สังคมสุขภาพ จำกัด

### 1.3.2 แหล่งข้อมูลและวิธีการจัดเก็บข้อมูล

1) ศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) โดยการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการยกระดับความเข้มแข็งการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรในการผลิตระบบอาหารที่ยั่งยืน

2) ศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) ด้วยการจัดเก็บข้อมูลเพิ่มเติม ดังนี้

- การจัดวงสนทนากลุ่ม (Focus group discussion)
- สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง

### 1.3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูล นำเสนอข้อมูลต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล และพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายการยกระดับความเข้มแข็งในการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรในการผลิตระบบอาหารที่ยั่งยืน

โครงการพัฒนาชุดความรู้ “แนวทางการยกระดับความเข้มแข็งการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรในการผลิตระบบอาหารที่ยั่งยืน” มีการศึกษาและเก็บข้อมูลใน 2 ระดับ คือ

1. การศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) โดยศึกษาทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรวมกลุ่มของเกษตรกร และการยกระดับความเข้มแข็งการบริหารจัดการกลุ่มในระบบการผลิตอาหารที่ยั่งยืน

2. การศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) ด้วยการเก็บข้อมูลขั้นต้นเอง แบ่งกระบวนการเก็บข้อมูลเป็น 2 รูปแบบ

- การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เกี่ยวข้อง (In-depth interview) กลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้นำและสมาชิกกลุ่มเกษตรกรที่คัดเลือกมาเป็นกรณีศึกษาในครั้งนี้
- การจัดวงสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) เชิญผู้เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมและยกระดับความเข้มแข็งการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรเข้าร่วม

#### 1.3.4 แผนปฏิบัติการ

ขั้นตอนการดำเนินงาน	ปี พ.ศ. 2567					
	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.
1. ทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง	←→					
2. ประมวล สังเคราะห์องค์ความรู้ และนำเสนอในการประชุมหารือร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ		←→				
3. ลงพื้นที่กรณีศึกษา						
3.1 จัดวงสนทนากลุ่ม (Focus group discussion)			←→			
3.2 สัมภาษณ์ (In-depth interview) กลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง			←→			
4. วิเคราะห์ข้อมูล นำเสนอข้อมูลต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล (Data Triangulation) และพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบาย					←→	
5. จัดทำรายงานความก้าวหน้าครั้งที่ 1 และรายงานฉบับสมบูรณ์			←→			←→

## บทที่ 2

### ทบทวนวรรณกรรม

#### 2.1 แนวคิดและทฤษฎี

##### 2.1.1 แนวคิดและทฤษฎีด้านการบริหารจัดการ

ทฤษฎีการจัดการขององรี ฟาโย (Henri Fayol) (อ้างถึงใน พนมพร เฉลิมวรรณ, 2558) ซึ่งศึกษาศาสตร์ที่เกี่ยวกับการจัดการที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการจัดการในหลายบริษัท ทั้งการจัดการงานอุตสาหกรรม หรืองานของภาครัฐ โดยฟาโย อธิบายสาระสำคัญเกี่ยวกับกระบวนการจัดการจำแนกตามหน้าที่ 5 ประการ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) คือการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะกระทบธุรกิจ และกำหนดเป็นแบบแผนปฏิบัติงานหรือวิถีทางที่จะปฏิบัติสำหรับเป็นแนวทางการทำงานในอนาคต
2. การจัดองค์กร (Organizing) คือการจัดให้มีโครงสร้างของงานต่าง ๆ และอำนาจหน้าที่ให้อยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสม เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จได้
3. การบังคับบัญชาสั่งการ (commanding) คือระบบการสั่งการต่าง ๆ กำหนดตัวผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดแนวทางการสั่งการและการนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. การประสานงาน (Coordinating) คือการเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากัน และกำกับกันเพื่อนำไปสู่จุดหมายเดียวกัน
5. การควบคุม (Controlling) คือการกำกับดูแลการทำงานและกระบวนการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้กิจกรรมต่างสามารถดำเนินไปตามแผนที่วางไว้

ทฤษฎีการจัดการของกูลิคและเออร์วิค เป็นทฤษฎีที่ Luther Gulick และ Lundall Urwick ศาสตราจารย์ด้านการบริหารจัดการที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในทศวรรษที่ 1970 และยังคงเป็นที่กล่าวถึงในปัจจุบัน ทฤษฎีนี้วางแนวคิดการบริหารจัดการกลุ่มหรือองค์กรไว้ผ่านกิจกรรม 7 อย่าง ซึ่งมีชื่อเรียกย่อๆ ว่า PODSCoRB Model ประกอบด้วย

1. การวางแผน (Planning - P) หมายถึง การจัดวางโครงการและแผนปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
2. การจัดองค์กร (Organizing - O) หมายถึงการจัดหน่วยงาน กำหนดโครงสร้างของหน่วยงาน การแบ่งส่วนงาน การจัดสายงานด้านต่าง ๆ โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน

3. การบริหารงานบุคคล (Staffing – S) หมายถึง การจัดตัวบุคคล เป็นการบริหารงานด้านบุคลากร เช่น การจัดอัตรากำลัง การสรรหา คัดเลือก การพัฒนาบุคลากร การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี การประเมินผลการทำงาน ไปจนถึงการให้พ้นจากงาน
4. การอำนวยการ (Directing – D) หมายถึงการอำนวยการ นับตั้งแต่การตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการ การบังคับบัญชา และกาควบคุมการปฏิบัติงาน
5. การประสานงาน (Coordinating – Co) หมายถึงการประสานงาน ประสานกิจกรรมด้านต่าง ๆ ของหน่วยงาน องค์กร ให้เกิดความร่วมมือเพื่อดำเนินไปสู่เป้าหมายเดียวกัน
6. การรายงานผลการปฏิบัติงาน (Reporting – R) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติของหน่วยงานให้แก่ผู้บริหารและสมาชิกทราบ
7. การจัดทำงบประมาณ (Budgeting – B) หมายถึงการจัดทำงบประมาณ บัญชี การจ่ายเงิน และการควบคุมตรวจสอบด้านการเงิน

### ปัจจัยในการบริหารจัดการ

นอกจากกระบวนการหรือแนวคิดในการบริหารจัดการแล้ว สิ่งสำคัญที่ควรต้องคำนึงถึงคือปัจจัยในการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นมูลเหตุพื้นฐานสำคัญในการกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารจัดการองค์กร ธงชัย สันติวงษ์ (2539) ระบุถึงปัจจัยในการจัดการ โดยแบ่งเป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ดังนี้

ปัจจัยภายใน ประกอบด้วย 4 ประการ

1. คน (Man) คือทรัพยากรบุคคล ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงาน ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ
2. เครื่องจักร (Machine) คือเครื่องจักร หรืออุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานกลุ่ม ส่วนใหญ่ได้มาโดยการจัดซื้ออย่างรอบคอบ
3. เงินทุน (Money) เป็นปัจจัยสำคัญในการสนับสนุนหล่อเลี้ยงให้กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรสามารถดำเนินไปได้โดยไม่ติดขัด
4. วัสดุสิ่งของ (Material) หมายถึงสิ่งต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินการผลิตหรือสร้างสินค้าตลอดเวลา เช่น วัตถุดิบในการผลิต เป็นของที่ซื้อมาแล้วใช้หมดไปในกระบวนการผลิต ต่างจากเครื่องจักร ที่สามารถใช้ในกระบวนการผลิตได้ในระยะยาว

ส่วนปัจจัยภายนอกที่สำคัญคือตลาด (Market) ประกอบไปด้วยผู้ผลิตที่มุ่งขายสินค้าหรือบริการที่ผลิตได้ตามเป้าหมาย โอกาสทางการตลาดขึ้นอยู่กับสภาพทางเศรษฐกิจและการขยายตัวของรายได้และ

ประชากร รวมทั้งพฤติกรรมของผู้บริโภค ตลาด อาจเป็นสิ่งที่อยู่แล้วหรือกลุ่ม/ องค์กร เป็นผู้สร้างให้เกิดขึ้น เพื่อเป็นตลาดเฉพาะของกลุ่มก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นกับประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของกลุ่ม

นอกจากนี้ ยังชี้แจงเสนอแนวคิดที่ว่าปัจจัยการผลิตที่สำคัญยังมีองค์ประกอบของปัจจัยที่เป็นนามธรรม ได้แก่

1. วิธีปฏิบัติงาน (Method) หมายถึงระบบงาน กระแสการไหลของงาน ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน ทั้งหลายที่จำเป็น ประสิทธิภาพจากการปฏิบัติงานจะส่งผลต่อการประหยัดต้นทุนและกำลังแรงงาน
2. การจูงใจผู้ปฏิบัติงาน (Motivation) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคนในองค์กร โดยมุ่งเพิ่มประสิทธิภาพและผลงานให้มากขึ้นจากปัจจัยด้านบุคคล และการสร้าง-ส่งเสริมขวัญและกำลังใจพนักงาน
3. วิธีการจัดการ (Management) เป็นกลไกปะตัวประสานที่ผลักดันและกำกับให้ปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นทรัพยากรจัดการประเภทต่าง ๆ ให้สามารถดำเนินไปโดยมีประสิทธิภาพจนบรรลุเป้าหมาย และผลสำเร็จตามต้องการ

## 2.1.2 แนวคิดทฤษฎีกลุ่มและเครือข่าย

### แนวคิดเกี่ยวกับกลุ่ม

กลุ่ม หมายถึงการที่บุคคลตั้งแต่สองคนหรือมากกว่ามารวมตัวกันและมีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะอย่างที่กำหนดไว้ โดยคุณลักษณะของกลุ่มที่สำคัญมี 4 ประการ ได้แก่ (Baron and Breenberg, 1990. อ้างถึงใน พนมพร เฉลิมวรรณ, 2558)

1. ต้องมีคน 2 คน หรือมากกว่ามารวมกันและมีปฏิสัมพันธ์กัน
2. มีโครงสร้างกลุ่มที่คงที่
3. มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน
4. สมาชิกรับรู้ถึงการเป็นกลุ่มของตน

การที่บุคคลมารวมกันเป็นกลุ่ม สามารถเกิดจากเหตุผลหลายประการ เช่น การทำให้รู้สึกปลอดภัย (Security) เพื่อให้เกิดสถานภาพทางสังคม (Status) ทำให้ตนเองได้รับการยอมรับ และเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง (Self-esteem) ต้องการผูกพันกับผู้อื่น (Affiliation) ต้องการอำนาจ (Power) และต้องการบรรลุเป้าหมาย (Goal Achievement) ในขณะที่กลุ่มหรือองค์กรก็ได้รับประโยชน์จากการรวมกลุ่มของบุคคลที่เข้าทำงาน เพราะทำให้มีโอกาสประสบความสำเร็จได้ง่ายขึ้น

ประเภทของกลุ่ม จรัญ พรหมอยู่ (2548) ได้แบ่งประเภทของกลุ่มไว้ดังนี้

1. กลุ่มคนระดับเดียวกัน และกลุ่มคนหลายระดับ โดยกลุ่มคนระดับเดียวกัน หมายถึงกลุ่มคนที่ประกอบด้วยผู้คนที่อยู่ในลำดับชั้นทางสังคมเดียวกัน เช่น สโมสรอาจารย์ สมาคมแพทย์ ส่วนกลุ่มคนหลายระดับ หมายถึงกลุ่มคนที่ประกอบด้วยผู้คนที่ต่างระดับชั้นทางสังคมมาอยู่รวมกัน เช่น พุทธสมาคม สหกรณ์ ผู้บริโภค ซึ่งอาจประกอบด้วยบุคคลอาชีพต่าง ๆ ฐานะต่าง ๆ กัน มีทั้งข้าราชการระดับสูง ลูกจ้าง พ่อค้า นายธนาคาร ฯลฯ

2. กลุ่มคนที่จัดตั้งขึ้นเป็นแบบแผน และไม่มีแบบแผน โดยกลุ่มที่จัดตั้งขึ้นเป็นแบบแผนหมายถึงกลุ่มที่กำหนดระเบียบที่ใช้เป็นแนวปฏิบัติของสมาชิกในกลุ่มกำหนดตำแหน่งหน้าที่ของสมาชิก และโดยทั่วไป กลุ่มที่จัดตั้งเป็นระเบียบแบบแผนจะมีเป้าหมายของกลุ่มที่แน่นอน ตัวอย่างของกลุ่มที่จัดตั้งเป็นระเบียบแบบแผนหรือเป็นทางการ เช่น องค์การท่าเรือแห่งประเทศไทย พุทธสมาคม บริษัท ฯลฯ ส่วนกลุ่มที่ไม่มีแบบแผน ได้แก่ กลุ่มที่ผู้คนมารวมกันอย่างไม่เป็นทางการ ไม่มีระเบียบที่ใช้เป็นแนวปฏิบัติของกลุ่มที่แน่นอน ผู้คนติดต่อสัมพันธ์เป็นส่วนตัว ตัวอย่างของกลุ่มชนิดนี้ เช่น กลุ่มเพื่อนสนิท กลุ่มเพื่อนบ้าน

3. กลุ่มชนส่วนใหญ่และกลุ่มชนส่วนน้อย โดยกลุ่มชนส่วนใหญ่หมายถึงกลุ่มคนที่มีจำนวนประชากรที่มีเอกลักษณ์เฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่งมากกว่าประชากรส่วนที่แตกต่างออกไป เช่น กลุ่มคนที่มีเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรม กลุ่มชนที่นับถือศาสนา กลุ่มชนที่มีเชื้อชาติใดเชื้อชาติหนึ่ง ซึ่งมีจำนวนมากกว่าประชากรอีกส่วนหนึ่งที่เหลือ ตัวอย่างกลุ่มชนส่วนใหญ่ในประเทศไทย ได้แก่ กลุ่มคนที่นับถือพุทธศาสนา กลุ่มคนที่เป็นคนสัญชาติไทย กลุ่มคนที่มีวัฒนธรรมไทย ฯลฯ ส่วนกลุ่มชนส่วนน้อยก็เป็นกลุ่มคนที่มีเอกลักษณ์เฉพาะของกลุ่มซึ่งแตกต่างไปจากเอกลักษณ์ของกลุ่มชนส่วนใหญ่ ตัวอย่างในสังคมไทย เช่น กลุ่มผู้นับถือศาสนาอิสลาม ชาวไทยภูเขา

4. กลุ่มชั่วคราวและกลุ่มถาวร โดยกลุ่มชั่วคราวเป็นกลุ่มที่ผู้คนมารวมตัวกันเพียงระยะสั้นแล้วก็อาจแยกย้ายกันไป การมารวมกันก็อาจมีจุดมุ่งหมายต่าง ๆ กันไป ไม่ค่อยมีความผูกพันกันระหว่างบรรดาสมาชิก ตัวอย่างของกลุ่มชั่วคราว เช่น กลุ่มผู้ชม ผู้ฟังการบรรยาย ผู้คนที่เดินขบวนเรียกร้องสิทธิต่าง ๆ ฯลฯ ส่วนกลุ่มถาวร ผู้คนที่มารวมตัวกันมีจุดมุ่งหมายในการรวมตัวและมีระเบียบแบบแผนที่ใช้เป็นแนวปฏิบัติ ตัวอย่างของกลุ่มถาวร เช่น ครอบครัว บริษัท องค์การ วิทยาลัย

5. ชุมชนชนบทและชุมชนเมือง กลุ่มคนอาจแบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือกลุ่มคนที่มีชีวิตอยู่ในชนบทหรือนอกเขตเทศบาล ซึ่งประกอบด้วยผู้คนที่มิอาชีพทางการเกษตรเป็นส่วนใหญ่ มีชีวิตความเป็นอยู่อย่างง่าย ๆ วิธีการดำเนินชีวิตขึ้นอยู่กับธรรมชาติเป็นสำคัญกับอีกกลุ่มหนึ่ง คือชุมชนเมือง เป็นกลุ่มคนที่กระจุกตัวกันอยู่ในอาณาบริเวณใดบริเวณหนึ่ง ผู้คนมีอาชีพทางด้านบริการและงานอาชีพอื่น ๆ ที่มิใช่อาชีพการเกษตร การดำเนินชีวิตขึ้นอยู่กับข้อกำหนดเวลาและแบ่งแยกงานรับผิดชอบโดยเฉพาะ ความสัมพันธ์ของผู้คนเป็นไปตามหน้าที่รับผิดชอบ

6. กลุ่มคนตามขนาดและระดับความซับซ้อน ได้แบ่งกลุ่มคนออกตามลักษณะโครงสร้าง เกี่ยวกับขนาด ลักษณะการรวมกลุ่มและบทบาทหน้าที่ของกลุ่มโดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม คือ

- กลุ่มคนขนาดเล็ก ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งกลุ่มปฐมภูมิ เช่น ครอบครัว และกลุ่มทุติยภูมิ เช่น กลุ่มคณะกรรมการ
- กลุ่มทางสมาคม ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีจุดมุ่งหมายในการรวมตัวกัน ชุมชนเป็นกลุ่มที่อยู่ในอาณาบริเวณเดียวกัน มีความผูกพันกันทางเศรษฐกิจและการปกครอง ชุมชนบางแห่งอาจมีขนาดเล็ก ประกอบด้วยครอบครัวไม่กี่ครอบครัว แต่บางชุมชนอาจมีขนาดใหญ่ มีประชากรเป็นล้านคน เช่น กรุงเทพมหานคร
- สังคม เป็นกลุ่มที่ครอบคลุมพื้นที่กว้างขวาง มีอาณาบริเวณทางภูมิศาสตร์ที่แน่นอน มีการปกครองมีอธิปไตยและผู้คนมีความรู้สึกเป็นสมาชิกกลุ่ม

### แนวคิดเกี่ยวกับกลุ่มผลประโยชน์

ความหมายของกลุ่มผลประโยชน์ มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย ส่วนใหญ่จะเป็นไปในลักษณะเดียวกัน หมายถึง กลุ่มคนที่มารวมกันเพราะมีกิจกรรมที่มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน และมักใช้กลุ่มเพื่อให้ได้มาซึ่งประโยชน์ร่วมกัน ทั้งในด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม ทั้งนี้เนื่องจากสังคมปัจจุบันมีความหลากหลาย ซับซ้อน มีบุคคลที่แตกต่างกันด้านอาชีพ หน้าที่รับผิดชอบ บทบาท สถานภาพ แต่ต้องเข้ามาอยู่รวมกัน ในสังคม การรวมตัวกันเป็นกลุ่มผลประโยชน์จึงเป็นช่องทางของการเข้าไปมีส่วนร่วมทางการเมือง ในสังคมประชาธิปไตย กลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ มีความสำคัญต่อการเมืองของประเทศ เนื่องจากกลุ่มผลประโยชน์จะทำหน้าที่เป็นสะพานเชื่อมความต้องการของบุคคลในการเรียกร้องความสนใจจากรัฐบาล

เดวิด ทูแมน (David B. Truman) เป็นนักคิดที่สำคัญของทฤษฎีกลุ่มผลประโยชน์ (อ้างในพฤทธิฐาน ชุมพล, ม.ร.ว., 2550) ได้นำเอาแนวความคิดทางสังคมวิทยาและมานุษยวิทยาอธิบายถึงลักษณะพื้นฐานทางธรรมชาติมนุษย์ว่า ชีวิตมนุษย์นั้นมักจะอยู่โดดเดี่ยวตามลำพังไม่ได้ ต้องรวมกันเป็นกลุ่ม มนุษย์ได้เรียนรู้ประสบการณ์ในการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่น ในองค์กรหรือสถาบันที่ใหญ่ขึ้น Truman กล่าวว่า การอยู่ร่วมกันของมนุษย์นี้เรียกว่า “กลุ่ม” ซึ่ง หมายถึงชุดของการกระทำซึ่งกันและกัน หรือชุดของความสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่มีจุดมุ่งหมายชัดเจนในตัวของมันเอง ภายในกลุ่มจะมีกิจกรรมต่าง ๆ ที่มนุษย์ต่างก็เข้าร่วมมีบทบาทร่วมกัน มนุษย์เข้าไปร่วมกิจกรรมกับกลุ่มใดๆ ก็เพราะผลประโยชน์ของกลุ่มนั้นสอดคล้องกับผลประโยชน์ส่วนตัวของตน เนื่องจากผลประโยชน์แต่ละคนนั้นไม่เหมือนกัน การรวมกลุ่มเพื่อกระทำกิจกรรมปกป้องหรือได้มาซึ่งผลประโยชน์จึงมีมากมายหลายกลุ่มแตกต่างกันไปตามลักษณะของผลประโยชน์แต่ละจุดมุ่งหมายเฉพาะกลุ่ม

กลุ่มต่าง ๆ เหล่านี้จะมีการปะทะสังสรรค์กัน ในเชิงแข่งขันเพื่อผลประโยชน์ การปะทะสังสรรค์ระหว่างกลุ่มต่าง ๆ เหล่านี้ทำให้เกิดสิ่งที่เรียกว่า “สังคม” ดังนั้น “สังคม” จึงมีโครงสร้างมาจากกลุ่มต่าง ๆ นั้นเอง

### **ประเภทหรือลักษณะของกลุ่มผลประโยชน์**

มีผู้จัดประเภทหรือกำหนดลักษณะของกลุ่มผลประโยชน์ไว้ค่อนข้างหลากหลาย แต่ที่นิยมอ้างอิงกันมากที่สุดคือ การแบ่งกลุ่มผลประโยชน์ของ Almond and Powell (1974, อ้างใน ประภาส ปิ่นตบแต่ง. 2558) ที่แบ่งกลุ่มผลประโยชน์เป็น 4 ประเภท โดยเชื่อมโยงกับมิติของความเป็นสถาบันทางการเมือง คือ มองจากกลุ่มชั่วคราวไปจนถึงกลุ่มเชิงสถาบันที่มีฐานในระบบและโครงสร้างทางการเมือง กลุ่มผลประโยชน์ทั้ง 4 ประเภท ของ Almond and Powell ได้แก่

1. กลุ่มผลประโยชน์แบบฉับพลัน (anomic interest group)
2. กลุ่มผลประโยชน์ที่มีโครงสร้างแบบหลวม หรือกลุ่มผลประโยชน์ที่ไม่ได้จัดตั้งเป็นทางการ (non-associational interest group)
3. กลุ่มผลประโยชน์แบบสถาบัน (institution interest group)
4. กลุ่มผลประโยชน์ที่จัดตั้งในรูปแบบสมาคม (associational interest group)

การแบ่งกลุ่มผลประโยชน์อีกรูปแบบที่นิยมกันคือ การแบ่งประเภทกลุ่มผลประโยชน์ตามลักษณะของอาชีพหรือภาคส่วน หรือตามลักษณะทางสังคมประชากรของสมาชิกกลุ่ม เช่น กลุ่มสมาคมทางธุรกิจ (economic groups) กลุ่มด้านศาสนาวัฒนธรรม (spiritual groups) กลุ่มด้านชาติพันธุ์ ซึ่งกลุ่มเกษตรกรต่าง ๆ ก็จัดอยู่ในกลุ่มผลประโยชน์ประเภทนี้ด้วย

### **2.1.3 แนวคิดเกี่ยวกับการรวมกลุ่ม/องค์กรเกษตรกร**

#### **ความหมายและความสำคัญขององค์กรเกษตรกร**

องค์กรเกษตรกร หมายถึง กลุ่มของเกษตรกรที่รวมตัวกันเพื่อแก้ไขปัญหาที่เป็นข้อจำกัดของเกษตรกรรายย่อย หรือเพื่อพัฒนาสภาพการประกอบอาชีพ และชีวิตความเป็นอยู่ของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีโครงสร้างการดำเนินงาน และระเบียบข้อบังคับที่ชัดเจน องค์กรเกษตรกร เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาการเกษตร เพราะเป็นการพัฒนาคนและพัฒนางานไปพร้อมกัน ทำให้เกิดข้อดีต่อเกษตรกรในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. เพิ่มโอกาสด้านการเรียนรู้ เพราะกระบวนการกลุ่มจะช่วยให้เกษตรกรมีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน รู้จักระบบการทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ สามารถแก้ไขปัญหา วางแผนการจัดการ และกำหนดแนวทางการพัฒนาร่วมกัน



2. เพิ่มโอกาสด้านการผลิต เพราะเกษตรกรที่รวมตัวกันเป็นกลุ่มสามารถช่วยเหลือซึ่งกันและกันในกระบวนการผลิตและการจัดการผลผลิต เช่น การผลิตส่งตลาดในจำนวนและคุณภาพที่ตลาดต้องการ การแปรรูป ผลผลิตเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในกรณีผลผลิตล้นตลาดหรือผลผลิตตกต่ำ
3. เพิ่มโอกาสทางการตลาดและเพิ่มอำนาจต่อรองทาง เศรษฐกิจ ทั้งการซื้อปัจจัยการผลิตและการขายผลผลิต รวมถึงการปกป้องผลประโยชน์ของมวลหมู่สมาชิก
4. เพิ่มโอกาสด้านการบริการ เป็นการอำนวยความสะดวกให้กับสมาชิก เช่น การจัดหาสิ่งจำเป็นสำหรับการอุปโภค บริโภค ตลอดจนปัจจัยการผลิตต่าง ๆ มาบริการให้แก่สมาชิกในราคายุติธรรม

### **ประเภทขององค์กรเกษตรกร**

องค์กรเกษตรกร แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ การแบ่งตามลักษณะประเภทของการรับรองของกฎหมาย และแบ่งตามลักษณะประเภทของระดับการพัฒนา

ประเภทขององค์กรเกษตรกรตามการรับรองของกฎหมาย ได้แก่

1. องค์กรเกษตรกรที่เป็นนิติบุคคล หมายถึง องค์กรเกษตรกรที่จดทะเบียนอย่างเป็นทางการ ภายใต้กฎหมายที่กำหนดให้กลุ่มที่มาจดทะเบียนมีสถานะเป็นนิติบุคคล ต้องมีการติดตาม ประเมิน และตรวจสอบตามกฎระเบียบของกฎหมายนั้น องค์กรเกษตรกรที่เป็นนิติบุคคล มี 3 ประเภทย่อย คือ สมาคม กลุ่มเกษตรกร และสหกรณ์การเกษตร
2. องค์กรเกษตรกรที่ไม่เป็นนิติบุคคล เป็นการรวมตัวกันของเกษตรกรทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ อาจเกิดจากการส่งเสริมของหน่วยงานหรือองค์กรที่เกี่ยวข้อง มีกฎระเบียบชัดเจน แต่ไม่มีกฎหมายรองรับ เช่น กลุ่มอาชีพเกษตรกร กลุ่มแม่บ้านเกษตรกร

ประเภทขององค์กรเกษตรกรตามระดับการพัฒนา ได้แก่

1. องค์กรเกษตรกรระดับพื้นฐาน หมายถึง องค์กรเกษตรกรที่มีเป้าหมายการทำกิจกรรมระดับพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำเนินชีวิต เน้นการกิน การใช้ในกลุ่มหรือภายในชุมชนเพื่อลดรายจ่าย เพิ่มรายได้ และให้กลุ่มและชุมชนมีความเข้มแข็ง พึ่งตนเองได้
2. องค์กรเกษตรกรระดับก้าวหน้า หมายถึง องค์กรเกษตรกรที่มีศักยภาพในการทำกิจกรรมในระดับที่สูงขึ้น ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยสามารถพัฒนาสู่การแข่งขันทางการค้าเพื่อตอบสนองตลาดในวงกว้าง

### **กระบวนการเรียนรู้ขององค์กรเกษตรกร**

การดำรงอยู่และการพัฒนาองค์กรเกษตรกรจะต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ที่เป็นระบบ ดังนี้

1. การเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของสมาชิกในองค์กร เป็นการเรียนรู้เพื่อให้รู้จักตัวเอง โดยศึกษา ข้อมูล ข้อเท็จจริง และประสบการณ์ที่ผ่านมา เพื่อนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพของสมาชิกใน องค์กร ในด้านการคิดวิเคราะห์ การพัฒนาทักษะในการประกอบอาชีพ
2. การเรียนรู้ขององค์กรเพื่อพัฒนาความสามารถในการจัดการเชิงระบบ โดยการนำองค์ความรู้จาก นวัตกรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น และเทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อพัฒนาอาชีพและส่งเสริมการ ดำเนินงานของกิจกรรมกลุ่มอย่างยั่งยืน ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

#### 2.1.4 แนวคิดเกี่ยวกับระบบอาหารที่ยั่งยืน

**ระบบอาหาร (Food Systems: FS)** ครอบคลุมผู้เกี่ยวข้องทุกช่วงและทุกกิจกรรมที่เชื่อมโยงกันในการสร้างมูลค่าเพิ่ม ประกอบด้วย การผลิต การรวบรวม การแปรรูป การกระจาย การบริโภค และการกำจัด ผลิตภัณฑอาหารที่มาจากเกษตร การป่าไม้ หรือการประมง และบางส่วนของเศรษฐกิจ สังคม และ สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติที่เกี่ยวข้องกับระบบอาหาร ระบบอาหารประกอบด้วยระบบย่อย (เช่น ระบบ การเกษตร ระบบการจัดการของเสีย ระบบปัจจัยการผลิต ฯลฯ) และปฏิสัมพันธ์กับระบบสำคัญอื่น ๆ (เช่น ระบบพลังงาน ระบบการค้า ระบบสุขภาพ ฯลฯ) ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างในระบบอาหารอาจเกิด จากการเปลี่ยนแปลงในระบบอื่น ตัวอย่างเช่น นโยบายส่งเสริมการใช้เชื้อเพลิงชีวภาพที่มากขึ้นในระบบ พลังงานจะมีผลกระทบต่อระบบอาหาร

**ระบบอาหารที่ยั่งยืน (Sustainable Food Systems: SFS)** เป็นระบบอาหารที่ให้ความมั่นคงด้าน อาหารและโภชนาการแก่ทุกคนในมิติด้านเศรษฐกิจสังคมและสิ่งแวดล้อมเพื่อสร้างความมั่นคงทางอาหารและ โภชนาการสำหรับคนรุ่นต่อไปซึ่งจะไม่ลดลง หมายความว่า มีกำไรตลอด (ความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ) มี ประโยชน์ในวงกว้างต่อสังคม (ความยั่งยืนทางสังคม) และมีผลกระทบเชิงบวกหรือเป็นกลางต่อสภาพแวดล้อม ทางธรรมชาติ (ความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม) ระบบอาหารยั่งยืนเป็นหัวใจสำคัญของเป้าหมายการพัฒนาอย่าง ยั่งยืนของสหประชาชาติ (Sustainable Development Goals: SDG) ซึ่งนำมาใช้ในปี 2558 โดย SDGs เรียกร้องให้มีการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญในด้านการเกษตรและระบบอาหารเพื่อยุติความหิวโหย บรรลุความ มั่นคงด้านอาหารและปรับปรุงโภชนาการภายในปี พ.ศ. 2573 ดังนั้น ระบบอาหารทั่วโลกจะต้องมีการ ปรับเปลี่ยนรูปแบบให้มีประสิทธิผลมากขึ้น ครอบคลุมถึงประชากรที่ยากจนและด้อยโอกาส สิ่งแวดล้อมที่ ยั่งยืน และสามารถส่งมอบอาหารที่ดีต่อสุขภาพและมีคุณค่าทางโภชนาการสำหรับทุกคน ซึ่งเป็นความท้าทาย เชิงระบบและมีความซับซ้อนที่ต้องการการผสมผสานของการดำเนินการที่เชื่อมโยงกันทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับชาติ ระดับภูมิภาค และระดับโลก

ปัจจุบันระบบอาหารที่ยั่งยืนถือได้ว่าเป็นวาระแห่งโลก โดยองค์การสหประชาชาติได้ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบอาหารของโลกมาโดยตลอดเพราะการจัดการระบบอาหารที่ดีจะทำให้โลกมีความมั่นคงทางอาหาร ลดขยะจากการผลิตอาหาร การขับเคลื่อนเรื่องระบบอาหารที่ยั่งยืน ถูกเชื่อมโยงไปยังประเด็นด้านต่าง ๆ ในเกือบทุกมิติ ทั้ง สุขภาพ การเมือง เศรษฐกิจ และสังคมไปจนถึงสิ่งแวดล้อม กลุ่มเคลื่อนไหวด้านสิ่งแวดล้อม เช่น กรีนพีซ มองว่าระบบอาหารของมนุษย์ที่เปลี่ยนแปลงไปกำลังสร้างมลพิษให้กับโลก เพราะทุกอย่างกลายเป็นอุตสาหกรรม จึงมีการรณรงค์ทั้งการลดบริโภคเนื้อสัตว์ และสนับสนุนวิถีเกษตรกรรมที่ยั่งยืน คือ การลดสารเคมี ส่วนกลุ่มอื่น ๆ เช่น BIOTHAI สนับสนุนการทำเกษตรอินทรีย์ และการรับประทานอาหารอย่างเคารพธรรมชาติ หมายถึงการเปลี่ยนพฤติกรรมบริโภคให้เน้นความสะอาดและเป็นธรรม ขณะที่องค์การสหประชาชาติมีความพยายามยกเรื่องระบบอาหารที่ยั่งยืน (Sustainable Food Systems: SFS) ที่ให้ความมั่นคงด้านอาหารและโภชนาการแก่ทุกคนในมิติด้านเศรษฐกิจสังคมและสิ่งแวดล้อม ควบคู่กับการสนับสนุนการใช้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้าไปเพื่อส่งเสริมการสร้างระบบอาหารที่ดีสำหรับเป้าหมายของการปรับปรุงระบบอาหารของโลก มีอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่ (1) กำหนดแผนปฏิบัติการและแนวทางแก้ไขปัญหากับระบบอาหารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยให้รัฐบาล ภาคเอกชน และประชาชนมีส่วนร่วม (2) ยกระดับความตระหนักรู้เกี่ยวกับความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงระบบอาหาร เพื่อมนุษย์และโลก (3) เสนอหลักการให้ประเทศต่าง ๆ ปฏิบัติตาม และ (4) สร้างกลไกติดตามความคืบหน้าในการเปลี่ยนแปลงระบบอาหารของโลก

### **เกษตรกรรมยั่งยืนในระบบอาหารที่ยั่งยืน**

เป้าหมายของเกษตรกรรมยั่งยืนคือการตอบสนองความต้องการด้านอาหารและสิ่งทอของสังคมในปัจจุบัน โดยไม่ลดทอนความสามารถของคนรุ่นต่อไปในการตอบสนองความต้องการของตนเอง ดังนั้น เกษตรกรรมยั่งยืน ต้องคำนึงถึงการบริหารจัดการทั้งทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรธรรมชาติในระยะยาวเป็นสิ่งสำคัญเท่าเทียมกันกับผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจในระยะสั้น การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาคเกษตร หมายถึง การพิจารณาความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น การทำงานและความเป็นอยู่ของแรงงาน ความต้องการของชุมชนชนบท และสุขภาพและความปลอดภัยของผู้บริโภคทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ในส่วนของการบริหารจัดการดินและทรัพยากรธรรมชาติ คือการรักษาและพัฒนาคุณภาพทรัพยากร หลีกเลี่ยงการใช้สารเคมีใช้ทรัพยากรเหล่านี้ในรูปแบบที่จะสามารถฟื้นฟูได้ใหม่ในอนาคต

ในทางปฏิบัติ ผู้ที่อยู่ในระบบอาหารทุกคนสามารถมีบทบาทในการสร้างระบบเกษตรกรรมที่ยั่งยืนได้ โดยผู้ปลูกอาจใช้วิธีการส่งเสริมคุณภาพของดิน ลดการใช้น้ำ ลดการใช้สารเคมี ลดมลพิษในพื้นที่เพาะปลูก ผู้บริโภคและผู้ค้าปลีกสามารถเลือกบริโภค อาหารที่ ‘ให้ความสำคัญกับคุณค่า’ (value-based) ที่ไม่ใช่แค่ราคาถูกเท่านั้น แต่ผลิตด้วยวิธีการที่ส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของคนงานในภาคเกษตร เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

หรือพัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่นด้วย การจะสร้างระบบอาหารยั่งยืนได้ จึงต้องให้ความสำคัญกับระบบเกษตรกรรม  
ยั่งยืนด้วย

## 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### การบริหารจัดการกลุ่ม

**ธีรฉัตร เทียมทอง และเพ็ญณี แนนรท (2561)** ศึกษาการรวมกลุ่มของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเลี้ยงปลา  
ประชังแม่น้ำโขง ที่บ้านพร้าวใต้ ตำบลหินโงม อำเภอเมืองหนองคาย และพบว่าความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนแห่ง  
นี้ นอกจากเกิดจากคุณลักษณะทางโครงสร้างของชุมชน ที่ส่วนใหญ่ประชากรเป็นระบบเครือญาติ อาศัยอยู่ใน  
ลุ่มน้ำเดียวกันแล้ว ยังมีปัจจัยสำคัญที่เกิดจากการบริหารจัดการกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามหลักการ 5 ก  
ได้แก่

**ก กลุ่ม/สมาชิก** มีความหมายครอบคลุมถึงการรวมตัวกันของคนที่มีอาชีพเดียวกัน หรือประเภท  
เดียวกัน มีความสมัครใจพร้อมที่จะให้ความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมกลุ่ม โดยมีคนที่อาชีพเดียวกัน/  
ประเภทเดียวกัน อย่างน้อย 5 คนขึ้นไปมารวมกลุ่มทำกิจกรรมกัน

**ก กรรมการ** หมายถึง กลุ่มคนที่ได้รับมอบหมายจากสมาชิกในกลุ่มคน ให้มาทำหน้าที่บริหารจัดการ  
กลุ่ม เพื่อให้การดำเนินงานของกลุ่มบรรลุเป้าหมาย โดยประสิทธิภาพในการดำเนินงานของกลุ่มจะขึ้นกับ  
ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของกรรมการกลุ่ม

**ก กฎ กติกา** รวมถึงระเบียบข้อบังคับของกลุ่ม หมายถึงแนวทางปฏิบัติร่วมกันระหว่างสมาชิกและ  
กรรมการ ซึ่งทั้ง 2 ฝ่าย ต้องเห็นชอบร่วมกันก่อน อาจเป็นการร่างขึ้นมาเอง หรือร่างโดยอ้างอิงกฎหมาย หรือ  
กฎกติกาอื่นก็ได้ ธีรฉัตร เทียมทอง และเพ็ญณี แนนรท เสนอแนะว่าควรต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษร

**ก กองทุนของกลุ่ม** อาจเป็นเงินสด หรือทุนในรูปแบบอื่นเช่นเครื่องมือที่ใช้ประกอบอาชีพ หรือที่ใช้ใน  
การดำเนินการของกลุ่ม เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของกลุ่ม กองทุนของกลุ่มสามารถมีที่มาได้หลากหลาย  
เช่น จากการระดมหุ้นของสมาชิกในกลุ่ม ทุนที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ ภาคเอกชน และอื่น ๆ ทั้งนี้ได้มา  
จากการจัดกิจกรรมระดมทุน รวมถึงทุนจากการกู้ยืม เป็นต้น ซึ่งสามารถเป็นได้ทั้งแหล่งทุนจากภายในชุมชนที่  
กลุ่มตั้งอยู่ และแหล่งทุนจากภายนอก

**ก กิจกรรม** เป็นสิ่งที่สมาชิกกลุ่มร่วมกันปฏิบัติเพื่อสร้างรายได้ให้กับตนเอง และกลุ่ม โดยมีการ  
กำหนดแผนกิจกรรมขึ้นมา เพื่อให้สมาชิกกลุ่มนำไปปฏิบัติตามให้เป็นแนวทางเดียวกัน

**ทัศนีย์ ฝักน้อย และคณะ (2564)** ศึกษาการรวมกลุ่มของผู้เลี้ยงปลาที่บ้านท่าแห ตำบลท่าเสา อำเภอ  
เมือง จังหวัดชัยนาท พบว่าปัจจัยสำคัญที่ทำให้การรวมกลุ่มของชาวบ้านประสบความสำเร็จ คือ การมีผู้นำ  
ชุมชนที่เข้มแข็ง สามารถชี้แนะและโน้มน้าวใจชาวบ้านให้เข้ามารวมกลุ่ม และแสวงหาวิธีแก้ปัญหา เมื่อน้ำใน

คลองชลประทานซึ่งเป็นต้นทุนสาธารณะร่วมกันของหมู่บ้านเริ่มแห้ง จนกระทบต่ออาชีพเลี้ยงปลา โดยพบว่า ต้นทุนสำคัญที่ผู้นำชุมชน (โดยธรรมชาติ) มีติดตัวคือความรู้และทักษะในการบริหารจัดการกลุ่มและการเป็นผู้นำ โดยผู้นำคนนี้เป็นผู้ที่ชักนำให้ชาวบ้านในหมู่บ้านดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจด้วยการเลี้ยงปลามาก่อนจน ประสบความสำเร็จ เมื่อเกิดปัญหา การลุกขึ้นมาเป็นผู้นำแก้ปัญหาจึงทำให้มีผู้คล้อยตามและลุกขึ้นมาให้ความ ร่วมมือได้ไม่ยาก

ทัศนีย์ พักน้อย และคณะ พบว่าหลักการสำคัญที่ผู้นำกลุ่มเลี้ยงปลาบ้านท่าแห่นำมาใช้ในการบริหารจัดการกลุ่มในช่วงที่มีภาวะวิกฤติ มีจุดมุ่งหมายเพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนรายได้ หรือการมีรายได้ลดลง ของสมาชิกในกลุ่มคือ

1. การบริหารคน โดยให้มีการตั้งคณะกรรมการกลุ่มขึ้นมาเป็นฝ่ายบริหารงาน วัตถุประสงค์หลักเพื่อให้สมาชิกในกลุ่มทุกคนสามารถมีปฏิสัมพันธ์กัน และปฏิบัติต่อกันด้วยดี โดยคณะกรรมการจะมี โครงสร้างที่ชัดเจน คือ ประกอบด้วยประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ เลขานุการ เหรัญญิก ผู้ ตรวจสอบบัญชี และสมาชิกกลุ่ม ที่น่าสนใจคือการให้ถือว่าสมาชิกทุกคนเป็นกรรมการบริหารกลุ่มด้วยโดยมี หน้าที่เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการประจำเดือน

2. การบริหารงาน ภาระงานที่สำคัญคือการบริหารลูกพันธุ์ปลา เพาะเลี้ยงให้เติบโตใหญ่เพื่อ แจกจ่ายให้สมาชิกในกลุ่มนำไปเลี้ยงต่อ โดยกรรมการต้องคอยดูแลอาหารสำหรับลูกพันธุ์ ให้ถูกใช้อย่างเต็ม ประสิทธิภาพ ไม่ตกหล่น และถูกต้องตามวิธีการที่กรมประมงแนะนำ

3. ด้านการบริหารเงิน แม้กลุ่มจะได้รับงบประมาณสนับสนุนจากสำนักงานสหกรณ์จังหวัด ชัยนาท และสำนักงานประมงจังหวัดชัยนาท เป็นจำนวนเงินรวม 3 แสนบาท แต่ผู้นำกลุ่มใช้หลักการการมีส่วนร่วม เข้ามาช่วยในการบริหารการเงิน โดยให้สมาชิกทุกคนร่วมกันออกเงินทุนเข้ากลุ่มตามกำลังทรัพย์ เพื่อให้ สมาชิกมีส่วนร่วมและผูกพันกับกลุ่มมากกว่าเข้ามาขอรับความช่วยเหลือ ซึ่งทางกลุ่มสามารถบริหารจัดการจน มีเงินปันผลกลับคืนไปให้กับสมาชิกได้ด้วย

นอกจากนี้ ทัศนีย์ พักน้อย และคณะ ยังได้ศึกษากระบวนการสร้างเสริมความเข้มแข็งของกลุ่มสมาชิก ผ่านระบบการเลี้ยงปลาของชุมชนบ้านท่าแห่ด้วย โดยพบว่าศักยภาพสำคัญของกลุ่ม คือ การมีพลังในการ ขับเคลื่อนสูง สามารถออกแบบและดำเนินกิจกรรมที่มีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างอำนาจต่อรองได้ โดย พบว่าปัจจัยสำคัญนอกจากการมีผู้นำกลุ่มที่เข้มแข็งแล้ว ยังเกิดจากการมีระบบการบริหารจัดการกลุ่มที่มี ประสิทธิภาพ มีการกำหนดวัตถุประสงค์และแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน อีกทั้งยังมีกระบวนการเสริมการ เรียนรู้ การแก้ไขปัญหา และการพัฒนากลุ่ม โดยจัดเป็นกิจกรรมผ่านการดูงาน

### บทที่ 3 ผลการศึกษา

การศึกษาในโครงการพัฒนาชุดความรู้ “แนวทางการยกระดับความเข้มแข็งการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรในการผลิตระบบอาหารที่ยั่งยืน” เป็นการศึกษาที่ใช้กระบวนการถอดบทเรียนเป็นกระบวนการหลักในการศึกษา โดยเก็บข้อมูลด้วยการสนทนากลุ่มและการสัมภาษณ์ ถอดบทเรียนกลุ่มศึกษาทั้ง 4 กลุ่ม จากนั้นนำผลการศึกษาและถอดบทเรียนมาสังเคราะห์รายละเอียด และวิเคราะห์ในภาพรวมอีกครั้ง เพื่อนำสู่การพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบาย

การนำเสนอผลการศึกษาก็จะแบ่งเป็น 2 ช่วง คือ ช่วงของการถอดบทเรียนกลุ่มเกษตรกรทั้ง 4 กลุ่ม และช่วงของการสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อสรุปภาพรวมการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรในการผลิตอาหารที่ยั่งยืน มีรายละเอียดผลการศึกษาทั้ง 2 ช่วงดังนี้

#### ผลการถอดบทเรียนกลุ่มเกษตรกรทั้ง 4 กลุ่ม

##### กลุ่มที่ 1 กลุ่มบ้านมุ้งฝักเกษตรกรอินทรีย์บ้านวัดพระแก้ว

เป็นการรวมกลุ่มกันอย่างไม่เป็นทางการของเกษตรกรที่ปลูกผักและสมุนไพรอินทรีย์ในชุมชนวัดพระแก้ว ตำบลแพรศรราชา อำเภอสรรคบุรี จังหวัดชัยนาท

##### กำเนิดกลุ่ม

กลุ่มบ้านมุ้งฝักเกษตรกรอินทรีย์บ้านวัดพระแก้ว เป็นการรวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการ กล่าวคือ ไม่มีการจดทะเบียนเป็นกลุ่มเกษตรกรไม่ว่าจะในรูปแบบใดกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นกลุ่มที่ไม่ได้เกิดขึ้นจากความพยายามรวมตัวกัน หากแต่เกิดขึ้นเพราะมีผู้นำที่เป็นต้นแบบในชุมชน แล้วมีเกษตรกรในชุมชนสนใจขอเข้าร่วมกลุ่ม ผู้นำกลุ่ม คือ ชรินทร์ ยิ้มศรี

กลุ่มเริ่มต้นจากเกษตรกรคนเดียว คือ ชรินทร์ ที่ทำการเกษตรอินทรีย์ในแบบของตนเองจนประสบความสำเร็จมีรายได้มั่นคง ในปี 2558 แล้วมีเกษตรกรเดินเข้ามาขอคำปรึกษาและเป็นสมาชิกกลุ่ม จาก 1 คน เพิ่มจนถึง 7 คน ในปี 2567 จนกลายเป็นกลุ่มเกษตรกรอินทรีย์อย่างไม่เป็นทางการขึ้นมา

ย้อนกลับไปปี 2547 ชรินทร์ตัดสินใจยุติชีวิตการเป็นคนกรุงเทพฯ ที่เขาเข้ามาเรียนตั้งแต่เป็นนักเรียนมัธยมปลาย และอยู่ทำงานต่อยาว เพื่อกลับไปชุมชนบ้านวัดพระแก้วเพื่อดูแลแม่ที่เจ็บป่วย เริ่มต้นชีวิตการ

เป็นชาวนาปลูกข้าวตามที่พ่อและแม่เคยทำ แต่ก็พบว่าการทำงานนาเคมีตามวิถีของชาวนากระแสหลักในทุ่ง  
ชัยนาท จะมีแต่พาให้ชีวิตจมดิ่งลงในวงจรหนี้สิน เพราะเกษตรกรไม่สามารถควบคุมต้นทุนการผลิต และราคา  
ขายผลผลิตได้ ชนินทร์พยายามหาตลาดใหม่ให้กับผลผลิตของตนเอง ด้วยการปลูกข้าวตามข้อกำหนดการ  
ปฏิบัติทางการเกษตรที่ดีสำหรับพืชอาหาร (Good Agriculture Practice: GAP) โดยมีการขึ้นทะเบียนและ  
ได้รับการรับรองแหล่งผลิต GAP จากกรมส่งเสริมการเกษตรอย่างถูกต้อง แต่การเป็นเกษตรกร GAP ชนินทร์  
ยังคงต้องประสบกับปัญหาตลาดไม่มั่นคง และการถูกเอาเปรียบจากพ่อค้าคนกลาง เนื่องจากปัจจุบันยังไม่มี  
ระบบการควบคุมตลาดสำหรับผลผลิตเกษตร GAP ที่จะทำให้เกิดความเป็นธรรมในระบบ หลายครั้งที่ผลผลิต  
GAP ของเขาถูกพ่อค้าคนกลางกดราคารับซื้อในราคาเท่ากับผลผลิตเกษตรทั่วไป ซึ่งใช้สารเคมีในการทำเกษตร  
เป็นหลักและมีต้นทุนที่ต่ำกว่า

ปี 2549 ชนินทร์จึงตัดสินใจทำการเกษตรอินทรีย์เต็มรูปแบบ มีการทำแนวกันชนโดยได้รับการ  
สนับสนุนองค์ความรู้และเทคนิคต่าง ๆ จากบุคลากรและหน่วยงานในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เช่น  
กรมวิชาการเกษตร กรมส่งเสริมการเกษตร เกษตรจังหวัด เกษตรอำเภอ ฯลฯ ชนินทร์ไม่เพียงแต่เปลี่ยนแปลง  
รูปแบบการผลิต แต่เปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการระบบการผลิตของตนเองใหม่ดังนี้

1. แบ่งพื้นที่ปลูกข้าวเพื่อกินและปลูกข้าวเพื่อขาย โดยพื้นที่ปลูกข้าวเพื่อกินจะปลูกแบบอินทรีย์ พื้นที่  
ปลูกข้าวเพื่อขายจะปลูกแบบเคมี การแบ่งพื้นที่ปลูกข้าวอินทรีย์เพื่อกินเพื่อลดรายจ่าย และเพื่อให้ครอบครัว  
ได้บริโภคข้าวที่ปลอดภัย ส่วนที่ต้องปลูกข้าวเคมีเพื่อขาย เพราะต้นทุนการผลิตถูกกว่า และสามารถขาย  
ผลผลิตได้ง่ายกว่า และการปลูกข้าวเคมีเป็นช่องทางที่จะทำให้ได้รับเงินสนับสนุนจากโครงการต่าง ๆ ของรัฐ  
มากกว่าการทำเกษตรในรูปแบบอื่น

2. ปลูกผักอินทรีย์ โดยมุ่งเน้นให้ได้ผลผลิตที่มีตลาดเฉพาะเพื่อให้ได้รายได้สูงสุด ชนินทร์จึง  
พยายามจนสามารถผ่านเกณฑ์มาตรฐาน Organic Thailand ของกรมวิชาการเกษตร ในปี 2558 สำหรับผัก  
7 ชนิด ได้แก่ ผักกาดหอม หมอแบ่ง ผักชี ผักโขม คะนัว ผักบุ้งจีน และฟักทะเลลายโจร

3. ปลูกพืชสมุนไพร ปัจจุบันมุ่งเน้นที่การปลูกฟักทะเลลายโจรภายใต้มาตรฐานสินค้าเกษตรการปฏิบัติ  
ทางการเกษตรที่ดีสำหรับพืชสมุนไพร มกษ. 3502-2561 ของกรมวิชาการเกษตร และมีโรงพยาบาลสรรพบุรี  
จังหวัดชัยนาท เป็นแหล่งรับซื้อสำคัญ

ปรัชญาหลักในการทำการเกษตรของชนินทร์ คือ การพึ่งพาตนเอง ลดรายจ่าย เพิ่มรายได้ และการ  
ปลูกผักอินทรีย์ ต้องพัฒนาระบบการผลิตที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน เพื่อให้เกษตรกรสามารถมีตลาดเป็น  
ของตนเอง สร้างหลักประกันรายได้ที่มั่นคงได้

ชนินทร์ค่อยๆ พัฒนาการทำการเกษตรของตนเอง ตามแนวทาง 3 ข้อข้างต้นตั้งแต่ปี 2549 จนถึงปี  
2558 ก็สามารถได้รับการรับรองทั้งมาตรฐาน Organic Thailand สำหรับพืชผัก และ มกษ.3502-2561

สำหรับฟ้าทะลายโจรในฐานะพืชสมุนไพร โดยวางระบบการบริหารจัดการการเงินในภาคการผลิตของตนเองไว้ว่า รายได้ที่เกิดจากการผลิตผักและพืชสมุนไพรจะถูกนำไปลงทุนในการปลูกข้าวขาย เพื่อไม่ต้องกู้เงินมาลงทุนป้องกันตนเองไม่ให้ตกสู่วงจรหนี้สินเหมือนเกษตรกรกระแสหลัก และเมื่อขายข้าวเปลือกจะได้รับเงินก้อนใหญ่ก็นำเงินนั้นมาสำหรับใช้จ่ายต่อไป

การได้รับใบรับรองมาตรฐาน Organic Thailand ทำให้สามารถหาตลาดเฉพาะสำหรับผลผลิตของตนเองได้ เพราะในระบบตลาดมาตรฐานอินทรีย์ Organic Thailand ของกรมวิชาการเกษตรกำหนดให้ผู้รับซื้อต้องขึ้นทะเบียนด้วย ทำให้ทั้งผู้ผลิต (ผู้ขาย) และผู้ซื้อ ต่างถูกควบคุมด้วยระเบียบ กติกาของกรมวิชาการเกษตร การถูกกดราคา หรือการถูกเอาเปรียบจากพ่อค้าจึงเกิดขึ้นยากกว่า ทำให้ชนินทร์สามารถมีรายได้ที่มั่นคงจากตลาดพืชผักมาตรฐาน Organic Thailand โดยมีการทำสัญญาสั่งซื้อผลผลิตกับบริษัท N&P ซึ่งกำหนดราคาขายผักแต่ละชนิดตายตัวในรอบปี เป็นลักษณะราคาประกัน เช่น หอมแบ่งรับซื้อในราคา กิโลกรัมละ 50 บาท ผักชี ราคา กิโลกรัมละ 60 บาท และผักบุ้งจีน ราคา กิโลกรัมละ 20 บาท ตลอดทั้งปี ไม่ว่าจะราคาจริงของผัก ณ ขณะนั้นจะเป็นเช่นไร

การกำหนดราคาซื้อตายตัวเช่นนี้ชนินทร์มองว่ามุมหนึ่งอาจเป็นความเสี่ยงในกรณีที่ราคาขายในตลาดสูง แต่เขายังต้องขายในราคาเดิมให้กับบริษัท ขณะเดียวกันก็เป็นความเสี่ยงของบริษัท เพราะหากราคาขายในตลาดต่ำกว่าราคาที่ตกลงกัน บริษัทก็ต้องรับซื้อผลผลิตเขาในราคาที่ตกลงกัน ซึ่งสูงกว่าตลาด เป็นรูปแบบการจัดการความเสี่ยงที่เขายอมรับได้ และตลาดพืชผักอินทรีย์ Organic Thailand ทำให้เขาสามารถวางแผนการเงิน และจัดการรายได้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิถีการทำเกษตรของชนินทร์ ทำให้เขากลายเป็นชาวนาปลูกข้าวโดยไม่ต้องเป็นหนี้ ทำให้คนในชุมชนที่กลับจากการเป็นแรงงานในเมือง และต้องไปใช้ชีวิตเป็นเกษตรกร ซึ่งส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์เชิงเครือญาติกับชนินทร์ ให้ความสนใจ เข้ามาขอรับคำแนะนำและเดินตามแนวทางของชนินทร์ จนกลายเป็นกลุ่มบ้านมุ้งผักเกษตรอินทรีย์บ้านวัดพระแก้ว มีเอกลักษณ์สำคัญที่แตกต่างจากพื้นที่การผลิตอื่นในเขตอำเภอสรรคบุรี จังหวัดชัยนาท คือ การมีมุ้งผัก ซึ่งเป็นเงื่อนไขหนึ่งของการได้รับการรับรองมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ Organic Thailand และขยายสมาชิกเพิ่มเป็น 8 คน ในปัจจุบัน

### **บทบาทของกลุ่มต่อระบบการผลิตอาหารยั่งยืน**

พื้นที่การผลิตเกษตรอินทรีย์ (ทั้งพืชผักและสมุนไพร) ของกลุ่มมีเพียงประมาณ 3 ไร่ ผักที่ปลูกจะเป็นผักที่มีตลาดรับซื้อล่วงหน้าอยู่แล้ว และเป็นผักที่สมาชิกได้รับใบรับรองมาตรฐาน Organic Thailand ได้แก่ ผักบุ้งจีน หอมแดง ผักชี



## ปรัชญาหลักของกลุ่มคือ “เกษตรกรเข้มแข็ง ไม่ใช่กลุ่มเข้มแข็ง”

ชนินทร์ในฐานะผู้นำกลุ่มกล่าวอย่างชัดเจนว่า ไม่ได้ต้องการให้กลุ่มของตนเองโต “เพราะไม่รู้จะไปทำไม” ปรัชญาสำคัญของกลุ่มบ้านมุ้งฝักเกษตรอินทรีย์บ้านวัดพระแก้ว คือการทำให้ “เกษตรกรเข้มแข็ง ไม่ใช่กลุ่มเข้มแข็ง”

ชนินทร์ ไม่ต้องการจดทะเบียนกลุ่มอย่างเป็นทางการ เพราะมองไม่เห็นความจำเป็น ทั้งนี้เขามองว่า ความเข้มแข็งของกลุ่มเกษตรกร เป็นคนละเรื่องกับความเข้มแข็งของสมาชิกในกลุ่ม เขากล่าวถึงประสบการณ์ของตนเองว่า มีเพื่อนเกษตรกรหลายคนที่เป็นสมาชิกกลุ่มใหญ่ ที่กลุ่มมีความเข้มแข็ง แต่ตัวเกษตรกรที่เป็นสมาชิกกลับมีภาระหนี้สินมากมาย และไม่สามารถพึ่งตนเองได้ ไม่สามารถควบคุมตลาดได้ ตัวชนินทร์เอง ขณะที่เป็นผู้นำกลุ่มบ้านมุ้งฝักเกษตรอินทรีย์บ้านวัดพระแก้ว เขาก็มีสถานะเป็นสมาชิกกลุ่มเกษตรกรกลุ่มอื่นที่มีขนาดใหญ่กว่า และได้รับการจดทะเบียนเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จากกรมส่งเสริมการเกษตร ซึ่งเขามองเห็นจุดอ่อนของตัวเกษตรกรที่แฝงมากับจุดแข็งของกลุ่มเกษตรกร ดังนี้

1. กลุ่มเข้มแข็งทำให้สามารถขอรับการช่วยเหลือและสนับสนุน โดยเฉพาะทางการเงิน เพื่อนำมาพัฒนาจากหน่วยงานภาครัฐได้ง่าย เช่น การเข้าถึงโครงการเงินกู้ เพื่อสนับสนุนกลุ่ม จากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร แต่ชนินทร์มองว่าส่วนใหญ่ความเข้มแข็งของกลุ่มเกิดมักเกิดจากการที่กลุ่มมีกองทุนของกลุ่มเองอยู่แล้ว ซึ่งได้มาจากการเก็บค่าสมาชิก หรือการหักเปอร์เซ็นต์จากการขายผลผลิตของเกษตรกร ซึ่งทำให้เกษตรกรมีรายได้ไม่เต็มเม็ดเต็มหน่วย
2. กลุ่มเกษตรกรที่เข้มแข็งอาจยังไม่สามารถเป็นพี่เลี้ยงหรือให้การดูแลเกษตรกรที่เป็นสมาชิกรายบุคคล เช่น การสร้างความเข้มแข็งรายบุคคล การพยายามสร้างระบบช่วยกันพยุงเพื่อไม่ให้มีใครตกอยู่ในวงจรหนี้ เนื่องจากกลุ่มต้องให้ความสำคัญกับความเข้มแข็งของกลุ่มก่อน เกษตรกรสมาชิกจึงต้องพยายามขวนขวายหาทางเอาตัวรอดเอง ซึ่งส่วนใหญ่จบลงด้วยการกู้ ธ.ก.ส.
3. กลุ่มของเกษตรกรที่มีขนาดใหญ่และกลุ่มมีความเข้มแข็งมักเกิดจากการริเริ่มโดยการชักชวนหรือชี้แนะของหน่วยงานรัฐ ที่บางครั้งอาจต้องการเพียงการสร้างผลงานเชิงปริมาณให้บรรลุเป้าหมายของตนเอง ไม่ได้เกิดจากความต้องการของเกษตรกรเอง ทำให้ไม่มีความเข้มแข็งตั้งแต่ฐานราก
4. กลุ่มเกษตรกรที่ใหญ่เกินไป ทำให้การกระจายโอกาสของสมาชิกเกษตรกรเป็นไปได้ไม่ทั่วถึง อาจทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำในด้านโอกาสและการเข้าถึงทรัพยากร

ดังนั้น กระบวนการสร้างกลุ่มของชนินทร์ คือ ไม่มีการชักชวนใครให้มาเข้าร่วมกลุ่ม สมาชิกที่ประสงค์ เข้าร่วม ต้องเป็นฝ่ายเดินมาด้วยความประสงค์เอง และพร้อมจะปฏิบัติตามแนวทางของชนินทร์ ซึ่งภายหลัง กลายเป็นแนวทางของกลุ่ม ดังนี้

1. แบ่งพื้นที่นาข้าวเพื่อกินและเพื่อขาย พื้นที่นาข้าวเพื่อกินใช้การทำเกษตรอินทรีย์ โดยมีพื้นที่กันชน เพื่อแยกจากพื้นที่ปลูกเพื่อขายซึ่งใช้สารเคมี ไม่มีการกำหนดพื้นที่ปลูกข้าวเพื่อกิน แต่หลักการของกลุ่ม คือ เกษตรกรไม่ควรต้องซื้อข้าวกิน ดังนั้นทุกคนจึงควรปลูกข้าวเพื่อกินในปริมาณที่คำนวณแล้วเหมาะสมกับความ ต้องการของครัวเรือนตนเอง

2. สมาชิกกลุ่มต้องปลูกผักหรือพืชสมุนไพรเพื่อส่งขาย โดยแนะนำให้พยายามผ่านการประเมินเพื่อ ได้รับการรับรองมาตรฐาน Organic Thailand ของกรมวิชาการเกษตร เพื่อให้สามารถขายให้บริษัท N&P ที่ รับซื้อผักอินทรีย์ Organic Thailand กับชนินทร์อยู่แล้ว การผลิตผักมาตรฐาน Organic Thailand จะทำให้ เกษตรกรมีรายได้สูงกว่าการขายผักอินทรีย์ที่ยังไม่ได้มาตรฐานนี้ กลุ่มไม่มีการบังคับหรือกำหนดเงื่อนไขของ การได้รับการรับรองมาตรฐาน Organic Thailand เพียงแค่ขอให้พยายามทำให้ได้ เพื่อให้มีรายได้เพิ่มขึ้น

3. ชนินทร์ในฐานะหัวหน้ากลุ่มพยายามกระตุ้นและสนับสนุนให้สมาชิกปลูกฟ้าทะลายโจร เพื่อส่งขาย ให้กับโรงพยาบาลสรรพบุรี เพื่อสร้างรายได้เพิ่ม สมาชิกที่ประสงค์จะปลูกฟ้าทะลายโจรส่งขายต้องพัฒนาระบบ การผลิตของตนเองให้ได้มาตรฐาน มกษ. 3502-2561 จากกรมวิชาการเกษตร

4. ไม่มีการเก็บค่าสมาชิก หรือค่าแรกเข้า รวมถึงไม่มีการหักเปอร์เซ็นต์จากสมาชิกเมื่อขายผลผลิตได้ ในนามกลุ่ม

5. สมาชิกต้องไม่กู้หนี้ยืมมาใช้ในการทำการเกษตร การบริหารจัดการการเงินของกลุ่มใช้หลักการพึ่งพา กันและกัน มีระบบการให้ยืม โดยไม่มีดอกเบี้ย เมื่อเก็บเกี่ยวผลผลิตได้ ต้องคืนเงินที่ยืมเพื่อนสมาชิกมา โดย ส่วนใหญ่ผู้ที่ให้ยืม คือ ชนินทร์ หัวหน้ากลุ่ม

จากการสอบถามสมาชิกในกลุ่มซึ่งล้วนเป็นคนในชุมชนที่เห็นรูปแบบการผลิตของชนินทร์มาก่อน และ มาขอเข้ากลุ่ม ทุกคนที่มาเป็นคนในชุมชนเดียวกัน และส่วนใหญ่เป็นผู้ที่เคยออกมาทำงานต่างถิ่น ไม่เคยทำ การเกษตรเป็นอาชีพมาก่อน บางคนอาจมีประสบการณ์ช่วยครอบครัวทำนาก่อนไปใช้แรงงานในเมือง เมื่อ กลับเข้าไปในชุมชนเพื่อเริ่มวิถีชีวิตใหม่ที่ดินเพื่อการเกษตรของตนเอง เห็นรูปแบบการผลิตของชนินทร์จึง สนใจ เพราะคิดว่าน่าจะทำให้ตนเองมีชีวิตในอาชีพเกษตรกรได้มากกว่าการทำเกษตรเคมีซึ่งเป็นรูปแบบการ ผลิตของเกษตรกรส่วนใหญ่ในชุมชนบ้านวัดพระแก้ว และจังหวัดชัยนาท

## การบริหารจัดการกลุ่ม

กลุ่มมีสมาชิกทั้งหมด 8 คน มีโครงสร้างกลุ่มเพียง 3 ตำแหน่ง และเป็นโครงสร้างแบบหลวม ๆ

1. ประธานกลุ่ม คือ ชรินทร์ ยิ้มศรี
2. รองประธานและฝ่ายการตลาด
3. สมาชิกกลุ่ม คือ ทุกคน

จากการสอบถามพบว่า สมาชิกทุกคนจะยกอำนาจในการตัดสินใจให้กับผู้นำกลุ่มคือชรินทร์ ถ้าผู้นำว่าอย่างไร ทุกคนว่าตามกัน เพราะมีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ ที่ไม่เคยเอาเปรียบกลุ่ม และคอยให้การช่วยเหลือสนับสนุนกลุ่มอยู่เสมอ ทั้งการหาตลาดให้ การให้ความรู้ในการทำเกษตรอินทรีย์ การเจรจาประสานกับหน่วยงานรัฐต่าง ๆ และการคอยเป็นที่พึ่งทางการเงินในยามที่สมาชิกเดือดร้อน

หน้าที่ของประธานกลุ่ม คือ การกำหนดทิศทางกลุ่ม และการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เช่น การคัดเลือกพืชผักและพืชสมุนไพรเพื่อปลูก ซึ่งประธานกลุ่มจะยึดจากพืชที่ตนเองมีความเชี่ยวชาญและมีตลาดอยู่แล้ว เช่น สมุนไพรก็จะปลูกฟ้าทะลายโจร เพื่อให้สามารถใช้ประสบการณ์ที่ตนมีให้เป็นประโยชน์กับสมาชิกในกลุ่มได้ หากอนาคตจะต้องมีการขยายเพิ่มจำนวนพืช ประธานก็จะเป็นคนตัดสินใจ โดยชรินทร์บอกว่าจะเริ่มจากตนเองไปเรียนรู้การปลูกและการหาตลาดใหม่ก่อน แล้วค่อยมาสอนสมาชิกในกลุ่ม

ประธานยังมีหน้าที่ตัดสินใจเลือกตลาด เลือกว่าจะทำสัญญาการซื้อขายกับใคร โดยสมาชิกในกลุ่มจะเห็นพ้อง

หน้าที่ของรองประธาน คือ สนับสนุนการทำงานของประธาน คอยช่วยหาตลาด และให้การสนับสนุนความรู้กับสมาชิกในทีม

หลักการบริหารจัดการกลุ่ม คือ การเป็นที่พึ่งของกันและกัน เมื่อมีใครคนหนึ่งประสบปัญหาทางการเงิน หรือ การต้องการความรู้ คนอื่น ๆ จะคอยสนับสนุน สมาชิกที่เข้ามาก่อนจะให้อภัยให้คำแนะนำและช่วยเหลือผู้ที่มาใหม่ โดยพบว่าสมาชิกที่มาใหม่ก่อนจะเริ่มลงทุนจะใช้เวลาไปเรียนรู้รูปแบบการทำเกษตรกับแปลงของชรินทร์และสมาชิกคนอื่น ๆ ก่อน

## การจัดการผลผลิตและบริหารจัดการการเงินของกลุ่ม

กลุ่มไม่มีการเก็บค่าสมัครสมาชิก หรือค่าบำรุงกลุ่มในรูปแบบต่าง ๆ รวมถึงไม่มีการหักเปอร์เซ็นต์จากสมาชิกเมื่อขายผลผลิตได้ในนามกลุ่ม กลุ่มจึงไม่มีเงินงบประมาณของกลุ่มเอง และไม่เคยมีการนำชื่อกลุ่มไป

สมัครเข้าร่วม หรือขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานใด กลุ่มจึงไม่มีเงินสำหรับใช้ในกิจกรรมของกลุ่มเอง ซึ่งกิจกรรมก็ไม่ใช่ว่าสมาชิกในกลุ่มต้องการ

จากการสอบถามสมาชิกและประธานกลุ่ม ได้รับคำตอบเหมือนกันว่า สิ่งที่คุณต้องการ คือ ความรู้ในการผลิตพืชผักและพืชสมุนไพรให้ได้รับการรับรองตามมาตรฐานของผักประเภทต่าง ๆ ซึ่งความรู้นี้หน่วยงานจากกระทรวงเกษตรฯ มีการจัดอบรมโดยไม่มีค่าใช้จ่ายอยู่แล้ว และหลายครั้งความรู้ใหม่ ๆ ของพวกเขา ก็ได้รับมาจากตัวประธาน ที่มีความรู้อยู่แล้วและนำมาแบ่งกันในกลุ่ม ซึ่งพวกเขามองว่าเพียงพอกับเป้าประสงค์ในการทำการเกษตรของตนเอง ดังนั้นการทำกิจกรรมกลุ่ม เช่น การไปเรียนรู้ดูงานที่ต่างถิ่นจึงไม่ใช่สิ่งจำเป็น ความต้องการมีเงินกองกลางของกลุ่มจึงไม่ใช่สิ่งจำเป็นด้วย

สิ่งที่กลุ่มจัดการให้กับสมาชิกมีเพียงการจัดระบบการขาย และระบบการรับเงิน ซึ่งประธานกลุ่ม ทำทุกอย่างให้โปร่งใส เชื่อถือได้ มีการจัดการระบบรายรับของเกษตรกรสมาชิกในการขายผักแต่ละประเภทดังนี้

1. กรณีการขายผักอินทรีย์ที่ได้มาตรฐาน Organic Thailand ให้บริษัท N&P ซึ่งเข้าไปรับซื้อถึงที่ทำการกลุ่ม คือ บ้านประธานกลุ่ม การขายผักให้กับบริษัท N&P จะไม่มีการกำหนดโควตาว่าต้องขายเท่าไร จะเป็นในลักษณะมีเท่าไรรับหมด เพราะบริษัทไว้วางใจในคุณภาพการผลิตของกลุ่มว่าได้มาตรฐาน Organic Thailand และมีความเชื่อใจเนื่องจากการซื้อขายผักกับซินินทร์ มาตั้งแต่ยังไม่มีการรวมกลุ่มกับเกษตรกรคนอื่น ตัวเกษตรกรเองเมื่อผลิตได้ก็จะส่งขายให้กับ N&P ก่อน แม้จะไม่มีการกำหนดยอดการซื้อขาย แต่ครั้งผูกมัดเป็นลายลักษณ์อักษร

“กฎเหล็กข้อหนึ่งของกลุ่ม คือ ต้องขายให้กับบริษัทก่อน เพราะซื้อขายกันมานาน และบริษัทก็เชื่อใจเรา หากในช่วงนั้นราคาผักบางอย่างในท้องตลาดราคาสูงกว่าที่บริษัทกำหนดราคาประกัน และใครอยากขายในราคาสูง ก็ต้องผลิตให้เพิ่มขึ้น เกินกว่าประมาณที่เคยส่งให้บริษัท ถึงจะสามารถขายตลาดนอกได้เอง” ซินินทร์ กล่าว

โดยส่วนใหญ่กลุ่มจะส่งผักแต่ละชนิดให้บริษัทชนิดละไม่น้อยกว่า 40 กิโลกรัม ในการขายแต่ละครั้ง ซึ่งบริษัทจะเข้าไปรับซื้อผลผลิตจากเกษตรกร โดยเรียกกลุ่มเกษตรกรบ้านมุ้งผักแห่งนี้ว่า “กลุ่มเกษตรกร ชัยนาท” เนื่องจากเป็นเกษตรกรกลุ่มเดียวในจังหวัดชัยนาทที่ปลูกผักมาตรฐาน Organic Thailand ส่งให้บริษัท บริษัทจะรับการแจ้งยอดการส่งผักแต่ละชนิดของกลุ่มจากประธานกลุ่ม โดยจะมีการแนบรายละเอียดว่าในจำนวนรวมนั้น ผักชนิดไหนเป็นของเกษตรกรรายใด จำนวนเท่าไร เมื่อได้รับผักตามที่มีการแจ้งยอด บริษัทจะส่งเงินค่าซื้อผักให้กับเกษตรกรแต่ละคนโดยตรง ไม่ผ่านประธาน ทำให้สมาชิกมั่นใจได้ว่าการเก็บค่าหัวคิว หรือเปอร์เซ็นต์ หน้าที่ของประธานในกรณีนี้คือ การประสานกับบริษัทในการแจ้งยอด และการรวบรวมผลผลิตส่งให้เท่านั้น

2. การขายต้นสดฟ้าทะลายโจรให้โรงพยาบาลสรรคบุรี เมื่อผลผลิตเก็บเกี่ยวได้เกษตรกรจะเก็บเกี่ยวผลผลิตของตนเอง ส่งให้กับประธานกลุ่มซึ่งทำหน้าที่รวบรวมผลผลิตส่งให้กับโรงพยาบาลอีกทีหนึ่ง โดยโรงพยาบาลจะจ่ายเงินเป็นยอดรวมยอดเดียวเข้าบัญชีประธานกลุ่ม มีการหักภาษี ณ ที่จ่าย ร้อยละ 1 หลังจากนั้นประธานกลุ่มจะจัดสรรให้สมาชิกเกษตรกรในกลุ่ม ตามยอดที่แต่ละคนส่งขายในแต่ละครั้ง โดยมีการหักภาษี ณ ที่จ่าย ร้อยละ 1 ตามที่โรงพยาบาลหักไว้ ประธานจะมีเอกสารแสดงการรับเงินจากโรงพยาบาลให้สมาชิกดูทุกครั้ง เพื่อความโปร่งใส

3. นอกจากการขายผลผลิตผ่านกลุ่มตามข้อ 1 และข้อ 2 แล้ว สมาชิกแต่ละคนสามารถนำผลผลิตไปขายในตลาดส่วนตัวของตัวเองได้ โดยเฉพาะคนที่ยังไม่ได้รับการรับรองมาตรฐาน Organic Thailand สามารถนำผลผลิตไปขายได้เอง หรือสามารถหาตลาดของตัวเองได้ โดยกลุ่มไม่เข้าไปยุ่งกับการค้าขายในส่วนนี้

### **ความเข้มแข็งและการประสบความสำเร็จของกลุ่ม**

แม้กลุ่มจะไม่มีกองทุนงบประมาณของกลุ่ม ไม่มีการออกไปทำกิจกรรมภายนอกในนามของกลุ่มร่วมกัน แต่กลุ่มบ้านมั่งผักเกษตรอินทรีย์บ้านวัดพระแก้ว ก็ควรจัดตั้งเป็นกลุ่มเกษตรกรที่มีความเข้มแข็งและประสบความสำเร็จ ทั้งนี้กลุ่มมีคุณสมบัติที่แสดงให้เห็นถึงความเข้มแข็ง ดังนี้

1. สมาชิกในกลุ่มทุกคนไม่มีภาระหนี้สินจากการทำการเกษตร ไม่มีใครต้องกู้เงินมาเพื่อลงทุนทำการเกษตร เพราะทุกคนเริ่มจากการทำเกษตรพื้นที่ขนาดเล็ก และพยายามพัฒนาระบบการผลิตของตนเองให้ได้มาตรฐานที่ตลาดให้การรับรอง จึงสามารถหาตลาดได้

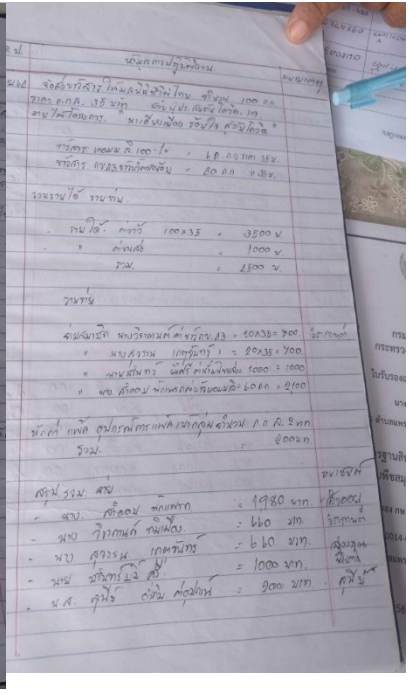
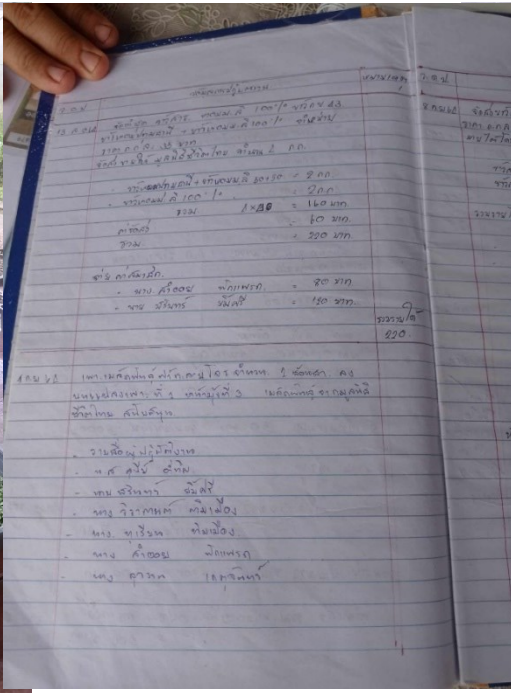
2. ประจักษ์พยานที่แสดงให้เห็นความเข้มแข็ง หรือความสำเร็จของกลุ่ม คือ เมื่อต้นปี 2567 โรงพยาบาลสรรคบุรี ได้ให้งบประมาณ 2 แสนบาท สนับสนุนกลุ่ม เพื่อทำโรงเรือนปลูกฟ้าทะลายโจรป้อนให้โรงพยาบาลสำหรับนำไปผลิตยาสมุนไพรต่อไป แม้กลุ่มจะไม่มีหลักฐานการจดทะเบียนอย่างเป็นทางการ เป็นกลุ่มที่ไม่ได้รับการรับรองตามระเบียบราชการ แต่กลุ่มกลับได้รับความไว้วางใจจากโรงพยาบาลในการให้งบประมาณสนับสนุน โดยกลุ่มไม่ได้เป็นฝ่ายร้องขอ หรือยื่นเสนอโครงการ ชินินทร์นำเงินที่ได้รับไปสร้างโรงเรือนขนาดใหญ่บนที่ดินของครอบครัวตนเอง เพื่อปลูกฟ้าทะลายโจรตามมาตรฐาน โดยเปิดให้สมาชิกทุกคนสามารถเข้ามาปลูกได้ และเมื่อปลูกได้ก็เก็บผลผลิตไปขายให้กับโรงพยาบาล นำรายได้มาแบ่งกันตามผลผลิตที่แต่ละคนผลิตในโรงเรือนนี้

3. กลุ่มมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยไม่มีการประชาสัมพันธ์หรือชักชวนให้เกษตรกรเข้ามาเป็นสมาชิก สมาชิกรายล่าสุด คนที่ 8 เพิ่งเข้ามาขอศึกษาดูงานประมาณกลางปี และกำลังจะเริ่มลงมือทำการเกษตรในแปลงตนเองในช่วงปลายปีนี้

## ปัจจัยความสำเร็จของกลุ่ม

1. การมีผู้นำกลุ่มที่เข้มแข็ง มีวิสัยทัศน์ และมีความจริงใจ จากการสอบถามสมาชิกของกลุ่มทุกคนมีความเห็นเหมือนกันว่าเหตุผลที่เข้าร่วมกลุ่มเพราะเห็นหลักฐานเชิงประจักษ์ในการทำการเกษตรจนประสบความสำเร็จของประธานกลุ่ม คือ ชรินทร์ และเป็นผู้นำที่ได้รับการยอมรับเรื่องความซื่อสัตย์ สมาชิกทุกคนเชื่อใจ ไว้วางใจ โปร่งใสทางการเงิน
2. กลุ่มมีจุดแข็งเรื่องการพัฒนากระบวนการผลิตจนได้มาตรฐาน Organic Thailand ทำให้สามารถมีตลาดที่ชัดเจน ประกันรายได้ให้กับสมาชิกได้
3. ความเข้าใจร่วมกันและเห็นพ้องกันในปรัชญาของกลุ่มที่มุ่งให้สมาชิกเข้มแข็ง ไม่ใช่กลุ่มเข้มแข็ง ทุกคนยอมรับร่วมกันว่ากลุ่มไม่จำเป็นต้องมีขนาดใหญ่ ไม่จำเป็นต้องมีการหาสมาชิกเพิ่ม และไม่จำเป็นต้องมีเงินงบประมาณกองทุนของกลุ่ม
4. สมาชิกทุกคนพยายามพึ่งตนเองให้มากที่สุด พึ่งผู้อื่นให้น้อยที่สุด และไม่โลภ





## กลุ่มที่ 2 กลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตพันธุ์พืชบ้านวัดพระแก้ว

เป็นกลุ่มของเกษตรกรที่เริ่มต้นจากการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าว ในนามศูนย์ข้าวชุมชนส่งให้กับกรมการข้าว แล้วขยายมาสู่การปลูกข้าวและฝึกแบบอินทรีย์เพื่อส่งขายในตลาดอินทรีย์ เป็นกลุ่มที่เติบโตอย่างเข้มแข็ง ให้ความสำคัญกับการต่อยอดความรู้ให้กับสมาชิก มีปรัชญาหลักของกลุ่ม คือ สมาชิกต้องลดรายจ่ายและเพิ่มรายได้ให้มากที่สุด เป็นกลุ่มได้รับการสนับสนุนอย่างดีจากภาคเอกชน ได้แก่ บริษัทสยามคูโบต้า จำกัด ปัจจุบันมีสินทรัพย์ในนามกลุ่มมูลค่ารวมกว่า 2 ล้านบาท และมีตลาดรับซื้อผลผลิตที่ชัดเจน และมีแนวโน้มที่จะขยายตัวเพิ่มขึ้น

### กำเนิดกลุ่ม

วิสาหกิจชุมชนผลิตพันธุ์พืชบ้านวัดพระแก้ว ต.แพรงศรีราชา อ.สรรคบุรี จ.ชัยนาท ก่อตั้งขึ้นในปี 2560 โดยก่อนหน้านั้นในช่วงปี 2545 ชาวชุมชนบ้านวัดพระแก้วมีการรวมตัวกันเป็นศูนย์ข้าวชุมชนบ้านวัดพระแก้ว โครงสร้างกลุ่มเกษตรกรที่ได้รับการสนับสนุนจากกรมการข้าวอยู่ก่อน พันธกิจหลักหรือเป้าหมายของศูนย์ข้าวชุมชนคือการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวส่งขายให้กับกรมการข้าว เพื่อนำไปจำหน่ายให้กับเกษตรกรต่อไป ในการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวในนามศูนย์ข้าวชุมชน ได้เกิดความท้าทายสำคัญต่อชาวนาที่เป็นสมาชิก คือ การที่ต้องใช้เวลาในการผลิตนานและไม่สามารถเปลี่ยนแปลงสายพันธุ์ของข้าวที่ปลูกได้ อีกทั้งมีความเสี่ยงสูง หากเกิดโรคระบาด หรือสภาพอากาศแปรปรวน การผลิตในปีนั้นก็ไม่ได้ผล เกษตรกรตกอยู่ในภาวะขาดทุนและทำให้เกิดปัญหาหนี้สะสม ปี 2558-2559 พื้นที่ชุมชนบ้านวัดพระแก้วมีปัญหาเรื่องข้าวตืด ซึ่งเป็นวัชพืชชนิดหนึ่งที่เกิดจากการผสมระหว่างข้าวปลูกทั่วไปกับข้าวป่า ทำให้ไม่สามารถเก็บเมล็ดพันธุ์ข้าวส่งให้กับกรมการข้าวได้ ชาวนาในชุมชนบ้านวัดพระแก้วซึ่งส่วนใหญ่เป็นสมาชิกศูนย์ข้าวชุมชนจึงมีความเห็นร่วมกันว่าควรต้องสร้างผลผลิตชนิดอื่นด้วย เพื่อให้มีรายได้ในระหว่างรอการเก็บเกี่ยวข้าว จึงวางแผนปลูกผักเพื่อส่งขายตลาดอีกทางหนึ่ง

ประสบการณ์จากการรวมกลุ่มทำศูนย์ข้าวชุมชน ทำให้เกษตรกรในพื้นที่ตระหนักดีว่าควรต้องรวมกลุ่มกันเพื่อรองรับการสนับสนุนทางวิชาการจากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องได้ ประกอบกับรัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนให้เกษตรกรรวมกลุ่มกันในลักษณะวิสาหกิจชุมชน เพื่อให้สามารถสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจให้กับกลุ่มของตนเองได้ จึงได้ร่วมกันจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชนผลิตพันธุ์พืชบ้านวัดพระแก้ว โดยสมาชิกส่วนใหญ่ คือ สมาชิกของศูนย์ข้าวชุมชนฯ ที่ขยายการผลิตมาปลูกผักด้วย มีบุญฤทธิ์ หอมจันทร์ ซึ่งในขณะนั้นเป็นประธานศูนย์ข้าวชุมชนเป็นประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนฯ นี้ด้วย

การก่อตั้งวิสาหกิจชุมชนผลิตพันธุ์พืชบ้านวัดพระแก้ว นอกจากเพื่อตอบโจทย์ปัญหาทางเศรษฐกิจของเกษตรกรในชุมชนแล้ว ยังต้องการแก้ปัญหาการขาดแคลนคนรุ่นใหม่เข้ามาทำการเกษตรและการบริหาร



จัดการกลุ่มด้วย เนื่องจากกลุ่มเดิม คือ ศูนย์ข้าวชุมชนนั้น สมาชิกส่วนใหญ่กำลังเข้าสู่วัยสูงอายุ การขยายสายการผลิตมาปลูกผักอินทรีย์ และรวมกลุ่มกันเป็นวิสาหกิจชุมชนน่าจะสามารถดึงดูดคนรุ่นใหม่ให้เข้ามามีส่วนร่วมได้มากขึ้น

## ผู้นำกลุ่ม

ผู้นำกลุ่ม คือ บุญฤทธิ์ หอมจันทร์ เกษตรกรวัยกลางคน ที่เป็นแรงงานในเมืองใหญ่ก่อนที่จะกลับมาทำการเกษตรบนที่ดินของครอบครัวอีกครั้งหนึ่ง และได้เป็นผู้นำรุ่นที่ 2 ของศูนย์ข้าวชุมชนอยู่ก่อน เมื่อมีการตั้งกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จึงได้รับความไว้วางใจจากสมาชิกให้ดำรงตำแหน่งประธานวิสาหกิจชุมชนที่จัดใหม่ด้วย

บุญฤทธิ์ ถือเป็นเกษตรกรรุ่นใหม่ ที่ต้องการประสบความสำเร็จในการทำการเกษตร และมีวิสัยทัศน์สามารถวิเคราะห์ ปัญหาหรือความท้าทายหลักที่เกษตรกรประสบอยู่ คือ การขาดความรู้ โดยเฉพาะการปรับตัวหรือการขยายจากการเป็นชาวนามาสู่การเป็นเกษตรกรปลูกผัก ซึ่งต้องการชุดความรู้ ประสบการณ์ และทักษะที่แตกต่างกัน จึงให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ต่อยอดความรู้ และให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำการผลิต

นอกจากนี้บุญฤทธิ์ยังเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ทางการตลาด มองตลาดทั้งในระดับล่างและระดับบน เพื่อให้สมาชิกสามารถขายสินค้าได้ตามคุณภาพผลผลิตของตนเอง เป็นผู้นำที่มีอิทธิพลทางความคิดต่อสมาชิกกลุ่มเป็นอย่างมาก

## บทบาทกลุ่มต่อการผลิตอาหารยั่งยืน

กลุ่มผลิตพืชผักอินทรีย์ป้อนตลาดทั้งระดับตลาดบน คือ ส่งขายให้กับบริษัทที่รับซื้อผักเพื่อไปบรรจุใหม่ (Repackaging) ส่งออกไปทวีปยุโรป ซึ่งต้องการผลผลิตที่ได้มาตรฐานตลาดยุโรป และตลาดในท้องถิ่น คือ ร้านลาบเปิดในจังหวัดชัยนาท ซึ่งต้องการผักอินทรีย์ที่ไม่ได้กำหนดมาตรฐานสูงเท่ามาตรฐานส่งออก ทำให้ผลผลิตที่ไม่ได้มาตรฐานตลาดยุโรปสามารถส่งไปขายยังตลาดในท้องถิ่นได้ นอกจากนี้เร็วๆ นี้ กลุ่มยังได้นำเสนอพืชผักอินทรีย์ให้กับผู้บริโภคชาวเมืองชัยนาททั่วไปผ่านทางร้านแม่โคโร ทำให้สามารถป้อนผักอินทรีย์สู่ตลาดผู้บริโภคได้มากและกว้างขวางขึ้น

วิสาหกิจชุมชนผลิตพันธุ์พืชบ้านวัดพระแก้ว เลือกปลูกผักสวนครัวที่สมาชิกบริโภคในชีวิตประจำวัน เพื่อให้สมาชิกได้ทานผลผลิตตัวเองด้วย ลดความต้องการในการซื้ออาหารจากภายนอก ตัวอย่างผักที่ปลูกได้แก่ ผักชี ต้นหอม ผักชีใบเลื่อย โหระพา กะเพรา มะเขือ พริก การควบคุมคุณภาพใช้ระบบการรับรองพืช

อินทรีย์แบบมีส่วนร่วม (Participatory Guarantee System : PGS) และต้องได้มาตรฐานรับรองคุณภาพการผลิตอาหาร GMP (Good Manufacturing Practice)

### **ปรัชญาการดำเนินงานของกลุ่ม**

ปรัชญาสำคัญของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตพันธุ์พืชบ้านวัดพระแก้ว คือ การลดรายจ่ายในการทำการเกษตร โดยมองว่าเมื่อรายจ่ายการเกษตรลดลงรายได้ก็จะมีเพิ่มขึ้นเอง เพราะการควบคุมรายได้ของเกษตรกรอาจทำได้ยาก เนื่องจากขึ้นกับปัจจัยภายนอก โดยเฉพาะตลาดที่รับซื้อ แต่การลดรายจ่าย เป็นการควบคุมต้นทุนการผลิตฝั่งของเกษตรกรเอง การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มจึงมุ่งเน้นที่การลดรายจ่ายเป็นสิ่งสำคัญ ตัวอย่างการขับเคลื่อนกิจกรรมกลุ่มที่นำสู่การลดรายจ่ายของสมาชิก เช่น การนำเงินกองกลางของกลุ่มไปซื้อปัจจัยการผลิตจากร้านค้าเอกชนครั้งละจำนวนมากเพื่อให้ได้ราคาส่ง แล้วนำปัจจัยการผลิตมาให้เกษตรกรสมาชิก ภายหลังจากเก็บเกี่ยวเกษตรกรต้องนำเงินสดมาชำระคืนให้กับกลุ่มในราคาที่มีการตกลงกันไว้ก่อน โดยจะถูกกว่าราคาซื้อหน้าร้าน แต่จะสูงกว่าราคาของกลุ่มซื้อมานิดหน่อย เพื่อให้มีส่วนต่างของการขายเป็นรายได้กลับคืนไปสู่กลุ่ม นอกจากลดต้นทุนของสมาชิกแล้ว ยังเป็นการกระตุ้นว่าการกู้ยืมของสมาชิกจะเป็นการลงทุนเพื่อสร้างผลผลิตจริง ๆ และเป็นการช่วยไม่ให้สมาชิกต้องไปกู้ยืมจากหน่วยงานภายนอก ซึ่งอาจทำให้มีปัญหาภาระหนี้สินตามมา นอกจากนี้ในการปลูกผักขาย กลุ่มยังเลือกปลูกผักที่สมาชิกบริโภคในชีวิตประจำวันอยู่แล้ว เพื่อลดการต้องซื้ออาหารจากภายนอก

ปรัชญาอีกประการหนึ่งในการทำกลุ่ม คือ สมาชิกทุกคนต้องมีความมุ่งมั่นตั้งใจจริง ในการสร้างฐานะด้วยการทำเกษตรอินทรีย์ และต้องให้ความสำคัญกับกิจกรรมกลุ่ม การมุ่งมั่นในการทำเกษตรอินทรีย์จะช่วยยึดสมาชิกไว้กับกลุ่ม การให้ความสำคัญกับกิจกรรมกลุ่มจะทำให้สมาชิกทุกคนเติบโตไปพร้อมกันบนวิถีนี้

### **การบริหารจัดการกลุ่ม**

กลุ่มมีโครงสร้างการบริหารกลุ่มตามเงื่อนไขการตั้งวิสาหกิจชุมชนตามกฎหมาย คือ มีประธานและคณะกรรมการบริหารรวม 7 คน มีบุญฤทธิ์ หอมจันทร์ เป็นประธาน กรรมการอีก 6 คน เข้ามาโดยการคัดเลือกของสมาชิก

นอกจากการมีกรรมการบริหารตามโครงสร้างวิสาหกิจชุมชนแล้ว กลุ่มยังมีโครงสร้างของคณะกรรมการตามกิจกรรมของกลุ่ม เช่น คณะกรรมการวางแผนการปลูกผัก คณะกรรมการตรวจแปลงผัก เพื่อขับเคลื่อนการทำงานของกลุ่มให้มีประสิทธิภาพ โดยคณะกรรมการแต่ละทีมมาจากการคัดเลือกของสมาชิกเอง

กลุ่มให้ความสำคัญกับการทำกิจกรรมร่วมกันภายในกลุ่ม โดยมองว่าเป็นการเรียนรู้ เพื่อพัฒนา ศักยภาพการผลิตของเกษตรกรแต่ละคนและของกลุ่มไปพร้อมกัน กติกาสำคัญของกลุ่ม คือ เมื่อมีการประชุม หรือการทำกิจกรรมกลุ่มสมาชิกทุกคนต้องเข้าร่วมโดยพร้อมเพรียงกัน และกำหนดให้มีการประชุมสมาชิก ปี ละ 2 ครั้ง เพื่อติดตามข่าวสาร และแลกเปลี่ยนความเห็นซึ่งกันและกัน สมาชิกต้องเข้าร่วมประชุมทุกครั้งเพื่อ ฟังการรายงานบัญชีการเงินของกลุ่ม และอัปเดตข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของกลุ่ม และมีการ ประชุมคณะกรรมการบริหารเดือนละ 1 ครั้ง โดยกำหนดว่าคณะกรรมการบริหารจะขาดประชุมได้ปีละไม่เกิน 3 ครั้ง หากขาดเกิน 3 ครั้ง จะหมดสิทธิขายผลผลิตให้กับกลุ่ม

กลุ่มเปิดรับสมาชิกใหม่ทุกปี โดยพยายามกระตุ้นให้มีคนรุ่นใหม่ของชุมชนเข้ามาเป็นเกษตรกรและเข้า มาเป็นสมาชิกมากขึ้น ทั้งนี้พบว่า ในแต่ละปีมีคนรุ่นใหม่ กลับจากการใช้ชีวิตในเมืองใหญ่มาสู่ชุมชนบ้านวัด พระแก้ว เพื่อทำการเกษตรและให้ความสำคัญกับการเข้าร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่ม ทำให้กลุ่มมีสมาชิกเป็นคน รุ่นใหม่ที่มีความรู้หลายคน ซึ่งคนกลุ่มนี้สามารถนำความรู้ที่ได้รับจากระบบการศึกษาเข้ามาช่วยขับเคลื่อนกลุ่ม ได้ เช่น การดูแลระบบบัญชีสมาชิก ระบบการบริหารจัดการการเงิน เป็นต้น

ในแต่ละปีกลุ่มจะมีสมาชิกเพิ่มขึ้นทุกปี โดยก่อนที่จะเข้ามาเป็นสมาชิกตัวจริง ที่ต้องมีการจ่ายค่าแรก เข้าและการซื้อหุ้นตามกติกาของกลุ่มได้ต้องผ่านการ “ทดลอง” เป็นสมาชิกก่อน 3 ปี เพื่อให้เข้าใจ กระบวนการกลุ่ม และเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถยอมรับและปฏิบัติตามกติกาของกลุ่มได้ โดยเฉพาะการร่วม กิจกรรมอบรมเรียนรู้ ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ซึ่งกลุ่มได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐและองค์กร เอกชนในการจัดอบรมให้ตลอดทั้งปี ปีละหลายครั้ง

ปัจจุบันกลุ่มมีสมาชิกทั้งหมด 36 คน ส่วนใหญ่เป็นสมาชิกศูนย์ข้าวชุมชนด้วย

### **การบริหารจัดการผลผลิตและการบริหารจัดการการเงิน**

**การบริหารจัดการการผลิต** – อยู่ภายใต้การดำเนินการของคณะทำงาน คณะทำงาน มี 2 ชุดหลัก คือ คณะทำงานวางแผนการปลูกผัก และคณะทำงานตรวจแปลงผัก คณะทำงานวางแผนการปลูกผักจะเชื่อมต่อกับตลาด หรือผู้ซื้อผลผลิตของกลุ่มได้แก่ บริษัท Agri Cen ซึ่งรับซื้อผลผลิตของกลุ่มส่งออกประเทศในทวีป ยุโรป และร้านลาบเปิดในตัวเมืองชัยนาท รวมถึงบริษัทลูกของห้างแม็คโคร ซึ่งรับผักของกลุ่มไปทำการบรรจุ ใหม่ (Repackaging) วางขายในห้างแม็คโคร เมื่อได้ออเดอร์จากตลาดแต่ละแห่ง ทีมวางแผนจะจัดสรรโควตา การปลูกให้กับสมาชิก โดยคำนึงถึงศักยภาพในการผลิตของเกษตรกรสมาชิกแต่ละคน และจะมีการแจ้ง ข่าวสารโควตาการผลิตของแต่ละคนทางไลน์กลุ่ม หากสมาชิกรายใดต้องการปรับเปลี่ยนยอดโควตาของตน

สามารถประสานกับเพื่อนสมาชิกด้วยกัน เพื่อขอเพิ่ม ลด หรือสลับโควตากันได้ สิ่งสำคัญ คือ เมื่อถึงเวลาเก็บผลผลิตขายส่งให้ลูกค้า จะต้องได้ยอดผลผลิตรวมตามที่แจ้งไว้ในไลน์กลุ่ม

จากการสอบถามประธานและสมาชิกของกลุ่มพบว่า ที่ผ่านมายังไม่มีสมาชิกรายใดไม่พอใจการแบ่งโควตา หรือมองว่าการแบ่งโควตาไม่เป็นธรรม เพราะต่างก็ตระหนักถึงศักยภาพในการผลิตของตน อีกทั้งกลุ่มยังเปิดให้สมาชิกสามารถแลกหรือขอเพิ่ม ลด โควตาการผลิตระหว่างกันได้เองด้วย

การเก็บผลผลิตแต่ละรอบ จะได้ผลผลิตรวมประมาณ 100 กิโลกรัม มีการส่งผลผลิตทุกสัปดาห์ โดยกำหนดให้ทุกวันอังคาร เป็นวันแพ็กผักเพื่อส่งให้กับลูกค้า สมาชิกทุกคนจะไปนั่งแพ็กผักร่วมกัน ณ ที่ทำการกลุ่ม คือ บ้านของประธานกลุ่ม การขายให้กับ Agri Cen จะส่งผักรวมในชื่อกลุ่ม ดังนั้นกลุ่มต้องมีการควบคุมคุณภาพให้ได้มาตรฐานตามที่ลูกค้ากำหนด ซึ่งมีการกำหนดคุณลักษณะทางกายภาพของผลผลิต เช่น น้ำหนักหรือขนาดความยาว ความใหญ่ของผลผลิตแต่ละชนิด ส่วนการขายสินค้าให้กับร้านลาบเปิด จะแพ็กส่งโดยมีชื่อเกษตรกรเจ้าของผลผลิตแสดงให้เห็น เพื่อให้เกษตรกรแต่ละคนรับผิดชอบผลผลิตของตนเอง หากมีปัญหาเรื่องคุณภาพ ร้านสามารถติดต่อกับเกษตรกรสมาชิกได้โดยตรง ซึ่งที่ผ่านมายังไม่พบว่ามีปัญหาเรื่องคุณภาพผลผลิต

ในอนาคตกลุ่มจะสามารถส่งผักขายให้กับห้างแม่โครในนามกลุ่ม คือ ผักที่วางขายแม่โครจะมีตราสัญลักษณ์ของกลุ่ม ปัจจุบันยังไม่สามารถทำได้เพราะกลุ่มยังไม่มีโรงคัดแยกตัดแต่งผักของตนเอง ซึ่งตอนนี้กลุ่มได้รับงบประมาณจากบริษัทเอกชนที่เข้ามาทำ CSR กับกลุ่ม คือ บริษัท สยามคูโบต้า จำกัด ยืนยันให้การสนับสนุนงบประมาณเพื่อสร้างโรงคัดแยกตัดแต่งผักให้กับกลุ่ม คาดว่าจะแล้วเสร็จภายในปี 2568 เมื่อแล้วเสร็จ กลุ่มสามารถบรรจุผักได้ตามมาตรฐานคุณภาพที่ห้างแม่โครกำหนด ทำให้สามารถส่งผักวางขายในแม่โครได้ภายใต้ชื่อแบรนด์ของกลุ่มเอง ซึ่งจะสามารถขยายตลาดของกลุ่มให้กว้างขึ้น

กระบวนการผลิตที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การตรวจแปลงเพื่อควบคุมคุณภาพของการผลิตให้ได้ตามมาตรฐาน PGS และ GMP

### การบริหารจัดการการเงิน – กลุ่มมีรายได้หลัก 3 ทาง

1. ค่าหุ้น กำหนดให้สมาชิกต้องซื้อหุ้นทุกคนในราคาหุ้นละ 100 บาท ซื้อได้ขั้นต่ำ 1 หุ้น และขั้นสูงสุด 5 หุ้น ระบบที่กลุ่มวางไว้ คือ จะมีการจ่ายเงินปันผลคืนให้สมาชิกทุกปี แต่ในช่วงต้นจนถึงปัจจุบันยังไม่มีเงินปันผลจริง เนื่องจากกลุ่มต้องการเก็บเงินไว้สำหรับการบริหารจัดการกลุ่มให้เข้มแข็งก่อน ซึ่งสมาชิกเห็นด้วย

2. รายได้จากการหักเปอร์เซ็นต์ผักจากสมาชิก เมื่อเกษตรกรส่งผักขายให้กับกลุ่ม และกลุ่มนำผักไปขายต่อ จะมีการหักเปอร์เซ็นต์เข้ากลุ่ม โดยการหักเปอร์เซ็นต์ของผักแต่ละชนิดจะไม่เท่ากัน ขึ้นอยู่กับผัก เฉลี่ยประมาณร้อยละ 1-2 บาท
3. รายได้ในลักษณะกำไรจากการขายปัจจัยการผลิตให้สมาชิก กลุ่มมีนโยบายให้สมาชิกกู้ปัจจัยการผลิต โดยกลุ่มนำเงินไปซื้อปัจจัยการผลิตในราคาส่งจากร้านค้ามาให้เกษตรกรสมาชิกกู้ และเมื่อชำระคืนให้ชำระคืนในรูปเงินสด โดยมีการบวกกำไรเพิ่มเข้าไปนิดหน่อย

ปัจจุบันมีเงินทุนหมุนเวียนของกลุ่มประมาณ 5 หมื่นบาท เก็บในรูปของเงินฝากธนาคาร โดยเปิดบัญชีในนามกลุ่ม การเบิกจ่ายต้องลงนามโดยสมาชิก 3 คน และทุก 6 เดือนฝ่ายบัญชีและการเงินต้องทำรายงานเสนอต่อที่ประชุมสมาชิกกลุ่ม เปิดกว้างให้ตรวจสอบและซักถามได้

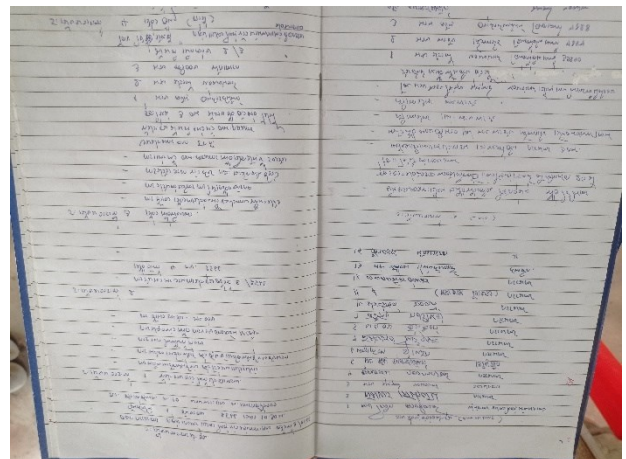
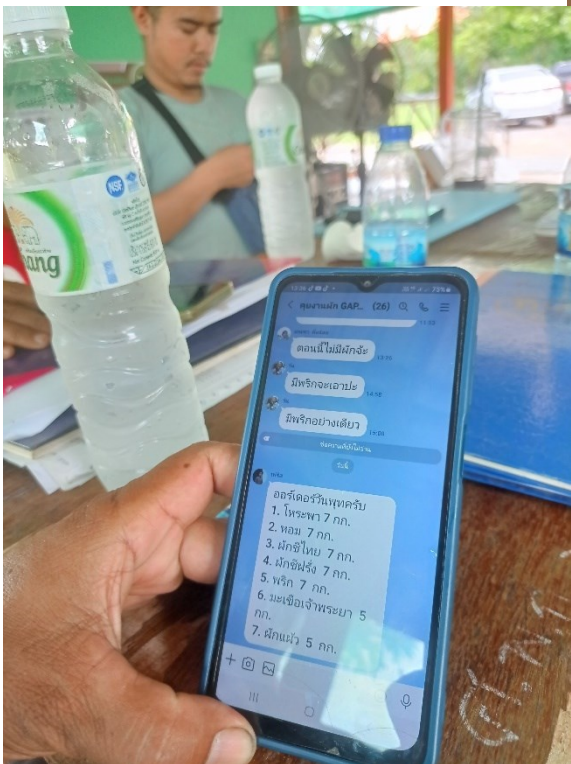
นอกจากเงินสดแล้ว กลุ่มมีสินทรัพย์ปัจจัยการผลิตในรูปของเครื่องจักรคิดเป็นมูลค่ารวมประมาณ 2 ล้านบาท โดยเครื่องจักรและโรงเรือนต่าง ๆ ได้รับการสนับสนุนจากบริษัท สยามคูโบต้า จำกัด ซึ่งเข้าไปทำกิจกรรม CSR กับกลุ่ม

ในการบริหารจัดการการเงิน กลุ่มไม่มีนโยบายเข้าไปเกี่ยวข้องกับการเงินส่วนตัวของสมาชิก ไม่มีนโยบายห้ามการเป็นหนี้ หรือกำหนดวินัยทางการเงิน เพราะเป็นเรื่องส่วนตัวของสมาชิก สมาชิกส่วนใหญ่ของกลุ่มจึงยังคงมีภาระหนี้สิน แต่อยู่ในวิสัยที่บริหารจัดการหนี้ได้ ไม่เกิดภาวะหนี้สินเรื้อรัง

## ปัจจัยความสำเร็จ

1. การมีประธานกลุ่มที่มีวิสัยทัศน์ ชัดเจนและหนักแน่นในการผลิตผักอินทรีย์ และการมุ่งมั่นให้อาชีพเกษตรกรเป็นอาชีพที่มั่นคง เพื่อให้เด็กรุ่นใหม่ ลูกหลานเกษตรกรในหมู่บ้านสามารถมีคุณภาพชีวิตที่ดีด้วยการสร้างผลผลิตบนที่นาของครอบครัวได้ มีจิตใจเสียสละ และมีภาวะความเป็นผู้นำสูง
2. สมาชิกกลุ่มที่ชัดเจนและหนักแน่นในการทำเกษตรอินทรีย์ มีวินัยและเคารพกติกากลุ่ม
3. การบริหารจัดการกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ มีระบบการวางแผนการผลิต การสื่อสารกับสมาชิกอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการชวนขายหรือหั่นแสวงหาช่องทางตลาดใหม่ ๆ ของผู้นำกลุ่มและของสมาชิก
4. ได้รับการสนับสนุนจากบริษัทเอกชน (บริษัท สยามคูโบต้า จำกัด) ที่ให้การสนับสนุนปัจจัยการผลิตในรูปของเครื่องจักร การก่อสร้างอาคาร ทั้งนี้การได้รับความสนับสนุนจากเอกชนอย่าง

ต่อเนื่องเช่นนี้ เกิดจากการที่กลุ่มมีความเข้มแข็งเดิมของตนเองเป็นพื้นฐาน ทำให้ภาคเอกชนซึ่งต้องการทำ CSR อยู่แล้ว พร้อมให้การสนับสนุน



### กลุ่มที่ 3 กลุ่มวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส่งเสริมเกษตรอินทรีย์ อำเภอลำทะเมนชัย

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มส่งเสริมเกษตรอินทรีย์ อำเภอลำทะเมนชัย คือกลุ่มเกษตรอินทรีย์ในเขตอำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดสุพรรณบุรีที่เกาะกลุ่มกันมาตั้งแต่ พ.ศ. 2547 เพื่อฟื้นฟูอาชีพเกษตรกรและชนก้นลาด ละ เลิกนาเคมี

อย่างเด็ดขาดเมื่อ พ.ศ. 2549 โดยเริ่มจากปลูกข้าวอินทรีย์พันธุ์หอมปทุม ก่อนจะพัฒนามาสู่ข้าวหอมนิล ข้าวหอมมะลิแดง ข้าวหอมมะลิ 105 ข้าวเหนียวดำ ข้าวก่ำกาดำ ฯลฯ และนับเป็นหนึ่งในกลุ่มเกษตรกรอินทรีย์กลุ่มแรกๆ ของไทย ในช่วงแรกเป็นการเกาะกลุ่มกันอย่างหลวม ๆ ไม่เป็นทางการ ก่อนจะมาตั้งกลุ่มอย่างเป็นทางการและใช้ชื่อว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรกรอินทรีย์ อำเภออุ้มผาง ในปี 2560

### **กำเนิดกลุ่ม**

กลุ่มตั้งขึ้นในปี 2560 โดยมีกนกพร ดิษฐกระจันทร์ หรือ โอเล่เป็นประธานกลุ่ม เป็นกลุ่มเกษตรกรอินทรีย์ที่เป็นสมาชิกของกลุ่มส่งเสริมเกษตรกรอุ้มผางของกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร โดยกลุ่มส่งเสริมเกษตรกรอุ้มผาง จะประกอบไปด้วยสมาชิกทั้งที่ทำเกษตรอินทรีย์และเกษตรเคมี สมาชิกส่วนที่ทำเกษตรอินทรีย์จะมารวมกลุ่มกันเป็นกลุ่มย่อยในนามวิสาหกิจชุมชนเกษตรกรอินทรีย์อำเภออุ้มผาง จัดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชนกับกรมส่งเสริมการเกษตรตาม พ.ร.บ.ส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 ปัจจุบันมีสมาชิกประมาณ 20 คน

### **บทบาทกลุ่มต่อการผลิตอาหารยั่งยืน**

สมาชิกของกลุ่มผลิตข้าวหอมมะลิและข้าวหอมนิล และผักอินทรีย์เป็นหลัก เป็นการปลูกภายใต้ระบบการรับรองแบบมีส่วนร่วม (Participatory Guarantee System: PGS) โดยใช้ทั้งเกษตรกรในกลุ่มรับรองกันและกัน และการให้ตลาด คือ ผู้บริโภคเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจแปลงและรับรองผลผลิต โดยส่งผลผลิตขายให้กับผู้บริโภคในเมืองเป็นหลัก

นอกจากการผลิตพืชผักสดแล้ว กลุ่มยังผลิตอาหารแปรรูปจากวัตถุดิบอินทรีย์ของตนเองด้วย เช่น โจ๊กกึ่งสำเร็จรูป ขนมจีนแห้ง โดยใช้เครื่องมือที่กลุ่มร่วมกันซื้อ

นอกจากการขายผลผลิตให้กับลูกค้าประจำ ซึ่งมีทั้งตลาดนัด เช่น ที่ตลาดนัดสวนรถไฟ ซึ่งกลุ่มจะมาร่วมออกร้านทุกวันอาทิตย์แล้ว ยังมีตลาดนัดสีเขียวลานลาดพร้าว อีกทั้งยังส่งผลผลิตให้กับลูกค้าในเมืองโดยตรงในลักษณะการผูกปิ่นโตผักอินทรีย์ กลุ่มยังมีบทบาทในการส่งเสริมการผลิตอาหารยั่งยืนด้วยการร่วมกิจกรรมออกร้านเป็นครั้งคราวกับหน่วยงานต่าง ๆ เช่น กระทรวงพาณิชย์

### **ปรัชญาหลักในการตั้งและดำเนินงานกลุ่ม**

แนวคิดหรือปรัชญาหลักในการตั้งกลุ่ม ซึ่งเป็นแนวคิดที่สมาชิกส่วนใหญ่เห็นพ้องกันตั้งแต่ช่วงตั้งกลุ่มคือ ต้องการให้กลุ่มเป็นการรวมพลังเกษตรกรอินทรีย์เพื่อเป็นกำลังใจให้กันและกัน เพราะการผลิตเกษตรอินทรีย์ท่ามกลางเพื่อนบ้านรอบข้างที่ทำการเกษตรแบบเคมีเป็นหลัก หรือนโยบายหลักของรัฐที่ให้การสนับสนุนเกษตรเคมีมากกว่าเกษตรกรอินทรีย์ เป็นการกระทำที่ต้องใช้ความอดทน ความเข้มแข็งของจิตใจสูงมาก การ

ดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ อำเภออุ้มถ้อง จึงมีเป้าหมายเพื่อให้เกษตรกรอินทรีย์ ในเขต อำเภออุ้มถ้อง จังหวัดสุพรรณบุรี ได้รวมกลุ่มกัน ปรึกษาหารือกัน รวมกลุ่มผลผลิตเพื่อให้มีผลผลิตในปริมาณที่ มากพอสำหรับการส่งให้ตลาดต่าง ๆ ได้ อันจะนำสู่การเป็นเกษตรกรอินทรีย์ที่เข้มแข็ง สามารถหยุดยืนอยู่รอด ท่ามกลางเกษตรเคมี

กลุ่มไม่มีแนวคิดหรือนโยบายที่จะขยายหรือสร้างตนเองให้เป็นกลุ่มเกษตรกรที่มีขนาดใหญ่หรือมี เงินกองทุนของกลุ่มจำนวนมาก โดยทุกคนเห็นพ้องตามประธานกลุ่มว่า “ไม่รู้จะโตไปทำไม” สมาชิกกลุ่มมอง ว่าการเป็นกลุ่มเกษตรกรที่เข้มแข็ง เป็นคนละเรื่องกับการเป็นกลุ่มเกษตรกรกลุ่มใหญ่ ตอนนี้สมาชิกส่วนใหญ่ มองว่ากลุ่มวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส่งเสริมเกษตรอินทรีย์ อำเภออุ้มถ้อง มีความเข้มแข็งแล้ว สามารถทำให้เกษตรกร สมาชิกพึ่งตนเองได้ โดยกลุ่มเป็นที่พึ่งหรือเป็นกำลังใจให้กับสมาชิกในกลุ่มได้ มีตลาดรับซื้อผลผลิต และมีเงิน กองกลางสำหรับการพัฒนาสมาชิกกลุ่มต่อไป

กลุ่มให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของสมาชิกในกลุ่ม หากมีกิจกรรมที่เป็นการให้ความรู้จากหน่วยงาน อื่น และเป็นกิจกรรมที่ไม่มีค่าใช้จ่ายกลุ่มมักจะเข้าร่วม เพื่อให้สมาชิกได้มีความรู้ และพัฒนาศักยภาพของ ตนเองเพิ่ม แต่กิจกรรมโครงการที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจกรรม กลุ่มจะพยายามเน้นกิจกรรมที่มีการดำเนิน โครงการที่ครบวงจร เนื่องจากในอดีตเคยมีผู้ชวนให้กลุ่มเข้าร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับการผลิตเกษตรอินทรีย์ แต่ไม่ สามารถทำได้ครบวงจรคือ คือสนับสนุนกิจกรรมด้านการปลูก การรักษาพันธุ์พืช แต่เมื่อชาวบ้านเข้าร่วมแล้วมี ภาวะเรื่องผลผลิตจำนวนมากตามมา ทำให้กลุ่มต้องหาทางแก้ปัญหาการระบายผลผลิตของตนเอง ดังนั้น แนวคิดในการขับเคลื่อนหรือสร้างเครือข่ายของกลุ่มคือ ต้องไม่ทำให้เกิดภาวะกับเกษตรกรสมาชิกตามมาใน ภายหลัง แม้การร่วมกิจกรรมนั้นจะมีผลดีต่อเกษตรกรสมาชิก หรือต่อกลุ่ม แต่หากมีภาวะตามมาภายหลังกลุ่มก็ จะไม่เข้าร่วม

แนวคิดในการรับความช่วยเหลือจากหน่วยงานอื่น – กลุ่มมีแนวคิดในประเด็นนี้ชัดเจนว่า การจะรับ ความช่วยเหลือจากหน่วยงานอื่น ต้องเป็นความช่วยเหลือที่ตรงกับความต้องการของกลุ่ม และเป็นความ ช่วยเหลือที่ในอนาคตกลุ่มสามารถดำเนินการต่อได้โดยพึ่งตนเอง ไม่ต้องพึ่งพาหน่วยงานอื่น ๆ เท่านั้น จะไม่รับ ความช่วยเหลือ หรือเข้าร่วมกิจกรรมของหน่วยงานใดที่ไม่ตรงกับแนวคิดหรือความต้องการของกลุ่ม ทั้งนี้ใน อดีต กลุ่มเคยมีประสบการณ์เข้าร่วมกิจกรรมตามคำเชิญของหน่วยงานอื่น หรือรับความช่วยเหลือจาก หน่วยงานอื่น ตามข้อเสนอของหน่วยงานนั้นๆ แต่กิจกรรมหรือความช่วยเหลือกลับไปเป็นไปตามที่ตกลงกัน หรือเป็นกิจกรรมที่ไม่สามารถทำให้กลุ่มพึ่งตนเองได้ เช่น การเสนอหรือเชิญชวนให้กลุ่มเข้ารับการอบรมการ แปรรูปผลผลิตเกษตรอินทรีย์ แต่ผลผลิตนั้นไม่ใช่สิ่งที่กลุ่มสามารถผลิตได้ด้วยตนเอง ต้องไปสั่งซื้อวัตถุดิบจาก ที่อื่น กิจกรรมลักษณะนี้กลุ่มจะไม่เข้าร่วม เพราะนอกจากจะไม่สนับสนุนกลุ่ม ไม่ขยายศักยภาพของกลุ่มแล้ว ยัง ทำให้เกิดภาวะที่ต้องหาซื้อวัตถุดิบจากที่อื่นด้วย



## การบริหารจัดการกลุ่ม

มีการกำหนดบุคคลเข้ารับตำแหน่งต่าง ๆ ตามโครงสร้างกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ที่กำหนดใน พ.ร.บ. ส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน คือ ประธานคนขับเคลื่อนกลุ่มหลักๆ คือ กนกพร ดิษฐกระจันทร์ หรือโอเล่ ซึ่งเป็นประธานกลุ่ม ที่รับหน้าที่ในการดำเนินการและตัดสินใจแทนสมาชิกเกือบทุกอย่าง ซึ่งสมาชิกกลุ่มก็มั่นใจและไว้วางใจในการตัดสินใจของประธาน จากการสอบถามทั้งตัวประโนและสมาชิกพบว่า ประธานคือคุณโอเล่เป็นผู้ชักนำให้ไปสมัครสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกลุ่มก่อนหน้านี และเป็นผู้ที่ชักชวนทุกคนออกมาตั้งกลุ่มใหม่ ทำให้สมาชิกมีความไว้วางใจกัน และตัวคุณโอเล่เองมีความสามารถในการทำกิจกรรมกลุ่ม ในการหาสมาชิก ในการสร้างเครือข่าย ทำให้สมาชิกทุกคนไม่ต้องเหนื่อย โดยที่คุณโอเล่ไม่ได้เรียกร้องสิ่งใดตอบแทน

มีการตั้งกรรมการบริหารรวมทั้งหมด 7 คน เพื่อทำหน้าที่ต่าง ๆ โดยการแต่งตั้งจะใช้วิธีการให้สมาชิกสมัครเข้ามาทำตามความถนัด ความสนใจ และความสามารถ โดยแบ่งเป็นฝ่ายต่าง ๆ เช่น ประธาน รองประธาน ฝ่ายการตลาด ฝ่ายประชาสัมพันธ์ ฝ่ายตรวจเยี่ยมแปลง เป็นต้น

การบริหารจัดการกลุ่ม ใช้หลักการว่าสมาชิกทุกคนมีสิทธิและเสียงเท่ากัน เมื่อมีโครงการใหม่ไม่ว่าจะเป็นโครงการที่เกิดจากความสนใจของสมาชิก ของประธาน หรือเป็นโครงการที่หน่วยงานภายนอกติดต่อเชิญให้กลุ่มเข้าร่วม จะต้องมีการประชุมเพื่อชี้แจงรายละเอียดโครงการในทุกประเด็นทั้งงบประมาณที่จะได้รับการสนับสนุน ทั้งรูปแบบกิจกรรม ทั้งผลประโยชน์ที่กลุ่มจะได้รับ ต้องมีการชี้แจง และเปิดให้สมาชิกทุกคนสามารถตั้งคำถาม แสดงความเห็น ทั้งคัดค้านและสนับสนุนได้ ก่อนจะลงมติ อย่างไรก็ตาม แม้จะเปิดให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความเห็นและลงมติ แต่สมาชิกส่วนใหญ่จะมีความเห็นตามที่ประธานกลุ่มเสนอ เนื่องจากมีความมั่นใจในประธานกลุ่ม

ในการบริหารจัดการกลุ่มจะใช้หลักการเจรจาพูดคุยกัน โดยทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลุ่ม เช่น การหาตลาดใหม่ การซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ เข้ากลุ่ม จะใช้วิธีการประชุมร่วมกัน โดยนัดหมายผ่านทางไลน์กรุป ที่มีสมาชิกทุกคนเข้าร่วม และมีไลน์กรุปเฉพาะของกรรมการบริหารด้วย การนัดประชุมกรรมการบริหารโดยปกติจะมีขึ้นเดือนละ 1 ครั้ง ที่บ้านประธานกลุ่ม แต่หากเดือนใดมีวาระเร่งด่วนที่ต้องรีบตัดสินใจ จะมีการประชุมพิเศษขึ้น

จากการเก็บข้อมูลพบว่ากลุ่มมีชุดยีนในการบริหารจัดการกลุ่มที่ชัดเจนคือ การพัฒนาตามศักยภาพกลุ่ม ไม่ทำเกินศักยภาพเพราะจะกลายเป็นภาระกลุ่มในภายหลัง

## การจัดการผลผลิตและบริหารจัดการการเงินของกลุ่ม

สมาชิกของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส่งเสริมเกษตรอินทรีย์ อำเภออุ้มถ้อง สามารถแบ่งย่อยได้เป็น 2 กลุ่ม ตามลักษณะพื้นที่ คือ กลุ่มที่อยู่ในที่ดอนและที่ลุ่ม ซึ่งทั้ง 2 กลุ่มปลูกข้าวอินทรีย์เป็นหลักทั้งคู่ ช่วงเวลาการปลูกข้าวของที่ดอนและที่ลุ่ม จะไม่ตรงกัน กล่าวคือพื้นที่ดอนจะปลูกข้าวประมาณเดือนกันยายน และเก็บเกี่ยวเดือนมกราคมของทุกปี ส่วนพื้นที่ลุ่มซึ่งเป็นที่รับน้ำจะปลูกข้าวประมาณเดือนมกราคม และเก็บเกี่ยวเดือนเมษายน ช่วงเวลาที่แต่ละกลุ่มไม่ปลูกข้าวก็จะปลูกผักอื่น ๆ ทำให้เกษตรกรทั้ง 2 กลุ่มสามารถขายผลผลิตได้ตลอดปี เพราะตลาดของกลุ่มยังถือว่าไม่ใหญ่มาก ปัญหาผลผลิตข้าวมากเกินจนเหลือของกลุ่มจึงไม่มีไม่มีปัญหาการแย่งตลาดกันเองภายในกลุ่ม

**การจัดการผลผลิต** – กลุ่มใช้มาตรฐานการรับรองแบบมีส่วนร่วม ผลผลิตจะส่งขายในนามกลุ่ม โดยคุณโอเล่เป็นผู้รับผิดชอบตลาด เมื่อได้ตลาดก็จะกำหนดโควตาของสมาชิกแต่ละคน

การรับซื้อผลผลิตจากสมาชิก จะมีราคาประกันให้สมาชิก ในราคาที่ยังตลาด เช่น ผักใบ กลุ่มจะรับซื้อราคากิโลกรัมละ 40 บาท ตลอดทั้งปี หลังจากนั้นกลุ่มจะมีการจ้างคนแพ็กผักตามที่ลูกค้าหรือตลาดต้องการ ซึ่งแรงงานที่รับจ้างแพ็กผักจะเป็นแรงงานในชุมชนเพื่อกระจายรายได้ บางครั้งก็อาจเป็นแรงงานที่เป็นลูกหลานหรือสมาชิกในครอบครัวของเกษตรกรสมาชิกของกลุ่มเอง หลังจากนั้นผักจะถูกส่งขายให้กับลูกค้าในราคาที่สูงกว่าผลผลิตที่ซื้อโดยตรงกับเกษตรกร ค่าแพ็กและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นแล้ว และมีกำไรเพิ่ม ซึ่งกำไรหรือเงินส่วนต่างที่เกิดขึ้น จะเป็นเงินกองกลางของกลุ่ม ซึ่งจะนำไปใช้เพื่อประโยชน์ของกลุ่มต่อไป

**การบริหารจัดการการเงิน** กลุ่มไม่มีการเก็บค่าสมาชิก ค่าแรกเข้า หรือการขายหุ้นให้กับสมาชิก แต่มีการหาเงินเข้ากลุ่มด้วยการเก็บค่าบริการสมาชิกที่มาใช้ประโยชน์จากวัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่เป็นของกลุ่ม ซึ่งจะตั้งหรือเก็บไว้ที่บ้านประธานกลุ่ม เช่น การใช้เครื่องบดแป้งสำหรับทำขนมจีน มีการกำหนดค่าบริการกิโลกรัมละ 5 บาท โดยมีกระปุกให้สมาชิกที่มาใช้บริการหยอดเงินเอง ยึดหลักความเชื่อใจกันและกันเป็นหลัก เงินในส่วนนี้จะถูกนำไปใช้สำหรับค่าบำรุงรักษา ค่าซ่อม อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่เป็นของกลุ่ม รวมถึงจัดสรรเงินส่วนหนึ่งเป็นค่าไฟฟ้าให้กับประธาน เนื่องจากเครื่องจักรหลายชิ้นจำเป็นต้องใช้พลังงานไฟฟ้า

นอกจากนี้กลุ่มยังมีรายได้จากกำไรที่ขายผักในนามกลุ่ม ดังรายละเอียดที่บรรยายไว้ข้างต้น เงินในส่วนของกำไรจะถูกเก็บไว้สำหรับเป็นเงินสำรองช่วยเหลือสมาชิกในยามเดือดร้อน เช่น เป็นเงินกู้ยืมสำหรับสมาชิกโดยไม่คิดดอกเบี้ย

## ปัจจัยความสำเร็จของกลุ่ม

1. ผู้นำกลุ่มมีความสามารถและความเสียสละ มีความสามารถในการสร้างเครือข่ายกับภาคส่วนต่าง ๆ ทำให้กลุ่มเป็นที่รู้จัก และมีหน่วยงานต่าง ๆ เสนอโครงการเข้ามาให้กับกลุ่ม ทำให้สมาชิกของกลุ่มมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง นอกจากนี้ผู้นำกลุ่มยังมีความเสียสละ ทั้งเวลา สิ่งของ และเงิน รวมถึงมีความรับผิดชอบสูง เช่น บางครั้งมีผู้เสนอโครงการสนับสนุนปัจจัยการผลิตให้กลุ่ม เช่น เครื่องบดแป้ง สำหรับทำแป้งขนมจีน กลายครั้งที่ผู้นำกลุ่มคือคุณโอเล่ทำกิจกรรมส่วนตัวที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเกษตรอินทรีย์ เช่น การรับทำวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเกษตรอินทรีย์ เมื่อได้รับค่าตอบแทนจะนำเงินไปซื้อสิ่งของอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาเกษตรอินทรีย์และเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมาใช้บริการได้

เมื่อต้องมีการลองผิดลองถูกพบว่า คุณโอเล่จะเป็นผู้ทดลองแบกรับความเสี่ยงด้วยตนเองก่อนที่จะพากลุ่มเข้าร่วมกิจกรรม เช่น การผลิตข้าวน้ำนมเพื่อขาย

หลายครั้งที่กลุ่มประสบปัญหา คุณโอเล่สามารถแสดงศักยภาพการเป็นผู้นำกลุ่ม ที่เห็นแก่ประโยชน์ของสมาชิก มากกว่าประโยชน์ของกลุ่ม หรือประโยชน์ของตนเอง เช่น เมื่อครั้งพาสมาชิกไปรวมกลุ่มกับกลุ่มวิสาหกิจเกษตรอินทรีย์อีกกลุ่มหนึ่งก่อนหน้านี้ แล้วพบว่าแนวคิดและแนวทางปฏิบัติของกลุ่มนั้นไม่สอดคล้องกับธรรมชาติของสมาชิกกลุ่ม คุณโอเล่ก็นำพาเกษตรกรสมาชิกทั้งหมดถอนตัวและกลับมาตั้งกลุ่มเอง หรือบางครั้งพากลุ่มไปเข้าร่วมกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์กรอื่น ทั้งหน่วยงานภาครัฐ หรือองค์กรพัฒนาเอกชน แล้วทำให้เกิดภาวะ เช่น การร่วมโครงการปลูกข้าวอินทรีย์ 5 ไร่ ซึ่งเมื่อมีการสนับสนุนเกษตรกรให้ปลูกแล้ว ไม่มีการหาลตลาดให้ ทำให้เกษตรกรที่เข้าร่วมมีภาระต้องจัดการกับผลผลิตเอง ประธานกลุ่มก็เข้ามาช่วยหาลตลาดเพื่อระบายผลผลิตให้เกษตรกร ทำให้ได้รับความไว้วางใจอย่างสูงจากสมาชิก ซึ่งตัวคุณโอเล่ก็สามารถรับบทบาทของการเป็นผู้นำกลุ่มที่ดีมาได้โดยตลอด สามารถขับเคลื่อนให้กลุ่มเข้มแข็งได้มาตลอด

2. สมาชิกกลุ่มที่ยึดมั่นในแนวทางของกลุ่ม นอกจากการมีผู้นำที่มีความสามารถและเสียสละ ทำเพื่อสมาชิกแล้ว ความเข้มแข็งของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส่งเสริมเกษตรอินทรีย์ อำเภออุ้มถ่อง ยังเกิดจากการที่สมาชิกยังคงยึดมั่นในแนวทางของกลุ่ม คือ การรวมกลุ่มเพื่อให้สมาชิกเกษตรกรอินทรีย์เติบโตไปด้วยกัน ไม่มีการแข่งขันกันเอง หรือแย่งโควตาผลผลิต หรือ การไม่มีวินัย ยืมเงินกลุ่มแล้วไม่จ่าย แต่ทุกคนเคารพ ในกฎกติกา มารยาทที่กลุ่มตั้งขึ้นมาร่วมกัน และมีสำนึกของการช่วยเหลือ เป็นกำลังใจซึ่งกันและกันค่อนข้างสูง ทั้งนี้ กติกาที่สำคัญประการหนึ่งของกลุ่ม คือ ทุกคนต้องช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เมื่อตัวเองแพ้กผักเสร็จแล้ว ต้องอยู่ช่วยเพื่อนด้วย หรือเมื่อตัวเองขายผลผลิตหมดแล้ว ต้องช่วยเพื่อนขายด้วย การช่วยเพื่อนไม่ได้อยู่บนพื้นฐานของการทำเพื่อความเข้มแข็งของกลุ่ม แต่เป็นการทำเพื่อให้เพื่อนเข้มแข็ง ซึ่งเมื่อเกษตรกรเข้มแข็ง กลุ่มก็จะเข้มแข็งตามไปด้วย

## ความเสี่ยงของกลุ่ม

1. กลุ่มขึ้นตรงต่อการดำเนินการและการตัดสินใจของประธานกลุ่มเพียงคนเดียว โดยสมาชิกในกลุ่มให้ความไว้วางใจประธานในการดำเนินการทุกอย่าง ส่วนหนึ่งเป็นเพราะตัวประธานมีความสามารถในการสร้างเครือข่ายและหาตลาด ซึ่งเป็นความสามารถที่สมาชิกในกลุ่มคนอื่น ๆ ไม่มี ผู้วิจัยได้สอบถามกับสมาชิกกลุ่มที่เข้าร่วมให้ข้อมูลในครั้งนี้อีกว่า หากอนาคตประธานคนปัจจุบัน คือ คุณโอเล่ ไม่สามารถนำกลุ่มได้ต่อไป กลุ่มจะมีความอ่อนแอลงหรือไม่ และสมาชิกจะทำอย่างไรต่อไป คำตอบที่ได้รับจากสมาชิกทุกคนคือ “ไม่มีทางที่คุณโอเล่จะไม่นำกลุ่มหรือเลิกทำเกษตรอินทรีย์” โดยทุกคนประเมินจากความรักในการทำเกษตรอินทรีย์ของคุณโอเล่ หลายคนมองไปไกลถึงอนาคตว่าคุณโอเล่จะสร้างลูกๆ ให้ขึ้นมาเดินตามรอยตนเอง คือ การทำเกษตรอินทรีย์ และการเป็นผู้นำขับเคลื่อนกลุ่มต่อไป

2. ต้องต่อสู้กับแนวคิดเกษตรเคมีตลอดเวลา ซึ่งที่ผ่านมามีการทำเกษตรเคมีมักได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐในรูปแบบต่าง ๆ มากกว่าการทำเกษตรเคมี และกลุ่มเกษตรอินทรีย์ มักถูกมองด้วยสายตาแปลก ๆ จากกลุ่มเพื่อนเกษตรกรที่ทำเคมี ดังนั้น การรักษากำลังใจของเกษตรกรที่ปลูกเกษตรอินทรีย์เป็นเรื่องสำคัญ กลุ่มตั้งขึ้นมาเพื่อสนับสนุนและรักษากำลังใจของการทำเกษตรอินทรีย์ ซึ่งสมาชิกเองก็ไม่แน่ใจว่าจะรักษากลุ่มไว้ได้นานแค่ไหน หากคนรุ่นหลังในครอบครัวของสมาชิกไม่ทำเกษตรอินทรีย์ต่อ ก็อาจทำให้กลุ่มต้องอ่อนแอลงโดยปริยาย





#### กลุ่มที่ 4 กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน

เป็นกลุ่มเกษตรอินทรีย์ในเขตอำเภออุ้มทอง จังหวัดสุพรรณบุรี เช่นเดียวกับวิสาหกิจชุมชน กลุ่มส่งเสริมเกษตรอินทรีย์ อำเภออุ้มทอง แต่กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืนผลิตผักเพื่อส่งให้กับร้านเลมอนฟาร์มเป็นหลัก ผลผลิตของกลุ่มมีทั้งข้าวและผักอินทรีย์ ส่วนใหญ่เป็นผักใบ ได้แก่ คะน้า กวางตุ้ง ขึ้นฉ่าย ผักชี หอมแดง โหระพา สมาชิกของกลุ่มส่วนใหญ่เป็นเกษตรกรรายย่อย มีที่ดินทำกินขนาดเล็ก เกษตรกรที่มีบทบาทในการผลิตผลผลิตกับกลุ่มที่มีพื้นที่น้อยสุดมีเพียง 1 งาน ทำอาชีพเกษตรเป็นอาชีพเสริม แต่สามารถผลิตผักส่งเข้ากลุ่มได้ต่อเนื่องสร้างรายได้ให้ครอบครัวได้

#### กำเนิดกลุ่ม

เริ่มจากการรวมกลุ่มกันอย่างไม่เป็นทางการของเกษตรกรที่ผลิตในรูปแบบเกษตรอินทรีย์ ในอำเภออุ้มทอง จังหวัดสุพรรณบุรี เป็นกลุ่มเกษตรกรที่เคยผลิตในรูปแบบเคมีมาก่อน แล้วมาเปลี่ยนวิธีการผลิตเป็นแบบอินทรีย์ในภายหลัง โดยมีผู้นำกลุ่มที่ชัดเจน คือ ปัญญา ไคร้ครวญ ปี 2557 ลุงปัญญาเป็นแกนนำพาเกษตรกรอำเภออุ้มทองที่รวมกลุ่มกันอย่างหลวม ๆ ไปรวมกลุ่มกับเกษตรกรอินทรีย์ที่อำเภอจระเข้มสามพันที่กำลังจัดตั้งกลุ่มเกษตรกรชื่อวิสาหกิจชุมชนจระเข้มสามพันเพื่อนพึ่งพา ซึ่งในตอนแรกตั้งขึ้นมาเพื่อดำเนินโครงการปลูกข้าวไรซ์เบอร์รี่ ร่วมกับโครงการวิจัยของนักวิจัยแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่ชักชวนให้เกษตรกรทดลองปลูก

ข้าวไรซ์เบอร์รี่ ซึ่งให้ผลตอบแทนเป็นมูลค่าสูงกว่าการปลูกข้าวหอมมะลิทั่วไป แต่เมื่อรวมกลุ่มและเข้าร่วมโครงการได้เพียงประมาณ 1 ปี ลุงปัญญาพบว่าเป็นการกระทำที่ไม่เกิดผลบวกกับเกษตรกรเท่าที่ควร ทั้งความไม่รู้จักริข้าวไรซ์เบอร์รี่เพียงพอของเกษตรกรทำให้ไม่ได้ผลผลิตมากเท่าที่ควร ทั้งการนำผลผลิตไปขาย ซึ่งเกษตรกรต้องนำไปขายเองที่มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน ทำให้มีต้นทุนด้านการขนส่งมากกว่าที่คาดการณ์ เพียงประมาณ 1 ปีหลังการก่อตั้ง ลุงปัญญาจึงชักชวนเกษตรกรสมาชิกให้ยกเลิกการทำกลุ่ม และได้ไปจดทะเบียนยกเลิกรหัสเกษตรกรจนกระทั่งสามพันเพื่อนพึ่งพากับเกษตรกรอำเภออุทุม

หลังจากนั้นลุงปัญญาได้เข้าร่วมเป็นสมาชิกกับกลุ่มเกษตรกรกลุ่มต่าง ๆ อีกหลายกลุ่ม และพบว่าแต่ละกลุ่มมีจุดอ่อน จุดแข็งแตกต่างกันไป จนสุดท้ายลุงปัญญาก็มีการชักชวนเกษตรกรอินทรีย์ในฝั่งอำเภออุทุมมาตั้งกลุ่มกันใหม่ใช้ชื่อว่า วิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน ในปี 2558 ซึ่งลุงปัญญา ได้นำประสบการณ์การร่วมกลุ่มกับเกษตรกรกลุ่มต่าง ๆ มาเป็นบทเรียนในการบริหารจัดการและขับเคลื่อนกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน

### **บทบาทกลุ่มในระบบอาหารยั่งยืน**

กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน ผลิตผักส่งขายให้ร้านเลมอนฟาร์ม ซึ่งส่งผักขายให้กับผู้บริโภคในเมืองอีกทอดหนึ่ง กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืนจึงมีบทบาทอย่างสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจอาหารยั่งยืนกับประชากรในเมือง ซึ่งการส่งผักให้กับร้านเลมอนฟาร์มนี้ เป็นสิ่งที่กลุ่มทำติดต่อกันมาตั้งแต่เริ่มตั้งกลุ่ม ปีนี้เป็นปีที่ 11 ผลผลิตที่ส่งให้ร้านเลมอนฟาร์มมีทั้งข้าวอินทรีย์ และผักอินทรีย์

### **การบริหารจัดการกลุ่ม**

ตามบัญชีรายชื่อสมาชิกพบว่ากลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน มีสมาชิกประมาณ 100 คน ซึ่งรวมถึงผู้ที่เป็เกษตรกรและไม่ใช่นักเกษตรกร หากนับเฉพาะสมาชิกที่เป็นเกษตรกรอินทรีย์ และมีบทบาทในการขับเคลื่อนกลุ่มในปัจจุบันจะมีประมาณ 20 คน สมาชิกคนอื่น ๆ เข้ามาเป็นสมาชิกเพื่อให้การสนับสนุนกลุ่ม ด้วยวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน แต่ส่วนใหญ่เข้ามาในฐานะผู้บริโภคที่ต้องการสนับสนุนกลุ่มเกษตรกรอินทรีย์ เพื่อร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างระบบอาหารปลอดภัยให้กับประเทศ และเพื่อหาอาหารที่ปลอดภัยให้กับตนเองและครอบครัว สมาชิกคนหนึ่งเป็นภรรยาของเจ้าของร้านขายยา ปุย และสารเคมีทางการเกษตรที่ใหญ่ที่สุดของอำเภออุทุม เข้ามามีส่วนร่วมและเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนทางการเงินให้กับกลุ่มเนื่องจากสมาชิกท่านนี้ใช้ชีวิตตามแนวทางสันตโตโสภ และต้องการสนับสนุนการทำเกษตรอินทรีย์ โดยไม่กระทบกับธุรกิจของครอบครัวตนเอง จึงสนับสนุนกลุ่มด้วยการสมัครเป็นสมาชิกและซื้อหุ้นในปริมาณที่มากที่สุดที่กลุ่มอนุญาตให้ซื้อได้ คือ มูลค่า 50,000 บาท

กลุ่มมีโครงสร้างการบริหารจัดการที่ชัดเจน สมาชิกในกลุ่มมีหลากหลายทั้งผู้ที่เป็นเกษตรกรอาชีพ ผู้ทำเกษตรกรแบบสมัครเล่น มีข้าราชการเกษียณ ผู้บริโภค และอื่น ๆ

สมาชิกในส่วนที่เป็นเกษตรกรอินทรีย์ มีบทบาทร่วมผลิตสินค้าในนามกลุ่มจะมีการประชุมกันเดือนละ 1 ครั้ง ณ ที่ทำการกลุ่ม ซึ่งเป็นบ้านของผู้นำ (ประธานกลุ่ม) โดยกำหนดให้ใน 1 ปี สมาชิกสามารถขาดประชุมได้ไม่เกิน 3 ครั้ง ผู้ที่ขาดเกิน 3 ครั้ง จะถูกตัดสิทธิไม่ให้ส่งผักขายกับกลุ่ม ซึ่งจากการสอบถามยังไม่เคยมีสมาชิกคนใดขาดประชุมเกิน 3 ครั้ง

มีการจัดทีมเพื่อออกตรวจแปลงของสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ เพื่อรักษาคุณภาพมาตรฐานของการเป็นเกษตรกรอินทรีย์แบบ PGS (Participatory Guarantee Systems) หลายครั้งที่ผู้แทนของร้านเลมอนฟาร์มเข้าร่วมตรวจแปลงด้วย มีการสร้างระบบเพื่อให้สมาชิกกลุ่มเติบโตเข้มแข็งไปด้วยกัน

ในการกำหนดกติกากลุ่มที่จะมีผลบังคับใช้กับทุกคน จะใช้วิธีพูดคุย ปรึกษาหารือร่วมกันก่อน ชี้แจงเหตุผล ที่มาที่ไปของกติกาต่าง ๆ ให้ทุกคนเข้าใจและยอมรับร่วมกัน แล้วถึงประกาศเป็นกติกากลุ่ม

กลุ่มมีการจัดทำฐานข้อมูลสมาชิกอย่างเป็นระบบ สมาชิกทุกคนที่เป็นเกษตรกร และร่วมส่งผลผลิตขายในนามกลุ่มจะมีแฟ้มประจำตัว บันทึกรายละเอียดทุกอย่างเกี่ยวกับการทำเกษตร ขนาดที่ดิน รายละเอียดแปลงปลูกผัก ผลผลิตที่เก็บได้ รวมถึงบัญชีเงินกู้ยืมที่กู้จากกองทุนของกลุ่ม โดยมีการแต่งตั้งบุคคลขึ้นมาทำหน้าที่นายทะเบียนรับผิดชอบดูแลแฟ้มเอกสารส่วนบุคคลของสมาชิกแต่ละคนอย่างชัดเจน

## การจัดการผลผลิต

เกษตรกรในกลุ่มต้องช่วยกันผลิตผักเพื่อส่งขายให้กับร้านเลมอนฟาร์มทุกวันศุกร์ โดยจะต้องมียอดรวมในแต่ละรอบไม่ต่ำกว่า 100 กิโลกรัม (รวมผักทุกอย่าง) แต่หากเป็นข้าวต้องส่งให้กับร้านเลมอนฟาร์มให้ได้อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง ผลผลิตผักที่ส่งให้ร้านเลมอนฟาร์ม เช่น ใบคะน้า กวางตุ้ง ผักบุ้ง ขึ้นฉ่าย ผักชี หอมแดง โหระพา

เมื่อถึงกำหนดส่งผัก คือ ทุกวันศุกร์เกษตรกรจะขนผลผลิตของตนเองมานั่งแพ้กรวมกันที่ทำการของกลุ่ม คือบ้านลุงปัญญา ประธานกลุ่ม โดยจะใส่ถุงและสติ๊กเกอร์ที่เป็นตราสัญลักษณ์ของกลุ่ม ซึ่งเมื่อขายผลผลิตได้รับเงินมาสมาชิกต้องจ่ายค่าแพ้ ประกอบด้วยค่าถุงและสติ๊กเกอร์ตามจำนวนที่ใช้จริง ในการส่งผักแต่ละครั้งจะมีการลงทะเบียนว่าคนใดส่งผักครั้งใด เป็นจำนวนเท่าใด เพื่อให้สามารถจัดสรรเงินค่าผักได้ถูกต้องตามจำนวนผลผลิตที่มีการส่งจริง นอกจากนี้สมาชิกที่ส่งผักขายในแต่ละรอบ ต้องร่วมกันจ่ายค่าขนส่ง ซึ่งเป็นการเหมารถเข้าไปที่กรุงเทพฯ ในราคาประมาณ 4,000 บาท ต่อการขนส่ง 1 ครั้ง ซึ่งจะสามารถส่งผักได้ไม่ต่ำกว่า 100 กก. ทางกลุ่มจึงนำศักยภาพในการขนส่งของรถรับจ้างมาเป็นตัวกำหนดปริมาณการส่งผักให้ร้านเลมอนฟาร์มในแต่ละครั้ง ว่าเมื่อรวมผลผลิตทุกอย่างของเกษตรกรสมาชิกทุกคนรวมกันควรต้องได้ไม่ต่ำกว่า 100

กิโลกรัม เพื่อให้คุ้มค่าขนส่ง หากรอบใดสามารถรวบรวมผลผลิตได้ถึง 200 กิโลกรัม ก็จะทำให้เกษตรกรมีรายได้เพิ่มขึ้น

### การบริหารจัดการการเงิน

กลุ่มมีการเก็บค่าสมาชิกแรกเข้าคนละ 20 บาท และกำหนดให้สมาชิกทุกคนต้องถือหุ้นของกลุ่มในจำนวนต่ำสุด 1 หุ้น (100 บาท) สูงสุด 500 หุ้น (50,000 บาท) เงินค่าหุ้นจะถูกนำเข้าบัญชีธนาคาร โดยกำหนดให้การเบิกต้องลงนามโดยกรรมการ 3 คน ปัจจุบันบัญชีธนาคารค่าหุ้นมียอดเงินประมาณแสนกว่าบาท

การจัดการการเงินมีการลงบัญชีทุกครั้ง โดยมีอดีตข้าราชการครู ที่เกษียณอายุราชการแล้ว และมาทำอาชีพเกษตรกรอินทรีย์ ทำหน้าที่เป็นเหรัญญิกและฝ่ายบัญชี

การส่งผักให้ร้านเลมอนฟาร์มจะส่งในนามกลุ่ม ร้านเลมอนฟาร์มจ่ายเงินซื้อผักเป็นยอดรวมของกลุ่ม แล้วกลุ่มนำมาแจกจ่ายแบ่งกันตามจำนวนผักที่แต่ละคนส่งขายในแต่ละรอบ ในกรณีของผักจะไม่มีหักเปอร์เซ็นต์เข้ากลุ่ม แต่กรณีข้าวจะมีการหักเงินเข้ากลุ่ม 1 กก. 1 บาท โดยกลุ่มมองว่าคนที่ปลูกข้าวจะมีรายได้เฉลี่ยมากกว่าการขายผักในการขายผลผลิตแต่ละครั้ง จึงเก็บเฉพาะค่าข้าว โดยข้าวจะมีตลาดรับซื้อหลัก 2 ราย คือร้านเลมอนฟาร์ม และบริษัทของเดอร์ เงินรายได้ของกลุ่มที่เกิดจากการหักเปอร์เซ็นต์ค่าข้าวจะถูกนำมาใช้ในส่วนของการทำกิจกรรมกลุ่ม เช่น ค่ารถในการเดินทางไปดูงานตามคำเชิญของหน่วยงานต่าง ๆ รวมถึงการชดเชยค่าผัก เพราะบางครั้งเกษตรกรไม่สามารถรวบรวมผักได้ถึง 100 กิโลกรัม ทำให้เกิดการขาดทุนจากการขนส่ง สมาชิกทุกคนที่ร่วมผลิตผลผลิตเห็นพ้องกันว่าสามารถนำเงินส่วนนี้ไปชดเชยค่าผักให้กับเกษตรกรปลูกผักได้ ปัจจุบันมีเงินส่วนนี้ประมาณ 50,000 บาท

รายรับของกลุ่มอีกส่วนหนึ่งได้มาจากการถือหุ้นของสมาชิก ซึ่งกลุ่มมีข้อกำหนดว่าสมาชิกทุกคนต้องถือหุ้นอย่างต่ำ 1 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 100 บาท กำหนดเพดานสูงสุดการถือหุ้นของสมาชิกไม่เกินคนละ 500 หุ้น (50,000 บาท) ซึ่งปัจจุบันมีสมาชิก 1 ราย ที่ถือหุ้นมูลค่า 50,000 บาท เป็นสมาชิกที่ไม่ได้เป็นเกษตรกร แต่เป็นนักธุรกิจในพื้นที่อำเภออุททอง ที่ต้องการสนับสนุนระบบอาหารปลอดภัยและเครือข่ายเกษตรกรอินทรีย์ เงินในส่วนของการถือหุ้นของสมาชิกจะถูกเก็บแยกบัญชีกับเงินค่าเปอร์เซ็นต์ข้าว ปัจจุบันมีเงินในส่วนค่าถือหุ้นประมาณ 1 แสนบาท เงินจำนวนนี้ถูกเก็บไว้เป็นเงินสำรองให้สมาชิกกู้ในยามฉุกเฉิน

กลุ่มมีระบบการจัดทำบัญชีที่ค่อนข้างรัดกุม โดยมีครูที่เกษียณอายุราชการแล้วรับผิดชอบทำบัญชี และดูแลการเบิกจ่ายเงิน อย่างไรก็ตาม ลุงปัญญา ในฐานะประธานกลุ่ม ยอมรับว่ากระบวนการของกลุ่มยังไม่สามารถสร้างวินัยทางการเงินให้กับเกษตรกรสมาชิกได้ โดยพบว่าเกษตรกรสมาชิกหลายคนที่มีภาระหนี้สินกับ ธ.ก.ส. จนอยู่ในภาวะที่เรียกว่าเป็นวงจรวินัย ไม่สามารถชำระหนี้ได้ ขณะเดียวกันกลุ่มเองก็มีนโยบายให้เกษตรกรสมาชิกกู้เงิน ธ.ก.ส. ได้ โดยกลุ่มเป็นผู้ค้ำประกันให้ ซึ่งกรณีนี้ก็จะเกิดขึ้นได้กับเฉพาะสมาชิกที่ผ่านการประเมินศักยภาพว่าจะสามารถชำระหนี้ได้เท่านั้น และการกู้ต้องให้สมาชิกในครอบครัวของสมาชิกรายนั้น ๆ



ลงนามรับทราบด้วย และการกู้ต้องเป็นไปเพื่อวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาหรือเพิ่มศักยภาพการผลิตของสมาชิกเท่านั้น

### **ความเข้มแข็งของกลุ่ม**

กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน จัดเป็นกลุ่มเกษตรกรที่มีความเข้มแข็ง สามารถตั้งกลุ่มและบริหารจัดการผลผลิตป้อนระบบอาหารที่ยั่งยืนของประเทศได้ถึง 11 ปี ต่อเนื่อง โดยรักษาตลาดสำคัญ คือ ร้านเลมอนฟาร์ม ความเข้มแข็งของกลุ่มทำให้ ธ.ก.ส. เสนอโครงการพิเศษให้กับกลุ่มคือ โครงการเงินกู้ล้านส่งร้อย หมายถึงโครงการเงินกู้ที่ ธ.ก.ส. จัดให้กับกลุ่ม เพื่อให้กู้เงินสำหรับพัฒนาหรือเพิ่มศักยภาพการผลิตของกลุ่ม 1 ล้านบาท โดยเสียดอกเบี้ยเพียงร้อยละ 1 ต่อปี หรือ 100 บาท ซึ่งในตอนแรกทางกลุ่มไม่ได้ต้องการเงินในส่วนนี้ แต่จากคำบอกเล่าของประธานและสมาชิกกลุ่ม ธ.ก.ส. ต้องการให้กู้ ทางกลุ่มจึงประชุมกันแล้วมีมติให้เกษตรกรตัวแทนกลุ่ม 10 คน เป็นผู้กู้ คนละ 100,000 บาท รับผิดชอบดอกเบี้ยคนละ 10 บาท โดยกลุ่มเปิดโอกาสให้สมาชิกประเมินตนเองว่ามีศักยภาพในการชำระเงินกู้ได้หมดภายใน 1 ปี เมื่อได้สมาชิกครบก็ให้สมาชิกทุกคนทำเรื่องกู้กับ ธ.ก.ส. ในนามกลุ่ม คนละ 100,000 บาท มีเงื่อนไขว่า ในการทำสัญญาเงินกู้ของสมาชิกแต่ละคน ต้องให้สมาชิกในครอบครัวรับรองด้วย

### **ปัจจัยความสำเร็จ**

#### **1. ผู้นำกลุ่ม**

ลุงปัญญา เป็นเกษตรกรเคมีที่ผันตัวมาทำเกษตรอินทรีย์ ตั้งแต่ปี 2547 โดยเริ่มศึกษาการทำเกษตรกรรมยั่งยืนตามแนวทางของกรมวิชาการเกษตร ด้วยการเข้าร่วมเป็นนักวิจัยในโครงการพัฒนาระดับพื้นที่ ทำให้มีความรู้ในภาพกว้างเกี่ยวกับการทำเกษตรอินทรีย์ ตั้งแต่แนวคิดและวิธีการปลูกพืช การเลี้ยงสัตว์ ซึ่งแตกต่างจากการทำเกษตรเชิงเดี่ยวที่ใช้เคมี ที่คุ้นเคยมาตลอดชีวิต รวมถึงได้เรียนรู้เกี่ยวกับการสร้างตลาด

ลุงปัญญายังเป็นผู้นำที่มีความรู้ ความคิด และวิสัยทัศน์ ทำให้สามารถมองไปข้างหน้า คิด วิเคราะห์ แยกแยะ และวางแผนต่าง ๆ ได้ดี และเมื่อเป็นเกษตรกรก็ชวนขยายแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ โดยเฉพาะการทำเกษตรอินทรีย์ และก่อนที่จะมาตั้งกลุ่มของตนเอง ก็มีประสบการณ์จากการเคยเป็นสมาชิกกลุ่มอื่น ๆ มาก่อน เรียนรู้ความสำเร็จ ความล้มเหลวจากการเป็นสมาชิกกลุ่ม รูปแบบการบริหารจัดการกลุ่ม สามารถนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนากลุ่มของตนเองได้

#### **2. การมีตลาดที่ชัดเจน**

ตลาดร้านเลมอนฟาร์ม ถือเป็นจุดแข็งสำคัญของกลุ่ม เพราะสามารถส่งผลผลิตได้ชัดเจนและสม่ำเสมอ ไม่มีปัญหาเรื่องความเสี่ยงของตลาด อย่างไรก็ตามปัจจุบันความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มกับร้านเลมอนฟาร์ม เป็นความสัมพันธ์ที่ขับเคลื่อนด้วยความน่าเชื่อถือและไวใจได้ของคนคนเดียว คือ ลุงปัญญา ซึ่งเป็นประธานกลุ่ม ไม่มีหลักประกันว่าหากไม่มีลุงปัญญาแล้วกลุ่มจะสามารถรักษาตลาดร้านเลมอนฟาร์มไว้ได้หรือไม่

### 3. ปัจจัยด้านสมาชิกกลุ่ม

กลุ่มมีสมาชิกค่อนข้างหลากหลาย ทั้งเกษตรกร และไม่ใช่นักเกษตรกร แสดงให้เห็นถึงการที่กลุ่มได้รับการยอมรับจากคนในพื้นที่ ในฐานะผู้ผลิตอาหารอินทรีย์ และสมาชิกจำนวนหนึ่งพร้อมที่จะสนับสนุนกลุ่มในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การสนับสนุนงบประมาณผ่านการซื้อหุ้น การสนับสนุนด้วยการรับซื้อพืชผักอินทรีย์ของกลุ่ม การสนับสนุนด้วยการใช้ความรู้ความสามารถเข้ามาช่วยงานเอกสาร งานทำบัญชี เป็นต้น ทำให้การบริหารจัดการกลุ่มสามารถดำเนินไปได้อย่างดีและมีประสิทธิภาพ

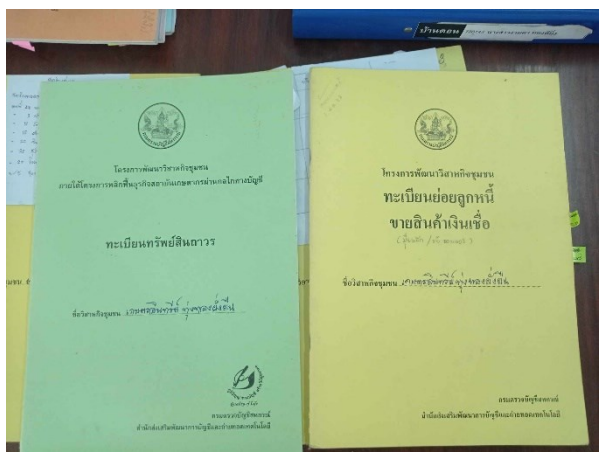
### ปัญหา/ ความท้าทายของกลุ่ม

1. ผลผลิตโดยรวมของกลุ่มลดน้อยลง จนบางครั้งอาจถึงจุดที่ไม่คุ้มค่าน้ำมันสำหรับขนส่งผักเข้ากรุงเทพฯ ซึ่งกลุ่มได้แก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยการจับมือกับกลุ่มเกษตรกรต่างอำเภอที่ผลิตผักเพื่อส่งขายให้กับร้านเลมอนฟาร์มด้วย เพื่อจัดส่งผลผลิตเข้าร้านเลมอนฟาร์มพร้อมกัน เพื่อช่วยลดค่าขนส่ง สามารถแชร์ค่าขนส่งกันได้ ทำให้สามารถประหยัดงบประมาณของกลุ่มได้
2. สมาชิกของกลุ่มหลายคนยังคงมีพฤติกรรมทางการเงินที่ไม่เอื้อให้หลุดพ้นวงจรหนี้
3. กลุ่มขับเคลื่อนด้วยลุงปัญญาเพียงคนเดียว ทำให้มีความเปราะบางสูง หากมีเหตุไม่คาดฝันเกิดขึ้นกับลุงปัญญา จะกระทบกับความเข้มแข็งของกลุ่มอย่างชัดเจน





ชนิดพันธุ์	จำนวน	ราคาต่อตัว	รวม
1. ปลาหมอสี	5000	3.50	17500
2. ปลานิล	1000	1.50	1500
3. ปลาดุก	500	1.00	500
4. ปลาซิว	1000	0.50	500
5. ปลาขี้ตัง	500	0.50	250
6. ปลาหางนกยูง	500	0.50	250
7. ปลาตะเพียน	500	0.50	250
8. ปลาสร้อย	500	0.50	250
9. ปลาช่อน	500	0.50	250
10. ปลาแค่น้ำ	500	0.50	250
11. ปลาขี้เหล็ก	500	0.50	250
12. ปลาไหล	500	0.50	250
13. ปลาขี้ตัง	500	0.50	250
14. ปลาหางนกยูง	500	0.50	250
15. ปลาตะเพียน	500	0.50	250
16. ปลาสร้อย	500	0.50	250
17. ปลาช่อน	500	0.50	250
18. ปลาแค่น้ำ	500	0.50	250
19. ปลาขี้เหล็ก	500	0.50	250
20. ปลาไหล	500	0.50	250
21. ปลาขี้ตัง	500	0.50	250
22. ปลาหางนกยูง	500	0.50	250
23. ปลาตะเพียน	500	0.50	250
24. ปลาสร้อย	500	0.50	250
25. ปลาช่อน	500	0.50	250
26. ปลาแค่น้ำ	500	0.50	250
27. ปลาขี้เหล็ก	500	0.50	250
28. ปลาไหล	500	0.50	250
29. ปลาขี้ตัง	500	0.50	250
30. ปลาหางนกยูง	500	0.50	250
31. ปลาตะเพียน	500	0.50	250
32. ปลาสร้อย	500	0.50	250
33. ปลาช่อน	500	0.50	250
34. ปลาแค่น้ำ	500	0.50	250
35. ปลาขี้เหล็ก	500	0.50	250
36. ปลาไหล	500	0.50	250
37. ปลาขี้ตัง	500	0.50	250
38. ปลาหางนกยูง	500	0.50	250
39. ปลาตะเพียน	500	0.50	250
40. ปลาสร้อย	500	0.50	250
41. ปลาช่อน	500	0.50	250
42. ปลาแค่น้ำ	500	0.50	250
43. ปลาขี้เหล็ก	500	0.50	250
44. ปลาไหล	500	0.50	250
45. ปลาขี้ตัง	500	0.50	250
46. ปลาหางนกยูง	500	0.50	250
47. ปลาตะเพียน	500	0.50	250
48. ปลาสร้อย	500	0.50	250
49. ปลาช่อน	500	0.50	250
50. ปลาแค่น้ำ	500	0.50	250

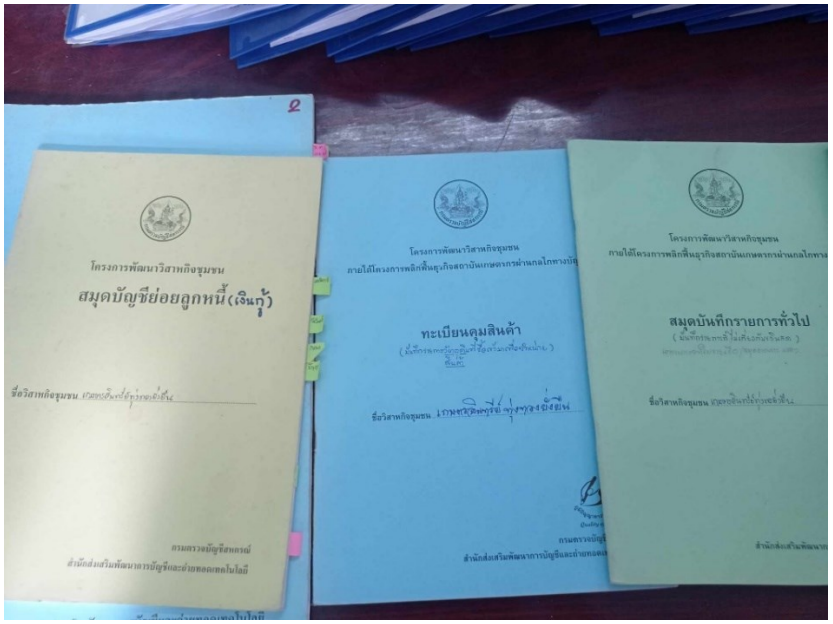


สำนึกงานตรวจบัญชีกรมการประมง  
โครงการพัฒนาวิสาหกิจผู้รวมเป็นอิสระ ปีงบประมาณ 2563  
แผนงานบูรณาการพัฒนาระบบผู้รวมเป็นอิสระวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (PM 17)

ผู้รับผิดชอบ : นางสาวณิษฐา แสงคำ  
ผู้รับผิดชอบ : นางสาวสาธิตา เกษมพงศ์  
เจ้าหน้าที่โครงการ : นางสาวณิษฐา แสงคำ

ที่	รายชื่อ	เลขทะเบียน	ชื่อวิสาหกิจ	ปีงบประมาณ	ทำบัญชีได้	ทำบัญชีไม่ได้	ไตรมาสที่ 1				ไตรมาสที่ 2				ไตรมาสที่ 3				ไตรมาสที่ 4			
							ค.ค.	ก.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.ค.	ก.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.ค.	ก.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.ค.	ก.ย.	ธ.ค.	ม.ค.
วิสาหกิจผู้รวมกลุ่มวิสาหกิจผู้รวมเป็นอิสระ																						
1	5681	2-72-09-09/1-0039	วิสาหกิจผู้รวมกลุ่มผู้ทำประมงทะเล 99	31-ธ.ค.						P.A	O	O	O	O	O	O	O	O	O			
2	5223	2-72-09-09/1-0020	วิสาหกิจผู้รวมกลุ่มผู้ทำประมงทะเล 11	31-ธ.ค.						P.A	O	O	O	O	O	O	O	O	O			
วิสาหกิจผู้รวมกลุ่มวิสาหกิจผู้รวมเป็นอิสระ																						
1	5565	2-72-09-09/1-0023	วิสาหกิจผู้รวมกลุ่มผู้ทำประมงทะเล 11	31-ธ.ค.	✓					P.A	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
2	5387	2-72-09-09/1-0013	วิสาหกิจผู้รวมกลุ่มผู้ทำประมงทะเล 11	31-ธ.ค.	✓					P.A	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
3	5588	2-72-09-09/1-0008	วิสาหกิจผู้รวมกลุ่มผู้ทำประมงทะเล 11	30-ธ.ค.	✓					P.A	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
4	5489	2-72-09-09/1-0029	วิสาหกิจผู้รวมกลุ่มผู้ทำประมงทะเล 11	31-ธ.ค.	✓					P.A	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
5	9710	2-72-09-09/1-0015	วิสาหกิจผู้รวมกลุ่มผู้ทำประมงทะเล 11	31-ธ.ค.	✓					P.A	X	X	X	X	X	X	X	X	X			

P ประเมินครบถ้วน (1 ครั้ง ไตรมาส 1)  
 O ตรวจไม่ครบถ้วน และตรวจพบการควบคุมภายใน (1 ครั้ง ไตรมาส 1)  
 X ประเมินและติดตามการดำเนินงาน (5 ครั้ง ไตรมาส 1-4)  
 x กำกับดูแลและติดตามการดำเนินงาน (ทำบัญชีได้ ทำงบไม่ได้ 5 ครั้ง ไตรมาส 1-4)



## ภาพรวมการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรในการผลิตระบบอาหารที่ยั่งยืน

จากบทเรียนการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรในการผลิตระบบอาหารที่ยั่งยืนทั้ง 4 กลุ่ม คือ กลุ่มบ้านมุ้งผักเกษตรอินทรีย์บ้านวัดพระแก้ว กลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตพันธุ์พืชบ้านวัดพระแก้ว ตำบลแพรงศรีราชา อำเภอสรรคบุรี จังหวัดชัยนาท จังหวัดชัยนาท กลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่งเสริมเกษตรอินทรีย์ อำเภ่อู่ทอง และกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน อำเภ่อู่ทอง จังหวัดสุพรรณบุรี

จะเห็นได้ว่า มีกลุ่มบ้านมุ้งผักเกษตรอินทรีย์บ้านวัดพระแก้วกลุ่มเดียวที่ไม่ได้จดทะเบียนกลุ่มอย่างเป็นทางการกับหน่วยงานรัฐ ส่วนอีก 3 กลุ่มที่เหลือจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชน กับกรมส่งเสริมการเกษตร ไม่ว่าจะจดทะเบียนหรือไม่จดทะเบียนการรวมกลุ่ม กลุ่มเกษตรกรต้นแบบทั้ง 4 กลุ่ม ต่างมีโครงสร้างของคณะกรรมการดำเนินงานกลุ่ม และต่างก็เป็นกลุ่มที่สมาชิกมีความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ อาจไม่ถึงขั้นไม่มีหนี้สินเลย แต่ก็อยู่ในระดับสามารถบริหารจัดการหนี้สินของตนเองได้

ทั้ง 4 กลุ่ม มีจุดร่วมคือเกิดขึ้นจากความต้องการรวมกลุ่มของตัวเองที่ต้องการสร้างความเข้มแข็งทางการเงินให้เกิดขึ้นกับสมาชิกในกลุ่ม แก้ปัญหาหนี้สินของตนเองและครอบครัว กำเนิดของกลุ่มบ้านมุ้งผักเกษตรอินทรีย์บ้านวัดพระแก้ว จังหวัดชัยนาท มีความต่างจากอีก 3 กลุ่มเล็กน้อย คือ กลุ่มไม่ได้เกิดจากการรวมตัวกันในครั้งเดียว หากแต่เกิดจากการมีผู้ทำการเกษตรแบบใหม่แล้วประสบความสำเร็จ ชาวบ้านในหมู่บ้านเดียวกัน รวมทั้งต่างหมู่บ้านมองเห็นความสำเร็จนั้นจึงเข้ามาขอคำปรึกษาและปฏิบัติตามแนวทางนั้น เมื่อมีผู้ขอเข้ามาทำตามแนวทางเพิ่มมากขึ้น กลุ่มจึงเกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ และผู้ที่เป็นต้นแบบคนแรกก็ได้รับการยกย่องและยอมรับให้เป็นหัวหน้ากลุ่ม ส่วนอีก 3 กลุ่ม เกิดจากการที่เกษตรกรในชุมชนเดียวกันหรือชุมชนใกล้เคียงที่มีแนวคิดเดียวกันคือต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ ในการทำการเกษตรมาพูดคุย รวมตัวกัน แล้วยกย่องให้ผู้ที่กลุ่มคิดว่าจะสามารถนำกลุ่มได้ขึ้นมาเป็นผู้นำกลุ่ม

การเกิดขึ้นของกลุ่มที่มีจุดเริ่มต้นจากความต้องการของตัวเอง ทำให้กลุ่มสามารถดำเนินการได้อย่างยาวนาน มีกำลังกายกำลังใจในการขับเคลื่อนกลุ่มให้ก้าวข้ามอุปสรรคและความท้าทายต่าง ๆ ได้

ความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมกลุ่มจนนำไปสู่ความเข้มแข็งของกลุ่มและของสมาชิกในกลุ่มของทั้ง 4 กลุ่มนั้น มีองค์ประกอบจากปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการ คือปัจจัยด้านคน และปัจจัยด้านการบริหารจัดการ

### ปัจจัยด้านคน

แบ่งเป็นผู้นำกับสมาชิกกลุ่ม ดังนี้

1. ผู้นำกลุ่มเข้มแข็ง มีศักยภาพด้านการบริหารจัดการกลุ่ม และเรียกศรัทธาจากสมาชิกในกลุ่มได้

จากการถอดบทเรียนของทั้ง 4 กลุ่ม ทำให้พบว่าคุณสมบัติของผู้นำกลุ่มเป็นคุณสมบัติที่สำคัญมากของการสร้างกลุ่มเกษตรกรให้มีความเข้มแข็ง เป็นที่น่าสังเกตว่าผู้นำกลุ่มทั้ง 4 กลุ่ม แม้จะเกิดในครอบครัวเกษตรกร แต่ไม่ใช่คนที่ทำการเกษตรมาอย่างต่อเนื่อง ทุกคนล้วนเคยออกจากชุมชนไปทำงานในเมืองใหญ่รวมทั้งกรุงเทพมหานคร แล้วค่อยตัดสินใจกลับบ้านเพื่อทำกินบนที่ดินของครอบครัว โดยผู้นำของ 3 กลุ่ม มีอายุอยู่ในช่วงวัยกลางคนระหว่าง 40-50 ปี มี 1 กลุ่ม คือ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืนจังหวัดสุพรรณบุรี ที่ผู้นำเป็นคุณน้าเก่าอายุมากกว่า 70 ปี ทั้ง 4 คน มีความเห็นไปในทางเดียวกันว่าการทำเกษตรกระแสหลัก คือ การปลูกพืชเชิงเดี่ยว ซึ่งในกรณีของทั้ง 4 กลุ่ม อยู่ในที่ราบลุ่มภาคกลาง คือ การทำนาข้าวอย่างเดียว ใช้สารเคมีจำนวนมาก เน้นการลงทุน (ที่ส่วนใหญ่ต้องกู้มา) โดยหวังว่าจะเพิ่มผลผลิตได้นั้นไม่สามารถทำให้ประสบความสำเร็จ จึงพยายามแสวงหาวิธีการทำการเกษตรแบบใหม่ มีทั้งกลุ่มที่ทำเกษตรอินทรีย์ กลุ่มที่ทำเกษตรปลอดภัย (GAP) การทำเกษตรตามมาตรฐาน Good Manufacturing Practice – GMP) และอื่น ๆ

คุณสมบัติร่วมที่ผู้นำทั้ง 4 กลุ่มมี คือ

1. มีความมุ่งมั่นประสบความสำเร็จบนเส้นทางเกษตรกร ลงมือทำเป็นตัวอย่างให้กับสมาชิก
2. แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ กล้าปฏิเสธวิธีการเกษตรแบบเดิมที่คนรุ่นพ่อรุ่นแม่ หรือรุ่นเดียวกันทำไว้หรือกำลังทำ
3. เรียนรู้และทำความเข้าใจระบบตลาด เพื่อเล่นกับระบบตลาดให้เป็น
4. กล้าตัดสินใจ และรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง
5. เสียสละ

## 2. สมาชิกในกลุ่มที่มุ่งมั่นประสบความสำเร็จในการทำอาชีพเกษตรกร และพร้อมเดินตามผู้นำ

สมาชิกของทั้ง 4 กลุ่ม มีทั้งผู้ที่เป็นเกษตรกรมาทั้งชีวิต และผู้ที่กลับจากการทำงานในเมืองและไม่เคยทำการเกษตรมาก่อน แต่ทุกคนต่างมีความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จในอาชีพเกษตรกร มีความอดทนเข้มแข็งทั้งทางกายและใจ พร้อมเดินตามผู้นำ และเคารพกติกาของกลุ่ม เสียสละมีความเข้าใจในกระบวนการกลุ่มว่าเป็นการขับเคลื่อนเพื่อทุกคน ไม่ใช่ตัวเองหรือครอบครัวตนเองเท่านั้น

ทุกกลุ่มมีสมาชิกที่เป็นคนรุ่นใหม่ พร้อมและกล้าที่จะทดลองรูปแบบการเกษตรใหม่ ๆ หลายกลุ่มมีสมาชิกที่มีความรู้ทำให้สามารถทำงานบริหารจัดการกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ

### 1. มีกระบวนการกลุ่มที่เข้มแข็ง รับฟังรัฐและหน่วยงานภายนอกแต่อาจไม่เชื่อหรือปฏิบัติตามทุก อย่าง

กลุ่มเกษตรกรทั้ง 4 กลุ่ม มีแนวคิดพื้นฐานในการดำเนินงานที่คล้ายกัน คือ รับฟังคำแนะนำต่าง ๆ จากภาครัฐ โดยเฉพาะหน่วยงานในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และหน่วยงานด้านวิชาการอื่น ๆ แต่เมื่อถึงเวลาต้องตัดสินใจว่าจะเข้าร่วมโครงการ หรือจะรับเอาความรู้ หรือเทคโนโลยีที่ได้รับการถ่ายทอดไปปฏิบัติจริง จะใช้กระบวนการกลุ่มในการตัดสินใจ โดยกระบวนการกลุ่มของทั้ง 4 กลุ่ม เป็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ การเรียกประชุมกรรมการกลุ่ม หรือบางครั้งอาจเรียกประชุมสมาชิกกลุ่มทั้งหมด กรณีที่กลุ่มไม่ใหญ่มาก เช่น กลุ่มบ้านมุ้งผักเกษตรอินทรีย์บ้านวัดพระแก้ว ซึ่งมีสมาชิกเพียง 7 คน (ณ วันที่เก็บข้อมูล) เพื่อให้สมาชิกได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อประโยชน์และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับกลุ่ม แล้วจึงให้ผู้มีส่วนร่วมลงมติว่าจะเข้าร่วมโครงการ หรือรับเอาเทคโนโลยีที่ได้รับการถ่ายทอดมาใช้หรือไม่ รวมถึงจะรับความช่วยเหลือที่มีกลุ่มองค์กรต่าง ๆ เสนอมาให้หรือไม่ ซึ่งแต่ละกลุ่มก็จะประเมินตามพื้นฐานและปรัชญาของกลุ่ม เช่น กลุ่มวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส่งเสริมเกษตรอินทรีย์ อำเภอบางบาล จังหวัดสุพรรณบุรี มีปรัชญากลุ่มที่เกิดจากการเห็นร่วมกันของสมาชิกในกลุ่มว่าการทำกิจกรรม หรือการลงทุนต่าง ๆ ต้องอยู่บนพื้นฐานที่เกษตรกรสมาชิกสามารถพึ่งตนเองได้ เมื่อมีหน่วยงานภายนอกมาถ่ายทอดความรู้ด้านการแปรรูปผลผลิต และเสนอความช่วยเหลือให้ แต่จำเป็นต้องฟังเทคโนโลยี หรือวัตถุดิบจากภายนอกเป็นส่วนใหญ่ กลุ่มก็มีมติไม่รับความช่วยเหลือนั้น เพราะประเมินแล้วระยะยาวทำให้กลุ่มขาดความสามารถในการพึ่งตนเอง ต้องพึ่งพิงเทคโนโลยี หรือวัตถุดิบจากภายนอกตลอด

### 2. มีโครงสร้างการบริหารจัดการที่ชัดเจน

กลุ่มเกษตรกรตัวอย่างทั้ง 4 กลุ่ม ไม่ว่าจะ เป็นกลุ่มที่จดทะเบียนอย่างเป็นทางการ หรือกลุ่มที่ไม่จดทะเบียนต่างมีโครงสร้างองค์กรอย่างชัดเจน เช่น การมีประธาน รองประธาน และกรรมการกลุ่มรับผิดชอบบทบาทหน้าที่ต่างกัน ในกรณีกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ก็มีกรรมการบริหารครบ 7 ตำแหน่งตามที่กฎหมายกำหนด โดยการจัดสรรตำแหน่งเป็นการลงมติเลือกกันเองภายในกลุ่ม

มีการจัดทำบัญชี และลงรายการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ สามารถให้สมาชิกตรวจสอบได้ตลอดเวลา

### 3. มีตลาดของกลุ่มอย่างชัดเจน

กลุ่มเกษตรกรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 กลุ่ม มีตลาดของตนเองอย่างชัดเจน โดยทั้ง 4 กลุ่ม สามารถสร้างตลาดที่สอดคล้องกับผลผลิตของตนเอง บางกลุ่มทำการผลิตก่อนแล้วค่อยออกหาตลาด บางกลุ่มใช้ตลาดเป็นตัวกำหนดรูปแบบการผลิต และบางกลุ่มสามารถสร้างตลาดรูปแบบใหม่ขึ้นมาได้เอง ทั้งนี้พบว่าทั้งหมดเกิด

จากความสามารถและศักยภาพของผู้นำกลุ่มทุกกลุ่ม ในการหาตลาด และความสามารถในการขับเคลื่อนกลุ่ม ให้ตอบโจทย์ความต้องการของตลาดทำให้สามารถรักษาตลาดไว้ได้เป็นเวลานาน มีปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนการรักษาตลาดได้นาน คือ มีการวางแผนการผลิตอย่างชัดเจน เกษตรกรกลุ่มตัวอย่าง เป็นกลุ่มที่ปลูกทั้งข้าวและผัก ส่วนใหญ่ใช้การกำหนดโควตาในการผลิตให้กับสมาชิก เพื่อให้กลุ่มสามารถสร้างผลผลิตที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดที่มีการกำหนดรายการซื้อขายล่วงหน้า

#### 4. มีกระบวนการทำงานและการเรียนรู้กับภาครัฐและเอกชน รวมถึงกลุ่มเกษตรกรกลุ่มอื่น

ทั้ง 4 กลุ่มมีกระบวนการทำงานกับภาครัฐและเอกชนตามรูปแบบของตนเอง โดยมีวัตถุประสงค์หลักเหมือนกัน คือ เพื่อการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของสมาชิกในองค์กร การทำงานร่วมกับองค์กรภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชน มักปรากฏในรูปของการฝึกอบรม รับการถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยี ไปจนถึงการรับความช่วยเหลือทางการเงิน และวัสดุอุปกรณ์

#### 5. มีกระบวนการบริหารจัดการการเงินที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ

การบริหารจัดการการเงินของกลุ่มเกษตรกรตัวอย่างทั้ง 4 กลุ่ม มีใน 2 ระดับ

5.1 การบริหารจัดการการเงินของกลุ่ม พบว่ามีการจัดทำบัญชีอย่างเป็นระบบ การจัดการการเงินของกลุ่มดำเนินไปควบคู่กับการวางแผนการผลิตของกลุ่ม โดยพบว่าส่วนใหญ่เมื่อมีออเดอร์จากตลาดหรือลูกค้า กลุ่มจะใช้วิธีการจัดสรรให้สมาชิกด้วยการกำหนดโควตาตามศักยภาพการผลิตของสมาชิกแต่ละคน บางกลุ่มมีการหักเปอร์เซ็นต์เข้ากลุ่ม เพื่อใช้ในการดำเนินกิจกรรมของกลุ่ม บางกลุ่มไม่มีการหัก เพราะไม่เน้นการดำเนินกิจกรรมของกลุ่ม หลายกลุ่มมีการกำหนดค่าสมาชิกแรกเข้าเพื่อนำเงินไปใช้ในการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มเช่นเดียวกัน เช่น การพาสมาชิกไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเกษตรกรกลุ่มอื่น บางกลุ่มที่มีเครื่องมือหรือเทคโนโลยีของกลุ่ม เช่น รถไถ รถแทรกเตอร์ หรือโรงสี จะเปิดให้สมาชิกและชาวบ้านคนอื่นใช้บริการได้ โดยเก็บเงินค่าบริการเพื่อให้กลุ่มมีรายได้เพิ่ม และเพื่อเก็บไว้สำหรับการซ่อมแซม บำรุงรักษา อุปกรณ์หรือเทคโนโลยีนั้น โดยสมาชิกในกลุ่ม/กรรมการบริหารของกลุ่มเป็นผู้กำหนดอัตราค่าใช้บริการ

5.2 การบริหารจัดการการเงินให้สมาชิก พบว่าแต่ละกลุ่มมีข้อกำหนดการจัดการการเงินให้สมาชิกด้วย โดยมีรายละเอียดแตกต่างกัน เช่น บางกลุ่มกำหนดห้ามสมาชิกเป็นหนี้เลย หากมีปัญหาทางการเงินให้ใช้วิธีการยืมกันภายในกลุ่มโดยไม่มีดอกเบี้ย หรือบางกลุ่มมีสวัสดิการให้สมาชิกกู้ยืมจากกลุ่มได้ โดยให้กู้ยืมเป็นปัจจัยการผลิต ซึ่งกลุ่มใช้เงินกลุ่มไปซื้อมาก่อนในราคาส่งแล้วให้สมาชิกยืม และใช้คืนเป็นเงินสด โดยกำหนดกติกาที่ให้สมาชิกจับกลุ่มกันกู้ เพื่อให้แต่ละกลุ่มกระตุ้นหรือติดตามให้สมาชิกในกลุ่มย่อยชำระหนี้



ตรงเวลา บางกลุ่มมีการให้สมาชิกกู้เงินจากสถาบันการเงินภายนอกได้โดยกลุ่มร่วมรับรู้และทำหน้าที่คล้ายผู้ค้า  
ประกัน

## 6. มีกิจกรรมกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ

โดยเฉพาะการให้ความรู้ และการถ่ายทอดเทคโนโลยีทางการเกษตร

### ความท้าทายต่อกลุ่มเกษตรกรในการบริหารจัดการกลุ่ม

1. เกือบทุกกลุ่มที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ แม้จะเป็นกลุ่มที่มีความเข้มแข็ง แต่จะเห็นได้ว่ามีการก่อตั้งและขับเคลื่อนโดยผู้นำ 1 คน ที่มีบทบาทหลัก ความท้าทายใหญ่ คือ อนาคตระยะยาวความเข้มแข็งและยั่งยืนของกลุ่มจะดำเนินไปได้หรือไม่ หากมีเหตุการณ์ที่ทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงตัวผู้นำ
2. ระบบการผลิตในเกษตรกรรมยังยืนยันยังคงอิงกับตลาดที่มีความเฉพาะสูง และตลาดยังไม่กว้างขวางมาก การพัฒนากลุ่มจึงขึ้นกับขนาดตลาดด้วย หากไม่สามารถขยายตลาด หรือสร้างตลาดที่ยอมให้เกษตรกรสามารถสร้างอำนาจต่อรองได้ ความเข้มแข็งของกลุ่มก็อาจชะงัก
3. จากการเก็บข้อมูลจากเกษตรกรที่เป็นสมาชิกแต่ละกลุ่ม ได้ข้อมูลไปในทิศทางเดียวกันว่า พวกเขาต้องใส่ใจอย่างยิ่งในการเป็นเกษตรกรที่ไม่ใช้สารเคมี หรือใช้สารเคมีแบบปลอดภัย เพราะสภาพแวดล้อมโดยรอบต่างยังคงใช้สารเคมี และการทำเกษตรอินทรีย์รวมถึงเกษตรปลอดภัยมีต้นทุน การผลิตสูงกว่าเกษตรเคมี ทำให้ไม่มั่นใจว่าจะทนกับแรงเสียดทานภายนอกกลุ่มได้มากเพียงไร

## บทที่ 4

### อภิปรายผลและข้อเสนอเชิงนโยบาย

จากผลการถอดบทเรียนกลุ่มเกษตรกรทั้ง 4 กลุ่ม จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่าเกือบทุกกลุ่มมีโครงสร้างของการบริหารจัดการกลุ่มสอดคล้องกับทฤษฎีด้านการบริหารจัดการโดยเฉพาะทฤษฎีของกลุคและเออร์วิค ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางตั้งแต่ทศวรรษที่ 1970 เป็นไปได้ว่าหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมกระบวนการสร้างกลุ่มเกษตรกรในประเทศไทย อาจได้รับอิทธิพลจากแนวคิดนี้ ซึ่งแนวคิดการบริหารจัดการกลุ่มของกลุคและเออร์วิคแบ่งปัจจัยในการบริหารเป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก โดยปัจจัยภายใน ได้แก่ คนและการบริหารจัดการกลุ่ม และปัจจัยภายนอก คือ ตลาด ซึ่งทั้ง 4 กลุ่มต่างมีปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่แตกต่างกัน

ในส่วนปัจจัยภายใน จะเห็นได้ว่ามี 3 กลุ่ม คือ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์พืชบ้านวัดพระแก้ว ตำบลแพรภคศรีราชา อำเภอสรรคบุรี จังหวัดชัยนาท กลุ่มวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส่งเสริมเกษตรอินทรีย์ อำเภออุทุมพร และกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทอง อำเภออุทุมพร จังหวัดสุพรรณบุรี มีความคล้ายกัน ผู้นำได้รับการคัดเลือกจากสมาชิก และสมาชิก และมีกระบวนการกลุ่มที่มีโครงสร้างชัดเจน การทำกิจกรรมกลุ่มต่าง ๆ ผ่านกระบวนการลงมติของกลุ่ม ยกเว้นกลุ่มแรกคือกลุ่มบ้านมุ้งฝักเกษตรอินทรีย์บ้านวัดพระแก้ว ที่กระบวนการกลุ่มออกมาจากประธานคนเดียว ซึ่งกลุ่มนี้มีกำเนิดของกลุ่มแตกต่างจากกลุ่มอื่น กล่าวคือเป็นกลุ่มที่เกิดจากสมาชิกแต่ละคนเป็นฝ่ายไปขอคำปรึกษาและแนวทางการทำเกษตรอินทรีย์ในระบบยั่งยืนจากผู้นำ กลุ่มจึงเกิดจากการรวมกลุ่มของสมาชิกที่ศรัทธาและเชื่อมั่นในตัวผู้นำ จึงต้องทำตามแนวทางของผู้นำ ไม่มีกระบวนการของการรับฟังความคิดเห็น แต่ทั้ง 4 กลุ่ม ก็มีความเข้มแข็งของสมาชิกและของกลุ่มไม่แตกต่างกัน

ในส่วนของการปัจจัยความเข้มแข็งในทางเศรษฐกิจหรือเงินทุนของกลุ่ม พบว่าทั้ง 4 กลุ่ม มีความเข้มแข็งต่างกัน แบ่งได้เป็น 2 แนวทางปฏิบัติ

1. มีการเก็บค่าสมาชิกและระบบปันผล (มีการวางระบบไว้ แต่ยังไม่มีการปันผลจริง เนื่องจากสมาชิกต้องการให้กลุ่มเข้มแข็งก่อนค่อยมีการจ่ายปันผลจริง) มี 2 กลุ่ม ที่มีระบบนี้ อีก 2 กลุ่มไม่มีระบบนี้ กลุ่มที่ไม่มีระบบการเก็บค่าสมาชิก มีมุมมองไปในทางเดียวกันคือ มีวัตถุประสงค์ในการรวมกลุ่มว่าต้องการสร้างความเข้มแข็งให้กับตัวเกษตรกร ไม่ใช่สร้างความเข้มแข็งให้กับกลุ่ม มองว่าการที่กลุ่มเกษตรกรเข้มแข็ง มีเงินกองทุนของกลุ่มเป็นจำนวนมาก ไม่ได้เป็นภาพสะท้อนว่าสมาชิกที่เป็นเกษตรกรมีความเข้มแข็ง เพราะกลุ่มและสมาชิกเกษตรกรแต่ละคน เป็นคนละปัจจัยกัน ซึ่งเป็นที่น่าสังเกตว่า กลุ่มที่ไม่เน้นการสร้างกลุ่มก็สามารถทำให้สมาชิกมีความเข้มแข็งได้
2. ไม่มีการเก็บค่าสมาชิก ซึ่งจะสอดคล้องกับสถานะของกลุ่มว่าเป็นการรวมกลุ่มแบบหลวม ๆ ใช้แนวทางการผลิตแบบเดียวกัน มีตลาดร่วมกัน แต่สมาชิกมีความเป็นอิสระ สามารถส่งขายตลาด

อื่นได้ด้วย การจะขับเคลื่อนกลุ่มที่ไม่มีเงินกองกลางของกลุ่มได้ ต้องมีผู้นำที่เข้มแข็งและมีเครือข่ายมาก ซึ่งทั้ง 2 กลุ่ม คือ กลุ่มบ้านมุ้งฝักเกษตรกรอินทรีย์บ้านวัดพระแก้ว และกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกลุ่มส่งเสริมเกษตรกรอินทรีย์ อำเภอบึงสามพัน ต่างมีจุดแข็งในประเด็นนี้ แต่อย่างไรก็ดีไม่มีหลักประกันว่ากลุ่มจะมีความยั่งยืนได้เพียงไร เนื่องจากไม่มีสิ่งที่มีมัดทุกคนไว้รวมกัน

ประเด็นเรื่องโครงสร้างและสถานะของกลุ่ม เป็นอีกประเด็นหนึ่งที่ต้องให้ความสำคัญ จากผลการศึกษาจะเห็นว่ากลุ่มบ้านมุ้งฝักเกษตรกรอินทรีย์บ้านวัดพระแก้ว เป็นกลุ่มเดียวที่ไม่มีการจัดทะเบียนกลุ่ม เพื่อได้รับการรองรับตามกฎหมาย กลุ่มมีขนาดเล็ก คือ มีสมาชิกเพียง 8 คน และประธานมีสิทธิขาดในการชี้แนะและชักนำกลุ่ม ซึ่งหากพิจารณาอีก ๆ แล้วอาจไม่เข้าข่ายคำว่ากลุ่มเกษตรกรตามนิยามทางกฎหมายอาจเป็นเพียงการสร้างร่วมมือกัน แต่จากการดำเนินงานของกลุ่มกลับพบว่าสามารถทำให้สมาชิกทุกคนมีความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจได้ นั่นอาจเป็นเพราะการมีกิจกรรมที่เข้มแข็ง มีตลาดที่รองรับผลผลิตของเกษตรกรได้ แต่อาจไม่ได้เกิดจากการบริหารจัดการกลุ่ม ซึ่งในอนาคต หากเป็นไปได้ ควรมีการศึกษาการรวมตัวของเกษตรกรกลุ่มอื่น ที่ไม่ได้จดทะเบียนกลุ่ม หรือไม่มีสถานะการเป็นกลุ่มทางกฎหมายเพิ่มขึ้น อาจทำให้เห็นรูปแบบที่หลากหลายของสถานะการรวมกลุ่มของเกษตรกรมากขึ้น และอาจทำให้เห็นจุดอ่อนจุดแข็งของการส่งเสริมให้มีการรวมกลุ่มเกษตรกรในลักษณะที่มีสถานะทางกฎหมายได้ชัดเจนยิ่งขึ้น นำสู่การออกแบบรูปแบบการรวมกลุ่ม และการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรได้ชัดเจน ให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืนมากขึ้น

## ข้อเสนอเชิงนโยบาย

### ข้อเสนอต่อหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการเกษตรและกลุ่มเกษตรกรโดยตรง

1. ควรคงบทบาทหน้าที่ในการถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยีต่อไป โดยไม่มีมาตรการบังคับการนำความรู้หรือเทคโนโลยีนั้น ๆ ไปใช้ ควรให้กลุ่มเกษตรกรสามารถตัดสินใจเอง เพราะการถ่ายทอดองค์ความรู้และการสนับสนุนปัจจัยการผลิตต่าง ๆ ควรต้องสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเกษตรกร ซึ่งแต่ละกลุ่มอาจมีความต้องการที่ไม่เหมือนกัน
2. การสนับสนุนการรวมกลุ่มหรือการสร้างกลุ่มเกษตรกรควรเกิดจากความต้องการของเกษตรกร ไม่ควรบังคับหรือเข้าไปจัดตั้งให้มีการรวมกลุ่ม เพียงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือพันธกิจของหน่วยงานรัฐ

## ข้อเสนอต่อกลุ่มเกษตรกร

1. การรวมกลุ่มควรเริ่มจากเกษตรกรที่มีความต้องการหรือมีแนวทางในการทำการเกษตรเหมือนหรือไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้มีแรงขับในการขับเคลื่อนกลุ่มให้ตอบโจทย์ความต้องการส่วนบุคคลของเกษตรกร
2. ควรต้องมีมาตรการสร้างผู้นำรุ่นใหม่ในกลุ่มของตนเอง อาจเริ่มจากการดึงคนรุ่นใหม่เข้ามาเป็นเกษตรกร หรือการจัดทำแผนหรือโครงการสร้างแกนนำเกษตรกร เพื่อไม่ให้เกิดการพัฒนาที่ต้องขาดตอน หรือหยุดชะงักลง
3. ให้ความสำคัญกับการวางแผนการผลิตเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด เพื่อสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจให้กับกลุ่มมากยิ่งขึ้น
4. จัดทำระบบบัญชีอย่างมีประสิทธิภาพและรัดกุม หากเป็นไปได้ควรให้สมาชิกที่มีความรู้หรือประสบการณ์ด้านการทำบัญชีเข้ามารับหน้าที่นี้ จากตัวอย่างของทั้ง 4 กลุ่ม จะเห็นว่ากลุ่มที่มีระบบการบริหารจัดการการเงินและบัญชีที่ดี จะมีศักยภาพในการสร้างความเข้มแข็งของกลุ่มได้อย่างเป็นระบบ
5. สร้างตลาดให้หลากหลาย ไม่ควรฝากอนาคตของกลุ่มไว้กับตลาดใดตลาดหนึ่ง และควรเปิดกว้าง/ส่งเสริมให้สมาชิกสามารถหาตลาดส่วนตัวได้นอกจากตลาดที่ขายผ่านกลุ่ม
6. ควรสร้างเครือข่ายกับเกษตรกรกลุ่มอื่น เพื่อการสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับกลุ่มเกษตรกรด้วยกัน

## อ้างอิง

- ธีรฉัตร เนียมทอง และเพ็ญณี แนนรท. (2561). แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนที่ยั่งยืน กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเลี้ยงปลากระชังแม่น้ำโขง บ้านพร้าวใต้ ตำบลหินโงม อำเภอเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย. *วารสารการบริหารปกครอง*. 2(7), 25.-261.
- ทัศนีย์ พิภน้อย, ฉัตรดาว มากพร้อม และ เขมิกา สงวนพวง. (2564). แนวทางการบริหารจัดการความเข้มแข็งของกลุ่มสมาชิกการเลี้ยงปลา กรณีศึกษาบ้านท่าแห หมู่ที่4 ตำบลหาดท่าเสา อำเภอเมือง จังหวัดชัยนาท. *วารสารเซนต์จอห์น*. 24(34), 224-241.
- จรัญ พรหมอยู่. (2548). *การศึกษาปัญหาสังคม*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์ จำกัด.
- พฤทธิสาณ ชุมพล, ม.ร.ว. (2550). กลุ่มผลประโยชน์และการแจกแจงผลประโยชน์. *เอกสารประกอบการสอนวิชาขบวนการทางการเมืองและสังคม*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาการการปกครอง คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ประภาส ปิ่นตบแต่ง. (2558). กรอบการวิเคราะห์การเมืองกับกลุ่มผลประโยชน์: พัฒนาการ ข้อถกเถียง และสถานภาพการศึกษาวิจัย. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*. 41(2), 1-18.