



คู่มือเกษตรกร

แนวทางการบริหารจัดการ
เพิ่มความเข้มแข็งองค์กรเกษตรกร
ในระบบเกษตรกรรมยั่งยืน

คู่มือ

เกษตรกร

แนวทางการบริหารจัดการเพิ่มความเข้มแข็ง
องค์กรเกษตรกรในระบบเกษตรกรรมยั่งยืน



คู่มือ

เกษตรกร

แนวทางการบริหารจัดการเพิ่มความเข้มแข็ง
องค์กรเกษตรกรในระบบเกษตรกรรมยั่งยืน

พิมพ์ครั้งแรก

มกราคม 2568

ผู้เขียน

เพ็ญญา หงษ์ทอง

บรรณาธิการ

อารีวรรณ คูสันเทียะ

ภาพประกอบ/ออกแบบ

boon_chid@yahoo.com



จัดพิมพ์

มูลนิธิชีวิตไท (Local Act)

129/250 หมู่บ้านเพอร์เฟกเพลส รัตนาธิเบศร์

ถนนไทรมา ต.บางรักน้อย อ.เมืองนนทบุรี

จ.นนทบุรี 11000

โทรศัพท์/โทรสาร 02-048-5465

อีเมล localact@localact.org

ข้อมูลเพิ่มเติม :

www.landactionthai.org

www.facebook.com/LocalAct

สนับสนุนการจัดพิมพ์



สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ

คำนำ

คู่มือแนวทางการบริหารจัดการเพิ่มความเข้มแข็งองค์กรเกษตรกรในระบบเกษตรกรรมยั่งยืนเล่มนี้ เป็นการสังเคราะห์และเรียบเรียงใหม่จากเอกสารโครงการพัฒนาชุดความรู้แนวทางการยกระดับความเข้มแข็งการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรในการผลิตระบบอาหารที่ยั่งยืน ซึ่งมูลนิธิชีวิตไทจัดทำขึ้นในปี 2567 โดยเป็นการศึกษาถอดบทเรียนกลุ่มเกษตรกรในระบบการผลิตอาหารที่ยั่งยืน 4 กลุ่ม ที่ดำเนินการอยู่ในพื้นที่จังหวัดชัยนาทและสุพรรณบุรี อันเป็นพื้นที่ปฏิบัติงานของมูลนิธิชีวิตไท ทั้ง 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มบ้านมุ้งฝักเกษตรอินทรีย์บ้านวัดพระแก้ว อำเภอสรรคบุรี จังหวัดชัยนาท 2) กลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตพันธุ์พืชบ้านวัดพระแก้ว อำเภอสรรคบุรี จังหวัดชัยนาท 3) กลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่งเสริมเกษตรกร่อู่ทอง อำเภออู่ทอง จังหวัดสุพรรณบุรี 4) กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน อำเภออู่ทอง จังหวัดสุพรรณบุรี

ทั้ง 4 กลุ่ม ยังคงอยู่ในกระบวนการพัฒนาตนเองเพื่อให้เข้มแข็งมากขึ้นพึ่งพิงตนเองได้ และมีอำนาจต่อรองที่เพิ่มมากขึ้น แต่บทเรียนการรวมกลุ่มและเติบโตของทั้ง 4 กลุ่ม ที่มีพื้นที่ของตนเองในระบบการผลิตอาหารยั่งยืนของประเทศ ก็เป็นต้นแบบที่ดีให้กับเกษตรกรที่กำลังอยู่ระหว่างรวมกลุ่ม หรือกลุ่มเกษตรกรที่รวมกลุ่มกันแล้ว แต่ยังไม่สามารถขยายหรือพัฒนาตนเองได้อย่างที่คาดหวัง ควรได้ศึกษาและพิจารณานำบางประเด็นบางแนวทางไปประยุกต์ใช้กับการรวมกลุ่มของตนเอง

มูลนิธิชีวิตไท (Local Act)

มกราคม 2568

สารบัญ

หน้า

ส่วนที่ 1 บทเรียนความเข้มแข็งองค์กรเกษตรกร จากกรณีศึกษา 4 แห่ง

7

- กลุ่มบ้านมั่งผักเกษตรอินทรีย์บ้านวัดพระแก้ว 9
- กลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตพันธุ์พืชบ้านวัดพระแก้ว 14
- กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์อำเภออุ้มทอง 21
- กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยังยืน 27

ส่วนที่ 2 ปัจจัยความสำเร็จการบริหารจัดการ

กลุ่มเกษตรกรในการผลิตระบบอาหารที่ยั่งยืน 34

- ปัจจัยด้านคน 37
- ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ 43

ส่วนที่ 1

บทเรียนความเข้มแข็ง
องค์กรเกษตรกร
จากกรณีศึกษา 4 แห่ง



การรวมตัวของเกษตรกรในรูปแบบองค์กรเกษตรกรเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาเกษตรกร โดยเฉพาะกับเกษตรกรรายย่อยที่มีทุนและอำนาจในมือน้อย ไม่สามารถสร้างอำนาจต่อรองทั้งกับระบบตลาดและการต่อรองกับภาครัฐได้ รัฐบาลไทยสร้างความเข้มแข็งให้กับเกษตรกรในรูปแบบของการส่งเสริมการรวมกลุ่มมาอย่างยาวนาน หากนับรูปธรรมแรกน่าจะเกิดขึ้นในปี 2459 เมื่อมีการรวมกลุ่มกันของเกษตรกรในรูปสหกรณ์เกิดขึ้นภายใต้ชื่อ สหกรณ์วัดจันทร์ หลังจากนั้นได้มีการสนับสนุนให้เกิดการรวมกลุ่มในรูปแบบขององค์กรเกษตรกรที่แตกต่างกัน แต่ความเข้มแข็งขององค์กรเกษตรกรโดยเฉพาะในกลุ่มที่ดำเนินการผลิตในรูปแบบการผลิตที่ยั่งยืน ที่เดินสวนทางกับการเกษตรกระแสหลัก ที่เกษตรกรจำเป็นต้องมีความเข้มแข็งเพื่อให้สามารถยืนหยัดในการระบบการผลิตอาหารที่ยั่งยืนได้ แต่ดังที่เห็นกันในปัจจุบันกลุ่มหรือองค์กรเกษตรกรไทยมีจำนวนน้อยที่มีความเข้มแข็งสามารถพัฒนาตนเองจนยืนหยัดได้ เดิบโตเป็นวิสาหกิจชุมชนที่เข้มแข็ง



จากการศึกษาของมูลนิธิชีวิตไทพบว่ากลุ่มเกษตรกรที่เข้มแข็งมักจะเริ่มจากการรวมกลุ่มขนาดเล็ก ของเกษตรกรที่มีความสนใจการผลิตในรูปแบบเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน แล้วค่อยๆ พัฒนาระบบการรวมกลุ่มจนสามารถหยุดยั้งได้ กลุ่มเกษตรกรทั้ง 4 กลุ่มที่มูลนิธิชีวิตไท ทำการศึกษาและถอดบทเรียน ก็เป็นการรวมกลุ่มในลักษณะนี้ ก่อนจะขยับไปพิจารณาถึงแนวทางการบริหารจัดการเพิ่มความเข้มแข็งองค์กรเกษตรกรในระบบเกษตรกรรมยั่งยืน เรามาทำความรู้จักกับกลุ่มเกษตรกรทั้ง 4 กลุ่ม จุดเริ่มต้นของกลุ่มมือเล่มนี่กันก่อน



สหกรณ์วัดจันทร์ สหกรณ์การเกษตรแห่งแรกได้จัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ.2459





กลุ่มบ้านมุ่งผักเกษตรอินทรีย์บ้านวัดพระแก้ว

เป็นการรวมกลุ่มกันอย่างไม่เป็นทางการของเกษตรกรที่ปลูกผักและสมุนไพรอินทรีย์ ในชุมชนวัดพระแก้ว ตำบลแพกศรีราชา อำเภอสรรคบุรี จังหวัดชัยนาท ที่เรียกว่าเป็นการรวมกลุ่มกันอย่างไม่เป็นทางการ เพราะเป็นกลุ่มที่มีการจดทะเบียนเป็นกลุ่มเกษตรกรกับหน่วยงานภาครัฐ เป็นกลุ่มที่ไม่ได้เกิดขึ้นจากความพยายามรวมตัวกัน หากแต่เกิดขึ้นเพราะมีผู้นำที่เป็นต้นแบบในชุมชน แล้วมีเกษตรกรในชุมชนสนใจขอเข้ามาร่วมกลุ่ม ผู้นำกลุ่มคือ **ชนินทร์ ยิ้มศรี** ซึ่งแม้จะเกิดในครอบครัวเกษตรกรแต่ก็ไม่เคยทำการเกษตรเป็นอาชีพเพราะเติบโตและใช้เวลาในเมืองจนวันหนึ่งต้องกลับบ้านเพื่อไปดูแลแม่ที่ป่วย และตัดสินใจทำการเกษตรโดยเริ่มต้นจากการทำนาข้าวเคมีแบบเดียวกับที่พ่อและแม่ทำมาทั้งชีวิต เพียง 3 ปี ก็ได้ข้อสรุปว่านั่นไม่ใช่วิถีของการเกษตรที่ตนเองอยากทำ จึงเปลี่ยนมาทำเกษตรอินทรีย์เต็มรูปแบบ กันพื้นที่ส่วนหนึ่งมาปลูกผักอินทรีย์เพื่อส่งขาย อีกส่วนหนึ่งปลูกข้าวอินทรีย์



เพื่อกิน และยังคงพื้นที่ส่วนหนึ่ง
เพื่อปลูกข้าวเคมีขาย เพราะ
ข้าวยังคงเป็นแหล่งรายได้
หลักที่สำคัญของครอบครัว
ชาวนาอยู่ ประชาชนหลักของ
ชนินทร์คือ ชาวนาต้องไม่
ซื้อข้าวกินเอง ลดรายจ่าย
เพิ่มรายได้ให้มากที่สุด และ
ในการทำเกษตรอินทรีย์สิ่ง
สำคัญคือต้องพัฒนาระบบการผลิต



ให้ได้มาตรฐานการผลิตของการปลูกผักแต่ละ
ประเภท ซึ่งชนินทร์เลือกปลูกผักและสมุนไพร จึงต้องพัฒนาระบบ
ให้ได้เอกสารรับรองมาตรฐานการผลิตของทั้ง 2 ประเภท โดยใน
ระหว่างการลองถูกลองผิด ชนินทร์ปรึกษาและเรียนรู้เทคนิคต่างๆ
ในการปลูกผักอินทรีย์และพืชสมุนไพรจากหน่วยงานและบุคคล
ที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่เกษตรตำบล ไปจนถึงหน่วยงานวิชาการ
ในกรมกองต่างๆ ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

**“ กระทรวงเกษตรมีโครงการและเจ้าหน้าที่ที่พร้อม
จะให้ความรู้ เราต้องชวนเขาหา ”** ชนินทร์กล่าว

นอกจากกระบวนการผลิตแล้วชนินทร์ให้ความสำคัญกับ
ตลาดเพื่อรองรับผลผลิตของตัวเอง ภายหลังศึกษาข้อมูล ชนินทร์
พบว่าตลาดที่ชัดเจนและมีความมั่นคงสม่ำเสมอในการรับซื้อ และ



เกษตรกรไม่เสียเปรียบ คือ ตลาดของผลิตภัณฑ์ที่ได้ตรา Organic Thailand ซึ่งกรมวิชาการเกษตรกำหนดให้ทั้งเกษตรกรผู้ปลูกและบริษัทผู้รับซื้อต้องขึ้นทะเบียน ทำให้ทั้งผู้ผลิตและผู้ซื้อถูกควบคุมด้วยแนวทางปฏิบัติเดียวกัน ภายหลังจากกระบวนการเจรจาและการตรวจสอบผลผลิต ชนินทร์ ได้ตกลงทำธุรกรรมการซื้อขาย ผักกับบริษัท N&P โดยตกลงขายที่ราคาประกันที่เท่ากันตลอดทั้งปี กำหนดโควตาการส่งผักเป็นรายปี การกำหนดราคาประกันเท่ากันตลอดทั้งปี ทำให้เกษตรกรคือตัวชนินทร์ มีโอกาสทั้งได้เปรียบและเสียเปรียบเมื่อเทียบกับราคาตลาด ขณะนั้นๆ ซึ่งชนินทร์มองว่า มันคือกลไกตลาดที่เขายอมรับได้ อย่างน้อยมีตลาดรับซื้อผลผลิตทั้งปี ส่วนพืชสมุนไพรเขาเลือกปลูกฟ้าทลายโจรเป็นหลัก มีตลาดคือโรงพยาบาลสรรคบุรี



ภายในเวลาไม่นานชนินทรีย์กลายเป็นเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จ นอกจากไม่มีหนี้แล้วยังมีเงินเก็บ ชาวบ้านข้างเคียงที่เพิ่งกลับจากการใช้แรงงานในเมืองหลายคนเข้ามาขอความรู้ และคำปรึกษา เพื่อทำการเกษตรในรูปแบบเดียวกับที่เขาทำ คือแบ่งที่ทำกินเป็น 3 ส่วน ส่วนแรกปลูกข้าวอินทรีย์ไว้กินเอง ส่วนที่สองปลูกข้าวเคมีเพื่อขายสร้างรายได้ระยะยาว ส่วนที่สามปลูกผักอินทรีย์และพืชสมุนไพรขายสร้างรายได้ระยะสั้น จนปัจจุบันมีคนเข้ามาขอทำการเกษตรตามแบบชนินทรีย์อีก 7 ครอบครัว ก่อตั้งเป็นกลุ่มบ้านมั่งผักเกษตรอินทรีย์บ้านวัดพระแก้ว โดยไม่มีการจดทะเบียนเป็นองค์กรเกษตรแต่อย่างใด พวกเขาวมกลุ่มกัน ผลิตผลผลิตทางการเกษตรในรูปแบบเดียวกัน มีตลาดเดียวกัน ส่งขายสินค้าในนามกลุ่ม ขณะเดียวกันทุกคนก็สามารถหาตลาดส่วนตัวของตนเองได้ ชนินทรีย์มีกติกากำหนดให้เกษตรกรอื่นที่ประสงค์จะเข้าร่วมกลุ่มกับเขาต้องพิจารณาทำตาม





1. ต้องไม่กู้เงินสถาบันการเงิน เพราะ

การเริ่มกู้เงินเป็นการเปิดตัวเองเข้าสู่วงจรหนี้ หากมีปัญหากการเงินให้หุบยืมกันในกลุ่มโดยไม่คิดดอกเบี้ย ซึ่งส่วนใหญ่ตัวชนินทร์เองเป็นคนให้สมาชิกยืม

2. ต้องปลูกข้าวอินทรีย์

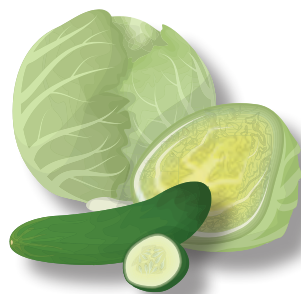
ไว้บริโภคในครอบครัว ห้าม

ซื้อข้าวกิน เพราะพื้นฐานสำคัญของชาวนาคือควรต้องปลูกข้าวกิน เหลือจึงขาย และชาวนาควรต้องกินอาหารที่ปลอดภัย

3. ต้องพัฒนาการปลูกพืชผักของตนเองให้ได้รับการ

รับรองตามมาตรฐาน Organic Thailand และมาตรฐานพืชสมุนไพรของกรมวิชาการเกษตร

การรวมตัวกันของเกษตรกรกลุ่มบ้านมุ้งผัก อาจไม่มีลักษณะของการเป็นกลุ่มเกษตรกรที่ชัดเจน ไม่มีการเก็บเงินค่าสมาชิก ไม่มีทรัพย์สินบัตติที่เป็นกองกลางของกลุ่ม และอาจไม่สามารถสร้างอำนาจต่อรองกับตลาดได้ แต่บทเรียนจากกลุ่มนี้คือการรวมกลุ่มกัน เพื่อต่อยอดความรู้ เพื่อจับมือกันทำการเกษตรอินทรีย์ ทำให้ปริมาณผลผลิตมากขึ้นสามารถส่งขายตลาดได้ง่ายกว่าการผลิตในลักษณะของปัจเจกบุคคล และการดูแลคุณภาพชีวิตของสมาชิกในกลุ่มไม่ใช่แค่การรวมกลุ่มเพื่อผลิตและขายผลผลิต





กลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตพันธุ์พืชบ้านวัดพระแก้ว

เป็นกลุ่มเกษตรกรที่อยู่ในพื้นที่เดียวกันกลุ่มบ้านม่วงผักเกษตรอินทรีย์ของชนินทร์ แต่กลุ่มนี้มีการจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชนกับกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และเป็นกลุ่มที่มีโครงสร้างการบริหารกลุ่มชัดเจน มีสมาชิก 36 คน ผลผลิตหลักคือข้าวและผักอินทรีย์ ส่งขายให้กับลูกค้าทั้งระดับบริษัทใหญ่และลูกค้าในท้องถิ่น เป็นกลุ่มที่เติบโตอย่างเข้มแข็ง ให้ความสำคัญกับการต่อยอดความรู้ให้กับสมาชิก มีปรัชญาหลักของกลุ่มคือสมาชิกต้องลดรายจ่ายและเพิ่มรายได้ให้มากที่สุด เป็นกลุ่มที่ได้รับการสนับสนุนอย่างดีจากภาคเอกชนอย่างบริษัทสยามคูโบต้าคอร์ปอเรชั่น จำกัด ปัจจุบันมีสินทรัพย์ในนามกลุ่มมีมูลค่ารวมกว่า 2 ล้านบาท และมีตลาดส่งผลผลิตที่ชัดเจน และมีแนวโน้มที่จะขยายตัวเพิ่มขึ้น

ประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตพันธุ์พืชบ้านวัดพระแก้วคือ บุญฤทธิ์ หอมจันทร์ เกษตรกรวัยกลางคนที่ไปใช้ชีวิตเป็นแรงงานในเมืองใหญ่ก่อนจะกลับบ้านเพื่อทำกินบนที่ดินของครอบครัว



วิสาหกิจชุมชนผลิตพันธุ์พืชบ้านวัดพระแก้วมีประสบการณ์การทำกิจกรรมกลุ่มมาก่อน โดยก่อนหน้านี้ชาวบ้านรวมตัวกันในนามศูนย์ข้าวชุมชนบ้านวัดพระแก้วเพื่อผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวเปลือกส่งขายให้กับกรมการข้าว โดยมีกรมการข้าวและกรมส่งเสริมสหกรณ์เป็นพี่เลี้ยงดูแลกลุ่ม เมื่อมีการมาตั้งกลุ่มใหม่เป็นวิสาหกิจชุมชนการบริหารจัดการจึงไม่ยาก ปัญหาที่ศูนย์ข้าวชุมชนบ้านวัดพระแก้วประสบอยู่คือการมีปัญหาข้าวติด ซึ่งเป็นวัชพืชข้าวทำให้การผลิตไม่ได้ผล และกลุ่มก็ประกอบไปด้วยผู้สูงอายุเป็นส่วนใหญ่ ไม่สามารถแก้ปัญหาให้กับกลุ่มและตัวเกษตรกรได้ เมื่อบุญฤทธิ์กลับมาบ้านเกิดประมาณ 2558 จึงได้

รับการแต่งตั้งให้เห็นประธานศูนย์ข้าวชุมชน เป็นผู้นำรุ่นที่ 2 และเมื่อตั้งวิสาหกิจชุมชนก็รับหน้าที่เป็นประธานวิสาหกิจชุมชนอีกกลุ่มหนึ่งด้วย สมาชิกของกลุ่มเกษตรกรทั้ง 2 กลุ่มซ้อนทับกัน แต่วิสาหกิจจะมีสมาชิกมากกว่า จากกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่กลับไปใช้ชีวิตในหมู่บ้าน



บุญฤทธิ์ ถือเป็นเกษตรกรรุ่นใหม่ ที่ต้องการประสบความสำเร็จในการทำการเกษตร และมีวิสัยทัศน์ สามารถวิเคราะห์ปัญหาหรือความท้าทายหลักที่เกษตรกรต้องประสบอยู่ คือการขาดความรู้ โดยเฉพาะการผันตัวเอง หรือการขยายจากการเป็นชาวนา



มาสู่การเป็นเกษตรกรปลูกผัก ซึ่งต้องการชุดความรู้ ประสบการณ์ และทักษะที่แตกต่างกัน จึงให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ต่อยอดความรู้ และให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำการผลิต

สเปค ผัก ของทางกลุ่ม ผัก น้ำพระแก้ว



โหระพาพันธุ์ใบใหญ่
ความยาว 30 cm



ผักชีใบเลื่อย



ผักชีไทย



มะเขือเจ้าพระยา

ต้นหอม 1 ม้วน



พริกแก้ว

บุญฤทธิ์เลือกที่จะให้กลุ่มปลูกผักสวนครัวที่สมาชิกกินในชีวิตประจำวัน เพื่อให้สมาชิกได้กินผลผลิตตัวเองด้วย ลดความต้องการซื้ออาหารจากภายนอก ตัวอย่างผักที่ปลูกได้แก่ ผักชี ต้นหอม ผักชีใบเลื่อย โหระพา กะเพรา มะเขือ พริก การควบคุมคุณภาพ ใช้ระบบการรับรองพีชอินทรีย์แบบมีส่วนร่วม (Participatory



guarantee System : PGS) และต้องได้มาตรฐาน GMP ผลผลิต
ส่งป้อนตลาดทั้งระดับตลาดบนคือส่งขายให้กับบริษัทที่รับซื้อผัก
เพื่อไปบรรจุใหม่ ส่งออกไปทวีปยุโรป ซึ่งต้องการผลผลิตที่ได้
มาตรฐานตลาดยุโรป และตลาดในท้องถิ่นคือร้านลาบเปิดในจังหวัด
ชัยนาทซึ่งต้องการผักอินทรีย์ โดยไม่ได้กำหนดมาตรฐานสูงเท่า
มาตรฐานส่งออก ทำให้ผลผลิตที่ไม่ได้มาตรฐานตลาดยุโรปสามารถ
ถูกส่งไปขายยังตลาดในท้องถิ่นได้ นอกจากนี้เร็ว ๆ นี้ กลุ่มยังจะ
ได้นำเสนอพีชผักอินทรีย์ให้กับผู้บริโภคชาวเมืองชัยนาททั่วไป
ผ่านทางร้านแมคโคร ทำให้สามารถป้อนผักอินทรีย์สู่ตลาดผู้บริโภค
ได้มากและกว้างขวางขึ้น



ตรงนี้จะเราจะเห็นยุทธศาสตร์ในการวางแผนการผลิตและการตลาดของกลุ่มอย่างชัดเจน เลือกปลูกผักที่ชุมชนกิน เพื่อลดการซื้อผักบริโภค การหาตลาดมี 2 ระดับ คือระดับบน บริษัทใหญ่รับผลิตไปส่งออกต่างประเทศอีกทอดหนึ่ง สำหรับผลผลิตคุณภาพสูง ใต้ราคาดี กับตลาดในชุมชนที่ไม่ได้เคร่งครัดเรื่องคุณภาพทางกายภาพของผลผลิต ทำให้มีตลาดรองรับผลผลิตทั้งคุณภาพสูงและคุณภาพรองลงมา และยังหาตลาดในท้องถิ่นเพิ่มเพื่อขยายแบรนด์สินค้าของตนเอง

ในเรื่องของการบริหารจัดการกลุ่ม พบว่ากลุ่มให้ความสำคัญกับการทำกิจกรรมร่วมกันภายในกลุ่ม โดยมองว่าเป็นการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาศักยภาพการผลิตของเกษตรกรแต่ละคนและของกลุ่มไปพร้อมกัน กติกาสำคัญของกลุ่มคือ เมื่อมีการประชุมหรือการทำกิจกรรมกลุ่มสมาชิกทุกคนต้องเข้าร่วมโดยพร้อมเพรียงกัน และกำหนดให้มีการประชุมสมาชิกปีละ 2 ครั้ง เพื่อติดตามข่าวสารและแลกเปลี่ยนความเห็น ซึ่งกันและกัน สมาชิกต้องเข้าประชุมทุกครั้งเพื่อฟังการรายงานบัญชีการเงินของกลุ่ม และอัปเดตข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของกลุ่ม และมีการประชุมคณะกรรมการบริหารเดือนละ 1 ครั้ง โดยกำหนดว่าคณะกรรมการบริหารจะขาดประชุมได้ปีละไม่เกิน 3 ครั้ง หากขาดเกิน 3 ครั้ง จะหมดสิทธิขายสินค้าผลผลิตให้กับกลุ่ม





กลุ่มเปิดรับสมาชิกใหม่ทุกปี โดยพยายามกระตุ้นให้มีคนรุ่นใหม่ของชุมชนเข้ามาเป็นเกษตรกรและมาเป็นสมาชิกมากขึ้น ทั้งนี้พบว่าในแต่ละปีมีคนรุ่นใหม่กลับจากการใช้ชีวิตในเมืองใหญ่ไปที่ชุมชนบ้านวัดพระแก้ว เพื่อทำการเกษตรและให้ความสำคัญกับการเข้าร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่ม ทำให้กลุ่มมีสมาชิกเป็นคนรุ่นใหม่มีความรู้ หลายนคน ซึ่งคนกลุ่มนี้สามารถนำความรู้ที่ได้รับจากระบบการศึกษาเข้ามาช่วยขับเคลื่อนกลุ่มได้ เช่น การดูแลระบบบัญชีสมาชิก ระบบการบริหารจัดการการเงิน เป็นต้น

ในแต่ละปีกลุ่มจะมีสมาชิกเพิ่มขึ้นทุกปี โดยก่อนที่จะเข้ามาเป็นสมาชิกตัวจริง ที่ต้องมีการจ่ายค่าแรกเข้าและการซื้อหุ้นตามกติกาของกลุ่มได้ต้องผ่านการ “ทดลอง” เป็นสมาชิกก่อน 3 ปี เพื่อให้เข้าใจกระบวนการกลุ่ม และเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถยอมรับและ



ปฏิบัติตามกฎกติกาของกลุ่มได้ โดยเฉพาะการร่วมกิจกรรม อบรมเรียนรู้ ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ซึ่งกลุ่มได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐและองค์กรเอกชนในการจัดอบรมให้ตลอดทั้งปี ละหลาย ๆ ครั้ง วิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์พืชบ้านวัดพระแก้ว จึงเป็นองค์กรเกษตรกรที่มีศักยภาพและแนวโน้มที่จะเติบโตต่อไปอย่างเข้มแข็งและยั่งยืน



กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์อำเภออุ้มทอง

วิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์อำเภออุ้มทอง คือกลุ่มเกษตรกรอินทรีย์ในเขตอำเภออุ้มทอง จังหวัดสุพรรณบุรีที่รวมกลุ่มกันมาตั้งแต่ พ.ศ. 2547 เพื่อฟื้นฟูอาชีพเกษตรกรและชวนกันลด ละ เลิกนาเคมีอย่างเด็ดขาดเมื่อ พ.ศ.2549 นับเป็นหนึ่งในกลุ่มเกษตรกรอินทรีย์กลุ่มแรกๆ ของไทย ในช่วงแรกเป็นการรวมกลุ่มกันอย่างหลวมๆ ไม่เป็นทางการ ก่อนจะมาตั้งกลุ่มอย่างเป็นทางการและใช้ชื่อว่า วิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์อำเภออุ้มทอง ในปี 2560 มีกนกพร ดิษฐกระจินทร์ เป็นประธานกลุ่ม ปัจจุบันมีสมาชิกประมาณ 20 คน วัตถุประสงค์หลักสำคัญของการรวมกลุ่มคือการหาตลาด

เพื่อสนับสนุนการทำเกษตรอินทรีย์ให้เกษตรกรอินทรีย์สามารถอยู่รอดได้อย่างเข้มแข็งและยั่งยืนท่ามกลางวงล้อมของเกษตรเคมี และเพื่อสร้างสังคมให้เกษตรกรอินทรีย์ในชุมชนได้พูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์และให้กำลังใจซึ่งกันและกัน



ข้าวหอมมะลิและข้าวหอมนิล

สมาชิกของกลุ่มผลิตข้าวหอมมะลิและข้าวหอมนิล และผักอินทรีย์เป็นหลัก เป็นการปลูกในระบบการรับรองแบบมีส่วนร่วม (Participatory Guarantee System: PGS) โดยใช้ทั้งเกษตรกรในกลุ่มรับรองกันและกัน และการให้ตลาดคือผู้บริโภคเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจแปลงและรับรองผลผลิต โดยส่งผลผลิตขายให้กับผู้บริโภคในเมืองเป็นหลัก ผลผลิตจะส่งขายในนามกลุ่ม โดยมี



ประชาชนกลุ่มเป็นผู้รับผิดชอบหาตลาด เมื่อได้ตลาดก็กำหนดโควตา
การปลูกของสมาชิกแต่ละคน



การรับซื้อผลผลิตจากสมาชิก กลุ่มจะมีราคาประกันให้สมาชิก
ในราคาที่ยังตลาด เช่น ผักใบ กลุ่มจะรับซื้อราคากิโลกรัมละ 40 บาท
ตลอดทั้งปี หลังจากนั้นกลุ่มจะมีการจ้างคนแพ็กผักตามที่ลูกค้าหรือ
ตลาดต้องการ ซึ่งแรงงานที่รับจ้างแพ็กผักจะเป็นแรงงานในชุมชน
เพื่อกระจายรายได้ บางครั้งก็อาจเป็นแรงงานที่เป็นลูกหลานหรือ
สมาชิกในครอบครัวของเกษตรกรสมาชิกของกลุ่มเอง หลังจากนั้น
ผักจะถูกส่งขายให้กับลูกค้าในราคาเมื่อหักค่าผลผลิตที่ซื้อโดยตรง
กับเกษตรกร ค่าแพ็กและค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกิดขึ้นแล้ว และมีกำไรเพิ่ม
ซึ่งกำไรหรือเงินส่วนต่างที่เกิดขึ้น จะเป็นเงินของกลุ่ม ที่จะถูกนำไป
ใช้เพื่อประโยชน์ของกลุ่มต่อไป





ตลาดนัดลาดพร้าว



ขายให้ลูกค้าประจำ มีทั้งตลาดนัด เช่น ตลาดนัดสวนรถไฟ จตุจักร ตลาดนัด สีเขียวย่านลาดพร้าว



นอกจากการผลิตพืชผักสดแล้ว กลุ่มยังผลิตอาหารแปรรูป จากวัตถุดิบอินทรีย์ของตนเองด้วย เช่น โจ๊กกึ่งสำเร็จรูป ขนมจีนแห้ง โดยใช้เครื่องมือที่กลุ่มร่วมกันซื้อมา ผลผลิตส่งขายให้ลูกค้าประจำ ซึ่งมีทั้งตลาดนัด เช่น ตลาดนัดสวนรถไฟ จตุจักร ซึ่งกลุ่มจะมาร่วมออกร้านทุกวันอาทิตย์แล้วยังมีตลาดนัดสีเขียวย่านลาดพร้าว อีกทั้งยังผลิตผลผลิตส่งให้กับลูกค้าในเมืองโดยตรงในลักษณะการผูกปิ่นโตผักอินทรีย์ กลุ่มยังมีบทบาทในการส่งเสริมการผลิตอาหารยั่งยืนด้วยการร่วมกิจกรรมออกร้านเป็นครั้งคราวกับหน่วยงานต่างๆ เช่น กระทรวงพาณิชย์

การบริหารจัดการกลุ่มเน้นให้ความสำคัญกับการเติบโตอย่างเข้มแข็งของสมาชิกเกษตรกรมากกว่าการสร้างความเข้มแข็งให้กับกลุ่ม จึงไม่มีการเก็บค่าสมาชิก ค่าหุ้น แต่กลุ่มมีสินทรัพย์ที่เป็นกองกลางของกลุ่มคือเครื่องจักรต่างๆ เช่น เครื่องทำขนมจีนที่ได้รับเป็นค่าตอบแทนในนามกลุ่มจากการเชิญตัวแทนกลุ่มไปบรรยายหรือเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ เมื่อสมาชิกหรือบุคคลภายนอกเข้ามาใช้บริการเครื่องจักรจะมีการเก็บค่าบริการ ซึ่งเงินจะเก็บในลักษณะ



กระปุกออมสินไม่ได้นำเข้าบัญชีธนาคาร แต่มีการทำระบบบัญชีรายรับรายจ่าย เงินในส่วนนี้จะถูกนำไปใช้ในกิจกรรมของกลุ่ม เช่น การเดินทางเข้าร่วมกิจกรรมกับภาครัฐ และใช้เป็นค่าดูแลบำรุงเครื่องจักรส่วนกลาง รวมถึงเป็นเงินสมาชิกกู้ยืมในอัตราดอกเบี้ยต่ำกว่าท้องตลาด

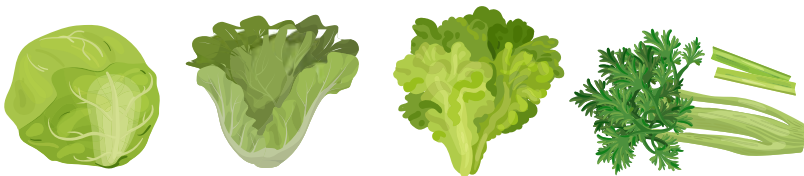
ปัจจัยความเข้มแข็งของกลุ่มเกิดจากตัวผู้นำ ซึ่งเป็นผู้มีเครือข่ายกว้างขวาง สามารถหาตลาดให้กลุ่มได้ต่อเนื่อง มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาโครงการหรือกิจกรรมใหม่ๆ เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของเกษตรกรสมาชิกกลุ่ม และตั้งโครงการสนับสนุนจากภายนอกเข้าสู่กลุ่ม โดยกลุ่มมีจุดยืนชัดเจนในการรับความช่วยเหลือหรือการสนับสนุนจากภายนอกที่นำโครงการเข้าไปให้ว่า ต้องเป็นโครงการที่ทำให้สมาชิกยืนอยู่บนฐานของการพึ่งตนเองได้ ใช้วัสดุ หรือวัตถุดิบในชุมชนเป็นหลัก ไม่เน้นการนำเข้าจากภายนอก หรือไม่ใช่โครงการที่ต้องเริ่มต้นด้วยการกู้ยืมเงินมาลงทุน





กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน

เป็นกลุ่มเกษตรกรอินทรีย์ในเขตอำเภออุ้มทอง จังหวัดสุพรรณบุรี เช่นเดียวกับวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์อำเภออุ้มทอง แต่กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืนผลิตผักเพื่อส่งให้กับร้านเลมอนฟาร์มเป็นหลัก ผลผลิตของกลุ่มมีทั้งข้าวและผักอินทรีย์ ส่วนใหญ่เป็นผักใบ ได้แก่ คะน้า กวางตุ้ง ขึ้นฉ่าย ผักชีหอมแดง โหระพา สมาชิกของกลุ่มส่วนใหญ่เป็นเกษตรกรรายย่อย มีที่ดินทำกินไม่กี่ไร่ เกษตรกรที่มีบทบาทในการผลิตผลผลิตกับกลุ่มที่มีพื้นที่น้อยสุดมีเพียง 1 งาน ทำอาชีพเกษตรเป็นอาชีพเสริม แต่สามารถผลิตผักส่งเข้ากลุ่มได้ต่อเนื่องสร้างรายได้ให้ครอบครัวได้





ประธานกลุ่มคือ ปัญญา ไคร่ครวญ เกษตรกรที่มีประสบการณ์ทั้งการทำเกษตร และการเป็นสมาชิกกลุ่ม องค์กรเกษตรต่างๆ ที่จัดตั้งตามคำแนะนำของภาครัฐ ประสบการณ์ที่ผ่านมาทำให้สามารถมองเห็นจุดอ่อน จุดแข็ง นำมาพัฒนา กลุ่มตนเองได้เป็นอย่างดี

ปัจจุบันกลุ่มมีสมาชิกประมาณ 100 คน ทั้งที่เป็นเกษตรกรและไม่ใช่เกษตรกร หากนับเฉพาะสมาชิกที่เป็นเกษตรกรอินทรีย์ และมีบทบาทในการขับเคลื่อนกลุ่มในปัจจุบันจะมีประมาณ 20 คน สมาชิกคนอื่นๆ เข้ามาเป็นสมาชิกเพื่อให้การสนับสนุนกลุ่มด้วยวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน แต่ส่วนใหญ่เข้ามาในฐานะผู้บริโภคที่ต้องการสนับสนุนกลุ่มเกษตรกรอินทรีย์ เพื่อร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างระบบอาหารปลอดภัยให้กับประเทศ และเพื่อหาอาหารที่ปลอดภัยให้กับตนเองและครอบครัว



แฟ้มสมาชิกกลุ่ม





ระบบการผลิต เกษตรกรในกลุ่มต้องช่วยกันผลิตผักเพื่อส่งขายให้กับเลมอนฟาร์มทุกวันศุกร์ โดยควรต้องมียอดรวมในแต่ละรอบไม่ต่ำกว่า 100 กิโลกรัม (รวมผักทุกอย่าง) แต่หากเป็นข้าวต้องส่งให้กับเลมอนฟาร์มให้ได้อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง ผลผลิตผักที่ส่งให้เลมอนฟาร์ม เช่น ใบคะน้า กวางตุ้ง ผักบุ้ง ขึ้นฉ่าย ผักชี หอมแดง โหระพา มีการควบคุมคุณภาพผลผลิตโดยมีการตั้งทีมตรวจสอบ





เพื่อออกตรวจแปลงของสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ เพื่อรักษาคุณภาพมาตรฐานของการเป็นเกษตรกรอินทรีย์แบบ PGS หลายครั้งที่มีผู้แทนของเลมอนฟาร์มเข้าร่วมตรวจแปลงด้วย มีการสร้างระบบเพื่อให้สมาชิกกลุ่มเติบโตเข้มแข็งไปด้วยกัน



เมื่อถึงกำหนดส่งผักคือทุกวันศุกร์เกษตรกรจะขนผลผลิตของตนเองมานั่งบรรจุถุงร่วมกันที่ทำการของกลุ่ม คือบ้านลุงปัญญา ประธานกลุ่ม โดยจะใส่ถุงและสติ๊กเกอร์ที่เป็นตราสัญลักษณ์ของกลุ่ม ซึ่งเมื่อขายผลผลิตได้รับเงินมาสมาชิกต้องจ่ายค่าแพ็กประกอบด้วยค่าถุงและสติ๊กเกอร์ตามจำนวนที่ใช้จริง ในการส่งผักแต่ละครั้งจะมีการลงทะเบียนว่าคนใดส่งผักครั้งใด เป็นจำนวนเท่าใด เพื่อให้สามารถจัดสรรเงินค่าผักได้ถูกต้องตามจำนวนผลผลิตที่มีการส่งจริง นอกจากนี้สมาชิกที่ส่งผักขายในแต่ละรอบ



ต้องร่วมกันจ่ายค่าขนส่ง ซึ่งเป็นการเหมารถเข้าไปที่กรุงเทพฯ ในราคาประมาณ 4,000 บาท ต่อการขนส่ง 1 ครั้ง ซึ่งจะสามารถส่งผักได้ไม่ต่ำกว่า 100 กก. ทางกลุ่มจึงนำศักยภาพในการขนส่งของการส่งผักให้เลมอนฟาร์มในแต่ละครั้ง ว่าเมื่อรวมผลผลิตทุกอย่างของเกษตรกรสมาชิกทุกคนรวมกันควรต้องได้ไม่ต่ำกว่า 100 กก. เพื่อให้คุ้มค่าขนส่ง หากรอบใดสามารถรวบรวมผลผลิตได้ถึง 200 กก. ก็จะทำให้เกษตรกรมีรายได้เพิ่มขึ้น



ระบบการบริหารจัดการกลุ่ม สมาชิกในส่วนที่เป็นเกษตรกรอินทรีย์ มีบทบาทร่วมผลิตสินค้าในนามกลุ่มจะมีการประชุมกันเดือนละ 1 ครั้ง ณ ที่ทำการกลุ่ม ซึ่งเป็นบ้านของผู้นำ (ประธานกลุ่ม) โดยกำหนดให้ใน 1 ปี สมาชิกสามารถขาดประชุมได้ไม่เกิน 3 ครั้ง



ผู้ที่ขาดเกิน 3 ครั้ง จะถูกตัดสิทธิไม่ให้ส่งผักขายกับกลุ่ม ที่ผ่าน
มา ยังไม่เคยมีสมาชิกคนใดขาดประชุมเกิน 3 ครั้ง สมาชิกทุกคน
ที่เป็นเกษตรกรจะมีแฟ้มประจำตัว ประกอบด้วยข้อมูลส่วนบุคคล
และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการผลิต ต้นทุนการทำนา จำนวนหนี้ ผลผลิต
ที่ผลิตได้ เป็นต้น



กลุ่มมีการเก็บค่าสมาชิกแรกเข้าคนละ 20 บาท และกำหนด
ให้สมาชิกทุกคนต้องถือหุ้นของกลุ่มในจำนวนต่ำสุด 1 หุ้น (100
บาท) สูงสุด 500 หุ้น (50,000 บาท) เงินค่าหุ้นจะถูกนำเข้าบัญชี
ธนาคาร โดยกำหนดให้การเบิกต้องลงนามโดยกรรมการ 3 คน
ปัจจุบันบัญชีธนาคารค่าหุ้นมียอดเงินประมาณแสนกว่าบาท มี
ระบบการทำบัญชีที่รอบคอบรัดกุม การจัดการการเงินมีการลงบัญชี
ทุกครั้ง โดยมีอดีตข้าราชการครู ที่เกษียณอายุราชการแล้ว และมา
ทำอาชีพเกษตรกรอินทรีย์ ทำหน้าที่เป็นเหรัญญิกและฝ่ายบัญชี



ส่วนที่ 2

ปัจจัยความสำเร็จการบริหาร จัดการกลุ่มเกษตรกรในการผลิต ระบบอาหารที่ยั่งยืน

จะเห็นได้ว่าในจำนวนทั้ง 4 กลุ่ม มีกลุ่มบ้านมั่งฝักเกษตรกรอินทรีย์บ้านวัดพระแก้วกลุ่มเดียวที่ไม่ได้จดทะเบียนกลุ่มอย่างเป็นทางการกับหน่วยงานรัฐ ส่วนอีก 3 กลุ่มที่เหลือจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชน กับกรมส่งเสริมการเกษตร ไม่ว่าจะจดทะเบียนหรือไม่จดทะเบียนการรวมกลุ่ม กลุ่มเกษตรกรต้นแบบทั้ง 4 กลุ่ม ต่างมีโครงสร้างของคณะกรรมการดำเนินงานกลุ่ม และต่างก็เป็นกลุ่มที่สมาชิกมีความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ อาจไม่ถึงขั้นไม่มีหนี้สินเลย แต่ก็อยู่ในระดับสามารถบริหารจัดการหนี้สินของตนเองได้





ทั้ง 4 กลุ่ม มีจุดร่วมคือเกิดขึ้นจากความต้องการรวมกลุ่มของตัวเกษตรกรเองที่ต้องการสร้างความเข้มแข็งทางการเงินให้เกิดขึ้นกับสมาชิกในกลุ่ม แก้ปัญหาหนี้สินของตนเองและครอบครัว กำเนิดของกลุ่มบ้านมั่งผักเกษตรอินทรีย์บ้านวัดพระแก้ว จังหวัดชัยนาท มีความต่างจากอีก 3 กลุ่มเล็กน้อยคือ กลุ่มไม่ได้เกิดจากการรวมตัวกันในครั้งเดียว หากแต่เกิดจากการมีผู้ทำการเกษตรแบบใหม่แล้วประสบความสำเร็จ ชาวบ้านในหมู่บ้านเดียวกัน รวมทั้งต่างหมู่บ้านมองเห็นความสำเร็จนั้นจึงเข้ามาขอคำปรึกษาและปฏิบัติตามแนวทางนั้น เมื่อมีผู้ขอเข้ามาทำตามแนวทางเพิ่มมากขึ้น กลุ่มจึงเกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ และผู้ที่เป็นต้นแบบคนแรกก็ได้รับการยกย่องและยอมรับให้เป็นหัวหน้ากลุ่ม ส่วนอีก 3 กลุ่ม เกิดจากการที่เกษตรกรในชุมชนเดียวกันหรือชุมชนใกล้เคียงที่มีแนวคิด



เดียวกันคือต้องการหาแนวทางใหม่ๆ ในการทำการเกษตรมา
พูดคุย รวมตัวกัน แล้วยกย่องให้ผู้ที่กลุ่มคิดว่าจะสามารถนำกลุ่ม
ได้ขึ้นมาเป็นผู้นำกลุ่ม

การเกิดขึ้นของกลุ่มที่มีจุดเริ่มต้นจากความต้องการของ
เกษตรกรเอง ทำให้กลุ่มสามารถดำเนินการได้อย่างยาวนาน มี
กำลังกายกำลังใจในการขับเคลื่อนกลุ่มให้ก้าวข้ามอุปสรรคและ
ความท้าทายต่างๆ ได้



ความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมกลุ่มจะนำสู่ความเข้มแข็งของกลุ่มและของสมาชิกในกลุ่มของทั้ง 4 กลุ่มนั้น มีองค์ประกอบจากปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการ คือ ปัจจัยด้านคน และปัจจัยด้านการบริหารจัดการ



ปัจจัยด้านคน

แบ่งเป็นผู้นำกับสมาชิกกลุ่ม ดังนี้

1. ผู้นำกลุ่มเข้มแข็ง มีศักยภาพด้านการบริหารจัดการกลุ่ม และเรียกศรัทธาจากสมาชิกในกลุ่มได้

จากการถอดบทเรียนของทั้ง 4 กลุ่ม ทำให้พบว่าคุณสมบัติของผู้นำกลุ่มเป็นคุณสมบัติที่สำคัญมากของการสร้างกลุ่มเกษตรกรให้มีความเข้มแข็ง เป็นที่น่าสังเกตว่าผู้นำกลุ่มทั้ง



4 กลุ่ม แม้จะเกิดในครอบครัวเกษตรกร แต่ไม่ใช่คนที่ทำการเกษตรมาอย่างต่อเนื่อง ทุกคนล้วนเคยออกจากชุมชนไปทำงานในเมืองใหญ่ รวมทั้งกรุงเทพมหานคร แล้วค่อยตัดสินใจกลับบ้านเพื่อทำกินบนที่ดินของครอบครัว โดยผู้นำของ 3 กลุ่ม มีอายุอยู่ในช่วงวัยกลางคนระหว่าง 40-50 ปี มี 1 กลุ่มคือวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั้งยืน จังหวัดสุพรรณบุรีที่ผู้นำเป็นคนรุ่นเก๋าอายุมากกว่า 70 ปี ทั้ง 4 คน มีความเห็นไปในทางเดียวกันว่าการทำเกษตรกระแสหลักที่เกษตรกรส่วนใหญ่ของประเทศทำคือ การปลูกพืชเชิงเดี่ยว ซึ่งในกรณีของทั้ง 4 กลุ่ม ซึ่งอยู่ในที่ราบลุ่มภาคกลางคือการทำนาข้าวอย่างเดียว ใช้สารเคมีจำนวนมาก



เน้นการลงทุน (ที่ส่วนใหญ่ต้องกู้มา) โดยหวังว่าจะเพิ่มผลผลิต
ได้นั้นไม่สามารถทำให้ประสบความสำเร็จ จึงพยายามแสวงหาวิธี
ทำการเกษตรแบบใหม่ มีทั้งกลุ่มที่ทำเกษตรอินทรีย์ กลุ่มที่
ทำเกษตรปลอดภัย (GAP) การทำเกษตรตามมาตรฐาน Good
Manufactural Practice – GMP) และอื่น ๆ

คุณสมบัติร่วมที่ผู้นำทั้ง 4 กลุ่มมี คือ

1. มีความมุ่งมั่นประสบความสำเร็จบนเส้นทางเกษตรกร
ลงมือทำเป็นตัวอย่างให้กับสมาชิก



2.แสวงหาความรู้ใหม่ๆ กลับปฏิเสหวิธิการเกษตรแบบเดิมที่
คนรุ่นพ่อ รุ่นแม่ หรือรุ่นเดียวกันทำไว้ หรือกำลังทำ



3.เรียนรู้และทำความเข้าใจระบบตลาด เพื่อเล่นกับระบบ
ตลาดให้เป็น



4.กล้าตัดสินใจ และรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง



5.เสียสละ





2. สมาชิกในกลุ่มที่มุ่งมั่นประสบความสำเร็จในการทำอาชีพเกษตรกร และพร้อมเดินตามผู้นำ

สมาชิกของทั้ง 4 กลุ่ม มีทั้งผู้ที่เป็นเกษตรกรมาทั้งชีวิต และผู้ที่กลับจากการทำงานในเมืองและไม่เคยทำการเกษตรมาก่อน แต่ทุกคนต่างมีความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จในอาชีพเกษตรกร มีความอดทน เข้มแข็งทั้งทางกายและใจ พร้อมเดินตามผู้นำ และเคารพกติกากลุ่ม เสียสละมีความเข้าใจในกระบวนการกลุ่มว่าเป็นการขับเคลื่อนเพื่อทุกคน ไม่ใช่ตัวเองหรือครอบครัวตนเองเท่านั้น

ทุกกลุ่มมีสมาชิกที่เป็นคนรุ่นใหม่ พร้อมและกล้าที่จะทดลองรูปแบบการเกษตรใหม่ๆ หลายกลุ่มมีสมาชิกที่มีความรู้ทำให้สามารถทำงานบริหารจัดการกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ





ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ

1. มีกระบวนการกลุ่มที่เข้มแข็ง รับฟังรัฐและหน่วยงานภายนอกแต่อาจไม่เชื่อหรือปฏิบัติตามทุกอย่าง

กลุ่มเกษตรกรทั้ง 4 กลุ่ม มีแนวคิดพื้นฐานในการดำเนินงานที่คล้ายกันคือ รับฟังคำแนะนำต่างๆ จากภาครัฐ โดยเฉพาะหน่วยงานในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และหน่วยงานด้านวิชาการอื่นๆ แต่เมื่อถึงเวลาต้องตัดสินใจว่าจะเข้าร่วมโครงการ หรือจะรับเอาความรู้ หรือเทคโนโลยีที่ได้รับการถ่ายทอดไปปฏิบัติจริง จะใช้กระบวนการกลุ่มในการตัดสินใจ โดยกระบวนการกลุ่มของทั้ง 4 กลุ่ม เป็นไปในแนวทางเดียวกัน คือการเรียกประชุม



กรรมการกลุ่ม หรือบางครั้งอาจเรียกประชุมสมาชิกกลุ่มทั้งหมด กรณีที่กลุ่มไม่ใหญ่มาก เช่น กลุ่มบ้านมุ้งผักเกษตรอินทรีย์บ้าน วัดพระแก้วซึ่งมีสมาชิกเพียง 7 คน เพื่อให้สมาชิกได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อประโยชน์และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับกลุ่มแล้ว



จึงให้ผู้มีส่วนร่วมลงมติว่าจะเข้าร่วมโครงการ หรือรับเอาเทคโนโลยีที่ได้รับการถ่ายทอดมาใช้หรือไม่ รวมถึงจะรับความช่วยเหลือที่มีกลุ่มองค์กรต่างๆ เสนอมาให้หรือไม่ ซึ่งแต่ละกลุ่มก็จะประเมินตามพื้นฐานและปรัชญาของกลุ่ม เช่น กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์อำเภออุ้มทอง จังหวัดสุพรรณบุรี มีปรัชญากลุ่มที่เกิดจากการเห็นร่วมกันของสมาชิกในกลุ่ม

ว่าการทำกิจกรรม หรือการลงทุนต่างๆ ต้องอยู่บนพื้นฐานที่เกษตรกรสมาชิกสามารถพึ่งตนเองได้ เมื่อมีหน่วยงานภายนอกมาถ่ายทอดความรู้ด้านการแปรรูปผลผลิตให้ และเสนอความช่วยเหลือให้ แต่จำเป็นต้องพึ่งเทคโนโลยี หรือวัตถุดิบจากภายนอกเป็นส่วนใหญ่ กลุ่มก็มีมติไม่รับความช่วยเหลือนั้น เพราะประเมินแล้วระยะยาวทำให้กลุ่มขาดความสามารถในการพึ่งตนเอง ต้องพึ่งเทคโนโลยี หรือวัตถุดิบจากภายนอกตลอด



2. มีโครงสร้างการบริหารและระบบการทำบัญชีที่ชัดเจน
กลุ่มเกษตรกรตัวอย่างทั้ง 4 กลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มที่จดทะเบียน
อย่างเป็นทางการ หรือกลุ่มที่ไม่จดทะเบียนต่างมีโครงสร้างองค์กร



อย่างชัดเจน เช่น การมีประธาน รองประธาน และกรรมการกลุ่ม
รับผิดชอบบทบาทหน้าที่ต่างๆ ในกรณีกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ก็มี
กรรมการบริหารครบ 7 ตำแหน่งตามที่กฎหมายกำหนด โดยการ
จัดสรรตำแหน่งเป็นการลงมติเลือกกันเองภายในกลุ่ม

มีการทำบัญชี และลงรายการต่างๆ อย่างเป็นระบบ สามารถ
ให้สมาชิกตรวจสอบได้ตลอดเวลา แสดงให้เห็นถึงความโปร่งใส
ซึ่งสามารถป้องกันปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต

3. มีตลาดของกลุ่มอย่างชัดเจน

กลุ่มเกษตรกรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 กลุ่ม มีตลาดของตนเองอย่างชัดเจน โดยทั้ง 4 กลุ่ม สามารถสร้างตลาดที่สอดคล้อง



กับผลผลิตของตนเอง บางกลุ่มทำการผลิตก่อนแล้วค่อยออกหาตลาด บางกลุ่มใช้ตลาดเป็นตัวกำหนดรูปแบบการผลิต และบางกลุ่มสามารถสร้างตลาดรูปแบบใหม่ขึ้นมาได้เอง ทั้งนี้พบว่าทั้งหมดเกิดจากความสามารถและศักยภาพของผู้นำกลุ่มทุกกลุ่ม ในการหาตลาด และความสามารถในการขับเคลื่อนกลุ่มให้ตอบโจทย์ความต้องการของตลาดทำให้สามารถรักษาตลาดไว้ได้เป็นเวลานาน มีปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนการรักษาตลาดได้นาน คือ มีการวางแผนการผลิตอย่างชัดเจน เกษตรกรกลุ่มตัวอย่าง เป็นกลุ่มที่ปลูกทั้งข้าวและผัก ส่วนใหญ่ใช้การกำหนดโควตาในการผลิตให้กับสมาชิก เพื่อให้กลุ่มสามารถสร้างผลผลิตที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดที่มีการกำหนดรายการผัก ชื่อขายล่วงหน้า



การมีตลาดเป็นของตนเองเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้กลุ่มประสบความสำเร็จ ในส่วนนี้อาจต้องใช้ศักยภาพของผู้นำการปลูกผักอินทรีย์ให้หาตลาดได้ง่ายควรต้องพัฒนากระบวนการปลูกและเก็บเกี่ยวผลผลิตให้ได้ตามมาตรฐานใดมาตรฐานหนึ่งของการผลิตผักอินทรีย์ ซึ่งมาตรฐานที่แตกต่างกันจะทำให้มีตลาดแตกต่างกัน ในส่วนนี้ควรพิจารณาจากศักยภาพในการผลิตของกลุ่มเป็นหลักด้วย



4. มีกระบวนการทำงานและการเรียนรู้กับภาครัฐและเอกชน รวมถึงกลุ่มเกษตรกรกลุ่มอื่น

ทั้ง 4 กลุ่มมีกระบวนการทำงานกับภาครัฐและเอกชนตามรูปแบบของตนเอง โดยมีวัตถุประสงค์หลักเหมือนกัน คือ เพื่อการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของสมาชิกในองค์กร การทำงานร่วมกับองค์กรภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชน มักปรากฏในรูปของการ

ฝึกอบรม รับการถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยี ไปจนถึงการรับความช่วยเหลือทางการเงิน และวัสดุอุปกรณ์

5. มีกระบวนการบริหารจัดการการเงินที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ

การบริหารจัดการการเงินของกลุ่มเกษตรกรตัวอย่างทั้ง 4 กลุ่ม มีใน 2 ระดับ

5.1 การบริหารจัดการการเงินของกลุ่ม พบว่ามีการจัดทำบัญชีอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดการการเงินของกลุ่มดำเนินไปควบคู่กับการวางแผนการผลิตของกลุ่ม โดยพบว่าส่วนใหญ่เมื่อมีออเดอร์จากตลาดหรือลูกค้ากลุ่มจะใช้วิธีการจัดสรรให้สมาชิกด้วยการกำหนดโควตาตามศักยภาพการผลิตของสมาชิกแต่ละคน บางกลุ่มมีการหักเปอร์เซ็นต์เข้ากลุ่ม เพื่อใช้ในการดำเนินกิจกรรมของกลุ่ม บางกลุ่มไม่มีการหัก เพราะไม่เน้นการดำเนินกิจกรรมของกลุ่ม หลายกลุ่มมีการกำหนดค่าสมาชิกแรกเข้าเพื่อนำเงินไปใช้ในการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มเช่นเดียวกัน เช่น การพาสมาชิกไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเกษตรกรกลุ่มอื่น บางกลุ่มที่มีเครื่องมือหรือเทคโนโลยีของกลุ่ม เช่น มีรถไถ รถแทรกเตอร์ หรือโรงสี จะเปิดให้สมาชิกและชาวบ้านคนอื่นใช้บริการได้ โดยเก็บเงินค่าบริการเพื่อให้กลุ่มมีรายได้เพิ่ม และเพื่อเก็บไว้สำหรับ



การซ่อมแซม บำรุงรักษาอุปกรณ์หรือเทคโนโลยีนั้น โดยสมาชิก
ในกลุ่ม/กรรมการบริหารของกลุ่มเป็นผู้กำหนดอัตราค่าใช้บริการ

5.2 การบริหารจัดการการเงินให้สมาชิก พบว่าแต่ละกลุ่ม
มีข้อกำหนดการจัดการการเงินให้สมาชิกด้วย โดยมีรายละเอียด
แตกต่างกัน เช่น บางกลุ่มกำหนดห้ามสมาชิกเป็นหนี้เลย หากมี
ปัญหาทางการเงินให้ใช้วิธีการยืมกันภายในกลุ่มโดยไม่มีดอกเบี้ย
หรือบางกลุ่มมีสวัสดิการให้สมาชิกกู้ยืมจากกลุ่มได้ โดยให้กู้ยืมเป็น
ปัจจัยการผลิต ซึ่งกลุ่มใช้เงินกลุ่มไปซื้อมาก่อนในราคาส่งแล้วให้
สมาชิกยืม และใช้คืนเป็นเงินสด โดยกำหนดกติกาที่ให้สมาชิกจับ
กลุ่มกันกู้ เพื่อให้แต่ละกลุ่มกระตุ้นหรือติดตามให้สมาชิกในกลุ่ม
ย่อยชำระหนี้ตรงเวลา บางกลุ่มมีการให้สมาชิกกู้เงินจากสถาบัน
การเงินภายนอกได้โดยกลุ่มร่วมรับรู้และทำหน้าที่คล้ายผู้ค้ำประกัน



6. มีกิจกรรมกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะการให้ความรู้
และการถ่ายทอดเทคโนโลยีทางการเกษตร เพื่อให้สมาชิกของกลุ่ม
สามารถปรับตัวได้ทันกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และเป็นกา
รขยายเครือข่ายของกลุ่มอีกด้วย



7. กลุ่มควรมีนโยบายหรือมาตรการในการดูแลด้านความเป็นอยู่ให้กับสมาชิก เพราะกลุ่มหรือองค์กรเกษตรกรคือชุมชนในรูปแบบหนึ่ง ความเข้มแข็งของชุมชนจะเกิดขึ้นได้เมื่อได้รับความร่วมมือจากสมาชิก หากสมาชิกมีความเป็นอยู่ที่ไม่ดี มีปัญหาเรื่องหนี้สินก็เป็นเรื่องยากที่จะช่วยกันสร้างชุมชนให้เข้มแข็งได้ จากตัวอย่างกลุ่มเกษตรกรทั้ง 4 กลุ่ม จะเห็นว่าบางกลุ่มมีข้อกำหนดเรื่องการไม่ให้สมาชิกเป็นหนี้กับสถาบันการเงิน โดยมีทางออกให้ว่าให้ใช้วิธีหยิบยืมกันเองภายในกลุ่ม หรือบางกลุ่มจัดทำโครงการให้สมาชิกกู้ปัจจัยการผลิตแล้วชำระคืนเมื่อเก็บเกี่ยวผลผลิต หรืออาจจัดทำระบบจ่ายเงินปันผลให้กับสมาชิกเพื่อแบ่งเบาภาระทางการเงิน และเพื่อจูงใจให้สมาชิกอยู่ร่วมกับกลุ่ม อย่างไรก็ตามการดูแลเรื่องการเงินให้กับสมาชิกอาจเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นสำหรับบางกลุ่ม ดังนั้นจึงควรพิจารณาตามความเหมาะสมกับสถานะการเงินของกลุ่มตนเอง





มูลนิธิชีวิตไทย

ข้อมูลเพิ่มเติม

www.landactionthai.org

สสส

สำนักงานกองทุนสนับสนุน
การวิจัยและเฝ้าระวังสุขภาพ
สำนักงานส่งเสริมสังคม
ดีด้วยดี สำนักงานส่งเสริมสุขภาพ

สนับสนุนการจัดพิมพ์