



# การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน: กรณีศึกษากลุ่มผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวศรีนคร อำเภอศรีนคร จังหวัดสุโขทัย

นิสารัตน์ สังข์เสื่อ<sup>1\*</sup> และพลดา เดชพลมาตย์<sup>2</sup>

The Community Enterprise Management: A Case Study of Sinakhon Rice Seed of  
Production Group, Sinakhon District, Sukhothai Province

Nisarath Sangsua<sup>1\*</sup> and Pollada Dechpolmat<sup>2</sup>

<sup>1</sup>นิสิตหลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลก 65000

<sup>2</sup>อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร 65000

<sup>1</sup>Student in Master of Political Science Program, Faculty of Social Science, Naresuan University, Phitsanulok, 65000

<sup>2</sup>Lecturer at Department of Political Science and Public Administration, Faculty of Social Science, Naresuan University, Phitsanulok, 65000

\*Corresponding author. E-mail :129nisarat@gmail.com

## บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน: กรณีศึกษากลุ่มผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวศรีนคร อำเภอศรีนคร จังหวัดสุโขทัย มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาการบริหารจัดการของกลุ่มผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวศรีนคร และ(2) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นอุปสรรคในการบริหารจัดการของกลุ่มผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวศรีนคร โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีการศึกษาเอกสาร, การสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม และการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มตัวอย่างที่มีการคัดเลือกแบบเจาะจง ได้แก่ กรรมการบริหารกลุ่มผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวศรีนคร จำนวน 3 คน, สมาชิกกลุ่มผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวศรีนคร จำนวน 10 คน และเจ้าหน้าที่ภาครัฐที่เกี่ยวข้อง จำนวน 4 คน รวมทั้งสิ้น 17 คน โดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวศรีนคร มีวิธีการบริหารจัดการ 4 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านการวางแผน (2) ด้านการจัดองค์การ (3) ด้านการนำองค์การ และ (4) ด้านการควบคุม โดยมีปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการมี 3 ปัจจัย ได้แก่ (1) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ (2) ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่าย และ (3) ปัจจัยด้านการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารจัดการมี 1 ปัจจัย ได้แก่ (1) การขาดเทคโนโลยีที่ใช้ในการเก็บเกี่ยวผลผลิต

ข้อเสนอแนะต่อผลการวิจัยนี้ คือ กลุ่มผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวศรีนครต้องมีการประสานการดำเนินงานร่วมกันกับหน่วยงานราชการในการกำหนดแผนการวางแผนระยะยาวและต้องมีการยกระดับกิจกรรมของกลุ่มให้เปิดเผยต่อสาธารณะมากขึ้น

คำสำคัญ: การบริหารจัดการ, วิสาหกิจชุมชน, กลุ่มผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าว

## ABSTRACT

The community enterprisemanagement: A case study of Sinakhon rice seed of production group, Sinakhon district, Sukhothai province. It aims to (1) study the management of Sinakhon rice seed production group and (2) study the factors that affect the success and barriers to the management of Sinakhon rice seed production group. This was a qualitative research by studying the documents, non-participant observations and in-depth interviews from key informants, who were selected by using purposive sampling, include; executive



committee of Sinakhon rice seed production group were 3 peoples, member of Sinakhon rice seed production group were 10 peoples and related government officials were 4 peoples, total 17 peoples analyzing data by examined context.

The results show that Sinakhon rice seed production group has four management approaches: (1) Planning (2) Organizing (3) Leading and (4) Controlling. The factors that successes to the management were (1) leadership (2) network building and (3) participatory management. And the factors that hinder to the management were the postharvest technology is limited.

The suggestion for this study is the produced group of Sinakhon rice has to cooperate with government to creating a long term plan, and they to be more reveal their activities on public.

**Keywords:** Management, Community Enterprise, Rice Seed Production Group

## บทนำ

โครงสร้างของสังคมไทยเป็นประเทศที่มีโครงสร้างหลักคือโครงสร้างของสังคมชนบทกับโครงสร้างของสังคมเมืองโดยโครงสร้างของสังคมทั้งสองประเภทต่างก็มีองค์ประกอบภายในโครงสร้างได้แก่กลุ่มทางสังคมและสถาบันทางสังคมที่แตกต่างกันเพราะสังคมชนบทของไทยนั้น เป็นกลุ่มคนที่อาศัยอยู่ในเขตนอกเมืองหลวงหรือเมืองใหญ่ ๆ ประชากรอาศัยอยู่ตามธรรมชาติ ไม่หนาแน่นทางประชากรมากนักและมีสภาพการแข่งขันและค่าครองชีพต่ำ ที่สำคัญคือประชาชนส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม(ดิน ปรัชญพฤกษ์, 2544, หน้า 316)

เนื่องด้วยสังคมไทยเป็นสังคมเกษตรกรรม “ข้าว” จึงกลายเป็นพืชเศรษฐกิจที่มีความสำคัญต่อชีวิตคนไทยอย่างมาก ทั้งนี้ คุณค่าของข้าวไม่ใช่แค่เพียงการก่อให้เกิดการขับเคลื่อนทางเศรษฐกิจเท่านั้น แต่ยังก่อให้เกิดบริบทของทุนทางสังคมของชาวบ้านที่มีการร่วมแรงร่วมใจและเอื้อเฟื้อต่อกัน จนเป็นรูปแบบของวัฒนธรรมและประเพณีต่าง ๆ อาทิ การแห่ นางแมว, ประเพณีบุญบั้งไฟ และการทำขวัญข้าว เป็นต้นนอกจากนี้ ข้าวยังเป็นอาหารหลักของคนทุกคนในประเทศ เนื่องจากประชาชนในประเทศไทยบริโภคข้าวเป็นอาหารหลัก ในขณะที่จำนวนประชากรก็เพิ่มมากขึ้นทุก ๆ ปี ด้วยเหตุนี้เกษตรกรจึงจำเป็นต้องพยายามปลูกข้าวให้ได้ผลผลิตมากยิ่งขึ้น เพื่อให้พอเพียงกับความต้องการของประชากร (กรมวิชาการเกษตร, 2541, หน้า 7)

แต่อย่างไรก็ตาม “กลุ่มชาวนา” ยังมีปัญหาหนี้สิน ซึ่งเป็นปัญหาที่มีความสำคัญอย่างมากและเป็นตัวแปรที่จะกำหนดทิศทางระบบเศรษฐกิจของประเทศดังนั้นรัฐบาลจึงเล็งเห็นถึงความสำคัญในการแก้ไขปัญหาให้แก่กลุ่มเกษตรกรเพื่อการบริโภคและสร้างรายได้ให้แก่ชุมชน โดยมีหลักการคิดที่สำคัญ คือ สร้างความหลากหลายของผลผลิตและผลิตภัณฑ์ในชุมชน เพื่อการบริโภคแบบพึ่งพาตนเอง ลดรายจ่ายให้ครอบครัว สร้างเสริมสุขภาพอนามัยที่ดีให้ตนเองและมีคุณธรรมรับผิดชอบต่อสมาชิกคนอื่น ๆ ที่อยู่ร่วมในชุมชน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ด้านกำไรสูงสุดและเอาเปรียบผู้บริโภคอันเป็นการนำเสนอทางเลือกในการแก้ไขปัญหาอย่างยั่งยืนผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมและส่งเสริมให้ผู้คนในชุมชนเกิดการเรียนรู้ในการเป็นผู้แก้ไขปัญหาของชุมชนด้วยตนเอง ตลอดจนผลักดันให้ชุมชนก่อตัวเป็นวิสาหกิจชุมชน

กลุ่มผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวศรีนคร เป็นวิสาหกิจชุมชนอีกกลุ่มหนึ่งที่เกิดขึ้นจากการรวมตัวกันของกลุ่มเกษตรกรผู้ประกอบอาชีพการทำนาในเขตอำเภอศรีนคร จังหวัดสุโขทัย ในปี พ.ศ.2554 ซึ่งประสบกับปัญหาด้านการเงิน กล่าวคือเกิดสภาวะขาดทุน และจากปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ อาทิ ต้นทุนการผลิตในการทำนาสูงขึ้น ราคาข้าวตกต่ำและปัญหาโรคระบาดในนาข้าว เป็นต้น จึงทำให้ชาวบ้านในพื้นที่มีการรวมกลุ่มกันเป็นวิสาหกิจชุมชนภายใต้การสนับสนุนของศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวสุโขทัย ทั้งนี้เพื่อพัฒนาการบริหารและจัดการการปลูกเมล็ดพันธุ์ข้าวที่มีคุณภาพโดยที่ผ่านมา กลุ่มฯ ได้รับประกาศนียบัตรรับรองปฏิบัติทางการเกษตรที่ดีสำหรับการผลิตข้าวเปลือก ประจำปี 2558 จากกรมการข้าว รางวัลศูนย์ส่งเสริมและผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวชุมชนดีเด่น ประเภทข้าวอื่น ๆ ระดับจังหวัด ในการคัดเลือกสถาบันเกษตรกรดีเด่นระดับจังหวัด ประจำปี 2559จากสำนักงานเกษตรจังหวัดสุโขทัย รางวัลเกษตรกรดีเด่น (ผู้นำกลุ่ม) ประจำปี พ.ศ.2559จากสำนักงานเกษตรจังหวัดสุโขทัย(รายงานผลการดำเนินงานของศูนย์ข้าวชุมชนบ้านศรีนคร,2559) ดังนั้นจึงเป็น



ประเด็นที่น่าสนใจสำหรับผู้วิจัยว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวศรีนครมีการบริหารจัดการกันอย่างไร รวมไปถึงมีปัจจัยใดที่ส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นอุปสรรคต่อการบริหารจัดการ ทั้งนี้เพื่อเป็นการเติมเต็มองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชนและเป็นการถอดบทเรียนที่ประสบความสำเร็จเพื่อนำไปใช้ในการเป็นต้นแบบในการบริหารจัดการให้แก่กลุ่มวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่อื่น ๆ ต่อไป

### จุดมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารจัดการของกลุ่มผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวศรีนคร อำเภอศรีนคร จังหวัดสุโขทัย
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นอุปสรรคในการบริหารจัดการของกลุ่มผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวศรีนคร อำเภอศรีนคร จังหวัดสุโขทัย

### ขอบเขตของงานวิจัย

สำหรับการวิจัยชิ้นนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ดังนี้

#### 1. ขอบเขตด้านพื้นที่

ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตพื้นที่ในการวิจัยไว้เฉพาะในพื้นที่ที่เป็นที่ตั้งของวิสาหกิจชุมชน กลุ่มผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวศรีนคร อำเภอศรีนคร จังหวัดสุโขทัยเท่านั้น

#### 2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยกำหนดเนื้อหาในการวิจัยด้านการบริหารจัดการของกลุ่มผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวศรีนคร ภายใต้แนวความคิดการบริหารจัดการ ซึ่งประกอบไปด้วย 4 ด้าน คือ ด้านการวางแผน (Planning), ด้านการจัดองค์การ (Organizing), ด้านการนำ (Leading) และด้านการควบคุม (Controlling)

#### 3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

กำหนดขอบเขตระยะเวลาของการวิจัย ตั้งแต่เดือน มกราคม พ.ศ.2559จนถึงเดือน สิงหาคม พ.ศ.2559 รวมระยะเวลาทั้งสิ้นประมาณ 8 เดือน

### ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีวิธีดำเนินการวิจัย 3 ประการ ได้แก่ การศึกษาเอกสาร (Documentary Research), การสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยมีวิธีการศึกษาดังนี้

#### 1. ผู้ให้ข้อมูล

สำหรับผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้คัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง ด้วยวิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากกลุ่มผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวศรีนครและหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง โดยกลุ่มตัวอย่างที่คัดเลือกมานั้น สามารถให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนได้และมีความสะดวกและเต็มใจที่จะให้ข้อมูลเชิงลึกแก่ผู้วิจัย ซึ่งกลุ่มตัวอย่างมีทั้งหมด 3 กลุ่มดังนี้

- 1.1 กรรมการบริหารกลุ่มผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวศรีนครทั้งหมด จำนวน 13 คน คัดเลือกเหลือเพียง 3 คน
- 1.2 สมาชิกกลุ่มผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวศรีนครทั้งหมด จำนวน 32 คน คัดเลือกเหลือเพียง 10 คน
- 1.3 เจ้าหน้าที่หน่วยงานภาครัฐที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการส่งเสริม สนับสนุนและกำกับดูแลกลุ่มผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวศรีนคร จำนวน 4 คน จากหน่วยงานราชการ 2 แห่ง ได้แก่ ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวจังหวัดสุโขทัย จำนวน 2 คน และสำนักงานเกษตรจังหวัดสุโขทัย จำนวน 2 คน

#### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์ (Interview Form) ซึ่งสร้างมาจากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากนั้นจึงกำหนดแบบสัมภาษณ์ที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับการวิจัยและ



สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ซึ่งสามารถแบ่งแบบสัมภาษณ์ออกเป็น 3 ชุด สำหรับกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม โดยกำหนดโครงสร้างของแบบสัมภาษณ์ออกเป็น 3 ประเด็นหลักตามวัตถุประสงค์การวิจัย ประกอบด้วย ข้อมูลส่วนบุคคลและ

- 2.1 การบริหารจัดการของกลุ่มผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวศรีนคร และ
- 2.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการของกลุ่มผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวศรีนคร

### 3. การวิเคราะห์และตรวจสอบข้อมูล

3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลได้ใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาทำการตรวจสอบความถูกต้องแล้วจึงนำมาจัดทำให้เป็นระบบ โดยนำข้อมูลมาเชื่อมโยงกับแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อหาข้อสรุปร่วมกัน จากนั้นจึงนำเสนอข้อมูลผ่านการบรรยายเชิงพรรณนา

3.2 การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล ได้ใช้วิธีการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) โดยทำการตรวจสอบแบบสามเส้าในด้านข้อมูล (Data Triangulation) เพียงด้านเดียว กล่าวคือ มีการตรวจสอบข้อมูลในด้านของบุคคล เวลาและสถานที่ที่แตกต่างกันจากผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่มคือการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม เพื่อยืนยัน/พิสูจน์ข้อมูลที่ได้มาว่าถูกต้องหรือไม่

## ผลการวิจัย

### 1. การบริหารจัดการของกลุ่มผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวศรีนคร

การบริหารจัดการของกลุ่มฯ มีมุมมองที่น่าสนใจอยู่ 2 ประการ ได้แก่ มุมมองทางด้านการบริหารจัดการองค์กร และมุมมองทางด้านการจัดการเกษตร ซึ่งเป็นจุดเด่นของวิสาหกิจชุมชนแห่งนี้และจากข้อมูลของศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวสุโขทัยระบุว่าตั้งแต่เริ่มมีการก่อตั้งกลุ่มผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวทั่วทั้งจังหวัดสุโขทัยในปี พ.ศ.2549 จนถึงปัจจุบันมีรายชื่อผู้จดทะเบียนก่อตั้งวิสาหกิจชุมชนกับศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวสุโขทัยมากถึง 80 กว่าแห่ง แต่ปัจจุบันเหลือกลุ่มผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวที่ยังคงขับเคลื่อนการดำเนินงานอยู่แค่เพียง 5 แห่งเท่านั้น ซึ่งกลุ่มผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวศรีนครเป็นหนึ่งในห้ากลุ่มที่เหลือด้วยเช่นกัน ภายใต้การอำนวยการขององค์กรซึ่งมีความเสี่ยงจากปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ย่อมส่งผลให้การดำเนินงานของกลุ่มผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวแห่งนี้มีความน่าสนใจยิ่งขึ้นโดยผู้วิจัยสามารถอธิบายกระบวนการบริหารจัดการของกลุ่มฯ ได้ดังนี้

1.1 การวางแผน (Planning) ความสำคัญของการวางแผนนับได้ว่าเป็นหัวใจของการบริหารจัดการขั้นตอนแรกของกลุ่มฯ ซึ่งตั้งแต่เริ่มมีการก่อตั้งกลุ่มฯ ล้วนต้องอาศัยกลไกการวางแผนเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานของกลุ่มมาอย่างต่อเนื่องโดยประเด็นการวางแผนของกลุ่มจะขึ้นอยู่กับข้อกำหนดและจัดการภายในกลุ่มผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวเองโดยประเด็นการวางแผนสามารถอธิบายได้ 2 ประเด็น ได้แก่ “การวางแผนการผลิต” และ “การวางแผนการตลาด” ซึ่งมีกระบวนการ (Process) ที่น่าสนใจ ดังนี้

1.1.1 การวางแผนการผลิตคือ การวางแผนการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าว โดยสมาชิกของกลุ่มฯ จะมีการวางแผนในประเด็นนี้ ตั้งแต่เริ่มมีการวางแผนใหญ่ประจำปี เนื่องจากเป็นประเด็นที่ต้องพิจารณาและประชุมพูดคุยกันอย่างรอบคอบ ซึ่งกระบวนการของการวางแผนการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวของกลุ่มฯ จะถูกควบคุมและกำกับโดยศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวอีกที โดยกระบวนการในการวางแผนการผลิตแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่

- 1.1.1.1 ขั้นตอนที่ 1 การคัดเลือกพื้นที่ทำแปลงขยายพันธุ์ข้าว
- 1.1.1.2 ขั้นตอนที่ 2 การคัดเลือกพันธุ์ข้าวที่จะผลิต,
- 1.1.1.3 ขั้นตอนที่ 3 การคัดเลือกสมาชิก
- 1.1.1.4 ขั้นตอนที่ 4 การวางแผนการปลูกข้าว

1.1.2 การวางแผนการตลาด เมื่อมีการเก็บเกี่ยวข้าวในช่วงเดือนสิงหาคมแล้ว ผลผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวจะถูกส่งขายคืนให้แก่ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวสุโขทัยในอัตรา 700 กิโลกรัม ต่อ 1,000 กิโลกรัม ดังนั้น จำนวนเมล็ดพันธุ์ข้าวที่เหลือจะทำถูกจัดการต่อไปอย่างไร ในขณะที่ จำนวนแปลงนาข้าวของสมาชิกในกลุ่มฯ ก็มีจำนวนไม่เท่ากันและโควตาในการรับซื้อข้าวคืนจากกลุ่มฯ ก็มีปริมาณที่จำกัด ดังนั้น การวางแผนการตลาดและการวางแผนการผลิตจึงมี



ความสัมพันธ์กันเป็นอย่างมาก โดยกลุ่มฯ จะต้องมีการวางแผนการตลาดให้สอดคล้องกับการวางแผนการผลิตและจะต้องกำหนดให้หน่วยงานราชการและสมาชิกกลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแผนด้วยเช่นกัน โดยกระบวนการวางแผนการตลาดแบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่

- 1.1.2.1 ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ตนเองและศึกษาความต้องการของตลาด
- 1.1.2.2 ขั้นตอนที่ 2 การหาเมล็ดพันธุ์ข้าวเพื่อปลูก
- 1.1.2.3 ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดกลุ่มเป้าหมายในการขายข้าว
- 1.1.2.4 ขั้นตอนที่ 4 การสร้างแบรนด์ข้าวโดยชุมชน
- 1.1.2.5 ขั้นตอนที่ 5 การรวบรวมข้อมูลและประเมินผลการขายข้าว

1.2 การจัดการ (Organizing) สำหรับการจัดการของกลุ่มผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวศรีนคร ถือได้ว่าเป็นประเด็นของการจัดการที่สำคัญอีกขั้นตอนหนึ่ง เนื่องจากเป็นขั้นตอนที่มีผลต่อการจัดการคนและงานภายในกลุ่ม การกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกจะสามารถสร้างความคล่องตัวในการดำเนินกิจกรรมให้กับกลุ่มฯ จนสามารถบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งกลุ่มฯ มีวิธีออกแบบโครงสร้างการทำงาน 4 ขั้นตอนดังนี้

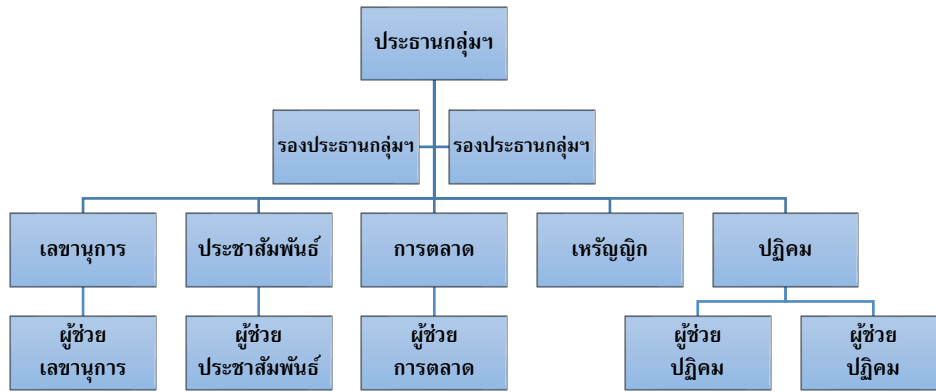
1.2.1 ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวาระการประชุม คือ การแจ้งให้สมาชิกของกลุ่มฯ ทราบถึงวาระเรื่องการออกแบบโครงสร้างของกลุ่มฯ โดยมีการเรียกประชุมสมาชิกกลุ่มทั้งหมดให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดโครงสร้าง โดยพิจารณาว่าจะมีใครทำหน้าที่ฝ่ายใดบ้าง และควรเพิ่มเติมฝ่ายใดขึ้นมาหรือไม่ ซึ่งการดำเนินงานเช่นนี้ จะสามารถสร้างสภาวะการบริหารงานแบบธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นกับกลุ่มฯ อีกด้วย

1.2.2 ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดฝ่ายงานมีการพิจารณาการดำเนินงานประจำปีนั้น ๆ เพื่อจะกำหนดฝ่ายงานออกเป็นกี่ฝ่าย ซึ่งการจัดแบ่งงานของกลุ่มฯ ให้อยู่ในรูปของกลุ่มงานต่าง ๆ ที่ผ่านมา แต่ละกลุ่มงานจะใช้กำลังคนหนึ่งคนในการรับผิดชอบเป็นหัวหน้าของฝ่ายนั้น ๆ นอกจากนี้ ถึงแม้ว่าศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวสุโขทัยจะเป็นผู้สนับสนุนการก่อตั้งให้กลุ่มฯ ให้เกิดขึ้น แต่ถึงกระนั้น การวางรากฐาน ระเบียบแบบแผนและกลไกการดำเนินงานจะเป็นสิ่งที่กลุ่มฯ เป็นผู้ขับเคลื่อนด้วยตนเอง

1.2.3 ขั้นตอนที่ 3 การคัดเลือกสมาชิกให้ดำเนินการเมื่อมีการกำหนดโครงสร้างของกลุ่มฯ แล้ว จะมีการคัดเลือกสมาชิกให้เข้ามาทำงานในโครงสร้างที่ออกแบบไว้ โดยใช้การโหวตจากสมาชิกในกลุ่มที่ทุกคนต่างเห็นพ้องต้องกันว่า มีความสามารถดำเนินงานในฝ่ายนั้นได้ดี ไม่มีประวัติการทำผิด สามารถประสานงานกับสมาชิกในกลุ่มฯ ได้ และเคยเป็นสมาชิกกลุ่มมาแล้วไม่ต่ำกว่า 2 ปี ในขณะเดียวกัน เมื่อบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าทำงานในฝ่ายต่าง ๆ ของกลุ่มฯ ประจำปีนั้น ๆ จะมีหนังสือแต่งตั้งอย่างเป็นทางการที่ออกโดยกลุ่มฯ ทั้งนี้ เพื่อความโปร่งใสและมุ่งให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มฯ นั้นเอง

1.2.4 ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดบทบาทหน้าที่ของฝ่ายต่าง ๆ คือ การกำหนดความรับผิดชอบสำหรับงานต่าง ๆ พร้อมทั้งมอบหมายหน้าที่ที่ต้องใช้ในการทำงานดังกล่าวให้กับบุคคลที่รับผิดชอบ โดยในที่ประชุมของกลุ่มฯ จะมีการระบุถึงบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่าย เพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตจากการทำงาน โดยการกำหนดบทบาทหน้าที่ของฝ่ายต่าง ๆ จะเริ่มต้นเกิดขึ้นจากการลงความเห็นของหัวหน้าฝ่ายและให้สมาชิกกลุ่มช่วยกันลงความเห็นอีกครั้งเพื่อสร้างรูปแบบการดำเนินงานที่เกิดขึ้นในทิศทางเดียวกัน

ในปัจจุบัน โครงสร้างการดำเนินงานและการบังคับบัญชาของกลุ่มผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวศรีนคร มีลักษณะและรูปแบบ ดังนี้



ภาพ 1 โครงสร้างคณะกรรมการกลุ่มผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวศรีนคร  
ที่มา: กลุ่มผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวศรีนคร, 2559, หน้า 14.

**1.3 การนำองค์การ (Leading)** เป็นที่ทราบกันดีว่าการก่อตั้งกลุ่มนั้น มีที่มาจาก “คุณฐิติมนกาญจน์ จันทร์ละมูล” ในฐานะผู้ริเริ่มชักชวนเพื่อนเกษตรกรให้หันมาปลูกเมล็ดพันธุ์ข้าว ดังนั้น การศึกษาในประเด็นการนำองค์การนี้จึงจะให้ความสำคัญไปที่บทบาทของผู้นำของกลุ่มฯ ซึ่งมีประเด็นที่จะนำเสนอ ดังนี้

**1.3.1 บทบาทของผู้นำกับการขับเคลื่อนกลุ่มผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวศรีนคร** เป็นระยะเวลามากกว่า 5 ปี ที่คุณฐิติมนกาญจน์ได้เป็นผู้นำของกลุ่มฯ ซึ่งการรับผิดชอบในบทบาทดังกล่าว นอกจากจะต้องเผชิญปัญหาในการบริหารอย่างมากแล้ว การทำงานกับคนซึ่งแตกต่างกันด้วยความคิดย่อมล้นแต่เป็นแรงกดดันที่ทำให้การดำเนินงานของผู้นำเป็นไปอย่างลำบาก และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้นำซึ่งเป็นผู้หญิงที่สังคมชนบทยังไม่ค่อยให้ความยอมรับต่อการทำงานสูงมากนัก อย่างไรก็ตาม จากการดำเนินงานที่ผ่านมา ได้พิสูจน์ให้สมาชิกกลุ่มฯ เห็นถึงความทุ่มเทที่จะทำงานเพื่อเกษตรกร โดยมีบทบาทในการดำเนินงาน ดังนี้

**1.3.1.1 บทบาทในการชี้นำและเป็นแบบอย่างแก่สมาชิก** การชักจูงเพื่อนเกษตรกรกลับมาทำนาตามแนวทางของศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าว นั้น เป็นเรื่องที่เป็นไปได้ยาก บทบาทของผู้นำ คือ ทดลองทำการเกษตรแบบมีการควบคุมคุณภาพในแปลงนาของตนเองก่อน เมื่อได้ผลผลิตที่ดีและสามารถลดต้นทุนในการผลิตได้ กลุ่มเพื่อนเกษตรกรจึงเริ่มทยอยให้ความสนใจ จากนั้นจึงยอมรับในแนวทางการเกษตรจากทางรัฐบาลจนนำมาสู่การรวมกลุ่มฯ ในขณะเดียวกัน ผู้นำยังให้ความสำคัญกับการเรียนรู้เพิ่มเติมในการอบรมต่าง ๆ ที่จัดโดยหน่วยงานราชการ ทั้งนี้ เพื่อเป็นการแสวงหาแนวทางที่จะทำให้กลุ่มฯ สามารถผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวให้ได้ผลผลิตที่ดีมากขึ้น ซึ่งไม่ใช่แค่เพียงผู้นำเองเท่านั้นที่ได้ผลประโยชน์แต่สมาชิกทุกคนก็จะได้รับความรู้ในการไปปรับปรุงการทำนาของตนเองจนเกิดผลผลิตที่มีคุณภาพมากขึ้นด้วยเช่นกัน

**1.3.1.2 บทบาทในการกระจายอำนาจการตัดสินใจ** แม้ว่าคุณฐิติมนกาญจน์จะเป็นผู้นำซึ่งมีอำนาจในการตัดสินใจและกำหนดแผนการดำเนินงานมากที่สุด แต่ทว่าคุณฐิติมนกาญจน์กลับมีความพยายามในการผลักดันให้สมาชิกทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจกำหนดการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ผ่านการสื่อสารทั้งทางตรงในเวทีการประชุมของกลุ่มฯ และการสื่อสารทางอ้อม ผ่านการสื่อสารส่วนบุคคล ในการวางแผนตามวาระแต่ละครั้ง การประชุมในประเด็นต่าง ๆ การทำนาและการรับผิดชอบต่อสังคม เป็นต้น

**1.3.2 บทบาทผู้นำกับการสร้างองค์การชุมชนแห่งการเรียนรู้มีรายละเอียดดังนี้**

**1.3.2.1 การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้** กล่าวคือ ผู้นำมีความต้องการให้องค์การเป็นองค์การที่สามารถสร้างองค์ความรู้ทางการเกษตรใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะให้แก่สมาชิกในกลุ่มฯ ซึ่งจากที่กล่าวไว้ในประเด็นก่อนหน้านั้น ผู้นำได้มีความพยายามที่จะไปศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่



สมาชิกฯ อย่างไรก็ตามความองค์ความรู้ที่ประธานกลุ่มได้ศึกษามาไม่ใช่สิ่งที่จะเก็บไว้เพียงคนเดียวแต่มีการแลกเปลี่ยนกับสมาชิกกลุ่มฯ เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำของของกลุ่มตนเองได้

**1.3.2.2 การสร้างเครือข่ายเกษตรกรผู้นำของกลุ่มผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวศรีนครคือ** ศูนย์กลางของการดำเนินงานทั้งหมด รวมไปถึงภารกิจด้านการประสานงานกับหน่วยงานราชการ กลุ่มเกษตรกรอื่น ๆ จนก่อให้เกิดสภาพเครือข่ายเกษตรกรแบบไม่เป็นทางการโดยไม่รู้ตัว ในขณะที่ บทบาทของ “เกษตรกรอำเภอศรีนคร” ที่ได้สนับสนุนให้เกษตรกรใช้กลไกความร่วมมือแบบเครือข่ายเพื่อสร้างความสามารถในการจัดการตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถพึ่งพาตนเองได้ ล้วนแล้วแต่เป็นกลไกที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นไปได้ของการสร้างเครือข่ายที่เกิดขึ้นในกลุ่มฯ

**1.4 การควบคุม (Controlling)** เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้อย่างยากลำบากสำหรับการบริหารจัดการของกลุ่มฯ ที่มีคนเป็นผู้ขับเคลื่อนการดำเนินงาน ดังนั้น การดำเนินงานในองค์การจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการเปรียบเทียบหรือบรรทัดฐานเพื่อสร้างแนวทางในการดำเนินงานร่วมกัน ซึ่งกระบวนการในการกำหนดกฎระเบียบเพื่อใช้ในการควบคุมองค์การประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

**1.4.1 ขั้นตอนที่ 1 การประชุมเพื่อวางแผน** เป็นขั้นตอนแรกของการกำหนดการควบคุมโดยอาศัยการประชุมตามวาระของสมาชิกกลุ่มในการพูดคุยถึงเรื่องมาตรการเพื่อใช้ในการควบคุมเพื่อให้เมล็ดพันธุ์ข้าวได้มาตรฐาน โดยมีกำหนดตัวชี้วัดเพื่อนำมาใช้ในการทำงาน

**1.4.2 ขั้นตอนที่ 2 การทดลองการใช้การควบคุม** โดยคุณจิตติมนกาญจน์ ได้มีการทดลองการควบคุมคุณภาพข้าวผ่านการทดลองในแปลงนาสาธิตของตนเองเพื่อเป็นแบบอย่างให้แก่สมาชิกกลุ่มในพื้นที่ โดยที่ผ่านมาได้มีการทำนาในแปลงนาควบคุม และมีเงื่อนไขต่าง ๆ ได้แก่ การปลูกที่ไม่ใช้สารเคมี การใช้ปุ๋ยที่มีสารเคมีน้อย การป้องกันศัตรูพืช การตัดเมล็ดข้าวและการเก็บเกี่ยวในระยะเวลาที่กำหนด เป็นต้น เงื่อนไขต่าง ๆ เหล่านี้ถึงแม้ว่าจะเป็นการดำเนินงานที่มีความยุ่งยาก แต่ก็จำเป็นที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้เมล็ดข้าวที่ได้มาตรฐาน

**1.4.3 ขั้นตอนที่ 3 การกระจายการควบคุม** ทั้งนี้ แม้ว่าคุณจิตติมนกาญจน์จะมีหน้าที่เป็นหัวหน้าของกลุ่ม แต่ก็ไม่สามารถใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ในการควบคุมมาตรฐานการผลิตข้าวได้ทั้งหมด แต่มีความพยายามในการกระจายอำนาจของการควบคุมไปที่สมาชิกทุกคนให้เป็นผู้ตรวจสอบคุณภาพข้าว โดยใช้ตำแหน่งหัวหน้าและคณะกรรมการแต่ละชุดเป็นผู้จัดการดำเนินงานควบคุม

**1.4.4 ขั้นตอนที่ 4 การประเมินการควบคุม** เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการควบคุม ซึ่งภายหลังจากการกระจายอำนาจในการควบคุมและการดำเนินงานปลูกข้าวตามปกติแล้ว สิ่งสำคัญที่จะช่วยสะท้อนผลสำเร็จของการดำเนินงานทั้งหมดว่าบรรลุเป้าหมายหรือไม่ สิ่งนั้นคือ การประเมินการควบคุมคุณภาพซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการดำเนินงาน ทั้งนี้ การประเมินจะถูกดำเนินงานโดยหน่วยงานภาครัฐและกลุ่มฯ เอง

อย่างไรก็ตาม กลุ่มฯ ยังได้มีการกำหนดกฎระเบียบที่ใช้ในการควบคุมกลุ่ม ซึ่งสมาชิกกลุ่มฯ ต่างมีความเข้าใจในกฎระเบียบเป็นอย่างดีและพร้อมที่จะปฏิบัติตาม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

หมวด 1 วัตถุประสงค์

หมวด 2 คุณสมบัติของสมาชิก

หมวด 3 การสิ้นสมาชิกภาพของสมาชิก

หมวด 4 ลิทธิและหน้าที่ของสมาชิก

หมวด 5 ระเบียบข้อตกลงกองทุน

หมวด 6 การบรรจุกระสอบโดยใช้ตราศูนย์ข้าว

หมวด 7 การจัดจำหน่าย และ

หมวด 8 การบริหารจัดการประกอบไปด้วยกระบวนการ 3 ขั้นตอน ดังนี้



## 2. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการของกลุ่มผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวศรีนคร

2.1 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จ คือ ปัจจัยที่สนับสนุนและเอื้อให้การบริหารจัดการของกลุ่มฯ เกิดผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งผู้วิจัยได้อธิบายปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จ ประกอบไปด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

2.1.1 ภาวะผู้นำของกลุ่มเป็นความโชคดีของกลุ่มฯ ที่มีผู้นำที่มีความเข้าใจในปัญหาของการทำนาและเชี่ยวชาญในกลไกการตลาดของการขายข้าว อีกทั้งยังสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ที่เรียนรู้มาจากการฝึกอบรมให้แก่สมาชิกในกลุ่มฯ ได้ จึงถือได้ว่าเป็นทุนทางสังคมที่มีความเข้มแข็งของกลุ่มฯ ส่งผลให้ปัจจุบันสมาชิกกลุ่มหลายท่านผลิตเมล็ดพันธุ์ตามมาตรฐานการผลิตข้าวจากศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ ผู้นำยังมีภาวะการเป็นผู้นำ คือ มีการทำงานแบบเอาจริงเอาจัง สามารถเป็นศูนย์กลางของกลุ่มฯ ได้ และยังสามารถสร้างเครือข่ายในการทำงานร่วมกับหน่วยงานราชการและภาคเอกชน ทำให้กลุ่มมีช่องทางในการจัดจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าวได้สูงมากขึ้น รวมทั้งผู้นำยังพัฒนาบทบาทการดำเนินงานของตนเองจนกลายเป็นผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้ในการผลิตข้าวให้แก่สมาชิกทั้งจากในกลุ่มฯ และนอกพื้นที่อีกด้วย

2.1.2 การสร้างเครือข่าย เป็นปัจจัยที่มีความเชื่อมโยงจากปัจจัยภาวะผู้นำอย่างมาก เนื่องจากผู้นำคือบุคคลที่ขับเคลื่อนการประสานงานให้กลุ่มฯ กับหน่วยงานภายนอกอื่น ๆ การเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน ทั้งการวางแผน การขายข้าว การจัดกิจกรรมอบรมความรู้ การทำนา เป็นต้น ได้เป็นกิจกรรมที่สอดประสานให้เกิดความเป็นเครือข่ายการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ อีกทั้งกิจกรรมการดำเนินงานต่าง ๆ ล้วนแล้วแต่ช่วยประสานให้สถานภาพความเป็นเครือข่ายที่เข้มแข็งเกิดขึ้นในกลุ่มฯ และขยายตัวเป็นวงกว้างออกไป ผ่านความเป็นไปได้ในเชิงพื้นที่และความสัมพันธ์ส่วนบุคคล เป็นต้น

2.1.3 การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมนับได้ว่าเป็นปัจจัยที่เป็นขั้นตอนถัดมาที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการของกลุ่มฯ โดยนับตั้งแต่เริ่มมีการจัดตั้งกลุ่ม ทั้งผู้นำและสมาชิกต่างก็มีการใช้หลักการบริหารจัดการงานแบบมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในการจัดการกับประเด็นปัญหาและวาระงานใหม่ ๆ อยู่เสมอและเมื่อทุกคนรับรู้ในประเด็นการทำงานทุกอย่าง ก็ส่งผลให้สมาชิกในกลุ่มไม่เกิดความขัดแย้งระหว่างกันและเกิดประสิทธิภาพในการจัดการเป็นอย่างดี

2.2 ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคคือ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความล้มเหลวในการบริหารจัดการของกลุ่มฯ ซึ่งผู้วิจัยค้นพบว่าปัจจัยซึ่งเป็นปัญหาและอุปสรรคส่วนใหญ่ในการดำเนินงานการบริหารจัดการของกลุ่มฯ ได้แก่

2.2.1 การขาดเทคโนโลยีที่ใช้ในการเก็บเกี่ยวผลผลิตเนื่องจากศูนย์ข้าวชุมชนเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชนขนาดเล็กที่มีสมาชิกองค์กรแค่เพียง 25 คนเท่านั้น ส่งผลให้การกระจายงบประมาณจากรัฐบาลเพื่อนำมาใช้ในการช่วยเหลือกลุ่มฯ ลดน้อยลงไปและไม่เพียงพอต่อการจัดทำโครงการระยะยาวของกลุ่มฯ ได้ ซึ่งปัญหานี้มีผลทำให้กลุ่มฯ ต้องมีการวางแผนเพื่อกำหนดโครงการระยะยาวกันอย่างรอบคอบและประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น เพื่อขอยืมวัสดุและเครื่องจักรทางการเกษตรมาใช้ในกระบวนการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าว

### สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษาสามารถสรุปได้ว่าการบริหารจัดการของกลุ่มฯ ภายใต้แนวคิดPOLC พบว่ามีความสอดคล้องกับ แนวคิดการบริหารจัดการของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542, หน้า 19) ซึ่งอธิบายว่าการบริหารจัดการ คือ กระบวนการจัดการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยทรัพยากรต่าง ๆ อาทิ คน เงิน เวลา สภาพแวดล้อมและข้อมูล เป็นต้น โดยในส่วนของวางแผน (Planning) ซึ่งประกอบไปด้วย การวางแผนการผลิตและการวางแผนการตลาดของกลุ่มฯ ซึ่งเป็นบริบทที่กลุ่มฯ ต้องมีการบริหารและวางแผนเป็นอย่างดี ภายใต้เงื่อนไขของศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวซึ่งกำหนดการควบคุมคุณภาพของเมล็ดพันธุ์ข้าวไว้ แล้วเมื่อกลุ่มฯ เก็บเกี่ยวผลผลิตซึ่งจำเป็นต้องขายคืนแก่ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวแล้ว ผลผลิตข้าวที่เหลือจึงจำเป็นต้องมีการขายสู่ตลาด ซึ่งจากจุด ๆ นี้จะทำให้เราสังเกตเห็นสภาพความเป็นระบบระเบียบของการจัดการกลุ่มฯ ที่ให้ความสำคัญไปกับการวางแผน โดยมีความสัมพันธ์กับงานวิจัยของ ยงวิทย์ มังคละเสถียร (2555) ในขณะที่การจัดองค์การ (Organizing) นั้น มีจุดเริ่มต้นของการก่อตัวและกำหนดโครงสร้าง





เป็นวิสาหกิจชุมชน ผ่านบทบาทของหน่วยงานราชการซึ่งเป็นขับเคลื่อนการดำเนินงานโดยมีความสอดคล้องกับสมแก้ว รุ่งเลิศเกรียงไกร และคณะ (2547) ที่ได้กล่าวไว้ว่าทั้งองค์กรภาครัฐและและองค์กรพัฒนาเอกชนที่ได้เข้ามามีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการจัดตั้งกลุ่มอาชีพโดยทำให้กลุ่มอาชีพต่าง ๆ รวมทั้งการมุ่งสนับสนุนให้ชุมชนมีความเข้าใจ เรียนรู้และสามารถบริหารจัดการตนเองได้ อีกทั้งในด้านการนำองค์การ (Leading) ยังสอดคล้องกับผลงานของ สุจิตา แจ่มประจักษ์ (2558) ที่กล่าวถึงศักยภาพและบทบาทของกลุ่มแกนนำและความสามารถในการจัดการความรู้ที่นำพาให้กลุ่มสามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานและกาบริหารจัดการต่อไปได้ และประเด็นสุดท้าย การควบคุม (Controlling) มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภาพร รักดี (2556) ซึ่งอธิบายถึงความสำคัญของการมีกฎระเบียบเพื่อใช้ในการควบคุมการดำเนินงานการจัดการในภายในกลุ่ม ทั้งนี้ การไม่มีกฎระเบียบอาจทำให้กลไกการบริหารไม่สามารถประสบผลสำเร็จได้ ในขณะที่เดียวกันกฎระเบียบซึ่งเป็นกลไกการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ยังเอื้อต่อการส่งเสริมการมีส่วนร่วมให้แก่สมาชิกในกลุ่มด้วย ไม่เช่นนั้น กฎระเบียบที่ถูกกำหนดขึ้นมาจะไม่สามารถเป็นเครื่องมือสนับสนุนการบริหารจัดการงานของกลุ่มฯ ได้

### ข้อเสนอแนะ

#### 1. ข้อเสนอแนะต่อกลุ่มผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าว

1.1 กลุ่มผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าว ควรมีการประสานการดำเนินงานร่วมกันกับรัฐบาลหรือหน่วยงานราชการในการกำหนดแผนของกลุ่มตนเอง โดยเฉพาะแผนระยะยาวที่กล่าวถึงการสร้างเครื่องอบความชื้นของกลุ่มตนเอง เนื่องจากจะได้รับการบรรเทาถึงความพร้อมในการให้เงินสนับสนุนจากภาครัฐบาลและสามารถกำหนดแนวทางในการศึกษาความเป็นไปได้และผลประโยชน์ระยะยาวของการก่อตั้งโครงการดังกล่าวด้วย

1.2 กลุ่มผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวควรมีการประชาสัมพันธ์กิจกรรมของกลุ่มตนเองฯ อย่างเช่น แลกเปลี่ยนความรู้, การควบคุมคุณภาพข้าว, การสื่อสารการตลาด, การลดต้นทุนการผลิต เป็นต้น ซึ่งเป็นวิธีการปลูกข้าวแบบสมัยใหม่ให้เปิดเผยต่อสาธารณะมากขึ้น โดยใช้สื่อวิทยุท้องถิ่นในการโฆษณาเพื่อเป็นการขายเมล็ดพันธุ์ข้าวของกลุ่มไปในตัว

1.3 เพื่อป้องกันการแทรกแซงทางการเมืองในการดำเนินโครงการของกลุ่มผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวกลุ่มฯ ต้องมีการป้องกันปัญหาเชิงรุกโดยการศึกษาการทำงานกับหน่วยงานราชการแบบกลยุทธ์และสร้างเครือข่ายการทำงานกับหน่วยงานราชการที่ไม่จำกัดแค่ในเชิงพื้นที่แต่ต้องแผ่ขยายเครือข่ายให้กว้างมากยิ่งขึ้น เป็นต้น

#### 2. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

2.1 รัฐบาลควรมีการทบทวนนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการก่อตั้งศูนย์ข้าวชุมชนขึ้นมาใหม่ แม้ว่ากลุ่มผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวศรีนครจะประสบความสำเร็จในการดำเนินงานที่ผ่านมา แต่ก็ยังมีกลุ่มผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวอีกหลายกลุ่มที่ไม่ประสบผลสำเร็จและยุบตัวลงไป ก่อให้เกิดการสูญเสียทรัพยากรทั้งจากภาครัฐและภาคประชาชน ดังนั้นรัฐบาลจึงควรเป็นผู้ส่งเสริมและให้ความรู้แก่ประชาชนในระยะยาวก่อนที่จะมีการจัดประกอบก่อตั้งเป็นกลุ่มผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวขึ้นมา

2.2 โดยธรรมดาแล้ว การทำนาของเกษตรกรไม่ได้มีศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเป็นหน่วยงานภาครัฐบาลสนับสนุนเพียงองค์กรเดียว แต่ยังมี สำนักงานเกษตรจังหวัด กรมพัฒนาที่ดิน ธนาкарเพื่อเกษตรกรและสหกรณ์ ศูนย์วิจัยเมล็ดพันธุ์ข้าว มหาวิทยาลัย เป็นต้น เป็นผู้สนับสนุนด้วย ดังนั้นในการกำหนดนโยบายสาธารณะที่เกี่ยวข้องกับชาวนา รัฐบาลควรเปิดโอกาสให้ตัวแทนจากส่วนราชการและส่วนท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกับรัฐบาล ทั้งนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการกำหนดนโยบายชาวนาในประเทศ

#### 3. ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ควรมีการศึกษาการรวมกลุ่มเป็นเครือข่ายของเกษตรกรชาวนา ซึ่งจากการวิเคราะห์ที่ตัวแสดงที่เกิดขึ้นในกลุ่มผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวศรีนครนั้น พบว่าตัวแสดงของกลุ่มผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวไม่ได้ถูกจำกัดแค่ในเชิงด้านพื้นที่ตำบลศรีนครพื้นที่เดียวเท่านั้น แต่ยังมีตัวแสดงซึ่งเป็นเครือข่ายในพื้นที่อื่น ๆ ที่มีบทบาทในกลุ่มผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวศรีนครอีกด้วยเช่นกัน ดังนั้นจึงควรมีการศึกษาและเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวแสดงภายนอกพื้นที่เหล่านั้นเพื่อสร้างองค์ความรู้และเติมเต็มช่องว่างทางความรู้เกี่ยวกับด้านเครือข่ายเกษตรกรชาวนาให้มากขึ้น



3.2 เนื่องจากพื้นที่ของกลุ่มผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวศรีนครเป็นพื้นที่การเรียนรู้ทางธรรมชาตินอกห้องเรียนที่ทรงคุณค่าและเต็มไปด้วยระบบนิเวศที่น่าสนใจ ดังนั้นผู้ที่สนใจจะศึกษาต่อยอดการวิจัยชิ้นนี้ ควรมีการศึกษาในประเด็นการจัดการความรู้ทางด้านสิ่งแวดล้อมของกลุ่มผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวศรีนคร, ประเด็นการจัดการตนเองของกลุ่มผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวศรีนครและประเด็นการจัดการการทำงานร่วมกันของเครือข่ายชาวนา เป็นต้น

3.3 จากการศึกษาถึงการรวมกลุ่มเป็นกลุ่มผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวศรีนครที่ผู้วิจัยได้กล่าวไว้ในบทที่ 2 ผู้วิจัยค้นพบว่า การรวมกลุ่มของชาวนาได้มีเงื่อนไขทางสังคมต่างๆ มากมายที่เป็นองค์ประกอบให้เกิดการเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตามสิ่งที่ผู้วิจัยคิดว่าควรมีการศึกษาเพิ่มเติมนั่นก็คือ กระบวนการเปลี่ยนแปลงความคิดของผู้คนในชุมชนที่เกี่ยวข้องกับประเด็นการทำนาแบบสมัยใหม่ เป็นต้น

#### บรรณานุกรม

- กรมวิชาการเกษตร. (2541). รายงานการประยุกต์ใช้ระบบเกษตรธรรมชาติ. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยข้าวกระทรวงเกษตรและสหกรณ์.
- ดิน ปรัชญพฤกษ์. (2544). การบริหารการพัฒนา: ความหมาย เนื้อหา แนวทางและปัญหา. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ยงวิทย์ มังคะเสถียร (2555). การจัดการวิสาหกิจชุมชน: กรณีศึกษากลุ่มแม่บ้านโคกสว่าง อำเภอเวียงใหญ่ จังหวัดขอนแก่น. การศึกษาอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตมหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2542). การวิจัยตลาด: ฉบับมาตรฐาน. กรุงเทพฯ: รุ่งเรืองสาส์น.
- ศูนย์ข้าวชุมชนบ้านศรีนคร. (2559). รายงานผลการดำเนินงานของศูนย์ข้าวชุมชนบ้านศรีนครประจำปี 2559. สุโขทัย: ม.ป.ท.
- สุธิดา แจ้งประจักษ์. (2558). การจัดการวิสาหกิจชุมชน: กรณีศึกษากลุ่มซอสพริกป่าพู่ ตำบลบางพระอำเภอศรีราชาจังหวัดชลบุรี. ชลบุรี: คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุภาพร รักดี. (2556). แนวทางการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของกลุ่มทอผ้า บ้านเด่นวัว อำเภอวังเจ้า จังหวัดตาก. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- สมแก้วรุ่งเลิศเกรียงไกร และคณะ. (2547). รูปแบบการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนของโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์. สงขลา: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.