

การเสริมสร้างศักยภาพเศรษฐกิจฐานรากด้วยการจัดการกลุ่ม  
ของมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท อำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่



จักรกริช กวางแหวน

ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยแม่โจ้

พ.ศ. 2560

การเสริมสร้างศักยภาพเศรษฐกิจฐานรากด้วยการจัดการกลุ่ม  
ของมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท อำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้

พ.ศ. 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

การเสริมสร้างศักยภาพเศรษฐกิจฐานรากด้วยการจัดการกลุ่ม  
ของมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท อำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่

จักรกริช กวงแหวน

วิทยานิพนธ์นี้ได้รับการพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

(อาจารย์ ดร.กัญญพัสวีย์ กล่อมธงเจริญ)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประภัสสร วรณสฤติย์)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปริดา ศรีนฤวรรณ)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....

ประธานอาจารย์ประจำหลักสูตร

(รองศาสตราจารย์ ดร.จกกลดินทร์ แสงอาสภวิริยะ)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

(รองศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ เม่งอำพัน)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....

ชื่อเรื่อง	การเสริมสร้างศักยภาพเศรษฐกิจฐานรากด้วยการจัดการกลุ่มของ มูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่
ชื่อผู้เขียน	นายจักรกริช กวงแหวน
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	อาจารย์ ดร.กัญญาพัสดุย์ กล่อมธงเจริญ

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาบริบทการเปลี่ยนแปลงของมูลนิธิ 2) ศึกษากระบวนการจัดการกลุ่ม 3) ศึกษาปัญหาและอุปสรรค และ 4) ศึกษาแนวทางการจัดการกลุ่มเพื่อเสริมสร้างศักยภาพเศรษฐกิจฐานรากของมูลนิธิ จากการใช้แบบสัมภาษณ์ทำการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับคณะผู้บริหาร คณะกรรมการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับมูลนิธิ และใช้แบบสนทนากลุ่มกับสมาชิกของมูลนิธิ ผลการศึกษสามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของมูลนิธิ คือ ประธานมูลนิธิ วัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงาน ขอบเขตพื้นที่ของกลุ่มสมาชิก แผนงานและงบประมาณ ปัจจัยดังกล่าวเป็นเหตุเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการจัดการกลุ่ม ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของมูลนิธิ ทำให้ได้แนวทางการเสริมสร้างศักยภาพเศรษฐกิจฐานรากของมูลนิธิ ซึ่งประกอบไปด้วยกิจกรรมทางการจัดการสมัยใหม่ 5 ด้าน ได้แก่ การบริหารจัดการ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การตลาด การผลิตและการเงิน ซึ่งทุกกิจกรรมต้องถูกหลอมรวมอยู่ในกระบวนการจัดการกลุ่ม ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การซื้อและควบคุม เพื่อให้ผลลัพธ์การดำเนินงานของมูลนิธิ มีประสิทธิภาพ เศรษฐกิจฐานรากได้รับการพัฒนาต้องมีการวางแผนการปฏิบัติการที่ดี สำหรับด้านการบริหารจัดการควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การพัฒนามูลนิธิ อย่างเป็นรูปธรรม ด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องมุ่งเน้นการพัฒนาไปที่จิตใจ การจูงใจให้พนักงานเกิดความรักและผูกพันในองค์การ การพัฒนาศักยภาพความรู้ความสามารถของพนักงาน ด้านการตลาดควรทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการตลาดของกลุ่มและมูลนิธิ เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนจัดทำแผนการตลาด ด้านการผลิตจะต้องมีทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในภาคการผลิต เช่น แรงงานการผลิต วัตถุดิบที่ใช้ เงินทุนสำหรับการลงทุน เครื่องจักรสำหรับการผลิต กำลังการผลิตที่สามารถทำได้และจะต้องมีการจัดเก็บข้อมูลต้นทุนการผลิต และด้านการเงินควรมีการวางแผนการเงิน การจัดหาเงินทุนหรือแหล่งเงินทุนเพื่อนำมาใช้ในการดำเนินงาน ต้องมีการจัดสรรเงินทุนให้เหมาะสมและมีการควบคุมการเงิน โดยการบันทึกข้อมูลบัญชีตามหลักการที่ถูกต้อง ทั้งนี้ผู้บริหารทุกระดับและสมาชิกของมูลนิธิ มีส่วนสำคัญที่จะช่วยให้เกิดความเข้มแข็งในการ

ขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานราก สามารถสร้างรายได้ให้กับชุมชนได้โดยการมุ่งดำเนินงานและแก้ไขปัญหา ร่วมกันด้วยระบบกลุ่มตามหลักการและรูปแบบวิธีการสหกรณ์ควบคู่ไปกับการพัฒนาด้านคุณธรรม ตามหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนา บนพื้นฐานค่านิยมขององค์การที่ว่า “เศรษฐกิจจิตใจ ต้องแก้ไข ไปพร้อมกัน” ให้สอดคล้องกับบริบทการดำเนินงานของมูลนิธิฯ



<b>Title</b>	THE GRASSROOTS ECONOMIC EMPOWERMENT WITH GROUP MANAGEMENT OF THE FOUNDATION FOR EDUCATION AND DEVELOPMENT OF RURAL AREAS (FEDRA), MAE RIM DISTRICT, CHIANG MAI PROVINCE
<b>Author</b>	Mr.Jakkrit Kuangwean
<b>Degree</b>	Master of Business Administration in Business Administration
<b>Advisor Committee Chairperson</b>	Dr.Kunpatsawee Klomthongjareon

### ABSTRACT

This qualitative research study aimed to: 1) explore the context of changes of the Foundation for Education and Development of Rural Areas; 2) investigate its group management process; 3) find out its problems and obstacles; and 4) find how it conducted group management to empower its grassroots economy. The data were collected through in-depth interviews with its executive board members, committee members and stakeholders and also from focus-group discussions with members of the foundation.

The findings could be summarized as follows:

Firstly, main factors causing changes to the foundation were the chairperson of the foundation, its objectives and operational targets, the area scopes of its members, plans and budgets. All aforementioned factors were causes of linkages among its group management process, problems and obstacles. This led to ways to empower the grassroots economy of the foundation which consisted of 5 aspects, viz.its administration and management, human resource management, marketing, production and finance. All activities had to be merged in the group management process, viz. planning, organization management, guidance and control to make the outcomes of the foundation effective. To make the grassroots economy developed, it needed to have a good operational plan. As for its administration and management aspect, the

visions, strategies, targets and developmental strategies of the foundation should be determined tangibly. As for its human resource development, it should focus on mental development, motivating employees to have compassion and obligation with the organization and knowledge potentiality development of the employees. As for its marketing, it should analyze the marketing context of the group and the foundation and then use the findings for marketing planning. As for its production, it had to have resources needed for production side, for example, production labors, manufacturing raw materials, investments, production machines and production potentiality. Besides, data on investment capitals had to be recorded. Finally, as for its finance, it should have a financial plan in order to search for investment funds or investment capitals for its business. Its investment funds should be allocated appropriately and its finance should be controlled by means of recording incomes and expenditures according to good accounting principles. It was also found that its administrators at all levels and members of the foundation shared important roles to strengthen and move forward the grassroots economy, to make communities have incomes and to solve their problems cooperatively by means of a group management process with principles and models of co-operatives. This should be accomplished along the line of ethics development in Buddhism and organizational value stating “Economy and Mind must be solved simultaneously” and in according with the operational context of the foundation.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ เรื่อง การเสริมสร้างศักยภาพเศรษฐกิจฐานรากด้วยการจัดการกลุ่มของมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี เนื่องจากบุคคลหลายท่านที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและข้อมูลอันเป็นประโยชน์สำหรับการทำวิทยานิพนธ์

ขอขอบคุณอาจารย์ ดร.กัญญ์พัสวีย์ กล่อมธงเจริญ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์, อาจารย์ ดร. ประภัสสร วรณสถิตย์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรีดา ศรีนฤวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้กรุณาเสียสละเวลาให้คำแนะนำ ตลอดจนการตรวจสอบและให้คำปรึกษาแก่ผู้วิจัยในการแก้ไขวิทยานิพนธ์ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยต้องขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท ที่ได้เสียสละเวลาให้ความรู้และข้อมูลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ของมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท ตลอดจนให้คำปรึกษาและให้การสัมภาษณ์ที่ดียิ่งแก่ผู้วิจัย

ขอขอบคุณบิดาและมารดา ญาติพี่น้องที่คอยให้ความช่วยเหลือ ตลอดจนให้กำลังใจ จนทำให้การศึกษาวิจัยในรายวิชานี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

จักรกริช กวางแหวน  
กันยายน 2560

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	ค
ABSTRACT .....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ซ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
สารบัญภาคผนวก.....	ฐ
สารบัญภาพผนวก.....	ฑ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
คำถามการวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
ขอบเขตการศึกษาวิจัย.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
นิยามศัพท์.....	6
บทที่ 2 ทฤษฎีและการตรวจเอกสาร.....	8
แนวคิดเกี่ยวกับเศรษฐกิจฐานรากและประชารัฐ.....	8
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการสมัยใหม่.....	16
แนวคิดเกี่ยวกับบริบทมูลนิธิการศึกษาพัฒนาชนบท อำเภอมะริม จังหวัดเชียงใหม่.....	44
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	59
กรอบแนวคิด.....	62
สมมติฐานการวิจัย.....	62
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	63

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา .....	63
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	64
การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ .....	64
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	65
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	66
บทที่ 4 ผลการวิจัยและวิจารณ์.....	67
ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาบริบทการเปลี่ยนแปลงของมูลนิธิการศึกษาพัฒนาชนบท .....	67
ส่วนที่ 2 ผลการศึกษากระบวนการจัดการกลุ่มของมูลนิธิการศึกษาพัฒนาชนบท .....	82
ส่วนที่ 3 ผลการศึกษาปัญหาและอุปสรรคของมูลนิธิการศึกษาพัฒนาชนบท.....	96
ส่วนที่ 4 ผลการศึกษาแนวทางการจัดการกลุ่มเพื่อเสริมสร้างศักยภาพเศรษฐกิจฐานราก .....	100
บทที่ 5 สรุปและข้อเสนอแนะ .....	107
ส่วนที่ 1 สรุปผลการศึกษาบริบทการเปลี่ยนแปลงของมูลนิธิการศึกษาพัฒนาชนบท .....	107
ส่วนที่ 2 สรุปผลการศึกษากระบวนการจัดการกลุ่มของมูลนิธิการศึกษาพัฒนาชนบท.....	116
ส่วนที่ 3 สรุปผลการศึกษาปัญหาและอุปสรรคของมูลนิธิการศึกษาพัฒนาชนบท.....	119
ส่วนที่ 4 สรุปแนวทางการจัดการกลุ่มเพื่อเสริมสร้างศักยภาพเศรษฐกิจฐานราก.....	123
อภิปรายผล.....	129
ข้อเสนอแนะ.....	140
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป .....	142
บรรณานุกรม.....	143
ประวัติผู้วิจัย.....	194

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	ข้อดีและข้อเสียขององค์การที่ไม่เป็นทางการ ..... 27
2	ข้อดีและข้อเสียของหลักการแบ่งงานกันทำตามความถนัด ..... 28
3	การเปรียบเทียบบริบทการเปลี่ยนแปลงจากอดีตสู่ปัจจุบัน..... 112



## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1	หลักการดำเนินงานของการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและประชารัฐ..... 12
2	การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมจากระดับฐานรากของ พอช. .... 15
3	กระบวนการจัดการ..... 20
4	ข้อมูลย้อนกลับและกระบวนการวางแผน..... 22
5	การจัดความสัมพันธ์เป็นโครงสร้างองค์การ..... 24
6	การจัดกลุ่มงานออกเป็นหน้าที่งาน..... 25
7	การจัดกลุ่มงานออกเป็นหน้าที่งานของฝ่ายตลาด..... 26
8	ขั้นตอนของกระบวนการการจัดองค์การ..... 27
9	ผลของการกำหนดขนาดของการควบคุมที่ต่างกัน..... 29
10	ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการจัดการกลุ่ม..... 37
11	กรอบแนวคิด..... 62
12	ความเป็นมาของการก่อตั้งมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท..... 69
13	หลักการดำเนินงานของมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท..... 70
14	ความเป็นมาของโครงการธนาคารควาย-วัว..... 73
15	ความเป็นมาของโครงการพัฒนาเครือข่ายวิถีชีวิตเกษตรกรรมยั่งยืน..... 74
16	ความเป็นมาของสหกรณ์การเกษตรพัฒนา จำกัด..... 77
17	ความเป็นมาของโครงการพัฒนาสมุนไพรอินทรีย์..... 78
18	ความเป็นมาของศูนย์หัตถกรรมเมตตานารี..... 79
19	ความเป็นมาของกลุ่มเครดิตยูเนียนดาราริรมย์..... 81
20	ความเป็นมาของสถาบันพัฒนาเยาวชนสตรี..... 82
21	แผนผังองค์การจำแนกตามลักษณะงานของมูลนิธิฯ..... 83
22	วงจรชีวิตขององค์การ..... 84

23	กระบวนการจัดการกลุ่ม .....	85
24	ระดับของผู้บริหารกับหน้าที่ในการวางแผนงาน .....	86
25	โครงสร้างองค์การของมูลนิธิฯ.....	91
26	โครงสร้างการดำเนินงานของสำนักงานมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท.....	93
27	แนวทางการจัดการกลุ่มเพื่อเสริมสร้างศักยภาพเศรษฐกิจฐานราก.....	101
28	แนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจเชิงสังคมเพื่อเสริมสร้างศักยภาพเศรษฐกิจฐานราก ด้วยการจัดการกลุ่ม.....	103
29	แนวทางการจัดการกลุ่มเพื่อเสริมสร้างศักยภาพเศรษฐกิจฐานราก.....	125
30	ข้อเสนอแนะรูปแบบโครงสร้างองค์การ.....	141



## สารบัญภาคผนวก

	หน้า
ภาคผนวก	146
หน่วยงานในกำกับของมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท.....	147
แบบสัมภาษณ์เชิงลึก.....	185
แบบสนทนากลุ่ม.....	190



## สารบัญภาพผนวก

ภาพผนวกที่		หน้า
1	โครงสร้างองค์การของหน่วยเกษตรพัฒนา.....	157
2	โครงสร้างการดำเนินงานของหน่วยเมตตานารี.....	168
3	โครงสร้างองค์การของสถาบันพัฒนาเยาวชนสตรี.....	174



## บทที่ 1

### บทนำ

ประเทศไทยในอดีตที่ผ่านมามีการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง เริ่มตั้งแต่ “โมเดลประเทศไทย 1.0” ที่เน้นภาคการเกษตร ขยายวัตถุดิบ ไปสู่ “ประเทศไทย 2.0” ที่เน้นอุตสาหกรรมเบา ใช้แรงงานราคาถูก และวัตถุดิบน้อย เช่น อุตสาหกรรมทอผ้า อาหาร และเครื่องใช้ไฟฟ้า เป็นต้น และก้าวสู่ “โมเดลประเทศไทย 3.0” ที่เน้นอุตสาหกรรมหนักและส่งออกในปัจจุบัน ภายใต้โมเดลประเทศไทย 3.0 นี้ ทำให้ประเทศไทยต้องเผชิญกับปัญหาหรือกับดักสำคัญที่ไม่สามารถนำพาประเทศไทยพัฒนาไปมากกว่านี้ได้ นั่นก็คือ ต้องเผชิญกับกับดักประเทศรายได้ปานกลาง ความเหลื่อมล้ำของความมั่งคั่งและความไม่สมดุลในการพัฒนา กับดักเหล่านี้ส่งผลให้ผู้ที่มิฐานะร่ำรวยก็ยิ่งร่ำรวยมากขึ้น ขณะที่ผู้ที่มิฐานะยากจนก็เพิ่มจำนวนมากขึ้นเช่นกัน หรือที่เรียกว่า “รวยกระจุก จนกระจาย” (ไทยรัฐออนไลน์, 2559: ระบบออนไลน์)

ความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจดังกล่าวนำมาซึ่งปัญหาด้านต่างๆ และเกี่ยวพันกันเป็นลูกโซ่ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาด้านการเมือง เศรษฐกิจสังคม สิ่งแวดล้อม คุณภาพชีวิต การศึกษา ฯลฯ โดยเฉพาะประชากรส่วนใหญ่ของประเทศที่อยู่ในภาคชนบทและประกอบอาชีพเกษตรกรรมเป็นหลัก ซึ่งถือเป็นรากฐานของประเทศไทย ทำให้เกษตรกรในประเทศเกิดปัญหาขาดปัจจัยการผลิต ไร้ที่ดินทำกิน เข้าไม่ถึงแหล่งทุน ขาดความรู้ในการผลิต เมื่อมีผลผลิตล้นเกินก็เกิดปัญหาด้านการตลาด พืชผลราคาตกต่ำ ทำให้เกษตรกรเกิดปัญหาหนี้สิน ปัญหาในครัวเรือนและสังคมตามมา อีกทั้งคนหนุ่มสาววัยแรงงานก็อพยพเข้าไปทำงานในเมือง ส่งผลให้เกษตรกรรุ่นใหม่มีจำนวนลดลง ขณะที่การดำเนินการของภาครัฐในช่วงหลายปีที่ผ่านมาจะเน้นการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจมุ่งไปสู่อุตสาหกรรมเพื่อการส่งออก ทำให้การพัฒนาในภาคเกษตรล่าช้ากว่าฐานการผลิตอื่นๆ ที่อาศัยเทคโนโลยีสมัยใหม่มากขึ้นตามลำดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภายใต้อิทธิพลของกระแสโลกาภิวัตน์และความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศ จึงมีปัญหาความเหลื่อมล้ำทางด้านรายได้ระหว่างภาคการเกษตรกับภาคอุตสาหกรรมและระหว่างสังคมในเมืองและชนบทขยายวงกว้างขึ้น และปัญหาความยากจนที่กระจุกตัวในกลุ่มเกษตรกรรายย่อยและในภาคชนบท อีกทั้งประเทศไทยยังมีปัญหาเชิงโครงสร้างที่อ่อนแอ ดังนั้นจึงต้องเร่งปฏิรูปเพื่อแก้ปัญหา โดยเริ่มจากกลุ่มที่อ่อนแอที่สุด คือ ประชาชนระดับฐานราก ปัจจุบันรัฐบาลได้หันมาให้ความสำคัญกับการพัฒนาและส่งเสริมเศรษฐกิจระดับชุมชนท้องถิ่น ซึ่งเป็นประชากรส่วนใหญ่และเป็นเศรษฐกิจฐานใหญ่ของประเทศ หรือที่เรียกว่า “เศรษฐกิจฐานราก” (สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน, 2559; สำนักข่าวอินโฟเควสท์, 2558: ระบบออนไลน์)

รัฐบาลจึงได้กำหนดยุทธศาสตร์สามพลังประชารัฐเพื่อเศรษฐกิจฐานราก โดยมีเจตนารมณ์อย่างชัดเจนว่า จะต้องสร้างเศรษฐกิจฐานรากให้มั่นคง เพื่อให้เศรษฐกิจประเทศไทยยืนได้ด้วยตัวเอง ลดความเหลื่อมล้ำ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เศรษฐกิจชุมชนเข้มแข็ง ประชาชนมีความสุข และมีรายได้เพิ่มขึ้น โดยคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและประชารัฐ (E3) ได้ดำเนินงานในการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากผ่านกลไกประชารัฐตามนโยบายของรัฐบาล ซึ่งเป็นความร่วมมือของทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจ และภาคประชาชน เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนประเทศไปข้างหน้าทั้งระบบ ตั้งแต่ต้นทาง กลางทาง จนถึงปลายทาง เพราะการแก้ปัญหาทุกอย่างต้องเริ่มจากต้นทางหรือต้นเหตุแห่งปัญหาก่อน ซึ่งจะต้องอาศัยความร่วมมือจากภาคส่วนเหล่านี้ในการดำเนินการ โดยเป็นการรวมพลังระหว่างภาคประชาชน เช่น ปัจเจกบุคคล ชุมชน กลุ่มชมรม มูลนิธิ เป็นต้น ภาคธุรกิจ เช่น สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย สมาคมธนาคารไทย สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย เป็นต้น และสุดท้ายก็ต้องได้รับความร่วมมือจากภาครัฐ เช่น รัฐบาล ระบบราชการ องค์กรอิสระของรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น ซึ่งได้เรียกแนวคิดความร่วมมือทั้ง 3 ด้าน ดังกล่าวว่า “สามเหลี่ยมเขยื้อนประเทศ” ในการดำเนินการเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากให้อย่างยั่งยืน โดยจะเป็นกลไกสำคัญในการสร้างการมีส่วนร่วมของภาคประชาสังคมในการกระตุ้นเศรษฐกิจฐานราก และสร้างความเชื่อมั่นของประเทศไทย ซึ่งเมื่อพิจารณาแล้ว จะพบว่า ทั้ง 3 ภาคส่วน ล้วนมีจุดแข็งแตกต่างกันไป แต่จุดมุ่งหมายคือ ต้องทำให้เกิดการเชื่อมโยงและร่วมกันพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากให้เกิดความมั่นคงต่อไปได้ โดยรัฐบาลเชื่อมั่นว่าพลังประชารัฐจะสามารถขับเคลื่อนเศรษฐกิจระดับฐานรากได้เป็นอย่างดี ซึ่งเปรียบเสมือนฟันเฟืองขนาดเล็กที่จะช่วยส่งกำลังขับเคลื่อนเศรษฐกิจในภาพรวมของประเทศ โดยที่ผ่านมามาภาครัฐได้ดำเนินนโยบายผ่านโครงการส่งเสริมความเป็นอยู่ระดับหมู่บ้านที่รัฐบาลอนุมัติสินเชื่อมูลค่ากว่า 6 หมื่นล้านบาท ให้ประชาชนได้ใช้เป็นเงินทุนในการประกอบอาชีพที่บรรลุเป้าหมายเป็นที่เรียบร้อยแล้ว โดยมีกองทุนหมู่บ้านรวมกว่า 50,050 กองทุน ได้รับประโยชน์จาก 3 ล้านครัวเรือน จากนั้นรัฐบาลมีความเห็นชอบให้มีการเพิ่มความเข้มแข็งของเศรษฐกิจฐานรากตามแนวทางประชารัฐให้มีความแข็งแกร่งขึ้นไปอีกระดับ โดยอนุมัติงบประมาณเพิ่มเติมในกรอบวงเงิน 35,000 ล้านบาท สนับสนุนกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองจำนวน 79,566 กองทุน โดยให้วงเงินสินเชื่อ กระจายลงชุมชนละไม่เกิน 5 แสนบาท เพื่อการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานภายในหมู่บ้าน อันเป็นการช่วยเติมเต็มความต้องการของแต่ละชุมชน (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ, 2558: ระบบออนไลน์; ห้องข่าว NBT, 2559: ระบบออนไลน์)

การส่งเสริมของทั้ง 3 ภาคส่วน ได้แก่ ภาคประชาชน ภาคธุรกิจหรือภาคเอกชน และภาครัฐ ทำให้ปัจจุบันเกิดการรวมกลุ่มกันของเกษตรกรในภูมิภาคต่างๆ มากมาย ทั้งในระดับชุมชน ตำบล อำเภอ และจังหวัด เพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาและยกระดับคุณภาพชีวิตของสมาชิกหรือเกษตรกรให้ดีขึ้น อย่างไรก็ตามก็ยังมีกลุ่มที่ยังไม่ประสบความสำเร็จในทันที เนื่องจากปัญหาความไม่พร้อมในหลายๆ

ด้าน เช่น การศึกษา การเข้าถึงแหล่งเงินทุน เป็นต้น ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายภาคส่วนในการเข้าไปช่วยเหลือ ให้ความรู้ และค่อยๆ ยกกระตือรือร้นการพัฒนาให้กลุ่มสามารถยืนหยัดได้ด้วยตนเอง ซึ่งการรวมกลุ่มในประเทศไทยมีรูปแบบการรวมกลุ่มที่หลากหลาย ทั้งในรูปแบบกลุ่มที่แสวงหาผลกำไรและไม่แสวงหาผลกำไร กลุ่มที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ กลุ่มชมรม วิสาหกิจชุมชน สหกรณ์ และมูลนิธิ เป็นต้น โดยแต่ละกลุ่มต่างมีแนวทางในการดำเนินการและการพัฒนาที่แตกต่างกันออกไป เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้กำหนดไว้ แต่สิ่งที่น่าสนใจก็คือ กลุ่มที่ไม่แสวงหาผลกำไรจะสามารถยืนหยัดอยู่ได้อย่างไรท่ามกลางการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงและสถานะทางเศรษฐกิจที่ตกต่ำ จะมีแนวทางในการดำเนินการและทิศทางการพัฒนาแก้ไขปัญหาสมาชิกในชุมชนและสังคมให้เกิดความเข้มแข็งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่เน้นการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากได้อย่างไร

มูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท เป็นองค์กรพัฒนาเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไรอีกแห่งหนึ่ง ที่เกิดจากการเชื่อมโยงของคนในชนบทให้เกิดการพัฒนาในระดับท้องถิ่น โดยก่อตั้งขึ้นเพื่อดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาชนบท มุ่งเน้นให้ชาวชนบทตามพื้นที่เป้าหมายได้พัฒนาตนเอง สามารถพึ่งตนเองได้ สนับสนุนและส่งเสริมการแก้ปัญหาาร่วมกันด้วยระบบกลุ่ม ตามหลักการและรูปแบบวิธีการสหกรณ์ ควบคู่ไปกับการพัฒนาด้านคุณธรรมตามหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนา ภายในนโยบาย “เศรษฐกิจและจิตใจ แก่ไขพร้อมกัน” ควบคู่ไปกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มูลนิธิฯ มุ่งเน้นช่วยเหลือคนในชนบทที่ยากจนและขาดโอกาสทางการศึกษาที่เหมาะสม ให้มีโอกาสได้รับการส่งเสริมความรู้เกี่ยวกับการทำเกษตรกรรมและการฝึกอาชีพในด้านงานฝีมือหรืองานหัตถกรรมให้กับคนในชนบทหรือชาวบ้านในชุมชน นอกจากนี้มูลนิธิฯ ยังมีการส่งเสริมการศึกษาให้กับเยาวชนสตรีหรือเด็กนักเรียนหญิงที่ขาดโอกาสทางการศึกษา ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเด็กเขาขาวให้ได้มีโอกาสทางการศึกษาตามหลักสูตรของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (กศน.) การส่งเสริมทั้งหมดนี้มูลนิธิฯ นำมาจัดกลุ่มหรือแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 3 หน่วย ได้แก่ หน่วยเกษตรพัฒนาที่ทำหน้าที่ส่งเสริมงานด้านการเกษตรกรรม, หน่วยเมตตานารีที่ทำหน้าที่ส่งเสริมงานด้านหัตถกรรม และสถาบันพัฒนาเยาวชนสตรีทำหน้าที่ให้การศึกษแก่เยาวชนสตรีหรือเด็กนักเรียนหญิง (มูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท, 2558)

มูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท มีรูปแบบการดำเนินงานในลักษณะของมูลนิธิ ซึ่งจะไม่ได้รับเงินงบประมาณจากภาครัฐเป็นหลัก แต่จะได้รับเงินสนับสนุนจากการบริจาคเป็นหลัก ปัจจุบันมูลนิธิฯ ได้รับเงินบริจาคส่วนใหญ่มาจาก มูลนิธิน้ำทอง คุณวิศาล (Namthong Koonvisal Foundation) ซึ่งถือเป็นแหล่งเดียวที่ยังคงให้การสนับสนุนมาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เนื่องจากสถานะเศรษฐกิจที่ตกต่ำส่งผลให้มีผู้มาบริจาคเงินสนับสนุนน้อยลงและมูลนิธิฯ น้ำทอง คุณวิศาลก็เริ่มลดจำนวนเงินบริจาคลงซึ่งไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานของมูลนิธิฯ โดยมูลนิธิฯ ก็จะทำหน้าที่นำเงินที่ได้รับบริจาคไปใช้ในการบริหารงานทั้งหมดของมูลนิธิฯ ซึ่งจะนำไปจัดสรรในกิจกรรมหรือโครงการของแต่ละหน่วยต่อไป

กิจกรรมต่างๆ ของมูลนิธิฯ ขึ้นอยู่กับหัวหน้าหน่วยต่างๆ จะเป็นผู้กำหนด สำหรับทางด้านทิศทางการพัฒนา ที่เริ่มตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและยุทธศาสตร์ของมูลนิธิฯ ยังไม่ได้มีการกำหนดรายละเอียดที่ชัดเจน ซึ่งการที่มูลนิธิฯ ไม่ได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์นั้น จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของมูลนิธิฯ โดยรวมทั้งหมด ทำให้มูลนิธิฯ ขาดการวางแผนที่เป็นระบบ ส่งผลต่อกระบวนการจัดการภายในมูลนิธิฯ แม้ว่าจะมีการวางแผนงานและหลักการต่างๆ ในการบริหารจัดการมูลนิธิฯ ไว้ แต่ก็ยังไม่มีประสิทธิภาพและขาดทิศทางในการขับเคลื่อนที่แน่นอนเนื่องจากไม่ได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันอย่างชัดเจน ดังนั้นการที่จะทำให้มูลนิธิฯ สามารถดำเนินงานต่อไปได้อย่างยั่งยืน มูลนิธิฯ จะต้องหันกลับมาวิเคราะห์องค์การและร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาและการดำเนินงานต่างๆ ให้หน่วยแต่ละหน่วยนำไปปรับใช้ในการดำเนินงาน เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางการขับเคลื่อนของมูลนิธิฯ สามารถอยู่รอดได้ท่ามกลางสถานะเศรษฐกิจที่ตกต่ำและการแข่งขันที่รุนแรง หากมูลนิธิฯ มีการบริหารจัดการที่ดี ก็จะสามารถดำเนินงานได้อย่างเต็มที่ การส่งเสริมกิจกรรมต่างๆ ของมูลนิธิฯ ก็จะช่วยให้คนในชนบทมีรายได้ มีความรู้ความสามารถ และมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น เกิดการพัฒนาเศรษฐกิจในระดับชุมชน ซึ่งจะเป็นการเสริมสร้างการพัฒนารากฐานของประเทศให้ดีขึ้น การที่มูลนิธิฯ จะพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของภาครัฐได้นั้น จำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนการดำเนินการอย่างรอบคอบในทุกมิติ ท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงและสถานะเศรษฐกิจตกต่ำ เพื่อให้มูลนิธิฯ ซึ่งเป็นองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรสามารถยืนหยัดอยู่ได้ควบคู่กับการพัฒนาชุมชนในชนบท นำพาประเทศไทยไปสู่ความมั่งคั่ง มั่นคงและยั่งยืนได้อย่างแท้จริง

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา การเสริมสร้างศักยภาพเศรษฐกิจฐานรากด้วยการจัดการกลุ่มของมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท อำเภอแม่อริม จังหวัดเชียงใหม่ โดยทำการศึกษาบริบทการเปลี่ยนแปลง ยึดหลักตามกระบวนการจัดการกลุ่มเป็นพื้นฐานในการศึกษา เพื่อให้ทราบถึงการดำเนินการในด้านต่างๆ รวมทั้งประเด็นปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการ จนนำไปสู่การกำหนดแนวทางในการจัดการกลุ่มเพื่อเสริมสร้างศักยภาพเศรษฐกิจฐานรากที่เหมาะสมให้กับมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท อำเภอแม่อริม จังหวัดเชียงใหม่ ให้เกิดความเข้มแข็งและความยั่งยืนต่อไป

### คำถามการวิจัย

1. บริบทการเปลี่ยนแปลงของมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท อำเภอแม่อริม จังหวัดเชียงใหม่ เป็นอย่างไร
2. กระบวนการจัดการกลุ่มของมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท อำเภอแม่อริม จังหวัดเชียงใหม่ อยู่ในรูปแบบใด

3. ปัญหาและอุปสรรคของมูลนิธิการศึกษาพัฒนาชนบท อำเภอมะริม จังหวัดเชียงใหม่ คืออะไร
4. แนวทางการจัดการกลุ่มเพื่อเสริมสร้างศักยภาพเศรษฐกิจฐานรากของมูลนิธิการศึกษาพัฒนาชนบท อำเภอมะริม จังหวัดเชียงใหม่ เป็นอย่างไร

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาบริบทการเปลี่ยนแปลงของมูลนิธิการศึกษาพัฒนาชนบท อำเภอมะริม จังหวัดเชียงใหม่
2. เพื่อศึกษากระบวนการจัดการกลุ่มของมูลนิธิการศึกษาพัฒนาชนบท อำเภอมะริม จังหวัดเชียงใหม่
3. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของมูลนิธิการศึกษาพัฒนาชนบท อำเภอมะริม จังหวัดเชียงใหม่
4. เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการกลุ่มเพื่อเสริมสร้างศักยภาพเศรษฐกิจฐานรากของมูลนิธิการศึกษาพัฒนาชนบท อำเภอมะริม จังหวัดเชียงใหม่

### ขอบเขตการศึกษาวิจัย

#### 1. ขอบเขตด้านพื้นที่

การศึกษาศึกษาการเสริมสร้างศักยภาพเศรษฐกิจฐานราก ด้วยการจัดการกลุ่มของมูลนิธิการศึกษาพัฒนาชนบท อำเภอมะริม จังหวัดเชียงใหม่ มุ่งเน้นการศึกษาในลักษณะการดำเนินงานขององค์กรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์กร ดังนั้นการศึกษาในครั้งนี้จึงเลือกศึกษาเฉพาะในพื้นที่ที่มูลนิธิการศึกษาพัฒนาชนบท อำเภอมะริม จังหวัดเชียงใหม่ เป็นผู้ดูแลและรับผิดชอบเท่านั้น

#### 2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยได้ทำการกำหนดขอบเขตด้านเนื้อหา จากการศึกษาบริบทการเปลี่ยนแปลง โดยยึดหลักกระบวนการจัดการกลุ่มเป็นพื้นฐานในการศึกษา เพื่อให้ทราบถึงการดำเนินการต่างๆ รวมทั้งประเด็นปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการ จนนำไปสู่การกำหนดแนวทางในการจัดการกลุ่มเพื่อเสริมสร้างศักยภาพเศรษฐกิจฐานรากที่เหมาะสมให้กับมูลนิธิการศึกษาพัฒนาชนบท อำเภอมะริม จังหวัดเชียงใหม่ โดยผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตระยะเวลาในการศึกษาเนื้อหาและผลการดำเนินงานของมูลนิธิการศึกษาพัฒนาชนบท จำนวน 2 ปี ตั้งแต่เดือน มกราคม พ.ศ. 2558 – ธันวาคม พ.ศ. 2559

### 3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ผู้วิจัยได้กำหนดระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลและการทำวิทยานิพนธ์ตั้งแต่เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2559 – กันยายน พ.ศ. 2560 รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 11 เดือน

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. การศึกษาบริบทการเปลี่ยนแปลงของมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท จะช่วยทำให้ประธานมูลนิธิ และผู้บริหารเกิดความเข้าใจถึงสภาพการดำเนินงานที่ผ่านมาของมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท เพื่อนำไปใช้ประกอบการวางแผนและการปรับปรุงกระบวนการจัดการของมูลนิธิ ในอนาคต
2. ทำให้มูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบทรับรู้ถึงกระบวนการจัดการกลุ่มของมูลนิธิ ที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันว่าเป็นอย่างไร เพื่อใช้ในการวางแผนพัฒนากระบวนการจัดการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
3. ทำให้มูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบทเข้าใจถึงสภาพปัญหาในการดำเนินการต่างๆ ของมูลนิธิ ได้ชัดเจนขึ้น เพื่อให้มูลนิธิ สามารถปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้น
4. การศึกษานี้จะได้แนวทางในการจัดการกลุ่มให้กับมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท เพื่อเสริมสร้างศักยภาพเศรษฐกิจฐานรากของมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบทให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืน
5. มูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท สามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการช่วยเหลือกลุ่มสมาชิกในหน่วยภายใต้กำกับของมูลนิธิ รวมถึงเป็นแนวทางในการบริหารจัดการมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบทให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างเศรษฐกิจชุมชนกับนโยบายเศรษฐกิจฐานรากของภาครัฐ
6. หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาสังคมที่สนใจสามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานกิจกรรมหรือโครงการต่างๆ ของหน่วยงานหรือองค์กรได้

### นิยามศัพท์

**การเสริมสร้างศักยภาพ** หมายถึง การส่งเสริมและสนับสนุนให้ชุมชนและสมาชิกในมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท ให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะหรือขีดความสามารถในการดำเนินการของกลุ่ม ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

**เศรษฐกิจฐานราก** หมายถึง ระบบเศรษฐกิจของชุมชนในท้องถิ่น ที่มุ่งเน้นให้คนในชุมชนสามารถพึ่งตนเองได้ มีรายได้เพิ่มขึ้น ชุมชนเข้มแข็งและมีความสุข โดยเป็นการพัฒนาและสนับสนุนให้คนในชุมชนมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆ และแก้ปัญหาพื้นฐานทางเศรษฐกิจของชุมชนให้เข้มแข็งและเกิดความยั่งยืน

**การจัดการกลุ่ม** หมายถึง กระบวนการจัดการของมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท ได้แก่ การวางแผน (Planning), การจัดการองค์การ (Organizing), การชี้นำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) โดยการนำหลักการการจัดการสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการจัดการองค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือแผนงานที่วางไว้ ซึ่งประกอบไปด้วย การบริหารจัดการ (Management), การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management), การตลาด (Marketing), การผลิต (Manufacturing) และการเงิน (Finance)

**มูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท** หมายถึง องค์กรพัฒนาเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ของวัดป่าดาราภิรมย์ เลขที่ 514/1 หมู่ 1 ตำบลริมใต้ อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่

**มูลนิธิฯ** หมายถึง มูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท

**สถาบันฯ** หมายถึง สถาบันพัฒนาเยาวชนสตรี มูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท ซึ่งตั้งอยู่เลขที่ 83/1 หมู่ 5 ตำบลแม่สา อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่



## บทที่ 2

### ทฤษฎีและการตรวจเอกสาร

การศึกษาวิจัย เรื่อง การเสริมสร้างศักยภาพเศรษฐกิจฐานรากด้วยการจัดการกลุ่มของมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและการทบทวนเอกสารต่างๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้า และรวบรวมข้อมูลที่สำคัญสำหรับการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับเศรษฐกิจฐานรากและประชารัฐ
2. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการสมัยใหม่
3. แนวคิดเกี่ยวกับบริบทมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบแนวคิด
6. สมมติฐานการวิจัย

#### แนวคิดเกี่ยวกับเศรษฐกิจฐานรากและประชารัฐ

สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (2559: 19) ได้อธิบายว่า “เศรษฐกิจฐานราก” คือ ระบบเศรษฐกิจของชุมชนท้องถิ่น ที่สามารถพึ่งตนเองภายใต้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่มีการช่วยเหลือเอื้อเฟื้อซึ่งกันและกัน มีคุณธรรม และเป็นระบบเศรษฐกิจที่เอื้อให้เกิดการพัฒนาในด้านอื่นๆ ในพื้นที่ ทั้งเศรษฐกิจ สังคม ผู้คน ชุมชน วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม ทรัพยากรธรรมชาติ อย่างเข้มแข็งและยั่งยืน

การขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากถือเป็นหนึ่งในนโยบายประชารัฐที่รัฐบาลให้ความสำคัญ โดยสำนักงานประชาสัมพันธ์จังหวัดแพร่ (2559: ระบบออนไลน์) กล่าวว่า ประชารัฐ คือ การรวมเอาพลังทุกภาคส่วน ทั้งภาคประชาชน ภาคธุรกิจ และภาครัฐ มาใช้ โดยมองบนพื้นฐานว่า “คนไทยทุกคน ก็คือ ประชาชนของชาติ” ซึ่งถือเป็นพลังอำนาจที่สำคัญในการแก้ไขปัญหาในการเปลี่ยนแปลงหรือการปฏิรูป และการพัฒนาประเทศในทุกมิติและทุกด้านอย่างยั่งยืน

เครือข่ายประชารัฐ (2559: ระบบออนไลน์) ได้กล่าวว่า ประชารัฐ เป็นการนำเอาคำว่า “ประชารัฐ” จากเพลงชาติไทยมาใช้ หมายถึง การเชื่อมโยงระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน ภาควิชาการ ภาคประชาสังคม และภาคประชาชน ร่วมมือกันแก้ไขปัญหาและพัฒนาประเทศ เป็นการสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจฐานรากบนหลักการเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งเศรษฐกิจฐานรากเปรียบเสมือนฐานของประเทศ เมื่อเศรษฐกิจฐานรากเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจมหภาคจะเกิดการพัฒนาไปอย่างบูรณาการ

ประเทศจะเจริญเติบโตอย่างสมบูรณ์ ยั่งยืนและก้าวหน้า โดยความเข้มแข็งของเศรษฐกิจฐานรากอยู่ที่ การมีสัมมาชีพเต็มพื้นที่และความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชน ทั้งนี้คำว่า สัมมาชีพ คือ อาชีพที่ส่งเสริม เศรษฐกิจ จิตใจ สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อมและศีลธรรมไปพร้อมกัน ทำให้เกิดความสุข ครอบครัว อบอุ่น ชุมชนเข้มแข็ง เป็นรูปธรรมของเศรษฐกิจพอเพียงและการพัฒนาอย่างยั่งยืน ส่วนคำว่า วิสาหกิจชุมชน คือ ระบบเศรษฐกิจชุมชนที่หมายถึงสมรรถนะในการพัฒนาต่อยอดธุรกิจของชุมชน อุตสาหกรรมชุมชนและการเชื่อมโยงกับตลาด ความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนจะทำให้ชุมชนเข้มแข็ง เกิดการเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจมหภาคและพัฒนาไปด้วยกัน ซึ่งการเชื่อมโยงองค์ประกอบทั้งหมดนี้ เป็นการนำเอาคำว่าประชารัฐ จากเพลงชาติไทยมาใช้ หมายถึง การเชื่อมโยงระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน ภาควิชาการ ภาคประชาสังคม และภาคประชาชน

คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและประชารัฐ (2558) กล่าวว่า ประชารัฐ คือ การที่ ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาควิชาการ ภาคประชาสังคมและภาคประชาชน ช่วยกันแก้ปัญหาและคิด หาทางสร้างอนาคตให้ประเทศผ่านโครงสร้างการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ ที่มุ่งมั่นลดความ เหลื่อมล้ำ พัฒนาคุณภาพชีวิตและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ภายใต้แนวคิดของหลักปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช โดยมียุทธศาสตร์ที่ แน่นนอนและหนึ่งโน้นคือ คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและประชารัฐ (E3) โดยมี เป้าหมายคือ เศรษฐกิจชุมชนเข้มแข็ง ประชาชนมีความสุขและมีรายได้เพิ่มขึ้น

คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและประชารัฐดำเนินงานในการพัฒนาเศรษฐกิจฐาน รากผ่านกลไกประชารัฐตามนโยบายของรัฐบาล โดยเป็นความร่วมมือของทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม ภาควิชาการ และภาคประชาชน เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนประเทศไป ข้างหน้าทั้งระบบ ตั้งแต่ต้นทาง กลางทาง จนถึงปลายทาง เพราะการแก้ปัญหาทุกอย่างต้องเริ่มจาก ต้นทางหรือต้นเหตุแห่งปัญหา ก่อน ทั้งนี้คณะทำงานฯ ได้น้อมนำแนวทางการพัฒนามาจาก พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ตามกระแสพระราชดำรัสในเรื่องยุทธศาสตร์ใน ด้านการพัฒนา คือ “เข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา” โดยเป็นการเข้าใจและเข้าถึงประชาชนในพื้นที่ว่ามี ความต้องการหรือยังขาดในเรื่องใด เพื่อจะนำมาสู่แนวทางการกระบวนการแก้ไขปัญหา ก่อนนำไปสู่ ปลายทาง คือ การพัฒนาที่ตรงกับความต้องการของประชาชนทำให้ประชาชนมีความสุข มีรายได้ที่ เพียงพอในการเลี้ยงตน สามารถที่จะเสียสละช่วยเหลือผู้อื่นและสังคมได้อย่างยั่งยืนต่อไป (คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและประชารัฐ, 2558: 16)

**วิสัยทัศน์ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) ของรัฐบาล** (คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและ ประชารัฐ, 2559: 11)

“ประเทศพัฒนาแล้วอย่างมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

**1. ความมั่นคง** การมีความมั่นคง ปลอดภัย จากภัยและการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในประเทศ สังคม ชุมชน ครัวเรือนและปัจเจกบุคคล มีความมั่นคงในทุกมิติ ทั้งมิติเศรษฐกิจ สังคมสิ่งแวดล้อม และการเมือง ประเทศมีความมั่นคงในเอกราชและอธิปไตยมีสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ที่เข้มแข็ง เป็นศูนย์กลาง และเป็นที่ยึดเหนี่ยวจิตใจของประชาชน ระบบการเมืองที่มั่นคงเป็นกลไกที่นำไปสู่การบริหารประเทศที่ต่อเนื่องและโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล สังคมมีความปรองดองและความสามัคคี สามารถนึกกำลังเพื่อพัฒนาประเทศ ชุมชนมีความเข้มแข็ง ครอบครัวมีความอบอุ่น ประชาชนมีความมั่นคงในชีวิตมีงานและรายได้ที่มั่นคง พอเพียงต่อการดำรงชีวิต มีความมั่นคงของอาหารพลังงาน และน้ำ มีที่อยู่อาศัยและความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

**2. ความมั่งคั่ง** ประเทศไทยมีการขยายตัวของเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่องจนเข้าสู่กลุ่มประเทศรายได้สูง ความเหลื่อมล้ำของการพัฒนาลดลง ประชากรได้รับผลประโยชน์จากการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกันมากขึ้น เศรษฐกิจมีความสามารถในการแข่งขันสูง สามารถสร้างรายได้ทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ สร้างฐานเศรษฐกิจและสังคมแห่งอนาคต และเป็นจุดสำคัญของการเชื่อมโยงในภูมิภาค ทั้งการคมนาคมขนส่ง การผลิต การค้า การลงทุนและการทำธุรกิจ มีบทบาทสำคัญในระดับภูมิภาคและระดับโลก เกิดสายสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจและการค้าอย่างมีพลัง มีความสมบูรณ์ในทุนที่จะสามารถสร้างการพัฒนาต่อเนื่องได้แก่ ทุนมนุษย์ ทุนทางปัญญา ทุนทางการเงิน ทุนที่เป็นเครื่องมือเครื่องจักร ทุนทางสังคม และทุนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

**3. ความยั่งยืน** การพัฒนาที่สามารถสร้างความเจริญ สร้างรายได้และพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนให้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจที่ไม่ใช้ทรัพยากรธรรมชาติเกินพอดีไม่สร้างมลภาวะต่อสิ่งแวดล้อมจนเกินความสามารถในการรองรับและเยียวยาของระบบนิเวศการผลิตและการบริโภคเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและสอดคล้องกับกฎระเบียบของประชาคมโลก ซึ่งเป็นที่ยอมรับร่วมกัน ความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมีคุณภาพดีขึ้น คนมีความรับผิดชอบต่อสังคมมีความเอื้ออาทร เสียสละ เพื่อมุ่งประโยชน์ส่วนรวมอย่างยั่งยืน ให้มีความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชน ทุกภาคส่วนในสังคมยึดถือและปฏิบัติตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อการพัฒนาอย่างสมดุล มีเสถียรภาพ และยั่งยืน

**ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) (สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี, 2559: 25-33)**

ในการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์และทำให้ประเทศไทยพัฒนาไปสู่อนาคตที่พึงประสงค์นั้น จำเป็นจะต้องมีการวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาในระยะยาว และกำหนดแนวทางการพัฒนาของทุกภาคส่วนให้ขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องกำหนดยุทธศาสตร์ชาติในระยะยาวไว้ เพื่อเป็นการถ่ายทอดแนวทางการพัฒนาสู่การปฏิบัติในแต่ละช่วงเวลาอย่างต่อเนื่อง และมีการบูรณาการ และสร้างความเข้าใจถึงอนาคตของประเทศไทยร่วมกัน และเกิดการรวมพลังของทุก

ภาคส่วนในสังคมทั้งประชาชน เอกชน และประชาสังคม ในการขับเคลื่อนการพัฒนาเพื่อการสร้างและรักษาไว้ซึ่งผลประโยชน์แห่งชาติและบรรลุนิติสัมพันธ์ เพื่อให้ประเทศมีขีดความสามารถในการแข่งขัน มีรายได้สูงอยู่ในกลุ่มประเทศพัฒนาแล้ว คนไทยมีความสุข อยู่ดี กินดี สังคมมีความมั่นคงเสมอภาคและเป็นธรรม ซึ่งยุทธศาสตร์ชาติที่จะใช้เป็นกรอบแนวทางการพัฒนาในระยะ 20 ปีต่อจากนี้ จะประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ โดยมีสาระสำคัญของแต่ละยุทธศาสตร์ ดังนี้

**1. ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง** มีเป้าหมายทั้งในการสร้างเสถียรภาพภายในประเทศและช่วยลดและป้องกันภัยคุกคามจากภายนอก รวมทั้งสร้างความเชื่อมั่นในกลุ่มประเทศอาเซียนและประชาคมโลกที่มีต่อประเทศไทย

**2. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน** เพื่อให้ประเทศไทยสามารถพัฒนาไปสู่การเป็นประเทศพัฒนาแล้ว ซึ่งจำเป็นต้องยกระดับผลิตภาพการผลิตและการใช้นวัตกรรมในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและการพัฒนาอย่างยั่งยืนทั้งในสาขาอุตสาหกรรม เกษตรและบริการ การสร้างความมั่นคงและปลอดภัยด้านอาหาร การเพิ่มขีดความสามารถทางการค้าและการเป็นผู้ประกอบการ รวมทั้งการพัฒนาฐานเศรษฐกิจแห่งอนาคต ทั้งนี้ภายใต้กรอบการปฏิรูปและพัฒนาปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ทุกด้าน อันได้แก่ โครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม การพัฒนาทุนมนุษย์ และการบริหารจัดการทั้งในภาครัฐและภาคธุรกิจ เอกชน

**3. ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน** เพื่อพัฒนาคนและสังคมไทยให้เป็นรากฐานที่แข็งแกร่งของประเทศมีความพร้อมทางกาย ใจ สติปัญญา มีความเป็นสากล มีทักษะการคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล มีระเบียบวินัย เคารพกฎหมาย มีคุณธรรมจริยธรรม รู้คุณค่าความเป็นไทย มีครอบครัวที่มั่นคง

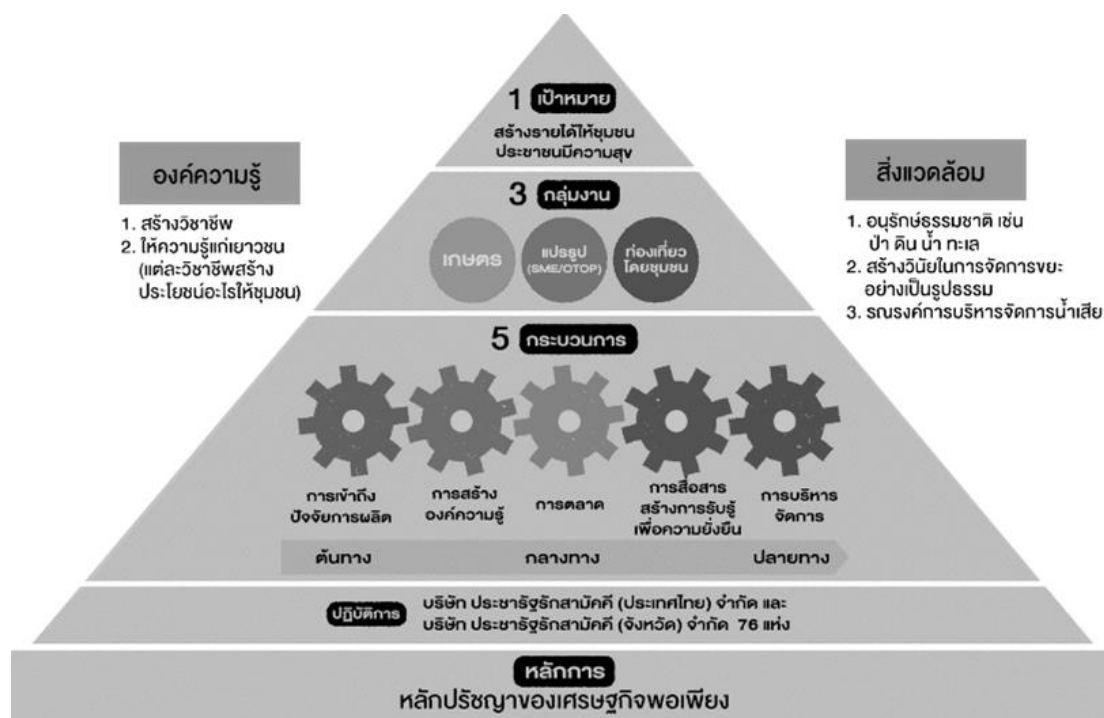
**4. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม** เพื่อเร่งกระจายโอกาสการพัฒนาและสร้างความมั่นคงให้ทั่วถึง ลดความเหลื่อมล้ำไปสู่สังคมที่เสมอภาคและเป็นธรรม

**5. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม** เพื่อเร่งอนุรักษ์ฟื้นฟูและสร้างความมั่นคงของฐานทรัพยากรธรรมชาติ และมีความมั่นคงด้านน้ำ รวมทั้งมีความสามารถในการป้องกันผลกระทบและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและภัยพิบัติธรรมชาติ และพัฒนามุ่งสู่การเป็นสังคมสีเขียว

**6. ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ** เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ มีสมรรถนะสูง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลกระจายบทบาทภารกิจไปสู่ท้องถิ่นอย่างเหมาะสม มีธรรมาภิบาล

## หลักการดำเนินงาน

คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและประชารัฐ (2558) ได้กล่าวว่า หลักการดำเนินงานของการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและประชารัฐที่สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง จะประกอบไปด้วย 1 เป้าหมาย 3 กลุ่มงาน และ 5 กระบวนการ คือ



ภาพที่ 1 หลักการดำเนินงานของการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและประชารัฐ

ที่มา: คณะทำงานการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและประชารัฐ (2558: 22)

การพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและประชารัฐมีเป้าหมาย คือ การทำให้เศรษฐกิจชุมชนเข้มแข็ง สร้างรายได้ให้กับชุมชนและทำให้ประชาชนมีความสุข โดยสิ่งที่สามารถสร้างรายได้ที่ยั่งยืนให้แก่ชุมชนได้ มีอยู่ 3 กลุ่ม ได้แก่ การเกษตร การแปรรูป และการท่องเที่ยวโดยชุมชน โดยที่เราต้องพัฒนาและสร้างประสิทธิภาพตลอดต้นทาง กลางทางและปลายทางด้วย 5 กระบวนการหลักหรือ 5 พันธุ์เพื่อหลัก เริ่มตั้งแต่การเข้าถึงปัจจัยการผลิตทั้งด้านทรัพยากรและโอกาสในการเข้าถึงแหล่งทุน การสร้างองค์ความรู้จากในชุมชนและส่งเสริมความรู้เพื่อสร้างประโยชน์ต่อยอด การช่วยพัฒนาการตลาดแบบบูรณาการ ตั้งแต่การวิเคราะห์ตลาดไปจนถึงช่องทางการขายใหม่ๆ สำหรับการสื่อสารสร้างความรู้เพื่อความยั่งยืนเป็นการสร้างแบรนด์ หาช่องทางการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อท้องถิ่นและสื่อ

ระดับประเทศ และสุดท้ายต้องมีการบริหารจัดการทั้งด้านต้นทุน บัญชีและการบริหารความเสี่ยง ทั้ง 5 กระบวนการพัฒนานี้จะเป็นตัวขับเคลื่อนผ่าน Social Enterprise (SE) หรือกิจการเพื่อสังคม ซึ่งจัดแผนงานและพื้นที่การพัฒนาออกเป็น 18 กลุ่มจังหวัดและกระจายสู่ 76 จังหวัดทั่วประเทศ โดยยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นหลักการที่สำคัญในการดำเนินการ (คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและประชารัฐ, 2558) ทั้งนี้ นพ.ประเวศ วะสี ได้กล่าวว่า ถ้าหากเราสามารถโยงเศรษฐกิจชุมชนเข้ากับเศรษฐกิจฐานรากให้เกื้อกูลกัน จุดนี้จะเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจระดับมหภาคด้วย เพราะเมื่อประชาชนทั้งประเทศมีรายได้ หายจากความยากจน ฐานรากยึดกันอย่างมั่นคง เศรษฐกิจของประเทศก็จะมั่นคงตามไปด้วย (ศูนย์บริการข้อมูลเศรษฐกิจระหว่างประเทศ กระทรวงการต่างประเทศ, 2558: ระบบออนไลน์)

ขณะที่สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) หรือ “พอช.” ซึ่งเป็นองค์การมหาชน ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ทำงานสนับสนุนการพัฒนากระบวนเศรษฐกิจและทุนชุมชน มาตั้งแต่มีการจัดตั้งสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน ในปี พ.ศ. 2543 ซึ่งที่ผ่านมาได้มีการร่วมกับเครือข่ายขบวนองค์กรชุมชนทั่วประเทศในการขับเคลื่อนงานพัฒนาเพื่อฟื้นฟูชุมชนท้องถิ่นและพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในพื้นที่ต่างๆ โดยมีพื้นที่ปฏิบัติการครอบคลุมทั้ง 77 จังหวัด 6,447 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปัจจุบันสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชนได้มีการแต่งตั้ง “คณะอนุกรรมการยุทธศาสตร์เศรษฐกิจฐานราก” ขึ้น มีหน้าที่กำกับดูแลเชิงนโยบายและกำหนดทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากให้บรรลุเป้าหมาย สนับสนุนการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากที่ถือเป็นหนึ่งในนโยบายประชารัฐที่รัฐบาลพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา ให้ความสำคัญและมีเป้าหมายเพื่อลดความเหลื่อมล้ำ สร้างเศรษฐกิจชุมชนให้เข้มแข็ง ประชาชนมีความสุข และมีรายได้ที่เพิ่มขึ้น โดยเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน ภาควิชาการ ภาคประชาสังคมและภาคประชาชน จึงเรียกว่า “นโยบายเศรษฐกิจฐานรากและประชารัฐ” ทั้งนี้ สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชนได้มีการกำหนดฐานงานพัฒนาแต่ละด้านที่สำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมจากระดับฐานราก ดังนี้ (สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน, 2558)

**1. สภาพองค์กรชุมชน** เป็นเวทีกลางในการปรึกษาหารือเพื่อแก้ไขปัญหาและวางเป้าหมายการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น เชื่อมโยงการจัดทำแผนพัฒนาชุมชนท้องถิ่น ซึ่งรวมทั้งการวิเคราะห์ปัญหาและศักยภาพพื้นที่ ที่นำไปสู่การวางแผนพัฒนาสังคม เศรษฐกิจ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมตำบล และในระดับจังหวัดได้มีที่ประชุมสภาองค์กรชุมชนจังหวัดที่มีการปรึกษาหารือ เชื่อมโยงการแก้ไขปัญหาและพัฒนาชุมชนในจังหวัด

**2. สวัสดิการชุมชน** จากฐานสมาชิกกว่าห้าล้านคน เงินกองทุนหมื่นกว่าล้านบาท กองทุนสวัสดิการชุมชนส่วนใหญ่ได้ช่วยเหลือที่เป็นการลดรายจ่ายสมาชิก การใช้เงินกองทุนสวัสดิการชุมชนให้ยืมเพื่อแก้ไขปัญหาหนี้ในระบบ การยืมเป็นทุนประกอบอาชีพ การลงทุนสร้างอาชีพรายได้

ร่วมกัน/นำรายได้มาจัดสวัสดิการชุมชนต่อ ใช้เงินคงเหลือเพื่อตั้งเป็นกองทุนที่ดิน จัดซื้อที่ดินที่อยู่อาศัย/ที่ทำกินสำหรับผู้เดือดร้อน ซ่อมแซมก่อสร้างที่อยู่อาศัย ใช้ที่ทำการกองทุนสวัสดิการชุมชน/สถาบันการเงินชุมชนเป็นตลาดขายของหรือผลผลิตในชุมชน การทำเกษตรปลอดสาร อาหารปลอดภัย การเชื่อมโยงการตลาดระหว่างเมืองกับชนบท

**3. การแก้ไขปัญหาที่ดินชนบท** การสำรวจข้อมูล การจัดทำแผนที่ ที่นำไปสู่การจัดทำผังตำบลที่ทำให้เห็นมิติทรัพยากร ดิน น้ำ ป่า ทั้งตำบล วางแผนการจัดการที่ดิน จัดการน้ำ ปรับวิถีการผลิต ตั้งกองทุนที่ดินไถ่ถอนและป้องกันปัญหาที่ดินที่เป็นปัจจัยการผลิตไม่ให้หลุดมือ ออกข้อบัญญัติท้องถิ่นรองรับ เมื่อชุมชนสามารถใช้ประโยชน์ที่ดินอย่างถูกต้อง การพัฒนาเศรษฐกิจที่ต่อเนื่องจากการจัดการทรัพยากรก็สามารถทำได้อย่างจริงจังมากขึ้น

**4. การแก้ไขปัญหาที่อยู่อาศัยตามโครงการบ้านมั่นคง** การรวมตัวการแก้ปัญหาที่อยู่อาศัยเป็นการกระตุ้นการออมในกลุ่มคนจนให้เกิดความต่อเนื่อง การลงทุนในด้านที่อยู่อาศัยทำให้เกิดการจ้างงานทั้งในชุมชนและผู้รับเหมา การจัดซื้อวัสดุก่อสร้างที่หมุนเวียนมากขึ้น เมื่อแก้ไขปัญหาที่อยู่อาศัยไปแล้ว ทำให้คนจนมีสินทรัพย์ทั้งที่เป็นบ้าน ทรัพย์สินในบ้าน และที่ดินที่มูลค่าเพิ่มมากขึ้น มีโอกาสในการลงทุนประกอบอาชีพเพิ่มมากขึ้น ใช้บ้านเป็นสถานประกอบการ รวมทั้งการลงทุนที่เป็นกิจการของชุมชน โรงน้ำดื่ม นารวม พลังงานชุมชน ฯลฯ ซึ่งหากมีการดำเนินการตามแผนแก้ไขปัญหาที่อยู่อาศัยตามที่รัฐบาลประกาศก็จะส่งผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจมากขึ้น

**5. การพัฒนาเศรษฐกิจและทุน** จากพื้นที่นำร่อง 336 ตำบล ได้ส่งเสริมให้มีการวิเคราะห์ปัญหาและศักยภาพด้านเศรษฐกิจในระดับตำบล นำไปสู่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและทุนตำบล เริ่มกิจกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจตามแผนร่วมกับงานเดิมที่ได้ทำมาแล้ว เช่น การบูรณาการทุนเพื่อพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชน ฯลฯ นอกจากนั้น ยังมีการทำงานร่วมกับมูลนิธิสัมมนาชีพในการช่วยวิเคราะห์และประสานภาคเอกชนมาทำงานร่วมกันในชุดแรกประมาณ 30 ตำบล และเมื่องานพัฒนาด้านอื่นๆ ได้ร่วมกันวิเคราะห์ฐานทุนของตนเองในระดับตำบล ก็จะนำไปสู่การขยายการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากที่กว้างขวางขึ้น และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของ พอช. ในระยะ 3 - 5 ปีข้างหน้า “ชุมชนท้องถิ่นไทยมีความเข้มแข็งสู่การจัดการตนเอง” และในปี พ.ศ. 2575 “ชุมชนท้องถิ่นไทย จะมีความเข้มแข็งเต็มพื้นที่ประเทศไทย”



ภาพที่ 2 การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมจากระดับฐานรากของ พอช.

ที่มา: สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (2558: 9)

องค์ประกอบสำคัญของเศรษฐกิจฐานรากที่เข้มแข็ง (สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน, 2559: 21-22)

1. มีการรวมกลุ่ม เพื่อสร้างพลังในการทำงานร่วมกัน มีความสามารถที่จะเจรจาต่อรองและประสานงานทั้งภายในและภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. มีการจัดการระบบการเงินของชุมชน การบูรณาการทุนร่วมกัน มีกองทุนของชุมชนที่เข้มแข็ง สามารถเป็นกลไกการเงินของชุมชนในการพัฒนาทั้งเศรษฐกิจสังคม อาชีพ วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อมของชุมชน และของคนในชุมชน
3. มีระบบการจัดการทุนชุมชนที่ครอบคลุมทุนทางสังคม ทุนคน ฟื้นฟูทรัพยากร วิถี วัฒนธรรมภูมิปัญญาอัตลักษณ์ของชุมชนท้องถิ่น ประวัติศาสตร์
4. มีระบบข้อมูลที่ทันสมัยรอบด้านทั้งภายในและภายนอก เพื่อการวิเคราะห์ระบบของท้องถิ่น อาชีพ รายได้รายจ่าย การผลิต ฐานเศรษฐกิจ ที่ดิน ความเป็นอยู่ของคนในชุมชน ข้อมูลความรู้ ระบบเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้องภายนอก เป็นฐานสำคัญในการวางแผนชุมชน การวางแผนเพื่อการตัดสินใจ การติดตาม วัดผลและรายงานผล

5. มีระบบการผลิตของชุมชนทั้งชั้นพื้นฐานและก้าวหน้า ที่ได้มาตรฐาน มีมูลค่าเพิ่มและสามารถเชื่อมโยงระบบเศรษฐกิจภายนอกได้

6. สร้างความร่วมมือในทุกระดับและทุกมิติ เพื่อให้เกิดความร่วมมือให้บรรลุเป้าหมายและสัมพันธภาพที่ดี ทั้งระดับกลุ่มต่อกลุ่ม กลุ่มกับชุมชน ตำบล อำเภอ จังหวัด ภูมิภาค ภูมินิเวศน์ หรือรวมตัวกันเป็นเครือข่ายประเด็นต่างๆ ได้ เช่น เครือข่ายเกษตรอินทรีย์ เครือข่ายข้าว เครือข่ายประมงพื้นบ้าน เครือข่ายท่องเที่ยวโดยชุมชน เครือข่ายภูมินิเวศน์วิถีวัฒนธรรม หรือการสร้างความร่วมมือระหว่างชุมชนกับหน่วยงานภายนอกต่างๆ เป็นต้น

7. มีระบบการอยู่ร่วมกัน หรือเคารพกติกา จารีตประเพณีในการอยู่ร่วมกัน ระบบสวัสดิการ การดูแลซึ่งกันและกันและการอยู่ร่วมกับธรรมชาติและสังคมใหญ่อย่างสร้างสรรค์และเกื้อกูล

8. มีคุณธรรม จริยธรรมในการทำกิจกรรม การประกอบกิจการ ทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม หรือการดำรงชีวิต

9. มีความเป็นเจ้าของร่วมกัน โดยคนในชุมชนร่วมทุนร่วมกิจกรรมหรือกิจการ ในการพัฒนาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในชุมชน มีสำนึกถึงความเป็นเจ้าของร่วมกัน

10. คนในพื้นที่ของชุมชนสามารถมีส่วนร่วม มีความรู้เรื่องราวการพัฒนาในพื้นที่รวมทั้งความรู้ในสังคมอื่นๆ มีคุณภาพ มีความมั่นใจที่จะให้ความรู้ความเห็น ร่วมคิดร่วมทำตัดสินใจ มีความสร้างสรรค์ มีคุณธรรมจริยธรรม พื้นฐานครอบครัวมีความเข้มแข็งและสามารถพึ่งตนเองทางเศรษฐกิจได้มากที่สุด

### แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการสมัยใหม่

แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการสมัยใหม่ในที่นี้จะมุ่งเน้นกระบวนการจัดการกลุ่ม ทั้งนี้ในการจัดการทุกระดับจะมีผู้จัดการที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านธุรกิจแต่ละด้าน ได้แก่ การบริหาร, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, การผลิต, การตลาดและการเงิน ดังนี้ (Ferrell and Hirt, 2551)

#### การบริหาร

การจัดการด้านบริหาร มีผู้จัดการด้านบริหาร (Administrative managers) เป็นผู้ขอรับผิดชอบ โดยเป็นผู้ที่ไม่ได้มีความเชี่ยวชาญในด้านใดด้านหนึ่ง แต่เป็นผู้ที่ทำหน้าที่ในการจัดการทั่วทั้งองค์กรหรือส่วนใดส่วนหนึ่งของธุรกิจ ผู้จัดการด้านบริหารควรต้องมีความรู้ความเข้าใจการทำงานของทุกๆ ฝ่าย เพื่อทำหน้าที่ประสานกิจกรรมของฝ่ายต่างๆ และสนับสนุนให้ฝ่ายต่างๆ ทำงานของตนเองและทำงานร่วมกันให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

### การจัดการทรัพยากรมนุษย์

ผู้รับผิดชอบคือ ผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human resources management) ทำหน้าที่ศึกษาความต้องการขององค์กรในเรื่องที่เกี่ยวกับความต้องการทรัพยากรและดำเนินการสรรหา, การคัดเลือก, การฝึกอบรม, การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง, การลงโทษและการดูแลเรื่องค่าจ้างเงินเดือน สวัสดิการของพนักงาน นับตั้งแต่รับเข้าทำงานไปจนถึงขั้นการเกษียณอายุหรือให้ออกตามวาระ

### การผลิต

ผู้รับผิดชอบคือ ผู้จัดการการผลิตและการดำเนินการผลิต (Production operations managers) ทำหน้าที่เปลี่ยนทรัพยากรให้เป็นสินค้าและบริการ วางแผนและออกแบบการใช้เครื่องมือที่จำเป็นสำหรับการผลิต รวมถึงการจัดซื้อวัตถุดิบ การวางแผนการผลิตและการทำให้ผลิตภัณฑ์มีมาตรฐาน เนื่องจากไม่มีกิจการใดที่ดำรงอยู่ได้โดยไม่ผลิตสินค้าและบริการ ดังนั้นผู้จัดการจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

### การตลาด

ผู้รับผิดชอบคือ ผู้จัดการการตลาด (Marketing managers) ซึ่งรับผิดชอบในด้านการวางแผนผลิตภัณฑ์ ราคา และการส่งเสริมการตลาด รวมถึงการทำให้ผลิตภัณฑ์ไปถึงมือลูกค้า โดยจะต้องเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธุรกิจก่อน แล้วจึงนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์มาทำการแบ่งส่วนตลาด การกำหนดตลาดเป้าหมายและการวางตำแหน่งทางการตลาด จากนั้นจึงเริ่มกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อตอบสนองต่อต้องการของลูกค้า รวมทั้งยังต้องมีการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของธุรกิจ

### การเงิน

ผู้รับผิดชอบคือ ผู้จัดการการเงิน (Financial managers) ทำหน้าที่ในการจัดหาเงินทุนที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานและใช้เงินเหล่านั้นไปเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร นอกจากนี้ยังต้องทำหน้าที่วางโครงการในการใช้จ่ายเงิน โดยประมาณการรายรับ-รายจ่าย รวมถึงการใช้จ่ายเงินทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และชนะใจ เดชวิทยาพร (2541) กล่าวว่า ผู้บริหารการเงินมีหน้าที่ในการวางแผนทางการเงินที่ดี ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินกิจกรรมของธุรกิจบรรลุวัตถุประสงค์ ทำให้รู้ถึงความสามารถในการทำกำไรในอนาคต มีหน้าที่ในการจัดหาเงินทุน โดยทั่วไปสามารถแบ่งได้ 2 แหล่งใหญ่ๆ คือ จากการกู้ยืมและจากการออกหุ้น โดยจะมีการจัดสรรเงินทุนที่มีไปใช้ในการบริหารธุรกิจ และจะต้องมีการกำหนดนโยบายเงินปันผลเมื่อครบรอบบัญชีให้ชัดเจน นอกจากนี้ผู้จัดการการเงิน

จะต้องมีหน้าที่ในการควบคุมการเงิน ซึ่งเริ่มมาจากการวางแผนการเงินโดยการจัดทำงบประมาณไว้ ซึ่งจะต้องมีการควบคุมให้รายรับและรายจ่ายเป็นไปตามงบประมาณที่กำหนดไว้

### ความหมายของการจัดการกลุ่ม

Bartol, K & Martin, D (1998 อ้างในสาคร สุขศรีวงศ์, 2558: 25) ให้ความหมาย การจัดการ (Management) คือ การจัดการเป็นกระบวนการในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยทำหน้าที่หลัก 4 ประการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การชี้นำ และการควบคุมองค์กร

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548) ได้กล่าวว่า การจัดการ (Management) เป็นกระบวนการในการกำหนด จัดสรร และตรวจสอบการใช้ทรัพยากรขององค์การให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ หรือเราสามารถกล่าวได้ว่า กระบวนการทางการจัดการ (Management Process) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรขององค์การ เพื่อที่จะทำให้องค์การสามารถดำเนินงานได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

จิรพรรณ กาญจนะจิตรา (2530) ได้กล่าวว่า กลุ่ม หมายถึง บุคคลหลายๆ คนที่มีจิตใจรักใคร่ร่วมมือ มีจุดมุ่งหมายที่จะปฏิบัติหน้าที่ของกลุ่มให้ลุล่วงไปด้วยดี และแต่ละคนสำนึกตลอดเวลาว่าตนเป็นสมาชิกของกลุ่ม

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2556: 285) ได้อธิบายคำว่า กลุ่ม หมายถึง การที่บุคคลมารวมกันมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน มีความเข้าใจจิตใจซึ่งกันและกัน และการยอมรับการเป็นสมาชิกของกลุ่มของแต่ละคน กลุ่มจะมีการสื่อสารกันระหว่างสมาชิกในกลุ่มตลอดเวลา ซึ่งกลุ่มที่มีขนาดเล็กจะมีการสื่อสารแบบพบปะเผชิญหน้ากันมากกว่ากลุ่มที่มีขนาดใหญ่ การสื่อสารระหว่างสมาชิกในกลุ่มมีอิทธิพลต่อกลุ่มอื่นๆ และต่อองค์การ

สาคร สุขศรีวงศ์ (2558: 27) กล่าวว่า การจัดการกลุ่ม เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความร่วมมือระดับย่อยภายในองค์กร ซึ่งหมายถึงกลุ่มที่ประกอบกันอยู่ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ซึ่งผู้บริหารต้องพิจารณาบทบาทและพัฒนาการของกลุ่ม ตลอดจนจัดการให้กลุ่มและทีมงานในองค์กรดำเนินงานตามเป้าหมายทางธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ

จากคำกล่าวข้างต้น สามารถสรุปความหมายของ การจัดการกลุ่ม หมายถึง การนำกระบวนการวางแผน การจัดองค์กร การชี้นำ และการควบคุมมาใช้พัฒนาองค์กร เพื่อให้กลุ่มบุคคลต่างๆ ในองค์กรสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนหรือแนวทางที่กำหนดไว้

## บทบาทและความสำคัญของการจัดการกลุ่ม

สาคร สุขศรีวงศ์ (2558: 292) ได้กล่าวว่า การจัดการกลุ่มให้ประสบความสำเร็จนับเป็นความท้าทายอย่างหนึ่งของผู้บริหารในองค์กร ซึ่งต้องบริหารจัดการองค์กรให้อยู่รอดได้ในสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงในแต่ละอุตสาหกรรม ดังนั้นความสามัคคี ความร่วมมือร่วมใจกัน ตลอดจนการประสานความคิดที่แตกต่างจากบุคลากรในทีมงานให้เป็นความเห็นของกลุ่มโดยไม่เกิดความแตกแยกจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ การทำงานเป็นกลุ่มกลายเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่หลายองค์กรให้ความสำคัญไม่ว่าองค์กรนั้นจะมีขนาดเล็กหรือใหญ่ก็ตาม เพราะนอกจากจะเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงานแล้ว ยังพัฒนาคุณภาพคน พัฒนาคุณภาพงาน สร้างความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งลดการแก่งแย่งชิงดีที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กรอีกด้วย

หากผู้บริหารคนใดไม่สามารถจัดการกลุ่มได้อย่างเหมาะสม หรือไม่สามารถควบคุมการทำงานของกลุ่มให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันแล้ว ผลเสียก็จะเกิดขึ้นแก่องค์กรนั้นๆ เช่น ความล่าช้าในการทำงาน หรือความขัดแย้งอันจะก่อให้เกิดความล้มเหลวในการบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องเข้าใจกระบวนการจัดการกลุ่มและทีมงาน ตลอดจนปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการกลุ่มและทีมงานเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม ได้รับผลตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งการจัดการกลุ่มอย่างถูกต้องเหมาะสมก่อให้เกิดประโยชน์อย่างน้อย 4 ประการ ดังนี้

1. ระดับความทุ่มเทในการทำงาน (Level of Effort) การทำงานในรูปแบบกลุ่มมีโอกาสที่จะเพิ่มแรงจูงใจและประสิทธิภาพจากการทำงานของสมาชิกในกลุ่มได้อย่างมาก ปรากฏการณ์นี้เรียกว่า การเกื้อหนุนทางสังคม (Social Facilitation) ในบางกรณีเพียงแค่สมาชิกเข้ามารวมตัวกันเพื่อเตรียมการทำงานก็ก่อให้เกิดความรู้สึกกระตือรือร้นในการทำงานขึ้นเป็นอย่างมาก

2. ความพอใจของสมาชิกในกลุ่ม (Satisfaction of Members) การได้ร่วมทำงานในกลุ่มเป็นการตอบสนองความต้องการที่จะเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Maslow เรื่องระดับขั้นของความต้องการ (Maslow's Hierarchy of Needs) นอกจากนั้น การได้เข้าร่วมอยู่ในทีมงานยังสามารถจัดความเบื่อหน่ายในการทำงานปกติและสร้างความภูมิใจในตนเองให้เกิดขึ้นกับสมาชิกได้อีกด้วย

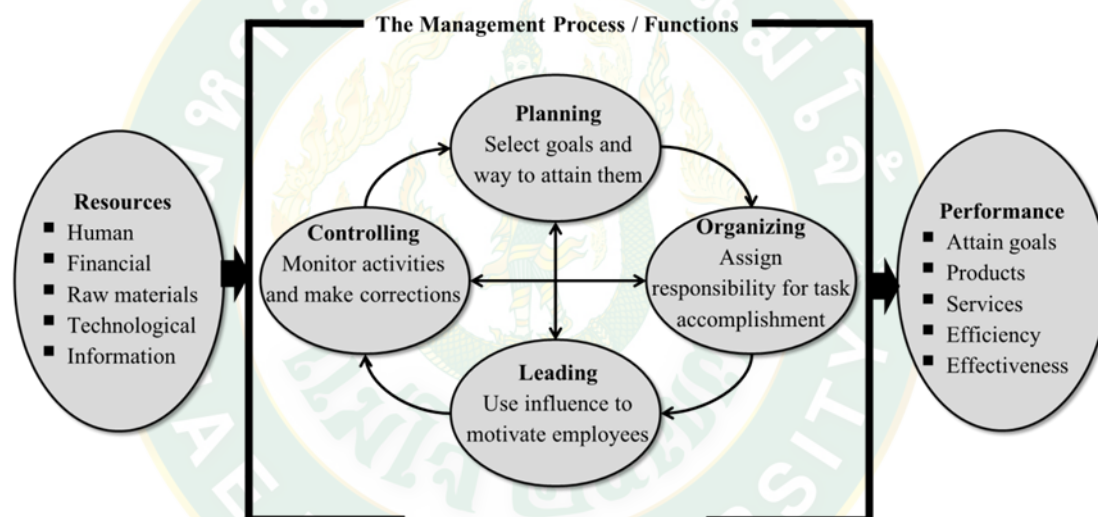
3. ความรู้และทักษะงานที่เพิ่มพูนขึ้น (Expanded Job Knowledge and Skills) การทำงานเป็นกลุ่มจะต้องมีการแบ่งปันและระดมความรู้ความสามารถของสมาชิกแต่ละคนอยู่เสมอ ซึ่งนอกจากจะเป็นการสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับเนื้องานแล้ว สมาชิกแต่ละคนก็ได้เรียนรู้จากสมาชิกคนอื่นไปพร้อมกันด้วย

4. ผลสะท้อนกลับไปยังองค์กร (Organizational Responsiveness) การที่พนักงานในกลุ่มมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น มีความสามัคคีเป็นอันหนึ่งเดียวกันกับเพื่อนร่วมงาน และมีความมุ่งมั่น

ที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จในรูปของกลุ่ม ย่อมทำให้องค์กรโดยรวมสามารถก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

### กระบวนการจัดการ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556: 3) ได้กล่าวว่า การศึกษาแนวคิดทางการจัดการได้มีวิวัฒนาการเรื่อยมาอย่างไม่หยุดยั้ง นักวิชาการหลายท่านต่างคิดรูปแบบทางการจัดการต่างๆ มากมาย โดยเฉพาะแนวคิดของ ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter F. Drucker) บิดาแห่งการจัดการสมัยใหม่ ซึ่งเป็นแนวคิดที่นิยมใช้ในปัจจุบัน ได้แก่ การวางแผน (Planning), การจัดการองค์การ (Organizing), การชี้นำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)



ภาพที่ 3 กระบวนการจัดการ

ที่มา: เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556: 3)

1. การวางแผน (Planning) Robbins and Coulter (1996) ได้กล่าวว่า การวางแผนเป็นการกำหนดเป้าหมาย กำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายรวมทั้งการรวบรวมและประสานงานกิจกรรมต่างๆ และเนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556: 3) ได้กล่าวว่า การวางแผนเป็นการเลือกวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การและกำหนดว่าจะทำงานนั้นอย่างไร การวางแผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์การในอนาคต โดยธงชัย สันติวงษ์ (2536: 39) ได้แนะนำคำถามเพื่อเพิ่มคุณภาพของการวางแผนไว้ ได้แก่ ทำทำไม (Why) เพื่อให้ทราบสิ่งที่มุ่งหมาย, ทำอะไร

(What) เพื่อให้ทราบสิ่งที่ต้องการ, ทำที่ไหน (Where) เพื่อให้ทราบหน่วยงานที่ต้องทำหน้าที่, ทำเมื่อไหร่ (When) เพื่อให้ทราบกำหนดเวลาต่างๆ, ทำโดยใคร (Who) เพื่อให้ทราบผู้รับผิดชอบที่จะเป็นผู้ทำ และทำอย่างไร (How) เพื่อให้แน่ใจว่าทุกอย่างของแผนจะมีโอกาสสำเร็จผลด้วยดีเพียงใด

### 1.1 ขั้นตอนกระบวนการวางแผน (ธงชัย สันติวงษ์, 2536: 54-57)

1.1.1 การตั้งข้อสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคตที่คาดหวังไว้ เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ข้อมูลและการตัดสินใจเป็นสำคัญ ซึ่งจะต้องมีการพิจารณาเรื่องต่างๆ ที่อยู่รอบตัวโดยตลอด และประเมินถึงโอกาสต่างๆ ที่มีอยู่ทั้งในปัจจุบันและที่จะเกิดในอนาคต เช่น การมีเทคนิคใหม่ๆ จะสามารถทำให้ลดต้นทุนการดำเนินการลงได้หรือเกิดประสิทธิผลมากขึ้น ผู้ประกอบการและผู้วางแผนจะต้องติดตามดูเทคโนโลยีที่กำลังเกิดขึ้นและที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา ที่สำคัญที่สุดคือ แต่ละคนจะต้องสามารถคาดหมายและพิจารณาได้ครบทุกด้านมากที่สุดทั้งทางการเมือง สังคมและเศรษฐกิจเท่าที่จะทำได้ และต้องเข้าใจว่าปัจจัยตัวใดเป็นโอกาสและปัจจัยตัวใดเป็นอุปสรรค นอกจากจะตรวจสอบปัจจัยภายนอกแล้วยังต้องสำรวจปัจจัยภายในด้วย ให้เห็นว่าแต่ละคนมีจุดอ่อนและจุดแข็งอย่างไร และมีผลต่อทิศทางและความสำเร็จขององค์กรอย่างไร ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการวางแผนต่อไป

1.1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ หลังจากที่ได้พิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ แล้ว ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารควรจะถามตัวเองว่าวัตถุประสงค์หลักตั้งแต่เริ่มจัดตั้งองค์กรคืออะไร เช่น ตั้งองค์กรขึ้นเพื่อให้การศึกษาแก่คนอื่น ๆ เป็นต้น อะไรคือเป้าหมายพื้นฐานขององค์กรตามที่ได้มีการจัดตั้งขึ้นมา ซึ่งถือว่าเป็นขั้นของการกำหนดวัตถุประสงค์นั่นเอง

1.1.3 การพัฒนากลยุทธ์ เป็นการค้นหาวิธีที่จะให้บรรลุถึงเป้าหมาย ซึ่งกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ที่ดีคือ การอาศัยวิธีวิเคราะห์อิทธิพลการเปลี่ยนแปลงทั้งจากภายในและภายนอกหรือแนวโน้มต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

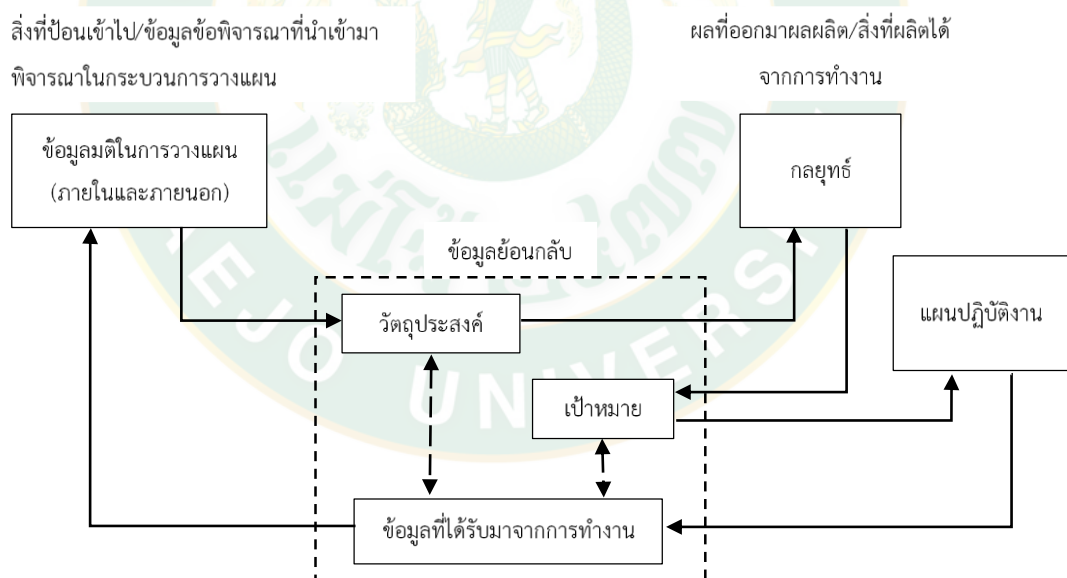
1.1.4 การสร้างเป้าหมาย จะมีการระบุที่ชัดเจน เป็นจำนวนที่สามารถวัดได้และหมายถึงการต้องสำเร็จผลให้ได้ในระยะเวลาที่กำหนด เช่น ในปี 2560 บริษัทมีความต้องการขยายตลาดผู้ใช้นาฬิกาข้อมือให้ได้ส่วนแบ่งตลาดเป็น 60% ของตลาดทั้งหมด เป็นต้น โดยทั่วไปองค์กรมักมีเป้าหมายหลายข้อสำหรับหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร แต่เป้าหมายเหล่านี้จะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กรด้วย

1.1.5 การกำหนดแผนปฏิบัติงาน จะเกิดขึ้นควบคู่กับการกำหนดเป้าหมายต่างๆ จุดมุ่งหมายของแผนปฏิบัติงานก็คือ เพื่อให้มีการจัดทรัพยากรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ โดยปกติแผนงานจะประกอบด้วยขั้นตอนการกระทำต่างๆ ที่กำลังเกิดขึ้นหรือที่ต้องทำทันทีหรือที่ต้องกระทำในอนาคตและมีจำนวนหลายแผนงาน การบรรลุเป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่งจะต้องอาศัยผลจาก

หลายๆ แผนงานมาประกอบกัน เนื้อหาสาระของแผนงานมักจะมีการระบุเป้าหมายเฉพาะเป็นอย่างๆ และมีการชี้ถึงเป้าหมาย เวลา ทรัพยากรที่ต้องการ ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลและผลที่ต้องการ

1.1.6 การปฏิบัติตามแผน การวางแผนอย่างเดียวไม่เพียงพอ จะต้องมีการดำเนินการหรือปฏิบัติตามแผนงานอย่างต่อเนื่องด้วย เพื่อให้สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายและ เป็นไปตามกลยุทธ์ที่คิดไว้ ซึ่งก็จะขึ้นอยู่กับหลายปัจจัยด้วยกัน อย่างไรก็ตามผลที่จะเกิดขึ้นมาใน ภายหลังไม่ว่าจะดีหรือไม่ดีก็ตาม จะปรากฏออกมาให้เห็นได้ในส่วนต่างๆ ขององค์การทั้งที่อยู่ภายใน และภายนอก ข้อมูลที่มีประสิทธิภาพของกิจกรรมจะถูกพัฒนาขึ้นมาและส่งไปยังผู้ทำการตัดสินใจ

1.1.7 กลไกของข้อมูลย้อนกลับ ลักษณะของระบบหรือกระบวนการคือ จะมี ข้อมูลที่เกิดขึ้นมาจากการปฏิบัติงานหรือการทำงานของระบบที่ดำเนินไปอย่างสม่ำเสมอ ข้อมูล เหล่านี้จะถูกนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือระดับผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ ซึ่งเรียกว่า “ข้อมูล ย้อนกลับ” ซึ่งผลงานที่ปรากฏนั้นอาจจะไม่ตรงกับมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ในแผน ผู้บริหารจะต้องหา ทางแก้ไขโดยนำเอาความรู้หรือข้อมูลที่ได้มาไปใช้เพื่อปรับแผน ปรับระบบงาน แก้ไขบุคคลหรือกลุ่มที่ ปฏิบัติงาน ให้ช่องว่างระหว่างมาตรฐานและผลการปฏิบัติงานมีน้อยลงหรือหมดไป



ภาพที่ 4 ข้อมูลย้อนกลับและกระบวนการวางแผน

ที่มา: ธงชัย สันติวงษ์ (2536: 56)

## 1.2 วิธีการวางแผน

เสนาะ ดิยาว (2543: 92) กล่าวถึงวิธีการในการวางแผนนั้น โดยทั่วไปแล้วจะมีอยู่ 2 วิธีใหญ่ๆ คือ การวางแผนจากข้างบนลงสู่เบื้องล่าง (Top-Down Planning) และการวางแผนจากล่างขึ้นสู่ข้างบน (Bottom-Up Planning) ดังนี้

1.2.1 การวางแผนจากข้างบนลงสู่เบื้องล่าง (Top-Down Planning) เป็นวิธีที่ผู้บริหารได้กำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์แล้วให้วางแผนตามกรอบที่กำหนดขึ้น การวางแผนวิธีนี้มีข้อกำหนดต่างๆ เพราะผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้เริ่มต้นแล้วกลั่นกรองลงมายังผู้บริหารระดับกลางและระดับล่างแล้วลงมายังผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นวิธีการวางแผนที่เน้นความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีทิศทางเดียวกันหรือเน้นที่นโยบายเป็นหลัก จึงก่อให้เกิดผลเสียในความร่วมมือของผู้ปฏิบัติจากระดับล่าง ผู้ปฏิบัติมักจะไม่พอใจเพราะไม่มีส่วนร่วมในการวางแผน

1.2.2 การวางแผนจากล่างขึ้นสู่ข้างบน (Bottom-Up Planning) เป็นการวางแผนที่เริ่มต้นจากระดับล่างขององค์กร โดยไม่มีกรอบกำหนดแล้วเสนอขึ้นไปเป็นลำดับขั้นจนถึงผู้บริหารสูงสุดขององค์กร เป็นแผนงานที่เกิดจากการรวบรวมกิจกรรมต่างๆ ของทุกหน่วยงานโดยไม่มีภาระงานจากหน่วยงาน จึงอาจก่อให้เกิดผลเสียที่แผนขาดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทิศทางและเป้าหมายการดำเนินงานขัดแย้งกันและไม่สัมพันธ์กัน แต่มีผลดีที่ทำให้คนเกิดความผูกพัน เกิดความรู้สึกร่วมและความเป็นเจ้าของในแผนเพราะได้มีส่วนร่วมในการทำแผนขึ้นมา

อย่างไรก็ตาม วิธีการวางแผนที่ดีควรเป็นการเริ่มต้นการวางแผนมาจากผู้บริหารสูงสุดแล้วส่งแผนต่อลงมาระดับล่างและอนุญาตให้ระดับล่างทุกระดับแก้ไข แสดงความคิดเห็นหรือปรับเปลี่ยนในส่วนที่สำคัญได้ โดยวิธีนี้ผู้บริหารเริ่มขอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องว่าต้องการอะไร อยากให้ทำอะไรและการเปิดโอกาสให้คนทุกฝ่ายมีส่วนร่วมและขั้นสุดทำงานร่วมกันในทุกขั้นตอนของการวางแผน เพื่อให้ทุกคนเกิดการยอมรับและมีความผูกพันกับแผนที่กำหนดขึ้น เมื่อนำแผนไปใช้ทุกคนก็จะให้ความร่วมมือและสนับสนุนเป็นอย่างดี

**2. การจัดการองค์กร (Organizing)** Robbins and Coulter (1996) ได้ให้ความหมายว่าเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ บุคคลที่จะเป็นผู้รับผิดชอบและปฏิบัติงาน การจัดโครงสร้างองค์กร การจัดกลุ่มงานและการกำหนดสายการบังคับบัญชา และเนตร์พัฒนา ยาวีราษ (2556: 3) ได้กล่าวว่า เป็นการเอาแผนงานที่ได้วางแผนหรือที่กำหนดไว้มากำหนดหน้าที่หรือมอบหมายงานให้กับบุคลากรหรือกลุ่มบุคคลภายในองค์กร เป็นการเริ่มต้นของกลไกในการนำเอาแผนงานไปสู่การปฏิบัติ บุคลากรในองค์กรได้รับการมอบหมายงานที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายโดยงานของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มต่างประสานสอดคล้องกันสู่ความสำเร็จขององค์กร โดย ธงชัย สันติวงษ์ (2536: 64) ได้กล่าวถึงการจัดองค์กรที่ดีจะมีความสำคัญโดยตรงที่จะช่วยให้การจัดการมีประสิทธิภาพได้ ทั้งนี้เพราะเหตุผลต่างๆ ดังนี้

- 1) ช่วยกำหนดขอบเขต ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่และภารกิจต่างๆ
- 2) ช่วยในการประสานหน้าที่งานต่างๆ โดยการกำหนดขอบเขตและจัดกลุ่มงานที่สัมพันธ์กันให้อยู่ในหน่วยเดียวกัน
- 3) ช่วยป้องกันการทำงานซ้ำซ้อน
- 4) ช่วยลดการสับสนในการทำงานมุ่งสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้
- 5) ช่วยลดข้อขัดแย้งและความอึดอัดใจระหว่างคนงาน ซึ่งเท่ากับเป็นการช่วยให้ขวัญกำลังใจในการทำงานดีขึ้น

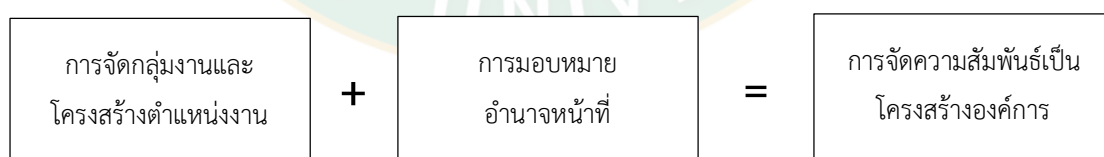
#### 2.1 กระบวนการจัดองค์การ (ธงชัย สันติวงษ์, 2536: 64)

โครงสร้างองค์กรที่จัดขึ้นจะเป็นระบบของความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมและอำนาจหน้าที่ควบคู่กัน นั่นคือ จะมีการจัดกลุ่มกิจกรรมต่างๆ ขึ้นมาอย่างเป็นระบบ โดยในเวลาเดียวกันก็จะมีการจัดโครงสร้างอำนาจหน้าที่ให้สอดคล้องกันกับโครงสร้างงานที่จัดขึ้นนั้นด้วย ถ้าหากจะลองแยกแยะเป็นขั้นตอนของกระบวนการจัดการองค์การแล้วจะประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

2.1.1 การจัดโครงสร้างงาน คือ การแยกประเภท จัดหมวดหมู่ของงานและการจัดตำแหน่งงานต่างๆ

2.1.2 การจัดโครงสร้างอำนาจหน้าที่ คือ การพิจารณาขอบข่ายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับตำแหน่งต่างๆ ในโครงสร้าง โดยใช้วิธีการมอบหมายงานจากระดับสูงสุดลงมาตามโครงสร้างงานที่กำหนดไว้

2.1.3 การสร้างโครงสร้างองค์การ คือ ขั้นตอนการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างงานและโครงสร้างอำนาจหน้าที่ที่ให้รวมกลุ่มเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยอาศัยสายการบังคับบัญชาเป็นเส้นเชื่อมโยง



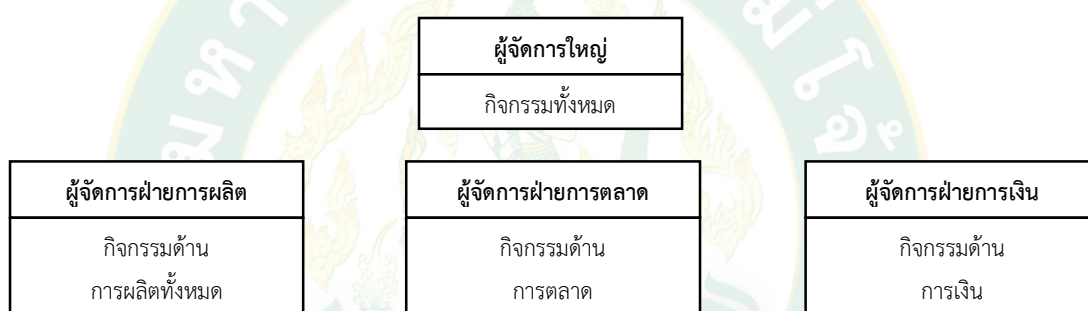
ภาพที่ 5 การจัดความสัมพันธ์เป็นโครงสร้างองค์การ

ที่มา: ธงชัย สันติวงษ์ (2536: 64)

ในการดำเนินการจัดโครงสร้างขององค์การทั้ง 3 ขั้นตอนนั้น ในทางปฏิบัติจะมีการดำเนินการโดยกระทำเป็นลำดับจากการจัดจากส่วนกลาง แล้วค่อยๆ กระจายออกไปเป็นตำแหน่งงานต่างๆ และรวมเข้าเป็นโครงสร้างเดียวกันในที่สุด ดังจะอธิบายถึงลำดับการจัดองค์การในหัวข้อถัดไป

## 2.2 ลำดับการจัดองค์การ มี 4 ลำดับหลักๆ ดังนี้

2.2.1 จุดเริ่มต้นของการจัดองค์การจะอยู่ที่ผู้รับผิดชอบที่เป็นผู้บริหารในระดับสูงจากส่วนกลางก่อน จากนั้นผู้บริหารระดับสูงก็จะทำการวิเคราะห์งานที่ต้องทำทั้งหมดให้ทราบว่า มีงานอะไรบ้าง จากนั้นก็จะทำการจัดงานให้เป็นกลุ่มๆ เช่น การจัดกลุ่มงานออกตามหน้าที่งาน 3 กลุ่ม คือ กลุ่มงานด้านการผลิต การตลาดและการเงิน ซึ่งหลังจากนั้นก็จะมีกำหนดตำแหน่งผู้รับผิดชอบงานของแต่ละกลุ่มเหล่านี้ โดยตำแหน่งงานผู้รับผิดชอบที่แยกเป็นกลุ่มใหญ่ทั้งหมดก็จะเป็นตำแหน่งงานบริหาร เพราะต้องรับผิดชอบงานที่มีขนาดใหญ่ที่ต้องใช้คนจำนวนมากทำ



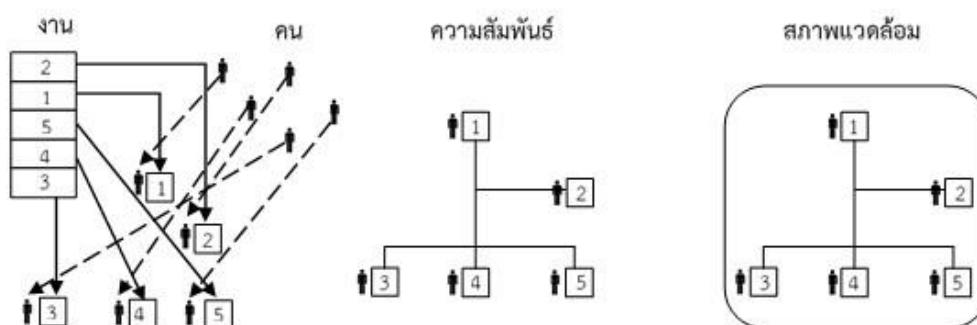
ภาพที่ 6 การจัดกลุ่มงานออกเป็นหน้าที่งาน

ที่มา: ธงชัย สันติวงษ์ (2536: 65)

2.2.2 โดยที่งานแต่ละกลุ่มมีขนาดใหญ่มากกว่าที่คนคนเดียวจะทำได้ ผู้บริหารที่รับผิดชอบในตำแหน่งดังกล่าวจึงต้องจัดแบ่งกิจกรรมที่รับผิดชอบให้กระจายออกไปให้มีผู้ปฏิบัติที่ครบถ้วนอย่างมีประสิทธิภาพ กรณีนี้ผู้จัดการฝ่ายการตลาดก็จะแบ่งแยกและจัดงานในความรับผิดชอบของตนออกเป็น 3 กลุ่มย่อย โดยมีผู้รับผิดชอบในแต่ละกลุ่มด้วยเช่นกัน การแบ่งเช่นนี้จะมีเรื่อยไปจนกระทั่งไปจบลงที่งานที่แบ่งมีขนาดเล็กแล้ว ซึ่งเป็นงานที่คนเดียวจะสามารถทำได้และไม่ต้องการมีการแบ่งอีกต่อไป และตำแหน่งงานทั้งหมดที่จัดขึ้นก็จะกลายเป็นโครงสร้างงานรวมกันอยู่ โดยมีตำแหน่งบริหารแบ่งเป็นระดับต่างๆ ตามลำดับความสำคัญลงมาถึงผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงานปฏิบัติงาน



บุคคลในองค์การที่หลอมเข้าด้วยกันและผูกพันกันทางใจนั้นจะมีอิทธิพลโน้มน้าวและชักจูงการปฏิบัติงานให้คล้อยตามกันได้ ความอ่อนไหวของกลุ่มคนในองค์การที่เกิดขึ้นในองค์การนี้ก็คือ ส่วนของ “องค์การที่ไม่เป็นทางการ (Informal organization)” ซึ่งจะมีอิทธิพลและส่งผลกระทบทั้งในทางเสริมสนับสนุนหรือบั่นทอนการปฏิบัติงานขององค์การที่เป็นทางการได้เสมอ



ภาพที่ 8 ขั้นตอนของกระบวนการการจัดองค์การ

ที่มา: ธงชัย สันติวงษ์ (2536: 66)

ตารางที่ 1 ข้อดีและข้อเสียขององค์การที่ไม่เป็นทางการ

ข้อดี	ข้อเสีย
1. สร้างความพึงพอใจทางสังคมให้กับสมาชิก	1. ก่อให้เกิดการระแวงสงสัยและโจมตีกัน
2. เป็นเครื่องช่วยให้การติดต่อสื่อสารดำเนินไปได้อย่างรวดเร็ว	2. เปิดโอกาสให้เกิดการสร้างและกระจายข่าวลือและการซุบซิบนินทา
3. เป็นสื่อสำหรับการส่งข่าวสารข้อมูลที่อยู่นอกเหนือการบันทึกที่ทำเป็นทางการ	3. สอดแทรกและบั่นทอนประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ

ที่มา: ธงชัย สันติวงษ์ (2536: 70)

### 2.3 หลักการและแนวคิดที่เกี่ยวกับการจัดองค์การ (ธงชัย สันติวงษ์, 2536: 70-71)

การจัดองค์การไม่ว่าจะเป็นองค์การแบบใดหรือเป็นการจัดในระดับใดก็ตาม กระบวนการจัดองค์การยังคงเป็นไปในลักษณะเดียวกัน ทั้งนี้การจัดองค์การจะทำตามหลักและแนวคิดพื้นฐานที่เกี่ยวกับการจัดการที่สำคัญๆ ดังนี้

2.3.1 หลักการแบ่งงานกันทำตามความถนัด (Specialization of work) หลักการที่สำคัญที่ใช้ในการจัดองค์การก็คือ หลักการทางเศรษฐศาสตร์ที่เกี่ยวกับการแบ่งงานกันทำตามความถนัด (Division of work and Specialization) ซึ่งระบุว่า การทำงานจะมีประสิทธิภาพให้ผลสำเร็จสูงสุด เมื่อมีการแบ่งงานให้กับบุคคลฝ่ายต่างๆ แยกกันไปทำตามความถนัด ซึ่งจะดีกว่าที่ทุกคนจะทำงานหลายๆ อย่างด้วยตนเอง ดังนั้นหลักการแบ่งงานกันทำจึงมุ่งให้มีการแบ่งแยกงานออกจากกันเป็นหลายๆ เพื่อให้บุคคลฝ่ายต่างๆ มุ่งทำกิจกรรมเฉพาะอย่างที่มีความถนัดเท่านั้น

ตารางที่ 2 ข้อดีและข้อเสียของหลักการแบ่งงานกันทำตามความถนัด

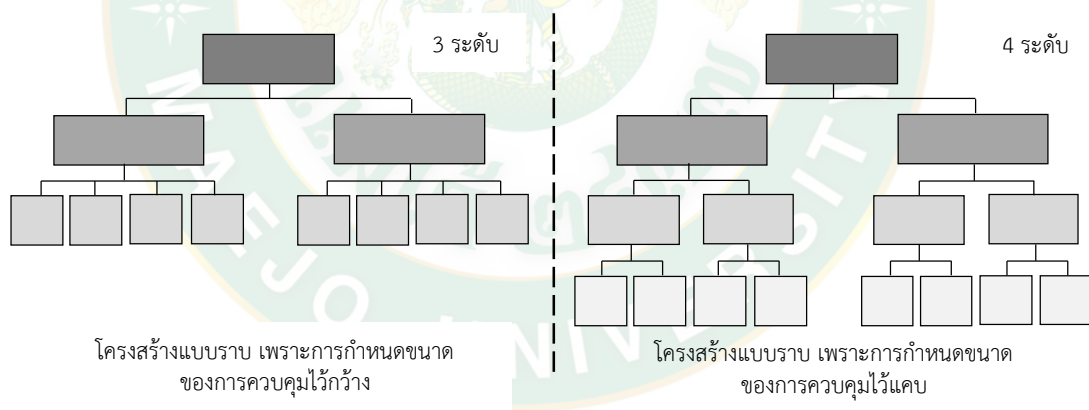
ข้อดี	ข้อเสีย
1. ช่วยให้งานมีขนาดไม่ใหญ่เกินไปกว่าที่คนเดียวจะทำได้	1. การแบ่งงานกันทำมากเกินไป ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของแต่ละคนต่ำลง
2. ช่วยให้สอดคล้องกับข้อจำกัดของคนที่มีความรู้เฉพาะบางอย่าง	2. เมื่อขอบเขตงานแคบลงเพราะการถูกแบ่งแยกย่อยเกินไป จะทำให้การจูงใจในการทำงานต่ำลง
3. ช่วยให้ประสิทธิภาพการทำงานของมนุษย์สูงขึ้น สามารถแก้ข้อจำกัดทางร่างกายและปัญญาความคิด ช่วยให้สามารถเข้ามาทำการผลิตร่วมกันในองค์การขนาดใหญ่ได้	3. ผู้ทำงานจะมีทัศนคติแคบเมื่อขอบเขตงานแคบลง
4. ช่วยให้ประสิทธิภาพการทำงานของแต่ละคนสูงขึ้น เมื่อเทียบกับการต้องทำหลายๆ อย่างพร้อมกัน	4. การแบ่งงานเมื่อทำมากเกินไปจะทำให้ผลผลิตตกต่ำลงและทำให้ไม่สามารถพัฒนาคนให้มีความสามารถ ทักษะและความรู้หลายๆ ด้านได้

ที่มา: ธงชัย สันติวงษ์ (2536: 71)

2.3.2 หลักการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (Unity of command) การประสานกิจกรรมต่างๆ ขององค์การจะทำได้สะดวกและง่าย เมื่อกำหนดให้ทุกคนในองค์การขึ้นตรงต่อหัวหน้าเพียงคนเดียวหรือก็คือ ทุกคนในองค์การควรต้องมีนายคนเดียว ทั้งนี้เพราะเหตุผลที่ว่า หากเกิดระบบ “ข้าสองเจ้า บ่าวสองนาย” ขึ้นแล้ว การสั่งการจะเริ่มเกิดปัญหาซ้ำซ้อน ความสับสน ความอึดอัดใจ การไม่ประสานงานกันและผลผลิตตกต่ำก็จะเกิดขึ้นทันที

2.3.3 หลักขนาดของการควบคุม (Span of control) การมุ่งพยายามให้เกิดการประสานงาน โดยการปฏิบัติตามหลักการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวนั้นจะไม่สามารถทำได้เรื่อยๆ ไป

โดยไม่สิ้นสุด ทั้งนี้เพราะหัวหน้าทุกคนต่างก็มีขีดความสามารถจำกัด โดยจะไม่สามารถควบคุมบังคับบัญชาลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชามากเกินไปในระดับที่เหมาะสมได้ หากจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชามีมากเกินไปประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้างานก็จะตกต่ำและอาจเกิดความเสียหายได้ แนวคิดหลักขนาดของการควบคุมจึงมุ่งพยายามกำหนดว่า ผู้บริหารหนึ่งคนควรบังคับบัญชาลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนกี่คนจึงจะมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งผลของการต้องกำหนดขนาดของการควบคุมจะทำให้องค์กรต้องเพิ่มระดับของการจัดการขึ้นมาตามความจำเป็น ทั้งนี้เพราะเมื่อต้องมีการจำกัดขนาดจำนวนคนไม่ให้มีมากเกินไปนั้น ทำให้ต้องมีการแบ่งจำนวนคนให้ขึ้นกับหัวหน้ามากกว่าหนึ่งคนขึ้นไป ซึ่งทำให้ต้องมีการเพิ่มผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปอีก เพื่อเข้ามาทำหน้าที่ควบคุมและประสานการทำงานของหัวหน้างานอีกต่อหนึ่ง ระดับของการจัดการจึงจะมีเพิ่มมากขึ้น โดยผลกระทบจากการกำหนดขนาดของการควบคุมดังกล่าว มีผลทำให้โครงสร้างองค์การโดยส่วนรวมต้องถูกระทบด้วย ระดับของการจัดการจะมีมากหรือน้อยเพียงใดจะขึ้นอยู่กับขนาดความกว้างและความแคบของการควบคุมที่กำหนดไว้นี้เอง หากมีการกำหนดขนาดการควบคุมไว้กว้าง ระดับการจัดการก็จะน้อยและโครงสร้างก็จะเป็นรูปแบบราบ ในทางตรงข้ามหากกำหนดขนาดการควบคุมไว้แคบ ระดับการจัดการก็จะกว้างและโครงสร้างก็จะเป็นรูปสูงชัน



ภาพที่ 9 ผลของการกำหนดขนาดของการควบคุมที่ต่างกัน

ที่มา: ธงชัย สันติวงษ์ (2536: 73)

การมีขนาดของการควบคุมที่กว้างนั้น ระดับการบริหารจะน้อยและจำนวนตำแหน่งผู้บริหารจะมีไม่มากนัก ในหลักการจะมีผลเสียทำให้ประสิทธิภาพการควบคุมตกต่ำ แต่ถ้ามีระดับการบริหารมากและมีจำนวนผู้บริหารมาก ประสิทธิภาพการควบคุมจะดีขึ้น แต่ค่าใช้จ่ายด้าน

เงินเดือนก็จะสูงและการติดต่อสื่อสารก็จะยากและล่าช้ากว่าเดิม สำหรับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การกำหนดขนาดของการควบคุมว่าจะกำหนดไว้มากหรือน้อยเพียงใดจึงจะช่วยให้การควบคุมของ ผู้บริหารมีประสิทธิภาพนั้น จะขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ที่สำคัญ ได้แก่ ความสามารถของผู้บริหารเอง, ความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา, ความยุ่งยากและความสลับซับซ้อนของงานที่ควบคุม, ขนาดของการเกี่ยวพันกันของกิจกรรมต่างๆ ที่ทำ, ความพร้อมของมาตรฐานการปฏิบัติงานและ ระเบียบวิธีปฏิบัติงานที่ดี, ขนาดของอำนาจหน้าที่ที่จะสามารถมอบหมายไปได้, คุณภาพและจำนวน ของเจ้าหน้าที่ฝ่ายสนับสนุนที่จะคอยให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยเหลือ และขึ้นอยู่กับลักษณะ ชนิด และเงื่อนไขของเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ใช้อยู่

2.3.4 หลักอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) ไม่ว่าจะเป็นการจำกัดจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาให้รายงานขึ้นตรงต่อคนใดคนหนึ่ง หรือการกำหนด ขอบเขตให้คนใดคนหนึ่งทำงานเฉพาะอย่างบางอย่างและการธำรงรักษาไว้ซึ่งหลักของการมี ผู้บังคับบัญชาคนเดียว ทุกกรณีต่างก็ทำโดยอาศัยความสัมพันธ์ทางอำนาจหน้าที่ (Authority relationships) เป็นเครื่องมือกำกับทั้งสิ้น สาคร์ สุขศรีวิงศ์ (2558: 138) อธิบายคำว่า อำนาจหน้าที่ (Authority) คือ สิทธิอันชอบธรรมของผู้บริหารในการสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้บริหารแต่ละคนสามารถใช้อำนาจหน้าที่ของตนกับใครในองค์กรได้บ้างนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับสายการบังคับบัญชา (Chain of command) ซึ่งจะระบุว่าผู้บริหารคนหนึ่งจะมี ผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนเท่าใดและใครบ้างที่ขึ้นตรงกับตนเอง โดยจะเรียงลำดับตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุด ขององค์กรลงไปจนถึงพนักงานระดับล่างสุดขององค์กร ปกติแล้วผู้บริหารแต่ละคนจะมี ผู้ใต้บังคับบัญชาหลายคน แต่จะมีจำนวนมากน้อยเพียงใดและใช้อำนาจหน้าที่ได้กว้างขวางเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของขอบเขตการบริหาร (Span of Management) ในตำแหน่งหน้าที่นั้นๆ เมื่อผู้บริหารได้รับทราบอำนาจหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจนแล้ว ผู้บริหารต้องพึงตระหนักว่าการ บริหารงานองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ ย่อมไม่สามารถทำได้เพียงลำพัง แต่จำเป็นต้องมีการ มอบหมายงาน (Delegation) ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม ซึ่งการมอบหมายงานที่ถูกต้องนี้ ผู้บริหารจำเป็นต้องมอบทั้งภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ (Responsibility) และอำนาจหน้าที่ (Authority) ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย แต่จะกระจายอำนาจหน้าที่ (Decentralization) ของตน ออกไปมากน้อยเพียงใดเป็นเรื่องที่ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาให้รอบคอบและเหมาะสมกับ สถานการณ์

3. การชี้นำ (Leading) Robbins and Coulter (1996) ได้ให้ความหมายว่าเป็น การสั่งการ และการจูงใจให้ทุกฝ่ายทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรรวมทั้งการใช้ รูปแบบของความเป็นผู้นำ และเสนาะ ดิเยวาร์ (2543: 183) ได้กล่าวว่า การนำ (Leading) คือ การ สร้างให้คนเกิดความผูกพันและกระตือรือร้นที่จะทุ่มเทตนเองให้กับงานหรือกิจกรรมที่ทำอย่างเต็มที่

งานบรรลุปเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ส่วนผู้นำ (Leader) คือ บุคคลที่สามารถใช้อำนาจกระตุ้นคนอื่นให้ทำงานหนักหรือทุ่มเทให้กับงานจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ

### 3.1 อำนาจของผู้นำ สามารถแบ่งได้เป็น 5 ชนิด ดังนี้

3.1.1 อำนาจที่มาจากกฎหมาย (Legitimate power) Bateman and Zeithaml (1993) ได้อธิบายว่า เป็นอำนาจหน้าที่ที่มาจากแต่งตั้งตามสายบังคับบัญชา ซึ่งเป็นอำนาจในการสั่งการอย่างเป็นทางการ (Formal authority) ผู้ที่มีอำนาจตามตำแหน่งจะสามารถสั่งการแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามคำสั่งได้ตามอำนาจหน้าที่ที่ตนเองได้รับการมอบหมาย

3.1.2 อำนาจที่มาจาก การบังคับหรืออำนาจในการลงโทษ (Coercive power) เสนาะ ตีเยาว์ (2543: 187) ได้กล่าวว่า เป็นอำนาจบังคับให้คนยอมหรือยอมทำตามด้วยการขู่จะลงโทษ โดยทั่วไปจะใช้การลงโทษที่เริ่มตั้งแต่ระดับน้อยที่สุดไปจนถึงระดับมากที่สุด เช่น การตำหนิ ด้วยวาจา การตำหนิเป็นลายลักษณ์อักษร การลงโทษทางวินัย การปรับการลดตำแหน่ง การให้ออกจากงาน เป็นต้น และ Robbins and Coulter (1996) ได้อธิบายว่า อำนาจชนิดนี้เป็นอำนาจที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความหวาดกลัว อยากรหลีกเลี่ยงการถูกลงโทษ จึงยอมทำตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา อย่างไรก็ตาม ผู้ที่มีตำแหน่งที่ไม่สำคัญบางคนอาจก่อให้เกิดอำนาจเช่นนี้ได้เช่นกัน เช่น การทำให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความอับอายในที่สาธารณะ (เปิดเผยความลับที่ก่อให้เกิดผลเสียหาย) หรือบุคคลผู้ซึ่งใช้อำนาจเช่นนี้ในการแสวงหาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานโดยการกุมความลับหรือข้อมูลสำคัญที่หากถูกเปิดเผยไปแล้วอาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่บุคคลอื่น

3.1.3 อำนาจหน้าที่ที่มาจาก การให้รางวัล (Reward power) เสนาะ ตีเยาว์ (2543: 187) ได้กล่าวว่า เป็นอำนาจที่จะให้รางวัล สิ่งที่มีค่าหรือสิ่งที่ดีๆ ให้กับพนักงานที่ทำตามอำนาจนั้นหรือสามารถทำงานตามที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การอนุญาตให้ลาหยุดงาน เป็นต้น และ Robbins and Coulter (1996) ได้เสนอความคิดที่น่าสนใจว่า อำนาจที่เกิดจากความเป็นมิตร การก่อให้เกิดการยอมรับ การสร้างความศรัทธาและความนิยมชมชอบให้เกิดขึ้นแก่บุคคลนั้นๆ เป็นสิ่งที่ทุกคนปรารถนา

3.1.4 อำนาจหน้าที่ที่มาจาก ความเชี่ยวชาญ (Expert power) Bateman and Zeithaml (1993) ได้อธิบายว่า เป็นอำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านอย่างลึกซึ้ง การมีความรู้พิเศษที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ ก่อให้เกิดความเชื่อถือและสามารถเรียนรู้ได้ ยิ่งเรามีความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมากกว่าคนอื่นเท่าไร อำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญก็ยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น ซึ่ง Robbins and Coulter (1996) ได้เสนอแนวทางในการลดอำนาจของบุคคลเหล่านี้ โดยการจำกัดฝึกการอบรมบุคคลอื่นขึ้นมา หรือการจ้างบุคคลอื่นที่มีความเชี่ยวชาญแบบเดียวกันเข้ามาทำงานในองค์กร

3.1.5 อำนาจหน้าที่ที่มาจากอ้างอิง (Reference power) Bateman and Zeithaml (1993) ได้อธิบายว่า เป็นอำนาจที่เกิดจากบุคลิกลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งเป็นที่ดึงดูดใจแก่บุคคลอื่น ก่อให้เกิดความนิยมชมชอบ ชื่นชม เป็นอำนาจที่ผู้อื่นอยากจะทำตาม เลียนแบบหรือเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติให้แก่ตน

3.2 แบบของผู้นำ เป็นแนวคิดที่เกิดจากการศึกษาวิจัยพฤติกรรมต่างๆ ของผู้นำในองค์กรในปี ค.ศ. 1930 โดย Ronald Lippitt and Ralph White ภายใต้การดูแลของผู้บริหารการวิจัยคือ Kurt Lewin ที่มหาวิทยาลัยไอโอวา ซึ่งได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 3 แบบ ดังนี้ (พิชาภพ พันธุ์แพ, 2555: 50)

3.2.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leadership Style) ผู้นำแบบนี้จะรวบอำนาจสั่งการ ตัดสินใจเอง

3.2.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership Style) ผู้นำแบบนี้จะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการทำงาน การตัดสินใจ การวางแผนเป้าหมายของการทำงาน และการใช้ผลย้อนกลับ เพื่อการสอนผู้ใต้บังคับบัญชาในการปรับปรุงการทำงาน

3.2.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire Leadership Style) เป็นผู้นำที่เปิดโอกาสในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเสรี โดยผู้บังคับบัญชาจะไม่เข้ามามีบทบาทมากนัก จะเป็นเพียงผู้ดูแลอยู่ห่างๆ เท่านั้น

Robbins and Coulter (1996) กล่าวว่า คณะผู้วิจัยแห่งมหาวิทยาลัยไอโอวาได้พยายามค้นหาว่าผู้นำแบบใดจะทำงานมีประสิทธิภาพมากที่สุด ผลปรากฏว่า ผู้นำแบบเสรีนิยมจะเป็นผู้นำแบบไร้ประสิทธิภาพมากที่สุด ผู้นำแบบเผด็จการและผู้นำแบบประชาธิปไตย จะสร้างปริมาณงานที่เท่ากัน แต่ผู้นำแบบประชาธิปไตยจะสร้างงานที่มีคุณภาพมากกว่าและสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีกว่าผู้นำแบบเผด็จการ

3.3 หน้าที่ของผู้นำ Rost (1991) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้นำไว้ ดังนี้

3.3.1 เป็นตัวแทนขององค์กร ไม่ว่าจะไปที่ใดก็สามารถติดต่อและเป็นตัวแทนในการประสานงานได้ องค์กร หน่วยงานหรือบุคคลต่างๆ ก็จะทำให้ความนับถือ เชื่อใจ ให้การติดต่อทำธุรกิจด้วย เช่น นายกรัฐมนตรี ผู้นำประเทศ ประธานกรรมการบริษัท ผู้นำส่วนราชการ เป็นต้น

3.3.2 สร้างบรรยากาศให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในองค์กร ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน เกิดผลดีและได้ผลผลิตสูงกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานในที่สุด

3.3.3 บริหารองค์กรตามเป้าหมายที่ตนได้รับผิดชอบโดยตรง รวมทั้งส่วนอื่นที่เกี่ยวข้องตามความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ในขณะนั้น

3.3.4 ให้ความกระจ่างชัดเจนแก่ผู้ร่วมงานทุกคน โดยยึดเอานโยบายขององค์กร และเหตุผลที่เหมาะสม เพื่อให้เขาได้ทราบข้อมูล ข้อเท็จจริง เพื่อนำไปเป็นแนวทางที่จะปฏิบัติให้เกิด ประโยชน์ต่อตนเองและต่อองค์กรต่อไป

3.4 คุณลักษณะของผู้นำ Kouzes and Posner (1995) ได้สรุปคุณลักษณะที่ผู้นำในยุค ปัจจุบันควรมี ดังนี้

3.4.1 มีความท้าทายในกระบวนการบริหาร (Challenge the process) ผู้นำ จะต้องเป็นผู้ที่มีความกล้าที่จะเผชิญความเสี่ยงต่างๆ เช่น การลงทุนเพื่อคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ การ ปรับปรุงระบบเพื่อผลทางการดำเนินการ หรือการขยายกิจการ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ผู้นำจะต้องมีความ กล้าที่จะทำโดยไม่ทราบว่าจะสำเร็จผลหรือไม่ ผู้นำในปัจจุบันนั้นจะต้องเป็นการเผชิญอย่างเป็นระบบ ไม่ใช่การเสี่ยงแบบไร้ทิศทาง

3.4.2 กระตุ้นให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์กร (Inspire a Shared Vision) ความ สามารถในการคาดการณ์ความเป็นไปต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Vision หรือวิสัยทัศน์) และ สามารถประยุกต์เทคโนโลยีต่างๆ มาใช้สนับสนุนการบริหารอย่างเป็นระบบ ทำให้สามารถสร้างสิ่งที่ ตนคาดการณ์ไว้ให้เป็นจริงขึ้นได้

3.4.3 สร้างสรรค์พฤติกรรมในการทำงานให้กับสมาชิก (Enable Other to Act) ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถในด้านต่างๆ ในการที่จะสร้างทีมงานและผูกใจทีมงานเหล่านั้น เพื่อ ก่อให้เกิดความร่วมมือกันในองค์กร

3.4.4 เป็นต้นแบบให้กับสมาชิกในองค์กร (Modeling the Way) โดยธรรมชาติแล้ว พฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำจะต้องเป็นสิ่งที่อยู่ในสายตาของทุกคนในองค์กรและมีแนวโน้มที่จะ เป็นต้นแบบพฤติกรรมของบุคลากรทั้งหลาย ผู้นำจะต้องมีความหวังที่จะแสดงออกในสิ่งที่เหมาะสม กับสถานภาพของตนเอง ซึ่งพฤติกรรมผู้นำแต่ละคนจะมีความแตกต่างกัน โดยเฉพาะความสามารถที่ เกิดจากการเรียนรู้ เช่น ความรู้เฉพาะด้าน ความสามารถในการทำงานเป็นระบบ ความมีระเบียบ เรียบร้อยในการทำงาน เป็นต้น จะเป็นสิ่งที่สมาชิกหรือผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเรียนรู้และเกิดความ นิยมยกย่องในตัวผู้นำ

3.4.5 ให้กำลังใจสมาชิกได้ดี (Encourage the Heart) การให้กำลังใจ สนับสนุน และส่งเสริมสมาชิกหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจัดเป็นการบำรุงขวัญและกำลังใจในระยะยาว เปรียบเสมือน เครื่องจักรที่ไม่ใช่จะมีแค่การติดตั้งแล้วใช้งานเพียงอย่างเดียว แต่จะต้องมีการบำรุงรักษาเครื่องจักร อย่างต่อเนื่อง จิตใจของมนุษย์ก็เช่นกัน ไม่ใช่เพียงแค่จัดฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้และการให้ สิ่งจูงใจในรูปแบบเงินตราจะเพียงพอ แต่ยังรวมถึงการสร้างขวัญและกำลังใจจากพฤติกรรมส่วนบุคคลของ ผู้นำถึงจะมีส่วนสนับสนุนในระยะยาว

**4. การควบคุม (Controlling)** (Robbins and Coulter, 1996) ได้กล่าวว่า การควบคุมเกี่ยวข้องกับการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้และการปรับปรุงแก้ไขได้ดีขึ้น และ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556: 3) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีการรวบรวมข้อมูล เพื่อใช้เป็นมาตรวัดผลการทำงานในองค์การ รวมทั้งการวัดผลการทำงานในปัจจุบัน เพื่อให้มีมาตรฐาน เช่น มาตรฐานการดำเนินการ มาตรฐานด้านคุณภาพ มีการเปรียบเทียบกับผลงานที่ทำได้ เพื่อปรับปรุงแก้ไขการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ลดการสูญเสียสิ้นเปลืองเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

4.1 กระบวนการควบคุม (controlling Process) ธงชัย สันติวงษ์ (2536) ได้อธิบายว่าการควบคุมเป็นหน้าที่หนึ่งของการจัดการที่ต้องมีการปฏิบัติเหมือนกัน โดยกระบวนการพื้นฐานของการควบคุมมีขั้นตอนทั้งหมด 5 ขั้นตอน ดังนี้

4.1.1 การกำหนดเป้าหมายในการควบคุม การควบคุมผู้ปฏิบัติงานที่จะส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยดีนั้น ผู้บริหารต้องกำหนดเป้าหมายในการควบคุมให้ชัดเจน เพื่อที่จะให้เกิดผลดีทั้งสองทาง คือ การได้ประโยชน์จากการควบคุมผู้ปฏิบัติงานและการควบคุมงานที่เกี่ยวข้องกับเทคนิควิธีการปฏิบัติต่างๆ ด้วยพร้อมกัน

4.1.2 การกำหนดหรือพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน หลังจากที่ได้มีการพิจารณากำหนดเป้าหมายในการควบคุมแล้ว ขั้นตอนของการควบคุมจริงๆ จะเริ่มต้นด้วยการพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการพยายามกำหนดมาตรฐานงานที่จะให้เป็นหน่วยที่จะใช้ในการวัดผลการประเมินและประเมินผลงานต่างๆ ที่ทำได้ การกำหนดมาตรฐานอาจกำหนดออกมาได้หลายอย่าง เช่น เป้าหมาย โควตา อัตรากำไร เป้าหมายผลผลิต ส่วนแบ่งทางการตลาด เป็นต้น ทั้งหมดนี้ล้วนเป็นเป้าหมายที่ใช้วัดผลได้เสมอ สำหรับมาตรฐานการปฏิบัติงานอาจแบ่งได้ออกเป็น 3 ชนิดได้แก่

4.1.2.1 มาตรฐานที่วัดโดยรูปร่างและจำนวน เช่น จำนวนสินค้าหรือบริการที่นับเป็นจำนวนหรือปริมาณ จำนวนลูกค้า หรือในแง่ของรูปร่างก็จะเป็นการบรรยายถึงคุณลักษณะที่แสดงถึงคุณภาพของสินค้าหรือบริการ

4.1.2.2 มาตรฐานที่วัดเป็นจำนวนเงิน เช่น ต้นทุนแรงงาน ต้นทุนค่าใช้จ่ายในการขาย ต้นทุนวัตถุดิบ ยอดขาย กำไรรวม เป็นต้น

4.1.2.3 มาตรฐานที่วัดเป็นเวลา คือ การวัดความรวดเร็วในการทำงานให้เสร็จหรือวัดตามกำหนดเวลาที่งานจะเสร็จ เช่น เวลาในการผลิตชิ้นส่วนคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

การกำหนดมาตรฐานทั้ง 3 ชนิดนี้ ในทางปฏิบัติผู้บริหารจะต้องพยายามระบุผลสำเร็จต่างๆ ออกมาเป็นตัวเลขทางปริมาณที่จะสามารถวัดได้ชัดเจน ทั้งนี้เพื่อที่ผู้บริหารจะได้ชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าใจอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม แม้ว่าในบางกรณีผลงานอาจไม่สามารถระบุ

ออกมาเป็นจำนวนได้ชัดก็ตาม ผู้บริหารก็ยังคงต้องพยายามหาทางวัดผลให้เห็นชัดในรูปใดรูปหนึ่งให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และเมื่อได้มีการพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานที่จะนำมาใช้วัดแล้ว ในการวางแผนเพื่อปฏิบัติและควบคุมผู้บริหารก็จะพิจารณากำหนด “มาตรฐานผลงาน” ที่ควรทำได้ควรจะเป็นเท่าไรอย่างไร ทั้งนี้เพื่อจะได้ถือเป็นมาตรฐานผลงานที่จะนำไปใช้วัดผลเมื่อปฏิบัติจริงๆ ต่อไป

4.1.3 การวัดผลการปฏิบัติงานและเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน หลังจากที่ได้มีการกำหนดหรือพัฒนามาตรฐานในการวัดแล้ว ต่อมาก็จะเป็นการพิจารณาในเรื่องของวิธีการวัดผล ซึ่งเรื่องที่ต้องพิจารณาเกี่ยวกับการวัดผล ได้แก่ จะวัดบ่อยแค่ไหน คือ วัดความถี่เพียงใด เป็นรายวัน รายสัปดาห์หรือเป็นรายปี, วิธีวัดทำอย่างไร ทำโดยการตรวจสอบหรือให้รายงานขึ้นมา และใครจะเป็นผู้รับผิดชอบในการวัดผล ผู้บริหาร ผู้ช่วย หรือเจ้าหน้าที่คนใด

เมื่อได้มีการวัดผลงานหรือผลการปฏิบัติงานออกมาแล้ว ขั้นตอนต่อไปของการควบคุมก็คือ การนำผลที่ได้มาเปรียบเทียบกับมาตรฐานผลงานที่ได้ตั้งไว้ในแผน โดย ศาสตราจารย์ (2558: 189) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องนำผลที่ได้รับมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ล่วงหน้า โดยการเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายหรือมาตรฐาน ซึ่งสามารถแบ่งออกได้ 3 ประเภท ได้แก่

4.1.3.1 การเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานขององค์กรในอดีต เพื่อให้ทราบถึงแนวโน้มและทิศทางของผลงานเมื่อเปรียบเทียบกับผลงานในอดีต

4.1.3.2 การเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือมาตรฐานของอุตสาหกรรม เพื่อให้ทราบถึงระดับความสามารถในการดำเนินงานขององค์กรเมื่อนำมาเทียบกับผู้ดำเนินงานรายอื่นหรือคู่แข่งชั้นในอุตสาหกรรมเดียวกัน

4.1.3.3 การเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่ได้กำหนดโดยฝ่ายบริหาร เพื่อให้มองเห็นระดับความสามารถขององค์กรในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารยังจำเป็นต้องใช้วิจารณ์ญาณและการพินิจพิเคราะห์ประกอบการเปรียบเทียบด้วย กล่าวคือ ไม่ว่าผลจากการเปรียบเทียบที่ได้จะเป็นไปตามมาตรฐานหรือไม่ก็ตาม ผู้บริหารควรวิเคราะห์ความเบี่ยงเบนหรือความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น ตลอดจนสาเหตุที่ทำให้เกิดการเบี่ยงเบนหรือความผิดพลาดดังกล่าว เพื่อให้มองเห็นถึงผลที่แท้จริงและแนวทางแก้ไขในกรณีที่ได้รับผลไม่เป็นตามที่ต้องการไว้

4.1.4 การปรับปรุงแก้ไข เมื่อค้นพบสาเหตุที่ทำให้การทำงานไม่ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ขั้นตอนมาของการควบคุมก็คือ การดำเนินการแก้ไข ซึ่งอาจทำได้หลายทางด้วยกัน เช่น ถ้ามาตรฐานผลงานกำหนดไว้สูงหรือต่ำไป ก็จะต้องปรับแก้มาตรฐานให้สมเหตุสมผล กรณีที่ผลเป็นไป

ตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนด ผู้บริหารควรเก็บบันทึกผลเพื่อใช้ประกอบในการพิจารณาพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการควบคุมและการทำงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

4.1.5 การให้ความดีความชอบ เมื่อวัดผลงานออกมาและสามารถทราบผลการปฏิบัติงานของผู้รับผิดชอบแต่ละคนแล้ว ผู้บริหารก็จะสามารถทราบได้ว่าพนักงานคนใดทำงานได้ดีหรือต่ำกว่ามาตรฐาน และเพื่อเป็นการจูงใจผู้ปฏิบัติงานที่ดีที่จะมุ่งมั่นทำดีต่อไปในอนาคต ผู้บริหารก็จะใช้วิธีการให้รางวัลหรือความดีความชอบกับผู้ปฏิบัติงานที่ทำได้สูงกว่ามาตรฐาน ในเวลาเดียวกันสำหรับผู้ทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐานก็สมควรได้รับการแก้ไขต่อไป ซึ่งถ้าหากสาเหตุเป็นผลมาจากเครื่องจักรหรือสภาพแวดล้อมในการทำงาน ผู้บริหารก็ต้องปรับแก้ไขเข้าสู่ภาวะปกติ แต่หากสาเหตุมาจากตัวผู้ปฏิบัติงาน เช่น ขาดความชำนาญ ก็อาจทำการฝึกอบรมเพิ่มเติม หรือถ้าเป็นเพราะพฤติกรรมส่วนตัวของผู้ปฏิบัติงานที่ไม่ตั้งใจทำงาน ก็อาจต้องดำเนินการลงโทษต่อไป เป็นต้น ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องมั่นใจเสมอว่ามาตรฐานผลงานที่กำหนดขึ้นอยู่ในระดับเหมาะสมและสมเหตุสมผล รวมทั้งสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงานไม่ได้เป็นปัญหา

4.2 เทคนิคของการควบคุม (Techniques of controlling) (ธงชัย สันติวงษ์, 2536: 151-152)

4.2.1 การควบคุมด้านคุณภาพ (Quality control) คือ เทคนิคต่างๆ ที่นำมาใช้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าสินค้าหรือบริการที่ผลิตได้จะตรงกับความต้องการของลูกค้า เทคนิคที่ใช้ควบคุมด้านคุณภาพนี้อาจเริ่มต้นตั้งแต่การกำหนดคุณสมบัติของวัตถุดิบที่จะนำมาผลิตและมีการตรวจสอบมาตรฐานของวัตถุดิบที่จะนำมาใช้ให้ตรงกับที่ระบุไว้ นอกจากนี้เมื่อผลิตสินค้าออกมาแล้วก็จะมีการตรวจสอบขั้นสุดท้าย เพื่อให้แน่ใจว่าสินค้าหรือบริการมีคุณภาพตรงตามที่กำหนดไว้

4.2.2 การควบคุมด้านปริมาณ (Quantity control) คือ การควบคุมที่มีการใช้ข้อมูลตัวเลขต่างๆ เพื่อนำมาใช้วัดผลในทางปริมาณ เช่น การวัดผลผลิตเป็นจำนวนเพื่อพิจารณาว่าผลการปฏิบัติต่างๆ สามารถทำได้ตามที่คาดหวังหรือไม่ เป็นต้น สำหรับเทคนิคที่ใช้ควบคุมด้านปริมาณที่นิยมใช้กันทั่วไป คือ การควบคุมปริมาณสินค้าคงคลัง การควบคุมปริมาณการผลิต การควบคุมยอดขาย การควบคุมปริมาณและกำไร และการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน เป็นต้น

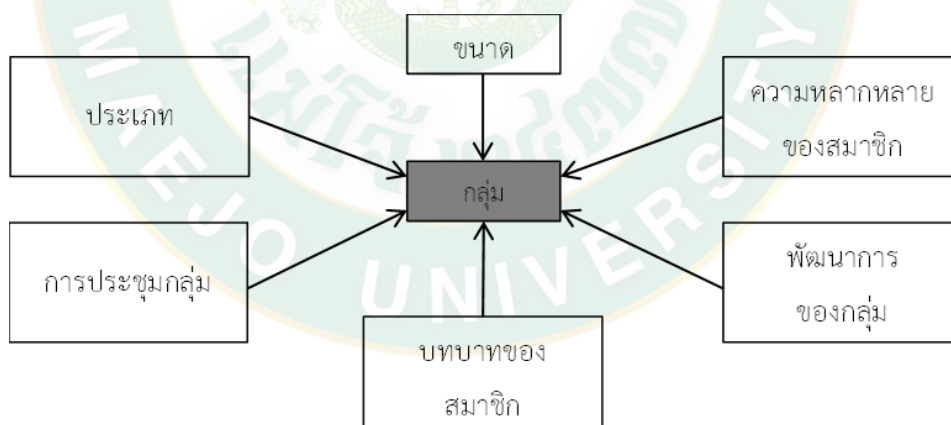
4.2.3 การควบคุมด้านค่าใช้จ่าย (Cost control) เทคนิคที่ใช้ในการควบคุมด้านค่าใช้จ่ายที่สำคัญและนิยมใช้มากที่สุด คือ การใช้งบประมาณเพื่อการควบคุมค่าใช้จ่าย การควบคุมด้วยวิธีนี้ ผู้บริหารจะพยายามให้ทุกหน่วยงานต้องจัดทำงบประมาณการใช้จ่ายต่างๆ ทุกด้านไว้ล่วงหน้า ทั้งในแง่ของค่าใช้จ่ายด้านต้นทุนการผลิตที่ประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายด้านวัตถุดิบ เงินเดือน และค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ดต่างๆ ที่เกี่ยวกับการผลิตหรือที่เรียกว่า ค่าโสหุ้ยและอุปกรณ์ต่างๆ ตลอดจนการให้มีการทำงานงบประมาณค่าใช้จ่ายด้านการดำเนินการอื่นๆ โดยละเอียดด้วย และเมื่อเข้าสู่ขั้นตอน

การปฏิบัติจริงผู้บริหารก็จะทำการควบคุมค่าใช้จ่ายโดยวัดผลการใช้จ่ายต่างๆ ว่าที่ใช้ไปจริงๆ มีความแตกต่างจากงบประมาณที่ตั้งไว้เพียงใด

4.2.4 การควบคุมด้านเวลา (Time control) คือ การควบคุมให้งานต่างๆ ดำเนินไปโดยสามารถจัดทำได้เสร็จตามกำหนดเวลาที่วางไว้ เทคนิคที่ใช้ในการควบคุมด้านเวลาที่นิยมใช้กันก็คือ การกำหนดตารางเวลาการทำงานที่มีการวางกำหนดขั้นตอนการทำงานต่างๆ แต่ละอย่าง ว่าควรจะต้องทำเสร็จเมื่อไหร่และพยายามควบคุมให้เป็นไปตามนั้น ทำนองเดียวกับเทคนิคการควบคุมงานอื่นๆ ที่อยากจะทำให้เสร็จตามเวลาที่กำหนด เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการกำหนดมาตรฐานเวลาการผลิตหรือบริการอื่นอีก เช่น ผลิตได้ชั่วโมงละกี่ชิ้น ให้บริการได้ชั่วโมงละกี่คน เป็นต้น

### ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการจัดการกลุ่ม (Group Management Factors)

สาคร สุขศรีวงศ์ (2558: 293-301) ได้กล่าวถึงการจัดการกลุ่มให้มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องตระหนักถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อกลุ่มและสมาชิกของกลุ่ม ซึ่งจะส่งผลให้กลุ่มมีพฤติกรรมและผลงานแตกต่างกันออกไป ปัจจัยต่างๆ ได้แก่ ประเภทของกลุ่ม ขนาดของกลุ่ม ความหลากหลายของสมาชิก บทบาทของสมาชิก พัฒนาการของกลุ่ม และการประชุมกลุ่ม



ภาพที่ 10 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการจัดการกลุ่ม

ที่มา: สาคร สุขศรีวงศ์ (2558: 293)

1. ประเภทของกลุ่ม (Type of Groups) ในแต่ละองค์กรอาจประกอบไปด้วยกลุ่มต่างๆ หลายประเภท ซึ่งจะมีลักษณะแตกต่างกันไปทั้งในด้านของรูปแบบและขั้นตอนในการจัดตั้งกลุ่ม

กิจกรรมของกลุ่ม รวมทั้งสมาชิกกลุ่ม ซึ่งโดยทั่วไปสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ได้แก่ กลุ่มแบบเป็นทางการ (Formal Group) และกลุ่มแบบไม่เป็นทางการ (Informal Group)

1.1 กลุ่มแบบเป็นทางการ (Formal Group) เป็นกลุ่มซึ่งจัดตั้งขึ้นอย่างเป็นทางการโดยองค์กร เพื่อที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งขององค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มย่อย ดังนี้

1.1.1 กลุ่มตามสายบังคับบัญชา (Command Group) หรือกลุ่มตามหน้าที่งาน (Functional Group) เป็นกลุ่มที่จัดตั้งขึ้นอย่างเป็นทางการ ประกอบไปด้วยผู้บริหารและพนักงานที่ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งที่กำหนดไว้ ซึ่งจะมีการรายงานผลการดำเนินงานโดยตรงต่อผู้บังคับบัญชาของตนเอง

1.1.2 กลุ่มงาน (Task Group) เป็นกลุ่มที่จัดตั้งขึ้นเป็นการชั่วคราว (Ad Hoc Committee) หรือถาวร (Standing Committee) ก็ได้ ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายของงานที่ได้รับมอบหมายไว้ โดยสมาชิกกลุ่มงานจะถูกดึงมาจากสายการบังคับบัญชามากกว่าหนึ่งสายงานขึ้นไป โดยมีหน้าที่ให้ความช่วยเหลือหรือทดแทนในด้านกำลังแรงงาน ตลอดจนปฏิบัติการกิจเฉพาะอย่างที่ได้รับมอบหมายซึ่งสมาชิกแต่ละคนยังคงรักษาบทบาทและหน้าที่การทำงานตามสายบังคับบัญชาเดิม

1.2 กลุ่มแบบไม่เป็นทางการ (Informal Group) เป็นกลุ่มที่เกิดขึ้นโดยความสมัครใจของพนักงาน ไม่ใช่โดยการจัดตั้งจากองค์กร เนื่องจากสมาชิกมีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่คล้ายกัน (Interest Group) เช่น กีฬา ท่องเที่ยว หรืองานอดิเรก เป็นต้น หรือเกิดจากการถูกนิยัยใจคอกันเนื่องจากสมาชิกแต่ละคนมีพื้นฐานที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าวมักเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติระหว่างที่ได้ทำงานร่วมกันอันจะก่อให้เกิดมิตรภาพอันดีระหว่างสมาชิกในกลุ่ม เช่น กลุ่มที่ทานอาหารกลางวันร่วมกัน เป็นต้น เป้าหมายของการรวมกลุ่มดังกล่าวอาจไม่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายหลักขององค์กรก็ได้ อย่างไรก็ตาม กลุ่มแบบไม่เป็นทางการนี้ถือว่ามีผลสำคัญกับองค์กรเนื่องจากการให้การสื่อสารระหว่างบุคคล หรือฝ่ายงานต่างๆ ในองค์กรดีขึ้น รวมทั้งเป็นการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีอันจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

**2. ขนาดของกลุ่ม (Groups Size)** ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับจำนวนสมาชิกของแต่ละกลุ่ม ซึ่งในแต่ละกลุ่มในองค์กรอาจมีจำนวนไม่เท่ากันขึ้นอยู่กับเป้าหมายของกลุ่มโดยกลุ่มที่มีขนาดเล็กที่สุด ได้แก่ กลุ่มที่มีสมาชิกจำนวน 2 คน ซึ่งจุดเด่นของกลุ่มที่มีสมาชิกเพียง 2 คนดังกล่าว คือสมาชิกสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันได้ง่าย แต่ในทางตรงกันข้ามความคิดเห็นที่ได้รับอาจจำกัดเกินไปและในกรณีที่สมาชิกทั้งสองคนมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน อาจมีความขัดแย้งเกิดขึ้นจนไม่สามารถตกลงหาข้อสรุปกันได้ ซึ่งการเพิ่มบุคคลที่สามเข้าไปในกลุ่มจะช่วยแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นดังกล่าวได้ โดยใช้เสียงส่วนใหญ่เป็นตัวตัดสิน (Two-against-One Situation)

ในการทำงานเดียวกัน กลุ่มที่มีสมาชิกปานกลางเป็นเลขคู่ เช่น มีสมาชิกจำนวน 4 หรือ 6 คน ก็อาจมีปัญหาที่เกิดขึ้นจากความคิดเห็นที่แตกต่างและหาข้อสรุปไม่ได้ เนื่องจากสามารถแบ่งสมาชิกในกลุ่มออกได้เป็น 2 ฝ่ายเท่าๆ กัน ดังนั้นผู้บริหารควรตระหนักถึงผลของจำนวนสมาชิกกลุ่มที่เป็นเลขคู่ดังกล่าวด้วย เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาในการบริหารกลุ่มต่อไป

กลุ่มที่มีสมาชิกปานกลางเป็นเลขคี่โดยมีสมาชิกในกลุ่มจำนวน 5 หรือ 7 คน จะมีความได้เปรียบตรงที่กลุ่มไม่เล็กหรือใหญ่เกินไป ทำให้สมาชิกแต่ละคนมีส่วนร่วมในการทำงานมากกว่ารวมทั้งยังสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้หลากหลาย นอกจากนั้นเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นยังสามารถหาข้อสรุปในกลุ่มได้ โดยอาศัยเสียงส่วนใหญ่เป็นตัวตัดสิน

ขณะที่กลุ่มที่มีสมาชิกมากกว่า 7 คนขึ้นไป หรือที่เรียกว่า “กลุ่มขนาดใหญ่” โดยทั่วไป จะพบกับความยุ่งยากในการทำงานทั้งในเรื่องของการประสานงานและการตัดสินใจอีกทั้งทำให้สมาชิกในกลุ่มมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจน้อยลง หรืออาจมีการแบ่งพรรคแบ่งพวกเป็นกลุ่มย่อยๆ อีกจำนวนมาก ซึ่งจะทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง

อย่างไรก็ตามเป็นการยากที่จะตัดสินได้อย่างแน่นอนว่ากลุ่มที่มีสมาชิกจำนวนเท่าใดจะมีประสิทธิภาพสูงสุด เนื่องจากการกำหนดจำนวนสมาชิกในกลุ่มให้เหมาะสมขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมต่างๆ หลายประการ เช่น ภารกิจของกลุ่ม ปัญหาและความเร่งด่วนของหน้าที่และลักษณะส่วนตัวของสมาชิกที่จะมารวมกลุ่มกัน เป็นต้น หากเป็นงานที่ต้องอาศัยความคิดเห็นหลากหลาย กลุ่มขนาดใหญ่ย่อมมีประโยชน์มาก ในขณะที่หากเป็นงานที่มีความลับและเร่งด่วน กลุ่มขนาดเล็กย่อมมีความเหมาะสมกว่ากลุ่มขนาดใหญ่

**3. ความหลากหลายของสมาชิกกลุ่ม (Groups Diversity)** ผลการดำเนินงานของกลุ่มนั้น จะขึ้นอยู่กับพฤติกรรมและทัศนคติของสมาชิกภายในกลุ่ม ซึ่งหากสมาชิกของกลุ่มมีความคล้ายคลึงกัน (Homogeneous) แม้ว่าข้อดีที่ได้รับคือความราบรื่นและความง่ายในการทำงาน รวมทั้งสามารถหาข้อสรุปและตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว เนื่องจากสมาชิกมีความคิดเห็นและทัศนคติไปในทิศทางเดียวกัน แต่การที่สมาชิกมีลักษณะที่คล้ายคลึงกันมากเกินไปก็จะทำให้ขาดมุมมองในการทำงานที่หลากหลาย ไม่ครอบคลุมถึงเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ ทำให้เกิดการตัดสินใจที่ไม่มีประสิทธิภาพขึ้น กลุ่มที่สมาชิกมีความหลากหลาย (Heterogeneous) ไม่ว่าจะเป็นทางด้านเพศ ลักษณะนิสัย อายุ ทัศนคติ รวมทั้งประสบการณ์ มีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานในระยะยาวมากกว่า เนื่องจากสมาชิกที่มีความแตกต่างดังกล่าวจะมีการแสดงความคิดเห็นที่หลากหลาย รวมถึงมีการแบ่งปันประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน

**4. บทบาทของสมาชิกกลุ่ม (Member Roles)** บทบาทเป็นกลุ่มของพฤติกรรมที่สมาชิกแต่ละคนได้รับการคาดหวังให้ปฏิบัติตามความเหมาะสมกับตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม ซึ่งบางบทบาทสมาชิกอาจได้รับมอบหมายอย่างเป็นทางการจากองค์กร เช่น

บทบาทในการเป็นที่ปรึกษาทางการเงินของกลุ่ม หรือบทบาทในการเป็นที่ปรึกษาทางกฎหมาย เป็นต้น ขณะที่บางบทบาทอาจเกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งเป็นไปตามความสัมพันธ์ภายในกลุ่มที่ตนสังกัดอยู่ โดยทั่วไปบทบาทของสมาชิกอาจแบ่งออกได้เป็น 3 รูปแบบ ได้แก่

4.1 บทบาทงาน (Group Task Roles) เป็นบทบาทที่มุ่งเน้นให้การดำเนินงานของกลุ่มประสบความสำเร็จ เช่น บทบาทในการเสนอความคิดเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางในการตัดสินใจแก้ปัญหา รวมทั้งกระตุ้นให้สมาชิกปฏิบัติตามแนวทางที่ได้ตกลงกันไว้ เป็นต้น

4.2 บทบาทความสัมพันธ์ (Group Maintenance Roles) เป็นบทบาทที่มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม เพื่อให้กลุ่มมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน รวมทั้งยังสนับสนุนให้สมาชิกแต่ละคนนำเอาความสามารถส่วนตัวมารวมกันเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม

4.3 บทบาทส่วนตัว (Individual Roles) เป็นบทบาทที่มุ่งเน้นความพอใจของตนเอง ซึ่งโดยทั่วไปจะกลายเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานของกลุ่ม เช่น การดำเนินแนวความคิดของสมาชิกคนอื่น ตลอดจนความพยายามในการผูกขาดแนวความคิดของตนเอง เป็นต้น

บทบาทของสมาชิกกลุ่มจะประกอบด้วยบทบาททั้ง 3 ประการดังกล่าว แต่จะแตกต่างกันไปตามลักษณะพื้นฐานของแต่ละคน เช่น สมาชิกบางคนอาจเน้นผลลัพธ์ของงานเป็นที่ตั้งจนกระทั่งขาดการสื่อสารกับสมาชิกคนอื่นๆ จนทำให้เกิดปัญหาความเข้าใจไม่ถูกต้องตรงกัน ขณะที่สมาชิกบางคนเน้นการสร้างสัมพันธ์กับสมาชิกคนอื่นเป็นหลัก แต่ไม่นำความรู้ความสามารถที่ตนเองมีเข้ามาช่วยให้ภารกิจลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด สมาชิกบางคนอาจหวังผลประโยชน์ส่วนตัว เช่น ต้องการได้สถานะในการเป็นสมาชิกกลุ่ม ขณะที่เพิกเฉยต่อภารกิจของกลุ่มและความสัมพันธ์อันดีกับสมาชิกกลุ่มคนอื่นๆ ดังนั้นการจะเป็นสมาชิกกลุ่มที่มีคุณภาพ โดยมีส่วนร่วมให้ภารกิจลุล่วง เป็นที่รักเคารพของสมาชิก ได้รับความรู้และประสบการณ์ที่ดีตัวไปนั้น จะต้องมีส่วนผสมของบทบาททั้ง 3 ประการดังกล่าวอย่างสมดุล

**5. พัฒนาการของกลุ่ม (Group Development)** ผู้บริหารจำเป็นต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับพัฒนาการของกลุ่ม ระยะของพัฒนาการของกลุ่มจะมีผลต่อพฤติกรรม แนวคิด บทบาทการแสดงออก และการตัดสินใจของกลุ่มโดยรวมและสมาชิกกลุ่มแต่ละคนแตกต่างกันไป

**6. การประชุมกลุ่ม (Group Meeting)** การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดจำเป็นต้องมีการประชุมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สมาชิกทุกคนมีความเข้าใจถูกต้องตรงกันในเรื่องเป้าหมายของการทำงาน แนวทางและข้อตกลงร่วมกันในการทำงาน ความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคน สถานะความคืบหน้าของงาน ตลอดจนกำหนดเวลาที่งานแต่ละขั้นต้องแล้วเสร็จ ทั้งนี้เพื่อให้งานที่ทำร่วมกันนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้อย่างสมบูรณ์ ซึ่งหากการประชุมใดๆ ไม่สามารถบรรลุประเด็นข้างต้นได้ก็จะเป็นการสิ้นเปลืองเวลาและทรัพยากรทั้งขององค์กรโดยรวมและของสมาชิกกลุ่มแต่ละคนเป็นอย่างมาก การประชุมอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้สัมฤทธิ์ผลดังที่กล่าวมา

จึงต้องมีการเตรียมการอย่างมีระเบียบแบบแผนทั้งในขั้นการเตรียมการก่อนการประชุม การดำเนินการประชุมและขั้นตอนต่อเนื่องจากการประชุม

### **ข้อควรระวังในการจัดการกลุ่ม** สาคร สุขศรีวงศ์ (2558: 302)

แม้ว่ากลุ่มจะส่งผลดีในการทำงานและต่อองค์กรเพียงไร ผู้บริหารก็ต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับข้อควรระวังที่มีโอกาสเกิดขึ้นจากกลุ่ม เพื่อที่จะบริหารจัดการตลอดจนเตรียมการแก้ไขได้อย่างเหมาะสมต่อไป ข้อควรระวังของกลุ่มที่พบได้ในโอกาสทั่วไป ได้แก่

1. การปรับซ้ำอำนาจ (Power Realignment) กลุ่มที่ประกอบด้วยบุคคลหลายระดับชั้นมักเกิดปัญหาด้านการชี้นำ เนื่องจากสมาชิกที่เป็นผู้ใหญ่หรืออยู่ในระดับสูงกว่าย่อมต้องการรักษาสถานะของตนเองว่ามีอำนาจเหนือกว่าสมาชิกกลุ่มคนอื่น ปรากฏการณ์นี้ทำให้สมาชิกที่เป็นผู้น้อยหรือมีระดับต่ำกว่ามักจะเสียเปรียบในการแสดงความคิดเห็นและโน้มน้าวสมาชิกกลุ่ม ซึ่งก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กรในภาพรวม เนื่องจากไม่สามารถนำความรู้ความสามารถและทักษะของสมาชิกแต่ละคนออกมาใช้ในเนื้องานได้อย่างเต็มที่ และทำให้สมาชิกที่เป็นผู้น้อยไม่เห็นความสำคัญของกลุ่ม เนื่องจากไม่สามารถให้ความเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่มได้

2. การทำงานน้อยกว่าสมาชิกคนอื่น (Free Riding) การทำงานเป็นกลุ่มโอกาสที่จะเกิดปัญหาการทำงานไม่เท่ากัน แต่ได้ความดีความชอบจากผลลัพธ์เท่าๆ กัน ผลการวิจัยพบว่า ในหลายกรณีปริมาณงานที่ได้จากการทำงานเพียงลำพังของสมาชิกแต่ละคนมีผลรวมมากกว่าปริมาณงานที่ได้จากกลุ่มที่มีการทำงานร่วมกัน อย่างไรก็ตามก็ดีสมาชิกที่ไม่ทุ่มเทให้เท่ากับมาตรฐานของกลุ่มย่อมไม่เป็นที่ต้องการของสมาชิกกลุ่มคนอื่นๆ เช่นกัน จึงก่อให้เกิดผลเสียต่อบุคคลนั้นในที่สุด

3. ต้นทุนการประสานงาน (Coordinating Cost) การรวมตัวกันเพื่อทำงานเป็นกลุ่มย่อมต้องมีการประสานงานนัดหมาย แบ่งหน้าที่กันอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาที่กลุ่มนั้นดำรงอยู่ ซึ่งหากกระทำโดยไม่มีประสิทธิภาพย่อมก่อให้เกิดต้นทุนและไม่มีการอำนวยความสะดวกอย่างดีแล้ว ย่อมทำให้ผลลัพธ์ของการประชุมไม่ดีเท่าที่ควรและมักใช้เวลาานกว่าจะได้ข้อสรุปร่วมกัน ทั้งนี้การประชุมที่มีประสิทธิภาพควรจะมีการวางแผนการประชุมที่ดี

4. การปรับเปลี่ยนระบบภายในองค์กร (Revising Systems) สำหรับองค์กรที่เน้นการทำงานกลุ่ม จะต้องมีการจัดการให้สอดคล้องกันไปด้วย โดยเฉพาะระบบการประเมินงานของกลุ่มและสมาชิก ตลอดจนค่าตอบแทน

### **การเสริมสร้างศักยภาพหรือความเข้มแข็งของชุมชน**

สายพิณ สันทัต และคณะ (2551: 5) ได้ให้ความความหมายเกี่ยวกับการเสริมสร้างศักยภาพชุมชน หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถของชุมชน ซึ่งประกอบไปด้วยการพัฒนาขีดความสามารถ

ของทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรธรรมชาติ และองค์กรชุมชนให้มีความเข้มแข็งและมีความสามารถในการพึ่งพาตนเองจากการนำทรัพยากรที่มีของมนุษย์มาสร้างประโยชน์คืนสู่ชุมชน

ฐนันดรศักดิ์ บวรนนท์กุล (2557) กล่าวว่าศักยภาพชุมชนสามารถพิจารณาได้จาก ศักยภาพและความสามารถของผู้คนในชุมชนที่จะเข้าร่วมในการดำเนินการโดยยึดเอาผลประโยชน์ของชุมชนเป็นหลัก ไม่ว่าจะเป็นบุคคล การรวมกลุ่ม องค์กร หรือเครือข่าย ศักยภาพชุมชนจึงเป็นการปฏิสัมพันธ์ของทุนมนุษย์ (Human capital) ทรัพยากรองค์กร (Organizational resources) และทุนทางสังคม (Social capital) ที่มีอยู่ในชุมชนนั้นๆ ที่จะใช้เพื่อแก้ปัญหาโดยส่วนรวมและปรับปรุงดูแลความเป็นอยู่ที่ดีสำหรับชุมชน หากจะกล่าวถึงการเสริมสร้างศักยภาพนั้น โดยทั่วไปจะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาขององค์กร เนื่องจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการสร้างเสริมและสกัดเอาสิ่งทีบุคคลมี การสร้างความเข้าใจและการเตรียมทักษะ รวมทั้งการเข้าถึงข้อมูลความรู้และการฝึกอบรมเป็นสิ่งที่ช่วยให้สามารถที่จะดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งการพัฒนาศักยภาพยังเป็นแนวทางไปสู่การพัฒนาทั้งความคิด การดำเนินการและทักษะที่มุ่งเน้นการทำความเข้าใจ ขจัดปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ให้บุคคลตระหนักถึงเป้าหมายของพวกเขาในการพัฒนา ซึ่งการเพิ่มขีดความสามารถก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้พวกเขาบรรลุผลและเกิดความยั่งยืน ดังนั้นในบรรดาขั้นตอนการบริหารงานบุคคลที่สำคัญทั้ง 4 ประการ คือการสรรหา การคัดเลือก การพัฒนาและฝึกอบรม และการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง นักบริหารระดับสูงทุกองค์การจึงต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษ

### 1. ประโยชน์ของการเสริมสร้างศักยภาพ (ฐนันดรศักดิ์ บวรนนท์กุล, 2557: 187)

1.1 ช่วยพัฒนาคุณภาพและวิธีการทำงานของบุคคล ทำให้บุคคลมีสมรรถภาพในการดำเนินงาน มีความรู้เพิ่มขึ้น เข้าใจบทบาทหน้าที่และปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแก้ไขข้อบกพร่องให้ดีขึ้น

1.2 ทำให้เกิดการประหยัดเวลา และลดความสูญเสียเปล่าทางการดำเนินงาน เพราะบุคคลที่ได้รับการพัฒนาจนเป็นบุคคลที่มีคุณภาพนั้นย่อมไม่ทำอะไรผิดพลาดง่ายๆ สามารถใช้ทรัพยากรการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทำการดำเนินงานด้านการพัฒนาได้ผลเต็มที่และตรงตามวัตถุประสงค์ มีความรู้ความสามารถตามเกณฑ์ที่กำหนด

1.3 ทำให้บุคคลได้เรียนรู้งานในหน้าที่ได้เร็วขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่เพิ่งได้รับการเรียนรู้ในการดำเนินการใหม่หรือเพิ่งเริ่มทำงานเป็นครั้งแรก

1.4 ช่วยกระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าในชุมชนและหน้าที่การงาน กล่าวคือ ทำให้บุคคลทุกคนมีโอกาสพัฒนาและชุมชนก้าวหน้าไปสู่สถานภาพที่ดีขึ้น

1.5 ช่วยทำให้บุคคลเป็นบุคคลที่ทันสมัยอยู่เสมอ ทั้งในด้านความรู้และเทคโนโลยีต่างๆ รวมทั้งหลักการปฏิบัติงานและเครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ

## 2. ลักษณะของกลุ่มที่ได้รับการพัฒนาแล้ว

ณรัชชอร์ ศรีทอง (2558: 25-26) กล่าวว่า กลุ่มที่ได้รับการพัฒนาแล้ว สามารถสังเกตได้จากพฤติกรรมของสมาชิกและความเคลื่อนไหวของกลุ่มในด้านต่างๆ ดังนี้

2.1 สมาชิกในกลุ่มได้เรียนรู้และเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายปลายทางของกลุ่ม

2.2 สมาชิกร่วมกันทำกิจกรรมเต็มกำลัง เพิ่มความสามารถและสูญเสียพลังการทำงานน้อยที่สุด โดยยึดหลัก 2E คือการประหยัด (Economy) และมีประสิทธิภาพ (Efficiency)

2.3 สมาชิกมีความคิดริเริ่มในการทำงาน สามารถมองเห็นปัญหาและแก้ไขปัญหาด้วยการใช้เหตุและผล

2.4 สมาชิกสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งสามารถวางแผนงานล่วงหน้าได้

2.5 สมาชิกรู้ถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง สามารถเผชิญความจริงเผชิญปัญหาและหาทางแก้ไขได้ แทนการแก้โดยการคิดฝันอย่างเลื่อนลอย

2.6 สมาชิกทุกคนรู้สึกมีอิสรภาพและเสรีภาพในการระบายความรู้สึกและแสดงความคิดเห็นของตนเอง

2.7 กลุ่มสามารถกระจายหน้าที่และความรับผิดชอบให้สมาชิกช่วยกันทำ รวมทั้งสามารถดึงพลังของสมาชิกในกลุ่มมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้

2.8 การติดต่อสื่อสารสัมพันธ์ภายในกลุ่มเป็นไปอย่างทั่วถึงและรวดเร็ว

2.9 กลุ่มมีผู้นำที่รับผิดชอบในการดำเนินงานของกลุ่ม ผู้นำกลุ่มหรือสมาชิกคนหนึ่งคนใดไม่ทำตัวเป็นผู้ควบคุมกลุ่มมากเกินไป

2.10 กลุ่มมีความสมดุลในด้านการให้ความร่วมมือและการแข่งขันกันทางพฤติกรรมของสมาชิก ซึ่งทำให้งานกลุ่มดำเนินไปได้อย่างรวดเร็ว

2.11 สมาชิกในกลุ่มมีลักษณะของการบรรลุภาวะ คือ มีความสมดุลระหว่างการใช้เหตุผลและการใช้อารมณ์

2.12 สมาชิกในกลุ่มมีความผูกพัน สามัคคีกันอย่างดี ทุกคนร่วมมือกันทำงาน กลุ่มได้รับผลิตผลจากการทำงานร่วมกัน และสมาชิกของกลุ่มก็ได้รับการสนองตอบตามความพอใจของการทำงาน

## แนวคิดเกี่ยวกับบริบทมูลนิธิการศึกษาพัฒนาชนบท อำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่

### ความหมาย

สุเทพ ศิริวรรณ (2548 อ้างใน มูลนิธิการศึกษาพัฒนาชนบท, 2548: 37) ได้ให้ความหมายของคำว่า “มูลนิธิการศึกษาพัฒนาชนบท” โดยแบ่งออกเป็น 3 ประโยค ดังนี้

“มูลนิธิ” หมายถึง รากเหง้าเค้ามูลของการสะสม การพัฒนาจำเป็นต้องมีเค้ามูลหรือข้อมูลเบื้องต้นก่อนว่าคนที่ถูกพัฒนาหรือหมู่บ้านชุมชนที่จะไปพัฒนานั้นต้องการอะไร ยิ่งขาดแคลนสิ่งใด ถ้าเราให้สิ่งที่เป็นประโยชน์และเป็นที่น่าสนใจสำหรับชุมชนเหล่านั้น เขาก็จะรักและหวงแหนไว้จนถึงที่สุด

“ศึกษา” หมายถึง การเรียนรู้ ทำให้เกิดการเพิ่มพูนเติบโตและขยายเป็นวงกว้าง มีประโยชน์ต่อชุมชนในชนบทที่เป็นสมาชิกของมูลนิธิฯ

“พัฒนาชนบท” หมายถึง การทำให้ดีขึ้นของชุมชนในชนบท

### สถานที่ตั้งมูลนิธิการศึกษาพัฒนาชนบท (ศพช.)

มูลนิธิฯ มีสำนักงานตั้งอยู่ที่วัดป่าदारารักริมย์ พระอารามหลวง เลขที่ 514/1 หมู่ 1 ตำบลริมใต้ อำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่ 50180 โทรศัพท์ (053)297015

### ชีวประวัติของผู้ก่อตั้งมูลนิธิการศึกษาพัฒนาชนบท (ศพช.)

พระพุทธรพจนวราภรณ์ (จันทร์ กุสโล) เกิดเมื่อวันที่ 26 พฤศจิกายน 2460 ที่บ้านท่ากอจ้าว ตำบลปากบ่อง อำเภอป่าซาง จังหวัดลำพูน มีพี่น้องทั้งหมด 6 คน เป็นบุตรคนสุดท้องของนายจากรินตะ กับนางแสง แสงทอง ต่อมาเมื่อบิดาเสียชีวิตลง มารดาจึงได้ย้ายครอบครัวมาอยู่ที่บ้านป่าแดด อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน เนื่องจากพระพุทธรพจนวราภรณ์ (จันทร์ กุสโล) เป็นผู้มีความสนใจในการศึกษามาแต่เยาว์วัย มารดาจึงพาไปฝากเป็นศิษย์ วัดป่าแดด ตำบลเวียงยอง ในปี 2475 ปีต่อมาได้บรรพชาเป็นสามเณร ที่วัดเจดีย์หลวง วันที่ 6 กรกฎาคม 2480 ได้อุปสมบทเป็นพระภิกษุที่วัดเจดีย์หลวง จังหวัดเชียงใหม่ ได้รับฉายาว่า “กุสโล” ซึ่งพระพุทธรพจนวราภรณ์ (จันทร์ กุสโล) ได้มรณภาพลงเมื่อวันศุกร์ที่ 11 กรกฎาคม พ.ศ. 2551 ณ วัดเจดีย์หลวง จังหวัดเชียงใหม่ ด้วยโรคถุงลมโป่งพอง และโรคปอด โดยมีรายละเอียดการศึกษา, สมณศักดิ์/ หน้าที่การงาน, เกียรติคุณ และผลงานและการเขียน ดังนี้ (มูลนิธิการศึกษาพัฒนาชนบท, 2548: 3-7)

#### 1. การศึกษา

พ.ศ. 2475 เรียนภาษาไทยเบื้องต้น ที่โรงเรียนพุทธโสภณ จังหวัดเชียงใหม่

พ.ศ. 2476 สอบได้นักธรรมตรี

พ.ศ. 2478 สอบได้นักธรรมโท

พ.ศ. 2482 สอบได้นักธรรมเอก และเปรียญธรรม 4 ประโยค

พ.ศ. 2483 สอบได้เปรียญธรรม 5 ประโยค

พ.ศ. 2530 วิทยาลัยครูเชียงใหม่ (มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่) ถวาย ปริญญาศิลปศาสตรบัณฑิตกิตติมศักดิ์ สาขาวิชาพัฒนาชุมชน คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

พ.ศ. 2532 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ถวาย ปริญญาศิลปศาสตรบัณฑิตกิตติมศักดิ์ สาขาวิชามนุษยศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์

พ.ศ. 2535 สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า) ถวายปริญญาพัฒนาบริหารศาสตรดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ สาขาวิชาพัฒนาสังคม

พ.ศ. 2539 สถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้ (มหาวิทยาลัยแม่โจ้) ถวาย ปริญญาดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ สาขาวิชาการวางแผนและพัฒนาชนบท

พ.ศ. 2544 มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วัดบวรนิเวศวิหาร กรุงเทพฯ ถวาย ปริญญาดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ สาขาวิชาพุทธศาสตร์

พ.ศ. 2546 สถาบันราชภัฏเชียงใหม่ ถวายปริญญาศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ สาขาวิจัยและพัฒนาสังคม ทำพิธีถวาย ณ พระวิหารหลวงวัดพระสิงห์วรมหาวิหาร

## 2. สมณศักดิ์/ หน้าที่การงาน

พ.ศ. 2487 เป็นกรรมการสงฆ์ประจำอำเภอเมืองเชียงใหม่ และเจ้าคณะอำเภอ จังหวัดเชียงใหม่ ลำพูน และแม่ฮ่องสอน (ธรรมยุต)

พ.ศ. 2488 เป็นพระวินัยธรชั้นต้น ภาค 5 เขต 1

พ.ศ. 2494 เป็นครูสอนปริยัติธรรมประจำสำนักศาสนาศึกษา วัดเจดีย์หลวงวรวิหาร

พ.ศ. 2495 เป็นเจ้าคณะธรรมยุตผู้ช่วยจังหวัดเชียงใหม่ ลำพูน ลำปาง และอุตรดิตถ์

พ.ศ. 2496 เป็นพระครูวินัยโกศล

พ.ศ. 2498 เป็นพระวินัยโกศล

พ.ศ. 2502 เป็นพระอุปัชฌาย์

พ.ศ. 2505 เป็นประธานกรรมการมูลนิธิเมตตาศึกษา

พ.ศ. 2512 เป็นรองเจ้าอาวาสวัดเจดีย์หลวงวรวิหาร

พ.ศ. 2513 เป็น พระราชวินยาภรณ์

พ.ศ. 2514 เป็นครูใหญ่โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา โรงเรียนสามัคคีวิทยาทาน วัดเจดีย์หลวงวรวิหาร

พ.ศ. 2516 รักษาการเจ้าอาวาสวัดป่าตาราภิรมย์ อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่

พ.ศ. 2517 เป็นประธานมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท

พ.ศ. 2518 เป็นประธานกรรมการส่วนภูมิภาคฯ 5 สภาสังคมสงเคราะห์แห่งประเทศไทย

พ.ศ. 2522 เป็นเจ้าคณะจังหวัดเชียงใหม่ ลำพูน และแม่ฮ่องสอน (ธรรมยุต)

พ.ศ. 2524 เป็นเจ้าอาวาสวัดป่าตาราภิรมย์ อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่

พ.ศ. 2526 เป็น พระเทพกวี

พ.ศ. 2534 เป็นประธานกรรมการโรงเรียนพระปริยัติธรรมธรรมสาธิตศึกษา อำเภอป่า  
ซาง จังหวัดลำพูน

พ.ศ. 2534 เป็นรองเจ้าคณะภาค 4-5-6-7 (ธรรมยุต)

เป็นรองอธิการบดีมหาวิทยาลัย วิทยาเขตล้านนา

พ.ศ. 2535 เป็น พระธรรมดิลก

เป็นเจ้าอาวาสวัดเจติยหลวงวรวิหาร อ.เมือง จ.เชียงใหม่

พ.ศ. 2536 รักษาการแทนเจ้าคณะภาค 4-5-6-7 (ธรรมยุต)

พ.ศ. 2541 เป็นเจ้าคณะภาค 4-5-6-7 (ธรรมยุต)

พ.ศ. 2544 เป็น พระพุทธพจนวราภรณ์ เป็นราชาคณะเจ้าคณะรอง ชั้นหิรัญบัฏ

### 3. เกียรติคุณ

พ.ศ. 2523 มีผลงานดีเด่นทางวิชาการ ได้รับการถวายประกาศนียบัตร “ประกาศเชิดชู  
เกียรติคุณ” จากคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

พ.ศ. 2524 ได้รับเลือกให้เป็น “นักสังคมสงเคราะห์ดีเด่นประจำปี 2524” ในสาขาสังคม  
สงเคราะห์อาสาสมัคร จากกรมประชาสงเคราะห์ร่วมกับสภาสังคมสงเคราะห์แห่งประเทศไทย

พ.ศ. 2524 วารสารเศรษฐกิจและสังคม ปีที่ 28 ฉบับที่ 2 เดือนมีนาคม-เมษายน 2524  
โดยฝ่ายเผยแพร่การพัฒนา กองการศึกษาภาวะเศรษฐกิจฯ สำนักคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคม  
แห่งชาติ ประกาศยกย่องให้เป็นผู้มีผลงานการพัฒนาดีเด่น ปีพ.ศ. 2523

พ.ศ. 2525 ได้รับเลือกให้เป็น “ผู้มีความอุตสาหะวิริยะ” กระทำการพัฒนาวัดถึงขั้น  
สำเร็จผลทั้งสถานที่ บุคคลและกิจกรรมต่างๆ จนได้รับประกาศนียบัตรพัฒนาจากสมเด็จพระสังฆราช  
สกลมหาสังฆปริณายก

พ.ศ. 2528 ได้รับการถวาย “โล่เกียรติคุณในผลสำเร็จของการพัฒนาหมู่บ้านและชุมชน”  
จากคณะกรรมการเอกลักษณ์ของชาติ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

พ.ศ. 2532 ได้รับยกย่องและคัดเลือกให้รับ “รางวัลผู้ทำคุณประโยชน์ต่อพระพุทธศาสนา  
ประเภทส่งเสริมและพัฒนาชุมชน” โดยคณะกรรมการจัดงานสัปดาห์ส่งเสริมพระพุทธศาสนา เนื่องใน  
วันวิสาขบูชา ปีพ.ศ. 2532

พ.ศ. 2532 ได้รับยกย่องและคัดเลือกให้เป็น “พระสงฆ์นักพัฒนาดีเด่น” จากการสรรหา  
และคัดเลือกของคณะกรรมการมูลนิธิสยาม-คุณหญิงเบญจา แสงมลิ

พ.ศ. 2534 ได้รับประกาศนียบัตรชมเชยในการ “รักษาสิ่งแวดล้อม” จากสำนักงานคณะกรรมการสิ่งแวดลอมแห่งชาติ และจากคณะกรรมการสงขจจังหวัดเชียงใหม

พ.ศ. 2535 กระทรวงศึกษาธิการไดยกยองประกาศเกียรติคุณแด่มูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท ในฐานของคกรเอกชนดีเด่น ที่จัดกิจกรรมการศึกษานอกโรงเรียน ประจําปี 2535 ในประเภทองคกรหรือสถาบันเพื่อสาธารณประโยชน์

18 ตุลาคม พ.ศ. 2535 มูลนิธิศาสตราจารย์ประภาศน์ อวยชัย เพื่อการสังคมสงเคราะห์และการพัฒนาสังคม ถวายโล่เกียรติคุณ ในฐานของผู้มีผลงานดีเด่นด้านพัฒนาสังคม บําเพ็ญประโยชน์ต่อประชาชน สังคมและประเทศชาติ ควรแก่การยกยองและถือเป็นแบบอย่าง

พ.ศ. 2536 ได้รับโล่ การจัดการศึกษาดีเด่น จากสมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราชสกลมหาสังฆปริณายก (เจริญ สุวฑฒโน) และได้รับโล่ “วัดป่าดาราภิรมย์เป็นอุทยานการศึกษา” จากกระทรวงศึกษาธิการ

24 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2538 ได้รับโล่ พระราชทานสาขาภูมิปัญญาชาวบ้าน (การจัดการสวัสดิการและพัฒนาชุมชน) โดยเข้ารับพระราชทานจากสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี

24 กันยายน พ.ศ. 2538 เนื่องในวันมหิดล พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชทรงพระกรุณาโปรดฯ พระราชทานโล่รางวัล “มหิตลानุสรณ์” แก่สภาสังคมสงเคราะห์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ เพื่อถวายแด่พระธรรมดิลก (สมณศักดิ์ในสมัยนั้น) ผู้ได้บําเพ็ญประโยชน์ต่อประชาชน สังคมและประเทศชาติ ควรแก่การยกยองและถือเป็นแบบอย่าง

24 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2539 อันเป็นวันศิลปินแห่งชาติ ได้รับพระราชทานโล่เกียรติคุณจากสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ในฐานของผู้มีผลงานดีเด่นทางด้านวัฒนธรรม สาขาภูมิปัญญาชาวบ้าน ณ ศาลาดุสิดาลัยในพระบรมมหาราชวัง

24 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2539 จังหวัดเชียงใหมได้มอบโล่ประกาศเกียรติคุณให้กับมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท วัดป่าดาราภิรมย์ อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม “ประเภทผู้ประกอบอาชีพที่มีคุณธรรม และส่งเสริมพระพุทธศาสนา” สาขาสมาคม มูลนิธิฯ เนื่องในวันมาฆบูชารำลึกปี 2539

26 พฤษภาคม พ.ศ. 2551 มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตล้านนา มอบโล่เกียรติคุณ “มงกุฎเพชรล้านนา” ถวาย พระพุทธพจนวราภรณ์

#### 4. ผลงานและการเขียน

พ.ศ. 2500 ชื่อหนังสือ “ธรรมานุภาพ” สำนักพิมพ์คลังวิทยา กรุงเทพฯ มีจำนวน 376 หน้า (หนังสือธรรมะและประเพณีต่างๆ ของล้านนาไทย)

พ.ศ. 2503 ชื่อหนังสือ “ธรรมะจากสิ่งแวดลอม” ห้างหุ้นส่วนจำกัดฤทธิศรีการพิมพ์ มีจำนวน 64 หน้า

พ.ศ. 2509 ชื่อหนังสือ “ข้อคิดประจำวัน” สำนักงานพิมพ์คลังวิทยา กรุงเทพฯ มีจำนวน 430 หน้า (รวมข้อคิดประจำวัน ซึ่งเป็นธรรมะที่ออกอากาศทางสถานีวิทยุกระจายเสียงทหารอากาศ เชียงใหม่)

พ.ศ. 2509 ชื่อหนังสือ “เครื่องหมายคนดี” สำนักงานพิมพ์คลังวิทยา กรุงเทพฯ เป็นหนังสือรวบรวมบทความธรรมะที่บรรยายทางสถานีวิทยุ วปท.2

พ.ศ. 2512 ชื่อหนังสือ “พระไทยไปญี่ปุ่น” โรงพิมพ์ไทยเกษม กรุงเทพฯ มีจำนวน 411 หน้า ทั้งร้อยแก้วและร้อยกรอง

พ.ศ. 2524 ชื่อหนังสือ “มงคลชีวิต” กลางเวียงการพิมพ์ เชียงใหม่ มีจำนวน 28 หน้า

พ.ศ. 2536 ชื่อหนังสือ “พระเชียงใหม่ไปอเมริกา-มายุโรป” เป็นร้อยกรอง มีจำนวน 133 หน้า

พ.ศ. 2543 ชื่อหนังสือ “83 ปี ธรรมโอสถ”

#### ประวัติการก่อตั้งมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท (ศพช.)

เริ่มจากการที่พระพุทธพจนวราภรณ์ (จันทร์ กุศล) ซึ่งในขณะนั้นดำรงสมณศักดิ์ที่พระวินัยโกศล ได้มีโอกาสแสดงธรรมเทศนาให้แก่ประชาชนในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ทำให้ท่านได้สังเกตเห็นปัญหาทางการศึกษาของเด็กนักเรียนในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ว่ามีเด็กนักเรียนจำนวนมากที่เรียนจบการศึกษาชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 แล้ว ไม่ได้ศึกษาต่อ เนื่องจากครอบครัวมีฐานะยากจน ไม่สามารถส่งเสียให้ลูกศึกษาต่อได้ จากปัญหาดังกล่าวจึงเป็นต้นเหตุที่ตลบันดาลให้เกิดความคิดในการพัฒนาขึ้น โดยในปี พ.ศ. 2502 พระเดชพระคุณหลวงพ่อบุญ ได้ร่วมกับคณะผู้ทำงาน ได้ขออนุญาตตั้ง “โรงเรียนเมตตาศึกษา” ขึ้น (ปัจจุบันคือ โรงเรียนเมตตาศึกษา ในพระราชูปถัมภ์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี) เพื่อให้การศึกษาแก่เด็กที่เรียนดีความประพฤติดี เมื่อเรียนจบชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 แล้ว ต้องการที่จะเรียนต่อชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 แต่ไม่มีทุนทรัพย์ สามารถเข้ามาเรียนต่อได้โดยไม่ต้องเสียค่าเล่าเรียนและค่าบำรุงใดๆ ทั้งสิ้น และนำองค์ความรู้ที่ได้เรียนมากลับไปพัฒนาชุมชนและครอบครัวของตนเอง

เมื่อโรงเรียนเมตตาศึกษาได้เปิดดำเนินการจัดการเรียนการสอนมาถึงปี พ.ศ. 2517 (รวมระยะเวลา 15 ปี) จากประสบการณ์การดำเนินงานของพระพุทธพจนวราภรณ์ (จันทร์ กุศล) จึงได้เกิดความคิดที่ว่า การดำเนินงานด้านการเรียนการสอนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานของภาครัฐ นั้น ก็เป็นการอำนวยความสะดวกให้ความรู้แก่เด็ก ช่วยให้เด็กสามารถช่วยเหลือตัวเองและแบ่งเบาภาระของครอบครัวได้เป็นอย่างมาก โดยเฉพาะการให้การศึกษาแก่เด็กที่ยากจนให้ได้เรียน โดยไม่เรียกเก็บค่าเล่าเรียนและค่าบำรุง เป็นการเปิดโอกาสแก่แนวทางชีวิตของเด็กที่มีโอกาสน้อยให้ได้รับแสงสว่างในการดำรงชีวิตและแนวทางชีวิตมากขึ้น ในขณะเดียวกันการให้การศึกษาสงเคราะห์แก่เด็ก ตาม

วัตถุประสงค์ของโรงเรียนเมตตาศึกษานั้นเป็นการทำงานที่ซ้ำซ้อนกับงานของภาครัฐและเอกชนอื่นๆ ที่ทำการอยู่ สำหรับปัญหาของประชาชนที่เป็นเรื่องใหญ่ที่ควรรีบปรับปรุงแก้ไขโดยด่วนต่อไป คือ ความยากจน ยังมีประชาชนที่ขาดองค์ความรู้ ขาดทุนทรัพย์ในการประกอบอาชีพ บ้างก็หิวไม่มีอาหารจะกิน ยามหนาวก็ไม่มีเครื่องนุ่งห่ม ไร้ที่อยู่อาศัย เจ็บไข้ไม่สบาย ไม่มียารักษา ยังมีอยู่มากมาย แม้ว่ารัฐบาลจะมีนโยบายแก้ไขปัญหาคความยากจนของประชาชนอยู่แล้ว แต่งานของรัฐบาลนั้นเป็นเรื่องที่ใหญ่ จึงไม่อาจอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนได้อย่างทั่วถึง อุปสรรคที่ทำให้การทำงานของรัฐบาลไม่อาจอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนเท่าที่ควรก็คือ ข้าราชการที่เป็นกลไกสนองงานของรัฐบาลไม่ปฏิบัติตามนโยบายหรือวัตถุประสงค์ในโครงการต่างๆ อย่างเต็มที่ ทั้งนี้เนื่องจากข้าราชการจำนวนมากขาดคุณสมบัติที่สำคัญ คือ การทุ่มเทเสียสละเพื่อประโยชน์สูงสุดของประชาชน ขาดความซื่อสัตย์สุจริต ความจริงใจ ทำการคอร์รัปชัน แทนที่จะทำงานเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน กลับถือโอกาสใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายกอบโกยเอาผลประโยชน์ให้แก่ตนเองและพรรคพวกของตน ทำให้ประชาชนเสื่อมความเคารพนับถือ ไม่ให้ความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาของบ้านเมือง ปัญหาความยากจน ปัญหาความเสื่อมศีลธรรมและปัญหาอาชญากรรม จึงเป็นปัญหาใหญ่ที่เรื้อรังมาโดยตลอด

เพื่อแก้ปัญหาและเพื่อบำบัดทุกข์บำรุงสุขให้แก่ประชาชน ในปี พ.ศ. 2517 พระพุทธพจนวราภรณ์ (จันทร์ กุศล) ซึ่งในขณะนั้นดำรงสมณศักดิ์ที่พระราชวินยาภรณ์ ได้ร่วมมือกับชาวพุทธกลุ่มหนึ่ง จัดตั้ง “มูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท (ศพช.) ที่มีชื่อภาษาอังกฤษว่า The Foundation for Education and Development of Rural Areas: FEDRA” ขึ้น โดยได้รับอนุญาตและอนุมัติการจดทะเบียนตามกฎหมาย เป็นลำดับที่ 911 เมื่อวันที่ 27 พฤศจิกายน พ.ศ. 2518 เพื่อช่วยภาครัฐแก้ไขปัญหาความยากจนของประชาชน ซึ่งแม้ว่าท่านจะรู้อยู่แกล้วงานของมูลนิธิ เป็นงานเอกชนเล็กๆ งานหนึ่งที่จะช่วยแก้ปัญหาความยากจนของประชาชนซึ่งเป็นปัญหาระดับประเทศได้อย่างไร แต่ท่านก็จะพยายามทำให้ได้เท่าที่ท่านจะทำได้ โดยท่านคิดว่าตัวท่านและมูลนิธิ ถ้าเปรียบเสมือนแสงเทียน ก็จะเหมือนแสงเทียนเล่มเล็กๆ ที่จุดขึ้นในท่ามกลางความมืด แม้จะเป็นแสงที่ริบหรี่ก็ยังคงดีกว่าความมืดที่ไร้แสงสว่าง ซึ่งท่านได้นำหลักพระธรรมคำสอนมาประยุกต์ปฏิบัติร่วมกับหลักวิชาการที่นิยมนำมาประกอบในการทำงานในสมัยปัจจุบัน เพื่อแก้ไขปัญหาในการใช้ชีวิตของคนในปัจจุบัน โดยท่านได้สรุปอุดมการณ์หรือหลักการดำเนินงานของมูลนิธิไว้ 4 ข้อ โดยมีเหตุผล ดังนี้ (มูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท, 2548)

1. **ส่งเสริมกสิกร** เมืองไทยเป็นเมืองแห่งการเกษตร การทำไร่ ทำนา ประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศเป็นกสิกร พวกเขาเหล่านั้นกำลังเผชิญกับปัญหาความยากจน ถ้าจะแก้ปัญหาของประชาชน ก็ควรจะเริ่มต้นที่กสิกร จึงได้ตั้งเป้าหมายว่า “ส่งเสริมกสิกร”

**2. มุ่งสอนวิทยา** การพิจารณาปัจจัยหรือจุดที่ควรแก้ไขให้แก่กลีกร ปัญหาแรกที่ควรพิจารณาคือ เรื่องการประกอบอาชีพหรือเรื่องปากท้องของประชาชน เนื่องจากกลีกรส่วนใหญ่มีโอกาสด้านการศึกษาน้อย ขาดองค์ความรู้ ขาดผู้นำในหมู่บ้าน มูลนิธิฯ ควรส่งเสริมการศึกษาให้แก่พวกเขา เอาอาชีพที่เขาทำอยู่แล้วเป็นหลักในการอบรมให้วิชาความรู้ จึงตั้งหลักการว่า “มุ่งสอนวิทยา”

**3. ดำรงศาสนา** กลีกรชาวไทยส่วนใหญ่เป็นชาวพุทธ นับถือศาสนาพุทธ แต่การนับถือศาสนาของชาวพุทธส่วนมากจะนับถือตามประเพณี กล่าวคือ ให้ความนับถือตามการสืบทอดมาตั้งแต่รุ่นปู่ย่าตายาย ท่านเคยทำมาอย่างไรก็ทำตามๆ กันมา ไม่มีการปรับปรุงแก้ไข เป็นผู้มากด้วยศรัทธา ความเชื่อถือเลื่อมใส แต่ใช้ปัญญาพิจารณาน้อยมักจะเชื่อมั่นในการทำบุญ แก้ปัญหาด้วยการทำบุญ ยามไม่สบายก็ไปทำบุญ ถูกหวยรวยทรัพย์ก็ทำบุญ แม้ตนเองจะยากจนก็ทำบุญเพื่ออธิฐานขอให้บุญช่วย บ้างก็ขอถวายบุญไปชาติหน้าเพื่อไม่ให้เกิดมาลำบากแทนที่จะคิดแก้ปัญหาชีวิตในปัจจุบัน การทำบุญจัดเป็นการทำความดี ทำบุญได้บุญ แต่ควรทำความเข้าใจว่าทำบุญเพื่ออะไร การทำบุญเพื่อแก้ความยากจนถือเป็นการตั้งจุดประสงค์ไม่ตรงกับผลลัพธ์ที่ปรารถนา พระพุทธองค์ทรงตรัสสอนว่า “คนหมั่นยอมมหาทรัพย์ได้ จะพ้นจากความทุกข์ได้ด้วยความเพียร การแก้ไขปัญหาคความยากจน ต้องแก้ด้วยการทำงาน ต้องประกอบอาชีพ” เพื่อแก้ปัญหาทางจิตใจ หลักการพัฒนาของมูลนิธิฯ จึงได้นำพระธรรมในพระพุทธศาสนามาประยุกต์เป็นหลักปฏิบัติว่า “ดำรงศาสนา” โดยแบ่งออกเป็น 4 ข้อ ได้แก่ เพิ่มพูนความขยัน (ขยัน), แข่งขันกันประหยัด (ประหยัด), ฝึกหัดทำความดี (เสียสละ) และสามัคคีร่วมชาติ (สามัคคี)

**4. พัฒนาท้องถิ่น** เนื่องจากค่านิยมในสังคมได้เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา ในยุคสมัยปัจจุบันเจริญด้วยการศึกษา วัสดุ สิ่งของที่ถูกประดิษฐ์คิดค้นขึ้นเพื่อสนองความต้องการและความสะดวกสบายมากมาย สิ่งของเหล่านั้นถูกนำมาโฆษณาให้กับประชาชนหรือผู้บริโภคทุกคน ประชาชนที่รู้เท่าไม่ถึงการณ์ก็จะหลงใหลใฝ่ฝันไปตามคำโฆษณาด้วยกิเลสที่ตนสร้างขึ้น ทำให้มีการใช้จ่ายมากขึ้น เพิ่มภาระให้แก่ตนเองและครอบครัว ทำให้ประชาชนตกเป็นหนี้ ต้องดิ้นรนขวนขวายประกอบอาชีพเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับตนเอง ผู้ที่เป็นมิถิฉาซีพก็มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น ทำให้ประชาชนเลือกที่จะทิ้งอาชีพดั้งเดิม สัมชนบธรรมเนียมวัฒนธรรมอันดีงามของท้องถิ่น เพราะความหลงใหลใฝ่ฝันในสิ่งใหม่ๆ ประกอบกับอารยธรรมของต่างชาติที่ตามมาพร้อมกับความเจริญ ส่งผลให้ความรู้สึกรักหวงแหนของประชาชนเปลี่ยนไป เพื่อให้ประชาชนกลับมาารู้สึกรักท้องถิ่น รักเพื่อนบ้าน และเห็นความสำคัญของขนบธรรมเนียมของตน มูลนิธิฯ จึงเขียนหลักการว่า “พัฒนาท้องถิ่น” เพื่อพัฒนาให้เป็นที่ไปตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว

### การดำเนินการในระยะแรก

มูลนิธิฯ เริ่มดำเนินโครงการครั้งแรกที่บ้านป่าไม้แดง บ้านป่ายางงามและบ้านห้วยบง ตำบลป่าป้อง อำเภอต๋อยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่ โดยมีสำนักงานตั้งอยู่เลขที่ ๓๕ ถนนรัตนโกสินทร์ ตำบลวัดเกต อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ (ปัจจุบันเป็นที่ตั้งของโฮงเฮียนสืบสานภูมิปัญญาล้านนา) ซึ่งหน่วยเกษตรพัฒนาได้นำครูเกษตรไปสอนชาวบ้านที่มีพื้นที่ทำกินเป็นของตนเอง ให้มีองค์ความรู้เพิ่มเติมจากเดิม เมื่อสิ้นฤดูกาลของการทำนาทำสวนก็จะมีการจัดฝึกอบรมผู้หญิงเรื่องทักษะงานฝีมือของแม่บ้าน ได้แก่ การเย็บ ปัก ถัก รอยและการทำอาหาร ถือเป็น การดำเนินงานของหน่วยเมตตานารี หากสมาชิกคนใดมีภาระที่จะต้องเลี้ยงลูกทำให้ไม่มีเวลามาฝึกหรือเด็กๆ อาจจะเข้ามาบวกรบในระหว่างการฝึกอบรม ทางมูลนิธิฯ ก็มีการจัดตั้งสถานรับเลี้ยงอบรมเด็กก่อนวัยเรียน รับเลี้ยงลูกเพื่อให้พ่อแม่ของเด็กได้มีโอกาสเพิ่มเติมองค์ความรู้ของตนเอง ซึ่งต่อมาหลวงพ่อบุญมาต้องย้ายไปจำพรรษาเป็นเจ้าอาวาสวัดป่าดาราภิรมย์ ตำบลริมใต้ อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ มูลนิธิฯ จึงได้ไปจัดตั้งสำนักงานมูลนิธิฯ ที่นั่นเป็นการถาวรและขยายงานพัฒนาไปที่อำเภอแม่ริม ในปี พ.ศ. 2520

ในช่วงระยะแรกที่มูลนิธิฯ ได้นำโครงการต่างๆ เข้าไปดำเนินการ ปัญหาที่มูลนิธิฯ ต้องเผชิญคือ ความไม่ร่วมมือของประชาชนหรือชาวบ้าน เนื่องจากชาวบ้านเคยได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานของภาครัฐ ในลักษณะของผู้มีอำนาจในการสั่งให้ทำตาม ชาวบ้านจึงมีความรู้สึกว่าการเข้าราชการของรัฐเป็นเสมือนเจ้านาย ทำให้ความรู้สึกกลืนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันระหว่างภาครัฐและชาวบ้านจึงไม่มี งานของภาครัฐจึงไม่ประสบความสำเร็จหรือได้ผลลัพธ์เท่าที่ควร กับอีกลักษณะหนึ่งคือ ชาวบ้านเคยชินกับการได้รับความช่วยเหลือในรูปแบบสังคมสงเคราะห์โดยการให้เปล่า เช่น เมื่อถึงฤดูหนาวก็จะได้รับการช่วยเหลือจากหน่วยงานต่างๆ ด้วยการแจกเครื่องนุ่งห่มเพื่อให้ความอบอุ่น ในคราวที่เกิดอัคคีภัยและอุทกภัย ก็ได้รับการช่วยเหลือด้วยการแจกจ่ายอาหารและของใช้ต่างๆ เป็นต้น การให้การช่วยเหลือในลักษณะ “ท่านช่วยเรา เพื่อให้เราช่วยตนเอง เป็นเพื่อนคู่คิดมิตรคู่ใจ” นั้น ชาวบ้านยังไม่เคยได้รับมาก่อน ประกอบกับในช่วงเวลาที่มูลนิธิฯ เข้าไปพัฒนาเป็นช่วงเวลาที่ประชาชนหรือชาวบ้านเกิดความสับสนกับเหตุการณ์ทางการเมือง ในถิ่นชนบทจะมีกลุ่มนักศึกษาและบุคคลที่มีความสนใจกับกิจการการเมืองเข้าไปปลุกกระตมชาวบ้านให้มีความเคลื่อนไหวต่อต้านการทำงานของภาครัฐ ด้วยเหตุผลดังกล่าว เมื่อมูลนิธิฯ นำเอาโครงการเข้าไปส่งเสริมการพัฒนาองค์ความรู้และอาชีพ ก็มักจะถูกชาวบ้านและหน่วยงานบางแห่งมองด้วยความสงสัยว่า มูลนิธิฯ จะเข้ามาปลุกกระตมชาวบ้านเพื่อประโยชน์ของใคร จะทำเพื่อประโยชน์ของตนหรือจะแฝงไปเพื่อประโยชน์ทางการเมือง ชาวบ้านจึงไม่กล้าให้ความร่วมมือ บางคนก็มีทิท่าต่อต้านการดำเนินงานของมูลนิธิฯ จึงทำให้การดำเนินงานของมูลนิธิฯ เป็นไปอย่างยากลำบาก

ปัญหาสำคัญในการพัฒนาอีกอย่างหนึ่งเกิดจากเจ้าหน้าที่ของมูลนิธิฯ ขาดคุณสมบัติของการเป็นนักพัฒนา เนื่องจากเจ้าหน้าที่ของมูลนิธิฯ เข้าไปทำงานในลักษณะลูกจ้าง ทำงานตามคำสั่ง



ทำบุญ ผู้เลี้ยงจะฆ่าหรือขายต่อไม่ได้ ต้องเลี้ยงมันจนแก่เฒ่าและหมดอายุขัย ซึ่งวัตถุประสงค์ของธนาคารควาย-วัว คือ เอาควายหรือวัวไปช่วยคน เอาคนไปช่วยควายหรือวัว

การทำงานพัฒนาต้องทำอย่างค่อยเป็นค่อยไป พบอุปสรรคปัญหาที่ใดก็แก้ไขอุปสรรคปัญหาที่นั่น เอาตัวอุปสรรคปัญหามาเป็นตัวนำความคิด ทำงานตามประสบการณ์ที่ได้พบอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง ไม่ทำลุ่มๆ ดอนๆ ไม่ทำด้วยความวู่วามและใจร้อน ต้องทำด้วยใจรัก สมครใจทำ ไม่ทำด้วยการขอร้องหรือถูกบังคับให้ทำ ต้องทำด้วยใจกล้า กล้าทำในสิ่งที่พิจารณาเห็นว่าเป็นสิ่งที่ควรทำ ถ้ายังยึดมั่นอยู่ในเรื่องเก่าๆ ไม่กล้าที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงก็ไม่เรียกว่าการพัฒนา ในขณะที่เดียวกันการพัฒนายังไม่ควรเมาของใหม่ กล่าวคือ ไม่ควรจะรับเอาของใหม่เร็วเกินไป จะทำให้เราเดือดร้อนใจในภายหลัง สิ่งใหม่ๆ ที่เขาประดิษฐ์คิดค้นขึ้นมา ก็เพื่อความสะดวกสบาย ในการดำรงชีวิตของชาวบ้านนั้น สิ่งของบางอย่างก็เป็นสิ่งที่เกินความจำเป็นหรือไม่เหมาะสม กลับกลายเป็นการเพิ่มภาระให้กับตนเอง ซึ่งเราไม่ควรนิยมชมชอบตามเขาไป ดังนั้นคำว่า **“ไม่ลืมของเก่า ไม่เมาของใหม่”** จึงเป็นหัวใจของการพัฒนาที่สำคัญอย่างหนึ่ง

ทั้งนี้การทำงานพัฒนา **“อย่าคิดขยายงาน แต่ควรให้งานขยายตัวมันเอง”** เป็นอีกแนวคิดหนึ่งของพระพุทฺธพจนวราภรณ์ (จันทร์ กุสโล) ที่ได้จากประสบการณ์ในการดำเนินงานของมูลนิธิฯ ท่านมีความเห็นว่า การพัฒนาเป็นการค้นหาปัญหาและหาแนวทางแก้ไขปัญหานั้น จึงไม่ควรมีการวางโครงการไว้อย่างใหญ่โต แต่ให้มุ่งทำตามความจำเป็นของงานโดยให้ถืออุดมการณ์ในการทำงานเป็นหลัก อย่าพยายามคิดขยายงานก่อน ควรทำให้งานขยายตัวมันเองเมื่อได้ทำไปแล้วในช่วงระยะเวลาหนึ่ง จึงจะทำให้มูลนิธิฯ เกิดความยั่งยืน ซึ่งงานของมูลนิธิฯ ที่ได้ดำเนินมานั้นเป็นการดำเนินงานที่ต่อเนื่องจากโครงการเล็กๆ ที่ยังไม่มีที่ตั้งสำนักงานอย่างเป็นทางการ มีเจ้าหน้าที่เพียง 2-3 คน และกิจกรรมที่ทำก็ยังไม่ชัดเจน แต่เมื่อมีการดำเนินงานหลายปีต่อมา ก็เริ่มมีชาวบ้านสนใจมากขึ้น ทำให้โครงการหรือกิจกรรมมีความชัดเจนมากขึ้น จนสามารถจัดตั้งสำนักงานอย่างเป็นทางการได้สำเร็จ และมีเจ้าหน้าที่ทำงานมากขึ้น อย่างไรก็ตามมูลนิธิฯ ก็ยังไม่อาจกล่าวได้ว่ามูลนิธิฯ ได้รับความสำเร็จทุกประการแล้ว มูลนิธิฯ ยังคงต้องดำเนินงานต่อไปเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของชาวบ้านให้ดีขึ้นและยังต้องฝ่าฟันอุปสรรคปัญหาอีกหลายประการ (มูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท, 2548)

ม.ร.ว.อัครวิชัย รุจิวิชัย (2548 อ้างใน มูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท, 2548: 27-29) ได้วิเคราะห์หลักธรรมในการครองตน ครองคนและครองงาน ของหลวงพ่พระพุทฺธพจนวราภรณ์ (จันทร์ กุสโล) และเจ้าหน้าที่ในมูลนิธิฯ ที่ได้ดำเนินงานมาอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

1. หลักธรรมที่ใช้ในการครองตน มีหลักปฏิบัติคือ สัจจะ (ความจริงใจ), ทมะ (ความข่มใจ), ขันติ (ความอดทน) และจาคะ (ความเสียสละ) หลวงพ่พระพุทฺธพจนวราภรณ์ (จันทร์ กุสโล) เป็นแบบอย่างในการครองตนอย่างยอดเยี่ยม ท่านมองเห็นปัญหาของชนบทอย่างถ่องแท้ ทำงานด้วยความตั้งใจ จริงใจ มีความอดทน ความเสียสละ ข่มใจกับข้อวิพากษ์วิจารณ์ต่างๆ ท่านทำงานอย่างเป็น

กลางและเปิดกว้างต่อองค์กรพัฒนาต่างศาสนาทั้งสภาคริสตจักร สภาคาทอลิก ท่านให้ความร่วมมือและร่วมงานอย่างจริงจัง รวมทั้งท่านยังสอนเจ้าหน้าที่ในมูลนิธิฯ รู้จักประหยัดและให้ทำงานด้วยความจริงจัง รู้จักอดทนอดกลั้นต่ออารมณ์ความรู้สึกและความเสียสละ เพื่อการพัฒนาชนบท

2. หลักธรรมที่ใช้ในการครองคน มีหลักปฏิบัติคือ ทาน (การให้), ปิยวาจา (วาจาอ่อนหวาน), อุตถจริยา (ทำตนให้เป็นประโยชน์) และสมานัตตตา (เป็นคนสม่าเสมอ) การทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือองค์กรอื่นนั้น มูลนิธิฯ ได้ให้ความร่วมมือและประสานงานกันอย่างสม่าเสมอ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับองค์กรพัฒนาต่างๆ ทั้งในประเทศและภายนอกประเทศ รวมถึงการศึกษาดูงานยังสถานที่เรียนรู้ต่างๆ เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ยังมีการประสานงานในเรื่องการรับอาสาสมัครเข้ามาทำงาน การรับนักศึกษาจากสถาบันการศึกษาต่างๆ เข้ามาฝึกประสบการณ์ในงานพัฒนาชนบท ซึ่งมีทั้งสถาบันของภาครัฐและเอกชน

3. หลักธรรมที่ใช้ในการครองงาน มีหลักปฏิบัติคือ ฉันทะ (ความพอใจ), วิริยะ (ความเพียรหรือความขยัน), จิตตะ (ความเอาใจใส่) และวิมังสา (การทบทวนพิจารณา) ในงานของมูลนิธิฯ เจ้าหน้าที่ที่มีความพอใจและความขยันในการทำงานอย่างเต็มที่ นโยบายในเชิงปรัชญาของหลวงพ่อก็คือ “เศรษฐกิจจิตใจ แก่ไขพร้อมกัน” เป็นหลักการที่ยิ่งใหญ่ครอบคลุมทุกหลักการที่แยกย่อยออกมาในรูปแบบการส่งเสริมกิจการ มุ่งสอนวิทยา ดำรงศาสนาและพัฒนาท้องถิ่น โดยมุ่งเน้นที่การพัฒนาคนยากจนในชนบท ซึ่งส่วนใหญ่เป็นชาวไร่ชาวนา ให้มีความทักษะ มีความฉลาดทันคน พัฒนาความเป็นผู้นำ ให้มีองค์ความรู้เพื่อนำไปสู่การพึ่งพาตนเองและช่วยเหลือผู้อื่นได้ โดยใช้กระบวนการพัฒนาเดินสายกลางคือ “ไม่หลงของเก่า ไม่เมาของใหม่ เป็นหัวใจของการพัฒนา” รวมทั้งการปฏิบัติตนในทางธรรมคือ “เพิ่มพูนความขยัน แข่งขันกันประหยัด ฝึกหัดทำความดี สามัคคีร่วมชาติ”

#### หน่วยงานของมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท (ศพช.)

โครงการพัฒนาชนบทของมูลนิธิฯ ที่นำเข้าไปสู่หมู่บ้านในระยะเริ่มแรก มีโครงการหลัก 2 โครงการคือ หน่วยเกษตรพัฒนา โครงการพัฒนาการเกษตร และหน่วยเมตตานารี โครงการฝึกอาชีพเยาวชนสตรีและแม่บ้าน ต่อมามูลนิธิฯ ได้รับเจ้าหน้าที่เพิ่ม จึงมีการพัฒนาโครงการให้เป็นระบบแบบแผนที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ตามสถานการณ์ปัญหาและความต้องการของประชาชนและเจ้าหน้าที่ โดยมีการจัดแบ่งโครงการหลักออกเป็น 3 หน่วยงาน คือ (มูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท, 2548)

1. **หน่วยเกษตรพัฒนา** เป็นหน่วยงานที่ปฏิบัติงานร่วมกับคณะกรรมการหมู่บ้านแต่ละแห่ง มีเป้าหมายในการส่งเสริมและสนับสนุนให้สมาชิกในพื้นที่โดยเฉพาะผู้ชายหรือพ่อบ้าน ให้มีองค์ความรู้ ความสามารถในการเพาะปลูกและการจัดการผลผลิต สร้างอาชีพที่เหมาะสมให้กับท้องถิ่น และมีการบริหารกลุ่มให้มีการเชื่อมโยงกันเป็นกลุ่มเครือข่ายตามรูปแบบ และวิธีการของงานสหกรณ์ ประกอบด้วยแผนงานและกิจกรรม รวม 4 แผนงาน ดังนี้

1.1 แผนงานส่งเสริมเกษตรกรรมยั่งยืน ส่งเสริมให้เกษตรกรหันมาทำการเกษตรผสมผสานเพื่อการพึ่งพาตนเอง เป็นการทำการเกษตรเชิงอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เช่น การปลูกผักปลอดสารพิษ การทำสวนอินทรีย์ ทำนาอินทรีย์ การทำปุ๋ยหมักชีวภาพใช้เอง การทำสารสมุนไพรไล่แมลง

1.2 แผนงานส่งเสริมสหกรณ์ มุลินีธา ได้ส่งเสริมให้กลุ่มเกษตรกรรวมกลุ่มกันจัดตั้งเป็นสหกรณ์และจดทะเบียนเป็นสหกรณ์พัฒนา จำกัด มีการบริหารจัดการสนับสนุนสมาชิกในเรื่องการจัดซื้อปัจจัยการผลิต เช่น เมล็ดพันธุ์ ปุ๋ย ยา สนับสนุนในการรวบรวมผลผลิตของสมาชิกเพื่อจำหน่าย และมีสหกรณ์ร้านค้าจำหน่ายผลผลิตของสมาชิก

1.3 แผนงานพัฒนาองค์กรและกองทุน ส่งเสริมและพัฒนาด้านการบริหารจัดการโครงการเงินทุนหมุนเวียน ธนาคารควาย-วัว ธนาคารข้าว กลุ่มออมทรัพย์ โครงการศูนย์เด็กเล็กก่อนวัยเรียน พัฒนาผู้นำในด้านการบริหารจัดการโครงการในรูปแบบเครือข่ายสมาชิก เสริมสร้างความเข้มแข็งเพื่อการพึ่งตนเอง

1.4 แผนงานส่งเสริมกลุ่มพระสงฆ์ สนับสนุนให้พระสงฆ์มีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนในด้านการจัดการกลุ่ม มีการศึกษาอบรมเสริมความรู้ที่จำเป็น และสนับสนุนกิจกรรมที่พระสงฆ์แต่ละรูปที่คิดขึ้นหรือดำเนินการอยู่ที่สอดคล้องกับนโยบายของมุลินีธา โดยใช้ชื่อว่า “กลุ่มสังฆพัฒนาชุมชนล้านนา”

**2. หน่วยเมตตาณารี** เป็นหน่วยงานที่มุ่งส่งเสริมและสนับสนุนกลุ่มเป้าหมายที่เป็นกลุ่มแม่บ้านและเยาวชนสตรี ให้มีบทบาทในการพัฒนาชุมชนร่วมกับงานในหน่วยเกษตรพัฒนา โดยเน้นการรวมกลุ่มสตรี และส่งเสริมให้มีองค์ความรู้ทางด้านงานหัตถกรรมต่างๆ เช่น การเย็บ ปัก ถัก ร้อย การดูแลครอบครัวทั้งอาหาร โภชนาการและการสาธารณสุข เพื่อทำเป็นอาชีพเสริมและเพิ่มรายได้ให้กับครอบครัว ประกอบด้วยแผนงานและกิจกรรม รวม 4 แผนงาน ดังนี้

2.1 แผนงานฝึกอบรม เปิดการอบรมให้แก่สมาชิกที่สนใจและต้องการอบรมเพิ่มเติมทั้งงานอาชีพและการบริหารจัดการตามกลุ่มต่างๆ

2.2 แผนงานติดตามและประสานงานเพื่อพัฒนากลุ่ม มีการติดตามและพัฒนาด้านการบริหารจัดการกลุ่ม กองทุน เช่น กลุ่มออมทรัพย์ กลุ่มผลิตงานสหกรณ์ การพัฒนาอาชีพและบทบาทของผู้นำสตรี

2.3 แผนงานศูนย์หัตถกรรมเมตตาณารี รวมกลุ่มสมาชิกให้มีการลงทุนด้วยการถือหุ้นเพื่อบริหารจัดการด้านการผลิตงานหัตถกรรมจำหน่ายเสริมรายได้ เช่น งานตัดเย็บเสื้อผ้า งานปักผ้า ถักผ้า มีการนำหลักการและวิธีการงานสหกรณ์มาพัฒนาเพื่อการพึ่งตนเอง

2.4 แผนงานพัฒนาฝีมือ (เซรามิค) มีการจัดฝึกอบรมด้านเซรามิค ซิลค์สกรีนและการผลิตงานตามสั่ง

หน่วยงานทั้ง 2 หน่วยงาน ได้แก่ หน่วยเกษตรพัฒนาและหน่วยเมตตานารี จะมุ่งเน้นการสร้างความเป็นผู้นำ การสร้างรายได้ การสอนให้รู้จักการออม พัฒนาจนสามารถพึ่งตนเองได้ในรูปแบบของสหกรณ์ คือ ในหน่วยเกษตรพัฒนาก็จะมีสหกรณ์การเกษตรพัฒนา จำกัด ส่วนในหน่วยเมตตานารีก็จะมีศูนย์หัตถกรรมเมตตานารี

**3. สถาบันพัฒนาเยาวชนสตรี** เป็นโครงการที่ดำเนินงานทางด้านการให้การศึกษาแก่เยาวชนสตรีในชนบทที่ด้อยโอกาสทางการศึกษา ได้มีโอกาสศึกษาหาความรู้ สามารถพัฒนาตนเองให้ดำรงตนอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข โดยมุ่งเน้นการสร้างความเป็นผู้นำ คุณธรรม การให้ความรู้ด้านสหอาชีพตามแผนงานและกิจกรรมของมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท ทั้งงานเกษตรและเมตตานารี และการจัดการเรียนการสอนด้านสายสามัญ โดยใช้หลักสูตรการศึกษานอกระบบระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน (กศน.) โดยมีการจัดแบ่งฝ่ายออกเป็น 4 ฝ่าย คือ

3.1 ฝ่ายงานวิชาการ มีการพัฒนาด้านวิชาการเรียนการสอน การประเมินผลและพัฒนาหลักสูตร

3.2 ฝ่ายปกครอง มีการจัดระเบียบและควบคุมการเรียน การประพฤติกและการอยู่ประจำของนักเรียน

3.3 ฝ่ายกิจการนักเรียน จัดให้มีกิจกรรมเสริมเพื่อพัฒนาความเป็นผู้นำและการฝึกฝนตนเองให้มีศักยภาพ ก่อนที่จะสำเร็จการศึกษา เช่น การเป็นสมาชิกชมรมต่างๆ เช่น ชมรมอาสาพัฒนา ชมรมนาฏศิลป์และดนตรีพื้นบ้าน ชมรมกีฬา เป็นต้น ฝึกให้มีการเลือกตั้งสภานักเรียนเข้ามามีบทบาท ดูแลนักเรียน มีการตั้งสหกรณ์ร้านค้าของสถาบัน มีการออมทรัพย์เพื่อฝึกให้เป็นคนประหยัด รู้จักออม และมีการหารายได้ระหว่างเรียนเพื่อแบ่งเบาภาระของผู้ปกครอง เป็นต้น

3.4 ฝ่ายอาคารสถานที่ มีหน้าที่ในการดูแล ปรับปรุงอาคารสถานที่ให้มีสภาพที่ดีและพัฒนาขึ้นตลอดเวลา

นอกจากหน่วยงานดังกล่าวแล้ว เพื่อให้การดำเนินงานมีการประสานงานกันอย่างสมบูรณ์ จึงมีการจัดตั้ง “สำนักงานมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท” เป็นหน่วยงานที่ช่วยอำนวยความสะดวกและบริการแก่ฝ่ายปฏิบัติงานในสำนักงานและภาคสนาม ช่วยกำกับดูแลสนับสนุนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทุกหน่วยงานให้สามารถปฏิบัติได้ตามแผนงานและกิจกรรมที่กำหนดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

### **ปรัชญาของมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท (ศพช.)**

การดำเนินการพัฒนาของมูลนิธิฯ จะมองปัญหาทั้งด้านวัตถุและจิตใจ คือ ให้ความสำคัญทั้งวัตถุและจิตใจ โดยยึดปรัชญาที่ว่า

**“เศรษฐกิจ จิตใจ ต้องแก้ไขพร้อมกัน”**

ตัวตนของเราประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ประการคือ กายกับจิตใจ ร่างกายเป็นอยู่ได้ด้วยปัจจัยหลัก 4 ประการ ได้แก่ เสื้อผ้าหรือเครื่องนุ่งห่ม อาหาร ที่อยู่อาศัยและยารักษาโรค เมื่อกล่าวถึงเศรษฐกิจจะต้องหมายถึงปัจจัย 4 การพัฒนาเพื่อแก้ปัญหาของประชาชนก็มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ประชาชนได้อยู่ดี กินดี หมายถึง ถ้าหิวก็ให้มีกิน หนาวมีเสื้อผ้าใส่ จะพักผ่อนหลับนอนก็มีบ้านอยู่อาศัย ไม่ได้หมายถึงวัตถุที่เกินความจำเป็น ซึ่งเป็นสิ่งที่ถูกประติษฐ์คิดค้นขึ้นเพื่อสนองความสะดวกสบายที่เป็นเรื่องชาวสังคมนิยมชมชอบอยู่ในปัจจุบัน จนทำให้เกิดปัญหาคือ เป็นความฟุ่มเฟือยเป็นต้นเหตุแห่งการเป็นหนี้ เราจะต้องเดินทางสายกลาง รู้จักความพอประมาณในชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ทั้งนี้การพัฒนาจะต้องพัฒนาจิตใจควบคู่กันไปตามหลักคำสอนในพระพุทธศาสนาที่ยกขึ้นมาในหลักการข้อที่ 3 ว่า “ดำรงศาสนา” สมาชิกจะต้องนำหลักธรรมทั้ง 4 ประการ ได้แก่ ขยัน, ประหยัด, เสียสละและสามัคคีไปปฏิบัติพร้อมกับการพัฒนาอาชีพ

ปรัชญาอีกข้อที่มูลนิธิฯ นำมาเป็นข้อคิดเตือนใจในการพัฒนาคือ

**“ไม่ลืมของเก่า ไม่เมาของใหม่”**

การพัฒนา คือการปรับปรุงแก้ไขความเชื่อถือขนบธรรมเนียมประเพณีบางอย่างที่ไม่เหมาะสมกับกาลสมัยให้อำนวยประโยชน์ตามความเหมาะสมกับความต้องการของสังคมปัจจุบัน ขณะเดียวกันก็ให้ระวังอย่าเมาของใหม่ อันเป็นเรื่องวัตถุนิยมและอารยธรรมของต่างชาติที่ไม่เหมาะสมกับสังคมไทย

สรุปแล้วการพัฒนาเป็นเรื่องละเอียดอ่อน เป็นงานที่ต้องใช้เวลาต่อเนื่องเป็นระยะเวลา ยาวนาน ต้องมีการปรับปรุงแก้ไขจิตใจของบุคคลที่ได้สั่งสมมานานจนคุ้นชิน พร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไขอาชีพที่ได้ทำมาเป็นระยะเวลานาน ขณะเดียวกันก็ต้องรักษาและทะนุบำรุงสิ่งแวดล้อม ขนบธรรมเนียมที่ดั้งเดิมอันเป็นวัฒนธรรมของท้องถิ่นไว้ การพัฒนาชุมชนที่ได้ผลและต่อเนื่องไม่อาจเกิดขึ้นได้โดยบุคคลภายนอกเข้าไปทำหรือสั่งให้ทำได้ หากเกิดจากจิตสำนึกและภูมิปัญญาของชุมชนเอง (มูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท, 2548: 13-14)

**วัตถุประสงค์ของมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท (ศพช.)** (มูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท, 2548: 21)

1. เพื่อส่งเสริมความสามารถทางกิจกรรมที่เหมาะสมกับท้องถิ่น
2. เพื่อส่งเสริมความสามารถทางการค้า การสหกรณ์ การเศรษฐกิจ การปกครอง การอนามัย และอื่นๆ ที่จะช่วยอาชีพกสิกรได้รับผลดียิ่งขึ้น
3. เพื่อส่งเสริมความรู้ความสามารถของการเป็นผู้นำในการที่จะปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงหมู่บ้านของตนเองให้เจริญก้าวหน้าในวิถีทางประชาธิปไตย
4. เพื่อส่งเสริมความรู้สึกรับผิดชอบที่จะรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมของท้องถิ่น

5. เพื่อส่งเสริมคุณค่าแห่งการครองชีพในทางซื่อสัตย์ อดทน ขยัน กตัญญู ประหยัดและเป็นธรรม
6. เพื่อส่งเสริมการรู้จักใช้ความคิดอย่างมีเหตุผล
7. เพื่อส่งเสริมความสำนึกในหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อสังคม ทั้งนี้ต้องไม่เกี่ยวกับการเมือง

### เป้าหมายของมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท (ศพช.)

เป้าหมายของมูลนิธิ คือ การช่วยชาวบ้านเพื่อให้ชาวบ้านช่วยเหลือตนเอง โดยจะส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิต อาชีพ การศึกษา และสิ่งแวดล้อมของคนในชุมชน มีการรวมกลุ่มกันทำงานช่วยเหลือพึ่งพาซึ่งกันและกัน และมีจิตสำนึกในการพิทักษ์ทรัพยากร และผลประโยชน์ของคนในชุมชนร่วมกัน รวมทั้งรู้จักดำเนินชีวิตให้ถูกต้อง ตามหลักคำสอนในทางพระพุทธศาสนา (มูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท, 2548: 22)

### หลักการดำเนินงานของมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท (ศพช.)

มูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท (2548: 22-23) ได้กำหนดหลักการดำเนินงานของมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท ดังนี้

1. **ส่งเสริมกลไก** มุ่งส่งเสริมสนับสนุนในการรวมกลุ่ม จัดตั้งองค์กรชาวบ้านให้เข้มแข็ง ก่อตั้งชุมชน หรือสถาบันเศรษฐกิจของชุมชน โดยหลักการและวิธีการสหกรณ์ ส่งเสริมกิจกรรมโครงการทางการเกษตรกรรม ในหน่วยเกษตรพัฒนา ส่งเสริมกิจกรรมโครงการทางงานหัตถกรรมงานฝีมือ ในหน่วยเมตตานารี

2. **มุ่งสอนวิทยา** มุ่งให้การศึกษาเพื่อเพิ่มพูนสติปัญญา ความรู้ ทักษะ ความสามารถในการผลิตและการบริหาร การจัดการในรูปแบบการอบรม สัมมนา ทักษะศึกษา การสาธิต โดยมีเจ้าหน้าที่ของมูลนิธิ เป็นผู้ประสานงานและให้คำปรึกษา

3. **ดำรงศาสนา** การนำหลักธรรมคำสอนในทางพระพุทธศาสนา ประยุกต์ใช้ในการพัฒนาชนบท เพื่อแก้ปัญหาทางด้านจิตใจ ในรูปแบบของการอบรมสอดแทรกธรรม ข้อคิด ตามโอกาสต่างๆ โดยประธานมูลนิธิ (หลวงพ่อดวงพระธรรมดิลก) ตัวแทนพระสงฆ์ในชุมชน เจ้าหน้าที่ พร้อมกับคัดเลือกธรรมะ มาเป็นคุณสมบัติของสมาชิก รวม 4 ข้อคือ

- 3.1 เพิ่มพูนความขยัน (ขยัน)
- 3.2 แข่งขันกันประหยัด (ประหยัด)
- 3.2 ฝึกหัดทำความดี (เสียสละ)
- 3.4 สามัคคีรวมชาติ (สามัคคี)

สนับสนุนให้พระสงฆ์มีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน ในด้านการจัดให้มีการศึกษาอบรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และสนับสนุนกิจกรรมที่พระสงฆ์แต่ละรูปคิดขึ้นหรือดำเนินการอยู่ และสอดคล้องกับนโยบายของมูลนิธิฯ

**4. พัฒนาท้องถิ่น** มุ่งสนับสนุนให้ชาวบ้านในชนบทเกิดสำนึกที่รักและหวงแหนอาชีพ เพื่อนบ้าน วัฒนธรรมประเพณี สิ่งแวดล้อม ไม่คิดละทิ้งถิ่น มีการอนุรักษ์พัฒนาฟื้นฟูอย่างต่อเนื่องภายใต้ความคิดที่ว่า “ไม่หลงของเก่า ไม่เมาของใหม่ คือหัวใจของการพัฒนา” กล่าวโดยสรุปคือ การพัฒนาแบบผสมผสานและพัฒนาแบบองค์รวม

#### พื้นที่ดำเนินงานของมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท (ศพช.)

มูลนิธิฯ มีพื้นที่การดำเนินงานจนถึงปี พ.ศ. 2548 รวมทั้งสิ้น 82 หมู่บ้านใน 3 จังหวัด ประกอบด้วยหมู่บ้านดังนี้ (มูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท, 2548: 24)

1. จังหวัดเชียงใหม่ รวม 79 หมู่บ้าน 8 อำเภอ ดังนี้
  - 1.1 อำเภอพร้าว 28 หมู่บ้าน
  - 1.2 อำเภอแมริม 19 หมู่บ้าน
  - 1.3 อำเภอสะเมิง 12 หมู่บ้าน
  - 1.4 อำเภอสันกำแพง 9 หมู่บ้าน
  - 1.5 อำเภอแม่แตง 8 หมู่บ้าน
  - 1.6 อำเภอดอยสะเก็ด 4 หมู่บ้าน
  - 1.7 อำเภอเชียงดาว 1 หมู่บ้าน
  - 1.8 อำเภอดอยหล่อ 1 หมู่บ้าน
2. จังหวัดลำพูน จำนวน 1 อำเภอ ดังนี้
  - 2.1 อำเภอป่าซาง 1 หมู่บ้าน
3. จังหวัดแม่ฮ่องสอน จำนวน 2 อำเภอ ดังนี้
  - 3.1 อำเภอปางมะผ้า 1 หมู่บ้าน
  - 3.2 อำเภอปาย 1 หมู่บ้าน

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมหมาย ทองขาว (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากของชุมชนบ้านโงกน้ำ ตำบลนาขยาด อำเภอควนขนุน จังหวัดพัทลุง ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากของชุมชน คือ การมีผู้นำที่มี

คุณธรรม ซื่อสัตย์ มีความเสียสละเพื่อส่วนร่วม มีอิทธิพลต่อความสำเร็จร้อยละ 100, 62.5 และ 52.1 ตามลำดับ ส่วนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการดำเนินงานของกลุ่ม มีอิทธิพลในทิศทางเดียวกัน และการที่ผู้นำและสมาชิกมีฐานะทางเศรษฐกิจที่ดี ประกอบด้วยการมีรายได้ดี มีเงินออมมีผลโดยตรงต่อการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากของชุมชนให้มีความเข้มแข็ง

อภิชาติ มหาราชเสนา (2551) ได้ศึกษาเรื่อง กระบวนการจัดการกลุ่มสู่การพัฒนาวิสาหกิจชุมชน กรณีศึกษาบ้านรูปสมุนไพร่ ตำบลบางน้ำผึ้ง อำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ พบว่า ด้านสังคมและสภาพแวดล้อมอุดมสมบูรณ์ด้วยทรัพยากรธรรมชาติ ดังนั้นประชากรส่วนใหญ่จึงประกอบอาชีพเกษตรกรรม และคนในชุมชนมีความเอื้ออาทรจึงทำให้เกิดการรวมตัวเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ ในชุมชนได้ ด้านกระบวนการพัฒนากลุ่มมีการจัดรูปแบบการบริหารงานกลุ่มในรูปแบบของคณะกรรมการ ซึ่งประกอบด้วย ประธาน รองประธาน เลขานุการ เหรัญญิก และคณะกรรมการ ส่วนด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ พบว่า การออกแบบผลิตภัณฑ์ และการบรรจุภัณฑ์ มีการคิดค้นประดิษฐ์ผลิตภัณฑ์ใหม่อยู่เสมอ และสามารถปรับปรุงให้เหมาะสมกับตลาดเน้นโดยความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ และได้รับการคัดสรรมาตรฐานผลิตภัณฑ์จากหน่วยงานภาครัฐ เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงภายในเครือข่าย โดยวิธีการฝึกอบรม สัมมนา และการศึกษาดูงานต่างๆ การควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ ก็มีคณะกรรมการ ฝ่ายควบคุมผลิตภัณฑ์ โดยมีการกำหนดมาตรฐานของผลิตภัณฑ์แต่ละประเภท ให้เป็นไปตามมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน

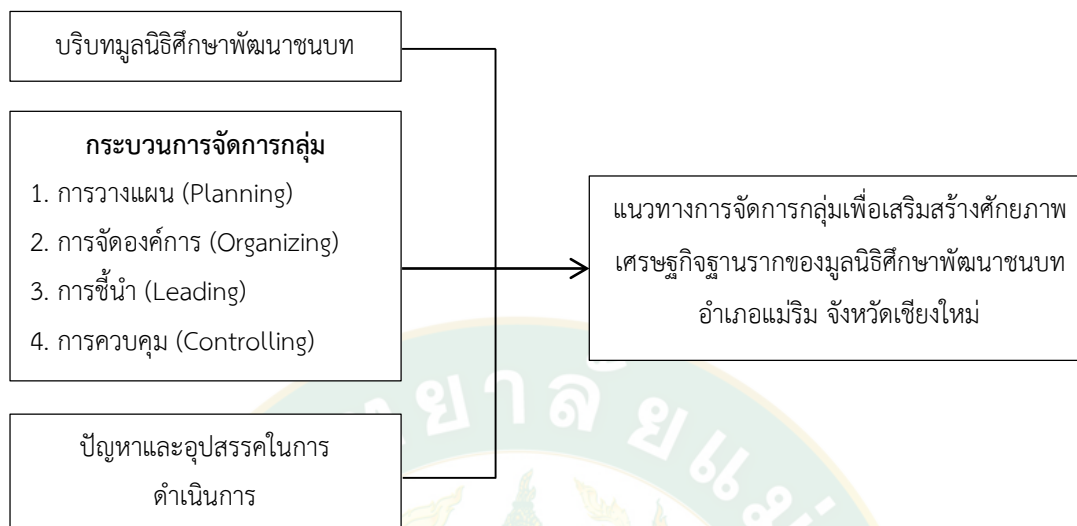
ชาลิสรา สิงห์สถิต (2552) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การจัดการกลุ่มเกษตรกรอินทรีย์: กรณีศึกษากลุ่มเกษตรกรอินทรีย์สตรีนาเจียง บ้านนาเจียง ตำบลโคกงาม อำเภอด่านซ้าย จังหวัดเลย พบว่า 1) การจัดการกลุ่มเกษตรกรอินทรีย์สตรีนาเจียง เป็นการปลูกผักปลอดสารพิษ เพื่อจำหน่ายในชุมชนทั่วไปและเพื่อการบริโภคภายในกลุ่มโดยการจำหน่ายในราคาของสมาชิก มีการคัดเลือกพันธุ์โดยการคัดเลือกจากแปลงปลูก และจัดหาจากท้องตลาด การเพาะปลูกมีการเตรียมดินการใส่ปุ๋ยธรรมชาติ เช่น ปุ๋ยคอก ปุ๋ยชีวภาพ การกำจัดวัชพืชโดยการไถกลบและการถอนหญ้า ส่วนการดูแลและการเก็บเกี่ยวจะจัดทำเป็นเวรประจำวัน เพื่อดูแลรับผิดชอบ รดน้ำ พรวนดิน และตรวจดูความเรียบร้อย 2) ด้านการจัดการกลุ่ม มีการเลือกตั้งคณะกรรมการกลุ่ม มีกฎระเบียบที่ร่วมกันสร้างขึ้น การสื่อสารและเรียนรู้ใช้การประชุม อบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน และมีการวางแผนการผลิตหรือการเพาะปลูกเพื่อจำหน่ายโดยปริมาณการผลิตหรือการเพาะปลูกขึ้นอยู่กับความต้องการของตลาด การควบคุมคุณภาพมีการควบคุมด้านความสดและใช้ปุ๋ยหมักจากธรรมชาติเป็นหลัก ด้านการตลาดมีการประสานงานกับเจ้าหน้าที่ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สาขาด่านซ้าย รวมทั้งตลาดในชุมชนและทั่วไป สำหรับแนวทางการพัฒนาของกลุ่มเกษตรกรอินทรีย์สตรีนาเจียง บ้านนาเจียง ตำบลโคกงาม อำเภอ ด่านซ้าย จังหวัดเลยนั้น ส่วนราชการควรจัดการเพิ่มความรู้ให้สมาชิกอย่างต่อเนื่อง และควรมี

เงินทุนหมุนเวียนให้กลุ่มสำรองเพื่อให้กลุ่มได้ดำเนินการเกี่ยวกับการสร้างโรงเรือน และการมีวัสดุอุปกรณ์ ที่มีความทันสมัย เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์สำหรับการทำบัญชี เครื่องตรวจวัดปริมาณของดิน

ขจรศักดิ์ วงศ์วิราช (2552) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษารูปแบบการบริหารจัดการกลุ่มอาชีพเกษตรกรปลูกปลอดสารพิษบ้านจำ หมู่ที่ 6 ตำบลปงยางคก อำเภอห้างฉัตร จังหวัดลำปาง พบว่า กลุ่มอาชีพเกษตรกรบ้านจำมีปัญหาทางด้านโครงสร้างองค์กรที่ไม่เป็นรูปธรรม ไม่มีหลักวิชาการในการรวมกลุ่มอันนำมาสู่ปัญหาทางด้านต่างๆ ตามมาคือ ปัญหาการวางแผนการปลูก การตลาดและบรรจุภัณฑ์ และยังพบความเชื่อมโยงปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อการบริหารจัดการภายในกลุ่ม ซึ่งมีส่วนเชื่อมโยงสำคัญ 5 องค์ประกอบ คือ ความรู้ความเข้าใจของสมาชิกในการรวมกลุ่ม, การเสียสละและความสามารถของผู้นำ, การได้รับความเอาใจใส่และความสำคัญจากผู้นำในชุมชน, การสนับสนุนโครงการต่างๆ จากหน่วยงานภาครัฐ และการมีโครงสร้างองค์กร กฎระเบียบ ข้อบังคับของกลุ่มอย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้รูปแบบการบริหารจัดการกลุ่ม เพื่อนำไปสู่การกำหนดทิศทางการดำเนินงานกลุ่มให้ยั่งยืนในอนาคตควรมีโครงสร้างองค์กร มีกฎระเบียบ ข้อบังคับกลุ่ม เพื่อเป็นเครื่องมือในการควบคุมการบริหารจัดการ การมีเงินกองทุนกลุ่มเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน มีการวางแผนทางการผลิต (การเพาะปลูก) การตลาด การขนส่งอย่างเป็นระบบ รวมทั้งผู้นำและสมาชิกกลุ่มควรมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการภายในกลุ่มด้วยกระบวนการแบบมีส่วนร่วม

กัญญพัสวีย์ กล่อมธงเจริญ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรอินทรีย์ที่เข้มแข็ง กรณีศึกษา กลุ่มผลิตปุ๋ยอินทรีย์ชีวภาพบ้านดอกแดง อ.ดอยสะเก็ด จ.เชียงใหม่ พบว่า ด้านการวางแผน มีการเป้าหมายที่ชัดเจนและมีการวางแผนร่วมกันในการทำพื้นที่การเกษตร รวมทั้งวางแผนการผลิตให้เพิ่มขึ้นเพียงพอต่อความต้องการของกลุ่มสมาชิก โครงสร้างกลุ่มเป็นไปตามรูปแบบโครงสร้างองค์การตามหน้าที่ ด้านผู้นำกลุ่มก็มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะนำพากลุ่มให้ประสบความสำเร็จ ผู้นำเป็นที่ยอมรับ สามารถบริหารความขัดแย้งและหาข้อสรุปโดยลงมติในที่ประชุมตามคะแนนเสียงส่วนใหญ่ กลุ่มผลิตปุ๋ยให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมได้เป็นอย่างดี ส่วนการสื่อสารในกลุ่มจะใช้วิธีการประชุมกลุ่มร่วมกันระหว่างสมาชิกและคณะกรรมการทั้งหมดภายในกลุ่ม โดยสมาชิกทุกคนมีบทบาทในการแลกเปลี่ยนข่าวสารร่วมกัน มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้และมีการชี้แจงผลการดำเนินงานทุกปี ซึ่งรูปแบบการบริหารจัดการกลุ่มจะยึดรูปแบบการบริหารจัดการแบบ POLC

### กรอบแนวคิด



ภาพที่ 11 กรอบแนวคิด

### สมมติฐานการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) จำเป็นที่จะต้องตั้งสมมติฐานการวิจัย เพื่อพิสูจน์ข้อสงสัยต่อผลการดำเนินงานหรือความสำคัญที่จำเป็นต้องศึกษากับมูลนิธิการศึกษาพัฒนาชนบท เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยไว้ดังนี้

1. กระบวนการจัดการกลุ่มที่ดีจะทำให้การเสริมสร้างศักยภาพเศรษฐกิจฐานรากดีขึ้น เมื่อเศรษฐกิจฐานรากดีก็ทำให้มูลนิธิการศึกษาพัฒนาชนบทดีขึ้น

### บทที่ 3

## วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง การเสริมสร้างศักยภาพเศรษฐกิจฐานรากด้วยการจัดการกลุ่มของมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ เป็นการวิจัยโดยใช้เทคนิคเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In depth Interview) และการสนทนากลุ่ม (Focus Groups) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางการศึกษาตามวิธีการดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาวิจัยนี้ ผู้วิจัยมุ่งเน้นการศึกษาในลักษณะการดำเนินงานขององค์กรและสมาชิกในองค์กร ดังนั้นประชากร (Population) ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและสมาชิกของมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ สำหรับการสุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยคำนึงถึงความสำคัญของผู้ให้ข้อมูลเป็นหลัก โดยมุ่งเน้นการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ร่วมกับการเลือกตัวอย่างแบบสโนว์บอล (Snowball Sampling) (ประสพชัย พสุนนท์ และพิทักษ์ ศิริวงศ์, 2555) เนื่องจากเป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีความน่าเชื่อถือ เพราะเป็นผู้เชี่ยวชาญในพื้นที่ มีประสบการณ์การทำงานในมูลนิธิ มาอย่างยาวนานไม่ต่ำกว่า 10 ปี รวมทั้งยังมีอุดมการณ์ในการทำงานเพื่อสังคม ภายหลังจากผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มตัวอย่างบางท่านได้แนะนำและประสานงานให้สัมภาษณ์กับกลุ่มตัวอย่างคนอื่นๆ โดยได้เก็บข้อมูลทั้งหมด 6 คน ประกอบด้วย ผู้จัดการมูลนิธิ , หัวหน้าสำนักงาน, หัวหน้าหน่วยเกษตรพัฒนา, หัวหน้าหน่วยเมตตานารี, ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาเยาวชนสตรีและเจ้าหน้าที่มูลนิธิ และสมาชิกของมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ รวมทั้งสิ้น 50 คน ที่ให้ความสนใจ ให้ความร่วมมือในการเข้าประชุมกลุ่มของมูลนิธิ อย่างต่อเนื่องและสามารถให้ข้อมูลได้ดีที่สุด ดังนั้นจึงมีความสมเหตุสมผลในด้านข้อมูล แต่อย่างไรก็ตาม

ข้อมูลที่ได้นั้นก็ยังมีข้อจำกัดในด้านความร่วมมือของสมาชิก ทำให้ควรต้องมีการศึกษาในงานวิจัยในครั้งต่อไป (Thechatakerng, 2012)

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ผู้วิจัยใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ แบบสัมภาษณ์ (Interview) โดยผู้วิจัยเป็นผู้สร้างแบบสัมภาษณ์ เกี่ยวกับบริบทของมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท กระบวนการจัดการกลุ่ม ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการ และแบบสนทนากลุ่ม (Focus Group) เกี่ยวกับกระบวนการจัดการกลุ่ม ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการของมูลนิธิ ซึ่งได้มาจากศึกษาแนวคิด ทฤษฎี การทบทวนเอกสารต่างๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยใช้ลักษณะของข้อคำถามแบบปลายเปิด ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือเพื่อช่วยในการศึกษาทั้งวิธีการจัดบันทึก การบันทึกเสียงและกล้องบันทึกภาพ

### การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

งานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลงานวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth Interview) และแบบสนทนากลุ่ม (Focus Group) ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนาแบบสัมภาษณ์มาจากการค้นคว้าตำรา เอกสารต่างๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยใช้ลักษณะของข้อคำถามแบบปลายเปิด จากนั้นจึงได้นำแบบสัมภาษณ์ดังกล่าวไปประเมินถึงความเป็นไปได้และความเหมาะสมของข้อคำถามก่อนที่จะนำไปใช้กับกลุ่มเป้าหมาย โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาหาความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) จำนวน 2 ท่าน ได้แก่

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กาญจนา สุระ อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภูษณิศ เตชเถกิง อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

จากนั้นผู้วิจัยได้นำแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth Interview) และแบบสนทนากลุ่ม (Focus Group) มาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ และส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบอีกครั้ง แล้วจึงนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของแต่ละข้อคำถาม (Index of Item-Objective Congruence: IOC) (สมนึก ภัททิยธนี, 2558)

สูตรสำหรับหาค่า IOC

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

IOC = ความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับแบบทดสอบ

$\sum R$  = ผลรวมของคะแนนการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ

N = จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยเกณฑ์การให้คะแนนเพื่อหาค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญกำหนดเป็น 3 ระดับ ดังนี้

+1 หมายถึง แน่ใจว่า แบบทดสอบวัดตรงตามวัตถุประสงค์หรือตรงตามเนื้อหา

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่า แบบทดสอบวัดตรงตามวัตถุประสงค์หรือตรงตามเนื้อหา

-1 หมายถึง แน่ใจว่า แบบทดสอบไม่ได้วัดตรงตามวัตถุประสงค์หรือตรงตามเนื้อหา

ผลการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของแต่ละข้อคำถาม (Index of Item-Objective Congruence: IOC) จะต้องไม่ต่ำกว่า 0.5 ในแต่ละข้อคำถาม ซึ่งแบบสัมภาษณ์และแบบสนทนากลุ่มของผู้วิจัยมีค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของแต่ละข้อคำถามอยู่ระหว่าง 0.5 ถึง 1.00 คือ 0.94 และ 0.99 ซึ่งถือว่ามีความเที่ยงตรงสามารถนำไปใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 ประเภท ได้แก่ ข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In depth Interview) จากผู้จัดการมูลนิธิฯ, หัวหน้าสำนักงาน, หัวหน้าหน่วยเกษตรพัฒนา, หัวหน้าหน่วยเมตตาคารี, ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาเยาวชนสตรีและเจ้าหน้าที่มูลนิธิฯ และเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่ม (Focus Groups) กับกลุ่มสมาชิกของมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 2 ครั้ง

#### 2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ที่มีอยู่ โดยผ่านการรวบรวมมาแล้ว เช่น เอกสารอิเล็กทรอนิกส์, หนังสือ, บทความทางวิชาการ รายงาน

ประจำปีและเอกสารงานวิจัย และข้อมูลจากสื่อออนไลน์ ได้แก่ YouTube และเว็บไซต์ต่างๆ (Website) เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลเบื้องต้นที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ (Interview) และการถอดองค์ความรู้จากเครื่องบันทึกเสียงที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth Interview) และการสนทนากลุ่ม (Focus Groups) ซึ่งผู้วิจัยจะใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา และการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล ด้วยการเปรียบเทียบกับแนวคิดเศรษฐกิจฐานรากและการจัดการกลุ่ม เชื่อมโยงข้อมูลทั้งข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง แบบสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายในการวิจัย และทำการสรุปผลการวิจัยด้วยวิธีการบรรยายเชิงพรรณนา (Description) ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อตอบคำถามของการวิจัยที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้



## บทที่ 4

### ผลการวิจัยและวิจารณ์

วิทยานิพนธ์เรื่อง การเสริมสร้างศักยภาพเศรษฐกิจฐานรากด้วยการจัดการกลุ่มของมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ เป็นการวิจัยโดยใช้เทคนิคเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ (Interview) การสนทนากลุ่ม การสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาบริบทการเปลี่ยนแปลงของมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่
2. เพื่อศึกษากระบวนการจัดการกลุ่มของมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่
3. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่
4. เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการกลุ่มเพื่อเสริมสร้างศักยภาพเศรษฐกิจฐานรากของมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่

#### ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาบริบทการเปลี่ยนแปลงของมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท

มูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท (ศพช.) มีชื่อภาษาอังกฤษว่า The Foundation for Education and Development of Rural Areas: FEDRA มีลักษณะการดำเนินงานเป็นองค์กรพัฒนาเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ของวัดป่าदारารามณ์ 514/1 หมู่ 1 ตำบลริมใต้ อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ ก่อตั้งขึ้นโดยพระพุทธรพจนวราภรณ์ (จันทร์ กุสโล) ซึ่งอดีตท่านดำรงสมณศักดิ์ที่พระวินัยโกศล จำวัดอยู่ที่วัดเจติยหลวงวรวิหาร ตำบลพระสิงห์ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ปัจจุบันมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบทก่อตั้งมาแล้วเป็นเวลานานถึง 43 ปี สำหรับความเป็นมาของการก่อตั้งนั้นเริ่มจากการที่พระพุทธรพจนวราภรณ์ (จันทร์ กุสโล) ซึ่งในขณะนั้นดำรงสมณศักดิ์ที่พระวินัยโกศล ได้เป็นประธานในการจัดตั้งโรงเรียนเมตตาศึกษา (ปัจจุบันคือ โรงเรียนเมตตาศึกษา ในพระราชูปถัมภ์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี) ขึ้น ในปีพุทธศักราช 2502 เพื่อต้องการช่วยเหลือเด็กนักเรียนที่เรียนจบการศึกษาชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 แล้วไม่ได้ศึกษาต่อ เนื่องจากครอบครัวมีฐานะยากจน ไม่สามารถส่งเสียให้ลูกหลานศึกษาต่อได้ ให้สามารถเข้ามาเรียนต่อชั้นประถมศึกษาปีที่ 5

จนถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 โดยไม่ต้องเสียค่าเล่าเรียนและค่าบำรุงใดๆ ทั้งสิ้นและนำองค์ความรู้ที่ได้เรียนมากลับไปพัฒนาชุมชนและครอบครัวของตนเองให้มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น แต่ต่อมาพระพุทฺพจนวราภรณ์ (จันทร์ กุสโล) กลับพบว่าเด็กนักเรียนส่วนใหญ่ที่จบการศึกษาไป มักจะมุ่งเข้าไปศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาตามมหาวิทยาลัยต่างๆ ซึ่งไม่ได้นำความรู้กลับไปช่วยเหลือหรือพัฒนาครอบครัวและชุมชนของตนเองอย่างที่พระพุทฺพจนวราภรณ์ (จันทร์ กุสโล) ได้คาดหวังไว้ ประกอบกับการดำเนินงานด้านการศึกษาของโรงเรียนเมตตาศึกษาเป็นการทำงานที่เข้าซ้อนกับการดำเนินงานของภาครัฐและเอกชนอื่นๆ ที่เปิดทำการอยู่ ขณะเดียวกันในสังคมชนบทนอกจากจะมีปัญหาด้านโอกาสทางการศึกษาแล้วยังมีปัญหาคือ ปัญหาความยากจนเป็นหลัก การขาดทุนทรัพย์ในการประกอบอาชีพและการขาดผู้นำในการดำเนินชีวิต จึงมีแนวคิดที่จะช่วยแก้ไขปัญหาความยากจนของประชาชนซึ่งถือว่าเป็นปัญหาที่สำคัญของประเทศ โดยการส่งเสริมชาวบ้านซึ่งส่วนใหญ่เป็นเกษตรกรที่มีฐานะยากจนในชนบทได้มีองค์ความรู้ในการประกอบอาชีพและยกระดับคุณภาพชีวิตเกษตรกรให้ดีขึ้น พระพุทฺพจนวราภรณ์ (จันทร์ กุสโล) จึงได้ร่วมกับพุทธศาสนิกชนกลุ่มหนึ่ง ก่อตั้งเป็นมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท (ศพช.) ขึ้นในปีพุทธศักราช 2517 และได้รับการจดทะเบียนตามกฎหมาย เมื่อวันที่ 27 พฤศจิกายน พุทธศักราช 2518 (ก่อตั้งมาแล้ว 43 ปี) เพื่อช่วยภาครัฐแก้ไขปัญหาความยากจนและยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น โดยในระยะนี้จะมุ่งส่งเสริมและสนับสนุนให้สมาชิกหรือเกษตรกรในพื้นที่โดยเฉพาะผู้ชายหรือพ่อบ้านได้มีองค์ความรู้ทางการเกษตรกรรมเป็นหลัก ให้มีความสำคัญกับวิถีชีวิตภูมิปัญญาดั้งเดิมของท้องถิ่นควบคู่ไปกับองค์ความรู้วิชาการสมัยใหม่ที่เหมาะสม ให้เกษตรกรมีความสามารถในการเพาะปลูก การจัดการผลผลิต เกษตรกรสามารถพึ่งพาตนเองและเข้าใจถึงความพอเพียง ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช เกิดการรวมกลุ่มขึ้น มูลนิธิฯ จึงได้มีการจัดตั้งเป็นหน่วยเกษตรพัฒนา และในช่วงเวลาต่อมาจึงได้มีแนวคิดส่งเสริมงานหัตถกรรมให้กับกลุ่มเยาวชนสตรีและแม่บ้านหลังจากว่างจากการทำการเกษตร ทำไร่ ทำนา เพื่อให้มีองค์ความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้กับตนเองและครอบครัว รวมทั้งสามารถนำไปจำหน่ายเพื่อสร้างเป็นรายได้เสริมให้กับครอบครัวได้ จึงเกิดเป็นหน่วยเมตตานารีขึ้น ในปีพุทธศักราช 2519 ซึ่งขณะนั้นสำนักงานมูลนิธิฯ ตั้งอยู่เลขที่ ๓๕ ถนนรัตนโกสินทร์ ตำบลวัดเกต อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ (ปัจจุบันเป็นที่ตั้งของโฮงเฮียนสืบสานภูมิปัญญาล้านนา)

สืบเนื่องจากการจัดตั้งมูลนิธิฯ ในปีพุทธศักราช 2517 หลังจากนั้นเป็นเวลาเกือบ 4 ปี เมื่อพระพุทฺพจน วราภรณ์ (จันทร์ กุสโล) ได้ย้ายไปจำพรรษาเป็นเจ้าอาวาสวัดป่าตาราภิรมย์ ตำบลริมใต้ อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ มูลนิธิฯ จึงได้ย้ายไปจัดตั้งสำนักงานมูลนิธิฯ ที่วัดป่าตาราภิรมย์เป็นการถาวรและขยายงานพัฒนาไปที่อำเภอแม่ริม ตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2520 จนกระทั่งปีพุทธศักราช

2540 แพทย์หญิงอรรณพ คุณวิศาล ประธานมูลนิธิน้ำทอง คุณวิศาล ได้รับทราบการเกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาชมบทของพระเดชพระคุณหลวงพ่อดิ่ง 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการเกษตรและด้านงานหัตถกรรม ซึ่งมุ่งเน้นการทำงานพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนของประชาชนในชนบท ประกอบกับท่านได้จัดตั้งโรงเรียนเมตตาศึกษา (ปัจจุบันคือ โรงเรียนเมตตาศึกษาในพระราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี) ซึ่งเปิดทำการเรียนการสอนให้สำหรับนักเรียนชายเท่านั้น แพทย์หญิงอรรณพ คุณวิศาล จึงมีความประสงค์ที่จะสร้างโรงเรียนสตรีขึ้น เพื่อจัดให้มีการเรียนการสอนสำหรับการศึกษายาสายสามัญและสายวิชาชีพสำหรับเยาวชนสตรีในชนบท จึงได้มอบทุนจำนวนหนึ่งสร้างเป็นสถาบันพัฒนาเยาวชนสตรีขึ้น โดยเปิดทำการเรียนการสอนครั้งแรกเมื่อวันที่ 10 พฤษภาคม พุทธศักราช 2542 โดยใช้สถานที่ของมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท วัดป่าดาราภิรมย์ เป็นสถานที่เรียนก่อน เนื่องจากอาคารเรียนกำลังอยู่ระหว่างการก่อสร้าง เมื่ออาคารเสร็จจึงได้ย้ายการเรียนการสอนจากมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท มาเรียนที่สถาบันพัฒนาเยาวชนสตรีในปัจจุบัน (ช่วงเดือนตุลาคม พุทธศักราช 2542) ซึ่งสามารถอธิบายเส้นทางการเปลี่ยนแปลงได้ตามลำดับเวลา (Timeline) โดยผู้วิจัยจะแสดงให้เห็นเป็นแผนภาพดังนี้



ภาพที่ 12 ความเป็นมาของการก่อตั้งมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท

มูลนิธิฯ มีหลักการดำเนินงาน ได้แก่ ส่งเสริมกสิกรรม มุ่งสอนวิทยา ดำรงศาสนา และพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งจะมุ่งส่งเสริมและสนับสนุนให้เกษตรกรเป้าหมายได้รวมกลุ่มกันให้เกิดความเข้มแข็ง ก่อตั้งกองทุนหรือเศรษฐกิจของชุมชนด้วยวิธีการสหกรณ์ ส่งเสริมกิจกรรมทางการเกษตรในหน่วยเกษตร

พัฒนาและกิจกรรมทางงานหัตถกรรม งานฝีมือในหน่วยเมตตานารี มุ่งส่งเสริมด้านการเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนปัญญาความรู้ เทคนิค ทักษะความสามารถในการผลิต การจัดการผลผลิต การบริหารจัดการ กลุ่มในรูปแบบการประชุม อบรม สัมมนา สาธิต ศึกษาดูงาน เนื่องจากเกษตรกรส่วนใหญ่มีโอกาสด้าน การศึกษาน้อย ขาดองค์ความรู้และขาดผู้นำในหมู่บ้าน อีกทั้งมุ่งเน้นการนำหลักคำสอนทาง พระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาชนบทเพื่อแก้ปัญหาทางด้านจิตใจ โดยจะสอดแทรก ธรรมะข้อคิดตามโอกาสต่างๆ ให้กับกลุ่มเกษตรกรหรือสมาชิกของมูลนิธิ ได้แก่ การเพิ่มพูนความ ชัยัน (ขยัน), แข่งขันการประหยัด (ประหยัด), ฝึกหัดทำความดี (เสียสละ) และสามัคคีร่วมชาติ (สามัคคี) รวมทั้งมุ่งสนับสนุนให้ชาวบ้านเกิดสำนึกรักและหวงแหนอาชีพ อนุรักษ์วัฒนธรรม ประเพณีและรักษาสิ่งแวดล้อม ไม่คิดทิ้งถิ่นฐานบ้านเกิด รู้จักความพอประมาณ ใช้ชีวิตอย่างรู้เท่าทัน กับการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตสมัยใหม่ ที่เรียกว่า “ไม่ลืมของเก่า ไม่เมาของใหม่” คือ ไม่หลงใหลใฝ่ฝัน ไปตามคำโฆษณาต่างๆ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่เกินความจำเป็น ทำให้เพิ่มภาระให้แก่ตนเองและ ครอบครัวจนต้องกลายเป็นหนี้ในที่สุด



ภาพที่ 13 หลักการดำเนินงานของมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท

ทั้งนี้การดำเนินการพัฒนาชนบทจะต้องยึดถือแนวคิดที่ว่า “อย่าคิดขยายงาน แต่ควรให้งาน ขยายตัวมันเอง” เป็นอีกแนวคิดหนึ่งของพระพุทธพจนวราภรณ์ (จันทร์ กุสโล) ได้ให้ไว้เป็นแนวทางใน การดำเนินการของมูลนิธิ การพัฒนาเป็นเรื่องของการค้นหาปัญหาและหาแนวทางแก้ไขปัญหานั้น จึงไม่ควรมีการวางโครงการไว้อย่างใหญ่โต แต่ให้มุ่งทำตามความจำเป็นของงาน อย่าพยายามคิด ขยายงานก่อน ควรให้งานขยายตัวมันเอง รวมทั้งการยึดมั่นในหลักปรัชญาของมูลนิธิศึกษาพัฒนา ชนบทที่ว่า “เศรษฐกิจ จิตใจ ต้องแก้ไขพร้อมกัน” ควบคู่ไปกับหลักปรัชญา “เศรษฐกิจพอเพียง” ของ

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ไว้เป็นแนวทางในการดำเนินการและการพัฒนา เนื่องจากถ้าเราแก้แต่เศรษฐกิจอย่างเดียวประชาชนก็จะแย่งกันกินแย่งกันใช้ ต่างคนต่างนึกถึงเศรษฐกิจของตนเองเป็นใหญ่แบบมือใครยาวสาวได้สาวเอา ไม่ได้แก้ที่จิตใจคือการเสียสละเวลาและมีความเห็นแก่ตัว เพราะฉะนั้นการแก้ไขหรือการพัฒนาที่ถูกต้องจะต้องดำเนินการไปพร้อมๆ กัน จึงจะเกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อไป ซึ่งพระพุทธรพจนวราภรณ์ (จันท์ กุสโล) ได้ดำเนินงานและดำรงตำแหน่งประธานมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบทจนถึงปีพุทธศักราช 2551 เนื่องจากท่านได้มรณภาพลงด้วยโรคถุงลมโป่งพองและโรคปอด ปัจจุบันมีพระราชวิสุทธิญาณ (ฤทธิรงค์ ญาณวโร) เจ้าอาวาสวัดป่าตาราภิรมย์เป็นประธานมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท ซึ่งเป็นลูกศิษย์ของพระพุทธรพจนวราภรณ์ (จันท์ กุสโล) โดยท่านยังคงให้มูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบทได้ดำเนินงานพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกรต่อไป เพื่อเป็นการสานต่อเจตนารมณ์ของพระพุทธรพจนวราภรณ์ (จันท์ กุสโล) ผู้ก่อตั้งมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท อดีตประธานมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบทและอดีตเจ้าอาวาสวัดป่าตาราภิรมย์ ซึ่งพระราชวิสุทธิญาณ (ฤทธิรงค์ ญาณวโร) จะมุ่งกิจกรรมทางศาสนกิจ ศาสนพิธีและการดูแลศาสนสถานเป็นหลัก สำหรับงานมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบทจะคอยติดตามผลการดำเนินของมูลนิธิฯ เมื่อมูลนิธิฯ มีการจัดประชุมท่านก็จะไปเป็นประธานในการประชุม เพื่อรับทราบผลการดำเนินงานและการกำหนดแนวทางในการพัฒนาของมูลนิธิฯ ร่วมกัน รวมทั้งยังมีการร่วมกิจกรรมในโครงการของมูลนิธิฯ เช่น การไปประกอบพิธีไล่ชีวิตควาย-วัว เป็นต้น โดยปัจจุบันมีพื้นที่ดำเนินงานอยู่ 101 หมู่บ้านใน 4 จังหวัด ได้แก่ เชียงใหม่ ลำพูน ลำปางและแม่ฮ่องสอน ดังนี้

1. จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 96 หมู่บ้าน 11 อำเภอ
  - 1.1 อำเภอพร้าว 28 หมู่บ้าน
  - 1.2 อำเภอแมริม 18 หมู่บ้าน
  - 1.3 อำเภอสะเมิง 12 หมู่บ้าน
  - 1.4 อำเภออมก๋อย 12 หมู่บ้าน
  - 1.5 อำเภอสันกำแพง 9 หมู่บ้าน
  - 1.6 อำเภอแม่แตง 8 หมู่บ้าน
  - 1.7 อำเภอดอยสะเก็ด 4 หมู่บ้าน
  - 1.8 อำเภอแม่แจ่ม 2 หมู่บ้าน
  - 1.9 อำเภอเชียงดาว 1 หมู่บ้าน
  - 1.10 อำเภอดอยหล่อ 1 หมู่บ้าน
  - 1.11 อำเภอฝาง 1 หมู่บ้าน
2. จังหวัดลำพูน จำนวน 1 หมู่บ้าน 1 อำเภอ
  - 2.1 อำเภอป่าซาง 1 หมู่บ้าน

3. จังหวัดแม่ฮ่องสอน จำนวน 2 หมู่บ้าน 2 อำเภอ

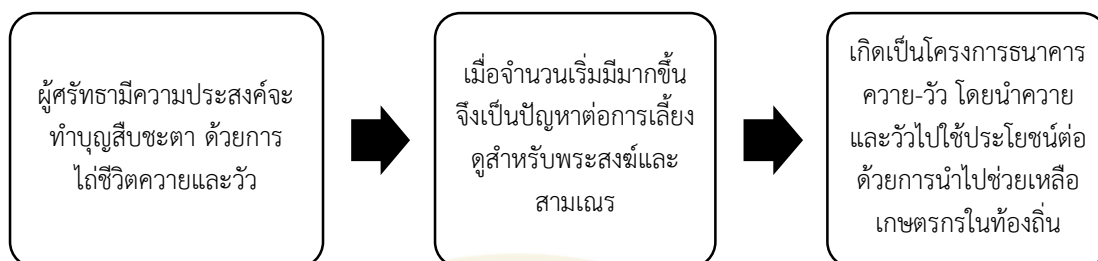
3.1 อำเภอปางมะผ้า	1	หมู่บ้าน
3.2 อำเภอปาย	1	หมู่บ้าน

ปัจจุบันมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบทมีการจัดแบ่งโครงการหลักในการดำเนินการออกเป็น 3 หน่วยงาน ได้แก่ หน่วยเกษตรพัฒนา, หน่วยเมตตานารี และสถาบันพัฒนาเยาวชนสตรี ดังนี้

1. หน่วยเกษตรพัฒนา เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้สมาชิกหรือเกษตรกรในพื้นที่ได้มีองค์ความรู้ ทักษะงานทางด้านเกษตรกรรมเป็นหลัก ผ่านโครงการทั้งหมด 4 โครงการ ได้แก่ โครงการธนาคารควาย-วัว โครงการพัฒนาเครือข่ายวิถีชีวิตเกษตรกรรมยั่งยืน โครงการพัฒนาสหกรณ์การเกษตร จำกัด และโครงการพัฒนาสมุนไพร ซึ่งการทำการส่งเสริมผ่านโครงการดังกล่าวมีเหตุผล ดังนี้

1.1 โครงการธนาคารควาย-วัว เป็นโครงการที่เกิดขึ้นจากความคิดประยุกต์การทำบุญทางพระพุทธศาสนาให้เกิดประโยชน์ในทางเศรษฐกิจของพระพุทธพจนวราภรณ์ (จันทร์ กุสโล) ซึ่งในขณะนั้นดำรงสมณศักดิ์ที่พระราชวินยาภรณ์ เนื่องจากมีผู้ศรัทธาที่ใญ่บุญประสงค์จะทำบุญสืบชะตาต่ออายุให้ญาติและตนเองที่ป่วยด้วยการไปซื้อควายหรือวัวจากโรงฆ่าสัตว์ เรียกว่า การไถ่ชีวิต” ให้ควายหรือวัวตัวนั้นรอดพ้นรอดพ้นจากความตายจากการถูกฆ่า แล้วนำมาถวายพระเดชพระคุณหลวงพ่อบุญสำเร็จกิจ และท่านพิจารณาเห็นว่าการทำบุญแบบนี้มีประโยชน์ กล่าวคือ ผู้ทำบุญก็ได้รับอานิสงส์เพราะได้ช่วยชีวิตสัตว์ ทำให้มีจิตใจเข้มแข็งขึ้น ส่วนควายหรือวัวก็รอดตายจากการถูกฆ่า เนื่องจากคนสมัยก่อนเชื่อว่า ถ้าคนเราดวงตกหรือมีเคราะห์ การทำบุญด้วยการไถ่ชีวิตควายหรือวัวเป็นการทำบุญที่ได้รับอานิสงส์อย่างมาก จึงมีการนำวัวควายมาทำพิธีไถ่ชีวิตที่วัดเป็นจำนวนมาก ซึ่งเป็นปัญหาต่อการเลี้ยงดูสำหรับพระสงฆ์และสามเณรประกอบกับพระเดชพระคุณหลวงพ่อบุญสำเร็จกิจพัฒนาชนบทด้วยการส่งเสริมอาชีพของเกษตรกรอยู่แล้ว ท่านจึงพิจารณาเห็นว่า น่าจะนำควายหรือวัวเหล่านั้นไปใช้ประโยชน์ต่อด้วยการนำไปช่วยเหลือเกษตรกรให้มีทุนประกอบอาชีพอีกต่อหนึ่ง หรือที่เรียกว่า “คนช่วยควาย-วัว ควาย-วัวช่วยคน” ซึ่งเป็นวิธีคิดที่ประยุกต์จากการทำบุญสู่งานพัฒนาเกษตรกรผู้เลี้ยงจะได้รับบุญจากการเสียสละปัจจัย เกิดความอึดใจ ส่วนมูลนิธิฯ เป็นคนกลางส่งบุญต่อไปให้เกษตรกรผู้ยากไร้ ควายและวัวก็ได้มีชีวิตมีสุข รอดชีวิต และทั้งควายและวัวก็ได้ตอบแทนเกษตรกรผู้เลี้ยงดูที่ให้น้ำให้อาหาร และที่อยู่อาศัย ลูกที่เกิดมา 1 ตัวก็จะถูกส่งต่อไปให้เกษตรกรผู้ยากไร้รายต่อไปอย่างไม่สิ้นสุด จึงเกิดเป็นโครงการธนาคารควาย-วัวขึ้น เพื่อเป็นการทำบุญสืบชะตาต่ออายุหรือที่เรียกว่าการทำบุญไถ่ชีวิตสัตว์ในโอกาสต่างๆ ให้เกิดอานิสงส์แก่ผู้ทำบุญ ส่งเสริมเกษตรกรที่เป็นสมาชิกกลุ่มมีอาชีพหรืออาชีพทดแทน ถือเป็น การสนับสนุนการลดต้นทุนในการทำการเกษตรของเกษตรกรที่เป็นสมาชิกและเป็นการอนุรักษ์พันธุ์ควายและวัวต่อไป เมื่อเกษตรกรแต่ละคนได้รับ

ประโยชน์จากการเลี้ยงควายและวัว จึงเกิดการเล่าปากต่อปากหรือการบอกต่อ ทำให้มีเกษตรกรให้ความสนใจและเข้าร่วมโครงการฯ เป็นจำนวนมาก



ภาพที่ 14 ความเป็นมาของโครงการธนาคารควาย-วัว

1.2 โครงการพัฒนาเครือข่ายวิถีชีวิตเกษตรกรรมยั่งยืน เกิดจากผลกระทบของการพัฒนาเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมไทยโดยเฉพาะในสังคมชนบทหลังการประกาศใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 1 เมื่อปีพุทธศักราช 2504 ได้ก่อให้เกิดปัญหาความยากจนขึ้น เนื่องจากการมุ่งเน้นพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจ โดยการลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศเป็นหลัก ผลจากการพัฒนาต่อกับผู้มีโอกาสทางเศรษฐกิจ มีการปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตการผลิตแบบครัวเรือนเป็นการผลิตแบบอุตสาหกรรมมากขึ้น ส่งผลให้มีการบุกรุกพื้นที่และการล้มป่าเพื่อการปลูกพืชเชิงเดี่ยวเพื่อจำหน่ายเป็นจำนวนมาก อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับเงินตราและนำมาใช้สนองความต้องการตามกระแสค่านิยมสังคมบริโภคสมัยใหม่ เกิดความสูญเสียและความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติ ดิน น้ำ ป่า รวมถึงการสูญหายของเมล็ดพันธุ์ท้องถิ่น องค์ความรู้ วัฒนธรรม ประเพณีของชุมชนท้องถิ่น และที่สำคัญคือ ความเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตที่เรียบง่าย สามารถพึ่งพาตนเองได้ ต้องถูกปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตให้มีความยุ่งยากมากขึ้น ต้องพึ่งพาปัจจัยภายนอกมากขึ้น จากปัญหาดังกล่าวทำให้มูลนิธิฯ จึงได้นำมากำหนดเป็นแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกรในพื้นที่เป้าหมาย ให้หันมาร่วมกลุ่มเพื่อทำการเกษตรที่จะช่วยให้เกิดความยั่งยืนต่อไปได้ ภายใต้ชื่อ “กลุ่มเกษตรกรรมยั่งยืน” ตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2529 ในเขตพื้นที่อำเภอแม่ริมและอำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ ต่อมาในปีพุทธศักราช 2550 มูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบทได้ร่วมมือกับมูลนิธิสายใยแผ่นดิน (Earth Net Foundation) กำหนดแนวทางการพัฒนางานเกษตรกรรมขึ้น โดยเน้นให้ความสำคัญกับวิถีชีวิต ภูมิปัญญาดั้งเดิมของท้องถิ่นควบคู่ไปกับองค์ความรู้วิชาการสมัยใหม่ที่เหมาะสม (ไม่หลงของเก่า ไม่เมาของใหม่) สอดคล้องผสมผสานเพื่อความยั่งยืนและให้ความสำคัญกับการทำงานแบบมีส่วนร่วม สร้างกลุ่มและเครือข่าย ด้วยกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาความคิดเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตามแนวทางปรัชญา “เศรษฐกิจจิตใจ ต้องแก้ไขพร้อมกัน” ควบคู่ไปกับ “หลักปรัชญาเศรษฐกิจ

พอเพียง” ของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช โดยมีเขตพื้นที่ดำเนินงานรวม 10 อำเภอ ใน 3 จังหวัด ได้แก่ อำเภอแม่ริม อำเภอแม่แตง อำเภอพร้าว อำเภอฝาง อำเภอสะเมิง อำเภอสันกำแพง อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่, อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง และอำเภอปาย จังหวัดแม่ฮ่องสอน จนกระทั่งในปีพุทธศักราช 2551 ได้รับการคัดเลือกให้เป็นเครือข่ายศูนย์ปราชญ์ชาวบ้าน ในนาม “เครือข่ายวิถีชีวิตเกษตรกรรมยั่งยืน มุลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท” จากกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดเชียงใหม่ เป็นหน่วยงานรับผิดชอบ เพื่อจัดฝึกอบรมความรู้ด้านการเกษตรกรรมยั่งยืนในระบบเกษตรอินทรีย์ โดยใช้ปรัชญา “เศรษฐกิจจิตใจ ต้องแก้ไขพร้อมกัน” ควบคู่ไปกับ “หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” ของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช โดยมีแนวคิดในการส่งเสริมและถ่ายทอดแนวคิดและวิธีการผลิตในระบบเกษตรกรรมยั่งยืน เพื่อสร้างความมั่นคงทางด้านอาหารของชุมชนท้องถิ่นและการตลาดที่เป็นธรรมในระบบเกษตรอินทรีย์ นำไปสู่การพึ่งพาตนเองได้ของชุมชนจนเกิดความยั่งยืน



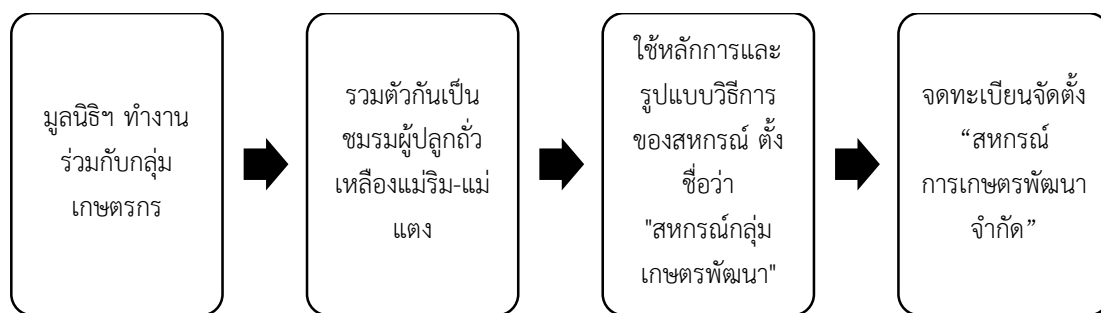
ภาพที่ 15 ความเป็นมาของโครงการพัฒนาเครือข่ายวิถีชีวิตเกษตรกรรมยั่งยืน

1.3 โครงการพัฒนาสหกรณ์การเกษตร จำกัด มีจุดเริ่มต้นมาจากมูลนิธิ ได้ร่วมทำงานกับกลุ่มเกษตรกร ชาวบ้านในพื้นที่ตำบลสะลวง อำเภอแม่ริม และตำบลสันป่ายาง อำเภอแม่แตง โดยเกษตรกรส่วนใหญ่จะทำการปลูกถั่วเหลืองหลังจากการทำนาเสร็จสิ้น ในอดีตชาวบ้านจะทำการผลิตแบบพอมือพอกิน ระบบการผลิตยังเป็นแบบธรรมชาติ ในช่วงหลังที่ประเทศไทยได้เริ่มใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งมีนโยบายทางการเกษตรที่มุ่งเปลี่ยนให้ทำการผลิตเพื่อการส่งออก โดยหวังให้เกษตรกรหรือชาวบ้านมีรายได้เพิ่มมากขึ้น จึงทำให้เกษตรกรได้เปลี่ยนวิธีการผลิต

จากระบบการผลิตแบบดั้งเดิมมาเป็นระบบผลิตเพื่อการจำหน่ายและการส่งออกเป็นหลัก แต่อย่างไรก็ตามการที่จะทำได้ผลผลิตในปริมาณที่มากนั้น จำเป็นต้องเพิ่มปัจจัยการผลิตมากขึ้นตามไปด้วย สารเคมี เมล็ดพันธุ์ใหม่ เป็นปัจจัยภายนอกที่ต้องใช้และเพิ่มปริมาณขึ้นเรื่อยๆ เครื่องนุ่งต่าง ๆ ก็ได้นำเข้ามาใช้แทนแรงงานคน ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ส่งผลให้ต้นทุนการผลิตหรือการทำการเกษตรเพิ่มขึ้นสูงชัน แม้ว่าภาพรวมวิถีการผลิตแบบมุ่งเพื่อจำหน่ายและการส่งออกจะสามารถทำรายได้เพิ่มมากขึ้น แต่จากการพูดคุยกับเกษตรกรจนได้สรุปผลการวิเคราะห์การดำเนินงาน เห็นว่าปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น เช่น ปัญหาหนี้สิน ปัญหาทรัพยากรธรรมชาติถูกทำลาย ปัญหาสารเคมีตกค้างในผลผลิต ปัญหาด้านวัฒนธรรมของวิถีทางการผลิตที่เปลี่ยนไป เป็นต้น เป็นผลมาจากความล้มเหลวของระบบการผลิตที่มุ่งเพื่อจำหน่ายและการส่งออก ซึ่งมีต้นทุนการผลิตที่สูงและราคาผลผลิตตกต่ำ ดังนั้นเกษตรกรในพื้นที่การทำงานของมูลนิธิฯ จึงได้รวมตัวกันในรูปแบบของ “ชมรมผู้ปลูกข้าวเหลืองแม่ริม-แม่แตง” ในปีพุทธศักราช 2530 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรวมตัวกันแก้ปัญหาต้นทุนการผลิตที่สูงและราคาผลผลิตตกต่ำ จากสถานการณ์ที่ชมรมฯ ประสบปัญหาอยู่นั้น มูลนิธิฯ จึงได้ใช้โอกาสดังกล่าวให้เกษตรกรได้เกิดกระบวนการเรียนรู้ถึงผลกระทบจากการมุ่งทำการเกษตรเพื่อจำหน่ายและการส่งออก ซึ่งในชมรมจะดำเนินการโดยเจ้าหน้าที่ของมูลนิธิฯ เป็นหลัก มีการจัดตั้งคณะกรรมการจากตัวแทนหมู่บ้านละ 2 คน แต่ยังไม่มีการจัดสรรตำแหน่ง บทบาทและหน้าที่ที่ชัดเจน มีการจัดการประชุมปีละ 2 ครั้ง มีกิจกรรมที่ดำเนินการในช่วงนั้น ได้แก่ การรวมกันซื้อปัจจัยการผลิต คือ เมล็ดพันธุ์, ปุ๋ยและยา เจ้าหน้าที่ทำการศึกษารวบรวมข้อมูลต้นทุนการผลิต ปริมาณการใช้ปัจจัยการผลิตและติดตามระบบตลาด สถานการณ์และนโยบายข้าวเหลืองของภาครัฐ, การจัดอบรมการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวเหลืองและการทำแปลงสาธิตการปลูกข้าวเหลืองในฤดูฝนเพื่อการผลิตเมล็ดพันธุ์, การอบรมคณะกรรมการชมรมรวมทั้งการไปศึกษาดูงานแหล่งขยายพันธุ์ข้าวเหลืองที่สันป่าตอง และการอบรมการทดลองปลูกข้าวเหลืองพันธุ์หลักในฤดูแล้ง โดยคัดเลือกสมาชิกเข้าร่วมโครงการประมาณ 6 คน ต่อมาในปีพุทธศักราช 2532 ชมรมผู้ปลูกข้าวเหลืองแม่ริม-แม่แตง สามารถรวบรวมผลผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวเหลืองจากสมาชิกได้จำนวนมากเกินเป้าหมายที่ตั้งไว้ นำออกไปจำหน่ายและถือว่าเป็นปีแรกที่ชมรมผู้ปลูกข้าวเหลืองแม่ริม-แม่แตง ไม่ได้มีการซื้อเมล็ดพันธุ์จากภายนอก นอกจากนี้ยังได้มีการพัฒนาตัวเกษตรกร โดยที่เจ้าหน้าที่มูลนิธิฯ ร่วมกับคณะกรรมการชมรมผู้ปลูกข้าวเหลืองแม่ริม-แม่แตง ร่วมกันศึกษาข้อมูลรายละเอียดการผลิตของสมาชิกในแต่ละหมู่บ้าน รวมทั้งมีการการอบรมการลดต้นทุนการผลิตเพิ่มเติมให้กับเกษตรกร โดยเพิ่มเนื้อหาเกี่ยวกับการทำปุ๋ยหมักและการใช้สมุนไพรทดแทนการใช้สารเคมี การไปศึกษาดูงานเกี่ยวกับการจัดการตลาดข้าวเหลืองที่สหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง และการจัดสัมมนาของหน่วยงานภาครัฐต่อเกษตรกรผู้ปลูกข้าวเหลือง เช่น สำนักงานเกษตรอำเภอ ศูนย์วิจัยพืชไร่ กระทรวงพาณิชย์ เป็นต้น

ปีพุทธศักราช 2533-2534 ได้เกิดปัญหาราคากุ้งแห้งตกต่ำ ชมรมผู้ปลูกกุ้งแห้งแมริม-แม่แตงจึงได้ร่วมกันเรียกร้องให้รัฐบาลช่วยเหลือเกษตรกรผู้ปลูกกุ้งแห้ง อีกทั้งมีการพัฒนาบุคลากรและเกษตรกรสมาชิกให้ดีขึ้น ได้แก่ การจัดอบรมและศึกษาดูงานการตลาดกุ้งแห้ง ตลอดจนการติดต่อผู้ซื้อรายใหญ่ในเขตจังหวัดเชียงใหม่, การอบรมการใช้ปุ๋ยและยาที่เหมาะสมสำหรับการปลูกกุ้งแห้ง, การจัดประชุมสรุปบทเรียนการทำงานเสริมสร้างองค์กรชาวบ้าน, การอบรมการใช้ปุ๋ยและยาที่เหมาะสมสำหรับการเพาะปลูกกุ้งแห้ง, การรวบรวมผลผลิตกุ้งแห้งฤดูฝนเพื่อจำหน่ายให้กับบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) และร้านศิริชัยการเกษตร และการจัดทอดผ้าป่าชมรมผู้ปลูกกุ้งแห้งแมริม-แม่แตง

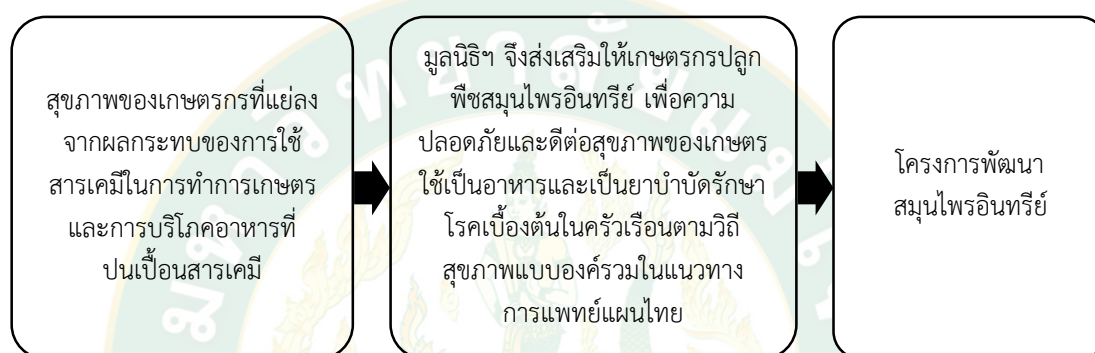
ปีพุทธศักราช 2535-2537 มีการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานจากชมรมผู้ปลูกกุ้งแห้งแมริม-แม่แตง มาเป็นระบบการทำงานที่ใช้หลักการและรูปแบบวิธีการของ “สหกรณ์” โดยใช้ชื่อว่า “สหกรณ์กลุ่มเกษตรกรพัฒนา” โดยได้ตั้งเป็นคณะกรรมการบริหารงาน หมู่บ้านละ 2 คน เข้ามาบริหารในส่วนกลาง มีการระดมทุนโดยให้สมาชิกถือหุ้นๆ ละ 10 บาท อย่างน้อยคนละ 1 หุ้น ทำหน้าที่ในการซื้อปัจจัยการผลิตเพื่อบริการให้สมาชิกแต่ละกลุ่มและรวบรวมผลผลิตในช่วงฤดูฝนและฤดูแล้ง จนได้มีการยื่นเรื่องขอจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติเป็นนิติบุคคล ซึ่งได้รับการอนุมัติเมื่อวันที่ 18 สิงหาคม พุทธศักราช 2538 ใช้ชื่อว่า “สหกรณ์การเกษตรพัฒนา จำกัด” ซึ่งในขณะนั้นมีสมาชิกผู้เริ่มก่อตั้งทั้งสิ้น 100 คน จากสมาชิกเกษตรกรหมู่ 2, 3 และ 4 ในตำบลสะลวง อำเภอแมริมและหมู่ 3 ในตำบลสันป่ายาง อำเภอแม่แตง และในปีเดียวกันสหกรณ์การเกษตรพัฒนา จำกัด ได้เสนอเรื่องขอยืมอาคารพื้นที่ในส่วนงานด้านดอกไม้ประดิษฐ์ของมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบทจัดตั้งธุรกิจสหกรณ์ทำเป็นร้านค้าชั่วคราว เริ่มเปิดร้านเมื่อวันที่ 23 กรกฎาคม พุทธศักราช 2541 โดยได้จัดจำหน่ายสินค้าต่างๆ เช่น ข้าวแปรรูป ยา สมุนไพร เครื่องดื่ม อาหารเพื่อสุขภาพ เป็นต้น จนกระทั่งในปีพุทธศักราช 2544 จึงได้มีการเสนอขอใช้พื้นที่ด้านล่างศาลาพัฒนาอาชีพ ซึ่งเคยเป็นสถานที่เรียนตัดเย็บเสื้อผ้าของมูลนิธิฯ ที่วัดป่าดาราภิรมย์ ซึ่งได้มีการปรับปรุงพื้นที่ใช้เป็นสำนักงานสหกรณ์การเกษตรพัฒนา จำกัดขึ้น จนถึงปีพุทธศักราช 2547 จึงได้ย้ายสำนักงานมาอยู่ที่ตลาดกลางสหกรณ์การเกษตรพัฒนา จำกัด บ้านสันป่ายาง ตำบลสันป่ายาง อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ เพื่อให้การบริการแก่สมาชิกอย่างใกล้ชิดจนถึงปัจจุบัน โดยโครงการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรพัฒนา จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือในการดำเนินกิจกรรมร่วมกันของสมาชิกสหกรณ์ให้เกิดพลังในการต่อรอง การซื้อขายผลิตภัณฑ์และผลผลิตของสหกรณ์ เพื่อให้เกิดประโยชน์ทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งจะทำให้สมาชิกมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นอย่างยั่งยืน



ภาพที่ 16 ความเป็นมาของสหกรณ์การเกษตรพัฒนา จำกัด

1.4 โครงการพัฒนาสมุนไพร การพัฒนาด้านพืชสมุนไพรอินทรีย์เริ่มดำเนินงานเมื่อพุทธศักราช 2553 โดยมีแนวคิดจากการที่มูลนิธิฯ ได้มีการส่งเสริมงานด้านเกษตรกรรมเพื่อสร้างความมั่นคงทางด้านอาหาร ที่มุ่งเน้นการผลิตพืชอาหารเพื่อการดำรงชีวิตและสร้างเศรษฐกิจครัวเรือน แต่สำหรับด้านสุขภาพของเกษตรกรกลับต้องเผชิญกับโรคภัยไข้เจ็บ โดยเฉพาะการเจ็บป่วยจากการได้รับสารปนเปื้อนจากสารเคมีทั้งจากการใช้สารเคมีในการทำเกษตรและจากการรับประทานอาหารที่มีการปนเปื้อนจากสารเคมี ซึ่งมีอัตราสูงขึ้นเรื่อยๆ ปัจจุบันค่าใช้จ่ายในการดูแลรักษาสุขภาพมีปริมาณสูงมาก จึงมีแนวคิดส่งเสริมให้เกษตรกรปลูกพืชสมุนไพร มุ่งเน้นการปลูกพืชสมุนไพรในระบบเกษตรอินทรีย์เพื่อให้มีสรรพคุณที่ดี มีความปลอดภัยและดีต่อสุขภาพของเกษตรกรหรือผู้บริโภค โดยส่งเสริมให้ปลูกเสริมลงในแปลงของเกษตรกร เพื่อใช้เป็นอาหารและเป็นยาบำบัดรักษาโรคเบื้องต้นในครัวเรือนตามวิถีสุขภาพแบบองค์รวมในแนวทางการแพทย์แผนไทย ซึ่งเป็นมรดกภูมิปัญญาของบรรพชนชาวไทย อีกทั้งยังนำมาแปรรูปและจำหน่ายในรูปแบบวัตถุดิบสดและแห้ง ทั้งแบบสมุนไพรเดี่ยวและตำหรับยาเพื่อดูแลสุขภาพ รวมทั้งมีการบริการด้านสุขภาพอื่นๆ เช่น การอบไอน้ำสมุนไพรเพื่อสุขภาพ เป็นต้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้มีการปลูกพืชสมุนไพรให้หลากหลายชนิดในระบบเกษตรอินทรีย์เป็นการสร้างงานและอาชีพให้กับสมาชิก เพื่อเป็นสถานที่ให้บริการด้านสุขภาพและแปรรูปจัดทำผลิตภัณฑ์สมุนไพรสำหรับป้องกันบรรเทาโรคภัยไข้เจ็บต่างๆ บริการแก่สมาชิกและผู้สนใจทั่วไป และเพื่อสร้างจุดเรียนรู้และรวบรวมองค์ความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านสมุนไพรเพื่อดูแลสุขภาพ โดยมีเป้าหมายที่จะเพิ่มศักยภาพการปลูกและขยายพันธุ์พืชสมุนไพรในแปลงเกษตรอินทรีย์ของสมาชิกให้มีความหลากหลายและให้ได้ตามมาตรฐานเกษตรอินทรีย์สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้จริง เป็นสถานที่ผลิตและแปรรูปผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพให้มีคุณภาพ สะอาด ปลอดภัย เพื่อให้ได้ตามมาตรฐาน พรบ. สาธารณสุข รวมถึงเป็นสถานที่ประสานงานและเชื่อมต่อกับภาครัฐและเอกชนในด้านการส่งเสริมตลาดเพื่อจำหน่ายวัตถุดิบของสมาชิก โดยโครงการพัฒนาสมุนไพรอินทรีย์จะมีการส่งเสริมให้สมาชิกทำการปลูกพืชสมุนไพรอินทรีย์ให้ได้มาตรฐานของเกษตรอินทรีย์ และจะรับซื้อผลผลิตพืชสมุนไพร

ตามฤดูกาลจากสมาชิก ซึ่งปัจจุบันใช้มาตรฐานของสำนักงานมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ภาคเหนือ (มอน.) สำหรับประเภทพืชสมุนไพรที่ส่งเสริมให้สมาชิกปลูก คือ ไพล, ขมิ้น, กระชายดำ, ฟ้าทะลาย, โจร, คาวตอง, ตะไคร้หอม, มะรุม, ขมิ้น, ผักเชียงดาและใบก้อยแถบ ส่วนการแปรรูปผลิตภัณฑ์ของกลุ่มนั้นจะเป็นพวกสเปรย์ตะไคร้หอม, น้ำมันเหลือง, ชาชงและผลิตภัณฑ์บรรจุแคปซูล เช่น ฟ้าทะลายโจร, มะรุม, ขมิ้น เป็นต้น โดยผลิตภัณฑ์ที่นำไปขึ้นทะเบียนขอคัดสรรเป็นผลิตภัณฑ์โอท็อป (OTOP Product) คือ น้ำมันเหลืองสมุนไพร ซึ่งจะนำไปจำหน่ายที่ร้านค้าสหกรณ์ภายในวัดป่าดาราภิรมย์



ภาพที่ 17 ความเป็นมาของโครงการพัฒนาสมุนไพรอินทรีย์

2. หน่วยเมตตานารี เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้สมาชิกกลุ่มเป้าหมาย โดยเฉพาะกลุ่มแม่บ้านหรือเยาวชนสตรี ให้มีบทบาทในการพัฒนาชุมชนร่วมกับงานในหน่วยเกษตรพัฒนาที่ได้ทำการส่งเสริมงานทางด้านการเกษตรไปแล้ว โดยจะเน้นการรวมกลุ่มสตรี ด้วยการส่งเสริมและสนับสนุนองค์ความรู้ ทักษะงานทางด้านหัตถกรรมเป็นหลัก เช่น การเย็บ ปัก ถัก ร้อย เป็นต้น รวมทั้งส่งเสริมให้สมาชิกของมูลนิธิฯ รู้จักการประหยัด อดออม ตามคุณธรรมที่พุทธพจนวราภรณ์ (จันทร์ กุสโล) ได้เน้นย้ำให้กำหนดเป็นคุณสมบัติของสมาชิกคือ ขยัน ประหยัด เสียสละและสามัคคี เพื่อทำเป็นอาชีพเสริมและช่วยเพิ่มรายได้ให้กับครอบครัว ผ่านกิจกรรมหลักในศูนย์หัตถกรรมเมตตานารีและกลุ่มเครดิตยูเนียนดาราภิรมย์ ดังนี้

2.1 ศูนย์หัตถกรรมเมตตานารี มีความเป็นมาจากการที่มูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท ได้เข้าไปทำการพัฒนากลุ่มสตรีแม่บ้าน ตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2519 ตามหมู่บ้านต่างๆ ในอำเภอดอยสะเก็ด อำเภอแม่ริม อำเภอแม่แตงและอำเภอสะเมิง โดยการนำวิชาเกี่ยวกับการเย็บ ปัก ถัก ร้อย เข้าไปทำการอบรมให้กลุ่มสตรี หลังจากที่เว้นว่างจากการทำไร่ ทำนา ต่อมาประมาณปีพุทธศักราช 2523 ได้มีการประชุมชาวบ้านหรือกลุ่มสตรีแม่บ้านที่ได้รับการส่งเสริมมาพูดคุยและปรึกษาหารือถึงผลการ

ดำเนินงานส่งเสริมของมูลนิธิฯ เป็นอย่างไรบ้าง ทางชาวบ้านหรือกลุ่มสตรีแม่บ้านได้นำองค์ความรู้ที่ได้ไปใช้ในครอบครัวอย่างไร ซึ่งชาวบ้านส่วนใหญ่ต่างก็มีความคิดเห็นว่าการดำเนินงานส่งเสริมของมูลนิธิฯ เป็นสิ่งที่ดี แต่ควรมีการวางแผนในการพัฒนาให้เป็นอาชีพหนึ่งของชาวบ้านในพื้นที่ มูลนิธิฯ จึงได้เริ่มทำการฝึกอบรมงานหัตถกรรมอย่างจริงจัง เมื่อกลุ่มสตรีฝึกจนมีความชำนาญ ก็เริ่มมีการผลิตสินค้าออกมาจำหน่ายโดยมีการนำไปฝากตามร้านค้าต่างๆ ในตัวเมืองเชียงใหม่ ซึ่งปรากฏว่าสินค้าที่นำไปฝากขายมีรายได้ดีในระดับหนึ่ง มูลนิธิฯ จึงคิดว่าน่าจะมีส่วนร่วมกลุ่มกันทำการผลิตและขายกันเอง โดยใช้พื้นที่บริเวณวัดป่าตาราภิรมย์เป็นศูนย์ในการจำหน่ายสินค้า กลุ่มผู้ผลิตงานที่เป็นสตรีจึงเกิดการรวมกลุ่มกันหลายหมู่บ้าน จึงได้จัดตั้งเป็น ศูนย์หัตถกรรมเมตตานารี เมื่อปีพุทธศักราช 2534 โดยเริ่มมีการระดมทุนกัน ในการระดมทุนครั้งแรกชาวบ้านลงหุ้นอยู่ประมาณหนึ่งร้อยกว่าคน เป็นจำนวนเงินประมาณ 30,000 บาท ประกอบกับมูลนิธิฯ ให้เงินสมทบอีก 300,000 บาท เป็นเงินจำนวน 330,000 บาท เพื่อให้มาใช้ในการบริหารจัดการกลุ่ม โดยได้ทดลองงานอยู่ 6 เดือน ได้กำไรประมาณ 1 แสนกว่าบาท เมื่อชาวบ้านต่างรู้ว่าการมาลงทุนที่นี่มีกำไร ก็เกิดการเล่าปากต่อปากและเริ่มมีชาวบ้านคนอื่นๆ สนใจเข้ามาร่วมเป็นสมาชิกกับหน่วยเมตตานารีมากขึ้น โดยกลุ่มผู้ผลิตงานในแต่ละหมู่บ้านก็จะผลิตงานมาส่งให้กับศูนย์หัตถกรรมเมตตานารี ซึ่งมีลักษณะการรวมตัวแบบเดียวกับสหกรณ์ แต่ไม่ได้จดทะเบียนกับกรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยศูนย์หัตถกรรมเมตตานารีมีหน้าที่ในการส่งเสริมความรู้ทักษะในงานหัตถกรรมต่างๆ ให้กับกลุ่มสมาชิกและบุคคลทั่วไปที่สนใจ รวมทั้งทำหน้าที่ในการจำหน่ายสินค้าของกลุ่ม คอยรับออเดอร์หรือคำสั่งซื้อจากลูกค้าและส่งไปตามกลุ่มผู้ผลิตงาน ควบคุมคุณภาพและปริมาณสินค้าให้ได้ในเวลาที่ตั้งกับลูกค้า และเมื่อวันที่ 7 เมษายน พุทธศักราช 2549 ได้จดทะเบียนวิสาหกิจชุมชน โดยใช้ชื่อว่า “วิสาหกิจชุมชนศูนย์หัตถกรรมเมตตานารี” และได้รับคัดเลือกให้รับรางวัลรองชนะเลิศอันดับที่ 2 การประกวดวิสาหกิจชุมชนดีเด่นระดับเขต ประจำปี พุทธศักราช 2557 และรางวัลชนะเลิศการประกวดวิสาหกิจชุมชนดีเด่นระดับจังหวัดของจังหวัดเชียงใหม่ ประจำปีพุทธศักราช 2557

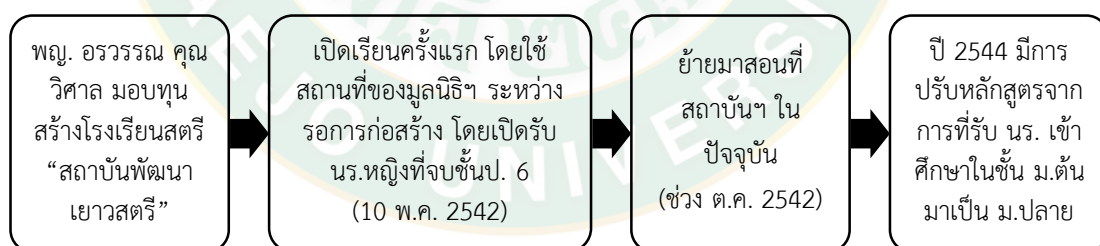


ภาพที่ 18 ความเป็นมาของศูนย์หัตถกรรมเมตตานารี

2.2 กลุ่มเครดิตยูเนียนดาราริรมย์ เป็นผลต่อเนื่องมาจากการที่มูลนิธิต่างๆ ได้เข้าไปส่งเสริมอาชีพและงานหัตถกรรมในชุมชน จนเกิดการรวมกลุ่มขึ้น และเนื่องด้วยพระพุทธรพจนวราภรณ์ ท่านมีแนวคิดว่าจะทำสิ่งหนึ่งที่จะทำให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน ก็คือ การที่ชาวบ้านรู้จักการออมเงินและการประหยัด จึงได้มีการส่งเสริมให้ชาวบ้านรวมกลุ่มกันออมเงินขึ้น (กลุ่มออมทรัพย์) หรือกลุ่มที่มีการรวมกลุ่มกันอยู่แล้วก็ให้มีการทำกิจกรรมออมเงินขึ้น โดยกลุ่มไหนที่สามารถรวมกลุ่มกันได้สำเร็จพระพุทธรพจนวราภรณ์ก็จะมอบเงินสนับสนุนสมทบเงินออมเพิ่มอีก 1,000 บาท อยากให้ชาวบ้านมีการออมเงิน เพื่อให้มีเงินเก็บไว้ใช้ในอนาคต ไว้ใช้ในยามจำเป็นหรือเก็บไว้ให้ลูกหลาน เจ้าหน้าที่มูลนิธิจึงได้นำแนวคิดนี้มาวางแผนส่งเสริมภายในมูลนิธิ โดยในระยะเริ่มแรกก็ไม่ได้รับเสียงตอบรับที่ดีเท่าที่ควร เนื่องจากเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่คิดว่าเป็นงานที่ซ้ำซ้อน มีกลุ่มออมทรัพย์อยู่แล้ว เช่น กลุ่มออมทรัพย์แม่บ้าน เป็นต้น ถ้าเพิ่มกลุ่มออมทรัพย์ของวัดป่าดาราริรมย์ขึ้นมาชาวบ้านหรือสมาชิกที่มีรายได้น้อยจะสามารถนำเงินมาออมได้หรือไม่ มูลนิธิ จึงมีการทบทวนบทบาทหน้าที่ของมูลนิธิ ที่ได้เข้าไปส่งเสริมทั้งหน่วยเกษตรพัฒนาและหน่วยเมตตานารี โดยเฉพาะหน่วยเมตตานารีที่ทำหน้าที่ในการส่งเสริมงานหัตถกรรม งานฝีมือ ฝึกให้สมาชิกมีฝีมือและรับงานไปทำจนก่อให้เกิดรายได้ เมื่อสมาชิกมีรายได้เกิดขึ้น ส่วนหนึ่งของรายได้นั้นก็น่าจะสามารถนำมาออมทรัพย์ได้ มูลนิธิ จึงได้มีการชักชวนสมาชิกและชาวบ้านที่สนใจมาตั้งกลุ่มกันทำกิจกรรมออมทรัพย์ขึ้น ในนาม “ชุมชนออมทรัพย์ดาราริรมย์” ตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2544 ต่อมาเจ้าหน้าที่มีการไปศึกษาดูงานกลุ่มออมทรัพย์ต่างๆ เช่น กลุ่มออมทรัพย์ที่อำเภอฝาง กลุ่มเครดิตยูเนียนวัดยางเขาย้อย กลุ่มเครดิตยูเนียนชมภูสามัคคี เป็นต้น ทำให้มูลนิธิ จึงได้ดำเนินงานในรูปแบบของเครดิตยูเนียน แต่ยังไม่ได้จดทะเบียนเป็นสหกรณ์ ก็ได้ดำเนินการเรื่อยมาจนกระทั่งได้รับความอนุเคราะห์จากชุมชนเครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย (ช.ส.ค.) สาขาภาคเหนือ เข้ามาแนะนำการทำงานในรูปแบบสหกรณ์ และได้รับการรับรองเป็นสมาชิกสมทบของชุมชนสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด (ช.ส.ค.) เมื่อวันที่ 1 เมษายน พุทธศักราช 2550 ภายใต้ชื่อ “กลุ่มเครดิตยูเนียนดาราริรมย์” ซึ่งได้รับความสนใจจากสมาชิกในกลุ่มและชาวบ้านที่ไม่ได้เป็นสมาชิกอย่างมาก โดยเฉพาะเรื่องของการเป็นสมาชิกเพื่อรับผลประโยชน์จากการสมัครเข้าร่วมกิจกรรมสวัสดิการกองทุนสมทบ (สก.5) กับทางชุมชนสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด (ช.ส.ค.)



2542 โดยใช้สถานที่ของมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท วัดป่าดาราภิรมย์ เป็นสถานที่เรียนก่อน เนื่องจากอาคารเรียนกำลังอยู่ระหว่างการก่อสร้าง เมื่ออาคารเสร็จจึงได้ย้ายการเรียนการสอนจากมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท มาเรียนที่สถาบันพัฒนาเยาวชนสตรีแห่งนี้ (ช่วงเดือนตุลาคม พุทธศักราช 2542) ซึ่งมีที่ตั้งอยู่เลขที่ 83/1 หมู่ 5 ตำบลแม่สา อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ สำหรับค่าใช้จ่ายหลักประจำปี แพทย์หญิงอรรวรรณ คุณวิศาล เป็นผู้ออกให้ทั้งหมด สำหรับหลักสูตรที่ใช้สำหรับนักเรียนกลุ่มนี้เน้นทางสายวิชาชีพ คือ งานตัดเย็บ ปักผ้า ถักผ้า การทำอาหาร ขนม งานการเกษตร งานศิลปะ งานสหกรณ์ ภาวะความเป็นผู้นำ ธรรมศึกษาและจริยธรรมเพื่อเตรียมตัวกลับไปเป็นผู้นำในหมู่บ้านของตนเองหรือนำไปพัฒนาชุมชนของตนเอง รวมทั้งมีองค์ความรู้ที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการประกอบอาชีพได้ทันที ขณะเดียวกันก็ได้เรียนวิชาสายสามัญ โดยทางศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนหรือสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (กศน.) ได้รับนักเรียนของสถาบันพัฒนาเยาวชนสตรีทั้งหมดเป็นนักเรียนของศูนย์ศึกษาออกโรงเรียน และได้ส่งครูมาสอนทุกสัปดาห์ เมื่อสถาบันพัฒนาเยาวชนสตรีดำเนินงานครบ 2 ปี (พุทธศักราช 2544) ตามโครงการที่วางไว้ครั้งแรก คณะครูได้ทำการประเมินว่า เป็นการยากที่จะให้เด็กนักเรียนที่มีอายุไม่เกิน 15 ปี (ได้รับวุฒิการศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น) กลับไปเป็นผู้นำในหมู่บ้าน จึงได้ให้นักเรียนที่อยู่ครบ 2 ปีแล้ว สมัครเรียนต่ออีก 2 ปี ก็จะสำเร็จการศึกษาสายสามัญชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย (ได้รับวุฒิการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย) ทางสถาบันพัฒนาเยาวชนสตรี จึงได้ปรับหลักสูตรจากการที่รับนักเรียนเข้าศึกษาในมัธยมศึกษาตอนต้นมาเป็นมัธยมศึกษาตอนปลาย



ภาพที่ 20 ความเป็นมาของสถาบันพัฒนาเยาวชนสตรี

## ส่วนที่ 2 ผลการศึกษากระบวนการจัดการกลุ่มของมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท

มูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ หรือ (ศพช.) (The Foundation for Education and Development of Rural Areas: FEDRA) มีการดำเนินงานในลักษณะของการส่งเสริมให้เกิดความเข้มแข็งของกลุ่มบุคคลในเขตพื้นที่ชนบทที่ห่างไกล โดยกลุ่มบุคคลที่ทำการ

ส่งเสริมนั้นจะต้องมีการรวมกลุ่มกัน ทางหน่วยงานภายใต้มูลนิธิฯ ในแต่ละภาคส่วนก็จะลงสำรวจพื้นที่และทำการส่งเสริมกลุ่มบุคคลย่อยๆ ในแต่ละท้องถิ่นให้เกิดความเข้มแข็งตามสภาพปัญหาและความต้องการที่คนในท้องถิ่นกำลังเผชิญอยู่ ซึ่งสามารถแบ่งออกตามลักษณะงานที่ทำการส่งเสริมได้ 3 ภาคส่วนใหญ่ๆ ดังนี้

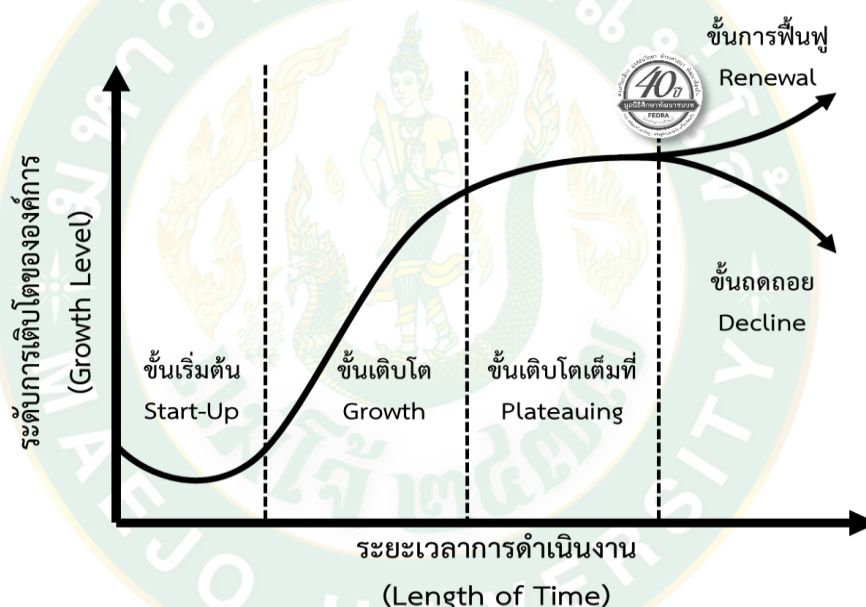
1. หน่วยเกษตรพัฒนา
2. หน่วยเมตตานารี
3. สถาบันพัฒนาเยาวชนสตรี



ภาพที่ 21 แผนผังองค์การจำแนกตามลักษณะงานของมูลนิธิฯ

สภาพการบริหารจัดการมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ ในอดีตกับปัจจุบันมีความคล้ายคลึงกัน ไม่ได้มีความแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง ในอดีตสภาพการบริหารจัดการอยู่ในรูปแบบของการวางแผนที่เกิดจากการกำหนดจากเบื้องล่างไปสู่เบื้องบน (Bottom-up Approach) กล่าวคือ หน่วยงานภายใต้มูลนิธิฯ เป็นหน่วยงานระดับล่างที่มีการวางแผนการจัดการดำเนินงานของตนเอง แล้วเกิดการรวบรวมแผนงานของหน่วยต่างๆ นำมาเป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์การในภาพรวมเป็นงานหลักขององค์การ ลักษณะการดำเนินงานเกิดจากความต้องการแก้ไขปัญหาทางสังคมที่เกิดขึ้นกับสภาพแวดล้อมของคนในชุมชน ณ ขณะนั้น กิจกรรม โครงการต่างๆ เกิดขึ้นโดยเป็นผลมาจากความต้องการของประชาชนที่อาศัยในเขตชุมชนหรือพื้นที่ที่มูลนิธิฯ รับผิดชอบ ซึ่งชุมชนมีส่วนร่วมในการร่วมมือกันแก้ไขปัญหา โดยที่ผู้บริหารและผู้นำกลุ่มเป็นผู้มีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนและให้การสนับสนุนในทุกกิจกรรมที่จะดำเนินงาน แต่ในปัจจุบันการวางแผนการบริหารจัดการกำลังมีแนวโน้มที่เปลี่ยนไป ซึ่งมูลนิธิฯ กำลังอยู่ในช่วงระหว่างการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการ จากการประชุมคณะกรรมการ ผู้บริหารที่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง (Top-down Approach) โดยที่องค์การเป็นผู้กำหนดแผนหลัก (Master Plans) หรือที่เรียกว่าแผนยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติและแนวทางในการดำเนินงานของ

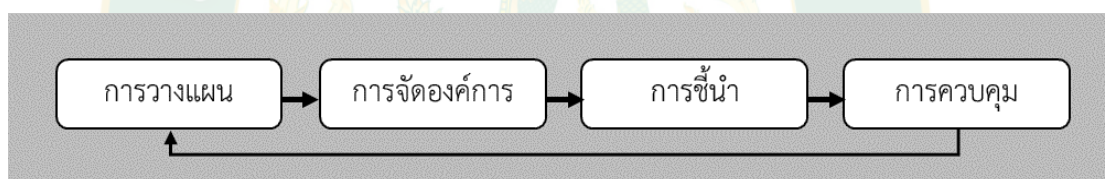
องค์การในภาพรวม ซึ่งแผนงานย่อยภายใต้แผนงานหลักจะถูกมอบหมายให้หน่วยงานภายใต้มูลนิธิฯ ซึ่งได้แก่ หน่วยเกษตรพัฒนา หน่วยเมตตานารีและสถาบันพัฒนาเยาวชนสตรี เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินงานตามที่ได้มอบหมายต่อไป การบริหารจัดการของมูลนิธิฯ ผู้บริหารไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมหรือโครงการต่างๆ มากนัก เนื่องจากมูลนิธิฯ ต้องการให้กลุ่มและสมาชิกเกิดการพึ่งพาตนเองให้มากที่สุด สำหรับแผนงานในอนาคตที่จะเกิดขึ้นจากการช่วยเหลือและสนับสนุนจะช่วยเสริมสร้างให้ชุมชนเกิดความเข้มแข็งมากขึ้น โดยในเบื้องต้นผู้วิจัยได้ลงพื้นที่สัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องตลอดจนผู้บริหารทุกระดับ เจ้าหน้าที่และสมาชิก จึงได้ทำการวิเคราะห์วงจรชีวิตขององค์การ (Organization Life Cycle: OLC) ตามลักษณะการดำเนินงานของมูลนิธิฯ ที่เป็นอยู่จริง ซึ่งสามารถแสดงได้ตามแผนภาพดังนี้



ภาพที่ 22 วงจรชีวิตขององค์การ

เมื่อพิจารณาการเติบโตของมูลนิธิฯ ตามวงจรชีวิตขององค์การ (Organization Life cycle: OLC) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่เหมาะสมกับการเรียนรู้และการทำความเข้าใจสภาพปัจจุบันขององค์การ จะช่วยให้สามารถวิเคราะห์และสามารถรับรู้สถานการณ์ที่แท้จริงขององค์การ เพื่อวางแผนแก้ไขสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นเริ่มต้น (Start-Up) ขั้นเติบโต (Growth) ขั้นเติบโตเต็มที่ (Plateauing) และขั้นถดถอย (Decline) หรือขั้นการฟื้นฟู (Renewal) ผลการศึกษาวิเคราะห์พบว่า พัฒนาการดำเนินงานของมูลนิธิฯ อยู่ในขั้นตอนของจุดเปลี่ยนองค์การ ระหว่างขั้นถดถอย (Decline) และขั้นฟื้นฟู (Renewal) โดยลักษณะที่ปรากฏให้เห็น

อย่างเด่นชัดจากการดำเนินงานปัจจุบันของมูลนิธิฯ คือ กลยุทธ์ของมูลนิธิฯ เริ่มไม่เหมาะสมกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินงาน สภาวะทางด้านเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี ปัญหาด้านกฎหมายที่เริ่มมีผลกระทบต่อการทำงานของมูลนิธิฯ ความไม่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานองค์กร พนักงานและบุคลากรเริ่มมีการลาออกจากงาน (High Employee Turnover) มีการดึงเอาบุคลากรที่เกษียณอายุไปแล้วมาดำเนินงานต่อเพื่อเสริมสร้างอำนาจการบริหารหรือการรวมอำนาจขึ้นมาใหม่ (Centralization) ดังนั้นมูลนิธิฯ จึงต้องหันมาพิจารณาการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถพัฒนาไปในขั้นตอนของการฟื้นฟู (Renewal) หรือกระเตื้องขึ้นจากเดิม ให้องค์กรสามารถกลับมาดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอีกครั้ง โดยมูลนิธิฯ จะต้องเร่งทำการกำหนดแผนการบริหารจัดการมูลนิธิฯ และพิจารณาองค์กรด้านการบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ทั้งในเชิงรุกและเชิงรับ โดยสามารถวิเคราะห์และอธิบายกระบวนการจัดการที่เป็นอยู่ของมูลนิธิฯ ได้เป็น 4 ด้าน ซึ่งประกอบไปด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organization) การสั่งการ (Leading) และการควบคุม (Controlling) สามารถแสดงได้ดังนี้



ภาพที่ 23 กระบวนการจัดการกลุ่ม

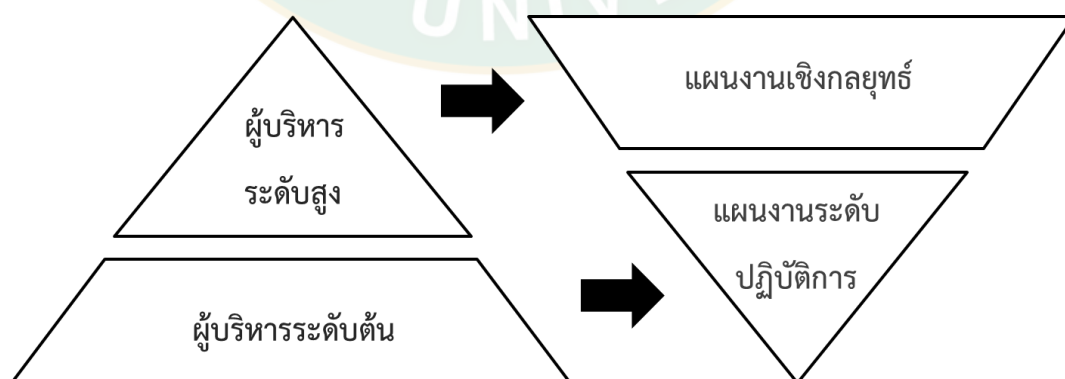
### การวางแผน (Planning)

การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ของมูลนิธิฯ ไม่ได้ถูกนำมาใช้ในการวางแผนการบริหารจัดการองค์กร หากแต่มูลนิธิฯ มีเป้าหมายที่จะมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อสังคม (Social Enterprise) ซึ่งการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals) และแผนงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Plan) ได้ถูกกำหนดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ ลักษณะการดำเนินงานการพัฒนาชนบทของมูลนิธิฯ เป็นไปอย่างไร้ทิศทาง ซึ่งลักษณะของการดำเนินงานในปัจจุบันได้ยึดปฏิบัติตามแนวทางเดิมที่สืบทอดกันมาโดยผู้ก่อตั้งมูลนิธิฯ ซึ่งได้เป็นผู้กำหนดไว้เป็นแนวทางในปฏิบัติงาน 3 แนวทาง ได้แก่ การส่งเสริมงานด้านการเกษตร งานส่งเสริมด้านการพัฒนาสตรีและงานส่งเสริมด้านการศึกษาแก่นักเรียนด้อยโอกาสทางการศึกษา หากแบ่งแผนงานตามระดับของการบริหารงาน สามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ แผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Plan) ซึ่งได้ถูกกำหนดอย่างไม่เป็นทางการตามลักษณะงานที่เป็นอยู่ โดยจะมีการประชุมคณะกรรมการมูลนิธิฯ เพื่อรับทราบผลการดำเนินงานของ

มูลนิธิและร่วมกันวางแผนการพัฒนาปีละ 1 ครั้ง และแผนเชิงปฏิบัติการ (Operational Plan) เป็นการกำหนดแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าก่อนการปฏิบัติงานจริงของผู้บริหารระดับต้น ตลอดจนผู้ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการของมูลนิธิ

หน่วยงานภายใต้มูลนิธิ ที่ประสบความสำเร็จจากการดำเนินงานที่เห็นเป็นรูปธรรม คือ หน่วยเมตตานารี รองลงมาคือ สถาบันพัฒนาเยาวชนสตรีและหน่วยเกษตรพัฒนา ตามลำดับ สำหรับการส่งเสริมหน่วยงานการเกษตรเป็นไปอย่างมีแบบแผน คือ มีวิธีการในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นลักษณะงานที่ทำอยู่เป็นประจำ ผู้ปฏิบัติงานมีความเชี่ยวชาญในงานด้านการพัฒนาชุมชน การดำเนินงานส่งเสริมของมูลนิธิ อาจจะต้องมีการวางแผนการปฏิบัติงานที่ดี นอกเหนือจากวิธีการปฏิบัติงานด้านการผลิตที่ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นพื้นฐานเดิมอยู่ก่อนแล้ว สำหรับสถาบันพัฒนาเยาวชนสตรี ควรมุ่งเน้นการวางแผนเพื่อเสริมสร้างอาชีพและการผลักดันให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของทั้งเยาวชนสตรีและชาวบ้านในชุมชนอย่างเต็มที่ ตลอดจนการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด โดยเฉพาะเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ การตลาดออนไลน์ เป็นต้น ซึ่งต้องเร่งวางแผนสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐในการส่งเสริมให้ความรู้ทางด้านธุรกิจออนไลน์ ให้เกิดการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม และสำหรับหน่วยเมตตานารีอาจจะต้องมีการวางแผนทางด้านพัฒนาการตลาดเพื่อเสริมสร้างจุดเด่นของการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น การพัฒนาผลิตภัณฑ์และรูปแบบองค์ความรู้ด้านการผลิต

การวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามูลนิธิ ระยะเวลา 5 ปี ในปัจจุบันเพิ่งถูกกำหนดหลังมีการร่วมตัวผู้บริหาร คณะกรรมการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกระดับ ซึ่งประกอบไปด้วย 2 แผนงาน คือ แผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Plan) และแผนเชิงปฏิบัติการ (Operational Plan) โดยสามารถแสดงได้ตามแผนภาพดังนี้



ภาพที่ 24 ระดับของผู้บริหารกับหน้าที่ในการวางแผนงาน

การวางแผนยุทธศาสตร์ของมูลนิธิฯ ระยะเวลา 5 ปี (พุทธศักราช 2560–2564) ประกอบไปด้วย กลยุทธ์หลักๆ 5 กลยุทธ์ ซึ่งแต่ละกลยุทธ์ประกอบไปด้วยแผนงานเชิงปฏิบัติการย่อยๆ หลากหลายรูปแบบ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. กลยุทธ์การเสริมสร้างการสานพลังกลุ่ม หมู่บ้าน เครือข่าย
  - 1.1 คัดกรองจัดระดับการทำงานของชุมชนในระดับพื้นที่การทำงานของมูลนิธิฯ ให้ชัดเจน
  - 1.2 สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์ 5 ปีของมูลนิธิฯ
  - 1.3 สร้างกระบวนการการบริหารจัดการทุกกิจกรรมของชุมชนให้เป็นเอกภาพ เช่น การพัฒนาระบบเกษตรที่เหมาะสม การจัดสวัสดิการชุมชน การดูแลสุขภาพการธรรมชาติและระบบเศรษฐกิจครอบครัวหรือชุมชน
2. กลยุทธ์การสานพลังธุรกิจส่วนกลางพัฒนาตลาดการค้าที่เป็นธรรม
  - 2.1 สร้างความเข้าใจแนวคิดระบบการค้าที่เป็นธรรมให้กับผู้นำกลุ่มต่างๆ รวมทั้งชุมชนที่เข้มแข็ง เช่น ศูนย์หัตถกรรม เกษตรพัฒนา เครดิตยูเนียน สหกรณ์การเกษตร จำกัด เป็นต้น
  - 2.2 ออกแบบโครงสร้างการทำธุรกิจเพื่อสังคม เช่น ระเบียบ การระดมทุน เป็นต้น
  - 2.3 ทำแผนเพื่อปฏิบัติการ เช่น การให้ความรู้เรื่องการผลิต ผลผลิต การรวบรวมและการตลาด เป็นต้น
3. กลยุทธ์การสานพลังองค์กรชุมชน/ ภาคิ พัฒนาสถาบันการเรียนรู้ รุ่นเก่า/ รุ่นใหม่
  - 3.1 สร้างความเข้าใจแนวคิดในองค์กรเกี่ยวกับสถาบันการเรียนรู้
  - 3.2 กำหนดวัตถุประสงค์ รูปแบบ เนื้อหาและวิธีการให้ชัดเจน
  - 3.3 กำหนดแผนการปฏิบัติงาน
  - 3.4 ประสานงานหน่วยงานภาคิ
4. กลยุทธ์การสานพลังร่วมทุน ระดมทุน เพื่อสนับสนุนงานพัฒนาของมูลนิธิฯ
  - 4.1 จัดทำแผนการระดมทุน (หาทุน)
    - 4.1.1 ทุนจากการบริจาค
      - 4.1.1.1 การให้บริการสถานที่ห้องประชุม ที่พัก
      - 4.1.1.2 โครงการธนาคารควาย-วัว (รับบริจาค ลูกขาย ชีควาย ชีวัว)
    - 4.1.2 ทุนจากการทำธุรกิจขององค์กร คือ การทำธุรกิจเพื่อสังคม (SE)
    - 4.1.3 ทุนจากการเขียนโครงการเสนอแหล่งทุน
      - 4.1.3.1 จากต่างประเทศ
      - 4.1.3.2 จากหน่วยงานภาคิ ภาครัฐ/ เอกชน
      - 4.1.3.3 อื่นๆ (ทุนด้านบุคลากรจากหน่วยงานภาคิอื่น)

## 5. กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กร/ ระเบียบข้อปฏิบัติ/ ชั้นค่าตอบแทนเจ้าหน้าที่

### 5.1 จัดทำข้อบังคับองค์กร (การบริหารจัดการ)

#### 5.1.1 จัดทำระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

#### 5.1.2 จัดทำโครงสร้างการบริหารและการดำเนินงานให้ชัดเจน

#### 5.1.3 จัดการการบริหารจัดการสำนักงานมูลนิธิฯ

##### 5.1.3.1 ด้านบุคลากร (เจ้าหน้าที่)

##### 5.1.3.2 ด้านข้อมูลทุกประเภทของมูลนิธิฯ

##### 5.1.3.3 ด้านการให้บริการต่างๆ ด้าน

##### 5.1.3.4 ด้านอาคารสถานที่ ภูมิทัศน์ต่างๆ

##### 5.1.3.5 ด้านสนับสนุนการปฏิบัติงานของทูลหน่วย

เมื่อพิจารณาหน้าที่ของมูลนิธิฯ แล้ว พบว่า มูลนิธิฯ ไม่ได้มีการวางแผนงานของมูลนิธิฯ ที่จำแนกตามลักษณะของการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยทั้งหมด 5 ส่วนที่สำคัญ ได้แก่ การวางแผนด้านการบริหารจัดการ (Management Plan), การวางแผนด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Plan), การวางแผนด้านการตลาด (Marketing Plan), การวางแผนด้านการผลิต (Produce Plan) และการวางแผนด้านการเงินและการบัญชี (Accounting and Finance Plan) ซึ่งหน้าที่การดำเนินงานด้านต่างๆ เหล่านี้สามารถอธิบายลักษณะการดำเนินงานของมูลนิธิฯ ได้ดังนี้

การวางแผนด้านการบริหารจัดการ เน้นการบริหารจัดการแบบอิสระ เนื่องจากผู้บริหารระดับปฏิบัติการและพนักงานมีความทุ่มเทในการทำงาน แต่ข้อจำกัดของบุคลากรที่มีอายุมาก คือ ขาดการเพิ่มพูนความรู้และทักษะงานที่ปฏิบัติการ การเข้าถึงแหล่งความรู้และการประยุกต์ใช้องค์ความรู้สมัยใหม่จากแหล่งภายนอก ขาดการจัดเก็บองค์ความรู้ขององค์กรที่เป็นผลจากการปฏิบัติงานของพนักงานในแต่ละฝ่าย ซึ่ง 40 ปีถึงจะมีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานความสำเร็จของมูลนิธิฯ อย่างเป็นทางการหนึ่งครั้ง ซึ่งไม่เพียงพอต่อการจัดเก็บรวบรวมองค์ความรู้ด้านการพัฒนาชุมชน จึงมีผลสะท้อนกลับไปยังองค์กรถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน ตลอดจนการบริหารจัดการองค์กรโดยรวม

การวางแผนด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มูลนิธิฯ ได้วางแผนการบรรยายลักษณะงาน (Job Descriptions) โดยได้กำหนดรับสมัครเจ้าหน้าที่มูลนิธิฯ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่สนาม และมีการกำหนดคุณสมบัติของพนักงาน (Job Specifications) ซึ่งเป็นการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของผู้สมัครทุกรายเหมือนกัน เนื่องจากงบประมาณในการจ้างงานที่จำกัด ซึ่งมีการระบุไว้ว่า เป็นเพศชายหรือหญิง อายุไม่เกิน 30 ปี วุฒิการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) มีประสบการณ์งานพัฒนาชุมชน จะพิจารณาเป็นพิเศษ สามารถขับขี้อักรถจักรยานยนต์ รถยนต์และมีใบอนุญาตขับขี่

สามารถปฏิบัติงานในพื้นที่ห่างไกลได้และกำหนดเอกสารที่ประกอบการสมัครตามลักษณะของงานบุคคลองค์กรทั่วไป ทั้งนี้ในการสรรหาจะใช้วิธีการประชาสัมพันธ์ผ่านสมาชิกที่เข้าร่วมประชุมกับมูลนิธิฯ ให้แนะนำบุตรหลานหรือคนรู้จักที่สนใจให้เข้ามาปฏิบัติงานและมีการติดป้ายประกาศรับสมัครเจ้าหน้าที่ไว้ทั้งบริเวณมูลนิธิฯ และเฟสบุ๊คแฟนเพจ (Facebook Face Page) โดยผู้บริหารทุกระดับและหัวหน้าหน่วยมีส่วนช่วยในการแนะนำ ประชาสัมพันธ์และการบอกต่อ ส่วนการคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ของมูลนิธิฯ ผู้จัดการสำนักงานและหัวหน้าหน่วยทุกหน่วย ภายใต้การกำกับของมูลนิธิฯ โดยผู้จัดการสำนักงานของมูลนิธิฯ มีส่วนสำคัญที่สุดต่อการตัดสินใจ อย่างไรก็ตามมูลนิธิฯ ยังมีการให้เจ้าหน้าที่หรือพนักงานเกษียณอายุเมื่อมีอายุครบ 60 ปี เนื่องจากมูลนิธิฯ มีเงินทุนจำกัด ไม่สามารถสร้างหรือเพิ่มตำแหน่งใหม่ได้มากและการหาเจ้าหน้าที่คนใหม่มาทำงาน หาได้ยากลำบาก จึงทำให้บุคคลที่เกษียณอายุไปแล้วต้องลงมาช่วยดำเนินการของมูลนิธิฯ ด้วยหรือแม้แต่คนที่คนที่เกษียณอายุ แต่ยังมี ความตั้งใจในงานพัฒนาอยู่ก็ยังคงกลับมาช่วยงานของมูลนิธิฯ ต่อ

การวางแผนด้านการตลาด มูลนิธิฯ ไม่ได้วางแผนการจัดการทางด้านการตลาด ส่วนใหญ่มุ่งเน้นการส่งเสริมให้หน่วยงานภายใต้การกำกับดูแล ให้สามารถพึ่งตนเองและจัดการตลาดเอง โดยผลักดันให้สมาชิกแต่ละกลุ่มรับผิดชอบร่วมกัน ดังนั้นการดำเนินงานด้านการตลาดปัจจุบัน จึงเป็นการทำการตลาดแบบมุ่งเฉพาะส่วน จำกัดอยู่เฉพาะวงแคบ คือไม่เป็นที่รู้จักของคนทั่วไปมากนัก ตลอดจนไม่มีการพัฒนาการในเรื่องการตลาด ได้แก่ การจัดการผลิตภัณฑ์และตราสินค้า การจัดการในเรื่องของราคา ช่องทางการจัดจำหน่ายและการส่งเสริมการตลาด รวมทั้งการตลาดบริการ

การวางแผนด้านการผลิต มุ่งเน้นการส่งเสริมการผลิตให้มีความหลากหลาย ส่วนใหญ่อยู่ในรูปแบบเดิมๆ เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญ สำหรับการผลิตหน่วยเกษตรพัฒนา อาจจะต้องส่งเสริมในเรื่องของความรู้ การผลิต การเกษตรที่มีความหลากหลายและสมาชิกส่วนมากยังขาดความเข้าใจ ส่วนการผลิตในส่วนของหน่วยเมตตานารี ซึ่งเป็นงานการผลิตที่อยู่ในรูปของงานหัตถกรรม การเย็บ ปัก ถัก ร้อย ต้องส่งเสริมการผลิตที่อาศัยความคิดสร้างสรรค์ การคงไว้ซึ่งวัฒนธรรมท้องถิ่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และสำหรับสถาบันพัฒนาเยาวชนสตรี การผลิตจะอยู่ในรูปแบบของการผลิตคน ทรัพยากรมนุษย์ กำลังที่สำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจในระดับท้องถิ่น ชุมชน ซึ่งจะต้องให้ความรู้และส่งเสริมในด้านการสร้างคนให้เป็นคนดีเหนือสิ่งอื่นใดหรือการบูรณาการคุณค่าความเป็นมนุษย์เข้าไปในหลักสูตรการเรียนการสอน ซึ่งเป็นหลักสูตรการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยควบคู่ไปกับการส่งเสริมทักษะวิชาชีพและลักษณะงานเดิมของสถาบันฯ ตลอดจนการสร้างความผูกพัน ความรักและความห่วงใยในท้องถิ่นบ้านเกิดของตนเอง ซึ่งการตระหนักรู้และเห็นคุณค่าของตัวเองที่เป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนและการพัฒนาสังคมในระดับท้องถิ่นอย่างมาก

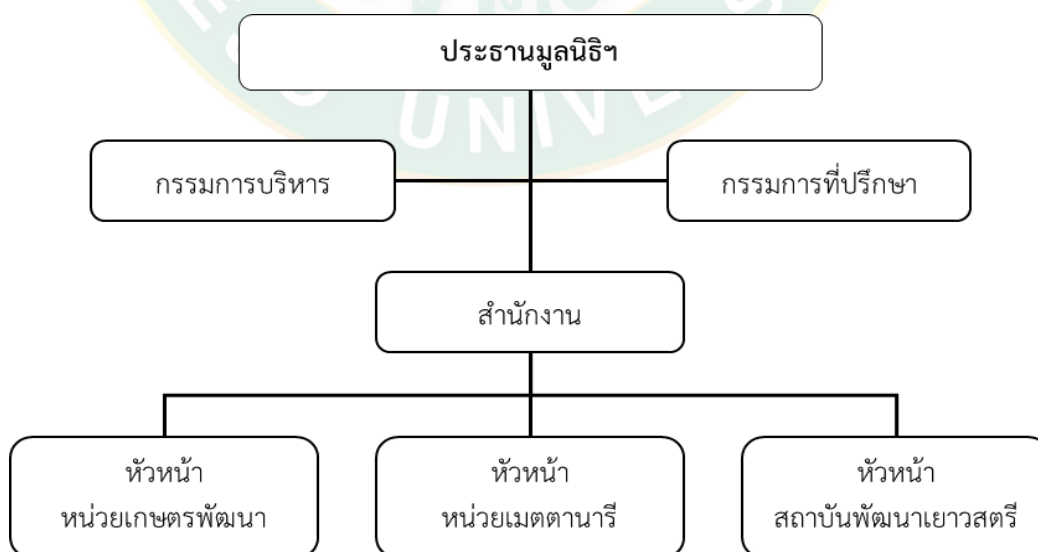
การวางแผนด้านการเงินและการบัญชีของมูลนิธิฯ สำหรับงบประมาณในการส่งเสริมและพัฒนาสมาชิกในแต่ละหน่วยมีค่อนข้างจำกัด เป็นผลสืบเนื่องติดต่อกันมาเป็นระยะเวลายาวนาน กล่าวคือ งบประมาณในการดำเนินงานของมูลนิธิฯ ซึ่งปัจจุบันเหลือเพียงแหล่งเดียวที่ยังคงให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง คือ มูลนิธิน้ำทอง คุณวิศาล (Namthong Koonvisal Foundation) ซึ่งเป็นผลมาจากนโยบายภาครัฐ สภาพเศรษฐกิจ รวมทั้งขนาดการทำงานของมูลนิธิฯ ที่เติบโตขึ้น ซึ่งน่าจะสามารถหารายได้เองได้แล้ว จึงทำให้หน่วยงานส่งเสริมต่างๆ ให้การสนับสนุนลดลง นอกจากนี้มูลนิธิฯ ยังมีรายได้มาช่วยบางส่วน ได้แก่ ได้รับรายได้จากการบริการบ้านเช่า ค่าเช่าสถานที่จัดประชุม ค่าเช่าพื้นที่ทำสปา เงินรับบริจาคโครงการธนาคารควาย-วัว ค่าธรรมเนียมในโครงการธนาคารควาย-วัว การขายข้าว-วัว และรายได้จากการหักเงินจากส่วนต่างๆ แล้วสะสมเก็บไว้เป็นค่าบริหารจัดการจากสมาชิก นอกจากนี้ยังมีการระดมทุนจากการจัดกิจกรรมทอดผ้าป่าทุกเดือน เมษายนของทุกปี เนื่องในวันประเพณีดำหัวปีใหม่เมืองล้านนาของวัดป่าดาราภิรมย์ โดยภายในงานจะมีกิจกรรมสักการะสถูปหลวงปู่จันทร์ กุสโล ผู้ก่อตั้งมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท และร่วมถวายสักการะรดน้ำดำหัวและรับพรปีใหม่เมือง จากประธานมูลนิธิฯ พระราชวิสุทธิญาณ เจ้าอาวาสวัดป่าดาราภิรมย์องค์ปัจจุบัน และการระดมทุนจากการจัดกิจกรรมกตเวทิตาพระพุทธพจนวราภรณ์ (หลวงปู่จันทร์ กุสโล) ครบ 100 ปี ทุกเดือนพฤศจิกายนของทุกปี การตั้งตู้รับบริจาคในวัด การจัดทำบัญชีนั้นมูลนิธิฯ มีการจดบัญชีอย่างง่าย ไม่มีการบันทึกลงในแบบฟอร์มมาตรฐานหรือสมุดบันทึกบัญชีขั้นต้น และสมุดบันทึกบัญชีขั้นปลายหรือสมุดบันทึกบัญชีแยกประเภท สำหรับการวางแผนด้านการเงินและการบัญชีของหน่วยงานภายใต้มูลนิธิฯ มุ่งเน้นการผลักดันให้เป็นความรับผิดชอบของสมาชิกเอง ตลอดจนหน่วยงานที่อยู่ภายใต้มูลนิธิฯ ก็จะมีวางแผนการเงินและรับผิดชอบทางการเงินเองเช่นกัน ซึ่งไม่เหมาะสมกับลักษณะการดำเนินงาน โดยจะมีการรายงานค่าใช้จ่ายต่างๆ อย่างไม่เป็นทางการกับเจ้าหน้าที่มูลนิธิฯ และมูลนิธิฯ จะนำไปสรุปผลการดำเนินงานอย่างคร่าวๆ ในการประชุมประจำปี

### การจัดองค์การ (Organizing)

การจัดองค์การของมูลนิธิฯ มุ่งเน้นการพัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิกในองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกและความสำเร็จขององค์การผ่านกระบวนการจัดองค์การ ได้แก่ การออกแบบงาน (Job Design) โดยเน้นการกำหนดเนื้อหางานตามความชำนาญ (Job Specialization) และทางเลือกอื่นในการออกแบบงาน เช่น มีการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ทำให้พนักงานทุกระดับมีทักษะเฉพาะด้านอย่างเท่าเทียมสามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้ นอกจากนี้ยังมีการขยายขอบเขตของงาน (Job Enlargement) เนื่องจากมีจำนวนบุคลากรที่จำกัดและอัตราการเข้า – ออกของเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการสูง เนื่องด้วยเหตุผลหลายประการ เช่น ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

ปัจจัยทางด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน เป็นต้น ซึ่งเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้พนักงานมีการลาออกบ่อย

การออกแบบโครงสร้างองค์การ (Organizational Structure Design) มูลนิธิฯ ได้ใช้วิธีการออกแบบโครงสร้างองค์การตามหน้าที่ธุรกิจ โดยได้จัดแบ่งตามหน้าที่ทางธุรกิจและความรับผิดชอบในงานของแต่ละฝ่ายและนอกจากนี้ยังได้ใช้วิธีการออกแบบโครงสร้างองค์การตามการตลาด ในลักษณะของการจัดโครงสร้างตามกลุ่มหรือประเภทของสินค้า กิจกรรมทางการจัดการและการตลาด เพื่อให้สอดคล้องกับงานและลักษณะของกิจกรรมที่มูลนิธิฯ ได้ดำเนินงานอยู่ ซึ่งมีอยู่ 3 ส่วนหลักๆ คือ งานด้านการเกษตร คือ หน่วยเกษตรพัฒนา, งานด้านการส่งเสริมอาชีพกลุ่มสตรี คือ หน่วยเมตตานารี และงานด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ การศึกษาของนักเรียนหญิงที่ด้อยโอกาสทางการศึกษาในชนบท คือ สถาบันพัฒนาเยาวชนสตรี ในส่วนของหน้าที่ของบุคคลในแต่ละระดับถูกกำหนดอย่างไม่ครบถ้วน โดยปัจจุบันกำหนดไว้คือ ประธานมูลนิธิฯ มีหน้าที่ในการรับทราบการดำเนินงานของมูลนิธิฯ กรรมการบริหาร จำนวน 15 คน มีหน้าที่ในการสนับสนุน การสรรหาในเรื่องของงบประมาณในการบริหารจัดการและการให้คำแนะนำการดำเนินงาน กรรมการที่ปรึกษา มีหน้าที่ในการให้คำแนะนำและคำปรึกษาการดำเนินงานของมูลนิธิฯ มีจำนวนประมาณ 5 คน ในส่วนของสำนักงาน มีจำนวน 2 คน คือ หัวหน้าสำนักงานและเจ้าหน้าที่สำนักงาน มีหน้าที่ในการบริหารจัดการสำนักงาน การติดตามการดำเนินงานตลอดจนร่วมดำเนินงานกับหน่วยงานในกำกับของมูลนิธิฯ และสุดท้ายหัวหน้าหน่วย จำนวน 3 คน มีหน้าที่รับผิดชอบการดำเนินงานในแต่ละหน่วย ซึ่งมีความเป็นเอกเทศ มีความเฉพาะด้านในเรื่องของลักษณะงาน ซึ่งสามารถอธิบายโครงสร้างองค์การได้ตามแผนผังดังนี้



ภาพที่ 25 โครงสร้างองค์การของมูลนิธิฯ

การจัดแบ่งอำนาจหน้าที่ (Authority Allocation) ใช้การจัดแบ่งตามสายการบังคับบัญชา โดยมีการรายงานผลการปฏิบัติงานตามลำดับชั้นภายในองค์กร ตั้งแต่ระดับบนสุดจนถึงระดับล่างสุด มีการมอบหมายงาน ภาระหน้าที่ และการกระจายอำนาจให้พนักงานระดับปฏิบัติการสามารถดำเนินงานได้อย่างอิสระ มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับผู้บริหารระดับต้นและพนักงานใน ระดับปฏิบัติการ ซึ่งปัจจุบันยังขาดบุคลากรหลายฝ่ายเข้ามาช่วยงาน เนื่องจากลักษณะการดำเนินงาน ขององค์กรที่เป็นองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร การทำงานในหน่วยงานจึงจำเป็นต้องอาศัยจิต สาธารณะในการทำงานเพื่อทำงานตอบแทนให้กับสังคมได้เกิดการพัฒนา และด้วยเหตุที่ว่า การจ่าย ผลตอบแทนที่ไม่เพียงพอต่อการจูงใจและการทำงาน ทำให้ต้องเกิดการรวมสายงานที่ขาดบุคลากรทำ ให้เพิ่มภาระงานให้กับบุคลากรที่ยังดำเนินงานอยู่

การประสานงานในการติดต่อสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร อยู่ในรูปแบบที่ไม่เป็น ทางทางการสื่อสารภายในองค์กรของมูลนิธิฯ เป็นการสื่อสารด้วยการบอกเล่า หรือการสื่อสาร ทางตรงด้วยการพูดแบบปากต่อปาก การสื่อสารภายในองค์กรถือเป็นส่วนสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ต่อการดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร ซึ่งมีผลต่อการดำเนินงานตามเป้าหมายที่ผู้บริหาร ระดับสูงวางไว้ องค์กรยังขาดการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ในการแจ้งข้อมูล ข่าวสาร การกระตุ้นหรือจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การประเมินผลการปฏิบัติการ และความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร และนอกจากนี้ยังส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ในหมู่ คณะ ทีมงานและหน่วยงานต่างๆ ส่วนการสื่อสารภายนอกองค์กร ก็อยู่ในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่นกัน ผ่านช่องทางโทรศัพท์ ช่องทางออนไลน์ผ่านสื่อต้นทุ่นต่ำ (Social Media) และการ ติดต่อสื่อสารทางตรง ณ.สถานที่ตั้งของสำนักงาน ที่ตั้งของมูลนิธิฯ เอง



**ภาพที่ 26** โครงสร้างการดำเนินงานของสำนักงานมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท

จากโครงสร้างการดำเนินงานของสำนักงานมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท สามารถอธิบายได้ดังนี้ งานประสานงานและพัฒนางานองค์กร เป็นการดำเนินงานในลักษณะของการประชุม คือ เจ้าหน้าที่มูลนิธิ จะมีการประชุมประจำเดือนละ 1 ครั้ง มีการสรุปผลดำเนินงานประจำปีในการประชุมประจำปีสำหรับเจ้าหน้าที่ และการจัดการประชุมประจำปีกับกรรมการบริหารมูลนิธิ นอกจากนี้ยังมีการสนับสนุนการปฏิบัติงานเครดิตยูเนียนและรับผิดชอบในการดำเนินงานของโครงการสมุนไพรรักษาสุขภาพ

งานกำกับ/ดูแล เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับงานธุรการ ทำหน้าที่ในการรับและส่งเอกสารหรือหนังสือติดต่อราชการต่างๆ ระหว่างมูลนิธิฯ กับหน่วยงานภายนอก การจัดเก็บเอกสารที่เกี่ยวข้องกับรายละเอียดโครงการ การสรุปประเมินผลและเอกสารการใช้จ่ายเงินต่างๆ และดูแลเรื่องความสะดวกทั้งอาคารและบริเวณโดยรอบมูลนิธิฯ รวมทั้งมีหน้าที่ในการดูแลและอำนวยความสะดวกวัสดุและอุปกรณ์ต่างๆ รวมทั้งยังมียานพาหนะเป็นรถยนต์ 4 คัน (รถตู้ 1 คัน รถบรรทุก 3 คัน) มีรถจักรยานยนต์ 7 คัน ให้กับหน่วยต่างๆ ที่อยู่ภายใต้มูลนิธิฯ และเจ้าหน้าที่มูลนิธิฯ เพื่อช่วยในการดำเนินการของหน่วยและมูลนิธิฯ ราบรื่นและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

งานระดมทุน/บริจาค เป็นงานเกี่ยวกับการจัดหาเงินทุนและการเปิดรับเงินบริจาค เพื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการมูลนิธิฯ ซึ่งมูลนิธิฯ มีทั้งรายได้จากการให้บริการที่พักหรือบ้านเช่า ค่าเช่าสถานที่จัดประชุม ค่าเช่าพื้นที่ เงินรับบริจาคโครงการธนาคารควาย-วัว ค่าธรรมเนียมในโครงการ

ธนาคารควาย-วัว รายได้จากการขายขี้ควาย-วัว นอกจากนี้ยังมีการระดมทุนจากการจัดกิจกรรมทอดผ้าป่า และการระดมทุนจากการจัดกิจกรรมกตเวทิตาพระพุทธรูปจนวนรารณณ์ (หลวงปู่จันทร์ กุสโล) ซึ่งถือว่าเป็นกองทุนเพื่อการพัฒนา

งานเผยแพร่/ ประชาสัมพันธ์ เป็นงานเกี่ยวกับการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ข่าวสารของมูลนิธิ ให้กับบุคคลภายนอกมูลนิธิ ได้รับทราบถึงการดำเนินงานของมูลนิธิ ทั้งการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อวิทยุ สื่อออนไลน์ และเอกสารเกี่ยวกับมูลนิธิ และมีการจัดซื้อหนังสือพิมพ์รายวันเป็นประจำทุกวัน เพื่อให้เจ้าหน้าที่ได้สืบค้นข่าวสาร รับรู้เหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นรอบวัน นอกจากนี้ยังมีหน้าที่ในการต้อนรับคณะศึกษาดูงานต่างๆ ที่มาศึกษาดูงานบริหารจัดการของมูลนิธิ และมีหน้าที่ในการรับนักศึกษาฝึกงานเข้ามาฝึกงานในมูลนิธิ

### การชี้นำ (Leading)

มูลนิธิ ได้เน้นการเพิ่มผลผลิตขององค์การโดยให้ความสำคัญกับคน (Human-oriented work situations) ดังนั้นการชี้นำ (Leading) จึงมุ่งเน้นไปที่การใช้ภาวะผู้นำ (Leadership) และการจูงใจ (Motivation) เพื่อก่อให้เกิดเป็นผลลัพธ์ ซึ่งก็คือ ผลงาน (Performance) ของมูลนิธิ และผลงานของหน่วยต่างๆ ภายใต้การดำเนินงานของมูลนิธิ ซึ่งการชี้นำให้้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การนั้น จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับในองค์การ นั่นก็คือ ผู้บริหาร พนักงานและสมาชิกของกลุ่มในองค์การ

ในด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร คณะกรรมการและผู้บริหารระดับปฏิบัติการ ในการชี้นำองค์การนั้น สามารถแบ่งออกได้ 2 รูปแบบ คือ ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership Style) และผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire Leadership Style) โดยผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการจะมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม กล่าวคือ เป็นผู้บริหารที่มีลักษณะของการชี้นำแบบมอบอำนาจให้ผู้บริหารระดับต้นและทีมงานกลุ่มตัดสินใจโดยเสรี เป็นผู้บริหารที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานและการกำหนดวิธีการ แต่จะเป็นผู้ที่สังเกตการณ์อยู่ห่างๆ ไม่ค่อยมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับชั้นของผู้บริหาร การติดต่อสื่อสารต่างๆ กับกลุ่มมากนัก แต่จะมาเกี่ยวข้องเฉพาะกิจเท่านั้น เช่น การประชุมประจำปี การตอบข้อซักถาม เป็นต้น ส่วนผู้บริหารระดับต้นหรือผู้บริหารระดับปฏิบัติการจะมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย กล่าวคือ เป็นผู้บริหารที่มีลักษณะของการชี้นำแบบเข้าไปมีส่วนร่วมร่วมกับทีมงานในกลุ่ม หน่วยงานและสมาชิกฯ โดยให้กลุ่มมีส่วนร่วมในการออกแบบวิธีการปฏิบัติงานได้อย่างอิสระแล้วหาข้อสรุปร่วมกัน มีการแจ้งข้อมูลข่าวสารให้กลุ่มและสมาชิกทราบเกี่ยวกับเป้าหมายของการดำเนินงานและมีการนำข้อมูลมาใช้เพื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกสามารถแสดงศักยภาพได้อย่างเต็มที่

ในด้านของพนักงานและสมาชิกของกลุ่มในองค์กร ผู้วิจัยได้ศึกษาและทำการวิเคราะห์ แรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานและแรงจูงใจที่ผู้บริหารมูลนิธิฯ เลือกใช้ในการบริหารงานและบริหารคน เนื่องจากการศึกษาการบริหารจัดการกลุ่มจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมุ่งเน้นการศึกษาไปที่ผู้นำกลุ่ม เพราะเป็น กลุ่มบุคคลที่มีหน้าที่ในการวางแผน การจัดการ โดยเฉพาะการชี้แนะหรือการสั่งการ ตลอดจนการ ควบคุมให้งานของมูลนิธิฯ สามารถดำเนินงานต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง ผลการศึกษาพบว่า แรงกระตุ้นที่ ให้เกิดความพึงพอใจในงาน ความสุขในการทำงาน คือ การจูงใจให้ปฏิบัติงาน ลักษณะของงานที่ทำ (Interesting of work) ส่งเสริมกสิกรรม มุ่งสอนวิทยา ดำรงศาสนา พัฒนาท้องถิ่น ความรับผิดชอบใน งาน (Responsibility) และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal)

### การควบคุม (Controlling)

การควบคุม การติดตามผลจากการดำเนินงานต้องเร่งปฏิบัติอย่างรวดเร็วที่สุด เพื่อการ แก้ไขความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการบริหารจัดการกลุ่ม มูลนิธิฯ หน่วยงานและการเสริมสร้าง ความเข้มแข็งของสมาชิกกลุ่มที่มูลนิธิฯ ได้เข้าไปทำการส่งเสริม เนื่องจากมีสัญญาณที่ชี้ให้เห็นว่า มูลนิธิฯ ต้องการการควบคุม เพื่อความสำเร็จในทุกด้านขององค์กร ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อมขององค์กร (Change) การตรวจเช็คความสำเร็จของงานตามแผนงานที่ได้รับ มอบหมาย (Delegation) ความซับซ้อนของมูลนิธิฯ ที่ไม่มีระเบียบแบบแผน (Complexity) และ ความผิดพลาดที่เกิดจากการดำเนินงาน (Mistakes) ปัจจัยเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่ามูลนิธิฯ ต้องได้รับการ ควบคุมการดำเนินงานในทุกๆ ด้าน

การควบคุมด้านการบริหารจัดการสำหรับงานด้านการส่งเสริมการพัฒนาชนบทของมูลนิธิ ศึกษาพัฒนาชนบท เพื่อให้เกิดการพัฒนาการของกลุ่ม (Group Development) จะเกิดขึ้นได้อย่าง เป็นขั้นตอนภายใต้การส่งเสริมกระบวนการจัดการกลุ่ม (Group Management) กลุ่มที่จะได้รับการ ส่งเสริมความเข้มแข็งในการดำเนินงานด้านการปฏิบัติการ จะต้องมีการรวมตัวกันเป็นกลุ่มอยู่ก่อน แล้ว ซึ่งหมายความว่าต้องมีความสามัคคีและเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสนใจไปในทิศทางเดียวกันอยู่ ก่อนแล้ว ก็จะทำให้เกิดความง่ายต่อการส่งเสริมการบริหารจัดการกลุ่ม ส่วนกลุ่มใดที่ขาดศักยภาพ หรือขาดสมาชิกในการสานต่อภารกิจของกลุ่มให้สามารถขับเคลื่อนภาระงานต่อไปได้ก็จะเข้าสู่ ขั้นตอนของการสลายกลุ่ม ซึ่งกระบวนการควบคุมนี้สามารถจัดกลุ่มได้ว่า มูลนิธิฯ มีการควบคุม 3 แบบ คือ การควบคุมก่อนการดำเนินงาน การควบคุมระหว่างการดำเนินงานและการควบคุมภายหลัง การดำเนินงาน

การควบคุมด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมูลนิธิฯ เป็นการควบคุมแบบกึ่งนกรอง คือ มีขั้นตอน มีการตรวจสอบความถูกต้องตามกฎระเบียบ แบบแผนที่วางไว้ เนื่องจากมูลนิธิฯ มีข้อจำกัด ในเรื่องของงบประมาณในการจ้างงาน จึงส่งผลต่อคุณลักษณะของบุคคลที่จะสมัครเจ้าหน้าที่เข้า

ปฏิบัติงานในมูลนิธิฯ โดยได้มีการควบคุมจำนวนเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน คุณวุฒิที่รับสมัครไม่เกินระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) เนื่องจากข้อจำกัดด้านของงบประมาณในการจ้าง และมีการควบคุมด้านเอกสารที่ใช้ประกอบการสมัครตามลักษณะงานของฝ่ายบุคคลขององค์การทั่วไป เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น ประกอบด้วย สำเนาทะเบียนบ้าน สำเนาบัตรประชาชน รูปถ่ายขนาด 2 นิ้ว และสำเนาใบรับรองคุณวุฒิและใบรายงานผลการศึกษา

การควบคุมด้านการตลาดและการผลิต มูลนิธิฯ ให้แต่ละหน่วยเป็นผู้รับผิดชอบ แต่หากมองในมิติขององค์การ การตลาด คือ การสร้างการรับรู้ให้คนทั่วไปรู้จักมูลนิธิฯ มากขึ้น และการผลิต คือ ผลงาน โครงการหรือกิจกรรมการดำเนินงานของมูลนิธิฯ ผลการศึกษายังพบว่าในด้านนี้ยังขาดประสิทธิภาพอยู่มาก กล่าวคือ มูลนิธิฯ ไม่มีการสร้างการรับรู้ในวงกว้างเนื่องจากข้อจำกัดในเรื่องของงบประมาณการตลาดไม่ได้ถูกกำหนดไว้ รวมถึงการสร้างการรับรู้ถึงลักษณะการดำเนินงาน ร้านค้าปลีกชุมชนที่อยู่ในบริเวณมูลนิธิฯ ศูนย์สินค้าหัตถกรรมและร้านค้าเกษตรอินทรีย์ แม้กระทั่งชาวบ้านรอบข้างส่วนใหญ่ยังไม่รู้จักมูลนิธิฯ หรือลักษณะการดำเนินงานของมูลนิธิฯ ที่จะเอื้อประโยชน์ต่อชุมชนโดยรอบ หรือบางคนอาจรู้จักแคในนาม แต่ไม่ทราบถึงรายละเอียดของการดำเนินงานของมูลนิธิฯ ซึ่งคนที่รู้จักมูลนิธิฯ ส่วนใหญ่จะเกิดจากการบอกเล่าแบบปากต่อปากของสมาชิก การมาท่องเที่ยว ทำบุญหรือทำกิจกรรมทางศาสนาที่วัดป่าดาราภิรมย์แล้วบังเอิญเจอมูลนิธิฯ การค้นหาผ่านเฟสบุ๊กแฟนเพจ (Facebook Face Page) ข่าวหรือผลการดำเนินงานตามเว็บไซต์ที่เข้าถึงจำกัดเฉพาะกลุ่มและเว็บบล็อกเท่านั้น จึงจะทราบถึงการดำเนินงาน ส่วนผลผลิตที่เป็นโครงการและกิจกรรมต่างๆ ก็มีมาก ซึ่งไม่มีการลดหรือตัดถอนกิจกรรมให้สัมพันธ์กับงบประมาณของมูลนิธิฯ

การควบคุมด้านการเงินและการบัญชี สำหรับมูลนิธิฯ มีการควบคุมด้านงบประมาณ (Budget) เนื่องจากมีข้อจำกัดด้านความสัมพันธ์ระหว่างงบประมาณรายจ่าย รายได้ งบเงินสดและงบประมาณการลงทุน แต่สำหรับรายได้ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของหน่วยงานแต่ละหน่วยนั้น มูลนิธิฯ จะให้หัวหน้าหน่วยแต่ละหน่วยและสมาชิกเป็นผู้รับผิดชอบเองโดยตรง ทั้งนี้การใช้งบประมาณของมูลนิธิฯ แต่ละหน่วยก็จะพยายามใช้อย่างประหยัดและรู้คุณค่าที่สุด

### ส่วนที่ 3 ผลการศึกษาปัญหาและอุปสรรคของมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท

การศึกษาปัญหาและอุปสรรค จะทำให้เกิดการเรียนรู้ถึงความล้มเหลว สาเหตุที่แท้จริงที่ทำให้หน่วยงานภายใต้การกำกับของมูลนิธิฯ หรือกลุ่มไม่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน เพื่อที่จะทำให้ทราบและค้นหาแนวทางไปสู่สิ่งที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ ผลการศึกษาในส่วนที่ 3 นี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์สภาพปัญหา และอุปสรรคจากการดำเนินงาน เพื่อนำมากำหนดแนวทางการแก้ไข ปัญหาที่สามารถเสริมสร้างศักยภาพของเศรษฐกิจฐานรากในผลของการวิจัยในส่วนที่ 4 ซึ่งการศึกษา

ในส่วนที่ 3 ของการวิจัยนี้สามารถจำแนกสภาพปัญหาและอุปสรรคโดยแยกออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) สภาพปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานในปัจจุบันของมูลนิธิฯ และ 2) สภาพปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานในปัจจุบันของหน่วยงานต่างๆ และกลุ่มภายใต้การกำกับดูแลของมูลนิธิฯ ซึ่งมีผลการศึกษาเป็นดังนี้

### สภาพปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานในปัจจุบันของมูลนิธิฯ

สภาพปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานในปัจจุบันของมูลนิธิฯ สามารถจำแนกได้ตามลักษณะงานของการบริหารจัดการองค์กร เนื่องจากเป็นองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรและมีหน้าที่ในการกำกับดูแล ส่งเสริมและสนับสนุนให้หน่วยงานในมูลนิธิฯ และกลุ่มที่อยู่ในความรับผิดชอบสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้สอดคล้องตามหลักการดำเนินงานของมูลนิธิฯ ได้อย่างสมบูรณ์ ดังนั้นผลการวิจัยสามารถจำแนกได้ดังนี้

#### 1. ด้านการวางแผน

เมื่อพิจารณาจากแผนยุทธศาสตร์ที่ยังไม่เป็นรูปธรรม พบว่า มูลนิธิฯ ขาดการวางแผนที่มีการเชื่อมโยงกันอย่างบูรณาการ ระหว่างกิจกรรมการดำเนินงานที่กำลังดำเนินการอยู่กับแผนงานเป็นผลมาจากการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจที่ไม่ชัดเจน จึงทำให้การดำเนินงานยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร รวมไปถึงภาพความสำเร็จที่มูลนิธิฯ ต้องการให้เป็นในอนาคตในช่วง 5 – 10 ปี ข้างหน้า แม้ว่าอุปสรรคการบริหารจัดการแผนงานจะมีหลายประการขึ้นอยู่กับทรัพยากรในการจัดการ ไม่ว่าจะเป็น ทรัพยากรคน งบประมาณ กระบวนการ เครื่องจักรและอุปกรณ์ เมื่อพิจารณาแผนงานเชิงกลยุทธ์ก็ไม่สอดคล้องหรือเพียงพอต่อการที่องค์กรจะมุ่งไปสู่การเป็นกิจการเพื่อสังคม แม้ว่ากิจกรรมการดำเนินงานในบางส่วนงานจะมีความชัดเจนในเรื่องของการแก้ไขปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมบ้างแล้วก็ตาม

เมื่อวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาหลายประการเกิดจากข้อจำกัดในการวางแผน ไม่ว่าจะเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร ทักษะคิด การตัดสินใจ ค่านิยม คุณลักษณะของผู้บริหาร ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับข้อมูล การจัดลำดับความสำคัญก่อน-หลังของแผนงาน ซึ่งการวางแผนที่ดีจำเป็นต้องใช้ข้อมูลที่เชื่อถือได้ เพียงพอและทันต่อเหตุการณ์ ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ ต้องเริ่มตั้งแต่การจัดเก็บข้อมูลที่ดี หากไม่มีการจัดเก็บข้อมูลที่ดีแล้ว จะส่งผลให้เกิดความผิดพลาดในการรวบรวม การวิเคราะห์และการนำข้อมูลไปใช้ ซึ่งอาจส่งผลต่อเนื่องถึงการวางแผนและการตัดสินใจทางการบริหารที่ผิดพลาด ปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรทางการบริหารและการนำไปปฏิบัติ ก็เป็นปัญหาสำคัญที่ส่งผลสัมพันธ์ต่อความสำเร็จทางการจัดการ แผนงานที่ดีจะไม่สามารถสำเร็จได้ถ้าขาดการนำไปปฏิบัติและในทางตรงกันข้ามหากเป็นแผนงานไม่ดีก็จะส่งผลกระทบต่อการนำไปปฏิบัติและผลลัพธ์ที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อมูลนิธิฯ ได้เช่นกัน

จากการศึกษาพบปัญหาที่ว่า มูลนิธิฯ และสมาชิกขาดการวางแผนทางการเงินและการบัญชี การจัดหาเงินทุนและแหล่งทุน การจัดสรรเงินทุนสำหรับกิจกรรมแต่ละประเภท รวมทั้งไม่มีการควบคุมการจัดการการเงินและระบบการจัดการภายในที่ชัดเจน ตลอดจนขาดองค์ความรู้ทางด้านการเงินและการบัญชี ขาดการบันทึกข้อมูลทางการเงินบัญชีที่ถูกต้อง การบันทึกบัญชีเป็นเพียงการจดบันทึกเหตุการณ์ทางธุรกิจที่เกิดขึ้นลงในสมุดบันทึกที่ไม่มีแบบฟอร์มมาตรฐาน โดยการจดบันทึกนั้นเป็นการจดแบบบันทึกช่วยจำ ทำให้ไม่มีความน่าเชื่อถือ ซึ่งไม่เป็นไปตามหลักการทางการเงินบัญชี ไม่มีการบันทึกลงในแบบฟอร์มหรือสมุดบันทึกบัญชีขั้นต้นและสมุดบันทึกบัญชีขั้นปลายหรือสมุดบันทึกบัญชีแยกประเภท เอกสารประกอบการบันทึกไม่ครบถ้วน ไม่มีการจัดทำงบการเงินและรายงานทางการเงินอย่างถูกต้อง นอกจากนี้ปัญหาด้านเงินทุนที่มูลนิธิฯ ได้รับบริจาคตั้งแต่อดีตเริ่มมีจำนวนลดน้อยลงทุกปีๆ เป็นปัญหาหลักที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานและการคงอยู่ขององค์การในอนาคต ปัญหานี้ทำให้เหลือเจ้าหน้าที่ที่ทำงานมีอยู่ไม่มาก ในขณะที่มูลนิธิฯ ยังมีงานที่คั่งค้างไว้จำนวนมาก ประกอบกับความเข้มแข็งของเครือข่าย การส่งเสริมและการช่วยเหลือที่ไม่ควรจะต้องห่างหายไปจากสังคมชุมชน ซึ่งทางมูลนิธิฯ ได้แก้ปัญหามาโดยขอความร่วมมือกับชาวบ้านที่อยากทำงานร่วมกับมูลนิธิฯ ให้เสนอตัวหรืออาสาเข้ามาช่วยงานพัฒนาของมูลนิธิฯ

## 2. ด้านการจัดองค์การ

จากการศึกษาพบว่า มูลนิธิฯ และหน่วยงานภายใต้มูลนิธิฯ ขาดการวางแผนด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ ขาดการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมกับสายงาน โดยการสรรหาในปัจจุบันมุ่งเน้นการคัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในสายงานที่มีคุณวุฒิประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) หรือเทียบเท่า เนื่องจากมีงบประมาณในการจ่ายผลตอบแทนการปฏิบัติงานในอัตราที่ค่อนข้างต่ำ จึงส่งผลให้มีบุคลากรที่มาทำการสมัครและคัดเลือกน้อยราย และบางรายอาจมีคุณสมบัติไม่ตรงกับที่มูลนิธิฯ ต้องการ อีกทั้งการรับบุคลากรเข้าปฏิบัติงานไม่มีการปฐมนิเทศและการฝึกอบรมพนักงาน จึงอาจทำให้องค์การได้พนักงานที่ไม่มีความรู้ความสามารถที่เพียงพอต่อการดำเนินงานและการปฏิบัติการ ตลอดจนไม่มีการพัฒนาอาชีพและทักษะการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานก็อยู่ในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ แต่มูลนิธิฯ มีการจูงใจบุคลากรด้วยการให้สิทธิประโยชน์อื่นๆ เช่น บ้านพัก พาหนะและค่าเชื้อเพลิงในการปฏิบัติงาน พัสดุและอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เป็นต้น นอกจากนี้ยังพบปัญหาการจัดการข้อมูลที่เกิดขึ้นในแฟ้มเอกสาร ขาดการจดบันทึกข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งได้สูญหายไปพร้อมกับตัวเจ้าหน้าที่ที่เคยทำงานเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้ลาออกไป เฉพาะปีพ.ศ. 2559 มีการลาออกถึง 3 คน ปัจจุบันมูลนิธิฯ กำลังเริ่มทำการจัดเก็บข้อมูลเก็บสถิติใหม่เป็นปีแรก จากปัญหาการลาออกของเจ้าหน้าที่ ทำให้มีเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบดำเนินงานและติดตามผลการดำเนินงานต่างๆ ของกลุ่มสมาชิกมีไม่เพียงพอและไม่ครอบคลุมพื้นที่ที่รับผิดชอบ อีกทั้งยังส่งผลกระทบต่อกำลังใจของเจ้าหน้าที่คนอื่นๆ ที่การทำงานในมูลนิธิฯ อีกทั้งสมาชิกของ

มูลนิธิฯ ส่วนใหญ่เป็นคนรุ่นเก่าตั้งแต่สมัยที่พระเดชพระคุณหลวงปู่เคยส่งเสริมไว้ เริ่มสูงอายุขึ้น (อายุประมาณ 60-70 ปี) ซึ่งจำนวนสมาชิกก็เริ่มลดลงจากการเสียชีวิตของสมาชิกทุกปี รวมทั้งเจ้าหน้าที่ที่เริ่มสูงอายุมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อความกระตือรือร้นและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก มูลนิธิฯ จึงขาดคนรุ่นใหม่หรือคนที่อยู่ในวัยทำงานที่มีอายุระหว่าง 30-40 ปี กลับมาสานต่อการทำงานหรืออาชีพรุ่นพ่อแม่ที่เข้ามาร่วมเป็นสมาชิกและเข้าร่วมโครงการของมูลนิธิฯ นอกจากนี้ยังมีปัญหาสมาชิกไม่ค่อยให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมประชุมกลุ่มที่มูลนิธิฯ จัดขึ้น และปัญหาการขาดการติดต่อสื่อสารภายในกลุ่มอย่างจริงจังเกี่ยวกับงานส่งเสริมต่างๆ ของหน่วยงานในมูลนิธิฯ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกที่ดีขึ้น ซึ่งไม่ขับเคลื่อนไปพร้อมกัน กล่าวคือ โครงการหรือกิจกรรมที่หน่วยเกษตรพัฒนาและหน่วยเมตตานารีเข้าไปส่งเสริมให้สมาชิกในแต่ละกลุ่มหรือหมู่บ้านทำ สมาชิกไม่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน ต่างคนต่างทำหน้าที่ของตนเอง โดยที่สมาชิกที่ไม่ได้เข้าร่วมกิจกรรมหน่วยใดหน่วยหนึ่งก็จะไม่ทราบรายละเอียดการดำเนินการต่างๆ ของอีกหน่วยหนึ่ง เวลามีคนอื่นมาสอบถามข้อมูลก็ไม่สามารถอธิบายและแนะนำได้ว่าอีกหน่วยหนึ่งดำเนินงานอย่างไร ทั้งที่อยู่ในกลุ่มหรือหมู่บ้านเดียวกัน

### 3. ด้านการชี้แนะ

สภาพปัญหาที่พบจากการศึกษา คือ ผู้บริหารและคณะกรรมการขาดทักษะทางด้านภาวะผู้นำที่กระตุ้นการทำงาน อาจเนื่องมาด้วยอายุงานหรือลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งการศึกษาพบว่าการชี้แนะของผู้นำอยู่ในรูปแบบของการสั่งการแบบให้คำแนะนำ (Suggest) และการสั่งการแบบอาสาสมัคร (Volunteer) กล่าวคือ มีการสั่งงานที่ก่อให้เกิดการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ได้มีการบังคับแล้วแต่ความสมัครใจของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการชี้แนะที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปราศจากแรงขับหรือพลังในการขับเคลื่อนกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งการชี้แนะในรูปแบบนี้ไม่เหมาะสมกับงานที่ทำเป็นประจำ และยังเป็นคำสั่งการทางวาจา ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร จึงอาจส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานไม่ให้ความสำคัญกับงานมากเท่าที่ควร ตลอดจนทัศนคติและแรงจูงใจในการทำงาน ดังนั้นผู้นำต้องสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความมั่นใจและพอใจในงานที่ทำ พึงพอใจในผู้บริหาร อันจะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน เกิดความรัก ความภาคภูมิใจและความผูกพันกับองค์กร จะช่วยลดปัญหาการลาออกของพนักงานได้ และจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นตามไปด้วย

### 4. ด้านการควบคุม

จากการศึกษาพบว่า ปัญหาด้านการเงินและการบัญชีเป็นปัญหาสำคัญของมูลนิธิฯ ที่เชื่อมโยงกับการควบคุมทุกปัจจัย เช่น ปัจจัยด้านการบริหารจัดการกลุ่ม การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการตลาดและการผลิต เป็นต้น การควบคุมหน่วยงานภายใต้กำกับเป็นไปอย่างไม่มีแบบแผน มีอิสระการดำเนินงานมากจนส่งผลต่อความสำเร็จของงานตามเป้าหมาย ซึ่งสำนักงานมูลนิธิฯ ควรมี

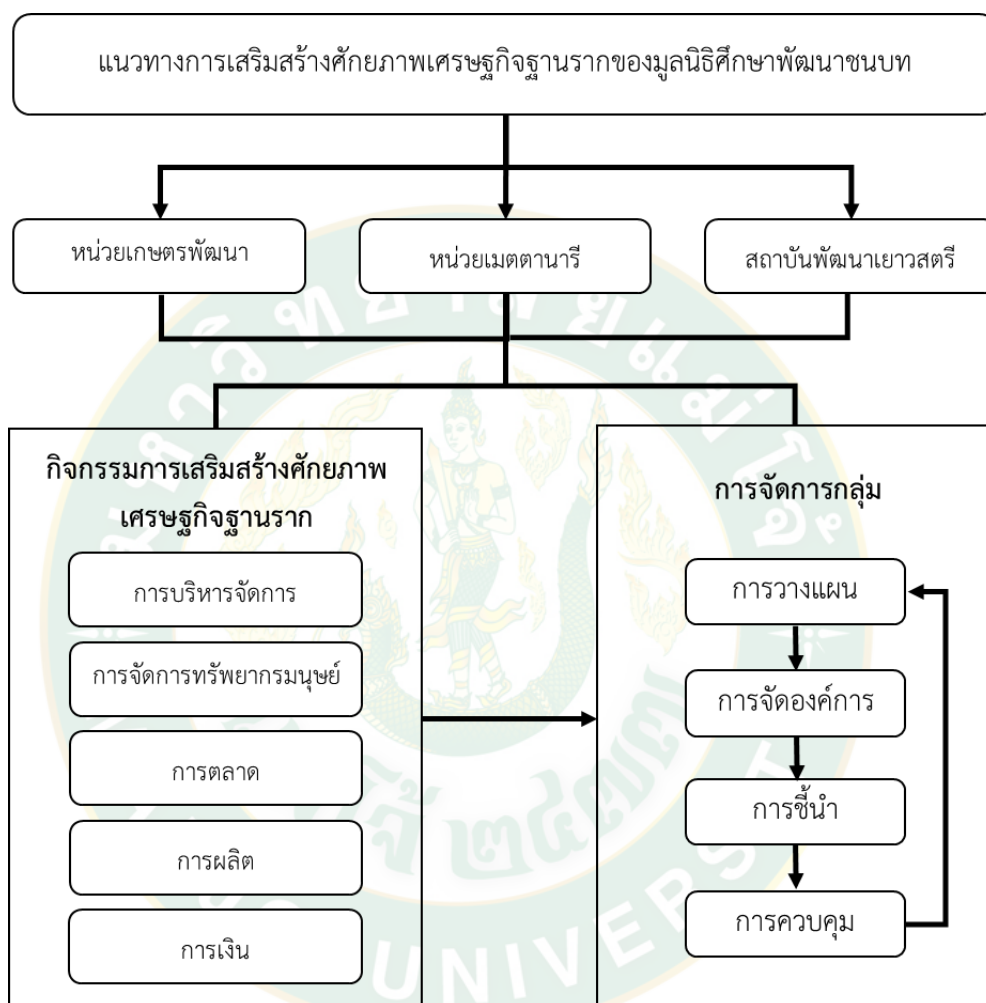
ส่วนสำคัญในการบริหารจัดการหน่วยงานภายใต้กำกับมากกว่าการผลักดันไปให้หัวหน้าหน่วยแต่ละหน่วยหรือให้สมาชิกดูแลกันเอง หรืออาจจะใช้วิธีการควบคุมแบบมีส่วนร่วม อันจะทำให้เกิดความเข้มแข็งของกลุ่มในการร่วมกันแก้ไขปัญหาภายใต้ข้อจำกัดต่างๆ ที่องค์การกำลังเผชิญอยู่

นอกจากนี้มูลนิธิฯ ยังประสบกับปัญหาการขาดการควบคุม ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานของมูลนิธิฯ และหน่วยงานในกำกับ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพการดำเนินงาน ประสิทธิภาพงานบริการ ผลสัมฤทธิ์ของงานที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์การและการบริหารงานที่ขาดคุณภาพ กล่าวคือ ไม่มีการวางแผนที่เป็นระบบแบบแผน เป็นขั้นตอน การนำไปปฏิบัติที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์สูงสุด เกิดการใช้ทรัพยากรทางการจัดการให้เกิดประโยชน์ คุ่มค่า รวมทั้งไม่มีการตรวจสอบการปฏิบัติงาน การตรวจสอบเชิงเอกสาร การตรวจสอบจากพื้นที่ภาคสนาม การตรวจสอบกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกขั้นตอนของงานและโครงการที่มูลนิธิฯ ได้ทำอยู่เป็นประจำ ตลอดจนการนำปัญหาและความบกพร่องที่พบไปแก้ไขอย่างเป็นระบบ เพื่อการปรับปรุงแผนงานในครั้งต่อไป

#### ส่วนที่ 4 ผลการศึกษาแนวทางการจัดการกลุ่มเพื่อเสริมสร้างศักยภาพเศรษฐกิจฐานราก

แนวทางการจัดการกลุ่มเพื่อเสริมสร้างศักยภาพเศรษฐกิจฐานรากของมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยจะนำเสนอในภาพรวมของมูลนิธิฯ เนื่องจากเป็นองค์การที่มีความสำคัญในการผลักดันแนวทางดังกล่าวเพื่อไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งแนวทางที่จะนำเสนอนี้เหมาะสมสำหรับการเป็นข้อมูลเบื้องต้นของมูลนิธิฯ ในการศึกษา ทำความเข้าใจและนำไปถ่ายทอดหรือกระจายลงสู่ผู้บริหารแต่ละระดับหรือการนำข้อมูลนี้ไปเป็นแนวทางในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์การ การวางแผนระดับปฏิบัติการ หากหน่วยงานหรือกลุ่มที่อยู่ภายใต้การดำเนินงานของมูลนิธิฯ สนใจสามารถนำไปประยุกต์ปรับใช้ได้ให้มีความเหมาะสมกับการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานหรือกลุ่มสมาชิกที่รวมกลุ่มกันภายใต้หน่วยงานของมูลนิธิฯ โดยแนวทางที่ผู้วิจัยนำเสนอ มีความง่ายต่อการทำความเข้าใจ หากหน่วยงานภายใต้การกำกับของมูลนิธิฯ ใด มีจุดแข็งตามแนวทางที่ผู้วิจัยนำเสนออยู่แล้วก็สามารถพัฒนาจุดแข็งให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป แต่หากแนวทางใดแสดงให้เห็นจุดอ่อนของหน่วยงานนั้นๆ ก็สามารถนำไปแก้ไขปรับปรุง พัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ของการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก การเปลี่ยนแปลงของมูลนิธิฯ หรือแก้ไขข้อด้อยของกลุ่มและหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลของมูลนิธิฯ ซึ่งโดยทุกแนวทางจะต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จในการเสริมสร้างความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน แนวทางการจัดการกลุ่มที่ผู้วิจัยนำเสนอ เป็นแนวทางที่เกิดจากการรวบรวม การศึกษาและวิเคราะห์บริบทของการเปลี่ยนแปลงองค์การ กระบวนการจัดการกลุ่ม การดำเนินงานของมูลนิธิฯ และหน่วยงานภายใต้การกำกับของมูลนิธิฯ

ตลอดจนปัญหาและอุปสรรค ซึ่งผลการวิจัยนี้ผู้วิจัยนำเข้าไปผนวกกับแนวคิดและทฤษฎีทางด้านธุรกิจสามารถอธิบายและสรุปให้เป็นแนวทางในการเสริมสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจฐานรากได้ตามแผนภาพดังนี้



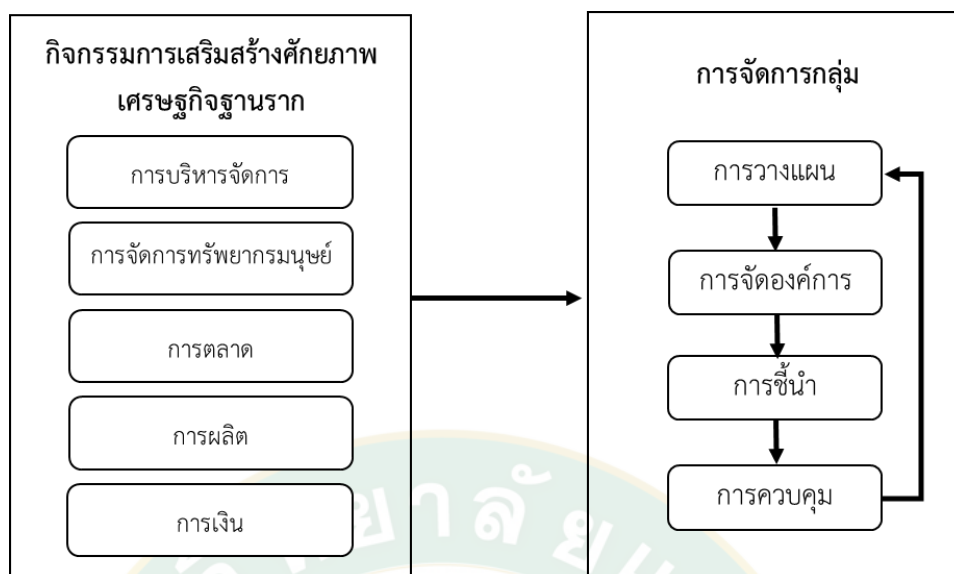
ภาพที่ 27 แนวทางการจัดการกลุ่มเพื่อเสริมสร้างศักยภาพเศรษฐกิจฐานราก

จากแผนภาพสามารถอธิบายได้ว่า แนวทางการจัดการกลุ่มเพื่อเสริมสร้างศักยภาพเศรษฐกิจฐานรากของมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท มูลนิธิฯ จะต้องเป็นองค์กรที่มีลักษณะของการเป็นตัวกลางที่จะนำแนวทางที่ผู้วิจัยเสนอไปปฏิบัติและถ่ายทอดลงไปตามระดับของการจัดการสู่หน่วยงานภายใต้การกำกับแต่ละหน่วย ซึ่งประกอบไปด้วยหน่วยเกษตรพัฒนา หน่วยเมตตานารีและสถาบันพัฒนาเยาวชนสตรี โดยแนวทางนั้นจะต้องถูกหลอมรวมในการพัฒนาเพื่อเสริมจุดเด่นของการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น พัฒนาจุดด้อยให้ลดลง จนไม่เหลือจุดอ่อนของการดำเนินงาน ผ่านกิจกรรมการเสริมสร้าง

ศักยภาพเศรษฐกิจฐานรากและการจัดการกลุ่มที่ต้องมีความเชื่อมโยงกัน กล่าวคือ กิจกรรมการเสริมสร้างศักยภาพเศรษฐกิจฐานราก ประกอบไปด้วย การบริหารจัดการ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การตลาด การผลิต การเงินและการบัญชี จะต้องถูกนำเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการกลุ่มอย่างเป็นกระบวนการให้มีความสอดคล้องและสมดุลกัน อันได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การชี้แนะ และการควบคุม เพื่อผลสัมฤทธิ์ของแนวทางที่ผู้วิจัยได้นำเสนอ แนวทางดังกล่าวจะสำเร็จเห็นผลอย่างเป็นรูปธรรมได้ ขึ้นอยู่กับการนำไปปฏิบัติการและการสร้างพันธมิตรของมูลนิธิ การมีส่วนร่วมของมูลนิธิ และหน่วยงานภายใต้การกำกับของมูลนิธิ ต่างๆ เพื่อก่อให้เกิดการผลักดันการแก้ไขปัญหาให้เกิดการพัฒนาองค์การต่อไป ซึ่งผู้บริหารแต่ละระดับมีส่วนสำคัญต่อการพัฒนา โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับมูลนิธิ ทุกระดับจะต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ทั้งด้านของการพัฒนาภาวะผู้นำ องค์ความรู้ การค้นหาความรู้ในแต่ละด้านเพิ่มเติม ก็จะทำให้การประยุกต์ใช้แนวทางดังกล่าวมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

จากการศึกษาข้อมูลผลการศึกษาวิจัยในส่วนที่ 1 จนถึงผลการศึกษาวิจัยในส่วนที่ 3 จะทำให้ทราบแนวทางในการส่งเสริมและสนับสนุนให้ชุมชนและสมาชิกในมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบทให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะหรือขีดความสามารถในการดำเนินการของกลุ่มให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งแนวทางดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อทิศทางที่ดีต่อระบบเศรษฐกิจของชุมชนในท้องถิ่น ที่มุ่งเน้นให้คนในชุมชนสามารถพึ่งตนเองได้ มีรายได้เพิ่มขึ้น เป็นชุมชนที่เข้มแข็งและมีความสุข โดยแนวทางการจัดการกลุ่มเพื่อเสริมสร้างศักยภาพเศรษฐกิจฐานรากจะต้องเป็นแนวทางที่สนับสนุนให้คนในชุมชนมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆ การแก้ปัญหาพื้นฐานทางเศรษฐกิจของชุมชนให้เข้มแข็งและเกิดความยั่งยืน และต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และคำกล่าวของพระพุทธพจนวราภรณ์ (จันทร์ กุสโล) ผู้ก่อตั้งมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท ที่กล่าวว่า “สังคมพัฒนาที่แท้จริง คือ เศรษฐกิจและจิตใจต้องแก้ไขไปพร้อมกัน การแก้ไขปัญหาสังคมจะต้องให้ความสำคัญต่อกลุ่มคนที่มีปัญหาหนักที่สุดลำดับแรก นั่นก็คือ กลุ่มคนที่ยากจน โดยเฉพาะที่อยู่ในชนบท” ซึ่งถือเป็นค่านิยมหลักขององค์กร (Core Value) ที่องค์การยึดถือปฏิบัติ

สำหรับแนวทางการจัดการกลุ่มเพื่อเสริมสร้างศักยภาพเศรษฐกิจฐานราก ให้เกิดความเข้มแข็งที่เหมาะสมกับบริบทของมูลนิธิ คือ การพัฒนาเศรษฐกิจเชิงสังคม (Social Economy) ที่ไม่ได้แข่งขันกันในกลไกของตลาด (Competitive Market) เพื่อมุ่งหวังผลกำไรสูงสุดจากการดำเนินงาน แต่มีแนวคิดสำคัญที่เน้นการมีส่วนร่วมของคนและงาน (Participation) เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งผ่านกระบวนการจัดการกลุ่ม (Group Management) แต่อย่างไรก็ตามการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก (Economic Foundation) จะต้องมุ่งเน้นการจัดการในเชิงธุรกิจด้วย เนื่องจากเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจชุมชน (Community Economy) ซึ่งประกอบไปด้วยแนวทางการจัดการธุรกิจ ดังแผนผังนี้



ภาพที่ 28 แนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจเชิงสังคมเพื่อเสริมสร้างศักยภาพเศรษฐกิจฐานราก  
ด้วยการจัดการกลุ่ม

จากแผนภาพสามารถอธิบายเพิ่มเติมจากการผนวกผลการศึกษาวิจัยและการวิเคราะห์ควบคู่กับการศึกษาเชิงทฤษฎี จึงอธิบายได้ว่า สิ่งสำคัญของแนวทางการจัดการกลุ่ม คือ การกำหนดเป้าหมาย ภาพความสำเร็จที่กลุ่มต้องการไปให้ถึงในอนาคต เมื่อมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน (Specific) มีความเป็นไปได้ในการทำให้เป้าหมายบรรลุผล สอดคล้องกับความเป็นจริง (Relevant) ย่อมทำให้สามารถวางแผนกิจกรรมขององค์กรบนพื้นฐานของศักยภาพกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่เกี่ยวข้อง เพื่อการกำหนดแผนงานต่างๆ ขององค์กรให้ไปสู่วางแผนเดียวกันสามารถกระทำได้ง่ายและจะทำให้เห็นผลลัพธ์ของความสำเร็จได้ชัดเจนและรวดเร็วยิ่งขึ้น โดยที่องค์กรจะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดเป้าหมายที่สามารถวัดหรือประเมินผลได้ (Measurable) เพื่อพิสูจน์ว่าสิ่งที่องค์กรทำนั้นบรรลุเป้าหมายร่วมกันหรือไม่ ซึ่งควรมีการกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน (Time bound) เพื่อให้คนในองค์กรมุ่งดำเนินงานเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดและเป็นการจูงใจที่ทำให้คนในองค์กรรู้สึกได้ว่า เป้าหมายขององค์กรมีความท้าทายต่อความสามารถของกลุ่ม รู้สึกได้ถึงคุณค่ากับการลงมือทำกิจกรรมหรือโครงการให้ลุล่วงตามเป้าหมาย (Rewording) มีความเป็นไปได้และไม่ยากจนเกินความสามารถของกลุ่มและสมาชิก

การจัดการด้านการบริหารกลุ่มในภาพรวม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรในทางบวก สิ่งสำคัญคือตัวผู้นำและสมาชิก โดยที่ผู้บริหารระดับสูงควรมีการวางแผนยุทธศาสตร์และกำหนดกลยุทธ์การพัฒนามูลนิธิฯ อย่างเป็นรูปธรรม ตลอดจนการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ให้เร็วที่สุด เนื่องจากมีผลต่อการดำเนินงานอย่างมีทิศทางขององค์กร โดยเฉพาะผู้บริหาร

ระดับปฏิบัติการที่มีหน้าที่เฉพาะในการนำแผนกลยุทธ์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์มาแปลงเป็นแผนปฏิบัติการและเป้าหมายเชิงปฏิบัติการ สำหรับการบริหารจัดการโครงการและกิจกรรมต่างๆ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และแผนงานเชิงกลยุทธ์ โดยเริ่มต้นจากการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายการดำเนินงานให้มีความเป็นไปได้ในเชิงปฏิบัติ ส่วนการที่องค์กรจะมุ่งสู่การเป็นองค์กรเพื่อสังคมได้นั้นทุกกิจกรรมขององค์กรจะต้องสามารถสอดแทรกแนวคิดการแก้ไขปัญหาในมิติของเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมควบคู่กันไป ส่วนด้านการจัดองค์การ การจัดโครงสร้างองค์กรมีส่วนสำคัญต่อการปฏิบัติงาน การกำหนดบทบาทและหน้าที่ของบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยพิจารณาตามความเหมาะสมกับงาน ประสบการณ์ในการทำงาน โดยใช้ระบบคุณธรรมและประชาธิปไตย จะช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้านการชี้นำ ควรมีการสั่งงานหรือมอบหมายงาน โดยประธาน ผู้บริหารระดับสูง หรือคณะกรรมการบริหาร เพื่อให้เป็นไปตามสายการบังคับบัญชาและหน้าที่ในการบริหารจัดการองค์การ เพื่อให้เกิดการดำเนินงานขององค์กรกลุ่มอย่างเป็นระบบ ตลอดจนสมาชิกเองก็ต้องเคารพและรับฟัง มีส่วนร่วมในการนำแผนงานดังกล่าวมาปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและการมุ่งสู่ความสำเร็จที่คาดหวังร่วมกัน ส่วนประเด็นในเรื่องของการควบคุมการดำเนินงานขององค์กร กลุ่ม และหน่วยงานฯ นั้น ควรมีการควบคุมเชิงลึกตามระดับของการจัดการในระดับการปฏิบัติการ เช่น การควบคุมงานทางด้านการจัดการตลาด การผลิต การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการด้านการเงินและการบัญชี โดยต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยที่จะต้องทำการประเมิน การกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินผล รวมทั้งการควบคุมในมิติของเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมด้วย

การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ ต้องมุ่งเน้นการพัฒนาไปที่จิตใจ เนื่องจากเป็นรากฐานของการพัฒนาอย่างยั่งยืนตลอดจนการจูงใจให้พนักงานเกิดความรักและผูกพันในองค์กร เนื่องจากงานของมูลนิธิฯ เป็นลักษณะของงานด้านการบริการ ดังนั้นต้องพัฒนาบุคลากรในการปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานด้านการบริการชุมชนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และในหน่วยงานภายใต้การกำกับของมูลนิธิฯ ควรมีการสรรหาและพิจารณาการคัดเลือกสมาชิกที่จะเข้าร่วมกลุ่มโดยอาจกำหนดเป็นเงื่อนไข ระเบียบปฏิบัติหรือข้อบังคับให้ชัดเจน เนื่องจากมีผลต่อภาพรวมของการดำเนินงานในกลุ่มใหญ่และสมาชิกในกลุ่ม โดยผู้วิจัยได้สรุปแนวทางการจัดการกลุ่มด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ไว้ 3 แนวทาง ซึ่งควรมีการปฏิบัติการทั้งหมด ดังนี้ 1) การคัดเลือกพนักงานให้ได้คุณภาพ โดยต้องให้ความสำคัญกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก 2) การให้ความรู้และทักษะแก่พนักงาน โดยการปฐมนิเทศ การฝึกอบรมหรือการสอนงานในลักษณะของการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ และ 3) การรักษาพนักงานที่ดีให้อยู่กับองค์กรนานๆ โดยมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม การจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่ตรงกับความรู้ ความสามารถ ตลอดจนการพัฒนาอาชีพให้กับบุคลากรและสมาชิก

การจัดการด้านการตลาด มูลนิธิฯ และสมาชิกจะต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาดที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่การวางแผนการตลาดที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับองค์การ หน่วยงานและบริบทในเชิงพื้นที่และศักยภาพกลุ่ม โดยการวางแผนที่ดีนั้นจะต้องมีการนำไปปฏิบัติ และประเมินผลการปฏิบัติงาน (Implements) ตามแผนงาน โดยในการวางแผนเพื่อเป็นแนวทางในการจัดการด้านการตลาดนั้น ควรมีการวางแผนโดยการระดมความคิดเห็นกลุ่ม (Brainstorm) ด้วยกระบวนการคิดเชิงการออกแบบ (Design Thinking) สำหรับงานทางด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ของกลุ่มและการออกแบบกระบวนการให้บริการ โดยอาศัยความคิดสร้างสรรค์ (Creative Design) เพื่อช่วยให้งานบริการและผลิตภัณฑ์มีคุณภาพ เป็นที่ต้องการของตลาดและมีความน่าสนใจ ด้านราคาควรมีการกำหนดโดยคำนึงถึงต้นทุนของผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด ด้านการจัดการช่องทางการจัดจำหน่าย ควรมีการจัดการทั้งในส่วนของช่องทางออนไลน์และออฟไลน์ การหาช่องทางการจัดจำหน่ายที่เพิ่มขึ้น ตลอดจนการบริหารจัดการช่องทางเดิมที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น การสร้างเอกลักษณ์ร้านค้า ชุมชนและการใช้กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาดเข้ามาช่วยเพื่อให้เข้าถึงผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายให้ชัดเจนและครอบคลุมมากที่สุด เพื่อสร้างการรับรู้เกี่ยวกับสินค้าและบริการ การประชาสัมพันธ์ให้คนภายนอกเกิดการรับรู้มากขึ้น

การจัดการด้านการผลิต มูลนิธิฯ และสมาชิกจะต้องมีการวางแผนการผลิตที่ดีในด้านทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในภาคการผลิต เช่น แรงงานการผลิต วัตถุดิบที่ใช้ เงินทุนสำหรับการลงทุน เครื่องจักรสำหรับการผลิต กำลังการผลิตที่สามารถทำได้ ตลอดจนข้อมูลทางการผลิตที่จำเป็น เพื่อเข้าสู่กระบวนการการผลิต การแปลงสภาพหรือการแปรรูป กระบวนการดำเนินงาน เพื่อที่จะให้ได้ สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ตลอดจนการตรวจสอบคุณภาพสินค้าและการให้บริการ การจัดการสินค้าคงคลัง การบริหารจัดการของเสีย สินค้าละวัตถุดิบคงเหลือ นอกจากนี้จะต้องมีการจัดเก็บข้อมูลด้านต้นทุนการผลิต ซึ่งประกอบไปด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ 3 ส่วน คือ ต้นทุนวัตถุดิบ ต้นทุนด้านแรงงานและค่าใช้จ่ายในการผลิต เพื่อประโยชน์ต่อการวางแผนและการจัดการด้านการเงินและการบัญชี

การจัดการด้านการเงินและการบัญชี มูลนิธิฯ หน่วยงานและสมาชิก ควรมีการวางแผนทางการเงิน การจัดหาเงินทุน การจัดสรรเงินทุนและการควบคุมทางการเงิน โดยจะต้องมีการบันทึกบัญชีตามหลักการทางการบัญชี กิจการหรือองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร จะต้องมีการบันทึกบัญชีตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไป (Generally Accepted Accounting Principles) เนื่องจากการบันทึกบัญชีจะทำให้ได้ข้อมูลทางธุรกิจที่ดี มีความถูกต้องและน่าเชื่อถือ ตลอดจนสามารถนำผลการบันทึกมาวิเคราะห์ผลการดำเนินงานทางธุรกิจได้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการวางแผนงานในด้านอื่นๆ เช่น ด้านการตลาด ด้านการจัดการ ด้านการผลิต เป็นต้น เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของ การดำเนินงานในภาพรวมของธุรกิจต่อไป ทั้งนี้แนวทางการเสริมสร้างศักยภาพด้านการเงินและการ

บัญชีสำหรับกลุ่มหรือสมาชิก จะต้องเป็นระบบการบันทึกบัญชีแบบง่าย ด้วยรูปแบบที่เข้าใจง่าย โดยการบันทึกรายการและจำนวนเงินตามประเภทรายการทางการบัญชี แบ่งออกเป็นสมุดเงินสดรับ สมุดเงินสดจ่าย

เมื่อพิจารณาถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของมูลนิธิฯ ที่ต้องการดำเนินงานเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นกิจการเพื่อสังคม (Social Enterprise: SE) แล้วนั้น แนวทางที่นอกเหนือจากการส่งเสริมความเข้มแข็งของเศรษฐกิจฐานราก คือ มูลนิธิฯ จะต้องทำการส่งเสริมให้เกิดความเข้มแข็งในมิติทางด้านสังคม มิติทางด้านสิ่งแวดล้อมและมิติของวัฒนธรรมท้องถิ่นควบคู่กันไป เพื่อให้เกิดเป็นแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) ในลักษณะของการบูรณาการร่วมกันกับกิจกรรมขององค์กร หน่วยงานและกลุ่ม เช่น การบริหารจัดการองค์การเพื่อสังคม การตลาดเพื่อสังคม การผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เป็นต้น โดยมีมิติทางด้านเศรษฐกิจ จะต้องมีการส่งเสริมให้เกิดความเข้มแข็งของเศรษฐกิจชุมชน ด้วยเศรษฐกิจคุณธรรมที่มุ่งเน้นความเป็นธรรมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับชุมชน (Stakeholder) ซึ่งอาจขอความช่วยเหลือและความร่วมมือจากภาครัฐ ภาคเอกชน หน่วยงานจากราชการและสถาบันการศึกษา ในลักษณะของการสร้างพันธมิตร (Business Alliances) ส่วนมิติทางด้านสังคมนั้น มูลนิธิฯ จะต้องทำการส่งเสริมกลุ่ม เพื่อให้เกิดลักษณะของการสร้างกิจกรรมการพึ่งพา การถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านวิชาการ ซึ่งอาจขอความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา มหาวิทยาลัย และหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ที่สามารถให้ข้อมูล องค์ความรู้ร่วมเฉพาะด้านที่เหมาะสมกับภารกิจของมูลนิธิฯ เช่น องค์ความรู้ด้านการเกษตรสมัยใหม่ องค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการธุรกิจชุมชน หรือการจัดการธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ องค์ความรู้ด้านการตลาด การออกแบบผลิตภัณฑ์และการแปรรูปผลิตภัณฑ์กลุ่ม เป็นต้น นอกจากนี้มูลนิธิฯ ควรมีการสร้างพลังร่วมในการดำเนินการ การสร้างผลประโยชน์ร่วมกัน การกระตุ้นสมาชิก ชุมชนโดยรอบและชุมชนที่ทางมูลนิธิฯ ได้ทำการส่งเสริมในงานพัฒนาชนบท ให้เกิดความสามัคคี ความร่วมมือร่วมใจกันเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน และสำหรับมิติทางด้านสิ่งแวดล้อม คือ การคำนึงถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากกิจกรรมขององค์กร เช่น ผลกระทบจากกิจกรรมทางการตลาด ก่อให้เกิดขยะทางสังคมหรือไม่ กิจกรรมการผลิตก่อให้เกิดของเสียที่กระทบกับสิ่งแวดล้อมหรือมลภาวะต่างๆ มากน้อยเพียงใด การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรทำให้สภาพแวดล้อมและบรรยากาศภายในชุมชนที่ทำการเสริมสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจฐานรากเป็นอย่างไร นอกจากนี้อาจมองไปถึงมิติทางด้านวัฒนธรรม ศิลปะ ประเพณี ความเชื่อของชุมชนยังอยู่ในรูปแบบเดิมหรือไม่ ผลจากการดำเนินงานต้องทำให้เกิดการอยู่ร่วมกันของคนในชุมชน โดยคำนึงถึงรากฐานของความเป็นชุมชนและการอนุรักษ์ไว้ซึ่งขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงาม ไม่ใช่เป็นการทำลายวิถีชีวิตความเป็นอยู่ดั้งเดิมของคนในชุมชนจนเลือนหายไป

## บทที่ 5

### สรุปและข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเรื่อง การเสริมสร้างศักยภาพเศรษฐกิจฐานรากด้วยการจัดการกลุ่มของมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท อำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษารับทราบการเปลี่ยนแปลงของมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท อำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็นแนวทางการจัดการกลุ่มเพื่อเสริมสร้างศักยภาพเศรษฐกิจฐานรากของมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท อำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่ โดยมุ่งค้นหาคำตอบของคำถามการวิจัยและวัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้ด้วยระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ผลการศึกษาสามารถอธิบายแนวคิดเศรษฐกิจฐานรากด้วยการมุ่งเน้นการพัฒนากลุ่ม (Group Development) ควบคู่ไปกับการจัดการธุรกิจ (Business Management) ของชุมชนและสมาชิกที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของมูลนิธิ ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยได้ 4 ส่วน ดังนี้

#### ส่วนที่ 1 สรุปผลการศึกษารับทราบการเปลี่ยนแปลงของมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท

มูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท (ศพช.) (The Foundation for Education and Development of Rural Areas: FEDRA) มีลักษณะการดำเนินงานเป็นองค์กรพัฒนาเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ของวัดป่าตาราภิรมย์ 514/1 หมู่ 1 ตำบลริมใต้ อำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่ จากการศึกษารับทราบการเปลี่ยนแปลงของมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท อำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่ ด้วยการทบทวนวรรณกรรม การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม พบความเปลี่ยนแปลงสรุปได้ดังนี้

ในอดีตที่พระพุทธพจนวราภรณ์ (จันทร์ กุศล) ยังดำรงตำแหน่งประธานมูลนิธิ ท่านได้ทำหน้าที่บริหารจัดการและดูแลเรื่องต่างๆ ภายในมูลนิธิ ทั้งหมด ท่านมองว่า การดำเนินงานพัฒนาอาชีพของชาวบ้านเป็นเพียงงานที่ประกอบกับงานหลักของพระสงฆ์ ไม่ถือว่าเป็นการปฏิบัตินอกสมณวิสัย โดยเฉพาะการแนะนำประชาชนให้ทำการงานที่เป็นสัมมาอาชีพะ ซึ่งวัดก็เป็นเหมือนศูนย์กลางการเรียนรู้ของคนในชุมชนและชาวบ้าน เป็นสถานที่แสวงบุญและเป็นที่ยึดเหนี่ยวจิตใจ พระสงฆ์เป็นบุคคลที่มีโอกาสประสานช่องว่างระหว่างคนมีฐานะดีกับคนที่มีรายได้น้อย เป็นบุคคลที่มีความน่าเลื่อมใสศรัทธา เป็นศูนย์รวมจิตใจของชาวบ้าน และสามารถชี้แนวทางในการปฏิบัติที่ดีและแนวทางการพัฒนาตนเองและพัฒนาชุมชนในทางที่ถูกที่ควรได้ ซึ่งจะช่วยลดปัญหาต่างๆ ในสังคมและพัฒนาชีวิตให้ดีขึ้นได้ โดยท่านจะคอยลงสำรวจพื้นที่เป้าหมาย มีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง หากเกษตรกรประสบกับปัญหาท่านก็จะให้คำปรึกษาและเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหา

นั้น พร้อมทั้งยังรู้จักการประยุกต์ใช้หลักธรรมคำสอนของพระพุทธเจ้ามาเป็นแนวทางในการปฏิบัติตนให้แก่เกษตรกร สำหรับเงินทุนนั้นในเริ่มแรกท่านได้ใช้เงินส่วนตัวของท่านและเงินที่ชาวบ้านช่วยกันบริจาคให้เพื่อใช้ในการดำเนินงาน ภายหลังผลการดำเนินงานของท่านเป็นที่รู้จักมากขึ้น จึงทำให้มูลนิธิฯ ได้รับทุนสนับสนุนให้พัฒนาและขยายงานจากหน่วยงานภายนอก สถาบันและทุนสนับสนุนส่วนบุคคลทั้งในประเทศและต่างประเทศ เช่น มูลนิธิน้ำทอง คุณวิศาล (Namthong Koonvisal Foundation), มูลนิธิเอเชีย (Asia Foundation), องค์การเบรดฟอร์เดอะเวิลด์ (Bread for the World), มูลนิธิฟรีดริช เนามัน (Friedrich Naumann Foundation), มูลนิธิอาสาสมัครเพื่อสังคม (Thai Volunteer Service Foundation), มูลนิธินายห้างโรงปูนผู้หนึ่ง, มูลนิธิสายใยแผ่นดินคณะมิตรประชา ทอ.01 มินบุรี, เกษตรและสหกรณ์จังหวัดเชียงใหม่ เป็นต้น หากมีผู้สนใจงานพัฒนาชุมชน ท่านก็จะพาเดินชมงานของมูลนิธิฯ พร้อมทั้งอธิบายรายละเอียดการดำเนินงานต่างๆ ให้ผู้ที่สนใจเข้าใจและช่วยบริจาคเงินเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของมูลนิธิฯ โดยท่านยังได้รับรางวัลต่างๆ เช่น รางวัลผู้ทำคุณประโยชน์ด้านพระพุทธศาสนาประเภทส่งเสริมและพัฒนาชุมชน โดยคณะกรรมการจัดงานสัปดาห์ส่งเสริมพระพุทธศาสนา, โล่เกียรตินิยมในผลสำเร็จของการพัฒนาหมู่บ้านและชุมชน จากคณะกรรมการเอกลักษณ์ของชาติ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี เป็นต้น หลังจากที่ท่านต้องไปรับตำแหน่งเจ้าอาวาสวัดเจติยหลวงวรวิหาร ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2535 ทำให้ท่านไม่มีเวลาดลงพื้นที่ดำเนินงานอย่างที่เคยทำได้ นอกจากท่านจะมาร่วมรับฟังการประชุมประจำเดือนทุกเดือนแล้ว ท่านก็ไม่ได้มาร่วมดำเนินงานกับทีมงานอย่างใกล้ชิดอีก トラบจนวาระสุดท้ายของท่าน

ปัจจุบันมีพระราชวิสุทธิญาณ (ฤทธิรงค์ ญาณวโร) เจ้าอาวาสวัดป่าดาราภิรมย์เป็นประธานมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท โดยท่านยังคงให้มูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบทได้ดำเนินงานพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกรต่อไป เพื่อเป็นการสานต่อเจตนารมณ์ของพระพุทธพจนวราภรณ์ (จันทร์ กุสโล) ซึ่งพระราชวิสุทธิญาณ (ฤทธิรงค์ ญาณวโร) จะมุ่งเน้นกิจกรรมทางศาสนกิจ ศาสนพิธีและการดูแลศาสนสถานเป็นหลัก ไม่ได้มีการลงพื้นที่ดำเนินงานเหมือนอย่างพระพุทธพจนวราภรณ์ (จันทร์ กุสโล) มีเพียงแต่การเข้ารับฟังการประชุม เพื่อรับทราบผลการดำเนินงานและการกำหนดแนวทางในการพัฒนาของมูลนิธิฯ ร่วมกัน และการเข้าร่วมกิจกรรมในโครงการของมูลนิธิฯ ที่สำคัญๆ และมีการเชิญนิมนต์ไป เช่น การไปประกอบพิธีโถ่ชีวิตควาย-วัว เป็นต้น และท่านไม่นิยมจัดหาแหล่งทุนและไม่นิยมพูดชักชวนในการระดมทุนจากผู้มีจิตศรัทธาให้กับมูลนิธิฯ ทำให้มูลนิธิฯ ขาดการช่วยชักจูงผู้ที่สนใจงานพัฒนาจากเจ้าอาวาส ซึ่งอาจจะเป็นเพราะสภาพสังคมที่เปลี่ยนไปด้วย คนที่เข้าวัดส่วนใหญ่จะนิยมทำบุญด้วยการบริจาคเงินเพื่อสร้างวัดมากกว่า เช่น วิหาร อาคาร วัดถุ่มงคล เป็นต้น หลังจากที่มูลนิธิฯ ดำเนินงานผ่านมา 10 ปี สถาบันที่เคยให้ทุนสนับสนุนก็เริ่มยุติการให้ทุนสนับสนุนลง ซึ่งเป็นเพราะการดำเนินงานของมูลนิธิฯ เริ่มเติบโตและมีการทำงานที่ชัดเจนขึ้นแล้วจึงได้ยุติการให้ทุน

สนับสนุนลง ปัจจุบันเหลือเพียงมูลนิธิน้ำทอง คุณวิศาล ที่ยังให้การสนับสนุนอยู่ มูลนิธิฯ จึงมีการระดมทุนจากการจัดกิจกรรมทอดผ้าป่าทุกเดือนเมษายนของทุกปี เนื่องในวันประเพณีดำหัวปีใหม่ เมืองล้านนาของวัดป่าตาราภิรมย์ การระดมทุนจากการจัดกิจกรรมกตเวทิตาพระพุทธรูปจนวนรารักษ์ (หลวงปู่จันทร์ กุสโล) ทุกเดือนพฤศจิกายนของทุกปีและการตั้งตู้รับบริจาคภายในวัด เพื่อใช้เป็นเงินทุนในการดำเนินงานของมูลนิธิฯ ต่อไป

ในอดีตมูลนิธิฯ มีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อส่งเสริมความสามารถทางกิจกรรมที่เหมาะสมกับท้องถิ่น, เพื่อส่งเสริมความสามารถทางการค้า การสหกรณ์ การเศรษฐกิจ การปกครอง การอนามัย และอื่นๆ ที่จะช่วยอาชีพกสิกรได้รับผลดียิ่งขึ้น, เพื่อส่งเสริมความรู้ความสามารถของการเป็นผู้นำในการที่จะปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงหมู่บ้านของตนเองให้เจริญก้าวหน้าในวิถีทางประชาธิปไตย, เพื่อส่งเสริมความรู้สึกรับผิดชอบที่จะรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมของท้องถิ่น, เพื่อส่งเสริมคุณค่าแห่งการครองชีพในทางซื่อสัตย์ อุดม ขยัน กตัญญู ประหยัดและเป็นธรรม, เพื่อส่งเสริมการรู้จักใช้ความคิดอย่างมีเหตุผล และเพื่อส่งเสริมความสำนึกในหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อสังคม และมีเป้าหมายในการส่งเสริมให้ชาวบ้านพึ่งพาตนเอง การรวมกลุ่มของสมาชิกในรูปแบบสหกรณ์ โดยจะส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิต อาชีพ การศึกษา และสิ่งแวดล้อมของคนในชุมชน สนับสนุนให้มีการรวมกลุ่มกันทำงานในรูปแบบสหกรณ์ ช่วยเหลือพึ่งพาซึ่งกันและกัน และมีจิตสำนึกในการพิทักษ์ทรัพยากร และผลประโยชน์ของคนในชุมชนร่วมกัน รวมทั้งรู้จักดำเนินชีวิตให้ถูกต้องตามหลักคำสอนในทางพระพุทธศาสนา โดยมีหลักการดำเนินงานหลักๆ อยู่ 4 ประการ ได้แก่ ส่งเสริมกสิกร มุ่งสอนวิทยาศาสตร์ และพัฒนาท้องถิ่น กล่าวคือ เกษตรกรส่วนใหญ่ของประเทศประสบปัญหาความยากจน หากจะแก้ปัญหาความยากจน จะต้องเริ่มจากการส่งเสริมที่ตัวเกษตรกรให้มีภูมิคุ้มกันที่ดีมีการรวมกลุ่มที่เข้มแข็ง ด้วยการให้ความรู้ การพัฒนาทักษะและความสามารถในการผลิตและการบริหาร การจัดการในรูปแบบการอบรม การสัมมนา การศึกษาดูงาน การสาธิต และการสร้างความเป็นผู้นำให้กับเกษตรกรในชุมชน พร้อมทั้งนำหลักธรรมมาเป็นที่ยึดเหนี่ยวจิตใจและนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิตในปัจจุบัน เกิดความรัก ความหวงแหนในอาชีพเกษตรกรรม วัฒนธรรม ประเพณีและสิ่งแวดล้อมในชุมชน รู้จักความพอเพียงไม่ใช้จ่ายฟุ่มเฟือย โดยการพัฒนาจะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักปรัชญาที่มูลนิธิฯ ตั้งไว้ คือ เศรษฐกิจ จิตใจ ต้องแก้ไขพร้อมกัน, หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช และการพัฒนาแบบไม่ลืมของเก่า ไม่เมาของใหม่

ปัจจุบันมูลนิธิฯ ยังคงยึดมั่นในวัตถุประสงค์เดิมอยู่ และได้เพิ่มวัตถุประสงค์เพื่อการเป็นธุรกิจเพื่อสังคมและการพัฒนาอย่างยั่งยืนเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งข้อ เนื่องจากเงินทุนของมูลนิธิฯ เริ่มเหลือน้อยลง ปัจจุบันเหลือเพียงแค่มูลนิธิฯ น้ำทอง คุณวิศาล ที่ให้การสนับสนุนมูลนิธิฯ อยู่ แต่ได้ลดจำนวนเงินจากปีละ 2,000,000 บาท เหลือปีละ 1,000,000 บาท ในอนาคตมูลนิธิฯ น้ำทอง คุณวิศาลอาจจะยุติ

การให้ทุนสนับสนุน เนื่องจากทายาทจะนำเงินไปลงทุนทำธุรกิจส่วนตัว ถือเป็นช่วงถดถอยของมูลนิธิฯ ทำให้มูลนิธิฯ ต้องคิดว่าหากเงินบริจาคต่างๆ ของมูลนิธิฯ ไม่มีแล้ว มูลนิธิฯ จะทำอย่างไร จะสามารถอยู่รอดท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงได้อย่างไร จึงมองในเรื่องของการทำธุรกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise: SE) ในอนาคต ซึ่งถือว่าเป็นธุรกิจที่แสวงหาผลกำไรเพื่อความอยู่รอดและนำกำไรที่ได้ส่วนใหญ่กลับมาลงทุน (Invest) สำหรับกิจกรรมหรือโครงการเพื่อสังคมหรือชุมชนของสมาชิกต่อไป ช่วยให้มูลนิธิฯ มีความยั่งยืนทางการเงินจากรายได้หลักที่มาจากสินค้าหรือบริการโดยไม่ต้องพึ่งพาเงินบริจาคเพียงอย่างเดียว สำหรับเป้าหมายของมูลนิธิฯ นั้น ได้มีการปรับปรุงเพิ่มเติมให้ชัดเจนมากขึ้นจากเดิม โดยมุ่งส่งเสริมการรวมกลุ่มรูปแบบสหกรณ์และพัฒนาชาวบ้านในชนบทที่มีฐานะยากจนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น รู้จักการใช้ชีวิตอย่างพอเพียงตามแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชและการนำหลักคำสอนในทางพระพุทธศาสนา มาปฏิบัติในการดำเนินชีวิต สามารถการพึ่งพาตนเองได้ในด้านอาชีพ รายได้ มีความรู้ความสามารถที่จะดูแลและพัฒนาครอบครัวให้ดีขึ้น และยังสามารถให้ความช่วยเหลือผู้อื่นได้ เกิดจิตสำนึกที่จะช่วยเหลือผู้อื่นในชุมชนให้มารวมกลุ่มกันเพื่อพัฒนาชุมชน โดยอาศัยองค์ความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น เกิดความรัก ความห่วงใยในวัฒนธรรม ประเพณีของท้องถิ่น มีการบริหารจัดการกิจกรรมและทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมได้อย่างรู้คุณค่าและมีความรับผิดชอบ นอกจากนี้มูลนิธิฯ ยังได้กำหนดเป้าหมายสู่การเป็นธุรกิจเพื่อสังคมในอนาคตอีกด้วย สำหรับหลักการดำเนินงานและหลักปรัชญา มูลนิธิฯ ยังคงยึดมั่นตามเดิม ส่วนพื้นที่ดำเนินงานของมูลนิธิฯ ในปัจจุบันมีเพิ่มขึ้นจากเดิม 82 หมู่บ้าน (เชียงใหม่ ลำพูน และแม่ฮ่องสอน) เป็น 101 หมู่บ้าน (เชียงใหม่ ลำพูน ลำปาง และแม่ฮ่องสอน)

มูลนิธิในอดีตได้มีการวางแผนงานไว้ คือ ในหน่วยเกษตรพัฒนา จะประกอบไปด้วย แผนงานส่งเสริมเกษตรกรรมยั่งยืน เป็นการส่งเสริมให้เกษตรกรหันมาทำการเกษตรผสมผสาน เพื่อการพึ่งพาตนเอง เป็นการทำการเกษตรเชิงอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เช่น การปลูกผักปลอดสารพิษ การทำเกษตรอินทรีย์ การทำปุ๋ยหมักชีวภาพไว้ใช้เอง การปลูกพืชสมุนไพร, แผนงานส่งเสริมสหกรณ์ เป็นการส่งเสริมให้กลุ่มเกษตรกรรวมกลุ่มกันจัดตั้งเป็นสหกรณ์และจดทะเบียนเป็นสหกรณ์พัฒนา จำกัด มีการบริหารจัดการสนับสนุนสมาชิกในเรื่องการจัดซื้อปัจจัยการผลิตและสนับสนุนในการรวบรวมผลผลิตของสมาชิกเพื่อจำหน่าย และมีสหกรณ์ร้านค้าจำหน่ายผลผลิตของสมาชิก, แผนงานพัฒนาองค์กรและกองทุน เป็นการส่งเสริมและพัฒนาด้านการบริหารจัดการโครงการเงินทุนหมุนเวียน ธนาคารควาย-วัว ธนาคารข้าว กลุ่มออมทรัพย์ โครงการศูนย์เด็กเล็กก่อนวัยเรียน พัฒนาผู้นำในด้านการบริหารจัดการโครงการในรูปแบบเครือข่าย เสริมสร้างความเข้มแข็งเพื่อการพึ่งตนเอง และแผนงานส่งเสริมกลุ่มพระสงฆ์ เป็นการสนับสนุนให้พระสงฆ์มีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน มีการอบรมเสริมความรู้และสนับสนุนกิจกรรมที่พระสงฆ์แต่ละรูปคิดขึ้นหรือดำเนินการอยู่ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของมูลนิธิฯ

สำหรับหน่วยเมตตานารี จะประกอบไปด้วย แผนงานการฝึกอบรม โดยจะเปิดการฝึกอบรมให้แก่สมาชิกที่สนใจและต้องการอบรมเพิ่มเติม, แผนงานการติดตามและประสานงานเพื่อพัฒนากลุ่ม ซึ่งจะติดตามผลการดำเนินการต่างๆ ของมูลนิธิฯ เช่น กลุ่มออมทรัพย์ กลุ่มผลิตงาน เป็นต้น, แผนงานศูนย์หัตถกรรมเมตตานารี เป็นการรวมกลุ่มสมาชิกให้มีการลงทุนด้วยการถือหุ้นเพื่อบริหารจัดการด้านการผลิตงานหัตถกรรมจำหน่ายเสริมรายได้ เช่น งานตัดเย็บเสื้อผ้า งานปัก งานถัก เป็นต้น โดยใช้วิธีการของสหกรณ์มาบริหารจัดการและการพัฒนากลุ่ม และแผนงานพัฒนาฝีมือ (เซรามิค) เป็นการจัดฝึกอบรมด้านเซรามิค ซิลค์สกรีนและการผลิตงานตามสั่ง และสำหรับสถาบันพัฒนาเยาวชนสตรี จะประกอบไปด้วย แผนงานฝ่ายวิชาการ มีหน้าที่ในการการพัฒนาด้านวิชาการเรียนการสอน การประเมินผลและพัฒนาหลักสูตร, แผนงานฝ่ายปกครอง มีหน้าที่ในการจัดระเบียบและควบคุมการเรียน, แผนงานกิจการนักเรียน เป็นการจัดกิจกรรมเสริมเพื่อการพัฒนาความเป็นผู้นำและการฝึกฝนตนเองให้มีศักยภาพ และแผนงานอาคารสถานที่ มีหน้าที่ในการดูแล ปรับปรุงอาคารสถานที่ให้มีสภาพที่ดี ในปัจจุบันแผนงานส่วนใหญ่ของมูลนิธิฯ ยังคงมีตามเดิมที่เคยวางเอาไว้ เพียงแต่บางแผนงานหรือบางโครงการอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนและยุติลง สำหรับแผนงานของหน่วยเกษตรพัฒนา มีหลายโครงการที่ได้ยุติการดำเนินงานลง ได้แก่ โครงการเงินทุนหมุนเวียน เพื่อให้กลุ่มเกษตรกรกู้ยืมเงินมาลงทุนพัฒนาภาคการเกษตรของกลุ่มได้ แต่กลุ่มเกษตรกรบางกลุ่มที่กู้ยืมเงินไปแล้วไม่สามารถชำระเงินส่งกลับมาคืนโครงการได้และหนี้สินของกลุ่มมีจำนวนมาก จึงทำให้โครงการเงินทุนหมุนเวียนไม่ประสบความสำเร็จและยุติการดำเนินโครงการลง, โครงการธนาคารข้าวที่ได้ยุติการดำเนินงานลง เมื่อปีพุทธศักราช 2549 เนื่องจากสมาชิกไม่มีการกู้ยืมข้าว แม้จะยังมีความต้องการอยู่บ้าง แต่เนื่องด้วยความยุ่งยากในการขนข้าวเปลือกไปสินอกชุมชนที่อยู่ห่างไกลประกอบกับโรงสีข้าวขนาดเล็กในชุมชนก็ปิดตัวลง จึงทำให้โครงการธนาคารข้าวได้ยุติการดำเนินงานลงไปด้วย โครงการศูนย์เด็กเล็กก่อนวัยเรียน (อายุไม่เกิน 6 ปี) เพื่อช่วยลดภาระการเลี้ยงดูของพ่อแม่ ให้ได้มีเวลาประกอบอาชีพได้อย่างเต็มที่ โดยเอาลูกเล็กมาฝากเลี้ยงไว้ที่โครงการศูนย์เด็กเล็กก่อนวัยเรียน แต่เมื่อเริ่มมีโรงเรียนอนุบาลเด็กเล็กที่เปิดดำเนินการซ้ำซ้อนกันเกิดขึ้นในพื้นที่ ทำให้พ่อแม่เลือกที่จะนำลูกไปที่โรงเรียนอนุบาลเด็กเล็กมากกว่า จึงทำให้โครงการศูนย์เด็กเล็กก่อนวัยเรียนยุติการดำเนินงานลง และได้ยุติแผนงานส่งเสริมกลุ่มพระสงฆ์ลง เนื่องจากสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้พระสงฆ์ตามวัดต่างๆ มีบทบาทในการพัฒนาชุมชนน้อยลง มีบางพื้นที่ที่ยังคงทำงานพัฒนาชุมชนอยู่บ้าง แต่เป็นการดำเนินงานด้วยเงินทุนของวัดเองไม่ได้มีการเขียนโครงการขอเงินทุนสนับสนุนของมูลนิธิฯ อีก จึงทำให้แผนงานดังกล่าวค่อยๆ ลดบทบาทลงและยุติแผนงานลงในที่สุด สำหรับแผนงานของหน่วยเมตตานารี ได้ยุติการดำเนินงานด้านการพัฒนาฝีมือ (เซรามิค) เนื่องจากขาดแคลนวัตถุดิบในการทำ โดยเฉพาะเนื้อดินที่ค่อนข้างหาได้ยากในท้องถิ่น ทำให้การดำเนินงานด้านการพัฒนาฝีมือ (เซรามิค) ยุติลง และสำหรับแผนงานของสถาบันพัฒนาเยาวชนสตรี ยังคงดำเนินงานตามปกติ สามารถสรุปได้ตามตารางดังนี้

**ตารางที่ 3** การเปรียบเทียบบริบทการเปลี่ยนแปลงจากอดีตสู่ปัจจุบัน

มูลนิธิในอดีต	มูลนิธิในปัจจุบัน
<p><b><u>ประธานมูลนิธิ</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- พระพุทธพจนวราภรณ์ (จันทร์ กุสโล)</li> <li>- มุ่งเน้นงานพัฒนาชนบท</li> <li>- มุ่งเน้นปฏิบัติงานในเชิงรุก ด้วยการดำเนินงานร่วมกับคนในชุมชน</li> <li>- มุ่งเน้นการส่งเสริมความรู้และอาชีพให้กับคนในทุกช่วงวัย</li> <li>- มุ่งเน้นการระดมทุนจากบุคคลหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่สนใจงานพัฒนาชนบท</li> <li>- มีการนำหลักการบริหารโครงการเพื่อใช้ในการดำเนินงานพัฒนาชนบท</li> </ul>	<p><b><u>ประธานมูลนิธิ</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- พระราชวิสุทธิญาณ (ฤทธิรงค์ ญาณวโร)</li> <li>- มุ่งเน้นการพัฒนาทางด้านจิตใจ โดยใช้กิจกรรมทางศาสนกิจ ศาสนพิธี และศาสนสถาน</li> <li>- มุ่งเน้นปฏิบัติงานในเชิงรับ ด้วยการประกอบศาสนกิจ ศาสนพิธี และศาสนสถาน</li> <li>- ไม่นิยมจัดหาแหล่งทุนและไม่นิยมพูดชักชวนในการระดมทุนจากผู้มีจิตศรัทธาให้กับมูลนิธิ</li> </ul>
<p><b><u>วัตถุประสงค์</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เพื่อส่งเสริมความสามารถทางกสิกรรมที่เหมาะสมกับท้องถิ่น</li> <li>- เพื่อส่งเสริมความสามารถทางการค้า การสหกรณ์ การเศรษฐกิจ การปกครอง การอนามัย และอื่นๆ ที่จะช่วยอาชีพกสิกรได้รับผลดียิ่งขึ้น</li> <li>- เพื่อส่งเสริมความรู้ความสามารถของการเป็นผู้นำในการที่จะปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงหมู่บ้านของตนเองให้เจริญก้าวหน้าในวิถีทางประชาธิปไตย</li> <li>- เพื่อส่งเสริมความรู้สึกรับผิดชอบที่จะรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมของท้องถิ่น</li> <li>- เพื่อส่งเสริมคุณค่าแห่งการครองชีพในทางซื่อสัตย์ อุดม ขยัน กตัญญู ประหยัดและเป็นธรรม</li> <li>- เพื่อส่งเสริมการรู้จักใช้ความคิดอย่างมีเหตุผล</li> </ul>	<p><b><u>วัตถุประสงค์</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยังคงยึดมั่นในวัตถุประสงค์เดิมอยู่ และในปัจจุบันได้มีวัตถุประสงค์เพื่อการเป็นธุรกิจเพื่อสังคมและการพัฒนาอย่างยั่งยืนเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งข้อ</li> </ul>

## ตารางที่ 3 (ต่อ)

มูลนิธิในอดีต	มูลนิธิในปัจจุบัน
- เพื่อส่งเสริมความสำนึกในหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อสังคม ทั้งนี้ต้องไม่เกี่ยวกับการเมือง	
<b>เป้าหมาย</b>	<b>เป้าหมาย</b>
- การส่งเสริมให้ชาวบ้านพึ่งพาตนเอง	- การส่งเสริมให้ชาวบ้านพึ่งพาตนเองและให้มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน (การช่วยเหลือผู้อื่น)
- การรวมกลุ่มของสมาชิกในรูปแบบสหกรณ์	- การรวมกลุ่มของสมาชิกในรูปแบบสหกรณ์
	- การเป็นธุรกิจเพื่อสังคม
<b>ค่านิยมหลัก</b>	<b>ค่านิยมหลัก</b>
- ส่งเสริมกสิกรรม มุ่งสอนวิทยา ดำรงศาสนา พัฒนาท้องถิ่น	- ยังคงยึดมั่นในหลักการดำเนินงานเดิมอยู่
<b>ปรัชญา</b>	<b>ปรัชญา</b>
- “เศรษฐกิจ จิตใจ ต้องแก้ไขพร้อมกัน”	- ยังคงยึดมั่นในหลักปรัชญาเดิมอยู่
- “เศรษฐกิจพอเพียง”	
- “ไม่ลืมของเก่า ไม่เมาของใหม่”	
<b>พื้นที่ดำเนินงาน</b>	<b>พื้นที่ดำเนินงาน</b>
- 82 หมู่บ้านใน 3 จังหวัด ได้แก่ เชียงใหม่ ลำพูนและแม่ฮ่องสอน	- พื้นที่ดำเนินงานเพิ่มขึ้น จำนวน 19 หมู่บ้านรวมทั้งสิ้น 101 หมู่บ้าน ซึ่งอยู่ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดเชียงใหม่ ลำพูน ลำปางและแม่ฮ่องสอน
<b>แผนงาน</b>	<b>แผนงาน</b>
1) หน่วยเกษตรพัฒนา ประกอบไปด้วย	1) หน่วยเกษตรพัฒนา สำหรับแผนงานส่งเสริม
- ส่งเสริมเกษตรกรรมยั่งยืน	เกษตรกรรมยั่งยืนได้ยุติการดำเนินการของ
- ส่งเสริมสหกรณ์	โครงการเงินทุนหมุนเวียน, ธนาคารข้าวและ
- พัฒนาองค์กรและกองทุน	ชมรมครูที่เลี้ยงเด็ก และได้ยุติแผนงานส่งเสริม
- ส่งเสริมกลุ่มพระสงฆ์	กลุ่มพระสงฆ์ลง นอกนั้นยังคงดำเนินการตาม
	แผนงานเดิม

## ตารางที่ 3 (ต่อ)

มูลนิธิในอดีต	มูลนิธิในปัจจุบัน
2) หน่วยเมตตานารี <ul style="list-style-type: none"> <li>- การฝึกอบรม</li> <li>- ติดตามและประสานงานเพื่อพัฒนากลุ่ม</li> <li>- ศูนย์หัตถกรรมเมตตานารี</li> <li>- พัฒนาฝีมือ (เซรามิค)</li> </ul>	2) หน่วยเมตตานารี ได้ยุติการดำเนินงานในแผนงานการพัฒนาฝีมือ (เซรามิค) นอกนั้นยังคงดำเนินการตามแผนงานเดิม 3) สถาบันพัฒนาเยาวชนสตรี ยังคงดำเนินการตามแผนงานเดิม
3) สถาบันพัฒนาเยาวชนสตรี <ul style="list-style-type: none"> <li>- ฝ่ายงานวิชาการ</li> <li>- ฝ่ายปกครอง</li> <li>- ฝ่ายกิจการนักเรียน</li> <li>- ฝ่ายอาคารสถานที่</li> </ul>	
<b>งบประมาณ</b> - เน้นการเปิดรับเงินบริจาคและเงินสนับสนุนจากสถาบันและหน่วยงานต่างๆ	<b>งบประมาณ</b> - เน้นการเปิดรับเงินบริจาค เงินสนับสนุนจากสถาบันและหน่วยงานต่างๆ และจัดกิจกรรมมตมทุน ได้แก่ การระดมทุนจากการจัดกิจกรรมทอดผ้าป่าทุกเดือนเมษายนของทุกปี เนื่องในวันประเพณีดำหัวปีใหม่เมืองล้านนาของวัดป่าดาราภิรมย์ และการระดมทุนจากการจัดกิจกรรมกตเวทิตาพระพุทธรูปจนวนราภรณ์ (หลวงปู่จันทร์ กุสโล) ทุกเดือนพฤศจิกายนของทุกปี

จากตารางสามารถสรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงของบริบทต่อการดำเนินงานของมูลนิธิฯ ประกอบไปด้วย 6 ปัจจัย ได้แก่ ประชามูลนิธิฯ วัตถุประสงค์การดำเนินงาน เป้าหมาย พื้นที่การดำเนินงาน แผนงานและงบประมาณ ส่วนปัจจัยที่ไม่เกิดการเปลี่ยนแปลง 2 ปัจจัย ได้แก่ ค่านิยมหลักและปรัชญา ดังนั้นจึงได้บทสรุปสำหรับการเปลี่ยนแปลงของบริบท ได้ดังนี้

1. ผู้นำ (Leader) ซึ่งหมายถึงประธานมูลนิธิฯ เปลี่ยนตัวบุคคลมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของวิสัยทัศน์ พันธกิจและวิธีการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีทางการจัดการ

2. วัตถุประสงค์ (Objective) และเป้าหมาย (Goal) แม้จะยึดมั่นในหลักการเดิม แต่การกำหนดหลักการใหม่ที่เพิ่มขึ้นก็จะส่งผลต่อความท้าทายที่จะดำเนินงานให้บรรลุผลตามความสำเร็จที่คาดหวัง นั่นก็คือ การเป็นกิจการเพื่อสังคมและการพัฒนาอย่างยั่งยืน

3. ค่านิยมหลัก (Core Values) และปรัชญา (Philosophy) เป็นสิ่งที่ยึดเหนี่ยวจิตใจและเป็นหลักการดำเนินงานที่มีผลต่อระบบความคิด ความเชื่อ ทักษะของบุคลากรทุกฝ่ายตลอดจนสมาชิกของมูลนิธิ ได้ยึดถือปฏิบัติ การคงอยู่เคียงข้างสังคมขององค์กร ทำให้มูลนิธิ ยังคงดำเนินงานสืบต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน

4. พื้นที่การดำเนินงาน (Area) แผนงาน (Plan) และงบประมาณ (Budgets) มีส่วนสำคัญอย่างมีนัยสำคัญต่อการดำเนินงานของมูลนิธิ มีผลกระทบเป็นห่วงโซ่ข้อจำกัดที่เชื่อมโยงกันกับทุกปัจจัยทั้งภายในและภายนอก

### การพิสูจน์สมมติฐานการวิจัย

เมื่อพิจารณาจากบริบทข้างต้นกับสมมติฐานของการวิจัยที่ว่า กระบวนการจัดการกลุ่มจะช่วยเสริมสร้างศักยภาพเศรษฐกิจฐานรากให้ดีขึ้น เมื่อเศรษฐกิจในระดับฐานรากดีขึ้นแล้ว มูลนิธิ ก็ดีขึ้น เพื่อพิสูจน์สมมติฐานของงานวิจัยข้างต้น ในส่วนที่ 1 นี้ต้องทำความเข้าใจกับบริบทของเศรษฐกิจฐานรากและการดำเนินงานของมูลนิธิ เป็นพื้นฐานก่อนว่า “เศรษฐกิจฐานรากมีความสำคัญอย่างไรกับมูลนิธิ”

มูลนิธิ ได้มีการกำหนดภาระงานที่สอดคล้องกับการส่งเสริม แก้ไขปัญหาชุมชน ยุกระดับคุณภาพชีวิตและเศรษฐกิจชุมชนให้ดีขึ้น ซึ่งมีความสอดคล้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากของคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและประชารัฐ (2558) ที่ได้กล่าวว่า หลักการดำเนินงานของการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและประชารัฐที่สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง จะประกอบไปด้วย 1 เป้าหมาย 3 กลุ่มงาน และ 5 กระบวนการ โดยเป้าหมายการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก คือ การทำให้เศรษฐกิจชุมชนเข้มแข็ง สร้างรายได้ให้กับชุมชนและทำให้ประชาชนมีความสุข ซึ่งมีความสอดคล้องกันกับหลักการดำเนินงานของมูลนิธิ เป็นพื้นฐานเดิมอยู่ก่อนแล้ว และสิ่งที่สามารถสร้างรายได้ที่ยั่งยืนให้แก่ชุมชนได้ มีอยู่ 3 กลุ่ม ได้แก่ การเกษตร การแปรรูปและการท่องเที่ยวโดยชุมชน ซึ่งเมื่อพิจารณาแล้วมูลนิธิ มีการวางแผนทางการสร้างรายได้ให้เกิดการหมุนเวียนเพื่อแก้ไขปัญหาการสนับสนุนเงินทุนบริจาคที่จะกลายเป็นปัญหาในอนาคตของมูลนิธิ ตามหลักการเบื้องต้นแต่อย่างไรก็ตามก็ยังพบว่า การดำเนินงานภายใต้ข้อจำกัดของบริบทการเปลี่ยนแปลงของมูลนิธิ ในปัจจุบันยังขาดการส่งเสริมในเรื่องของการแปรรูปและการท่องเที่ยวโดยชุมชนให้เกิดการพัฒนาเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจฐานรากตามนโยบาย ในขณะที่เดียวกันจึงส่งผลกระทบโดยตรงต่อการพัฒนา

และการสร้างประสิทธิภาพการจัดการที่ยังไม่มีความเชื่อมโยงระหว่างต้นทาง กลางทางและปลายทาง ด้วย 5 กระบวนการหลักหรือ 5 พันเพื่อหลัก เริ่มตั้งแต่การเข้าถึงปัจจัยการผลิตทั้งด้านทรัพยากร และโอกาสในการเข้าถึงแหล่งทุน การสร้างองค์ความรู้จากในชุมชนและส่งเสริมความรู้เพื่อสร้าง ประโยชน์ต่อยอด การช่วยพัฒนาการตลาดแบบบูรณาการ ตั้งแต่การวิเคราะห์ตลาดไปจนถึงช่องทางการขายใหม่ๆ สำหรับการสื่อสารสร้างความรู้เพื่อความยั่งยืนเป็นการสร้างแบรนด์ หาช่องทางการ ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อและสุดท้ายต้องมีการบริหารจัดการทั้งด้านต้นทุน บัญชีและการบริหารความ เสี่ยง ซึ่งทั้ง 5 กระบวนการพัฒนานี้จะเป็นตัวขับเคลื่อนผ่าน Social Enterprise (SE) หรือกิจการเพื่อ สังคมตามเป้าหมายของมูลนิธิฯ ซึ่งมีความสอดคล้องกับนโยบายเศรษฐกิจฐานรากของภาครัฐด้วย แต่ ingsนี้กระบวนการที่จะทำให้เกิดความเชื่อมโยงเหล่านี้ยังไม่เกิดขึ้น เนื่องจากสภาพบริบทข้างต้นและ ปัญหาการดำเนินงานในมิติต่างๆ ที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความยั่งยืน ดังนั้นจึงมี ความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำหลักการจัดการกลุ่มด้วยเทคนิคสมัยใหม่เข้ามาช่วยในการ เสริมสร้างศักยภาพเศรษฐกิจฐานรากสำหรับการศึกษา

## ส่วนที่ 2 สรุปผลการศึกษาระบบการจัดการกลุ่มของมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท

มูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท (ศพช.) เป็นองค์กรที่ไม่ได้มุ่งหวังเพื่อแสวงหาผลกำไร ไม่ใช่องค์กร ภาครัฐและภาคเอกชน ขณะเดียวกันต้องมีรายรับ เงินบริจาคเงินเข้ามูลนิธิฯ อย่างต่อเนื่อง โดยอาศัย การขอรับเงินทุนสนับสนุนการดำเนินงานจากองค์กรอื่นๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งงบประมาณสนับสนุน แผนงานที่ได้มีการดำเนินงานในลักษณะของการส่งเสริมให้เกิดความเข้มแข็งของกลุ่มบุคคลในเขต พื้นที่ชนบทที่ห่างไกล โดยกลุ่มบุคคลที่ทำการส่งเสริมนั้นจะต้องมีการรวมกลุ่มกัน ทางหน่วยงาน ภายใต้อำนาจกำกับของมูลนิธิฯ ในแต่ละภาคส่วนก็จะมีการส่งเสริมกลุ่มบุคคลย่อยๆ ในแต่ละท้องถิ่นให้ เกิดความเข้มแข็งตามสภาพปัญหาและความต้องการที่คนในท้องถิ่นกำลังเผชิญอยู่ ซึ่งสามารถแบ่ง ออกตามลักษณะงานได้ 3 ภาคส่วนใหญ่ๆ ได้แก่ หน่วยเกษตรพัฒนา หน่วยเมตตานารีและสถาบัน พัฒนาเยาวชนสตรี

สภาพการบริหารจัดการของมูลนิธิฯ ปัจจุบัน ตามระยะเวลาในการศึกษาวิจัย ในปี 2558- 2560 พบว่า ผู้บริหารไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมหรือโครงการต่างๆ มากนัก เนื่องจากมีความ ต้องการให้กลุ่มและสมาชิกเกิดการพึ่งพาตนเองให้มากที่สุด และแผนงานในอนาคตที่จะเกิดขึ้นจาก การช่วยเหลือและสนับสนุนให้ชุมชนเกิดความเข้มแข็งมากขึ้น โดยในเบื้องต้นผู้วิจัยได้ลงพื้นที่ สัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ตลอดจนผู้บริหารทุกระดับ พนักงานและสมาชิก จึงได้ทำการวิเคราะห์ วงจรชีวิตขององค์กร (Organization Life Cycle : OLC) ตามลักษณะการดำเนินงานในปัจจุบันของ มูลนิธิฯ ผลการศึกษาพบว่า พัฒนาการดำเนินงานของมูลนิธิฯ อยู่ในขั้นตอนของจุดเปลี่ยนองค์กร

ระหว่างขั้นถดถอย (Decline) และขั้นฟื้นฟู (Renewal) โดยลักษณะที่ปรากฏให้เห็นอย่างเด่นชัด คือ กลยุทธ์ของมูลนิธิฯ เริ่มไม่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินงาน ด้านเศรษฐกิจและเทคโนโลยี ด้านกฎหมายที่เริ่มมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของมูลนิธิฯ ความไม่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานองค์การ พนักงานและบุคลากรเริ่มมีการลาออกจากงาน มีการดึงเอาบุคลากรที่เกษียณอายุไปแล้วมาดำเนินงานต่อเพื่อเสริมสร้างอำนาจการบริหาร ดังนั้นมูลนิธิฯ จึงต้องหันมาพิจารณาการดำเนินงานขององค์การ เพื่อให้้องค์การสามารถพัฒนาไปสู่ขั้นตอนของการฟื้นฟู (Renewal) โดยต้องเร่งทำการกำหนดแผนการบริหารจัดการมูลนิธิฯ เพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ซึ่งสามารถวิเคราะห์และอธิบายกระบวนการจัดการที่เป็นอยู่ของมูลนิธิฯ ตามหลักการจัดการสมัยใหม่ได้ 4 ด้าน ประกอบไปด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการและการควบคุม ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

การวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาของมูลนิธิฯ ระยะเวลา 5 ปี (พุทธศักราช 2560–2564) ซึ่งประกอบไปด้วย 2 แผนงาน คือ แผนเชิงกลยุทธ์และแผนเชิงปฏิบัติการ โดยการวางแผนกลยุทธ์ประกอบไปด้วยแผนงาน 5 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) กลยุทธ์การเสริมสร้างการสานพลังกลุ่ม หมู่บ้าน เครือข่าย 2) กลยุทธ์การสานพลังธุรกิจส่วนกลางพัฒนาตลาดการค้าที่เป็นธรรม 3) กลยุทธ์การสานพลังองค์กรชุมชน/ ภาคี พัฒนาสถาบันการเรียนรู้ รุ่นเก่า/ รุ่นใหม่ 4) กลยุทธ์การสานพลังร่วมทุน ระดมทุน เพื่อสนับสนุนงานพัฒนาของมูลนิธิฯ 5) กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กร/ ระเบียบข้อปฏิบัติ/ ขั้นตอนตอบแทนเจ้าหน้าที่ ส่วนการวางแผนเชิงปฏิบัติการของหน่วยงานภายใต้การกำกับของมูลนิธิฯ อยู่ในรูปแบบการบริหารโครงการ (Project Management) ซึ่งแต่ละแผนงานประกอบด้วยโครงการย่อยหลากหลายรูปแบบ เช่น การวางแผนงานของหน่วยเกษตรพัฒนา ประกอบด้วย 1) แผนงานส่งเสริมเกษตรกรรมยั่งยืน 2) แผนงานส่งเสริมสหกรณ์ (โครงการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรพัฒนา จำกัด) 3) แผนงานพัฒนาองค์กรและกองทุน ส่วนการวางแผนงานของหน่วยเมตตานารี ประกอบด้วย 1) แผนงานการฝึกอบรม 2) แผนงานการติดตามและประสานงานเพื่อพัฒนา กลุ่ม 3) แผนงานศูนย์หัตถกรรมเมตตานารี (วิสาหกิจชุมชนศูนย์หัตถกรรมเมตตานารี) 4) แผนงานกลุ่มออมทรัพย์ (การพัฒนากลุ่มเครดิตยูเนียนดารากริมย์) และการวางแผนงานของสถาบันพัฒนาเยาวชนสตรี ประกอบด้วย 1) แผนงานฝ่ายวิชาการ 2) แผนงานฝ่ายปกครอง 3) แผนงานกิจการนักเรียน 4) แผนงานอาคารสถานที่ เพื่อให้เป็นกรอบและแนวทางในการทำกิจกรรมการส่งเสริมและพัฒนาความเป็นอยู่ของชาวบ้านในชุมชนให้ดีขึ้น จากการศึกษาพบว่า การวางแผนกลยุทธ์ที่กำหนดเป็นรูปธรรมแล้วในปี 2559 ยังไม่มีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ ตลอดจนเป้าหมายที่จะมุ่งไปสู่การเป็นองค์การเพื่อสังคม แผนงานยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ถูกกำหนดจากการประชุมคณะกรรมการมูลนิธิฯ ปีละ 1 ครั้ง และแผนเชิงปฏิบัติการ ไม่ได้มีการกำหนดรูปแบบที่แน่ชัด เป็นเพียงการแก้ไขปัญหาและการจัดการไว้ล่วงหน้าก่อนการปฏิบัติงานจริง ซึ่งการวางแผนยังไม่ครอบคลุมตามหลักการ

จัดการสมัยใหม่ 5 ด้าน ได้แก่ การวางแผนด้านการบริหารจัดการ, การวางแผนด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์, การวางแผนด้านการตลาด, การวางแผนด้านการผลิตและการวางแผนด้านการเงิน และการบัญชี

การจัดองค์การ การออกแบบโครงสร้างองค์การ มุลนิธิฯ ได้ใช้วิธีการออกแบบโครงสร้างองค์การตามหน้าที่ โดยได้จัดแบ่งตามหน้าที่ของภาระงานที่แยกออกเป็น 3 ฝ่าย การจัดแบ่งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในงานของแต่ละฝ่าย เพื่อให้สอดคล้องกับงานและลักษณะกิจกรรมของมูลนิธิฯ ผ่านกระบวนการจัดองค์การ ได้แก่ การออกแบบงานโดยเน้นเนื้อหา ความชำนาญ การหมุนเวียนงานและการขยายขอบเขตของงาน สำหรับการประสานงานในการติดต่อสื่อสารภายในและภายนอกองค์การ อยู่ในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ มีการสื่อสารแบบทางตรง ขาดการติดต่อสื่อสารภายในองค์การที่มีประสิทธิภาพ ในการแจ้งข้อมูลข่าวสาร การกระตุ้นหรือจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การประเมินผลการปฏิบัติการและความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

การชี้นำ มุลนิธิฯ ได้เน้นการเพิ่มผลผลิตขององค์การโดยให้ความสำคัญกับคน โดยยึดมั่นในการทำคุณประโยชน์เพื่อสังคมเป็นหลัก มุ่งเน้นการใช้ภาวะผู้นำและการจูงใจ เพื่อก่อให้เกิดเป็นผลลัพธ์ ซึ่งก็คือ ผลงานของมูลนิธิฯ และผลงานของหน่วยต่างๆ ภายใต้การดำเนินงานของมูลนิธิฯ ซึ่งภาวะผู้นำของมูลนิธิฯ จะมีอยู่ใน 2 รูปแบบ คือ ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership Style) และผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire Leadership Style) ในด้านของพนักงานและสมาชิกของกลุ่มในองค์การ ผู้วิจัยได้ศึกษาและทำการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานและแรงจูงใจที่ผู้บริหารมูลนิธิฯ ผลการศึกษาพบว่า แรงกระตุ้นที่เกิดความพึงพอใจในงาน ความสุขในการทำงาน คือ การจูงใจให้ปฏิบัติงานตามลักษณะของงานที่ทำ ประกอบไปด้วย ส่งเสริมสิทธิ มุ่งสอนวิทยาศาสตร์ พัฒนาท้องถิ่น ตลอดจนความรับผิดชอบต่อสังคมและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

การควบคุม ด้านการบริหารจัดการสำหรับงานด้านการส่งเสริมการพัฒนาชนบท เพื่อให้เกิดการพัฒนาการของกลุ่ม จะเกิดขึ้นได้อย่างเป็นขั้นตอนภายใต้การส่งเสริมกระบวนการจัดการกลุ่มให้เกิดความเข้มแข็งในการดำเนินงาน ส่วนกลุ่มย่อยใดที่ขาดศักยภาพหรือขาดสมาชิกในการสานต่อภารกิจของกลุ่มให้สามารถขับเคลื่อนภาระงานต่อไปได้ก็จะเข้าสู่ขั้นตอนของการสลายกลุ่ม แต่อย่างไรก็ตามการควบคุมการดำเนินงานยังไม่ครอบคลุมถึงปัจจัยทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การตลาด การผลิต และการเงิน ตลอดจนการวางแผนควบคุมตามแนวทางที่สามารถเสริมสร้างศักยภาพเศรษฐกิจฐานรากได้เลย สภาพการควบคุมของมูลนิธิฯ ในปัจจุบันมีการควบคุม 3 แบบ คือ การควบคุมก่อนการดำเนินงาน การควบคุมระหว่างการดำเนินงานและการควบคุมภายหลังการดำเนินงาน

### ส่วนที่ 3 สรุปผลการศึกษาปัญหาและอุปสรรคของมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท

#### สภาพปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานของมูลนิธิฯ

##### 1. ด้านการวางแผน

1.1 มูลนิธิฯ ขาดการวางแผนที่มีการเชื่อมโยงกันอย่างบูรณาการ ระหว่างกิจกรรมการดำเนินงานที่กำลังดำเนินการอยู่กับแผนงาน

1.2 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจที่ไม่ชัดเจน

1.3 อุปสรรคการบริหารจัดการแผนงานขึ้นอยู่กับทรัพยากรในการจัดการ

1.4 แผนงานเชิงกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับการเป็นกิจการเพื่อสังคม

1.5 ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร ทักษะคน การตัดสินใจ ค่านิยม คุณลักษณะของ

ผู้บริหาร

1.6 ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลและการจัดเก็บข้อมูลที่ดี

1.7 การจัดลำดับความสำคัญก่อน-หลังของแผนงาน

1.8 การวางแผนและการตัดสินใจทางการบริหารที่ผิดพลาด

1.9 ปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรทางการบริหารและการนำไปปฏิบัติ

1.10 ขาดการวางแผนทางการเงินและการบัญชีและการควบคุมการเงินและระบบการจัดการภายในที่ชัดเจน

1.11 ขาดองค์ความรู้ด้านการเงินและการบัญชี การบันทึกข้อมูลที่ถูกต้อง

1.12 ปัญหาด้านเงินทุนของมูลนิธิฯ

แนวทางการแก้ไขปัญหายังเป็นขั้นตอนตามสภาพปัญหาด้านการวางแผน ข้างต้น มูลนิธิฯ สามารถดำเนินการได้โดย อันดับแรกมูลนิธิฯ ต้องกำหนดภาพความสำเร็จ หรือวิสัยทัศน์และพันธกิจของมูลนิธิฯ ให้มีความชัดเจน ว่า “มูลนิธิฯ ต้องการเป็นองค์กรเพื่อสังคม ภายในระยะเวลาที่ปี หรือปีพุทธศักราชไหน” เป็นการกำหนดอย่างกว้างๆ เพื่อให้ทุกคน ทุกฝ่ายพร้อมใจกันดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมาย ทั้งนี้ต้องมากำหนดพันธกิจหรือภารกิจต่อว่า การดำเนินงานให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น องค์กรจำเป็นต้องทำอะไรบ้าง โดยการนำหลักการดำเนินงานที่มูลนิธิฯ ยึดถือมา ซึ่งกำหนดไว้ว่า ส่งเสริมกสิกรรม มุ่งสอนวิทยา ดำรงศาสนาและพัฒนาท้องถิ่น จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายสำหรับประเด็นดังกล่าวอย่างไร เช่น ส่งเสริมกสิกรรม ก็พื้นที่ ตำบล อำเภอ จังหวัดอย่างไร จะส่งเสริมในมิติไหนอย่างไร โดยพันธกิจนี้จะมอบหมายไปให้หน่วยเกษตรเป็นผู้รับผิดชอบด้านการวางแผนต่อไป ส่วน มุ่งสอนวิทยา ก็ต้องระบุว่า สอนในเรื่องไหน ด้านไหนที่สำคัญ โดยพันธกิจนี้จะมอบหมายไปให้สถาบันพัฒนาเยาวชนสตรีเป็นผู้รับผิดชอบ เป็นต้น สิ่งสำคัญต้องพิจารณาข้อจำกัดที่มีอยู่ด้วย เช่น งบประมาณ จำนวนคน ปริมาณงาน เป็นต้น ทั้งนี้จะต้องมีการกำหนดให้เชื่อมโยงกันอย่างบูรณาการกับเศรษฐกิจ

ฐานราก คำนึงถึงการเชื่อมโยงเกษตรกรรม การแปรรูป สินค้าหัตถกรรมและการส่งเสริมการท่องเที่ยว ซึ่งจะเหมาะสมกับบริบทของมูลนิธิฯ มากที่สุด ตลอดจนความสอดคล้องกับความยั่งยืนในมิติของ เศรษฐกิจสังคมและสิ่งแวดล้อม

อย่างไรก็ตามความสำเร็จของการวางแผนจะไม่เกิดขึ้นหากขาดการจัดการและการนำไป ปฏิบัติที่ดี โดยเมื่อมูลนิธิฯ มอบหมายงานให้แก่หน่วยงานภายใต้กำกับแล้ว แต่ละหน่วยงานฯ ต้อง มีการจัดลำดับความสำคัญก่อน-หลังของแผนงาน สิ่งไหนสามารถทำได้ก่อนให้ลงมือปฏิบัติทันที สิ่ง ไหนที่เป็นไปได้ยาก ให้จัดการภายหลัง ทั้งนี้ทุกฝ่ายในองค์กรต้องมีส่วนร่วมช่วยกันผลักดันและแก้ไข ปัญหาอย่างเป็นกระบวนการ สำหรับฝ่ายสำนักงานของมูลนิธิฯ เองก็ต้องมีการจัดระเบียบ ระบบ ข้อมูลต่างๆ ให้สะดวกต่อการนำไปใช้และการค้นหา ตลอดจนประยุกต์ใช้แนวทางการจัดการกลุ่มด้วย เทคนิคการจัดการสมัยใหม่เพื่อเสริมสร้างศักยภาพเศรษฐกิจฐานราก ที่ผู้วิจัยจะนำเสนอต่อไป ให้ มูลนิธิฯ นำไปประยุกต์ใช้ในการวางแผน ก็จะทำให้มูลนิธิฯ ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานได้

## 2. ด้านการจัดองค์การ

- 2.1 ขาดการวางแผนด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ
  - 2.2 ขาดการสรรหาคูลากรที่เหมาะสมกับสายงาน
  - 2.3 การรับบุคลากรเข้าปฏิบัติงานไม่มีการปฐมนิเทศและการฝึกอบรมพนักงาน
  - 2.4 การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นทางการ
  - 2.5 ปัญหาการจัดการข้อมูลที่เก็บไว้ในแฟ้มเอกสาร การจัดบันทึกข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ
  - 2.6 ปัญหาการลาออกของเจ้าหน้าที่ ไม่เพียงพอและไม่ครอบคลุมพื้นที่ที่รับผิดชอบ
  - 2.7 จำนวนสมาชิกลดลง
  - 2.8 ขาดคนรุ่นใหม่เข้ามาสานต่อการดำเนินงานของมูลนิธิฯ หรือเข้าร่วมเป็นสมาชิก
- โครงการต่างๆ ของมูลนิธิฯ
- 2.9 ปัญหาสมาชิกไม่ค่อยให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมประชุม
  - 2.10 ปัญหาการขาดการติดต่อสื่อสารภายในกลุ่ม
  - 2.11 สมาชิกไม่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันซึ่งกันและกัน

แนวทางการแก้ไขปัญหายังเป็นขั้นตอนตามสภาพปัญหาด้านการจัดองค์การข้างต้น มูลนิธิฯ สามารถดำเนินการได้โดยการคำนึงถึงการจัดการทรัพยากรบุคคลเป็นสำคัญ อันดับแรก ต้อง วางแผนการใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยอาศัยเทคนิคด้านการจูง เข้าช่วยในการดำเนินงาน ทั้งนี้ต้องพิจารณาจากการสรรหาคณะทำงาน ควรสรรหาคณะทำงานใหม่ คน ท้องถิ่นและจิตอาสาต่างๆ เข้ามาสานต่อภาระงาน โดยพิจารณางานให้เหมาะสมกับความรู้และ ความสามารถของแต่ละบุคคล มีการปฐมนิเทศหรือการฝึกอบรมในเบื้องต้นสำหรับผู้ที่ทำงานใหม่ ใน รูปแบบที่เหมาะสม ทั้งนี้ต้องมีการจูงใจในการทำงาน ความสัมพันธ์ของงานและตัวบุคคลเข้าใช้ในการ

จัดองค์การ ต้องมีการประเมินผลลัพธ์ของงานโดยใช้หลักคุณธรรม จริยธรรมและความเป็นจริง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ความเสมอภาคและความเท่าเทียม ทั้งนี้ความสำคัญสำหรับการจัดองค์การ คือ การจัดเก็บความรู้ ข้อมูลและเอกสารต่างๆ เพื่อให้คนอื่นๆ หรือจิตอาสาที่เข้ามาทำงานทดแทนคนที่ลาออกสามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่อง สำหรับการจัดการสมาชิกกลุ่มหรือสมาชิกหน่วยงานต่างๆ ควรมุ่งเน้นคุณภาพมากกว่าปริมาณ มุ่งให้ความสนใจกับสมาชิกที่ต้องการความช่วยเหลือและมีความจริงใจ ให้ความร่วมมือ เป็นสำคัญ ขณะเดียวกันสมาชิกในองค์การต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ข้อมูลซึ่งกันและกันเพื่อประโยชน์ในการทำงานและสำหรับสมาชิกแต่ละหน่วยงานๆ เองก็ต้องเรียนรู้ ที่จะแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกัน ทั้งในเรื่องของการทำเกษตรกรรม ซึ่งก็มีรายละเอียดของการจัดการ ปลิกย่อยอย่างมาก เช่น การจัดการดิน น้ำ เมล็ดพันธ์ ฯลฯ เกษตรกรสามารถขอความรู้ได้จากหน่วยงานไหน ติดต่อแหล่งใดได้บ้าง เทคนิคการทำเกษตรกรรมของเกษตรกรแต่ละบุคคลที่แตกต่างกัน (ใช้วิธีอะไรในการจัดการ) หรือจะเป็นเรื่องของการเห็บ ปัก ถัก ร้อย ของหน่วยเมตตานารี หรือองค์ความรู้และวิธีการต่างๆ ของสถาบันพัฒนาเยาวชนสตรี เป็นต้น โดยมูลนิธิฯ จะต้องเป็นหน่วยงานกลางที่ทำให้แต่ละฝ่าย แต่ละหน่วยๆ มีการเชื่อมโยงกันอย่างบูรณาการ การสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ การติดต่อสื่อสาร ปฏิสัมพันธ์กลุ่มร่วมกัน เป็นต้น จะทำให้เกิดความเข้มแข็งของการจัดการกลุ่ม

### 3. ด้านการขึ้นนำ

3.1 ผู้บริหารและคณะกรรมการขาดทักษะทางด้านภาวะผู้นำ

3.2 การขึ้นนำต่อการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาปราศจากแรงขับหรือพลังในการทำกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

3.3 การขึ้นนำไม่เป็นลายลักษณ์อักษร ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานไม่ให้ความสำคัญกับงานมากเท่าที่ควร

3.4 ปัญหาการปรับทัศนคติและการสร้างแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงาน

แนวทางการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นขั้นตอนตามสภาพปัญหาด้านการขึ้นนำข้างต้น มูลนิธิฯ สามารถดำเนินการได้โดย การมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพ ทักษะทางด้านภาวะผู้นำ โดยมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร พนักงานและสมาชิก ให้ผู้บริหารและหัวหน้าหน่วยมีบทบาทสำคัญในการจัดประชุมและการดำเนินงาน การกระตุ้นการทำงานโดยใช้แรงจูงใจและกระบวนการจูงใจ เพื่อตอบสนองความต้องการ ความพึงพอใจในการทำงาน การปฏิบัติงาน การรวมกลุ่มของพนักงานและสมาชิก อาศัยภาวะผู้นำเพื่อให้เกิดการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการวางแผนและภาพความสำเร็จในภาพรวมขององค์การ โดยการสั่งการ ต้องมีการสั่งการทั้ง 2 รูปแบบ คือ การสั่งการด้วยวาจาและเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อลดความผิดพลาดของการสื่อสารและการดำเนินงาน ทั้งนี้การสั่งการนั้น งานควรจะมีผลทำทหาย เพื่อให้สมาชิกและจิตอาสา ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกลอย

ทำงาน งานที่ทำมีคุณค่า เกิดผลประโยชน์ต่อตนเอง ชุมชนและสังคมรอบข้างอย่างไร เกิดการสร้างแรงจูงใจที่จะทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ รวมถึงต้องคำนึงถึงสภาพจิตใจของพนักงาน องค์กรมูลนิธิฯ ต้องมีการวางแผนการดำเนินงานและการสั่งการ เพื่อให้มูลนิธิฯ มีรายรับจากการบริจาคเพิ่มขึ้น ขณะเดียวกันต้องใช้ทรัพยากรทางการเงินและทรัพยากรทางการจัดการที่มูลนิธิฯ มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ตลอดจนการสร้างรายได้ให้เกิดการหมุนเวียนของเงินทุน การรอกเงยของเงินบริจาคที่ก่อให้เกิดความยั่งยืน เพื่อนำรายได้นั้นมาจัดสรรสำหรับการบริหารจัดการภายในมูลนิธิฯ การพัฒนาองค์กรและบุคลากร การกำหนดระบบตอบแทนจูงใจตามผลงาน การจ่ายเงินเดือนพนักงานสวัสดิการต่างๆ เพื่อสร้างแรงจูงใจ เสริมแรงในการทำงานให้เกิดผลดีขึ้น ระหว่างองค์กรและหัวหน้างานควรช่วยเสริมความมั่นใจในการทำงานกับพนักงาน ความพยายามในการทำงาน ทักษะต่างๆ ความรู้ ความสามารถ การศึกษา ประสบการณ์และการฝึกอบรม ผู้บริหารจะต้องพยายามใช้กลวิธีการจูงใจทุกทาง เพื่อให้พนักงานเกิดแรงจูงใจและอยากจะทำงานให้สำเร็จ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงกลวิธีในการบริหารรางวัลและผลตอบแทน การให้อำนาจและการมีส่วนร่วมของพนักงานและสมาชิก การทำงานเป็นทีม และการสร้างสมดุลในชีวิต ขวัญและกำลังใจในการทำงาน

#### 4. ด้านการควบคุม

- 4.1 การควบคุมหน่วยงานภายใต้กำกับเป็นไปอย่างไม่มีแบบแผน
- 4.2 ปัญหาการมีส่วนสำคัญในการบริหารจัดการหน่วยงานภายใต้กำกับมากกว่าการผลักดันไปให้หัวหน้าหน่วยแต่ละหน่วยหรือให้สมาชิกดูแลกันเอง
- 4.3 ปัญหาการขาดการควบคุม ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงาน
- 4.4 การบริหารงานที่ขาดคุณภาพ ไม่เป็นระบบแบบแผน
- 4.5 ปัญหาและความบกพร่องในการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ เพื่อการปรับปรุงแผนงานในครั้งต่อไป

แนวทางการแก้ไขปัญหอย่างเป็นขั้นตอนตามสภาพปัญหาด้านการควบคุมข้างต้น มูลนิธิฯ สามารถดำเนินการได้โดย การกำหนดกฎเกณฑ์ กฎระเบียบเบื้องต้นในการประเมินผลงาน ความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามแผนงาน ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับต้องมีการวางแผนกำหนดกฎ ระเบียบในการปฏิบัติงาน การแก้ไขปัญหาและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ทั้งก่อนการดำเนินงาน ขณะดำเนินงานและหลังการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาหลายๆ องค์กรประกอบร่วมกัน เช่น คุณภาพของงาน ปริมาณของงาน เวลาที่ใช้ในการทำงาน ทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการจัดการ โดยคำนึงถึงการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและแผนงานขององค์กร กิจกรรมการปฏิบัติงานต่างๆ ความสอดคล้องกับการดำเนินงานเพื่อสังคม การพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม ภายใต้การดำเนินงานตามแนวทางการจัดการกลุ่มเพื่อเสริมสร้างศักยภาพเศรษฐกิจฐานราก ทางด้านการเกษตร การแปรรูปและการท่องเที่ยว โดยอาจจะใช้ประเด็นเหล่านี้มาใช้ในการประเมิน ซึ่งอาจจะต้องมีการ

กำหนดประเด็นในการประเมินย่อยๆ ลงไปอีก โดยประเด็นหลักมีดังนี้ การเข้าถึงปัจจัยการผลิต เช่น ทรัพยากรและโอกาสในการเข้าถึงแหล่งทุน, องค์ความรู้จากในชุมชนและการต่อยอด เช่น องค์ความรู้ด้านการผลิต เป็นต้น, การทำกิจกรรมการตลาดแบบบูรณาการ เช่น บรรจุกัญท์ที่ได้รับการออกแบบจำนวนช่องทางในการขายสินค้าที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น, การสร้างแบรนด์ เช่น ช่องทางการประชาสัมพันธ์ที่เพิ่มขึ้น โลโก้สินค้าของผลิตภัณฑ์จากมูลนิธิ เป็นต้น, การบริหารจัดการทั้งด้านต้นทุนบัญชีและการบริหารความเสี่ยง เช่น การบันทึกข้อมูลตามสมุดบัญชี จำนวนรายงาน เป็นต้น

#### ส่วนที่ 4 สรุปแนวทางการจัดการกลุ่มเพื่อเสริมสร้างศักยภาพเศรษฐกิจฐานราก

เมื่อพิจารณาข้อมูลที่ผ่านมาการวิเคราะห์และสังเคราะห์ตามการสรุปผลการศึกษาของผู้วิจัยใน ส่วนที่ 1-3 แล้ว พบว่าปัญหาของมูลนิธิฯ เกิดจากความไม่เพียงพอของทรัพยากรทางการจัดการ ความสัมพันธ์ของการใช้ทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่า เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการ ได้แก่ ทรัพยากรคน เงินและงาน ซึ่งเป็นผลเชื่อมโยงต่อกันมา เช่น ไม่มีงบประมาณก็ไม่สามารถจ้างคน จูงใจ คนที่มีความรู้ ความสามารถมาดำเนินงานได้ ตลอดจนปริมาณงานที่มากก็อาจส่งผลต่อความรู้สึก สสภาพจิตใจของพนักงาน ปริมาณงานจำเป็นต้องใช้งบประมาณเพื่อให้เกิดการขับเคลื่อน

จากการพิสูจน์สมมติฐานการวิจัยพบว่า กระบวนการจัดการกลุ่มจะช่วยเสริมสร้างศักยภาพ เศรษฐกิจฐานรากให้ดีขึ้น กล่าวคือ การที่จะแก้ไขปัญหาของมูลนิธิฯ ได้ จะต้องทำให้เศรษฐกิจฐาน รากดีขึ้นมาก่อน โดยการทำให้มูลนิธิฯ มีรายรับจากหลายช่องทาง เช่น รายรับจากการส่งเสริมการ ร่วมกลุ่ม การลงทุนเพื่อเกิดการพัฒนาของหน่วยงานภายใต้กำกับ ที่มีสินค้าและบริการที่สามารถสร้าง รายได้ เพื่อขับเคลื่อนให้มูลนิธิฯ มีรายได้ที่เพียงพอต่อการจัดการตนเอง การจัดการกลุ่มและ หน่วยงานฯ และวิธีการทางการจัดการที่เหมาะสมกับการมาใช้เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าวและเสริมสร้าง ศักยภาพความเข้มแข็งของเศรษฐกิจฐานราก ก็คือ ต้องนำเอาหลักการจัดการสมัยใหม่ (Modern Management) มาใช้อย่างเหมาะสมกับบริบท สภาพปัจจุบันและในกระบวนการจัดการกลุ่ม เพื่อ กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาในหลากหลายมิติ อันจะทำให้เศรษฐกิจในระดับฐานรากดีขึ้น

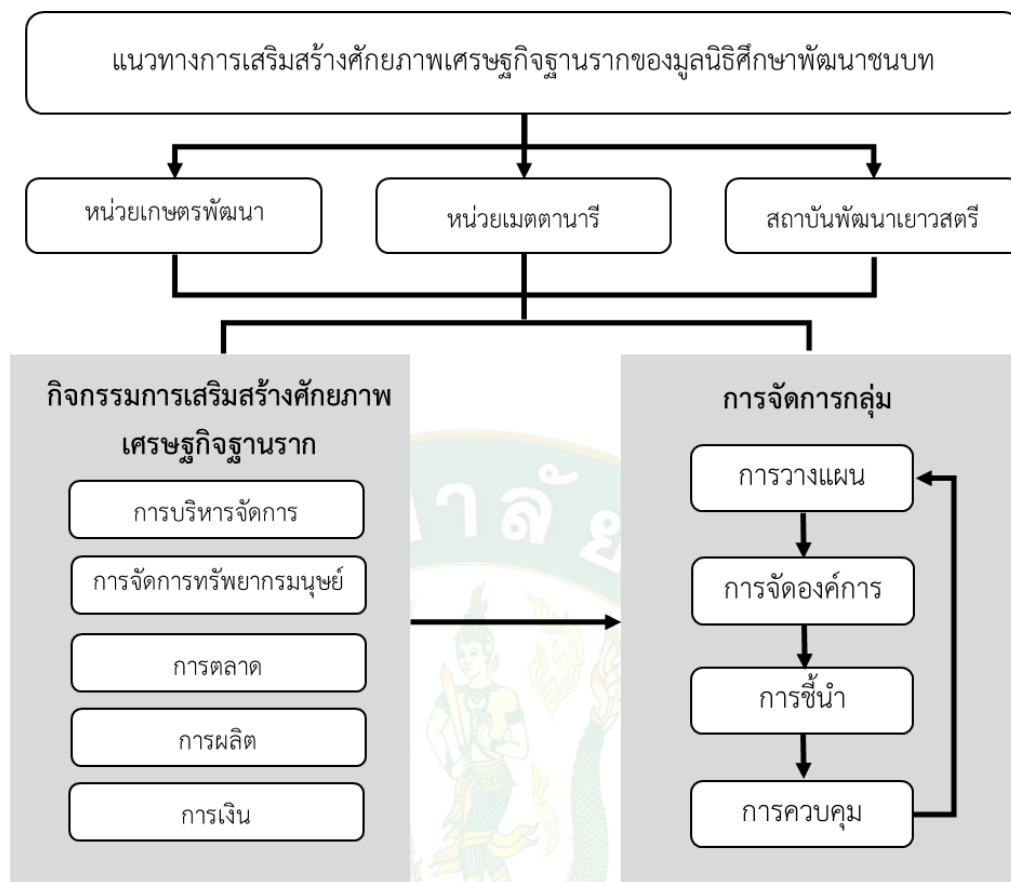
การจัดการกลุ่มเพื่อเสริมสร้างศักยภาพเศรษฐกิจฐานราก ในทุกภาคส่วนของกิจกรรมการ ดำเนินงานจะต้องไม่เป็นการยึดเหยียดองค์ความรู้ใหม่ สิ่งใหม่ ความทันสมัย ที่ไม่สอดคล้องกับบริบท ของชุมชน หรือไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชน ต้องมีความเป็นไปได้ในเชิงปฏิบัติและเป็นผลมาจาก ความเห็นพ้องต้องกันของคนในชุมชน หรือการได้รับการสนับสนุน ตลอดจนความร่วมมือของคนใน ชุมชนเป็นอย่างดี หมายความว่า การเสริมสร้างศักยภาพเศรษฐกิจฐานรากของชุมชน จะต้องเป็น

แนวทางที่เกิดจากสิ่งที่คนในชุมชนมีความเชี่ยวชาญ มีความรอบรู้ เป็นพื้นฐานเดิมอยู่แล้ว โดยอาจจะสามารถต่อยอดหรือพัฒนาจากแนวคิดเดิม โดยอาศัยความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดการส่งเสริมศักยภาพของสมาชิกในมูลนิธิศึกษาและพัฒนาชนบท อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจะส่งผลทำให้เศรษฐกิจชุมชนดีขึ้น

สำหรับแนวทางการจัดการกลุ่มเพื่อเสริมสร้างศักยภาพเศรษฐกิจฐานรากที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการกลุ่มของมูลนิธิศึกษาและพัฒนาชนบท อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ นั้น จะต้องให้ความสำคัญกับการส่งเสริมเศรษฐกิจคุณธรรม คือ การให้ความสำคัญกับจิตใจ คุณธรรม ศีลธรรมและจริยธรรม การไม่เอาเปรียบบุคคลอื่น การประกอบ การตลาดที่มีความเป็นธรรมทั้งต่อผู้ผลิต ผู้บริโภคและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วน เพื่อเสริมสร้างศักยภาพเศรษฐกิจฐานรากให้เกิดความเข้มแข็งอย่างยั่งยืนและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และเป้าหมายของมูลนิธิ ที่ต้องการปรับยุทธศาสตร์การดำเนินงาน เพื่อมุ่งไปสู่การเสริมสร้างศักยภาพการดำเนินงานเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจในระดับฐานราก ควบคู่ไปกับการพัฒนาชุมชนและสังคม ด้วยกลยุทธ์ขององค์การซึ่งประกอบไปด้วย 5 กลยุทธ์ คือ

1. กลยุทธ์การเสริมสร้างการสานพลังกลุ่ม หมู่บ้าน เครือข่าย
2. กลยุทธ์การสานพลังธุรกิจส่วนกลางพัฒนาตลาดการค้าที่เป็นธรรม
3. กลยุทธ์การสานพลังองค์กรชุมชน/ ภาคิ พัฒนาสถาบันการเรียนรู้ รุ่นเก่า/ รุ่นใหม่
4. กลยุทธ์การสานพลังร่วมทุน ระดมทุน เพื่อสนับสนุนงานพัฒนาของมูลนิธิ
5. กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กร/ ระเบียบข้อปฏิบัติ/ ชั้นค่าตอบแทนเจ้าหน้าที่

ดังนั้นแนวทางการเสริมสร้างศักยภาพเศรษฐกิจฐานรากด้วยการจัดการกลุ่ม จะต้องประกอบไปด้วยแนวทางซึ่งเป็นฐานรากของการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน ได้แก่ การจัดการกลุ่ม การจัดการด้านทรัพยากรบุคคล การจัดการทางด้านตลาด การจัดการทางการผลิต การจัดการทางการเงินและการบัญชี ที่มุ่งตอบตัวชี้วัดความสำเร็จของมูลนิธิฯ ผ่านกระบวนการจัดการกลุ่มและการดำเนินงานด้านการพัฒนาชุมชนของมูลนิธิฯ ให้มีความสอดคล้องและสมดุลกัน โดยที่แนวทางการจัดการดังกล่าวสามารถจำแนกได้เป็นแนวทางย่อยได้อีกหลายรูปแบบ ซึ่งสามารถอธิบายเป็นแผนภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 29 แนวทางการจัดการกลุ่มเพื่อเสริมสร้างศักยภาพเศรษฐกิจฐานราก

### แนวทางการจัดการด้านกลุ่มและมูลนิธิ

แนวทางการจัดการกลุ่ม หน่วยงานภายใต้การดำเนินงานขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไรหรือมูลนิธิฯ

1. ด้านการวางแผน เริ่มต้นจากการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม มีความเป็นไปได้ในเชิงปฏิบัติ โดยเฉพาะมูลนิธิฯ ที่ควรมีการกำหนดยุทธศาสตร์ให้สำเร็จเป็นแบบแผนที่เป็นรูปธรรม เป็นลายลักษณ์อักษรให้รวดเร็วที่สุด เพื่อการวางแผนในด้านอื่นๆ ในระดับปฏิบัติการ เพื่อการดำเนินงานของหน่วยงานและกลุ่มต่างๆ ในกำกับของมูลนิธิฯ ให้มีแนวปฏิบัติเพื่อความสำเร็จในการมุ่งไปสู่เป้าหมาย วิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมกัน ตลอดจนแผนระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว ทั้งนี้ต้องมีการกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ให้ทุกคนได้ยึดถือเป็นแนวปฏิบัติอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งอาจให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการวางแผน การตัดสินใจในการบริหารจัดการ การวางแผนการกำหนดระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาการดำเนินงานภายในกลุ่ม หน่วยงาน และมูลนิธิฯ การที่จะเป็นองค์กรเพื่อสังคมได้นั้นทุกกิจกรรมขององค์กรจะต้อง

สามารถสอดแทรกแนวคิดการแก้ไขปัญหาในมิติของเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมควบคู่กันไปกับการวางแผนการจัดการองค์กร

2. ด้านการจัดองค์การ การจัดโครงสร้างองค์การมีส่วนสำคัญต่อการปฏิบัติงาน การกำหนดบทบาทและหน้าที่ของบุคคลที่เกี่ยวข้อง บุคลากรของมูลนิธิฯ การกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ การจัดคนให้เหมาะสมกับงาน โดยพิจารณาความรู้ ความสามารถประสบการณ์ในการทำงาน การใช้ระบบคุณธรรมและประชาธิปไตยในการตัดสินใจเรื่องการรับคนเข้าทำงาน หรือการจัดสรรคนให้เหมาะสมกับงาน การกำหนดวัฒนธรรมองค์การ การติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์การ การประสานงาน การมีส่วนร่วมของคนในองค์การ การกำหนดแนวปฏิบัติตามกฎระเบียบ การกำหนดกิจกรรมการดำเนินงานขององค์การ จะช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. ด้านการชี้นำ ควรมีการสั่งงานหรือมอบหมายงาน โดยประธาน ผู้บริหารระดับสูง หรือคณะกรรมการบริหาร เพื่อให้เป็นไปตามสายการบังคับบัญชาและหน้าที่ในการบริหารจัดการองค์การ เพื่อให้เกิดการดำเนินงานขององค์การกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งการสั่งการเพื่อชี้แจงให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องรับทราบ ควรอยู่ในรูปของการสั่งการทางวาจาอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการควบคู่กัน เช่น การประชุม การพูดคุยแบบปากต่อปาก การบอกเล่า และรูปแบบของการสั่งการที่เป็นลายลักษณ์อักษร เช่น การสั่งการผ่านบอร์ด กระดานประชาสัมพันธ์และจดหมายเวียน เป็นต้น

4. การควบคุม การดำเนินงานขององค์การ กลุ่มและหน่วยงานภายใต้การกำกับของมูลนิธิฯ ควรมีการควบคุมเชิงลึกตามระดับของการจัดการในระดับการปฏิบัติการ เช่น การควบคุมงานทางด้านการจัดการตลาด การผลิต การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการด้านการเงินและการบัญชี ปัจจุบันเหล่านี้ ล้วนเป็นการควบคุมในมิติของเศรษฐกิจ หากองค์การต้องการมุ่งสู่การเป็นกิจการเพื่อสังคม (Social Enterprise) ต้องให้ความสำคัญกับการสอดแทรกแนวคิดคิด กิจกรรมและวิธีการในการควบคุมในมิติของสังคมและมิติของสิ่งแวดล้อมด้วย ซึ่งจะต้องสอดคล้องกันกับหลักการวางแผนในเบื้องต้น การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการวางแผนด้วยการควบคุมการดำเนินกิจกรรมให้สอดคล้องกับปัจจัยที่จะต้องทำการประเมิน

### แนวทางการจัดการกลุ่มทางด้านทรัพยากรมนุษย์

1. กลุ่มและมูลนิธิฯ จะต้องสร้างความเชื่อมั่นในศักยภาพการทำธุรกิจของเกษตรกร สมาชิก เครือข่าย หรือกลุ่มอาชีพ ตลอดจนองค์ความรู้ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

2. กลุ่มและมูลนิธิฯ จะต้องกระตุ้นให้สมาชิกหรือบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เกิดความรู้มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ความสำเร็จที่เกิดขึ้น ความรู้สึกเป็นเจ้าของ การเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการดำเนินงานและสร้างความผูกพันต่อองค์กร

3. กลุ่มและมูลนิธิฯ ควรจะมีการวางแผนการจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ เพื่อป้องกันอัตราการเข้า-ออก ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานและเป็นแบบแผนปฏิบัติที่สืบเนื่อง

4. กลุ่มและมูลนิธิฯ จะต้องสรรหาบุคลากร ทำการคัดเลือก โดยพิจารณาจากความเหมาะสมระหว่างงานกับความถนัดส่วนบุคคล คุณลักษณะของผู้นำ แนวความคิดและทัศนคติที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ความรู้ความสามารถในการดำเนินงานด้านการพัฒนาชนบท ความเต็มใจและความเสียสละ ในการทำหน้าที่ในองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร

5. กลุ่มและมูลนิธิฯ จะต้องสร้างทีมงานให้มีความเข้มแข็งทั้งทางด้านจิตใจและองค์ความรู้ทางวิชาการ ในการทำหน้าที่ทดแทน สานต่องานหรือสิ่งที่คนรุ่นก่อนทำ ผ่านการถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่น ตลอดจนการสร้างคนที่มีวามเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เพื่อเสริมสร้างจุดแข็งและทดแทนจุดอ่อนซึ่งกันและกันในทีมงาน

6. กลุ่มและมูลนิธิฯ ควรจะต้องมีการพัฒนาบุคลากรทุกระดับ ด้วยการฝึกอบรมและการพัฒนาความรู้ ความสามารถทั้งจากการเรียนรู้ผ่านสื่อต่างๆ มหาวิทยาลัย หน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้อง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเครือข่าย กลุ่มบุคคลที่สนใจศึกษาหรืออาสาสมัครที่เข้ามาทำงานกับกลุ่มหรือมูลนิธิ บุคลากรที่ปฏิบัติงานมาอย่างยาวนาน การเรียนรู้งานจากผู้อาวุโสหรือผู้บริหารมูลนิธิฯ เป็นต้น การพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีสมรรถนะที่สูงขึ้น ทั้งองค์ความรู้ภาควิชาการและคุณลักษณะพื้นฐานของบุคลากรที่เหมาะสมกับสายงานและความก้าวหน้าของงานในอนาคต

7. กลุ่มและมูลนิธิฯ ควรจะมีการจัดสรรค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์อื่นๆ ให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจ เพื่อจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงาน การสร้างความพึงพอใจ แรงจูงใจ ทัศนคติที่ดีของพนักงานในระดับปฏิบัติการ ให้เกิดความรู้สึกรักและผูกพันกับองค์กร การมีส่วนร่วมในการรักษาทรัพยากรขององค์กรอย่างคุ้มค่าละเกิดประโยชน์สูงสุด รวมไปถึงผลทางอ้อมต่อสมาชิกของกลุ่ม ระบบนิเวศน์ของชุมชน และการพึ่งพาตนเอง

8. กลุ่มและมูลนิธิฯ ควรมีการกำหนดกฎ กติกา ระเบียบข้อบังคับให้ชัดเจน เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เป็นแนวปฏิบัติเพื่อรักษาความสงบเรียบร้อยภายในกลุ่ม การทำงานร่วมกันเป็นทีมและการทำงานร่วมกับชุมชน

9. กลุ่มและมูลนิธิฯ ควรจะมีแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นระบบที่ชัดเจน สามารถตรวจสอบได้ มีการสรุปและประเมินผลการเรียนรู้และการแก้ไขปัญหาจากการลงพื้นที่โดยใช้ทีมงานและการระดมความคิดเห็นกลุ่มของมูลนิธิฯ แนวทางการติดตามประเมินผลการติดต่อสื่อสารการประสานงานระหว่างกลุ่มและสมาชิก

### แนวทางการจัดการกลุ่มทางการตลาด

1. กลุ่มและมูลนิธิฯ ควรทำการวิเคราะห์ศักยภาพของกลุ่มและมูลนิธิฯ ภายใต้อำนาจ SWOT หรือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการตลาดของกลุ่มและมูลนิธิฯ เพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ทางการตลาดเชิงรุก เชิงรับ เชิงป้องกันและเชิงแก้ไข

2. การวางแผนทางการตลาด กลุ่มและมูลนิธิฯ ควรมีการจัดทำแผนการตลาด ให้กับสินค้าหรือบริการ ด้วยการแบ่งส่วนตลาด โดยมีการแบ่งเกณฑ์ของประชากรกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน การกำหนดตลาดกลุ่มเป้าหมาย และการกำหนดตำแหน่งทางการตลาด รวมทั้งการวางแผนการตลาด โดยให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด 4 ส่วน ได้แก่ กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์ราคา กลยุทธ์ช่องทางการจัดจำหน่าย กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด และควรมีการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ ทำการตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อความสำเร็จทางการตลาด

3. กลุ่มและมูลนิธิฯ จะต้องสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ สร้างจุดขายให้กับสินค้า ภายใต้อำนาจขององค์การหรือของกลุ่ม และจะต้องสร้างการรับรู้ให้ตรงกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยอาศัยความสัมพันธ์ของกลุ่มและเครือข่ายเป็นช่องทางการสร้างการรับรู้ในวงกว้าง ทั้งช่องทางออนไลน์และช่องทางออฟไลน์

4. กลุ่มและมูลนิธิฯ ควรมีการส่งเสริมการฝึกปฏิบัติการด้านการขาย และการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าให้กับบุคลากรฝ่ายขาย การปฏิบัติการทางการตลาด ต้องมีการจัดทำตารางการปฏิบัติการ (Action Plan) การควบคุมทางการตลาด ต้องมีการประเมินผลการดำเนินงานทางการตลาด การตรวจสอบการดำเนินงานตามแผนงานทางการตลาด การรายงานสรุปเพื่อการวางแผนการตลาดครั้งต่อไป

### แนวทางการจัดการกลุ่มทางการผลิต

1. กลุ่มและมูลนิธิฯ จะต้องมุ่งเน้นการผลิตโดยใช้วัสดุท้องถิ่น และวัตถุดิบที่หาได้ง่ายในท้องถิ่น เพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจชุมชนและการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชนให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2. กลุ่มและมูลนิธิฯ ควรมุ่งเน้นการลดต้นทุนของการผลิต และกำหนดราคาต้นทุนของผลิตภัณฑ์ต่อหน่วย เพื่อการวางแผนด้านการจัดการผลิตและการตลาด

3. กลุ่มและมูลนิธิฯ จะต้องพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ ทั้งได้ด้านคุณภาพของตัวสินค้า คุณภาพของบรรจุภัณฑ์ ให้มีความเหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและการเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม หรือการสร้างความแตกต่างของสินค้าในเชิงการผลิต

4. กลุ่มและมูลนิธิฯ ควรมีการควบคุมสินค้าคงคลังให้มีประสิทธิภาพ โดยอาจนำหลักการ Frist in – Frist out มาประยุกต์ใช้ในการจัดการทั้งในด้านการใช้วัตถุดิบและการจัดวางสินค้าเพื่อจำหน่าย

### แนวทางการจัดการกลุ่มทางการเงินและการบัญชี

1. ด้านการวางแผนการเงินทุกหน่วยงานและมูลนิธิฯ ควรมีการประมาณการต้นทุนและผลตอบแทนที่จะได้รับจากการดำเนินงานและประมาณการรายได้ เพื่อให้ทราบรายได้ของกลุ่มและมูลนิธิฯ ที่ชัดเจน ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อการวางแผนการเงินตามจำนวนเงินที่ต้องการใช้ในอนาคตและความสามารถในการชำระหนี้ของกิจการ กลุ่มและมูลนิธิฯ จะต้องมีการจัดทำบัญชีการเงิน ให้เป็นระบบ เพื่อความโปร่งใส สามารถตรวจสอบกิจกรรมทางการเงินได้ ตลอดจนควรมีการวิเคราะห์รายการทางการเงินการบัญชีเพื่อการวางแผนในด้านต่างๆ ของกิจการต่อไป

2. ด้านการจัดหาเงินทุน กลุ่มและมูลนิธิฯ ควรมุ่งเน้นการระดมทุนจากภายนอกหรือภายในชุมชน ตลอดจนการรวมกลุ่มทางการเงินของกลุ่มอาชีพที่เกี่ยวข้อง ตามความจำเป็นของการดำเนินงานในเชิงธุรกิจ เพื่อสภาพคล่องของการดำเนินงานและการให้ทรัพยากรทางการเงินเพื่อพัฒนาธุรกิจและกิจการ หรืออาจจัดหาเงินทุนจากแหล่งทุนที่มีดอกเบี้ยต่ำ เพื่อแก้ไขปัญหาด้านเงินทุนหมุนเวียนภายในกลุ่มและมูลนิธิฯ

3. ด้านการจัดสรรเงินทุน สำหรับการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มและมูลนิธิฯ ควรมีการพิจารณาถึงความคุ้มค่า ผลลัพธ์และประโยชน์สูงสุดที่จะเกิดขึ้น โดยพิจารณาจากความจำเป็น การวางแผนการใช้จ่ายเงิน ลำดับความสำคัญของแผนการใช้จ่ายเงินในแต่ละกิจกรรม การซื้อสินทรัพย์ วัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ การลงทุนในโครงการระยะสั้นและระยะยาว นอกจากนี้สิ่งสำคัญที่จะต้องพิจารณา คือ การจัดสรรเงินทุนหมุนเวียนของกิจการ เพื่อสภาพคล่องการดำเนินงานทางการเงิน

4. ด้านการควบคุมทางการเงินของกลุ่มและมูลนิธิฯ ต้องมีการจดบันทึกข้อมูลทางการเงินและการบัญชีในงบกำไร-ขาดทุน ซึ่งต้องพิจารณาในเรื่องของรายได้และค่าใช้จ่ายของกลุ่มและมูลนิธิฯ ตลอดจนข้อมูลด้านสินทรัพย์ หนี้สินและส่วนของผู้เจ้าของ เพื่อที่จะใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจทางธุรกิจเพื่อความแม่นยำและการวางแผนการเงินในอนาคตได้

### อภิปรายผล

วิทยานิพนธ์เรื่อง การเสริมสร้างศักยภาพเศรษฐกิจฐานรากด้วยการจัดการกลุ่มของมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท อำเภอมะเริม จังหวัดเชียงใหม่ นี้ชี้ให้เห็นว่า กระบวนการจัดการกลุ่มที่มีผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและความสำเร็จของการจัดการของมูลนิธิฯ ซึ่งมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท (ศพช.) (The Foundation for Education and Development of Rural Areas: FEDRA) มีลักษณะการดำเนินงานเป็นองค์กรพัฒนาเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ของวัดป่าดาราภิรมย์ 514/1 หมู่1 ตำบลริมใต้ อำเภอมะเริม จังหวัดเชียงใหม่ ได้ดำเนินงานพัฒนาชนบทมายาวนานกว่า 43 ปี มีเป้าหมายในอนาคตด้านการดำเนินงานส่งเสริมและพัฒนาชนบทให้มีความเข้มแข็ง ด้วย

การดำเนินงานเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนในรูปแบบของกิจการเพื่อสังคม ให้มีความสอดคล้องและสัมพันธ์กับนโยบายเศรษฐกิจฐานรากของรัฐบาลปัจจุบัน ซึ่งเป็นเพียงองค์การเดียวในจังหวัดเชียงใหม่ที่ดำเนินงานในลักษณะนี้

แนวคิดเศรษฐกิจฐานรากตามนโยบายของภาครัฐ มุ่งเน้นการลดความเหลื่อมล้ำของรายได้ การพัฒนาคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ในประเทศ การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในระดับชุมชน ให้สามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน มีเป้าหมายหลักเพื่อสร้างรายได้เพิ่มให้กับชุมชน การทำให้เศรษฐกิจชุมชนมีความเข้มแข็ง ประชาชนในประเทศมีความสุขจากการทำงานในท้องถิ่นและการมีรายได้ที่เพิ่มขึ้น โดยการสร้างรายได้ตามแนวคิดการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากนั้น มุ่งเน้นการสร้างรายได้ภาคเกษตรกรรม การแปรรูปสินค้าและผลิตภัณฑ์ (SME/OTOP) และการท่องเที่ยวโดยชุมชน เพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรท้องถิ่นได้อย่างเต็มที่ โดยที่จะต้องพัฒนาและสร้างประสิทธิภาพตั้งแต่ต้นทางจนถึงปลายทาง บนพื้นฐาน 5 แนวทางการขับเคลื่อน คือ การเข้าถึงปัจจัยการผลิตทางด้านทรัพยากรและโอกาสในการเข้าถึงแหล่งทุน ช่วยในการบริหารจัดการ ต้นทุน บัญชี การบริหารจัดการความเสี่ยง การสร้างองค์ความรู้จากในชุมชน ส่งเสริมความรู้เพื่อสร้างประโยชน์ต่อยอด ช่วยพัฒนาการตลาดแบบบูรณาการ ตั้งแต่การวิเคราะห์ตลาดไปจนถึงช่องทางการขายใหม่ๆ และสุดท้ายการสื่อสารสร้างการรับรู้เพื่อความยั่งยืน กระบวนการพัฒนาที่มีเป้าหมายชัดเจนนี้ จะถูกขับเคลื่อนผ่านกิจการเพื่อสังคม (Social Enterprise) ซึ่งก็คือ บริษัทที่บริหารจัดการด้วยความโปร่งใส และสร้างประโยชน์กลับคืนมาสู่ชุมชน มีหลักเข้าใจง่ายๆ คือ มีเป้าหมายหลักสูงสุดเพื่อสังคมไม่ใช่ผลกำไร เป็นรูปแบบธุรกิจที่รายได้หลักมาจากการขายสินค้าและบริการ ไม่ใช่เงินจากรัฐ หรือเงินบริจาค ส่วนกำไรนั้นจะต้องถูกนำไปใช้ขยายผลไม่ใช่ปันผลเพื่อประโยชน์ส่วนตัว ตลอดจนการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล และจดทะเบียนในรูปของบริษัทจำกัด แต่การที่มูลนิธิฯ จะสามารถดำเนินงานเพื่อไปสู่เป้าหมายนี้ได้ นั้น จำเป็นต้องเข้าใจแนวความคิด สภาพแวดล้อมสถานการณ์ที่เป็นอยู่ของมูลนิธิฯ บริบทการเปลี่ยนแปลง วิเคราะห์ความสามารถ ขจัดปัญหาและอุปสรรคของหน่วยงาน ตลอดจนการวางแนวทางและกลยุทธ์ต่างๆ ที่สอดคล้องกับแนวความคิดดังกล่าว ซึ่งต้องอาศัยทรัพยากรทางการจัดการไม่ว่าจะเป็นคน เงิน กระบวนการและเครื่องจักรกลเทคโนโลยี เพื่อการบรรลุความสำเร็จที่หวังไว้

การศึกษานี้ทำให้เห็นถึงบริบทการเปลี่ยนแปลงของมูลนิธิฯ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการจัดการกลุ่มตั้งแต่อดีตสืบเนื่องจนถึงปัจจุบัน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงประธานมูลนิธิฯ ได้พิสูจน์ข้อสรุปเชิงทฤษฎีที่ว่า การเปลี่ยนผู้บริหารมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ทั้งวิสัยทัศน์ พันธกิจและวิธีการดำเนินงาน การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายโดยยึดหลักการเดิม แต่การมุ่งสู่การเป็นกิจการเพื่อสังคมก็เป็นหลักการใหม่ที่มีความท้าทายที่จะดำเนินงานให้ประสบผลความสำเร็จตามที่คาดหวัง บนพื้นฐานของค่านิยมหลักและปรัชญาที่ยึดเหนี่ยวจิตใจที่มีผลต่อระบบความคิด ความเชื่อ ทัศนคติของ

บุคลากรทุกฝ่ายตลอดจนสมาชิกของมูลนิธิฯ ได้ยึดถือปฏิบัติ ทำให้มูลนิธิฯ ยังคงดำเนินงานต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิชาติ มหาราชเสนา (2551) ที่พบว่า สิ่งสำคัญที่สามารถทำให้กลุ่มมีความเข้มแข็งอยู่ได้ประเด็นหลักๆ คือ อุดมการณ์หรือค่านิยมร่วมกัน วัตถุประสงค์ภารกิจ เป้าหมาย และตัวของผู้นำกลุ่ม สำหรับพื้นที่การดำเนินงาน แผนงานและงบประมาณก็มีส่วนสำคัญอย่างมีนัยสำคัญต่อการดำเนินงานของมูลนิธิฯ มีผลกระทบเป็นห่วงโซ่ข้อจำกัดที่เชื่อมโยงกันกับทุกปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร บริบทของการเปลี่ยนแปลงของมูลนิธิฯ กับการบริหารจัดการจัดการกลุ่ม ในอดีตและปัจจุบันมีความแตกต่างกัน ในเรื่องของระยะเวลา ผู้นำและกิจกรรมการดำเนินงาน ซึ่งส่งผลต่อการบริหารงานของกลุ่ม หน่วยงานและมูลนิธิฯ แต่ในเรื่องของแนวคิดและหลักการพัฒนาชนบทไม่มีความแตกต่างกัน เนื่องจากวิธีการดำเนินงานพัฒนาชนบทด้วยการเสริมสร้างศักยภาพเศรษฐกิจฐานราก ยังยึดมั่นอยู่บนพื้นฐานของค่านิยม (Core Values) ที่ว่า “เศรษฐกิจและจิตใจต้องแก้ไขไปพร้อมกัน” ดังนั้นแนวทางการดำเนินงานจึงไม่มีความแตกต่างจากอดีตมากนัก หากแต่สิ่งที่ก่อให้เกิดความแตกต่าง คือ การขยายเครือข่ายและสมาชิกกลุ่มเพิ่มขึ้น ทำให้การควบคุมและการดำเนินงานส่งเสริมฯ ไปไปด้วยความยากลำบาก ปริมาณภาระงานที่เพิ่มขึ้นและความหลากหลายของแต่ละกลุ่มก็ส่งผลกระทบต่อการจัดการกลุ่ม เพราะศักยภาพของแต่ละกลุ่มและแต่ละหน่วยงานมีไม่เท่ากัน สภาพปัญหาและอุปสรรคก็แตกต่างกัน โดยเฉพาะหน่วยเกษตรพัฒนาที่ถือว่าเป็นหน่วยงานใหญ่และมีการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพกลุ่มย่อยที่หลากหลายรูปแบบและสมาชิกก็มีหลากหลายกลุ่ม ในบริบทพื้นที่ที่แตกต่างกัน สภาพพื้นที่ สภาพแวดล้อมทางการจัดการการเกษตร ทรัพยากรในการผลิตที่ต่างกัน ระบบความคิดของเกษตรกรสมาชิก ทำให้เกิดความยากลำบากในการรวมกลุ่มกันและการเสริมสร้างความเข้มแข็ง ตลอดจนบางพื้นที่ศักยภาพของบุคคลในแต่ละหน่วยงานก็มีความแตกต่างกัน ทุกคนมีความเชี่ยวชาญที่ไม่เหมือนกัน ทำให้ต้องอาศัยระยะเวลาที่จะทำให้ทุกคนเข้าใจและเห็นพ้องต้องกัน สิ่งสำคัญต้องบริหารจัดการความหลากหลายของคนและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านส่วนบุคคลและส่งเสริมให้แต่ละบุคคลมีความถนัด ความก้าวหน้าในงาน ตลอดจนการออกแบบสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ให้เกิดขึ้นกับงานที่ตนมีความรับผิดชอบ จะทำให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรบุคคลไปได้อย่างรวดเร็ว ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า การดำเนินงานของมูลนิธิฯ ยังไม่บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากขาดการวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาที่มีแบบแผนของการพัฒนาและระเบียบวิธีในการดำเนินงานเพื่อนำแผนงานไปปฏิบัติที่มุ่งไปสู่เป้าหมายและภาพความสำเร็จที่มูลนิธิฯ ต้องการ ตลอดจนความไม่ต่อเนื่องของกิจกรรมการส่งเสริมและพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากที่สัมพันธ์กับส่วนต่างๆ ของกระบวนการจัดการกลุ่ม

สมมุติฐานของการวิจัยที่ว่า กระบวนการจัดการกลุ่มจะช่วยเสริมสร้างศักยภาพเศรษฐกิจฐานรากให้ดีขึ้น เมื่อเศรษฐกิจในระดับฐานรากดีขึ้นแล้ว มูลนิธิฯ ก็ดีขึ้น เพื่อพิสูจน์สมมุติฐานของงานวิจัยจะต้องทำความเข้าใจกับบริบทของเศรษฐกิจฐานรากและการดำเนินงานของมูลนิธิฯ เป็น

พื้นฐานก่อนว่า “เศรษฐกิจฐานรากมีความสำคัญอย่างไรกับมูลนิธิ” มูลนิธิ ได้มีการกำหนดภาระงานที่สอดคล้องกับการส่งเสริม แก้ไขปัญหาชุมชน ยกย่องคุณภาพชีวิตและเศรษฐกิจชุมชนให้ดีขึ้น ซึ่งมีความสอดคล้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก โดยมีความสอดคล้องกันกับหลักการดำเนินงานของมูลนิธิ เป็นพื้นฐานเดิมอยู่ก่อนแล้ว เมื่อพิจารณาแล้วมูลนิธิ มีการวางแผนทางการสร้างรายได้ให้เกิดการหมุนเวียนเพื่อแก้ไขปัญหาการสนับสนุนเงินทุนบริจาคที่จะกลายเป็นปัญหาในอนาคตของมูลนิธิ ตามหลักการเบื้องต้น แต่อย่างไรก็ตามก็ยังพบว่า การดำเนินงานภายใต้ข้อจำกัดของบริบทการเปลี่ยนแปลงของมูลนิธิ ในปัจจุบันยังขาดการส่งเสริมในเรื่องของการแปรรูปและการท่องเที่ยว โดยชุมชนให้เกิดการพัฒนาเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจฐานรากตามนโยบาย ในขณะที่เดียวกันก็ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการพัฒนาและการสร้างประสิทธิภาพการจัดการที่ยังไม่มีความเชื่อมโยงระหว่างต้นทาง กลางทางและปลายทาง ซึ่งจะขับเคลื่อนผ่าน Social Enterprise (SE) หรือกิจการเพื่อสังคมตามเป้าหมายของมูลนิธิ ซึ่งมีความสอดคล้องกับนโยบายเศรษฐกิจฐานรากของภาครัฐด้วย แต่ทั้งนี้ กระบวนการที่จะทำให้เกิดความเชื่อมโยงเหล่านี้ยังไม่เกิดขึ้น เนื่องจากสภาพบริบทข้างต้นและปัญหาการดำเนินงานในมิติต่างๆ ที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความยั่งยืน ดังนั้นจึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำหลักการจัดการกลุ่มด้วยเทคนิคสมัยใหม่เข้ามาช่วยในการเสริมสร้างศักยภาพเศรษฐกิจฐานรากสำหรับการศึกษา

กระบวนการในการจัดการกลุ่มเพื่อเสริมสร้างศักยภาพเศรษฐกิจฐานรากตามลักษณะงานของมูลนิธิ ที่ส่งเสริมให้เกิดความเข้มแข็งของกลุ่มบุคคลในเขตพื้นที่ชนบทที่ห่างไกล โดยกลุ่มบุคคลที่ทำการส่งเสริมนั้นจะต้องมีการรวมกลุ่มกัน ซึ่งทางหน่วยงานภายใต้การกำกับของมูลนิธิ ในแต่ละภาคส่วนก็จะมีการส่งเสริมกลุ่มบุคคลย่อยๆ ในแต่ละท้องถิ่นให้เกิดความเข้มแข็งตามสภาพปัญหาและความต้องการที่คนในท้องถิ่นกำลังเผชิญอยู่ หากเศรษฐกิจฐานรากดีขึ้นก็จะแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการบริหารจัดการมูลนิธิ ที่ดีขึ้นหรือทำให้มูลนิธิ ประสบความสำเร็จในการดำเนินการ ซึ่งสามารถแบ่งออกตามลักษณะงานได้ 3 ภาคส่วนใหญ่ๆ ประกอบไปด้วย หน่วยเกษตรพัฒนา หน่วยเมตตานารี และสถาบันพัฒนาเยาวชนสตรี

การบริหารจัดการของมูลนิธิ ผู้บริหารไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมหรือโครงการต่างๆ มากนัก เนื่องจากมีความต้องการให้กลุ่มและสมาชิกเกิดการพึ่งพาตนเองให้มากที่สุด และแผนงานในอนาคตที่จะเกิดขึ้นจากการช่วยเหลือและสนับสนุนให้ชุมชนเกิดความเข้มแข็งมากขึ้น ต้องพิจารณาสภาพปัจจุบันขององค์กรจากการวิเคราะห์วงจรชีวิตขององค์กร (Organization Life Cycle: OLC) ตามลักษณะการดำเนินงานในปัจจุบันของมูลนิธิ ที่อยู่ในขั้นตอนของจุดเปลี่ยนองค์กร ระหว่างขั้นถดถอย (Decline) และขั้นฟื้นฟู (Renewal) โดยลักษณะที่ปรากฏให้เห็นอย่างเด่นชัด คือ กลยุทธ์ของมูลนิธิ เริ่มไม่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินงาน ด้านเศรษฐกิจและเทคโนโลยี ด้านกฎหมายที่เริ่มมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของ

มูลนิธิฯ ความไม่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานองค์การ พนักงานและบุคลากรเริ่มมีการลาออกจากงาน มีการดึงเอาบุคลากรที่เกษียณอายุไปแล้วมาดำเนินงานต่อเพื่อเสริมสร้างอำนาจการบริหาร ดังนั้นมูลนิธิฯ จึงต้องหันมาพิจารณาการดำเนินงานขององค์การ เพื่อให้้องค์การสามารถพัฒนาไปสู่ขั้นตอนของการฟื้นฟู (Renewal) หรือกระเตื้องขึ้นจากเดิม โดยต้องเร่งทำการกำหนดแผนการบริหารจัดการมูลนิธิฯ เพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งสามารถอธิบายกระบวนการจัดการที่เป็นอยู่ของมูลนิธิฯ ได้เป็น 4 ด้าน ซึ่งประกอบไปด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organization) การสั่งการ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ได้ดังนี้

การวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาของมูลนิธิฯ ระยะเวลา 5 ปี (พุทธศักราช 2560–2564) ซึ่งประกอบไปด้วย 2 แผนงาน คือ แผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Plan) และแผนเชิงปฏิบัติการ (Operational Plan) โดยการวางแผนกลยุทธ์ประกอบไปด้วย 1.กลยุทธ์การสานพลังกลุ่ม หมู่บ้าน เครือข่าย 2.การพัฒนาตลาดการค้าที่เป็นธรรม 3.กลยุทธ์การสานพลังองค์กรชุมชน/ภาคี และคนรุ่นเก่า/รุ่นใหม่ 4.กลยุทธ์การร่วมทุนและระดมทุน 5.กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กร ส่วนการวางแผนเชิงปฏิบัติการของหน่วยงานภายใต้การกำกับของมูลนิธิฯ อยู่ในรูปแบบของแผนงานประกอบไปด้วย โครงการย่อยหลากหลายรูปแบบ เช่น การวางแผนงานของหน่วยเกษตรพัฒนา ประกอบไปด้วย 1.แผนงานส่งเสริมเกษตรกรรมยั่งยืน 2.แผนงานส่งเสริมสหกรณ์ (โครงการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรพัฒนา จำกัด) 3.แผนงานพัฒนาองค์กรและกองทุน ส่วนการวางแผนงานของหน่วยเมตตานารี ประกอบไปด้วย 1.แผนงานการฝึกอบรม 2.แผนงานการติดตามและประสานงานเพื่อพัฒนากลุ่ม 3.แผนงานศูนย์หัตถกรรมเมตตานารี (วิสาหกิจชุมชนศูนย์หัตถกรรมเมตตานารี) 4.แผนงานกลุ่มออมทรัพย์ (การพัฒนากลุ่มเครดิตยูเนียนดารารัตน์) และสุดท้ายการวางแผนงานของสถาบันพัฒนาเยาวชนสตรี ประกอบไปด้วย 1.แผนงานฝ่ายวิชาการ 2.แผนงานฝ่ายปกครอง 3.แผนงานกิจการนักเรียน 4.แผนงานอาคารสถานที่ เพื่อให้เป็นกรอบแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาความเป็นอยู่ของชาวบ้านให้ดีขึ้น และสอดคล้องกับ สมหมาย ทองขาว (2551) ที่พบว่า ปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากของชุมชน คือ การบริหารกลุ่มที่มีเป้าหมาย วิธีการแผนงานและกิจกรรมที่ชัดเจน เพื่อให้คนในชุมชนได้รับทราบและมีส่วนร่วมในการพัฒนา

การจัดองค์การ การออกแบบโครงสร้างองค์การ มูลนิธิฯ ได้ใช้วิธีการออกแบบโครงสร้างองค์การตามหน้าที่ โดยได้จัดแบ่งตามหน้าที่และความรับผิดชอบในงานของแต่ละฝ่าย เพื่อให้สอดคล้องกับงานและลักษณะกิจกรรมของมูลนิธิฯ แต่อย่างไรก็ตามแม้ว่าจะมีการแบ่งงานที่ชัดเจนแต่เมื่อพิจารณาถึงกระบวนการดำเนินงานแล้ว พบว่า ไม่ได้มีการดำเนินงานตามหน้าที่ที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการและการจัดโครงสร้างองค์กรไม่เป็นไปตามหลักวิชาการที่ถูกต้อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ กัญญพัทธ์ ก่ออมธงเจริญ (2553) ที่พบว่า กลุ่มผลิตปุ๋ยอินทรีย์ชีวภาพบ้านดอกแดง มีการกำหนดรูปแบบโครงสร้างองค์การตามหน้าที่ ระบุหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน และสอดคล้องกับ

งานวิจัยของ ขจรศักดิ์ วงศ์วิราช (2552) ที่พบว่า กลุ่มอาชีพเกษตรกรบ้านจามีปัญหาทางด้านโครงสร้างองค์กรที่ไม่เป็นรูปธรรม ไม่มีหลักวิชาการในการรวมกลุ่มอันนำมาสู่ปัญหาทางด้านต่างๆ ตามมาคือ ปัญหาการวางแผนการปลูก การตลาดและบรรจุภัณฑ์

การชี้นำ มุลินธิฯ ได้เน้นการเพิ่มผลผลิตขององค์การโดยให้ความสำคัญกับคน โดยยึดมั่นในการทำคุณประโยชน์เพื่อสังคมเป็นหลัก มุ่งเน้นการใช้ภาวะผู้นำและการจูงใจ เพื่อก่อให้เกิดเป็นผลลัพธ์ ซึ่งก็คือ ผลงานของมุลินธิฯ และผลงานของหน่วยต่างๆ ภายใต้การดำเนินงานของมุลินธิฯ ซึ่งภาวะผู้นำของมุลินธิฯ จะมีอยู่ใน 2 รูปแบบ คือ ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) และผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับการชี้นำของ เสนาะ ดีเยาว์ (2543) ที่ว่าการชี้นำเป็นการสร้างให้คนเกิดความผูกพันและกระตือรือร้นที่จะทุ่มเทตนเองให้กับงานหรือกิจกรรมที่ทำอย่างเต็มที่จนงานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประสพชัย พสุนนท์ และพิทักษ์ ศิริวงศ์ (2555) ที่พบว่า การพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพนั้น ควรให้ความสำคัญกับสมาชิกเป็นหลัก

การควบคุม ด้านการบริหารจัดการสำหรับงานด้านการส่งเสริมการพัฒนาชนบท เพื่อให้เกิดการพัฒนาการของกลุ่ม จะเกิดขึ้นได้อย่างเป็นขั้นตอนภายใต้การส่งเสริมกระบวนการจัดการกลุ่มให้เกิดความเข้มแข็งในการดำเนินงาน ส่วนกลุ่มย่อยใดที่ขาดศักยภาพหรือขาดสมาชิกในการสานต่อภารกิจของกลุ่มให้สามารถขับเคลื่อนภาระงานต่อไปได้ก็จะเข้าสู่ขั้นตอนของการสลายกลุ่ม แต่อย่างไรก็ตามการควบคุมการดำเนินงานยังไม่ครอบคลุมถึงปัจจัยทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การตลาด การผลิต และการเงิน

สำหรับประเด็นปัญหาและอุปสรรคของมุลินธิฯ เกิดจากการดำเนินงานที่ขาดการวางแผน การจัดองค์การ การชี้นำและการควบคุม อย่างเป็นระบบให้มีความสอดคล้องและสมดุลทันกับเป้าหมายที่องค์กรต้องการ เช่น การจัดการเอกสารและการเก็บข้อมูลที่ไม่เป็นระบบ ปัญหาบุคลากรลาออกจากงาน ปัญหาผู้สูงอายุทั้งในส่วนของงานสำนักงานและสมาชิกไม่มีคนรุ่นใหม่เข้ามาดำเนินงาน ปัญหาการจัดการกลุ่มกับสมาชิกที่ไม่ค่อยให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรม การขาดการติดต่อสื่อสารภายในกลุ่ม การไม่แลกเปลี่ยนข้อมูลกันระหว่างสมาชิกที่เข้าร่วมโครงการหรือกิจกรรมที่ต่างกัน ทำให้การดำเนินงานของมุลินธิฯ ไม่ถูกขับเคลื่อนไปพร้อมกัน ส่งผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจในชุมชนหรือเศรษฐกิจฐานราก และปัญหาทางด้านเงินทุนและงบประมาณในการดำเนินงานของมุลินธิฯ ที่มีปริมาณลดลงเรื่อยๆ ทำให้มุลินธิฯ ต้องพยายามหาแหล่งทุนหรือเงินสนับสนุนเพิ่ม เพื่อใช้ในการดำเนินการต่างๆ ของมุลินธิฯ

สภาพปัญหาของหน่วยเกษตรพัฒนาฯ ประกอบไปด้วยปัญหาทางด้านการจัดการกลุ่ม ปัญหาด้านการตลาด ปัญหาด้านการผลิต ปัญหาด้านการเงินและบัญชี ซึ่งเป็นปัญหาหลักๆ ของหน่วยเกษตรพัฒนาฯ ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาดังกล่าวเป็นผลมาจากการที่บุคลากรและผู้มีส่วน

เกี่ยวข้อง กลุ่มฯ ขาดทักษะและศักยภาพในการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจจะต้องขอความช่วยเหลือ ความร่วมมือกับหน่วยภาครัฐที่เกี่ยวข้องเข้ามาช่วยในการแก้ไขปัญหา สอดคล้องกับสมหมาย ทองขาว (2551) ที่พบว่า การพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพและความเข้มแข็งของชุมชน ภาครัฐจะต้องสนับสนุนและร่วมคิดร่วมทำ เพิ่มบทบาทให้ประชาชนดำเนินงานต่างๆ ด้วยตนเองและรับผิดชอบร่วมกับภาครัฐ

สภาพปัญหาของหน่วยเมตตานารี ประกอบไปด้วยปัญหาทางด้านการตลาด ปัญหาด้านการผลิต และปัญหาด้านการเงินและการบัญชี โดยที่ปัญหาทางด้านการตลาด เกิดจากความไม่เข้าใจในเรื่องของการวางแผนผลิตภัณฑ์ การกำหนดราคา ช่องทางการจัดจำหน่ายและการส่งเสริมการตลาด ส่งผลทำให้ผลิตภัณฑ์ขาดความน่าสนใจและไม่มีความแตกต่างจากท้องตลาด ขาดความคิดสร้างสรรค์ในการออกแบบสินค้า การพัฒนาสินค้าและยังส่งผลเชื่อมโยงกับปัญหาด้านการผลิต การขาดการวางแผนการผลิตที่ตลอดจนขาดการจัดเก็บข้อมูลต้นทุนการผลิต

สภาพปัญหาของสถาบันเยาวชนสตรี เยาวสตรีหรือนักเรียนที่ได้โอกาสทางการศึกษาส่วนใหญ่ยังทำงานเป็นลูกจ้างในสังคมเมือง ขาดแนวคิดถึงการกลับไปพัฒนาชุมชนท้องถิ่นของตนเอง เป็นปัญหาที่มีความท้าทายของสถาบันฯ ในการทบทวนถึงเป้าหมายและแนวทางที่จะต้องประสานความร่วมมือกับผู้นำในหมู่บ้าน ผู้ปกครอง ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่จะร่วมกันดำเนินการแก้ไขปัญหาและพัฒนางานสถาบันฯ ตลอดจนปัญหาการขาดความต่อเนื่องในกระบวนการเรียนผ่านการฝึกงานจริงกับสถานประกอบการ ปัญหาความอดทนและการเปลี่ยนงานเป็นผลสืบเนื่องจากไม่ได้ทำข้อตกลงการฝึกประสบการณ์ร่วมกับสถานประกอบการ หน่วยงานภายนอกต่างๆ และการแก้ไขปัญหา

การฟื้นฟูเศรษฐกิจฐานรากตามนโยบายหรือแนวทางของภาครัฐ โดยที่รัฐมีอำนาจในการสั่งการ (Leading) มีงบประมาณ (Budget) มีกลไกทางราชการที่นำคำสั่งจากส่วนกลางไปปฏิบัติ วิธีการตามแนวปฏิบัตินี้อาจส่งผลทำให้การพัฒนาฐานรากทางเศรษฐกิจไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร อีกทั้งไม่ก่อให้เกิดความยั่งยืนซึ่งนโยบายที่สามารถช่วยเหลือเศรษฐกิจฐานรากได้อย่างแท้จริง เนื่องจากการสนับสนุนงบประมาณ มีความเหมาะสมหากใช้ในชุมชน สังคมเมืองที่มีความเจริญก้าวหน้า มีการพัฒนาอย่างเป็นแบบแผน เป็นระบบชุมชนที่มีความเข้มแข็ง หากแต่ชนบทและท้องถิ่นที่ห่างไกล มีประชาชนจำนวนไม่น้อยที่ขาดการได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างเท่าเทียม บางท้องถิ่นมีประชากรผู้สูงอายุจำนวนมาก ทำให้ไม่เข้าใจแนวคิดและแนวทางปฏิบัติตามนโยบายที่ชัดเจน ส่งผลต่อการใช้จ่ายเงินผิดประเภทและไม่อาจก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ตอบสนองต่อนโยบายอย่างเป็นรูปธรรม ส่วนในเรื่องของการใช้เงินลงทุนนั้นไม่ก่อให้เกิดเงินทุนที่กลับมาหมุนเวียนในระบบเศรษฐกิจหรือกลับมากระตุ้นเศรษฐกิจชุมชนอย่างต่อเนื่อง ไม่ก่อให้เกิดความยั่งยืนของนโยบาย การแก้ไขปัญหาไม่ได้เข้าถึงระดับฐานรากอย่างแท้จริง ประชาชนใช้เงินไม่ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ อีกทั้งภาครัฐควรมีการประเมินผล การตรวจสอบ การติดตาม การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของนโยบายอย่างเป็นรูปธรรม เหนือสิ่งอื่น

ใต้อาณัติรัฐควรมีการสร้างสร้างความเข้าใจให้กับประชาชนในระดับฐานรากมีการส่งเสริมประชาชนให้มีความรู้ โดยการสร้างความเข้าใจในการวางแผนในมิติต่างๆ โดยให้การวางแผนนั้นมีความยืดหยุ่น มีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของปัญหาและวิธีการแก้ไข การพัฒนาศักยภาพหมู่บ้านและชุมชนเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจในระดับฐานรากและเป็นผลมาจากความต้องการของชุมชนอย่างแท้จริง ซึ่งจะเป็นหนทางที่ทำให้เกิดการพัฒนาไปในทิศทางที่ดีตามนโยบายของรัฐ ดังนั้นแนวทางการจัดการกลุ่มเพื่อเสริมสร้างศักยภาพเศรษฐกิจฐานราก จากผลการวิจัยพบว่า รากฐานของการพัฒนาตั้งอยู่บนพื้นฐานของความรู้ (Knowledge) และคุณธรรม (Ethic) ซึ่งเป็นไปตามแนวทางการพัฒนาของมูลนิธิฯ อยู่เดิม หากแต่การพัฒนาของมูลนิธิฯ ยังขาดการวางแผนให้ครอบคลุม การนำแผนไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม การติดตามตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ อันจะนำไปสู่แนวทางการจัดการเศรษฐกิจฐานรากให้เกิดความยั่งยืนตามเป้าหมายขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (2559: 19) ที่ว่า “เศรษฐกิจฐานราก” คือ ระบบเศรษฐกิจของชุมชนท้องถิ่น ที่สามารถพึ่งตนเองภายใต้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่มีการช่วยเหลือเอื้อเพื่อซึ่งกันและกัน มีคุณธรรม และเป็นระบบเศรษฐกิจที่เอื้อให้เกิดการพัฒนาด้านอื่นๆ ในพื้นที่ ทั้งเศรษฐกิจ สังคม ผู้คน ชุมชน วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม ทรัพยากรธรรมชาติ อย่างเข้มแข็งและยั่งยืน

การจัดการกลุ่มเพื่อเสริมสร้างศักยภาพเศรษฐกิจฐานราก ในทุกภาคส่วนของกิจกรรมการดำเนินงานจะต้องไม่เป็นการยึดเหยียดองค์ความรู้ใหม่ สิ่งใหม่ ความทันสมัย ที่ไม่สอดคล้องกับบริบทของชุมชน หรือไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชน ต้องมีความเป็นไปได้ในเชิงปฏิบัติและเป็นผลมาจากความเห็นพ้องต้องกันของคนในชุมชน หรือการได้รับการสนับสนุน ตลอดจนความร่วมมือของคนในชุมชนเป็นอย่างดี หมายความว่า การเสริมสร้างศักยภาพเศรษฐกิจฐานรากของชุมชน จะต้องเป็นแนวทางที่เกิดจากสิ่งที่คนในชุมชนมีความเชี่ยวชาญ มีความรอบรู้ เป็นพื้นฐานเดิมอยู่แล้ว โดยอาจจะสามารถต่อยอดหรือพัฒนาจากแนวคิดเดิม โดยอาศัยความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดการส่งเสริมศักยภาพของสมาชิกในมูลนิธิศึกษาและพัฒนาชนบท อำเภอมะริม จังหวัดเชียงใหม่ ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจะส่งผลทำให้เศรษฐกิจชุมชนดีขึ้น สำหรับแนวทางการจัดการกลุ่มเพื่อเสริมสร้างศักยภาพเศรษฐกิจฐานราก ที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการกลุ่มของมูลนิธิศึกษาและพัฒนาชนบท อำเภอมะริม จังหวัดเชียงใหม่ นั้น จะต้องให้ความสำคัญกับการส่งเสริมเศรษฐกิจคุณธรรม คือ การให้ความสำคัญกับจิตใจ คุณธรรม ศีลธรรมและจริยธรรม การไม่เอาเปรียบผู้อื่น การประกอบ การตลาดที่มีความเป็นธรรมทั้งต่อผู้ผลิต ผู้บริโภคและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วน ซึ่งสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (2559) ที่ว่า “เศรษฐกิจฐานราก” คือ ระบบเศรษฐกิจของชุมชนท้องถิ่นที่สามารถพึ่งตนเองได้และเอื้อให้เกิดการพัฒนาด้านอื่นๆ ในเชิงพื้นที่ ทั้งระบบเศรษฐกิจ สังคม ผู้คน ชุมชน วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อมและ ทรัพยากรธรรมชาติ อย่างเข้มแข็งและยั่งยืน

แนวทางการจัดการกลุ่มเพื่อเสริมสร้างศักยภาพเศรษฐกิจฐานรากของมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท อำเภอมะเริม จังหวัดเชียงใหม่ ต้องประกอบไปด้วยการจัดการ 5 ประการ ซึ่งมุ่งเน้นรายได้และการพัฒนาเศรษฐกิจในระดับฐานรากให้มีความเข้มแข็ง กระตุ้นการดำเนินงานเพื่อยกระดับรายได้ให้สูงขึ้น ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน โดยต้องอาศัยการปฏิบัติการที่ควบคู่กับการดำเนินงานเดิมของมูลนิธิ ที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ของงานกับคน สำหรับแนวทางจัดการเศรษฐกิจฐานรากเป็นดังนี้

1. ด้านการบริหารจัดการกลุ่มและมูลนิธิ
2. ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์
3. ด้านการจัดการการตลาด
4. ด้านการจัดการการผลิต
5. ด้านการจัดการการเงินและการบัญชี

### การบริหารจัดการกลุ่มและมูลนิธิ

ด้านการวางแผน ต้องเริ่มต้นจากการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม มีความเป็นไปได้ในเชิงปฏิบัติ เพื่อการวางแผนในด้านอื่นๆ ในระดับปฏิบัติการและการดำเนินงานของหน่วยงานและกลุ่มต่างๆ ในกำกับของมูลนิธิ ให้มีแนวปฏิบัติเพื่อความสำเร็จ ซึ่งอาจให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการวางแผน การตัดสินใจในการบริหารจัดการ การกำหนดระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาการดำเนินงาน การที่จะเป็นองค์กรเพื่อสังคมได้นั้นการวางแผนในทุกกิจกรรมขององค์กรจะต้องสามารถสอดแทรกแนวคิดการแก้ไขปัญหาในมิติของเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมควบคู่กันไปกับการวางแผนการจัดการองค์กร

ด้านการจัดองค์การ การจัดโครงสร้างองค์การมีส่วนสำคัญต่อการปฏิบัติงาน ควรมีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ของบุคคลที่เกี่ยวข้อง การจัดคนให้เหมาะสมกับงาน โดยพิจารณาความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ในการทำงาน การใช้ระบบคุณธรรมและประชาธิปไตยในการตัดสินใจ เรื่องการรับคนเข้าทำงาน การกำหนดวัฒนธรรมองค์กร การติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร การมีส่วนร่วมของคนในกิจกรรมการดำเนินงานขององค์กร จะช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำหน้าที่ของตนได้อย่างเต็มศักยภาพ

ด้านการชี้นำ ควรมีการสั่งงานหรือมอบหมายงาน โดยประธาน ผู้บริหารระดับสูง หรือคณะกรรมการบริหาร เพื่อให้เป็นไปตามสายการบังคับบัญชาและหน้าที่ในการบริหารจัดการองค์การ เพื่อให้เกิดการดำเนินงานขององค์การกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งการสั่งการเพื่อชี้แจงให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องรับทราบ ควรอยู่ในรูปของการสั่งการทางวาจาอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการควบคู่กัน เช่น การประชุม การพูดคุยแบบปากต่อปาก การบอกเล่า และรูปแบบของการสั่ง

การที่เป็นลายลักษณ์อักษร เช่น การสั่งการผ่านบอร์ด กระดานประชาสัมพันธ์และจดหมายเวียน เป็นต้น

การควบคุม ควรมีการควบคุมเชิงลึกตามระดับของการจัดการในระดับการปฏิบัติการ เช่น การควบคุมงานทางด้านการจัดการตลาด การผลิต การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการด้านการเงินและการบัญชี ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ ล้วนเป็นการควบคุมในมิติของเศรษฐกิจ หากองค์การต้องการมุ่งสู่การเป็นกิจการเพื่อสังคม (Social Enterprise) ต้องให้ความสำคัญกับการควบคุมในมิติของสังคมและมิติของสิ่งแวดล้อมด้วย ให้สอดคล้องกับหลักการวางแผนในเบื้องต้น

### การจัดการกลุ่มทางด้านทรัพยากรมนุษย์

กลุ่มและมูลนิธิฯ จะต้องสร้างความเชื่อมั่นในศักยภาพการทำธุรกิจของเกษตรกร สมาชิกเครือข่ายหรือกลุ่มอาชีพ ตลอดจนองค์ความรู้ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง กระตุ้นให้สมาชิกหรือบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เกิดความรู้สึกร่วมกันในการดำเนินงาน ความสำเร็จที่เกิดขึ้น การเป็นเจ้าของหรือเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการดำเนินงานและสร้างความผูกพันต่อองค์การ ควรมีการวางแผนการจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ เพื่อป้องกันอัตราการเข้า-ออก ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานและเป็นแบบแผนปฏิบัติที่สืบเนื่อง โดยจะต้องสรรหากุศลกร ทำการคัดเลือกโดยพิจารณาจากความเหมาะสมระหว่างงานกับความถนัดส่วนบุคคล โดยอาจพิจารณาจากปัจจัยทางด้านคุณลักษณะและภาวะผู้นำ แนวความคิดและทัศนคติที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ความรู้ความสามารถในการดำเนินงานด้านการพัฒนาชนบท ความเต็มใจและความเสียสละ ในการทำหน้าที่ในองค์การ ตลอดจนการสร้างทีมงานให้มีความเข้มแข็งทั้งทางด้านจิตใจและองค์ความรู้ทางวิชาการ ในการทำหน้าที่ทดแทน สานต่องานผ่านการถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่น ตลอดจนการสร้างคนที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เพื่อเสริมสร้างจุดแข็งและทดแทนจุดอ่อนซึ่งกันและกัน ในทีมงาน ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรทุกระดับ ด้วยการฝึกอบรมและการพัฒนาความรู้ ความสามารถ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเครือข่าย กลุ่มบุคคลที่สนใจศึกษาหรืออาสาสมัครที่เข้ามาทำงานกับกลุ่มหรือมูลนิธิฯ นอกจากนี้ควรมีการจัดสรรค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์อื่นๆ ให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจ เพื่อจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงาน การสร้างความพึงพอใจ แรงจูงใจ ทัศนคติที่ดีของพนักงานในระดับปฏิบัติการ ให้เกิดความรู้สึกรักและผูกพันกับองค์การ การมีส่วนร่วมในการรักษาทรัพยากรขององค์การอย่างคุ้มค่า ละเกิดประโยชน์สูงสุด รวมไปถึงผลทางอ้อมต่อสมาชิกของกลุ่ม ระบบนิเวศน์ของชุมชน และการพึ่งพาตนเอง อีกทั้งควรมีแนวปฏิบัติเพื่อรักษาความสงบเรียบร้อยภายในกลุ่ม การทำงานร่วมกันเป็นทีมและการทำงานร่วมกับชุมชน มีแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นระบบ มีการสรุปและประเมินผลการเรียนรู้ การแก้ไขปัญหาจากการลงพื้นที่และการระดมความคิดเห็น การติดตามประเมินผลการติดต่อสื่อสาร การประสานงานระหว่างกลุ่มและสมาชิก

### การจัดการกลุ่มทางด้านการตลาด

กลุ่มและมูลนิธิฯ ควรทำการวิเคราะห์ศักยภาพของกลุ่มและมูลนิธิฯ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการตลาด สถานการณ์ทางการตลาด เพื่อจัดทำแผนการตลาดให้กับสินค้าหรือบริการ ด้วยการแบ่งส่วนตลาด รวมทั้งการวางแผนการตลาดเชิงกลยุทธ์ การปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ ทำการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงาน ทั้งนี้จะต้องสร้างความแตกต่างของสินค้า สร้างจุดขายให้กับสินค้าภายใต้แบรนด์ขององค์กรหรือของกลุ่ม โดยเอาจุดเด่นในเรื่องของวัฒนธรรม มาร้อยเรียงเรื่องราวเข้าด้วยกันผ่านเรื่องราว (Story) สิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์การท่องเที่ยว สร้างการรับรู้ให้ตรงกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยอาศัยความสัมพันธ์ของกลุ่มและเครือข่ายเป็นช่องทางในการสร้างการรับรู้ในวงกว้าง ทั้งช่องทางออนไลน์และช่องทางออฟไลน์ นอกจากนี้ควรมีการส่งเสริมการฝึกปฏิบัติการด้านการขาย และการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าให้กับบุคลากรฝ่ายขาย การปฏิบัติการทางการตลาด ต้องมีการจัดทำตารางการปฏิบัติการ การควบคุมทางการตลาดและการจัดทำรายงานสรุปเพื่อการวางแผนการตลาดครั้งต่อไป

### การจัดการกลุ่มทางด้านการผลิต

การผลิตจะต้องมุ่งเน้นการใช้วัสดุและวัตถุดิบที่หาได้ง่ายในท้องถิ่น เพื่อใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชนให้เกิดประโยชน์สูงสุด สร้างจุดเด่นและพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้มีความเหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยอาจนำเอากระแสการใช้วัตถุดิบที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมมาสร้างความแตกต่างของสินค้าในเชิงการผลิต ควรมุ่งเน้นการลงทุนของการผลิตและกำหนดราคาต้นทุนของผลิตภัณฑ์ต่อหน่วย ต้นทุนทรัพยากรการผลิต เพื่อการวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับแผนการตลาด ควรมีการควบคุมสินค้าคงคลังให้มีประสิทธิภาพ โดยอาจนำหลักการ Frist in – Frist out มาประยุกต์ใช้ในการจัดการวัตถุดิบและการจัดวางสินค้าเพื่อจำหน่าย

### การจัดการกลุ่มทางด้านการเงินและการบัญชี

ด้านการวางแผนการเงิน ควรมีการประมาณการต้นทุนและผลตอบแทนที่จะได้รับจากการดำเนินงาน ประมาณการรายได้ เพื่อให้ทราบรายได้ของกลุ่มและมูลนิธิฯ ที่ชัดเจนและจะต้องมีการจัดทำบัญชีการเงินให้เป็นระบบ เพื่อความโปร่งใส สามารถตรวจสอบกิจกรรมทางการเงินได้ ตลอดจนควรมีการวิเคราะห์จัดทำรายการทางการเงินการบัญชีเพื่อการวางแผนตัดสินใจทางการเงินในอนาคต

ด้านการจัดหาเงินทุน ควรมุ่งเน้นการระดมทุนจากภายนอกหรือภายในชุมชน ตลอดจนการรวมกลุ่มทางการเงินของกลุ่มอาชีพที่เกี่ยวข้อง ตามความจำเป็นเพื่อสภาพคล่องของการดำเนินงาน และการให้ทรัพยากรทางการเงินเพื่อพัฒนาองค์กรและกิจการ หรืออาจจัดหาเงินทุนจากแหล่งทุนที่มีดอกเบี้ยต่ำ เพื่อแก้ไขปัญหาด้านเงินทุนหมุนเวียน

ด้านการจัดสรรเงินทุนสำหรับการดำเนินกิจกรรม ควรมีการพิจารณาถึงความคุ้มค่า ผลลัพธ์ และประโยชน์สูงสุดที่จะเกิดขึ้น โดยพิจารณาจากความจำเป็น การวางแผนการใช้เงิน ลำดับ ความสำคัญของแผนการใช้เงินในแต่ละกิจกรรม การซื้อสินทรัพย์ วัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ

ด้านการควบคุมทางการเงินของกลุ่มและมูลนิธิฯ ต้องมีการจัดบันทึกข้อมูลทางการเงินและการบัญชีในงบกำไร-ขาดทุน ซึ่งต้องพิจารณาในเรื่องของรายได้และค่าใช้จ่ายของกลุ่มและมูลนิธิฯ ตลอดจนข้อมูลด้านสินทรัพย์ หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น เพื่อที่จะใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจทางธุรกิจเพื่อความแม่นยำและการวางแผนการเงินในอนาคตได้

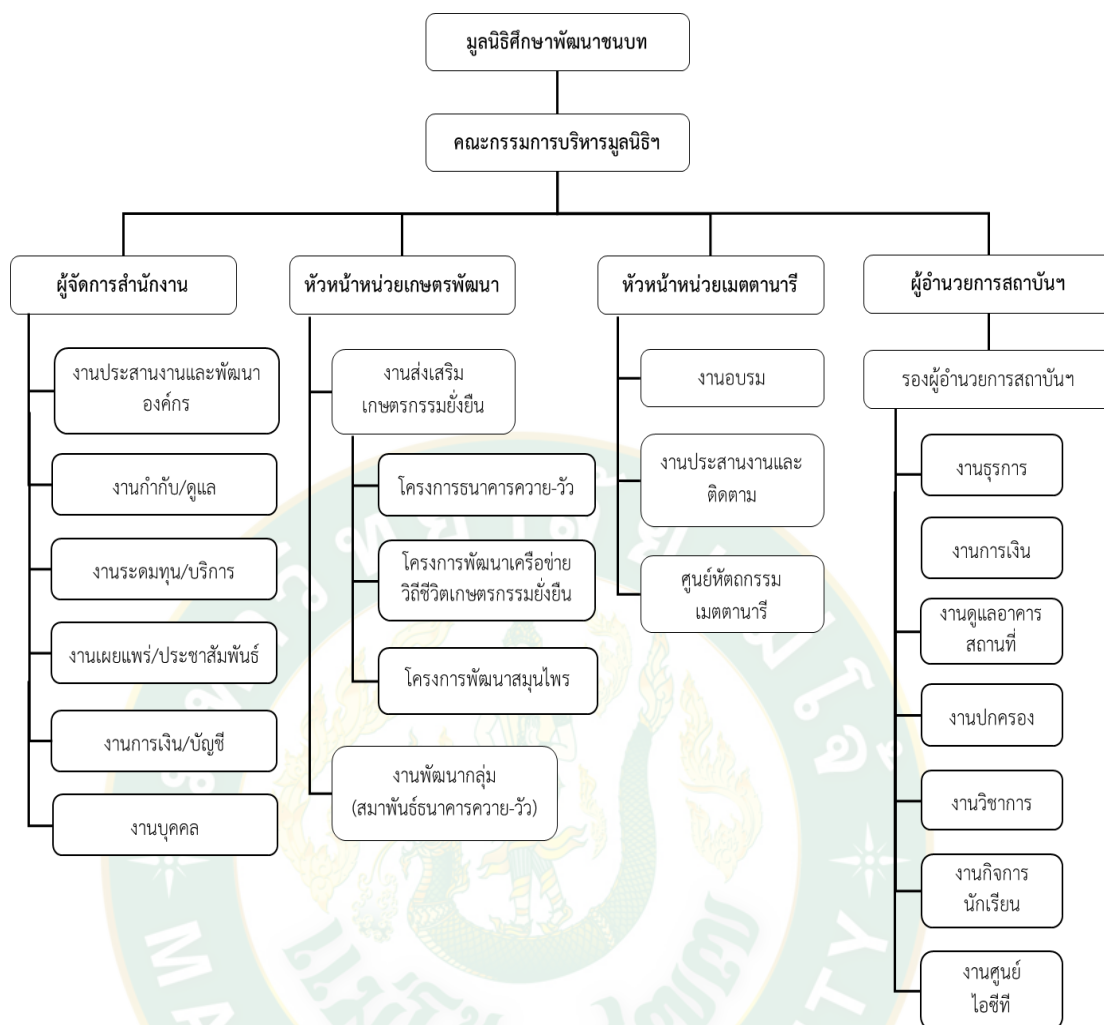
### ข้อเสนอแนะ

#### ด้านการวางแผน

มูลนิธิฯ จะต้องมีการวางแผนให้ครอบคลุม ประเด็นการวางแผนด้านการบริหารจัดการกลุ่ม ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการตลาด ด้านการผลิต ด้านการเงินและการบัญชี ตลอดจนวางแผนทรัพยากรทางการจัดการ โดยมุ่งไปที่ทรัพยากรบุคคลและงบประมาณตลอดจนประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง หน่วยงานเอกชน สถาบันการศึกษาและแหล่งทุนเดิมที่เคยได้รับการช่วยเหลือและสนับสนุนในด้านองค์ความรู้ที่จำเป็นตลอดจนงบประมาณในการดำเนินงาน

#### ด้านการจัดองค์การ

มูลนิธิฯ ควรมุ่งเน้นการจัดองค์การตามความเชี่ยวชาญ มุ่งเน้นการพัฒนาความรู้และความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อศักยภาพของการบริหารจัดการการดำเนินงานและการใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด ตลอดจนบุคลากรทุกระดับ เจ้าหน้าที่และสมาชิกควรมีนำผลการวิจัยนี้ไปใช้และปรับปรุงการดำเนินงานจะช่วยเสริมสร้างศักยภาพของกลุ่มสมาชิกและการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนให้ดีขึ้น ซึ่งผู้วิจัยได้มีข้อเสนอแนะให้มีการปรับโครงสร้างของมูลนิธิฯ ดังนี้



ภาพที่ 30 ข้อเสนอแนะรูปแบบโครงสร้างองค์การ

### ด้านการชี้นำ

ผู้บริหารแต่ละระดับควรเพิ่มเติมความรู้ทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างเศรษฐกิจฐานราก การส่งเสริมและพัฒนาชุมชน ทักษะทางด้านภาวะผู้นำและการจูงใจ การให้บุคลากรได้ใช้ทักษะและความรู้ที่มีอย่างรอบด้าน ตลอดจนการส่งเสริมความสามารถเฉพาะด้านให้เกิดความเชี่ยวชาญ การคิดเชิงสร้างสรรค์และการคิดเชิงบูรณาการเพื่อผลลัพธ์ของงาน การชี้นำและการสั่งการที่มีประสิทธิภาพ

### ด้านการควบคุม

มูลนิธิฯ ควรมีการตรวจสอบการดำเนินงาน ควบคุมผลกระทบจากการวางแผน ผลกระทบเชิงกลยุทธ์ การควบคุมระดับปฏิบัติการ ทั้งในด้านการบริหารจัดการกลุ่ม ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการตลาด ด้านการผลิต ด้านการเงินและการบัญชี ตลอดจนมีการตรวจสอบ ประเมินผล เพื่อนำแนวทางข้อผิดพลาดดังกล่าวไปพัฒนาแก้ไขกระบวนการวางแผนจัดการกลุ่มให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในครั้งถัดไป

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษากลยุทธ์การบริหารงานของมูลนิธิฯ กลยุทธ์การจัดการเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งหรือศักยภาพของกลุ่มอื่นๆ ที่รวมตัวกันและมีอยู่มากในประเทศไทย
2. ควรศึกษากลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยพิจารณาหน้าที่ทางการจัดการในระดับปฏิบัติการแต่ละด้าน ซึ่งจำแนกไปตามหน่วยงานต่างๆ เพื่อผลลัพธ์ในเชิงลึกยิ่งขึ้น
3. ควรศึกษาการบริหารจัดการโครงการ แนวทางการส่งเสริมเกษตรกรและงานด้านการพัฒนาชนบท การสร้างเครือข่าย การศึกษากระบวนการจัดตั้งกลุ่มเพื่อความกลมกลืนของงานวิจัยนี้
4. ควรศึกษาการบริหารจัดการกลุ่ม รูปแบบการจัดการกลุ่มที่เข้มแข็งกับชุมชนอื่นๆ หรือหน่วยงานองค์กรต่างๆ ที่ดำเนินงานในลักษณะของการส่งเสริมกลุ่มอาชีพและการพัฒนาชุมชน
5. ควรศึกษาการพัฒนาศักยภาพกลุ่มสู่ความเป็นเลิศทางการจัดการตามแนวคิด นโยบาย ประชากรรัฐและเศรษฐกิจฐานรากของภาครัฐ

## บรรณานุกรม

- กัญญ์พัสวีย์ กล่อมธงเจริญ. 2553. รูปแบบการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรอินทรีย์ที่เข้มแข็ง กรณีศึกษา กลุ่มผลิตปุ๋ยอินทรีย์ชีวภาพบ้านดอกแดง อ.ตอยสะแกต จ.เชียงใหม่. รายงานการวิจัย. มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- ขจรศักดิ์ วงศ์วิราช. 2552. การศึกษารูปแบบการบริหารจัดการกลุ่มอาชีพเกษตรกรผักปลอดสารพิษ บ้านจำ หมู่ที่ 6 ตำบลปงยางคก อำเภอห้างฉัตร จังหวัดลำปาง. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง.
- คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและประชารัฐ. 2558. **คู่มือประชารัฐรักสามัคคี**. กรุงเทพฯ: คณะทำงานการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและประชารัฐ.
- \_\_\_\_\_. 2559. **สถานพลังประชารัฐ**. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- เครือข่ายประชารัฐ. 2559. **วิธีการและกลไกประชารัฐ [เครือข่ายประชารัฐ]**. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <https://www.youtube.com/watch?v=t8mqdw2WAGM&t=27s> (1 พฤษภาคม 2560).
- จิรพรรณ กาญจนะจิตตรา. 2530. **การพัฒนาชุมชน**. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ชนะใจ เดชวิทยาพร. 2541. **การจัดการด้านการเงิน**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ชาลีสา สิงห์สถิต. 2552. **การจัดการกลุ่มเกษตรกรอินทรีย์: กรณีศึกษากลุ่มเกษตรกรอินทรีย์สตรีนาเจียงบ้านนาเจียง ตำบลโคกงาม อำเภอด่านซ้าย จังหวัดเลย**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ฐนันต์ศักดิ์ บวรนนท์กุล. 2557. การเสริมสร้างศักยภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี**, 6(2), 186-193.
- ณรัชชอร์ ศรีทอง. 2558. **กระบวนการสร้างชุมชนที่เข้มแข็งพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืน**. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. 2548. **การบริหารธุรกิจ**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ไทยรัฐออนไลน์. 2559. **ไรท์สประเทศไทย 4.0 สร้างเศรษฐกิจใหม่ ก้าวข้ามกับดักรายได้ปานกลาง**. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.thairath.co.th/content/613903> (14 พฤศจิกายน 2559).

- ธงชัย สันติวงษ์. 2536. **หลักการจัดการ (Principles of Management)**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. 2556. **การจัดการสมัยใหม่ (Modern Management)**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.
- ประสพชัย พสุนนท์ และพิทักษ์ ศิริวงศ์. 2555. ประสิทธิภาพและคุณภาพแห่งความสำเร็จในการดำเนินการสหกรณ์การเกษตร: การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก. **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยศิลปากร**, 6(1), 610-628.
- พิชาภพ พันธุ์แพ. 2555. **ผู้นำกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Leadership and Change Management)**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: แอคทีฟพริ้นท์.
- มูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท. 2548. **30 ปี มูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท**. เชียงใหม่: มูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท.
- \_\_\_\_\_. 2558. **40 ปี มูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท “เศรษฐกิจจิตใจต้องแก้ไขพร้อมกัน”**. เชียงใหม่: บลูมิ่งครีเอชัน.
- ศูนย์บริการข้อมูลเศรษฐกิจระหว่างประเทศ กระทรวงการต่างประเทศ. 2558. **นพ.ประเวศ ชี้สามเหลี่ยมเขยื้อนปท. ขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานราก**. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://mfa.go.th/business/th/news/84/60330-นพ.ประเวศชี้สามเหลี่ยมเขยื้อนปท.-ขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานราก> (1 มิถุนายน 2560).
- สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน. 2558. **15 ปี 15 รูปธรรม “พลังองค์กรชุมชน ขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานราก”**. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน.
- \_\_\_\_\_. 2559. **คู่มือการส่งเสริมการพัฒนา “ระบบเศรษฐกิจฐานราก”**. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน.
- สมนึก ภัททิยธนี. 2558. **การวัดผลการศึกษา (Educational Measurement)**. พิมพ์ครั้งที่ 10. กทม: ประสานการพิมพ์.
- สมหมาย ทองขาว. 2551. **ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากของชุมชนบ้านโงกน้ำ ตำบลนาขยาด อำเภอควนขนุน จังหวัดพัทลุง**. การค้นคว้าอิสระปริญญาโท. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สาคร สุขศรีวงศ์. 2558. **การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร (Management : From The Executive's Viewpoint)**. พิมพ์ครั้งที่ 13. กรุงเทพฯ: จี.พี.ไซเบอร์พริ้นท์.
- สายพิณ สันทัด, ทรงชัย สนวนรัตน์ชัย และปาริชาติ กฤษณะเศรษฐี. 2551. **การศึกษาความต้องการของการพัฒนาศักยภาพของชุมชน**. รายงานวิจัย. สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

- สำนักข่าวอินโฟเควสท์. 2558. **สมคิดเผยช่วง 1 ปี 6 เดือนที่เหลือของรัฐบาลมุ่งสร้าง ศก.ฐานราก เข้มแข็ง**. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.ryt9.com/s/iq03/2327369> (9 พฤศจิกายน 2559).
- สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ. 2558. **ยกระดับสังคมชุมชน สู่มั่นคงของชาติ**. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.thaihealth.or.th/Content/29639-ยกระดับสังคมชุมชน%20สู่มั่นคงของชาติ.html> (9 พฤศจิกายน 2559).
- สำนักงานประชาสัมพันธ์จังหวัดแพร่. 2559. **นโยบายประชารัฐ**. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา [http://pr.prd.go.th/phrae/ewt\\_news.php?nid=2609&filename=index](http://pr.prd.go.th/phrae/ewt_news.php?nid=2609&filename=index) (1 พฤษภาคม 2560).
- สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี. 2559. **กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579)**. กรุงเทพฯ: สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี.
- เสนาะ ดิยาวี. 2543. **หลักการบริหาร**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ห้องข่าว NBT. 2559. **นายกฯ เปิดปฏิบัติการประชารัฐ เพื่อ ศก.ฐานราก**. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <https://www.youtube.com/watch?v=7suWpEuqqSQ#t=179> (12 พฤศจิกายน 2559).
- อภิชาติ มหาราชเสนา. 2551. **กระบวนการจัดการกลุ่มสู่การพัฒนาวิสาหกิจชุมชน กรณีศึกษาบ้านรูปสมุนไพรร ตำบลบางน้ำผึ้ง อำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- James M. Kouzes & Barry Z. Posner. 1995. **The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations**. 2nd ed. Francisco: Jossey-Bass.
- Joseph C. Rost. 1991. **Leadership for the Twenty-first Century**. New York: Praeger.
- O.C. Ferrell & Geoffrey Hirt. 2551. **ธุรกิจเบื้องต้น Business: A Changing world**. แปลจาก **Business: A Changing world** โดย พรพรหม พรหมเทศ (ผู้แปล). กรุงเทพฯ: ท้อป.
- Stephen P. Robbins & Mary K. Coulter. 1996. **Management**. New Jersey: Prentice Hall.
- Thechatakerng, P. 2012. "Thai Immigrants Entrepreneurs in New Zealand". **International Journal of Accounting and Financial Management**, 2, 83-94.
- Thomas S. Bateman & Carl P. Zeithaml. 1993. **Management Function & Strategy**. Homewood, IL: Richard D Irwin.





ภาคผนวก



หน่วยงานในกำกับของมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท

## หน่วยงานในกำกับของมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท

### กระบวนการจัดการกลุ่ม (Group Management Process)

สำหรับกระบวนการในการจัดการกลุ่มของมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ ประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 4 ส่วนใหญ่ๆ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดการองค์การ (Organizing) การชี้นำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) โดยการศึกษาในแต่ละหน่วยของมูลนิธิฯ เป็นดังนี้

#### 1. หน่วยเกษตรพัฒนา

##### 1.1 การวางแผน (Planning)

หน่วยเกษตรพัฒนาเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้สมาชิกหรือเกษตรกรในพื้นที่ได้มีองค์ความรู้ ทางด้านการเกษตรกรรมเป็นหลัก ให้ความสำคัญกับวิถีชีวิตภูมิปัญญาดั้งเดิมของท้องถิ่นควบคู่ไปกับองค์ความรู้วิชาการสมัยใหม่ที่เหมาะสม ให้เกษตรกรมีความสามารถในการเพาะปลูก การจัดการผลผลิต เกษตรกรสามารถพึ่งพาตนเองและเข้าใจถึงความพอเพียง และความพออยู่พอกินตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช รวมถึงการสร้างอาชีพที่เหมาะสมให้กับท้องถิ่นและมีการบริหารกลุ่มให้มีการเชื่อมโยงกันเป็นกลุ่มเครือข่าย ซึ่งจะเน้นการปฏิบัติงานในพื้นที่หมู่บ้าน มีแกนนำสมาชิกทั้งในระดับครัวเรือน ระดับกลุ่มและระดับเครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานและการจัดการกลุ่ม โดยใช้กิจกรรมในโครงการต่างๆ (Project) ของหน่วยเกษตรพัฒนามาเป็นเครื่องมือในการส่งเสริมองค์ความรู้ให้กับเกษตรกร

การวางแผนบริหารจัดการของหน่วยเกษตรพัฒนาอยู่ในรูปของการวางแผนการจัดการโครงการ (Project Management) ปฏิบัติงานในลักษณะของการดำเนินโครงการต่อเนื่อง การบริหารภายในหน่วยเกษตรพัฒนาไม่ได้มีการกำหนดพันธกิจ (Mission) การกำหนดเป้าหมายเชิงปฏิบัติการ (Operational Goals) และแผนงาน (Plans) ที่ชัดเจน ไม่ได้มีการกำหนดจำนวนหรือตัวเลขที่สามารถนำมาวัดผลสำเร็จได้และการกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการ ทำให้ลักษณะการดำเนินการของหน่วยเกษตรพัฒนาเป็นไปอย่างไร้ทิศทาง ปฏิบัติงานกันอย่างค่อยเป็นค่อยไปโดยไม่มีแรงกระตุ้นในการทำงาน นอกจากนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของมูลนิธิฯ หน่วยฯ จึงมุ่งเน้นบริหารโครงการต่างๆ ไปพร้อมกัน โดยหน่วยเกษตรพัฒนาซึ่งเป็นหน่วยที่ทำหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการส่งเสริมงานทางการเกษตร ได้กำหนดเป้าหมายของหน่วยฯ ไว้อย่างกว้างๆ หรือเชิงนโยบายว่า เพื่อให้เกษตรกรที่เป็นสมาชิกในพื้นที่เป้าหมายมีความรู้ เทคนิคและทักษะในการบริหารจัดการด้านการผลิต การจัดการผลผลิตในงานเกษตรกรรมอินทรีย์ มีการพัฒนาองค์ความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น

และนำมาใช้ผสมผสานกับองค์ความรู้วิชาการสมัยใหม่ ให้เกิดเป็นครัวเรือนต้นแบบ กลุ่มต้นแบบและต้นแบบเครือข่ายที่เข้มแข็ง โดยยึดหลักปรัชญา “เศรษฐกิจจิตใจ ต้องแก้ไขพร้อมกัน” ควบคู่กับหลักปรัชญา “เศรษฐกิจพอเพียง” ของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช โดยหน่วยเกษตรพัฒนามีแนวทางการดำเนินงานอยู่ 3 แนวทางหลัก คือ 1) การส่งเสริมชาวบ้านให้มีการรวมกลุ่มเพื่อช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือสมาชิกด้วยกันเองได้ โดยสนับสนุนให้ชาวบ้านที่มีอาชีพทางการเกษตรรวมกลุ่ม กลุ่มละ 10-15 ครัวเรือน สมัครเป็นสมาชิกขอรับโครงการ มีการกำหนดบทบาทและการแต่งตั้งคณะกรรมการกลุ่มขึ้นเพื่อบริหารจัดการกลุ่ม ภายหลังจากการได้รับการอนุมัติโครงการจากมูลนิธิฯ กลุ่มเกษตรกรก็จะได้รับการสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ได้แก่ โครงการธนาคารควาย-วัว, เครดิทยูเนียน, การปลูกพืชเลี้ยงสัตว์เพื่อความมั่นคงทางด้านอาหารและการปลูกพืชเลี้ยงสัตว์เศรษฐกิจเพื่อรายได้ในระบบเกษตรกรรมอินทรีย์และการปลูกพืชสมุนไพรอินทรีย์ 2) การส่งเสริมและให้การศึกษานานาชาติที่เหมาะสมสอดคล้องและจำเป็นต่อการดำเนินวิถีชีวิตของคนในชุมชนทั้งองค์ความรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ผสมผสานกับวิชาการสมัยใหม่ (ไม่ลืมของเก่า ไม่เมาของใหม่) เนื่องจากปัญหาความยากจนของคนชนบทในอดีตที่มีโอกาสทางการศึกษาจำกัด ทำให้การเข้าถึงข้อมูลมีน้อยและไม่ต่อเนื่อง มูลนิธิฯ จึงให้ความสำคัญกับการศึกษา มุ่งให้ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญหรือผู้ที่มีความรู้ด้านต่างๆ ที่เกี่ยวกับอาชีพและการพัฒนาเข้าไปหาเกษตรกรในชุมชน มีมูลนิธิฯ เป็นผู้ประสานงานและอำนวยความสะดวกในรูปแบบการฝึกอบรม การสาธิต การประชุมสัมมนา การประชุมชี้แจงและการฝึกปฏิบัติจริง และ 3) การนำหลักธรรมคำสอนทางศาสนามาใช้เป็นแนวปฏิบัติพัฒนา โดยเฉพาะคุณธรรมที่ใช้เป็นคุณสมบัติของสมาชิกกลุ่มเป้าหมายของมูลนิธิฯ คือ เพิ่มพูนความขยัน (ขยัน), แข่งขันกันประหยัด (ประหยัด), ฝึกหัดทำความดี (เสียสละ) และสามัคคีร่วมชาติ (สามัคคี) โดยประสานงานพระสงฆ์ในชุมชนให้มีบทบาทและมีส่วนร่วมก่อนจะมีการทำกิจกรรมด้านอาชีพ ด้วยการนำหลักธรรมดังกล่าวมาเน้นย้ำในโอกาสเปิดการอบรมให้เกษตรกรได้เข้าใจ เป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรม ไม่ให้เกษตรกรหลงใหลในกระแสของค่านิยมและวัตถุนิยมจนเกินขอบเขต ให้มีหลักในการพัฒนาตนเองที่ยึดหลัก “เศรษฐกิจจิตใจ ต้องแก้ไขพร้อมกัน” ควบคู่กับหลักปรัชญา “เศรษฐกิจพอเพียง” ของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช โดยหน่วยเกษตรพัฒนามีการวางแผนงานที่มุ่งเน้นการบริหารโครงการตามความรับผิดชอบ ซึ่งตามแผนงานของหน่วยเกษตรพัฒนาจะดำเนินงานผ่านโครงการทั้งหมด 4 โครงการ ได้แก่ โครงการธนาคารควาย-วัว โครงการพัฒนาเครือข่ายวิถีชีวิตเกษตรกรรมยั่งยืน โครงการพัฒนาสมุนไพรและโครงการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรพัฒนา จำกัด อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติมูลนิธิฯ ได้แยกโครงการพัฒนาสมุนไพรให้อยู่ภายใต้การกำกับของสำนักงานและโครงการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรพัฒนา จำกัด ได้พัฒนาจดทะเบียนเป็นสหกรณ์ที่มีลักษณะการดำเนินงานเฉพาะออกไป

1.1.1 โครงการธนาคารควาย-วัว จากการศึกษาพบว่าหน่วยเกษตรพัฒนาไม่ได้มีการกำหนดพันธกิจและการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ทำให้ในการวางแผนในโครงการธนาคารควาย-วัวจึงไร้ทิศทางที่ชัดเจนและไม่มีประสิทธิภาพ โดยเป็นการวางแผนในลักษณะของการกำหนดเป้าหมายที่จะคัดกรองกลุ่มสมาชิกที่มีศักยภาพในการเลี้ยงควายและวัวและการส่งเสริมให้นำควายและวัวไปช่วยในการทำการเกษตรแบบอินทรีย์ ไม่มีการวางแผนในการกำหนดตัวชี้วัดร่วมกัน (Key Performance Indicators: KPI) เพื่อใช้สำหรับวัดความสำเร็จและประเมินผลการดำเนินงานของโครงการฯ เพื่อนำไปใช้ในการควบคุมการดำเนินงานของโครงการ การดำเนินงานยังคงมุ่งดำเนินงานตามรูปแบบเดิมที่เคยทำ ปัจจุบันมีพื้นที่ดำเนินงานในจังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดลำพูน จังหวัดลำปางและจังหวัดแม่ฮ่องสอน มีสมาชิกที่เลี้ยงควายจำนวน 172 คนและสมาชิกที่เลี้ยงวัวจำนวน 864 คน ซึ่งมีควายที่ถูกเลี้ยงจำนวน 1,064 ตัว และวัวจำนวน 4,928 ตัว รวมทั้งสิ้น 5,992 ตัว

ขั้นตอนการดำเนินงานโครงการธนาคารควาย-วัว จะเริ่มตั้งแต่การเปิดบริจาคไถ่ชีวิตควาย-วัวจากผู้ใจบุญต่างๆ ทุกวัน ทั้งรายบุคคล ครอบครัว คณะหรือองค์กรด้วยการบริจาคเงินสมทบให้กับมูลนิธิฯ ซึ่งสามารถบริจาคควายหรือวัวก็ได้ โดยจะมีการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อออนไลน์ Facebook และการเล่าปากต่อปาก รวมถึงการตั้งตู้รับบริจาคไถ่ชีวิตโคกระบือภายในวัดป่าดารารามารมย์ การคัดเลือกสมาชิกเข้าร่วมโครงการฯ จะมีการคัดเลือกกลุ่มเกษตรกรที่ยากจนและประกอบอาชีพทางการเกษตรเป็นหลักที่รวมกลุ่มกัน จำนวน 15 ครัวเรือนขึ้นไป ที่มีความประสงค์จะเข้าร่วมโครงการ ซึ่งกลุ่มดังกล่าวอาจจะมีการคัดเลือกมาจากคณะกรรมการกลุ่มหรือหมู่บ้านมาก่อนแล้วก็ได้ โดยมูลนิธิฯ จะส่งเจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือรับผิดชอบพื้นที่ใกล้เคียง ลงพื้นที่เพื่อทำความรู้จักกับกลุ่มเกษตรกร สสำรวจความเป็นไปได้ด้านกายภาพ ศักยภาพและชี้แจงข้อมูลเกี่ยวกับโครงการฯ ให้เกษตรกรได้ทราบ นอกจากนี้เกษตรกรจะต้องมีพื้นที่สร้างโรงเรือนและมีที่ว่างสำหรับปลูกหญ้าและมีฟางข้าวสำหรับไว้ให้ควายและวัวกินในฤดูแล้งอย่างเพียงพอ จากนั้นก็จะจัดกิจกรรมฝึกอบรมให้กับเกษตรกรตามหลักสูตรที่ทางมูลนิธิฯ กำหนดขึ้น เพื่อสร้างความเข้าใจและให้ความรู้รวมทั้งระเบียบสัญญาเลี้ยงควาย-วัวต่างๆ แก่เกษตรกรผู้ขอรับเลี้ยงควายหรือวัว รวมทั้งมีการขอความร่วมมือกับเกษตรกรในการมาร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่มูลนิธิฯ จัดขึ้นด้วย จากนั้นก็จะมีการจัดสรรแม่พันธุ์ควายและวัว ตามลำดับกลุ่มที่ได้ขึ้นทะเบียนไว้ โดยมูลนิธิฯ จะมอบแม่พันธุ์ควายที่มีอายุ 2 ปี และวัวที่มีอายุ 1 ปี ไปให้แก่สมาชิกที่ผ่านการคัดเลือก โดยมีเงื่อนไขว่า สมาชิกจะได้รับแม่พันธุ์ควายหรือวัวครอบครัวละไม่เกิน 5 ตัว ซึ่งสำหรับเกษตรกรที่ทำการเกษตรแบบอินทรีย์สามารถขอรับวัวควายได้คนละไม่เกิน 5 ตัว ส่วนเกษตรกรที่ยังทำเกษตรเคมีอยู่จะขอรับได้เพียงแค่นคนละไม่เกิน 2 ตัวเท่านั้น เพื่อสนับสนุนให้คนหันมาทำเกษตรอินทรีย์ โดยเกษตรกรจะทยอยได้รับมอบควายหรือวัวจนครบตามที่คณะกรรมการกลุ่มหรือหมู่บ้านและเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบพื้นที่พิจารณาร่วมกัน เมื่อได้รับแล้วก็มีเงื่อนไขห้ามนำไปทรมานหรือฆ่าหรือจำหน่ายจ่ายแจกโดยพลการ ซึ่งเกษตรกรจะต้องเลี้ยง

จนสิ้นอายุขัยของสัตว์ หากเกิดปัญหาใดๆ ขึ้นจะให้คณะกรรมการกลุ่มหรือหมู่บ้านและเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบพื้นที่พิจารณาดำเนินการแก้ไขร่วมกัน แล้วเสนอต่อมูลนิธิฯ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบอนุมัติก่อน ซึ่งจะทำการโดยพลการไม่ได้ เมื่อแม่พันธุ์ควายหรือวัวเกิดลูก สมาชิกผู้เลี้ยงจะต้องส่งลูกขยายคืนแก่มูลนิธิฯ จะเป็นลูกตัวแรกหรือตัวที่สองก็ได้ แล้วแต่กลุ่มจะกำหนด โดยมีเงื่อนไขว่าต้องเป็นลูกตัวเมีย ซึ่งจะขยายคืนให้มูลนิธิฯ ได้ก็ต่อเมื่อลูกควายมีอายุครบ 2 ปีขึ้นไป และลูกวัวมีอายุครบ 1 ปีขึ้นไป ส่วนลูกควายและลูกวัวตัวอื่นๆ ที่เกิดตามมาทีหลังจะเป็นกรรมสิทธิ์ของสมาชิกทั้งหมด โดยสมาชิกจะต้องเสียค่าธรรมเนียมบำรุงโครงการ แม่พันธุ์ละ 500 บาท กรณีลูกขยายที่ขยายภายในกลุ่มให้เสียค่าธรรมเนียม 500 บาท เพื่อบำรุงกลุ่มหรือหมู่บ้าน โดยจะเสียค่าธรรมเนียมเพียงครั้งเดียวทั้งสองกรณี ทั้งนี้เกษตรกรจะต้องนำส่งมูลของควายหรือวัวคืนให้โครงการฯ ตัวละจำนวน 6 กระสอบต่อ 1 ปี จนกว่าแม่พันธุ์จะมีอายุเกิน 10 ปีขึ้นไป ถึงจะไม่ต้องนำส่งมูลมาให้โครงการฯ อีก โดยมูลนิธิฯ จะนำมาจำหน่ายที่มูลนิธิฯ ในราคากระสอบละ 35 บาท กรณีที่เกษตรกรอยู่ห่างไกลไม่สามารถนำส่งมูลควายหรือวัวคืนให้โครงการฯ ได้ ก็สามารถคืนเป็นตัวเงิน โดยคิดกระสอบละ 20 บาท ควายหรือวัว 1 ตัวก็เท่ากับ 120 บาท ซึ่งเงินจำนวน 120 บาท มูลนิธิฯ จะหักเงินออก 40 บาทต่อตัวเป็นเงินกองกลางกลุ่มในกรณีที่มีการประชุมกลุ่มหรืออบรมต่างๆ ก็จะนำเงินส่วนนี้มาจ่ายเป็นค่าเบี้ยเลี้ยงให้เกษตรกรที่มาเข้าร่วม สำหรับเงินที่เหลืออีก 80 บาท มูลนิธิฯ จะเก็บไว้เป็นทุนในการบริหารจัดการของมูลนิธิฯ ต่อไป และหากควายหรือวัวเกิดตายโดยไม่ได้มีสาเหตุมาจากการเป็นโรค หากนำไปขายซากก็จะต้องแบ่งเงินที่ได้รับออกเป็น ส่วนของผู้เลี้ยงร้อยละ 50 และส่วนของเงินกองกลางกลุ่มอีกร้อยละ 50

นอกจากนี้โครงการธนาคารควาย-วัว ยังได้มีการรวมกลุ่มสมาชิกเป็นเครือข่าย “สมาพันธ์ธนาคารควาย-วัว” เพื่อเพื่อร่วมกันพัฒนาโครงการร่วมกับมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท เช่น มีการเข้าร่วมทำงานวิจัยร่วมกับคณะสัตวแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ด้วยการพัฒนาสายพันธุ์เพื่อการพัฒนาและอนุรักษ์พันธุ์ควาย-วัว การตรวจสุขภาพ การฝึกปฏิบัติของนักศึกษาคณะสัตวแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ รวมทั้งมีให้คำปรึกษาต่างๆ การจัดประชุมอบรมให้ความรู้เบื้องต้นเรื่องการป้องกันและการรักษาโรคต่างๆ เช่น โรคปากเปื่อยเท้าเปื่อย โรคพยาธิ การเจาะเลือดเพื่อหาโรคแท้งติดต่อ เป็นต้น ซึ่งสมาชิกให้ความสนใจและความร่วมมือเป็นอย่างดี สามารถช่วยรักษาและป้องกันโรคสำหรับควายและวัวได้ในระดับหนึ่ง อีกทั้งยังมีการประสานและร่วมมือกับสำนักงานปศุสัตว์ในเรื่องการฉีดวัคซีน การขอรับใบอนุญาตในการขนย้ายควาย-วัว การทำตัวรูปพรรณต่างๆ ให้กับสมาชิก และยังมีการเข้าร่วมเป็นแกนนำจัดกิจกรรมเพื่อสังคมและสร้างความเข้มแข็งอีกหลายกิจกรรม เช่น โครงการบวชป่าชุมชนต้นน้ำ โครงการปลูกป่า โครงการสร้างฝายชะลอน้ำ โครงการแบ่งปันน้ำใจต้านภัยหนาว งานรณรงค์ป้องกันปัญหายาเสพติด การแข่งขันกีฬาเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกและองค์กรส่วนท้องถิ่น เป็นต้น

1.1.2 โครงการพัฒนาเครือข่ายวิถีชีวิตเกษตรกรรมยั่งยืน เป็นงานทางด้านการส่งเสริมการเกษตร หน่วยเกษตรพัฒนาไม่ได้มีการกำหนดพันธกิจและการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน มุ่งเน้นการบริหารงานตามโครงการ โดยโครงการพัฒนาเครือข่ายวิถีชีวิตเกษตรกรรมยั่งยืนมีการตั้งเป้าหมายในการคัดกรองกลุ่มสมาชิกที่มีศักยภาพในการส่งเสริมและพัฒนาทางด้านการเกษตร อินทรีย์ และการเพิ่มการส่งเสริมการผลิตด้านการเลี้ยงสัตว์ ไม้ผลและพืชไร่อื่นๆ ซึ่งไม่มีการวางแผนในการกำหนดตัวชี้วัดร่วมกัน (Key Performance Indicators: KPI) เพื่อใช้สำหรับวัดความสำเร็จและประเมินผลการดำเนินงานของโครงการฯ เพื่อนำไปใช้ในการควบคุมการดำเนินงานของโครงการ การดำเนินงานยังคงมุ่งดำเนินงานตามรูปแบบเดิมที่เคยทำ ปัจจุบันมีสมาชิกรวมทั้งสิ้นประมาณ 110 คน มีเขตพื้นที่ดำเนินงานรวมทั้งหมด 10 อำเภอ ใน 3 จังหวัด ได้แก่ อำเภอแมริม อำเภอแม่แตง อำเภอแม่แจ่ม อำเภอมก๋อย อำเภอสะเมิง อำเภอพร้าว อำเภอฝาง อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่, อำเภอปาย จังหวัดแม่ฮ่องสอน และอำเภอเมือง จังหวัดลำปาง

การคัดเลือกพื้นที่หรือกลุ่มเป้าหมาย มูลนิธิฯ จะเน้นเรื่องของความสนใจของเกษตรกรในชุมชนหรือกลุ่มที่ให้ความสนใจการทำการเกษตรเป็นหลัก และอยากได้รับการส่งเสริมทางด้านความรู้และความช่วยเหลือจากมูลนิธิฯ เพื่อนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำการเกษตรของเกษตรกร ซึ่งหน่วยฯ จะเน้นการส่งเสริมให้เกษตรกรพยายามลดการใช้สารเคมีให้มากที่สุด กลุ่มไหนที่ยังมีการใช้สารเคมีอยู่ก็จะให้ใช้ในอัตราส่วนที่ปลอดภัยเรียกว่า ผักปลอดภัย ส่วนกลุ่มไหนที่มีศักยภาพก็จะส่งเสริมให้ทำการเกษตรในระบบเกษตรอินทรีย์ ทั้งนี้บางรายยังคงทำควบคู่กันไป โดยผลผลิตเกษตรอินทรีย์จะปลูกไว้กินเองในครัวเรือนเหลือจึงนำไปจำหน่ายและผลผลิตที่เป็นเกษตรเคมีจะปลูกเอาไว้เพื่อจำหน่าย ซึ่งส่วนใหญ่มักจะเป็นการปลูกพืชเศรษฐกิจเป็นหลัก คือ ข้าวและถั่วเหลือง โดยเกษตรกรที่ทำในรูปแบบอินทรีย์ยังมีจำนวนน้อย เนื่องจากปัญหาภาวะหนี้สินสะสมทำให้เกษตรกรจำต้องทำเกษตรเคมีเพื่อความอยู่รอดต่อไป ความเคยชินกับการผลิตแบบเคมีและความเชื่อมั่นต่อการทำเกษตรอินทรีย์ ประกอบกับระบบนิเวศในแปลงยังไม่สมบูรณ์ ไม่เหมาะกับการทำเกษตรอินทรีย์จากการใช้สารเคมีมานาน เนื่องจากมูลนิธิฯ ดำเนินงานโดยยึดหลักปรัชญาที่ว่า “เศรษฐกิจ จิตใจ ต้องแก้ไขพร้อมกัน” เพราะฉะนั้นหน่วยจึงต้องไปศึกษาดูว่าในพื้นที่หรือเกษตรกรกลุ่มนั้นมีลักษณะแบบไหน ลักษณะพื้นที่เป็นอย่างไร และมีการประกอบอาชีพเกี่ยวกับอะไร เมื่อกลุ่มเกษตรกรแจ้งความประสงค์เข้ามายังมูลนิธิฯ แล้ว หน่วยฯ ก็จะส่งเจ้าหน้าที่ออกสำรวจพื้นที่นั้น เพื่อดูความเหมาะสมของพื้นที่ที่หน่วยฯ จะเข้าไปให้การสนับสนุน ดูความพร้อมของกลุ่มและทำการชี้แจงลักษณะการดำเนินงานของหน่วยฯ ให้กับกลุ่มเกษตรกรได้ทราบและทำความเข้าใจ จากนั้นเจ้าหน้าที่ก็จะเอาข้อมูลที่ได้จากการสำรวจกลับมาประชุมภายในหน่วยฯ ว่ากลุ่มเกษตรกรในพื้นที่นั้นขาดองค์ความรู้อะไรบ้าง เมื่อหน่วยฯ พิจารณาเห็นว่ากลุ่มเกษตรกรในพื้นที่ดังกล่าวมีความพร้อมที่จะเข้าไปทำการส่งเสริมได้ ก็จะรับเป็นสมาชิกของหน่วยฯ โดยจะเข้าไปดำเนินการส่งเสริมให้มีการรวมกลุ่มหรือ

ให้มีการจัดตั้งกลุ่มและแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการภายในกลุ่มขึ้น เช่น ในหมู่บ้าน ก มีเกษตรกรที่สนใจประมาณ 10 คน หน่วยงาน ก็จะส่งเสริมให้มีการรวมกลุ่มกันจัดตั้งเป็นกลุ่มขึ้น มีการแต่งตั้งคณะกรรมการตามรูปแบบของการรวมกลุ่มทั่วไป ซึ่งแบ่งหน้าที่ออกเป็น ประธาน รองประธาน กรรมการและเหรัญญิก เพื่อให้กลุ่มเกษตรกรในพื้นที่ที่มีการบริหารจัดการกลุ่มเป็นของตนเองได้ในระดับหนึ่ง โดยจะมีเจ้าหน้าที่ของมูลนิธิฯ เข้าไปร่วมดำเนินการและให้คำแนะนำกับกลุ่ม หากหน่วยงานต้องการจะไปจัดกิจกรรมให้กับกลุ่มก็จะประสานงานกับคณะกรรมการของกลุ่มนั้นๆ เพื่อตกลงนัดหมายวันเวลาและสถานที่ รวมทั้งสอบถามความต้องการของกลุ่มว่ากลุ่มต้องการให้อบรมความรู้ในรูปแบบใด ถ้าจะใช้เงินทุนหมุนเวียนก็จะต้องมีการทำข้อตกลงก่อนว่าจะนำไปใช้กี่ปี แล้วจะมีกำหนดคืนเงินทุนกี่ปี โดยมีเจ้าหน้าที่หน่วยงาน และคณะกรรมการร่วมกันติดตามและตรวจสอบว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ หากกลุ่มเกษตรกรต้องการทำกิจกรรมหรือโครงการอะไรภายในกลุ่มก็ต้องเข้ามารายงานและปรึกษากับเจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน ก่อน

หน่วยงาน จะมีการจัดประชุมแกนนำและสมาชิกเครือข่ายวิถีชีวิตเกษตรกรรมยั่งยืน เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการกลุ่มให้มีประสิทธิภาพและเข้มแข็ง มีการอบรมเทคนิคเกษตรอินทรีย์ มีการอบรมเกี่ยวกับการลดต้นทุนการผลิตในการทำการเกษตรแบบเกษตรอินทรีย์ เช่น การทำปุ๋ยหมัก การทำเชื้อไตรโคเดอร์มาและเชื้อบิวเจอร์เรีย การทำน้ำส้มควันไม้ การปลูกพืชความมั่นคงทางด้านอาหาร การวางแผนการผลิต การตลาดในชุมชน เป็นต้น โดยจะมีบุคลากรทั้งจากมูลนิธิฯ และหน่วยงานต่างๆ เข้ามาเป็นวิทยากร เช่น มหาวิทยาลัยแม่โจ้ มหาวิทยาลัยพายัพ สำนักงานเกษตรอำเภอ สำนักงานเกษตรจังหวัด สำนักงานปศุสัตว์อำเภอ สำนักงานปศุสัตว์เขต 5 สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัด สำนักงานพาณิชย์จังหวัด เป็นต้น และในปีที่ผ่านมาเครือข่ายวิถีชีวิตเกษตรกรรมยั่งยืนยังได้รับการคัดเลือกจากกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ให้เป็นศูนย์เครือข่ายราษฎ์ชาวบ้านของจังหวัดเชียงใหม่ จัดฝึกอบรมเกษตรกรในโครงการพัฒนาการเกษตรตามแนวทฤษฎีใหม่ โดยยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ควบคู่ไปกับปรัชญาเศรษฐกิจจิตใจ ต้องแก้ไขพร้อมกัน ของมูลนิธิฯ พร้อมกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับแนวคิดและเป้าหมายของมูลนิธิฯ โดยมีชื่อหลักสูตรว่า “การมีชีวิตรอบอย่างพอเพียงตามแนวทางเกษตรกรรมยั่งยืน” จำนวน 3 คืน 4 วัน เกษตรกรที่ผ่านการฝึกอบรมตามหลักสูตรที่กำหนดจะได้รับคัดเลือกให้เป็นสมาชิกมูลนิธิฯ

ผลผลิตทางการเกษตรส่วนใหญ่จะเป็นพืชผักสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ พืชความมั่นคงด้านอาหารและพืชเศรษฐกิจ พืชความมั่นคงด้านอาหาร คือ จะเน้นเรื่องการเพาะปลูกพืชให้หลากหลายเพื่อการบริโภค ไม่ทำเกษตรเชิงเดี่ยวแต่มุ่งทำเกษตรแบบผสมผสานบนพื้นฐานการพออยู่พอกิน ซึ่งผลผลิตประเภทนี้จะมีทั้งผลผลิตที่เป็นพืชผักปลอดภัยและพืชผักอินทรีย์ และพืชเศรษฐกิจ คือ พืชที่มุ่งผลิตไว้เพื่อจำหน่ายและทำการเพาะปลูกจำนวนมาก ปัจจุบัน

ผลผลิตมีอยู่ทั้งหมด 2 ชนิด ได้แก่ ข้าวและถั่วเหลือง ใน 2 ระบบ คือ เกษตรในระบบเคมีและเกษตรในระบบอินทรีย์ โดยมาตรฐานการรับรองเกษตรอินทรีย์ของแต่ละบุคคลจะใช้ไม่เหมือนกัน เช่น มาตรฐานเกษตรอินทรีย์ภาคเหนือ (มอน.), มาตรฐานเกษตรอินทรีย์แห่งประเทศไทย (มกท.), มาตรฐานจากสถาบันรับรองระบบการผลิตผลิตภัณฑ์การเกษตร (ICAPS) ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ เป็นต้น การวางแผนการเพาะปลูกนั้นหน่วยๆ จะให้เกษตรกรเป็นผู้รับผิดชอบเอง ยกเว้นเกษตรกรที่เป็นสมาชิกของสหกรณ์การเกษตรพัฒนา จำกัด ก็จะมีประชุมวางแผนการผลิตหรือการเพาะปลูกให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทางการตลาด โดยเกษตรกรจะนำผลผลิตทางการเกษตรที่ได้ไปจำหน่ายที่ร้านค้าเกษตรอินทรีย์ของมูลนิธิฯ ร้านค้าสหกรณ์การเกษตรพัฒนา จำกัด ตลาดนัดในชุมชน ตลาดนัดสินค้าเกษตรอินทรีย์ภายในวัดป่าตาราภิรมย์ ตลาดอินทรีย์แม่เหียะ ตลาดนัดเกษตรอินทรีย์บ้านครูลาวัลย์หลังมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ รวมทั้งผลผลิตบางส่วนนำไปขายส่งให้บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ซึ่งสำหรับพืชเศรษฐกิจที่เป็นข้าวเปลือกและถั่วเหลืองส่วนใหญ่จะส่งขายให้กับสหกรณ์การเกษตรพัฒนา จำกัด เป็นผู้รวบรวมผลผลิตของเกษตรกร มีการออกบูธแสดงสินค้าตามงานต่างๆ เช่น มหกรรมเกี่ยวข้าวอินทรีย์, งานสืบชะตาโคกระบือ, งานบวชป่าปลูกป่า, งานเปิดตลาดของอำเภอ, Lanna Expo 2017 เป็นต้น

หน่วยเกษตรพัฒนาจะปล่อยให้เกษตรกรวางแผนการเงินเอง จัดทำบัญชีเอง และให้ลงทุนเพาะปลูกเอง โดยทางหน่วยเกษตรพัฒนาจะช่วยส่งเสริมในด้านองค์ความรู้ การอบรม และการพาไปศึกษาดูงาน เนื่องจากในอดีตหน่วยเกษตรพัฒนาเคยทำโครงการเงินทุนหมุนเวียนเพื่อให้กลุ่มเกษตรกรสามารถมากู้ยืมเงินของกลุ่มไปใช้ประโยชน์ในภาคการเกษตรของกลุ่มได้ แต่ปัญหาที่พบคือ กลุ่มเกษตรกรบางกลุ่มที่กู้ยืมเงินไปไม่สามารถชำระเงินส่งกลับมาคืนโครงการได้และมีหนี้สินของกลุ่มมีจำนวนมาก จึงทำให้โครงการเงินทุนหมุนเวียนไม่ประสบความสำเร็จและยุติการดำเนินโครงการ สำหรับงบประมาณในการดำเนินงานนั้นส่วนหนึ่งก็มาจากเงินของมูลนิธิฯ และเงินจากการประสานความร่วมมือขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ซึ่งได้รับการสนับสนุนทั้งในรูปของตัวเงินและสิ่งของ เช่น เครื่องสีถุง เมล็ดพันธุ์พืช กล้าพันธุ์พืช เป็นต้น

1.1.3 โครงการพัฒนาสมุนไพร เป็นโครงการที่เกี่ยวกับการส่งเสริมการปลูกพืชสมุนไพร เนื่องจากหน่วยเกษตรพัฒนาไม่ได้มีการกำหนดพันธกิจและการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน จึงมุ่งเน้นการบริหารงานตามโครงการ โดยโครงการพัฒนาสมุนไพรมีเป้าหมายเชิงนโยบายในการเพิ่มศักยภาพการปลูกและขยายพันธุ์พืชสมุนไพรในแปลงเกษตรอินทรีย์ของสมาชิกให้เพิ่มขึ้น มีความหลากหลายและได้ตามมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ ซึ่งการดำเนินการทั้งหมดซึ่งไม่มีการวางแผนในการกำหนดตัวชี้วัดร่วมกัน (Key Performance Indicators: KPI) ที่ใช้สำหรับวัดความสำเร็จและประเมินผลการดำเนินงานของโครงการฯ เพื่อนำไปใช้ในการควบคุมการดำเนินงานของโครงการ การดำเนินงานยังคงมุ่งดำเนินงานตามรูปแบบเดิมที่เคยทำ ซึ่งการดำเนินงานยังขาดความต่อเนื่อง

เนื่องจากขาดสมุนไพรในการผลิตจากกลุ่มสมาชิก กิจกรรมการผลิตสมุนไพรแปรรูปจึงเป็นเพียงการทำกิจกรรมในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อเป็นการสร้างรายได้เสริมให้กับเกษตรกรในโครงการฯ ประกอบกับเกษตรกรส่วนใหญ่ไม่นิยมใช้พื้นที่ปลูกพืชสมุนไพรและขาดการส่งเสริมอย่างจริงจัง ปัจจุบันจึงมีสมาชิกทั้งหมด 27 คน ในพื้นที่อำเภอแม่ริมและอำเภอแม่แตง ซึ่งส่วนใหญ่จะรับรู้ข่าวสารจากการเล่าปากต่อปากจากกลุ่มสมาชิกของโครงการฯ

หน่วยเกษตรพัฒนาจะมีกระบวนการดำเนินงานอยู่ 2 ลักษณะ คือ การส่งเสริมการปลูกพืชสมุนไพรและการจัดทำหรือแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์พืชสมุนไพร สำหรับการส่งเสริมการปลูกพืชสมุนไพร คือ การส่งเสริมให้สมาชิกทำการปลูกพืชสมุนไพรอินทรีย์ให้ได้ตามมาตรฐานของเกษตรอินทรีย์ โดยปัจจุบันใช้มาตรฐานเกษตรอินทรีย์ขององค์การมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ภาคเหนือ (มอน.) ประเภทพืชสมุนไพร รวมทั้งยังมีการให้สมาชิกเข้าร่วมการประชุมหรืออบรมเกี่ยวกับพืชสมุนไพรต่างๆ ที่หน่วยงานภาครัฐจัดขึ้น เช่น โครงการ Lanna Wellness โครงการเชียงรายเมืองสมุนไพรครบวงจร เป็นต้น ส่วนเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบโครงการฯ ก็จะมีการไปร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องที่เกี่ยวข้องกับพืชสมุนไพรกับหน่วยงานหรือกลุ่มบุคคลต่างๆ เช่น เข้าร่วมเสวนาในงานมหกรรมสมุนไพรแห่งชาติ ครั้งที่ 10, การประชุมร่วมเรียนรู้กับเหล่าพ่อครูแม่ครูหมอพื้นบ้านเครือข่ายหมอเมืองล้านนา, การประชุมพัฒนาโครงการสมัชชาเฉพาะประเด็นว่าด้วยกลไกหมอเมืองล้านนา 8 จังหวัดภาคเหนือ เป็นต้น เพื่อนำองค์ความรู้มาส่งเสริมและพัฒนากลุ่มสมาชิกในโครงการฯ ให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพอย่างยิ่งขึ้น พืชสมุนไพรที่ส่งเสริมให้สมาชิกปลูก ได้แก่ ไพล, ขมิ้น, กระชายดำ, ฟ้าทะลายโจร, คาวตอง, ตะไคร้หอม, กระจี้บ, มะรุม, ขมิ้น, ผักเชียงดาและใบก้องแแถบ

โครงการฯ จะเข้าไปส่งเสริมการปลูกพืชสมุนไพรให้กับสมาชิกและจะเข้าไปตรวจสอบพื้นที่ของเกษตรกรให้ได้มาตรฐานเกษตรอินทรีย์ขององค์การมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ภาคเหนือ (มอน.) โดยให้เกษตรกรที่เป็นสมาชิกวางแผนการเพาะปลูกและจัดทำบัญชีเอง ซึ่งส่วนใหญ่เกษตรกรจะไม่มีการทำบัญชี หรือมักจะทำในลักษณะจดบันทึกเพื่อความจำ สำหรับพืชสมุนไพรที่ปลูกไว้เกษตรกรจะนำมาส่งให้กับทางโครงการฯ เพื่อทำการแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์สมุนไพรของกลุ่ม และจะนำไปจำหน่ายที่ร้านค้าเกษตรอินทรีย์ของมูลนิธิฯ ร้านค้าสหกรณ์การเกษตรพัฒนา จำกัด และร้านค้าในเครือข่ายของมูลนิธิฯ ซึ่งโครงการฯ มีช่องทางในการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อออนไลน์อย่าง Facebook Face Page แต่ไม่ได้มีการอัปเดตหรือปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัยอยู่เสมอ และมีการออกบูธแสดงสินค้าตามงานต่างๆ เช่น มหกรรมเกี่ยวข้าวอินทรีย์, มหกรรมหมอเมืองล้านนาและชนเผ่าพื้นเมือง, มหกรรมสมุนไพรแห่งชาติ ครั้งที่ 10, งานโครงการเมืองเกษตรสีเขียว, งานสืบชะตาโคกระบือ, งานเปิดตลาดของอำเภอ, Lanna Expo 2017 เป็นต้น

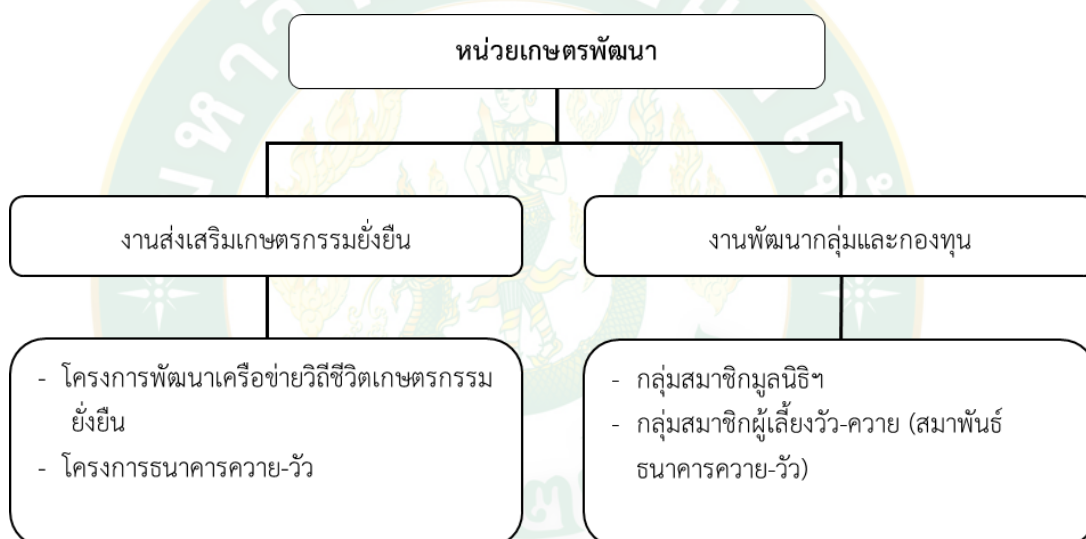
1.1.4 โครงการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรพัฒนา จำกัด เป็นองค์กรหนึ่ง เมื่อครั้งอดีตเคยเป็นเพียงโครงการหนึ่งของมูลนิธิฯ ปัจจุบันก็ได้มีการพัฒนาเป็นองค์กร เพื่อให้สะดวกต่อการ

บริหารจัดการและให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด โดยหลักการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรพัฒนา จำกัด จะไม่ขึ้นกับมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท เพราะว่าได้มีการจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์เป็นนิติบุคคล ดำเนินงานในรูปแบบสหกรณ์ ภายใต้ชื่อ “สหกรณ์การเกษตรพัฒนา จำกัด” อย่างไรก็ตามการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ ก็ยังมีการประสานความร่วมมือกับมูลนิธิฯ อยู่ ปัจจุบันมีสมาชิกทั้งหมด 505 คน จำนวนกลุ่ม 13 กลุ่ม ซึ่งเป็นกลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกข้าวและถั่วเหลืองที่มีทั้งการเพาะปลูกในระบบเกษตรเคมีและระบบเกษตรอินทรีย์ ในพื้นที่อำเภอแม่ริมและอำเภอแม่แตง โดยบทบาทของหน่วยเกษตรกรพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ฯ ก็จะมีลักษณะเป็นความร่วมมือกับสหกรณ์ฯ ในการจัดกิจกรรมส่งเสริมองค์ความรู้และเทคนิควิธีการในการทำเกษตรในระบบอินทรีย์ ผลผลิตที่เกิดขึ้นสหกรณ์ฯ จะเป็นผู้รับซื้อและรวบรวมผลผลิตจากเกษตรกรที่เป็นสมาชิกกับสหกรณ์ฯ เท่านั้น โดยจะมีการประกันราคาซื้อผลผลิต ซึ่งแต่ละปีจะไม่เท่ากัน โดยจะมีการประชุมตกลงกัน 2 ครั้ง คือ ก่อนถึงฤดูกาลผลิตและช่วงผลผลิตออกก่อนจะนำไปจำหน่าย ราคาที่รับซื้อก็จะไม่ต่ำกว่าท้องตลาดทั่วไป และสำหรับการผลิตในระบบอินทรีย์จะมีการลงตรวจสอบแปลงของเกษตรกรตามมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ ในแต่ละปีจะมีการประเมินสถานการณ์ทางการตลาดแล้วจึงนำมาวางแผนปริมาณการผลิตให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทางการตลาดที่เหมาะสม ไม่ให้ผลผลิตค้างไว้ในโกดังมากเกินไป เช่น วิเคราะห์ตลาดข้าวแล้วทำการวางแผนการเพาะปลูกให้กับสมาชิก เป็นต้น นอกจากนี้สหกรณ์ฯ ยังรับผลิตภัณฑ์สมุนไพรแปรรูปจากโครงการพัฒนาสมุนไพร รวมถึงผลิตภัณฑ์จากเครือข่ายอื่น เช่น กลุ่มสมุนไพรเพื่อสุขภาพบ้านป่าไผ่ พุทธรักษาสมุนไพร เป็นต้น มาจำหน่ายด้วย ซึ่งสหกรณ์ฯ จะมีการจำหน่ายให้กับร้านค้าทั่วไปที่มีความสนใจร้านค้าสหกรณ์การเกษตรพัฒนา จำกัดที่วัดป่าดารารัถิรมย์ พ่อค้าคนกลางและสหกรณ์กรีนเนท (Green Net Cooperative) โดยสหกรณ์ฯ จะมีพื้นที่ดำเนินงานอยู่ 2 พื้นที่ คือ พื้นที่สำนักงานที่มีโกดังหรือคลังสินค้าที่ใช้ในการรวบรวมผลผลิตจากเกษตรกรที่เป็นสมาชิกและพื้นที่ที่เป็นร้านค้าสหกรณ์ฯ เพื่อจำหน่ายผลิตภัณฑ์แปรรูปต่างๆ เช่น ข้าวแปรรูป ชา ยาหม่อง เป็นต้น

## 1.2 การจัดการองค์การ (Organizing)

การจัดองค์การของหน่วยเกษตรกรพัฒนาฯ มุ่งเน้นการพัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิกในองค์การ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก ออกแบบองค์การโดยแยกตามหน้าที่งาน คือ เน้นการจัดการกลุ่มงาน ซึ่งโครงสร้างการดำเนินงานของหน่วยเมตตานารี จะแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มงาน คือ งานส่งเสริมเกษตรกรรมยั่งยืน ที่ทำหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนงานทางด้านเกษตรกรรมผ่านโครงการทั้ง 2 โครงการ ประกอบ โครงการพัฒนาเครือข่ายวิถีชีวิตเกษตรกรรมยั่งยืน ที่ทำการส่งเสริมทั้งการปลูกพืชเพื่อความมั่นคงทางด้านอาหารและการปลูกพืชเศรษฐกิจเพื่อรายได้ และโครงการธนาคารควาย-วัว ส่วนอีกงานหนึ่งคือ งานพัฒนากลุ่ม เป็นการรวมกลุ่มของเกษตรกรในหน่วยเกษตรกรพัฒนาและการร่วมกลุ่มผู้รับเลี้ยงควายและวัวจากมูลนิธิฯ เป็นสมาพันธ์ธนาคารควาย-วัว

เพื่อร่วมกันพัฒนาโครงการร่วมกับมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบทในทุกๆ ด้าน เช่น การร่วมกันติดตามและตรวจสอบสมาชิกที่เลี้ยงควายและวัวของโครงการ เพื่อเป็นการป้องกันหรือป้องปรามไม่ให้สมาชิกกระทำผิดสัญญา โดยเฉพาะการลักลอบจำหน่ายแจกแลกหรือเปลี่ยนแม่พันธุ์โดยพลการ ด้วยระบบ “พี่น้องบ้านเหนือติดตามตรวจสอบแก้ไขและตัดสินปัญหาพี่น้องบ้านใต้” และให้ต่างฝ่ายทำสลับกันเพื่อลดแรงต้านจากคนในหมู่บ้านเดียวกันหรือการเลี้ยงปฏิบัติและความเกรงใจ โดยยึดระเบียบสัญญาการเลี้ยงเป็นแนวทางปฏิบัติ การเข้าร่วมทำงานวิจัยร่วมกับคณะสัตวแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ด้วยการพัฒนาสายพันธุ์เพื่อการพัฒนาและอนุรักษ์พันธุ์ควาย-วัว การตรวจสอบสุขภาพให้กับควายและวัว การฝึกปฏิบัติของนักศึกษาคณะสัตวแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เป็นต้น



ภาพผนวกที่ 1 โครงสร้างองค์การของหน่วยเกษตรพัฒนา

### 1.3 การชี้แนะ (Leading)

หน่วยเกษตรพัฒนา มีการชี้แนะและการสั่งการ โดยหัวหน้าหน่วยฯ ร่วมกับผู้จัดการสำนักงานและพนักงานปฏิบัติการ ถ่ายทอดคำแนะนำ การชี้แนะ แนวปฏิบัติสู่สมาชิกโดยตรง ซึ่งหัวหน้าหน่วยฯ จะมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) คือ เป็นบุคคลที่ชอบในงานด้านการพัฒนาชุมชนทางด้านการเกษตร เป็นบุคคลที่เข้าไปมีส่วนร่วมร่วมกับสมาชิกในกลุ่มในการจัดการและติดตามโครงการต่างๆ ของหน่วยงาน เช่น โครงการธนาคารวัว-ควาย เป็นต้น ทำให้เกิดการพัฒนากิจกรรมทางภาคเกษตรกรรม โดยวิธีการในการชี้แนะจะอยู่ในรูปแบบของการสั่งการด้วยวาจา จากการลงพื้นที่ส่งเสริมงานด้านเกษตร การติดตามและการควบคุมการปฏิบัติงานของ

เกษตรกรตามข้อตกลง ทั้งนี้จะมีการประชุมสร้างความเข้าใจและข้อตกลง ตลอดจนการส่งเสริมโครงการพัฒนาต่างๆ ของหน่วยงานตลอดทุกเดือน โดยหัวหน้าหน่วยๆ จะพิจารณาตามความเหมาะสมและความพร้อมของเกษตรกรในพื้นที่ สำหรับการสั่งการ การชี้แจงด้วยวิธีการนี้เป็นปัญหาอย่างมากสำหรับหน่วยเกษตรพัฒนา มีผลต่อความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนของสมาชิกที่มีต่อรูปแบบของการจัดการโครงการ โดยเฉพาะโครงการธนาคารวัว-ควาย สมาชิกยังขาดความเข้าใจกับวิธีการจัดการวัว-ควาย ที่ตรงกับวัตถุประสงค์ของโครงการและหน่วยงานๆ

#### 1.4 การควบคุม (Controlling)

1.4.1 โครงการธนาคารควาย-วัว หน่วยเกษตรพัฒนาจะมีการคัดเลือกจากกลุ่มเกษตรกรที่มีการรวมกลุ่มกันอยู่ก่อนแล้วหรือหน่วยเกษตรพัฒนาส่งเสริมให้มีการรวมกลุ่ม และจะส่งเจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือรับผิดชอบพื้นที่ใกล้เคียง ลงพื้นที่เพื่อทำความรู้จักกับกลุ่มเกษตรกรสำรวจความเป็นไปได้ด้านกายภาพ ศักยภาพและชี้แจงข้อมูลเกี่ยวกับโครงการฯ ให้เกษตรกรได้ทราบและปฏิบัติตามข้อกำหนดหรือระเบียบสัญญาการเลี้ยงควาย-วัว โดยหน่วยเกษตรพัฒนาจะมีการติดตามจากระดับบงค์กรจนถึงระดับสมาชิกแต่ละคน ซึ่งจะมอบอำนาจให้คณะกรรมการกลุ่มหรือหมู่บ้านเป็นผู้รับผิดชอบ ควบคุม ดูแลและแก้ไขปัญหาโครงการฯ ก่อน โดยยึดแนวทางจากระดับสัญญาการเลี้ยงควายและวัวเป็นหลักปฏิบัติ หากคณะกรรมการกลุ่มหรือหมู่บ้านไม่สามารถแก้ไขได้ก็จะให้ผู้รับผิดชอบโครงการร่วมกับเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบกลุ่มหรือหมู่บ้านนั้นดำเนินการแก้ไขต่อไป โดยในเบื้องต้นจะให้คณะกรรมการกลุ่มหรือหมู่บ้านที่เข้าร่วมโครงการฯ ใ้รับผิดชอบติดตามสมาชิกแต่ละราย มีการถ่ายภาพ เก็บข้อมูลแล้วจัดทำบันทึกความก้าวหน้าไว้เป็นหลักฐาน รวมทั้งปัญหาและการดำเนินการแก้ไขปัญหานั้นๆ แล้วรายงานต่อเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบกลุ่มหรือหมู่บ้านที่เข้าร่วมโครงการฯ นั้น ซึ่งเจ้าหน้าที่จะมีการลงพื้นที่เพื่อเป็นการพบปะเยี่ยมเยียนสมาชิกและให้คำปรึกษากรณีที่เกิดปัญหา เพื่อให้สมาชิกเกิดความมั่นใจในโครงการฯ มากขึ้น แล้วเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบกลุ่มหรือหมู่บ้านที่เข้าร่วมโครงการควาย-วัว ก็จะสรุป จัดเก็บเป็นฐานข้อมูลของโครงการฯ แล้วจึงนำไปนำเสนอต่อเจ้าหน้าที่คนอื่นๆ ในที่ประชุมประจำเดือน และทุกสิ้นปีจะมีการประชุมคณะกรรมการผู้บริหารของมูลนิธิ นอกจากนี้ยังมีการรวมกลุ่มเป็นเครือข่ายสมาพันธ์ธนาคารควาย-วัว เพื่อร่วมกันพัฒนาโครงการร่วมกับมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบทในทุกๆ ด้าน ได้แก่ การพัฒนาระบบการบริหารจัดการโครงการให้มีประสิทธิภาพ, การติดตามและตรวจสอบสมาชิกที่เลี้ยงควายและวัวของโครงการ เพื่อเป็นการป้องกันหรือป้องปรามไม่ให้สมาชิกกระทำผิดสัญญา โดยเฉพาะการลักลอบจำหน่ายจ่ายแจกแลกหรือเปลี่ยนแม่พันธุ์โดยพลการ หน่วยเกษตรพัฒนาจะให้การแก้ไขปัญหากรณีสมาชิกผู้เลี้ยงควาย-วัว ทำผิดสัญญาหรือกระทำการที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อโครงการฯ ด้วยระบบ “พี่น้องบ้านเหนือติดตามตรวจสอบแก้ไขและตัดสินใจปัญหาพี่น้องบ้านใต้” และให้ต่างฝ่ายทำสลับกันเพื่อลดแรงต้านจากคนในหมู่บ้านเดียวกันหรือการเลี้ยงปฏิบัติและความเกรงใจ โดยยึดระเบียบสัญญาการเลี้ยง

เป็นแนวทางปฏิบัติ ซึ่งที่ผ่านมาได้ร่วมกันติดตามสมาชิกที่ทำผิดเงื่อนไขสัญญาการเลี้ยงควาย-วัว ทั้งที่นำไปขายโดยพลการและติดตามสมาชิกที่ผ่อนจ่ายเป็นงวดๆ ไปพร้อมกันด้วย โดยให้สมาชิกผู้นั้นชดใช้คืนเป็นเงินสดตามจำนวนราคาที่ยายควาย-วัวเหล่านั้นไป และหากเกษตรกรผู้เลี้ยงยังไม่ปรับปรุงแก้ไข หน่วยเกษตรพัฒนา ก็จะให้ออกจากการเป็นสมาชิกของโครงการธนาคารควาย-วัว

1.4.2 โครงการพัฒนาเครือข่ายวิถีชีวิตเกษตรกรรมยั่งยืน เนื่องจากหน่วยเกษตรพัฒนาไม่ได้มีการกำหนดเป้าหมายเชิงปฏิบัติการ แผนงานและการกำหนดตัวชี้วัดร่วมกันที่ชัดเจน เพื่อใช้สำหรับวัดความสำเร็จ การประเมินผลการดำเนินงานของโครงการฯ รวมถึงความท้าทายในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ ส่งผลให้การควบคุมของหน่วยเกษตรพัฒนาไม่ชัดเจน โดยหน่วยเกษตรพัฒนาจะคัดเลือกพื้นที่หรือกลุ่มเป้าหมายจากความสนใจของเกษตรกรในชุมชนหรือกลุ่มที่ให้ความสนใจและต้องการการส่งเสริม การให้องค์ความรู้ในการทำการเกษตรเป็นหลัก โดยหน่วยเกษตรพัฒนาจะเข้าไปทำการส่งเสริมให้เกิดการรวมกลุ่มหรือกลุ่มอาจมีการรวมกลุ่มมีอยู่ก่อนแล้วและต้องการเข้าร่วมเป็นสมาชิกโครงการฯ จากนั้นก็จะมีกรส่งเจ้าหน้าที่ลงไปทำความรู้จักกับกลุ่มเกษตรกร สำรวจความเป็นไปได้อีกครั้ง แล้วจึงจะทำการส่งเสริมงานด้านการเกษตรกรรมต่อไป ซึ่งในอดีตจะเน้นให้สมาชิกที่เข้าร่วมโครงการฯ ให้ทำเกษตรแบบผสมผสานและเกษตรปลอดภัยเป็นหลัก ผลผลิตที่ได้ให้อยู่ในขั้นปลอดภัย พยายามให้เกษตรกรที่เป็นสมาชิกลดและหลีกเลี่ยงการใช้สารเคมีลง และปัจจุบันได้มุ่งเน้นการส่งเสริมการทำเกษตรอินทรีย์ โดยจะมีเจ้าหน้าที่ของมูลนิธิฯ เข้าไปร่วมดำเนินการและให้คำแนะนำกับกลุ่ม การควบคุมจึงมีการลงตรวจสอบพื้นที่เพาะปลูกเป็นหลัก เพื่อขอการรับรองมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ รวมทั้งกลุ่มที่อยู่ในระยะปรับเปลี่ยนก็ จะให้มีการลงตรวจสอบพื้นที่เพาะปลูกด้วยเช่นกัน ซึ่งหน่วยเกษตรพัฒนากำลังจะมีการตรวจสอบข้อมูลและคัดกรองหมู่บ้านให้เหลือหมู่บ้านที่มีคุณภาพและศักยภาพที่หน่วยเกษตรพัฒนาจะทำการพัฒนาต่อไปได้

1.4.3 โครงการพัฒนาสมุนไพร เนื่องจากหน่วยเกษตรพัฒนาไม่ได้มีการกำหนดเป้าหมายเชิงปฏิบัติการ แผนงานและการกำหนดตัวชี้วัดร่วมกันที่ชัดเจน ส่งผลให้การดำเนินงานของโครงการพัฒนาสมุนไพรขาดความต่อเนื่อง การผลิตสมุนไพรแปรรูปจึงเป็นเพียงการทำกิจกรรมในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โครงการฯ มีการควบคุมคุณภาพการปลูกพืชสมุนไพรให้ได้ตามมาตรฐานของเกษตรอินทรีย์ โดยปัจจุบันใช้มาตรฐานเกษตรอินทรีย์ขององค์กรมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ภาคเหนือ (มอน.) และให้ความสำคัญกับคุณภาพการผลิตหรือการแปรรูปเป็นหลัก กระบวนการผลิตหรือแปรรูปจะต้องมีความสะอาด ได้มาตรฐาน วัสดุดิบหรือพืชสมุนไพรจะต้องมีการคัดคุณภาพก่อนเข้าสู่กระบวนการแปรรูป การแปรรูปจะต้องใช้มาตรฐานเดียวกันและเมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการแปรรูปจนได้ผลิตภัณฑ์ออกมาแล้ว ก็จะต้องมีการตรวจสอบผลิตภัณฑ์อีกครั้งก่อนจะนำไปจำหน่าย

1.4.4 โครงการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรพัฒนา จำกัด ปัจจุบันไม่ได้อยู่ในการบริหารจัดการของมูลนิธิฯ ซึ่งสหกรณ์การเกษตรพัฒนา จำกัด จะทำหน้าที่ในการส่งเสริมการปลูก

เพาะปลูกและรับซื้อผลผลิตจากกลุ่มสมาชิกของสหกรณ์การเกษตรพัฒนา จำกัดเท่านั้น เพื่อสร้างอำนาจในการต่อรองการซื้อขายให้กับกลุ่มเกษตรกรที่เป็นสมาชิก หน่วยเกษตรพัฒนาจึงมีบทบาทในลักษณะเป็นความร่วมมือกับสหกรณ์ฯ ในการเข้าไปส่งเสริมให้ความรู้ เทคนิควิธีการ พัฒนาทักษะและความสามารถของเกษตรกรที่เป็นสมาชิกของสหกรณ์ฯ ในการทำการเกษตรในระบบอินทรีย์ การใช้ปุ๋ยหมักหรือปุ๋ยชีวภาพแทนการใช้สารเคมี

## 2. หน่วยเมตตานารี

### 2.1 การวางแผน (Planning)

หน่วยเมตตานารีเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนด้านงานหัตถกรรมและการออมเงินให้แก่สมาชิกกลุ่ม ตามคุณธรรมที่พุทธพจนวราภรณ์ (จันทร์ กุสโล) ได้เน้นย้ำให้กำหนดเป็นคุณสมบัติของสมาชิกคือ ขยัน ประหยัด เสียสละและสามัคคี เพื่อทำเป็นอาชีพเสริมและช่วยเพิ่มรายได้ให้กับครอบครัว ผ่านกิจกรรมในฝ่ายการอบรม ฝ่ายการประสานงาน ศูนย์หัตถกรรมเมตตานารีและกลุ่มเครดิตยูเนียนดาราภิรมย์ โดยการบริหารภายในหน่วยเมตตานารีไม่ได้มีการกำหนดพันธกิจ (Mission) การกำหนดเป้าหมายเชิงปฏิบัติการ (Operational Goals) ที่ชัดเจน ไม่มีการวางแผนในการกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators: KPI) มีเพียงการกำหนดเป้าหมายอย่างกว้างๆ หรือในเชิงนโยบายว่ามีเป้าหมายที่จะส่งเสริมและสนับสนุนให้สมาชิกได้มีความรู้และความสามารถทางด้านอาชีพ คือ งานหัตถกรรมและงานฝีมือต่างๆ อันเป็นการสร้างอาชีพเสริมรายได้ให้แก่สมาชิกดีและครอบครัว ควบคู่ไปกับการพัฒนาทางด้านคุณธรรม วัฒนธรรม ประเพณี ส่งเสริมการเป็นผู้นำสตรีที่มีคุณภาพ มีการรวมกลุ่มและสร้างเครือข่ายสมาชิก โดยใช้หลักการและวิธีการสหกรณ์ โดยในการวางแผนบริหารจัดการของหน่วยเมตตานารีนั้น จะมอบหมายให้แต่ละฝ่ายรับผิดชอบเอง หน่วยเมตตานารีสามารถแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

2.1.1 ฝ่ายฝึกอบรม เป็นการส่งเสริมและสนับสนุนองค์ความรู้ ทักษะงานทางด้านหัตถกรรมเป็นหลัก เช่น การเย็บ ปัก ถัก ร้อย เป็นต้น ให้ความรู้ความสามารถทางด้านอาชีพ ด้านงานหัตถกรรมและงานฝีมือต่างๆ ที่สมาชิกสามารถนำมาประกอบเป็นอาชีพเสริมเพื่อเป็นการเพิ่มรายได้ โดยจะเชิญวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญที่มีองค์ความรู้และความสามารถมาสอนหรือถ่ายทอดความรู้ให้แก่สมาชิก หลังจากนั้นก็ได้คัดเลือกสมาชิกที่มีฝีมือดีมาเป็นวิทยากรถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับรุ่นน้องและผู้สนใจที่สนใจเกี่ยวกับงานหัตถกรรม

2.1.2 ฝ่ายประสานงาน ทำหน้าที่ติดตามและส่งเสริมการรวมกลุ่มของสมาชิกเมตตานารีที่ผ่านการฝึกอบรมจากโครงการ เพื่อที่จะผลิตงานฝีมือออกจำหน่ายสู่ตลาดอย่างเป็นระบบ จัดให้มีการฝึกอบรมเสริมความรู้ทางการบริหารงานกลุ่ม แลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานกับหน่วยงานเครือข่าย เพื่อนำไปประยุกต์ใช้กับการทำงานภายในกลุ่มของสมาชิก การพึ่งพาตนเองและการสร้างความเข้มแข็งของกลุ่ม

2.1.3 ศูนย์หัตถกรรมเมตตานารี เป็นศูนย์สำหรับรวบรวมสินค้าประเภทงานหัตถกรรมของสมาชิกมาจำหน่าย ซึ่งศูนย์หัตถกรรมเมตตานารีไม่ได้มีการวางแผนอย่างชัดเจน ไม่มีการกำหนดตัวชี้วัดร่วมกัน (Key Performance Indicators: KPI) ที่ใช้สำหรับวัดความสำเร็จและประเมินผลการดำเนินงานของโครงการฯ การดำเนินงานยังคงมุ่งดำเนินงานตามรูปแบบเดิมที่เคยทำ มีเป้าหมายเชิงนโยบายในการมุ่งส่งเสริมให้สมาชิกช่วยเหลือตนเองในการดำเนินกิจกรรมร่วมกัน และช่วยเหลือซึ่งกันและกันในรูปแบบสหกรณ์ โดยใช้หลักคุณธรรมพื้นฐานของมนุษย์และจริยธรรมอันดีงาม ได้แก่ ขยัน ประหยัด ซื่อสัตย์และสามัคคี มาประยุกต์ใช้ในชีวิต เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกและส่วนรวมทั้งทางเศรษฐกิจของชุมชนและสังคมให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น สามารถพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืน มีสมาชิกทั้งหมด 353 คน ในพื้นที่อำเภอแม่ริม อำเภอแม่แตงและอำเภอสะเมิง

การดำเนินงานของศูนย์หัตถกรรมเมตตานารีเป็นผลมาจากกิจกรรมของฝ่ายอบรมและฝ่ายประสานงาน กล่าวคือ หน่วยเมตตานารีจะทำหน้าที่เข้าไปส่งเสริมงานทางด้านหัตถกรรมด้วยการจัดฝึกอบรมให้กับชาวบ้านที่เป็นกลุ่มสตรีแม่บ้านหรือบุคคลที่สนใจงานหัตถกรรม เมื่อชาวบ้านที่เป็นกลุ่มสตรีแม่บ้านหรือบุคคลที่สนใจที่ผ่านการฝึกอบรมจากหน่วยเมตตานารีจนมีฝีมือที่ดีแล้ว หน่วยเมตตานารีก็จะเข้าไปส่งเสริมให้เกิดการรวมกลุ่มฝีมือแล้วรับเข้าเป็นสมาชิกของศูนย์หัตถกรรมเมตตานารี หรือหากชาวบ้านที่ผ่านการฝึกอบรมแล้วเกิดความสนใจจะเข้าร่วมเป็นสมาชิกของศูนย์หัตถกรรมเมตตานารีเองและอยากปฏิบัติงานไปทำที่บ้าน ก็สามารถสมัครเป็นสมาชิกเข้าร่วมกลุ่มของศูนย์หัตถกรรมเมตตานารีได้ ทั้งนี้ศูนย์หัตถกรรมเมตตานารีจะมีการประชุมคณะกรรมการซึ่งเป็นตัวแทนที่ได้รับคัดเลือกจากสมาชิกในแต่ละกลุ่มเข้ามาบริหารงาน โดยจะมีการประชุมประจำทุกเดือน เพื่อให้เห็นความเคลื่อนไหวของกิจกรรม ผลการดำเนินงานและปัญหาต่างๆ ในรอบเดือนที่ผ่านมาว่าเป็นอย่างไรบ้าง และมีการจัดประชุมใหญ่ประจำปี เพื่อชี้แจงผลการดำเนินงาน จัดสรรปันผลให้กับสมาชิกและร่วมกันแสดงความคิดเห็นเพื่อพัฒนางานและปรับปรุงผลการดำเนินงานร่วมกันให้ดียิ่งขึ้นต่อไป การดำเนินงานจะเริ่มตั้งแต่การระดมทุน โดยจะเปิดให้สมาชิกมาลงทุน ซึ่งกำหนดให้ถือหุ้นอย่างน้อยคนละ 10 หุ้น (หุ้นละ 10 บาท) จำนวน 100 บาท แต่ไม่เกิน 2,000 หุ้น จำนวน 20,000 บาท สมาชิกที่มีหุ้นไม่เต็ม 2,000 หุ้น ให้สะสมได้ปีละ 1 ครั้งจนกว่าหุ้นจะเต็ม จากนั้นก็จะมีการการนำเงินหุ้นของสมาชิกมาลงทุนผลิตงานหัตถกรรม

งานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้ถูกวางแผนงานให้สอดคล้องกับการจัดการด้านการผลิต เน้นการส่งเสริมและให้ความช่วยเหลือการรวมกลุ่มสมาชิกจากคนในท้องถิ่น เพื่อให้กลุ่มสตรีแม่บ้านมีงานทำจากเดิมที่เป็นอาชีพเสริม ปัจจุบันได้ถูกพัฒนาเป็นอาชีพหลัก การจัดคนเข้าทำงานเน้นบุคคลที่มีทักษะทางด้านการเย็บปัก ถักร้อย เนื่องจากสมาชิกมีทักษะและความสามารถเป็นพื้นฐานเดิมอยู่ก่อนแล้ว การส่งเสริมด้วยการรวมกลุ่มจะช่วยสร้างความเข้มแข็งทางด้านการผลิตได้ การเปิดรับสมาชิกใหม่ของศูนย์หัตถกรรมเมตตานารีมีเงื่อนไขว่า เมื่อเข้ามาเป็น

สมาชิกแล้วจะต้องเข้ามาช่วยกันดำเนินงาน ถ้าใครคิดว่าจะเอาแค่เงินมาลงทุนกับกลุ่ม ศูนย์หัตถกรรมเมตตานารีจะไม่รับเป็นสมาชิก ศูนย์หัตถกรรมเมตตานารีจะรับเฉพาะคนที่ให้ความร่วมมือ ช่วยในการดำเนินงานของกลุ่มและสามารถส่งชิ้นงานให้กับกลุ่มได้อย่างต่อเนื่องเท่านั้น โดยภายใน 1 ปี รายได้ที่สมาชิกแต่ละคนได้รับจะต้องไม่ต่ำกว่า 1,000 บาท ถึงจะมีสิทธิ์ถือหุ้นในปีถัดไปได้ และจะค่อยๆ ให้มีการขยับจำนวนเงินในการลงทุนขึ้นทีละ 500 บาทหรือ 1,000 บาท ก็จะดูที่สมาชิกคนนั้นให้ความร่วมมือกับกลุ่มได้มากเพียงใด เพราะว่าเรื่องจำนวนเงินทางกลุ่มของศูนย์หัตถกรรมเมตตานารีคิดว่ามีจำนวนเงินมากพอที่จะใช้ในการลงทุนและบริหารงานภายในแล้ว

สำหรับพนักงานที่ร้านจะมีการจ้างเป็นพนักงานประจำมีเงินเดือนประจำให้ โดยจะมีผู้จัดการ 1 คน และพนักงาน 2 คน ทั้งนี้หากพนักงานมีความสามารถและต้องการที่จะรับงานไปทำที่บ้านเพื่อเป็นรายได้เสริม โดยศูนย์หัตถกรรมเมตตานารีก็ยังเปิดโอกาสให้สามารถรับงานไปทำที่บ้านได้ และสำหรับสมาชิก ศูนย์หัตถกรรมเมตตานารีก็ยังมีเปิดโอกาสให้สมาชิกสามารถคิดแบบคิดลวดลายแล้วนำมาเสนอให้กับกลุ่มในที่ประชุมได้ ถ้าผลงานของใครสามารถผลิตและจำหน่ายได้ดี หน่วยเมตตานารีก็จะมีรางวัลให้และนำชื่อของผู้คิดนั้นมาตั้งเป็นชื่อลวดลายของผลงานนั้นๆ นอกจากนี้ศูนย์หัตถกรรมเมตตานารียังทำหน้าที่เป็นแหล่งเงินทุนให้กับสมาชิกได้กู้ยืมไปเป็นทุนประกอบอาชีพ ใช้เป็นทุนการศึกษาให้บุตรหลาน และยังมีให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนสมาชิกเมื่อถึงแก่กรรม โดยในเบื้องต้นจะให้เงินคนละ 1,000 บาท สมาชิกทุกคนจะต้องสมทบช่วยเหลือ คนละ 30 บาทต่อผู้เสียชีวิต 1 คน และศูนย์หัตถกรรมเมตตานารีก็จะจ่ายสมทบช่วยเหลือครอบครัวสมาชิกที่ถึงแก่กรรมอีกร้อยละ 50 ของเงินที่เก็บได้จากสมาชิกทั้งหมด เช่น สมมุติว่ามีสมาชิกทั้งหมด 300 คน ผู้เสียชีวิตจะได้รับเงินจำนวน 9,000 บาทที่เก็บจากสมาชิกศูนย์หัตถกรรมเมตตานารี และทางศูนย์หัตถกรรมเมตตานารีก็จะช่วยอีกครั้งหนึ่งของจำนวนเงิน 9,000 บาท (เป็นจำนวนเงิน 4,500 บาท) ดังนั้นผู้เสียชีวิตจะได้รับเงินทั้งสิ้น 14,500 บาท (1,000+9,000+4,500)

ผลิตภัณฑ์ในร้านค้าศูนย์หัตถกรรมเมตตานารีมีมากถึง 100 ชิ้น ตั้งแต่ชิ้นเล็กจนถึงชิ้นใหญ่ ตัวอย่างผ้ารองจานก็จะมีหลายขนาด เช่น 10 นิ้ว 15 นิ้ว เป็นต้น ผลผลิตหลักของกลุ่มมีหลากหลายชนิด เช่น ผ้าปูโต๊ะ ผ้าที่ใช้บนโต๊ะอาหาร ปลอกหมอนอิง ที่รองแจกัน ผ้าคลุมเตียง ชุดผ้าไตรจีวร เครื่องอัฐบริหาร เป็นต้น โดยผลิตภัณฑ์ทั้งหมดจะเป็นฝีมือของสมาชิกในกลุ่ม เช่น การเย็บ การปัก การออกแบบลวดลาย เป็นต้น ซึ่งผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่ของศูนย์หัตถกรรมเมตตานารี จะนำมาขึ้นทะเบียนสินค้าผลิตภัณฑ์เชียงใหม่ (Chiang Mai Brand) ป้องกันการลอกเลียนแบบ รวมทั้งยังมีการขึ้นทะเบียนสินค้า OTOP ด้วย ซึ่งแต่ละปีก็จะมีการคัดเลือกผลิตภัณฑ์สมัครส่งไปคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย เพื่อเอาดาว โดยในแต่ละปีจะพยายามเอาผลิตภัณฑ์ตัวอื่นที่ยังไม่ได้ดาวส่งสมัคร เพื่อทำการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย ผลิตภัณฑ์ที่ขายดีส่วนใหญ่จะเป็นประเภทผ้ารองจาน ผ้าปูโต๊ะและชุดผ้าไตรจีวร โดยเฉพาะผ้าไตรจีวรและเครื่องใช้สำหรับพระสงฆ์

ที่ถูกต้องตามหลักพระวินัย ธรรมเนียมการศาสนา เป็นที่ต้องการของลูกค้าทั่วไปหรือตามแต่ลูกค้าที่ต้องการ  
 สิ่งทำพิเศษ เนื่องจากทางวัดป่าดาราภิรมย์จะมีงานบวชเพื่อทดแทนบุญคุณบิดามารดาเป็นประจำ  
 เกือบทุกเดือน รวมทั้งยังมีการสั่งซื้อจากพ่อค้าไปขายในวัดต่างๆ ที่มักจะมีกิจกรรมการบวชอยู่เป็น  
 ประจำ วัดฤทธิพิที่ไปซื้อมาทำส่วนใหญ่จะเป็นพวกผ้า ด้าย อุปกรณ์ต่างๆ โดยจะติดต่อซื้อกับผู้จัด  
 จำหน่ายรายเดิมหรือรายประจำและโรงงานผู้ผลิตในการฟอกสีผ้าตามมาตรฐานที่กำหนดให้กับทาง  
 หน่วยเมตตานารีได้เป็นจำนวนมาก ซึ่งปกติจะสั่งเป็นหลักพันหลา บางทีก็สั่งเป็นหลักแสนหลา ขึ้นอยู่  
 กับปริมาณความต้องการหรือยอดคำสั่งซื้อที่ศูนย์หัตถกรรมเมตตานารีได้รับและการคาดการณ์  
 เนื่องจากเชื่อมั่นและมั่นใจในเรื่องของคุณภาพ โดยเฉพาะผ้า ถ้าไปซื้อในร้านที่ตลาดทั่วไปในแต่ละ  
 ครั้งเราอาจได้รับผ้ามาคละสี และอาจมีมาตรฐานไม่เท่ากัน โดยการจัดการการผลิต สำหรับงาน  
 ทางด้านการเย็บปัก ถักร้อย ส่วนใหญ่เป็นการผลิตแบบทำตามคำสั่งการผลิต หรือ (Make by Order)  
 ซึ่งศูนย์หัตถกรรมเมตตานารีจะแจ้งและกระจายงานไปให้กับสมาชิกแต่ละคน การผลิตส่วนหนึ่งจะใช้  
 พื้นที่บริเวณวัดป่าดาราภิรมย์เป็นสถานที่ผลิตเป็นหลัก แต่ถ้าสมาชิกกลุ่มไหนที่มีศักยภาพพร้อมใน  
 การผลิตในทุกขั้นตอนจนได้ผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป ก็สามารถผลิตเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปแล้วนำมาส่งที่  
 ศูนย์หัตถกรรมเมตตานารีเพื่อนำไปจัดจำหน่ายต่อไปได้ ปัจจุบันมีสมาชิกทั้งหมด 14 กลุ่ม มีกลุ่มที่  
 สามารถทำการผลิตได้ทุกขั้นตอนอยู่ 3 กลุ่ม กลุ่มที่เหลือจะเป็นในลักษณะการรับจ้างทำเป็นราย  
 ชำนาญงานจากศูนย์หัตถกรรมเมตตานารี โดยจะมีคณะกรรมการในกลุ่มคอยควบคุมการทำงานและมีการ  
 ตกลงกับสมาชิกว่า ถ้าตรวจพบข้อผิดพลาดหรือชิ้นงานไหนมีปัญหาไม่ผ่านเกณฑ์ ก็จะต้องทำการ  
 แก้ไขภายในกลุ่มหรือหมู่บ้านนั้นให้เรียบร้อยก่อนที่จะนำมาส่งที่ศูนย์หัตถกรรมเมตตานารี ซึ่งกลุ่มที่  
 รับจ้างทำเป็นรายชิ้นงานนี้จะส่งตัวแทนเข้ามาที่ศูนย์หัตถกรรมเมตตานารีเป็นประจำทุก 10 วัน  
 โดยประมาณ เพื่อมาส่งชิ้นงานของกลุ่มสมาชิกของกลุ่มนั้นๆ และมารับงานจากศูนย์หัตถกรรมเมตตา  
 นารี ซึ่งที่ศูนย์หัตถกรรมเมตตานารีก็จะมี การตรวจเช็คชิ้นงานอีกครั้ง ตรวจสอบลักษณะการตัดผ้าว่าผ่าน  
 เกณฑ์หรือไม่ ถ้าผ่านก็จะนำชิ้นงานเหล่านั้นไปลงสกรีนต่อไป แต่ถ้าไม่ผ่านก็จะทำการตีกลับชิ้นงาน  
 นั้นไปให้สมาชิกและสมาชิกคนที่ทำชิ้นงานนั้นจะต้องรับผิดชอบค่าเสียหายตามราคาต้นทุนในชิ้นงาน  
 นั้นๆ เนื่องจากเอาชิ้นงานที่ได้รับผิดชอบไปทำงานก่อให้เกิดความผิดพลาดและเสียหาย โดยศูนย์  
 หัตถกรรมเมตตานารีก็จะนำผลิตภัณฑ์ไปวางขายผ่านหน้าร้านคือ ร้านค้าศูนย์หัตถกรรมเมตตานารี  
 การออกงาน การจัดบูธแสดงสินค้าต่างๆ เช่น งานอำเภอยิ้ม Lanna Expo งานแสดงสินค้าที่ศูนย์  
 ราชการเฉลิมพระเกียรติ แจ่งวัฒนะ เป็นต้น และการขายผ่านพ่อค้าคนกลางที่มาสั่งซื้อ รวมทั้ง  
 พนักงานขายมีการให้คำแนะนำ วิธีการนำไปใช้และการดูแลรักษา ทำให้ลูกค้าประทับใจจนเกิดการ  
 แนะนำหรือการบอกต่อ ทั้งนี้แม้ว่าศูนย์หัตถกรรมเมตตานารีจะเคยได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐให้ม  
 การยกระดับช่องทางในการจำหน่ายออนไลน์ โดยมีการทำเว็บไซต์จำหน่ายผลิตภัณฑ์ออนไลน์ แต่ก็ไม่  
 ประสบความสำเร็จเนื่องจากไม่มีเจ้าหน้าที่ที่มีความชำนาญมาดูแลระบบให้ รวมทั้งมีช่องทางในการ

ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อออนไลน์อย่าง Facebook Face Page แต่ก็ไม่ได้มีการอัพเดทหรือปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัยอยู่เสมอ สำหรับกิจกรรมสาธารณะประโยชน์ ทางศูนย์หัตถกรรมเมตตานารีก็ได้มีการจัดสรรงบประมาณ เพื่อใช้ในกิจกรรมสาธารณะประโยชน์ไว้เป็นประจำทุกปี เพื่อจัดสวัสดิการให้กับคณะกรรมการและสมาชิก รวมทั้งการมีส่วนร่วมในกิจกรรมสาธารณะประโยชน์ของชุมชนที่สมาชิกมีภูมิลำเนาอยู่ เช่น งานวันเด็กแห่งชาติ งานประเพณีประจำปี งานพิธีทางศาสนาต่างๆ และการร่วมบริจาคอาหารเครื่องดื่มให้แก่ชุมชนที่ขอรับการสนับสนุน

ร้านค้าของศูนย์หัตถกรรมเมตตานารี มีเงินหมุนเวียนภายในร้านในแต่ละเดือนประมาณ 3,000,000 บาท ซึ่งเงินจำนวนนี้ก็เพียงพอต่อการบริหารจัดการภายในร้านค้าของศูนย์หัตถกรรมเมตตานารีแล้ว สมาชิกจะมีการออมเงินเดือนละ 30 บาท ถ้าสมาชิกขาดการออมต่อเนื่องติดต่อกัน 3 เดือน จะต้องชี้แจงเหตุผลให้ศูนย์หัตถกรรมเมตตานารีทราบ โดยกลุ่มมีเงินทั้งหมดประมาณ 6,000,000 บาท ในเงินจำนวนนี้บางส่วนก็จะเอาไปให้สมาชิกกู้ยืม คิดดอกเบี้ยร้อยละ 9 บาทต่อปี ระยะเวลาในการกู้ยืมไม่เกิน 2 ปี โดยศูนย์หัตถกรรมเมตตานารี ก็จะพยายามให้สมาชิกทยอยส่งเงินคืนในแต่ละเดือนทั้งต้นทั้งดอก เมื่อเงินต้นลดดอกเบี้ยก็จะลดลงด้วย สำหรับวงเงินในการกู้ ศูนย์หัตถกรรมเมตตานารีจะกำหนดเงื่อนไขให้สมาชิกกู้ในวงเงินที่สมาชิกมีอยู่ ซึ่งอาจจะมียอดเงินไม่เท่ากัน สมมติว่าสมาชิกคนนั้นมีเงินอยู่ 20,000 บาท ก็สามารถกู้ได้ในวงเงิน 20,000 บาทเท่านั้น หากจะขอกู้เงินเกินกว่าวงเงินที่มีนั้นจะต้องมีผู้ค้ำประกันที่เป็นสมาชิกอยู่เช่นกันเป็นผู้ค้ำประกันให้ และเมื่อผู้ค้ำประกันที่ทำการค้ำประกันไว้กับสมาชิกคนอื่นอยู่ก็จะไม่สามารถขอกู้เงินได้ ถ้าผู้กู้เงินที่มีผู้ค้ำประกันได้ค้ำประกันเอาไว้ไม่สามารถคืนเงินจนครบได้ หากผู้ที่ค้ำประกันให้ต้องการกู้ยืมเงินจะต้องไปบอกให้ผู้ค้ำประกันไว้มาคืนเงินให้ก่อน เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในการเรียกเก็บหนี้จากสมาชิกที่กู้ยืมเงินไป เมื่อถึงสิ้นปีดำเนินการและทางกลุ่มมีผลกำไรที่จะทำการปันผลให้สมาชิก ศูนย์หัตถกรรมเมตตานารีจะไม่คืนเงินให้สมาชิกคนนั้นทั้งหมด ซึ่งจะนำเงินนั้นไปหักเป็นค่าเงินกู้ที่สมาชิกได้กู้ยืมไป เช่น ได้เงิน 1,000 บาท ก็จะนำไปหักเป็นเงินต้น 500 บาท ที่เหลือก็จะนำไปหักเป็นค่าดอกเบี้ยและจ่ายคืนให้กลับสมาชิก เป็นต้น ถ้าหากสมาชิกลาออกระหว่างปีก็จะไม่ได้รับเงินปันผล การจัดเก็บข้อมูลของหน่วยเมตตานารีจะมีการจัดเก็บในเรื่องของทะเบียนหุ้นว่าสมาชิกคนใดถือหุ้นเท่าไร มีบัญชีคุมสต็อกและบัญชีรายเดือน สำหรับการจัดทำบัญชีครัวเรือนของสมาชิกนั้น สมาชิกส่วนใหญ่ไม่มีการจัดทำบัญชีครัวเรือน หรือมักจะทำในลักษณะจดบันทึกเพื่อความจำเท่านั้น

รายได้ที่เกิดขึ้นทั้งหมด ศูนย์หัตถกรรมเมตตานารีจะนำมาหักเก็บไว้เป็นส่วนหนึ่งของเงินปันผลก่อน กล่าวคือ สมมติว่าปีนี้ทางหน่วยเมตตานารีให้หุ้นละ 1 บาท มีหุ้นทั้งหมด 600,000 หุ้น ก็จะเป็นจำนวนเงิน 600,000 บาท ศูนย์หัตถกรรมเมตตานารีก็จะหักเงินจำนวน 600,000 บาทนี้

จ่ายให้กับสมาชิก ส่วนจำนวนเงินที่เหลือก็จะนำไปกระจาย โดยหักค่าใช้จ่ายในการดำเนินการต่างๆ ในรอบปีที่ผ่านมา เงินทุนไหนที่ได้ใช้ไปจนใกล้จะหมดก็จะนำไปสมทบเพิ่ม

2.1.4 การพัฒนากลุ่มเครดิตยูเนียนดาราภิรมย์ สำหรับการดำเนินงานของกลุ่มเครดิตยูเนียนดาราภิรมย์เป็นกิจกรรมที่ไม่ได้มีความเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมของหน่วยเมตตานารีโดยตรง เป็นกิจกรรมการออมที่เปิดกว้างสำหรับสมาชิกทุกกลุ่ม เพียงแต่หัวหน้าหน่วยเมตตานารีทำหน้าที่ในการดูแลและรับผิดชอบการดำเนินงานของกลุ่มเครดิตยูเนียนดาราภิรมย์ การดำเนินงานของกลุ่มเครดิตยูเนียนดาราภิรมย์สามารถแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ กิจกรรมการออมทรัพย์ของกลุ่มเครดิตยูเนียนกับการเป็นสมาชิกชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด เพื่อขอรับเงินกองทุนสวัสดิการสมทบหรือ สก.5 (ปัจจุบันกองทุนนี้ได้จดทะเบียนเป็นสมาคม ซึ่งมีอยู่ทั้งหมด 2 สมาคม คือ สมาคมฉาปนกิจสงเคราะห์สวัสดิการสมาชิกเครดิตยูเนียน (ส.ส.ค.) สำหรับคนที่มีรายชื่อเดียวในอดีต และสมาคมฉาปนกิจสงเคราะห์สมาชิกเครดิตยูเนียนไทย (ส.ส.ท) สำหรับคนที่มี 2 บัญชีรายชื่อในอดีต เนื่องจากการจดทะเบียนการเป็นสมาคมฉาปนกิจสงเคราะห์กำหนดให้สมาคมฉาปนกิจสงเคราะห์หนึ่งจะมีสมาชิก 2 บัญชีรายชื่อไม่ได้) ช่วยเหลือในด้านการจัดการศพหรือสงเคราะห์ครอบครัวสมาชิกที่ถึงแก่ความตายด้วยเงินสงเคราะห์ โดยทายาทของสมาชิกผู้เสียชีวิตจะได้รับเงินสมทบในการจัดการศพ ซึ่งในส่วนของการดำเนินงานของทางชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด มูลนิธิฯ ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด ดังนั้นในการพัฒนากลุ่มเครดิตยูเนียนดาราภิรมย์ในที่นี้จะกล่าวถึงเฉพาะการดำเนินงานในลักษณะของกิจกรรมการออมเงินกลุ่ม ซึ่งการดำเนินการของกลุ่มเครดิตยูเนียนดาราภิรมย์ไม่ได้มีการวางแผนอย่างชัดเจน รวมทั้งไม่ได้มีการกำหนดหัวข้อหรือตัวชี้วัดที่จะนำไปใช้ในการสร้างความท้าทายให้กับการดำเนินงานของกลุ่มเครดิตยูเนียนดาราภิรมย์ตลอดจนนำไปใช้ในการควบคุม ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานต่อไป การดำเนินงานเป็นเพียงการบริหารเงินออมเพื่อความเข้มแข็งของกลุ่มออมทรัพย์ มีเป้าหมายเชิงนโยบายในการส่งเสริมให้สมาชิกของมูลนิธิฯ รู้จักการอดออมและการออมเงิน เพื่อให้สมาชิกเกิดการพึ่งพาตนเองได้ในเรื่องทุนได้ และอีก 2 ปี กลุ่มเครดิตยูเนียนดาราภิรมย์จะมีการจดทะเบียนเป็นสหกรณ์อย่างถูกต้อง มีวัตถุประสงค์คือ เพื่อส่งเสริมการออมตามเจตนารมณ์ของมูลนิธิฯ เพื่อเป็นการสร้างกองทุนที่เป็นสถาบันการเงินของสมาชิก เพื่อเป็นแหล่งทุนสำหรับสนับสนุนการส่งเสริมอาชีพและเพื่อนำดอกผลจากกองทุนมาจัดสรรสวัสดิการด้านต่างๆ ให้แก่สมาชิกและสนับสนุนงานพัฒนาของมูลนิธิฯ

ปัจจุบันกลุ่มเครดิตยูเนียนดาราภิรมย์มีสมาชิกทั้งหมด 980 คน ในเขตพื้นที่อำเภอแม่ริม อำเภอแม่แตง อำเภอสะเมิง อำเภอสันกำแพงและอำเภอพร้าว มีเงินออมทั้งหมด 4,784,100 บาท เฉพาะสมาชิกที่สมัครเข้าเป็นสมาชิกกองทุนสวัสดิการสมทบของชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัดนั้น มีจำนวน 711 คน การเปิดรับสมัครสมาชิกนั้น แบ่งออกเป็น

2 ส่วน คือ ชาวบ้านหรือบุคคลที่สนใจที่ต้องการสมัครเข้ามาเป็นสมาชิกของกลุ่มเครดิตยูเนียนดาราภิรมย์เพื่อการออมทรัพย์อย่างเดียวนั้น กลุ่มเครดิตยูเนียนดาราภิรมย์จะรับพิจารณาทั้งหมด แต่ในส่วนของชาวบ้านหรือบุคคลที่สนใจที่ต้องการสมัครเข้ามาเป็นสมาชิกของกลุ่มเครดิตยูเนียนดาราภิรมย์เพื่อต้องการสมัครเข้ากองทุนสวัสดิการสมทบของชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด นั้น ทางชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด มีการกำหนดว่าบุคคลที่จะเข้าสมัครจะต้องมีอายุไม่เกิน 65 ปีบริบูรณ์ และเป็นสมาชิกของกลุ่มสหกรณ์หรือกลุ่มเครดิตยูเนียนที่มีภูมิลำเนาอยู่ในพื้นที่นั้นเท่านั้น กล่าวคือ สมาชิกของกลุ่มเครดิตยูเนียนดาราภิรมย์จะต้องมีภูมิลำเนาอยู่ในอำเภอแม่ริมเท่านั้น สำหรับสมาชิกที่มีภูมิลำเนาออกเขตอำเภอแม่ริมรายเก่ายังคงให้เป็นไปตามเดิม แต่ถ้าเป็นสมาชิกรายใหม่ที่จะเข้ากองทุนสวัสดิการสมทบกับชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด ก็จะต้องไปหากกลุ่มสหกรณ์หรือกลุ่มเครดิตยูเนียนอื่นที่อยู่ในภูมิลำเนาที่สมาชิกอาศัยอยู่ อย่างไรก็ตามการดำเนินงานที่ผ่านมากลับพบว่าการจัดสวัสดิการช่วยเหลือสมาชิกกรณีเสียชีวิตของทางชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด กลายเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญที่ทำให้ชาวบ้านสนใจสมัครเข้ามาเป็นสมาชิกของกลุ่มเครดิตยูเนียนดาราภิรมย์ ซึ่งไม่สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของงานพัฒนากลุ่มเครดิตยูเนียนดาราภิรมย์ที่เน้นการส่งเสริมการออมทรัพย์ เพื่อสร้างสถาบันการเงินของสมาชิกและพัฒนาอาชีพ

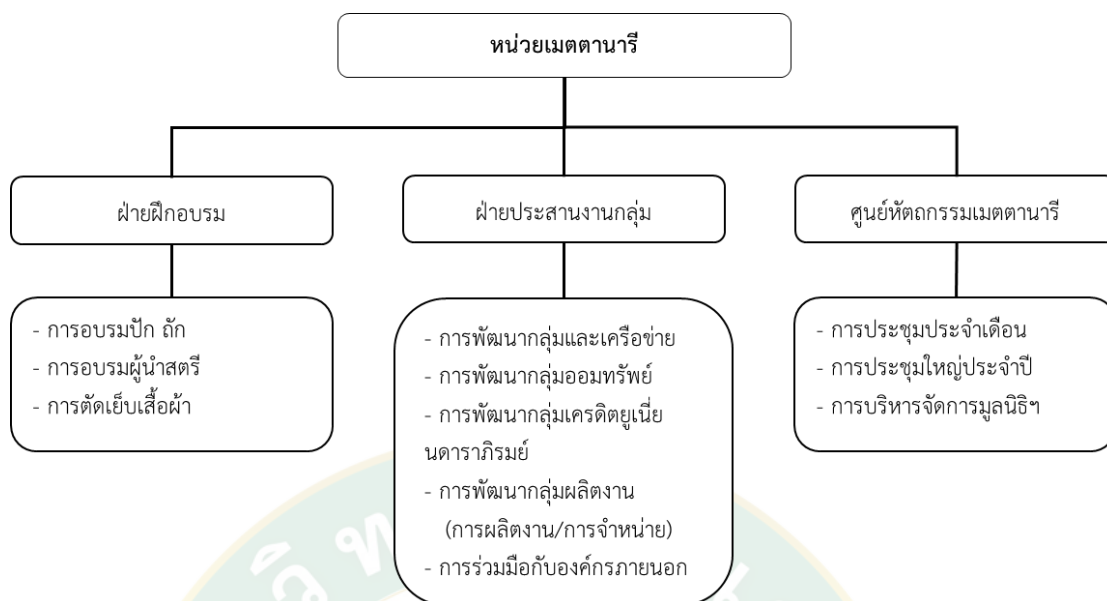
มีการตกลงกันในการออมเงินสะสมรายเดือนไม่ต่ำกว่า 50 บาท มีการให้บริการสินเชื่อเพื่อประกอบอาชีพตลอดทั้งปีในอัตราดอกเบี้ยร้อยละ 9 บาทต่อปี ระยะเวลาในการกู้ยืมไม่เกิน 2 ปี ถ้าผู้กู้จะทยอยชำระหนี้รายเดือน ดอกเบี้ยก็จะลดตามนั้น สมาชิกรายใดที่ต้องการกู้ยืมเงินจะต้องโทรมาติดต่อหรือแจ้งให้กับเจ้าหน้าที่กลุ่มเครดิตยูเนียนดาราภิรมย์ล่วงหน้า จากนั้นเจ้าหน้าที่จะทำการนัดหมายวัน เวลาและสถานที่ กับคณะกรรมการพิจารณาเงินกู้ให้สมาชิกได้ทราบ เมื่อสิ้นปีดำเนินการจะมีการจัดสรรปันผลให้กับสมาชิก โดยอัตราปันผลที่สมาชิกจะได้รับนั้นส่วนใหญ่จะมีอัตราที่สูงกว่าที่สมาชิกจะเอาเงินไปฝากธนาคาร ทั้งนี้อัตราปันผลที่ได้ขึ้นอยู่กับสมาชิกที่กู้ยืมเงินไปจะสามารถจ่ายดอกเบี้ยหมดหรือไม่ มีหนี้ค้างรับมากน้อยเพียงใด กรณีที่สมาชิกมีการย้ายถิ่นฐานหรือลาออกสมาชิกก็สามารถขอรับเงินคืนได้ หรือหากไม่ลาออกก็สามารถสะสมไว้ให้กับลูกหลานก็ได้ สำหรับเงินปันผลที่ได้แต่ละคนจะได้ไม่เท่ากันขึ้นอยู่กับระยะเวลาในการฝากเงินของสมาชิกแต่ละคน สมมติว่า ได้อัตราดอกเบี้ย 0.70 บาท เนื่องจากกลุ่มฯ คิดจากระยะเวลาของการออมเป็นหลัก โดยทำการยกยอดเงินฝากของสมาชิกมาคิดตั้งแต่ต้นปี สมาชิกบางคนต้นปีมีเงิน 1,000 บาท และสมาชิกบางคนเพิ่งมาฝากเงินช่วงปลายปี 1,000 บาท เช่นกัน แต่ดอกเบี้ยที่ได้สมาชิกจะได้รับไม่เท่ากัน สมาชิกที่ฝากต้นปีมากก็จะได้ออกเบี้ยมากกว่าสมาชิกที่มาฝากปลายปี ส่วนสมาชิกได้สมัครเข้าร่วมกิจกรรมสวัสดิการกองทุนสมทบกับทางชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด หากสมาชิกถึงแก่กรรม ทายาทของสมาชิกผู้เสียชีวิตก็จะได้รับเงินสงเคราะห์จากทางชุมนุมสหกรณ์เครดิต

ยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด ซึ่งจากการดำเนินของกลุ่มเครดิตยูเนียนดาราริรมย์ได้รับความสนใจจากสมาชิกและสมัครเข้าร่วมกิจกรรมอย่างต่อเนื่องทุกปี เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่เป็นที่พึงของสมาชิกได้เป็นอย่างดี ทั้งในเรื่องการจัดสวัสดิการเงินออม สวัสดิการเงินกู้และสวัสดิการกองทุนสมทบ

หากสมาชิกเสียชีวิต กลุ่มเครดิตยูเนียนดาราริรมย์ จะส่งตัวแทนที่เป็นคณะกรรมการกองทุนเป็นตัวแทนในการมอบเงินล่วงหน้าก่อน 50,000 บาท (มาจากเงินของกลุ่มเครดิตยูเนียนดาราริรมย์ 20,000 บาท และเงินจากสมาคมฌาปนกิจสงเคราะห์ 30,000 บาท) จากนั้นกลุ่มเครดิตยูเนียนดาราริรมย์จะทำเรื่องไปทางชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย เพื่อขอรับเงินสงเคราะห์ที่ค้างอยู่ ซึ่งจะใช้เวลาประมาณ 1-2 เดือน ขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่สมาชิกส่งเอกสารให้กับกลุ่มเครดิตยูเนียนดาราริรมย์ได้นานเท่าไร นอกจากนี้สมาชิกกองทุนดังกล่าวจะต้องจ่ายค่าฌาปนกิจให้กับกลุ่มเครดิตยูเนียนดาราริรมย์เป็นผู้รวบรวมนำส่งชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด ซึ่งกลุ่มเครดิตยูเนียนดาราริรมย์จะกำหนดให้สมาชิกต้องส่งเงินภายในวันที่ 12 ของทุกเดือน โดยจะขอเก็บเงินเพิ่มอีกคนละ 10 บาท เป็นค่าบริหารจัดการและสะสมเก็บไว้เป็นค่าจ้าง ค่าเบี้ยเลี้ยงและเงินเดือนให้กับเจ้าหน้าที่ และจะนำส่งเงินค่าฌาปนกิจให้ชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด นำไปแยกตามสมาคมทั้ง 2 สมาคมที่มีสมาชิกอยู่ในสมาคม และกลุ่มเครดิตยูเนียนดาราริรมย์จะจ่ายค่าบำรุงประจำปีของสมาคมจำนวน 30 บาท ให้กับสมาชิก สำหรับจำนวนเงินสมทบที่ได้จากสมาคมทั้ง 2 สมาคม กลุ่มเครดิตยูเนียนดาราริรมย์ตกลงกันว่าจะต้องนำมาหักร้อยละ 5 (ร้อยละ 3 สำหรับเก็บไว้เป็นเงินสำหรับดำเนินงานของกลุ่ม ร้อยละ 2 สำหรับจ่ายเป็นค่าใช้จ่ายสำหรับผู้ประสานงานหรือเจ้าหน้าที่)

## 2.2 การจัดการองค์การ (Organizing)

หน่วยเมตตานารี มีการบริหารจัดการหน่วยฯ คล้ายคลึงกับรูปแบบของการจัดการสหกรณ์ คือ มีการส่งเสริมการออมและการบริหารจัดการสินค้าที่เป็นผลผลิตของชุมชน การออกแบบองค์การโดยแยกตามหน้าที่งาน (Functional Organization) คือ เน้นการจัดการกลุ่มงานตามหน้าที่ทักษะความสามารถ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของพนักงานและสมาชิก เป็นจุดเด่นของการออกแบบองค์การที่มีการกระจายอำนาจหน้าที่ (Distribution of Authority) และการประสานงาน (Co-ordination) ซึ่งเป็นผลมาจากการที่หน่วยเมตตานารี มีการจัดองค์ประกอบของการจัดองค์การที่ชัดเจน ด้วยการจัดแบ่งภาระงานและการจัดแผนงาน กล่าวคือ การจัดกลุ่มงานต่างๆ ให้เข้าอยู่ในฝ่ายหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีการกระจายและมอบหมายอำนาจให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการส่งเสริมสมาชิกให้มีส่วนร่วมในการจัดการ อีกทั้งมีการเชื่อมโยงหน่วยงานต่างๆ บุคลากร และกิจกรรมเข้าด้วยกัน เพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุตามวัตถุประสงค์ของหน่วยเมตตานารีและมูลนิธิฯ ซึ่งสามารถแสดงได้ตามแผนผังโครงสร้างดังนี้



## ภาพผนวกที่ 2 โครงสร้างการดำเนินงานของหน่วยเมตตานารี

จากผังโครงสร้างการดำเนินงานของหน่วยเมตตานารีข้างต้น สามารถอธิบายได้ว่า งานฝ่ายฝึกอบรมประกอบไปด้วย กิจกรรมการฝึกอบรมด้านการพัฒนาฝีมือการปักและการถัก กิจกรรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำสตรีและกิจกรรมการฝึกปฏิบัติการตัดเย็บเสื้อผ้าและชิ้นงาน สำหรับ งานฝ่ายประสานงานกลุ่มของหน่วยเมตตานารีประกอบไปด้วยกิจกรรมการพัฒนากลุ่มและเครือข่าย กิจกรรมการพัฒนากลุ่มออมทรัพย์ กิจกรรมการพัฒนากลุ่มผลิตงานและการจำหน่าย กิจกรรมการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานหรือองค์กรภายนอก และลำดับงานสุดท้ายซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญ ในการขับเคลื่อนงานของหน่วยเมตตานารี คือ งานศูนย์พัฒนากรรมเมตตานารี ซึ่งประกอบไปด้วย กิจกรรมการประชุมประจำเดือนรายงานความก้าวหน้าต่อสมาชิก กิจกรรมการประชุมประจำปีเพื่อสรุปผลการดำเนินงานตลอดทั้งปีและวางแผนพัฒนากิจกรรมในปีถัดไป และกิจกรรมการบริหารจัดการมูลนิธิ รายงานปัญหาและอุปสรรคการดำเนินงาน ข้อจำกัดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรทางการจัดการ

### 2.3 การชี้แนะ (Leading)

หน่วยเมตตานารี มีการชี้แนะและการสั่งการ โดยหัวหน้าหน่วยฯ ซึ่งหัวหน้าหน่วยฯ มีคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) โดยการเข้าไปมีส่วนร่วมกับทีมงานในกลุ่ม และมีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์เครดิตยูเนียน ชุมชนเครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย เป็นต้น มีการประสานงานโดยใช้เทคนิคที่ช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดี นั่นก็คือ การจัดประชุมอย่างเป็นทางการโดยการประสานงานทั้งภายในและภายนอก

ทำให้เกิดกระบวนการพัฒนาชุมชนในด้านการส่งเสริมการออมและนอกจากนี้ยังมีการอบรม การทำงานเป็นทีม ติดตามตรวจสอบงานด้านหัตถกรรม ซึ่งเป็นการส่งเสริมอาชีพให้กับสมาชิกในกลุ่ม โดยหัวหน้าหน่วยเมตตานารี มีส่วนสำคัญกับบทบาทในการเป็นคนกลางที่เชื่อมโยงบุคลากร หน่วยงานและทรัพยากรทางการจัดการเข้าไว้ด้วยกัน ช่วยสร้างความเข้าใจระหว่างหน่วยงานภายใน และภายนอกกับสมาชิก ตลอดจนการประสานงานองค์การให้เกิดการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ สมาชิกมีความสามัคคี ป้องกันการทำงานที่ซ้ำซ้อน ลดความขัดแย้ง สร้างขวัญและกำลังใจให้สมาชิก ทำให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างกันและยังมีผลเอื้อให้เกิดการสนับสนุนการทำงานเป็นทีม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานเมตตานารี

## 2.4 การควบคุม (Controlling)

เนื่องจากหน่วยเมตตานารีไม่ได้มีการกำหนดเป้าหมายเชิงปฏิบัติการ แผนงานและการกำหนดตัวชี้วัดร่วมกันที่ชัดเจน หากพิจารณาการดำเนินงานของหน่วยเมตตานารีนั้นจะพบว่า การควบคุมจะเริ่มตั้งแต่การส่งเสริมและจัดฝึกอบรมงานหัตถกรรมให้กับกลุ่มสตรีแม่บ้านหรือบุคคลที่สนใจงานหัตถกรรม เมื่อทำการฝึกจนกลุ่มสตรีแม่บ้านหรือบุคคลที่สนใจงานหัตถกรรมเกิดความชำนาญแล้ว ทางศูนย์หัตถกรรมเมตตานารีก็จะคัดเลือกให้เข้ามาเป็นสมาชิกของศูนย์หัตถกรรมเมตตานารี สามารถรับงานไปทำที่บ้าน โดยจะให้คณะกรรมการในกลุ่มคอยควบคุมการทำงาน หากพบข้อผิดพลาดหรือชิ้นงานไหนไม่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด ก็จะต้องทำการแก้ไขภายในกลุ่มหรือหมู่บ้านนั้น ให้เรียบร้อยก่อนที่จะนำมาส่งที่ศูนย์หัตถกรรมเมตตานารี เมื่อนำชิ้นงานที่ทำมาส่งที่ศูนย์หัตถกรรมเมตตานารี ศูนย์หัตถกรรมเมตตานารีก็จะมีการตรวจสอบคัดกรองชิ้นงานอีกครั้งหนึ่งก่อนส่งไปจำหน่ายต่อไป ถ้ายังพบข้อผิดพลาดอยู่ให้ศูนย์หัตถกรรมเมตตานารีก็ส่งชิ้นงานกลับ และสมาชิกคนนั้นจะต้องรับผิดชอบค่าเสียหายตามราคาต้นทุนในชิ้นงาน นอกจากนี้ยังมีการจัดการประชุมเป็นประจำทุกเดือน เพื่อให้ทราบความเคลื่อนไหวของกิจกรรม และติดตามผลการดำเนินงานและปัญหาต่างๆ ในรอบเดือนที่ผ่านมาว่าเป็นอย่างไรบ้าง และจะมีการจัดประชุมใหญ่ประจำปี เพื่อชี้แจงผลการดำเนินงานทั้งหมดในรอบปี และรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกเพื่อหาแนวทางในการพัฒนางานและปรับปรุงงานร่วมกัน ส่วนการพัฒนากลุ่มเครดิตยูเนียนดาราภิรมย์นั้น เป็นกิจกรรมที่ไม่ได้มีความเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมของหน่วยเมตตานารีโดยตรง มีลักษณะการดำเนินงานในรูปแบบการบริหารเงินออมทรัพย์ การควบคุมจะเป็นการควบคุมแบบกลั่นกรอง โดยจะคัดกรองผู้ที่เข้ามาสมัครเป็นสมาชิกของกลุ่มเครดิตยูเนียนดาราภิรมย์ อีกทั้งกลุ่มเครดิตยูเนียนดาราภิรมย์ยังมีการกำหนดกฎระเบียบในการให้บริการสินเชื่อเพื่อใช้ประกอบอาชีพให้กับสมาชิก แต่ที่ผ่านมาเจ้าหน้าที่ไม่เข้มงวดเรื่องกฎระเบียบในการปล่อยกู้ ดำเนินงานด้วยความเห็นใจ มีความยืดหยุ่นมากและอนุมัติเงินกู้ให้สมาชิกโดยง่าย โดยไม่เคยตรวจสอบว่าสมาชิกเอาเงินไปใช้เพื่ออะไร การไม่เข้มงวดกฎระเบียบและไม่รู้จักประเมินความเสี่ยง (Risk) อาจส่งผลให้เกิดปัญหาต่างๆ ตามมาในอนาคต

เช่น การขาดสภาพคล่องทางการเงิน เป็นต้น ทำให้การควบคุมของกลุ่มเครดิตยูเนียนดารากรมย์ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

### 3. สถาบันพัฒนาเยาวชนสตรี

#### 3.1 การวางแผน (Planning)

สถาบันพัฒนาเยาวชนสตรี เป็นองค์กรที่มีลักษณะการบริหารงานและการดำเนินงานในรูปแบบสถาบันการศึกษา เป็นการจัดการเรียนการสอนให้กับนักเรียนที่ด้อยโอกาสทางการศึกษา โดยไม่ต้องเสียค่าเล่าเรียนและค่าบำรุง ในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายตามหลักสูตรของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (กศน.) โดยมีวิสัยทัศน์ในการมุ่งมั่นสนับสนุนช่วยเหลือการศึกษาแก่เยาวชนสตรี เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้นและเกิดความยั่งยืนตามแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชและแนวคิดเศรษฐกิจจิตใจ ต้องแก้ไขพร้อมกัน

วัตถุประสงค์ของสถาบันพัฒนาเยาวชนสตรี คือ เพื่อส่งเสริมเยาวชนสตรีให้มีการพัฒนาตนเองด้านการศึกษาทั้งสายสามัญและสายวิชาชีพ มีการพัฒนาตนเองทางด้านภาวะความเป็นผู้นำ และด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยสถาบันพัฒนาเยาวชนสตรีมีเป้าหมายเชิงนโยบายในการมุ่งฝึกให้นักเรียนมีทักษะและประสบการณ์ด้านการเรียนทั้งสายสามัญและสายวิชาชีพ พร้อมทั้งบริหารจัดการกิจกรรม เมื่อนักเรียนสำเร็จการศึกษาและออกไปใช้ชีวิตในสังคม ชุมชนหรือสถาบันการศึกษาต่างๆ จะสามารถนำประสบการณ์และทักษะที่ได้ฝึกฝนไปประยุกต์ใช้ได้ในชีวิตประจำวันได้ สี่ประจำสถาบันฯ คือ สีเขียว-ขาว

เปิดรับสมัครเยาวชนสตรีหรือนักเรียนหญิง ปีละ 1 รุ่น รุ่นละ 25 คน หลักสูตรรุ่นละ 2 ปี โดยเปิดรับสมัครนักเรียนตั้งแต่เดือน มกราคม – เมษายน ของทุกปีการศึกษา โดยจะมีการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อออนไลน์อย่าง Facebook Face Page และทุกสิ้นปีจะมีการทำหนังสือออกไปตามสถานวิทยุเครือข่ายประมาณ 10 แห่ง สำหรับคนในพื้นที่ส่วนใหญ่จะรู้เรื่องการรับสมัครเป็นอย่างดี ทั้งนี้ในอดีตสถาบันฯ จะมีการเดินทางไปแนะนำการรับสมัครของสถาบันฯ ตามหมู่บ้านหรือโรงเรียนต่างๆ แต่ปัจจุบันสถาบันฯ ไม่มีเวลาไปแนะนำ จึงใช้วิธีการบอกผ่านไปเท่านั้น หลักเกณฑ์ในการรับสมัครนักเรียนจะต้องเป็นเพศหญิง จบการศึกษาในชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 (มัธยมศึกษาตอนต้น) อายุระหว่าง 15-18 ปี หลักฐานในการสมัครได้แก่ รูปถ่ายขนาด 2 นิ้ว จำนวน 2 รูป สำเนาทะเบียนบ้าน 2 ฉบับ สำเนาบัตรประจำตัวประชาชน 2 ฉบับ และหนังสือรับรองสถานภาพการเป็นนักเรียนของนักเรียน โดยก่อนที่นักเรียนใหม่จะเข้าเรียนในภาคการศึกษาแรกนั้น จะต้องมีการเรียนการสอนปรับพื้นฐานให้กับนักเรียนก่อน เพื่อให้ให้นักเรียนเกิดความรู้จักกัน เกิดความรัก ความสามัคคีและสร้างความพร้อมทั้งร่างกายและจิตใจให้นักเรียนก่อนเข้าสู่การเรียนในภาคการศึกษาแรก สถาบันพัฒนาเยาวชนสตรีมีนักเรียนทั้งหมด 25 คน แบ่งออกเป็นชั้นปีที่ 1 จำนวน 16 คน และชั้นปีที่ 2 จำนวน 22

คน มีการทำประกันอุบัติเหตุให้กับนักเรียน เวล่านักเรียนเจ็บป่วยไม่สบายต้องการรถกู้ภัยก็จะมี การประสานให้รถกู้ภัยมารับนักเรียนไปยังโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล (รพ.สต.) ในเบื้องต้นหรือ ส่งไปที่โรงพยาบาลนครพิงค์ นักเรียนก็ใช้สิทธิบัตรประกันสุขภาพถ้วนหน้า (บัตรทอง) และมี โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล (รพ.สต.) เข้ามาตรวจสุขภาพให้กับนักเรียนเป็นครั้งคราว

ตลอดระยะเวลา 2 ปี ที่นักเรียนทุกคนได้พักอาศัยอยู่ร่วมกันทุกๆ วัน จะมีตาราง การใช้ชีวิตร่วมกันทุกอย่าง ซึ่งช่วงแรกๆ นักเรียนก็จะมีปัญหาในการปรับตัวเข้าหากันอยู่บ้าง แต่พอ ผ่านไประยะหนึ่งนักเรียนก็สามารถที่จะปรับตัวใช้ชีวิตอยู่ร่วมกันได้เป็นอย่างดี เป็นการฝึกการทำงาน ร่วมกับผู้อื่น การทำงานเป็นทีม ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน เช่น การทำเวรต่างๆ ที่ได้รับมอบหมาย กิจกรรมการเรียนโครงการต่างๆ การแสดงที่ต้องใช้ความสามัคคีของกลุ่มนักเรียน เป็นต้น สถาบัน พัฒนาเยาวชนสตรีเน้นการสร้าง ความเข้าใจให้บุคลากรเจ้าหน้าที่และนักเรียนให้เข้าใจถึงเรื่องการ พึ่งตนเองตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยส่งเสริมให้นักเรียนได้เรียนรู้การทำเกษตรกรรม ทั้ง การปลูกพืชและการเลี้ยงสัตว์ ได้แก่ วัว ควาย หมู ไก่ กบ ปลา ข้าว ถั่วเหลือง ถั่วลิสง มะม่วง ลำไย ชมพู กัลย ไม้ และพืชผักสวนครัว เช่น ผักกาดกวางตุ้ง ผักกาดเขียวปลี ผักกาดขาวปลี ผักกาดหัว หรือหัวไชเท้า ผักบุ้ง ผักคะน้า มะเขือ กะหล่ำปลี ผักชี ต้นหอม ขึ้นฉ่าย แดงกวา มะเขือเปราะ มะเขือ ยาว กะหล่ำดอก ผักชีหูด ฟักทอง ดอกไม้จีน สาระแหง บวบเหลี่ยม บวบงู หน่อไม้ฝรั่ง ผักชีฝรั่ง พริก ข่า ตะไคร้ ยอดใบมันเทศ เป็นต้น โดยใช้ปุ๋ยหมัก มูลสัตว์และใช้สารสกัดธรรมชาติที่ทำจากพืชไล่ แมลงที่ผลิตขึ้นเอง ทำให้ประหยัดต้นทุนการผลิตมากยิ่งขึ้น ซึ่งผลผลิตทั้งหมดจะนำมาประกอบ อาหารภายในสถาบันฯ เพื่อสุขภาพที่ดีของนักเรียนและเพื่อลดค่าใช้จ่ายภายในสถาบันฯ อีกทางหนึ่ง เหลือจากการบริโภคจึงจะนำไปจำหน่าย นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้นักเรียนหารายได้จากการทำงาน ฝีมือและการแสดงศิลปวัฒนธรรมต่างๆ เพื่อเป็นรายได้ให้กับสถาบันฯ โดยรายได้ที่ได้จะมีการแบ่งปัน เป็นค่าตอบแทนให้กับนักเรียนด้วย ภายในระยะเวลา 2 ปี สถาบันฯ ได้พยายามเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมของนักเรียนไปในทางที่ดี เพื่อประโยชน์แก่ตัวนักเรียนและผู้ปกครอง ซึ่งพบว่า นักเรียนมี พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น โดยนักเรียนมีความขยันหมั่นเพียรมากขึ้น ช่วยทำงานบ้าน ทุกอย่าง ประกอบกับมีทักษะการทำอาหาร ขนม งานฝีมือ การคิดการพูด การแสดงออกเรื่อง กิริยามารยาท จึงได้รับคำชมเชยจากทั้งผู้ปกครอง และหน่วยงานที่รับเข้าเรียนต่อหรือรับเข้าทำงาน

ชีวิตประจำวันของนักเรียน จะเริ่มตั้งแต่เวลา 5.30 น. ตื่นนอน ทำธุระส่วนตัว จากนั้นก็แยกย้ายทำหน้าที่ที่ได้แบ่งเวรรับผิดชอบ เช่น ความสะอาดสถานที่ การทำอาหารเช้า การ ทำอาหารกลางวัน เป็นต้น เริ่มเรียนตั้งแต่เวลา 8.00 – 16.00 น. จากนั้นปล่อยให้ นักเรียนลงพื้นที่ทำ การเกษตร ปลูกผัก รดน้ำ เลี้ยงสัตว์ ตามที่มีการแบ่งหน้าที่กันไว้ จนถึงเวลาประมาณ 17.00 น. ก็ให้ นักเรียนขึ้นห้องเรียนและทำเวรประจำวัน เมื่อทำเวรประจำวันเสร็จก็ปล่อยให้ นักเรียนพักผ่อนตาม อวัยวะ เช่น เล่นกีฬา ดูทีวี อ่านหนังสือ เป็นต้น จนถึงเวลาประมาณ 18.30 น. ก็ร่วมรับประทานอาหาร

อาหารเย็นกัน จากนั้นก็ปล่อยให้ให้นักเรียนพักผ่อนตามอัธยาศัย จนถึงเวลาประมาณ 20.00 น. (2 ทุ่ม) ก็ทำกิจกรรมไหว้พระสวดมนต์ จากนั้นก็ปล่อยให้พักผ่อนจนถึงเวลาประมาณ 22.00 น. ก็เข้านอน นอกจากนี้สถาบันพัฒนาเยาวชนสตรียังได้กำหนดข้อตกลงไม่ให้นักเรียนเล่นโทรศัพท์มือถือบ่อย เพื่อไม่ยอกให้นักเรียนฟุ่มเฟือยและหมกมุ่นอยู่กับการเล่นโทรศัพท์

สำหรับหลักสูตรการเรียนการสอนของสถาบันฯ สามารถแบ่งออกได้ 2 ลักษณะ คือ การให้การศึกษาสายสามัญ โดยให้การศึกษาวิชาสามัญในชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย ตามหลักสูตรการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งถ้าเป็นหลักสูตรสายสามัญของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (กศน.) จะเป็นผู้กำหนดแต่สถาบันพัฒนาเยาวชนสตรีจะเป็นผู้เลือกวิชาให้นักเรียนเรียน เป็นหลักสูตรเรียน 2 ปี จบแล้วได้วุฒิการศึกษาตอนปลายเทียบเท่ามัธยมศึกษาตอนปลาย ส่วนหลักสูตรวิชาชีพจะเป็นหลักสูตรที่สถาบันพัฒนาเยาวชนสตรีเป็นผู้กำหนดเองโดยไม่ขึ้นกับหน่วยงานใด ซึ่งจะทำการสอนควบคู่กันไป โดยจะมีสอนจากครู กศน. และบุคลากรของมูลนิธิฯ และผู้ทรงคุณวุฒิจากสถาบันการศึกษาต่างๆ จัดให้มีการสอนด้านธรรมศึกษา กิริยามารยาท ความเป็นผู้นำและการสหกรณ์ ควบคู่ไปกับการให้การศึกษาสายวิชาชีพด้วย โดยจะทำการฝึกอบรมและเรียนหลักสูตรวิชาชีพ 7 ด้าน ได้แก่ งานหัตถกรรม (การตัดเย็บเสื้อผ้า ปักผ้าและถักผ้า), งานเกษตรกรรม (เช่น การปลูกพืช การขยายพันธุ์พืช การเลี้ยงสัตว์ เกษตรอินทรีย์ เป็นต้น), งานคหกรรม (การประกอบอาหารและทำขนมต่างๆ), งานศิลปะประดิษฐ์ (เช่น การทำดอกไม้ การทำของขวัญ ของชำร่วย เป็นต้น), งานด้านการพัฒนาบุคลิกภาพและภาวะความเป็นผู้นำ, งานด้านจริยธรรม กิริยามารยาท และงานศิลปวัฒนธรรม (เช่น นาฏศิลป์ ดนตรี พื้นเมือง ศิลปศึกษา) ส่วนวิชาในสายวิชาชีพนั้นในเทอมแรกนักเรียนทุกคนจะต้องได้เรียนทุกวิชาที่สถาบันกำหนด ส่วนเทอมที่สอง เริ่มให้นักเรียนเลือกลงเรียนตามความสนใจของนักเรียน ซึ่งส่วนใหญ่ที่มักจะลงเรียนเกี่ยวกับการเย็บผ้าเสื้อผ้า การทำอาหาร งานเกษตรกรรม นอกจากนี้ยังมีหน่วยงานภาคีที่มาร่วมสอนเสริม คือ โรงเรียนนวดไทยเชียงใหม่ มาสอนเกี่ยวกับทักษะการนวดแผนไทย ประมาณ 150 ชั่วโมง นักเรียนที่เรียนครบก็จะได้ใบประกาศนียบัตรการนวด มีภารกิจกรรมต่างๆ เช่น การเข้าค่ายผู้นำ ค่ายคุณธรรม กีฬาสี เป็นต้น แต่สิ่งที่สถาบันมุ่งเน้นให้กับนักเรียนคือการปลูกฝังเรื่องคุณธรรมจริยธรรมเป็นหลัก เนื่องจากเป็นหน่วยงานหนึ่งของมูลนิธิฯ วัดป่าดาราภิรมย์ โดยจะมีการสอนธรรมศึกษาให้กับนักเรียนตั้งแต่ชั้นตรี โท และเอก ซึ่งสอนโดยพระสงฆ์จากวัดป่าดาราภิรมย์ อีกทั้งยังมีคณะบุคคลเข้ามาศึกษาดูงานและร่วมแลกเปลี่ยนความรู้และวัฒนธรรม เช่น นักศึกษาอาสาสมัครสันติภาพอเมริกาเข้ามาศึกษาดูงานและร่วมทำกิจกรรมแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมทางด้านภาษาร่วมกับนักเรียนสถาบันฯ นักเรียนมัธยมจากประเทศญี่ปุ่นเข้าร่วมแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมกับนักเรียนสถาบันฯ เป็นต้น นอกจากนี้สถาบันพัฒนาเยาวชนสตรียังส่งเสริมให้นักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชนและรู้จักทำกิจกรรมสาธารณประโยชน์ต่างๆ เช่น การทำความสะอาดรั้วกำแพงวัดป่าดารา

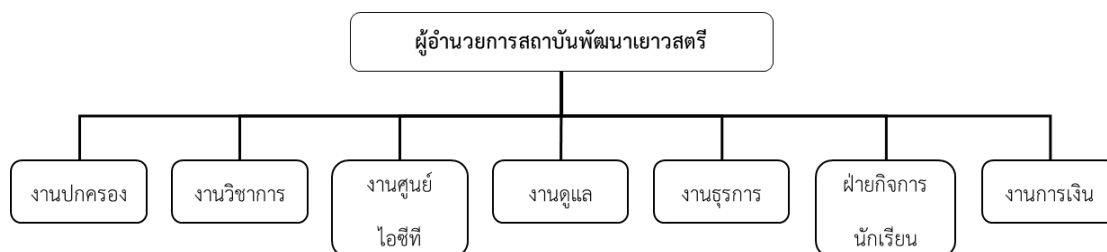
ภิรมย์ การทำความสะอาดวัดดอนชัย ต.แม่สา อ.แม่ริม จ.เชียงใหม่ เพื่อถวายเป็นพระราชกุศล ทดแทนคุณแผ่นดิน เนื่องในวันแม่แห่งชาติออกร้านจำหน่ายกระถางใบทองในเทศกาลลอยกระทง การทำริบบิ้นเพื่อถวายเป็นพระราชกุศลแด่พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช การร่วมกิจกรรมทำความสะอาดชุมชนตำบลแม่สา ร่วมกับองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สา เข้าร่วมกิจกรรมในงานวันพระราชชายาเจ้าดารารัศมี เป็นต้น

สถาบันพัฒนาเยาวชนสตรีเป็นองค์กรที่ไม่ได้มีหน่วยงานภาครัฐสนับสนุนงบประมาณทุนที่ใช้ดำเนินการของสถาบันฯ จึงต้องอาศัยความช่วยเหลือจากมูลนิธิฯ และอาศัยเงินจากการรับบริจาคเป็นหลักโดยเฉพาะทุนจากมูลนิธิน้ำทอง คุณวิศาล ประมาณปีละ 1-2 ล้านบาท ซึ่งในช่วงเริ่มแรกสถาบันฯ ได้ทำโครงการไปขอเงินสนับสนุนจากมูลนิธิน้ำทอง คุณวิศาล ต่อมาเป็นที่ทราบกันดีถึงผลการดำเนินงานของสถาบันฯ และทายาทของประธานมูลนิธิฯ ก็เป็นหนึ่งในคณะกรรมการบริหารของมูลนิธิฯ มูลนิธิน้ำทอง คุณวิศาลจึงให้ทุนสนับสนุนทุกปี นอกจากนี้สถาบันฯ ยังมีการหารายได้มาช่วยเสริมจากแหล่งอื่นๆ ได้แก่ การหารายได้จากการจำหน่ายเบเกอรี่, รายได้การจัดทำเบรค, รายได้จากการจำหน่ายสินค้า ของขวัญและของชำร่วย, รายได้จากการจำหน่ายถุงผ้า, รายได้จากการขายเสื้อผ้าสำเร็จรูป, รายได้จากการบริการเครื่องซักผ้าหยอดเหรียญ, รายได้จากการบริการศูนย์ ICT, รายได้จากการเพาะเห็ดจำหน่าย, รายได้จากการจำหน่ายผัก, รายได้จากแสดงศิลปวัฒนธรรม และรายได้จากการนวดโดยใช้สถานที่โรงเรียนนวดไทย อีกทั้งยังมีการจัดงานคืนสู่เหย้าชาวชาว – เชียง เพื่อให้นักศิษย์เก่าสถาบันฯ ได้มีโอกาสพบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน และเพื่อระดมทุนสนับสนุนการดำเนินงานของสถาบันพัฒนาเยาวชนสตรี นอกจากนี้ยังมีการดำเนินร้านค้าสหกรณ์สถาบันเยาวชนสตรี โดยให้นักเรียนทุกคนเข้าร่วมหุ้น โดยให้ลงหุ้นคนละ 10 หุ้น หุ้นละ 10 บาท เป็นเงินลงทุนร้านค้าสหกรณ์ โดยจะมีคณะกรรมการนักเรียนทั้งหมด 9 คน ทำหน้าที่บริหารงาน สำหรับการจัดซื้อสินค้านักเรียนก็จะมีการตรวจนับจำนวนสินค้าที่เหลืออยู่ หากสินค้าเหลือปริมาณน้อยหรือใกล้หมดก็ไปหาซื้อสินค้ามาเก็บไว้เพิ่ม โดยมีคุณครูพาไปซื้อ ส่วนนักเรียนคนใดอยากมีรายได้ระหว่างเรียนก็จะรับงานของหน่วยเมตตานารีไปทำ การทำศิลปะประดิษฐ์ การทำขนม และเบเกอรี่ ซึ่งจะนำไปขายส่งให้กับสหกรณ์บ้าง ขายที่ร้านค้าทั่วไปบ้าง เพื่อเป็นการรายได้ระหว่างเรียนของนักเรียน และมีกิจกรรมออมทรัพย์ให้กับนักเรียนเพื่อให้นักเรียนรู้จักการออมเงิน

### 3.2 การจัดการองค์การ (Organizing)

สถาบันพัฒนาเยาวชนสตรี มีการบริหารจัดการในรูปของการบริหารสถาบันการศึกษา มีการออกแบบองค์การโดยจำแนกเป็นฝ่ายๆ ตามภาระงานในแต่ละด้าน ยึดโครงสร้างแบบราบ (Flat Organization) ที่มีการควบคุมแบบกว้าง โดยมีการจัดแบ่งกลุ่มงานองค์การตามหน้าที่ (Functional Departmentalization) ซึ่งเป็นหน้าที่ต่างๆ ที่จำเป็นต้องมีอยู่ในสถาบันการศึกษา โดยส่วนมากเป็น

หน้าที่หลักสำคัญๆ ของการจัดการสถาบันการศึกษา ได้แก่ งานปกครอง งานวิชาการ งานศูนย์ไอซีที (ICT) งานดูแล งานธุรการ ฝ่ายกิจการนักเรียน และงานการเงิน ดังแสดงได้ตามแผนผังดังนี้



### ภาพผนวกที่ 3 โครงสร้างองค์การของสถาบันพัฒนาเยาวชนสตรี

มีเจ้าหน้าที่ประจำสถาบันพัฒนาเยาวชนสตรี จำนวน 6 คน ซึ่งหากมูลนิธิฯ มีงานที่ต้องอาศัยความช่วยเหลือกันเจ้าหน้าที่ก็จะมาช่วยกันที่มูลนิธิฯ มีครูประจำกลุ่มจากศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 2 คน และมีครูสอนวิชาชีพทั้งจากมูลนิธิฯ และที่มูลนิธิฯ หามาทำการช่วยสอน ประมาณ 16 คน นอกจากนี้ยังมีครูและพยาบาลที่เกษียณอายุราชการแล้วอยากทำกิจกรรมเพื่อสังคมก็อาสาช่วยสอนบ้าง และมีครูภูมิปัญญาท้องถิ่นต่างๆ ที่เป็นชาวบ้าน เช่น นาฏศิลป์ ดนตรีพื้นเมือง เป็นต้น มาช่วยสอน เนื่องจากเป็นงานในลักษณะของจิตอาสา ทำคุณประโยชน์เพื่อสังคมและช่วยเหลือเด็กด้อยโอกาสทางการศึกษา ซึ่งสถาบันก็จะจ่ายค่าตอบแทนเป็นค่ายานพาหนะหรือค่าเดินทางมาสอน ส่วนอัตราเงินเดือนสำหรับครูประจำที่สถาบันฯ ก็จะไม่ได้เท่าวุฒิการศึกษา แต่ทุกคนจะมีเงินเดือนไม่เท่ากันขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่เข้ามาปฏิบัติการสอน ใครอยู่นานก็จะมีเงินเดือนมากกว่า เพราะเงินทุนของสถาบันฯ ก็มีจำนวนจำกัด สถาบันฯ มีการทำสวัสดิการด้วยการประกันสังคมให้กับเจ้าหน้าที่ ส่วนเรื่องที่พักของครูนั้น สำหรับคนที่ยังไม่มีครอบครัวสามารถพักอยู่ที่บ้านพักในวัดป่าดาราภิรมย์ได้ ส่วนคนที่มีครอบครัวแล้วทางสถาบันฯ ก็มีที่พักในสถาบันฯ ให้กับครูได้พักอาศัยหรือหากครูคนใดต้องการเช่าบ้านพักที่อื่นทางสถาบันฯ ก็เปิดโอกาสให้ไปพักที่อื่นได้

#### 3.3 การชี้นำ (Leading)

สถาบันพัฒนาเยาวชนสตรีมีการชี้นำและการสั่งการ โดยหัวหน้าหน่วยฯ ซึ่งหัวหน้าหน่วยฯ มีคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) โดยการเข้าไปมีส่วนร่วมกับทีมงานในกลุ่มซึ่งก็คือครูผู้สอน และยังร่วมเป็นครูผู้สอนให้กับนักเรียนของสถาบันฯ ด้วย เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่หรือคณะครูร่วมกำหนดแผนการเรียนการสอนร่วมกัน และผู้นำยังมีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก เช่น โรงเรียนนวดไทยเชียงใหม่มาสอนเกี่ยวกับทักษะการนวด

แผนไทย การร่วมแลกเปลี่ยนความรู้และวัฒนธรรม ของนักศึกษาอาสาสมัครสันติภาพอเมริกาเข้ามา ศึกษาดูงานและร่วมทำกิจกรรมแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมทางด้านภาษาร่วมกับนักเรียนสถาบันฯ การร่วม แลกเปลี่ยนวัฒนธรรมของนักเรียนมัธยมจากประเทศญี่ปุ่นกับนักเรียนสถาบันฯ เป็นต้น งานของ สถาบันฯ เป็นงานในลักษณะของจิตอาสา ครูผู้สอนส่วนใหญ่มาทำงานด้วยจิตอาสาและเต็มใจในการ ทำงานเพื่อสังคม มีการติดต่อกับปราชญ์ชาวบ้านให้มาช่วยถ่ายทอดความรู้ให้กับนักเรียน ซึ่งแต่ละ ท่านก็ยินดีที่จะมาถ่ายทอดความรู้เพื่อให้ให้นักเรียนมีองค์ความรู้ในวิชาการและมีทักษะในงานวิชาชีพ ถือเป็นการสืบทอดภูมิปัญญาและเป็นการทำคุณประโยชน์ให้กับสังคม เมื่อพิจารณาขอบข่ายงานและ ลักษณะของงานที่แตกต่างกัน ซึ่งบุคลากรแต่ละฝ่ายงานจะถูกมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชา นั้น ก็คือ ผู้อำนวยการสถาบันฯ ที่จะกำหนดความรับผิดชอบให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีการมอบหมาย หน้าที่ บทบาทและความรับผิดชอบ กฎระเบียบที่จำเป็น เพื่อความสงบเรียบร้อยของการจัดการ สถาบันฯ โดยงานปกครอง คือ งานด้านการควบคุม ติดตามดูแลความประพฤติของนักเรียนและการ รักษาความเรียบร้อยของนักเรียนให้เป็นไปตามกฎระเบียบของสถาบันฯ งานวิชาการ คือ งานด้าน การจัดการเรียนการสอน การส่งเสริมองค์ความรู้ทางวิชาการและการจัดการการศึกษาทั้งภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ งานส่งเสริมวิชาชีพต่างๆ งานศูนย์โอซีที คือ งานด้านการให้บริการคอมพิวเตอร์และ อินเทอร์เน็ตเพื่อการศึกษาและการส่งเสริมการขายสินค้าออนไลน์ของผู้เรียน งานดูแล คือ งานดูแล นักเรียนด้านหอพักนักเรียน สถานที่และอาคาร งานธุรการ คือ งานด้านเอกสารต่างๆ หนังสือเวียน เอกสารราชการ เอกสารของสถาบัน เป็นต้น ส่วนงานฝ่ายกิจการนักศึกษา คือ งานด้านการจัดการ ภายในโรงเรียนที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและการฝึกฝนด้านภาวะผู้นำ นักศึกษา ให้ผู้เรียนมีโอกาสได้แสดงความสามารถ ความกล้าแสดงออกในทางที่ถูกต้อง ส่วนงานด้าน การเงิน คือ การดูแลเรื่องงบประมาณและค่าใช้จ่ายของสถาบันฯ ในการใช้งบประมาณเพื่อการพัฒนา สถาบันฯ พัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนและการส่งเสริมกิจกรรมผู้เรียน การดูแลนักเรียนประจำ

### 3.4 การควบคุม (Controlling)

เนื่องจากสถาบันพัฒนาเยาวชนสตรี มีลักษณะการบริหารงานและการดำเนินการใน รูปแบบสถาบันการศึกษา การควบคุมและประเมินผลจึงอยู่ในลักษณะของการทดสอบและประเมิน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่เกิดจากกระบวนการจัดการเรียนการสอนของสถาบันพัฒนา เยาวสตรี เพื่อให้ให้นักเรียนมีองค์ความรู้ ทักษะและความสามารถในการประยุกต์ใช้ในการประกอบ อาชีพทั้งความรู้สายสามัญและสายวิชาชีพ มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับนักเรียนได้ปฏิบัติ ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและจะสลับหรือหมุนเวียนหน้าที่กันทำ เพื่อให้นักเรียนมีได้ประยุกต์ใช้ ความรู้ ทักษะและความสามารถอย่างเท่าเทียมกัน นอกจากนี้ยังมีการจัดให้มีการประชุมผู้ปกครอง นักเรียนทุกภาคการศึกษา เพื่อชี้แจงกิจกรรมการเรียนการสอนต่างๆ ของสถาบันพัฒนาเยาวชนสตรี รวมทั้งปัญหาและความคิดเห็นของผู้ปกครองต่อการดำเนินการของสถาบันพัฒนาเยาวชนสตรี และ

เนื่องจากสถาบันต้องอาศัยเงินจากการรับบริจาคมาใช้ในการดำเนินการของสถาบันพัฒนาเยาวชนสตรีเป็นหลัก ทำให้สถาบันฯ ต้องมีการควบคุมค่าใช้จ่ายของสถาบันพัฒนาเยาวชนสตรี ด้วยการพยายามลดค่าใช้จ่ายเท่าที่จำเป็น การนำเอกสารหรือกระดาษที่ใช้ไปหนึ่งหน้าและยังใช้ประโยชน์ได้นำกลับมาใช้ซ้ำใหม่ (Reuse) ให้คุ้มค่าที่สุด สนับสนุนให้นักเรียนทำการเกษตร ปลูกพืชและเลี้ยงสัตว์เพื่อนำมาบริโภคหรือนำมาประกอบอาหารภายในสถาบันพัฒนาเยาวชนสตรี เหลือจึงนำไปจำหน่ายเพื่อเป็นรายได้ให้กับทั้งนักเรียนและสถาบันพัฒนาเยาวชนสตรี โดยมีคุณครูคอยดูแลทุกกิจกรรม ถือเป็นส่งเสริมให้นักเรียนมีโอกาสได้พัฒนาตนเองทั้งด้านสายสามัญเพื่อเพิ่มพูนสติปัญญา รู้เท่าทันโลก มีทักษะในการนำวิชาการความรู้ไปใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวันและการประกอบอาชีพในอนาคต

### **สภาพปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานในปัจจุบันของหน่วยงานต่างๆ และกลุ่มภายใต้การกำกับดูแลของมูลนิธิฯ**

สภาพปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานในปัจจุบันของหน่วยงานต่างๆ และกลุ่ม ภายใต้การกำกับดูแลของมูลนิธิฯ มีอยู่อย่างหลากหลายและมีความแตกต่างกันไปตามสภาพบริบทของกลุ่มลักษณะการดำเนินงานของกลุ่มและหน่วยงานฯ ตลอดจนยังมีปัจจัยย่อยของสภาพปัญหาที่ต้องทำการระบุปัญหาและสรุปปัญหาหลักๆ ที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามสภาพความเป็นจริงของการดำเนินงานของหน่วยงานฯ ภายใต้การกำกับดูแลของมูลนิธิฯ และทำการค้นหาสาเหตุของปัญหาและอุปสรรคของหน่วยงานฯ ภายใต้การกำกับดูแลของมูลนิธิฯ ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ภาคส่วนสำคัญ ได้แก่

#### **1. สภาพปัญหาของหน่วยเกษตรพัฒนาฯ**

สภาพปัญหาของหน่วยเกษตรพัฒนาฯ ประกอบไปด้วยปัญหาทางด้านการจัดการกลุ่ม ปัญหาด้านการตลาด ปัญหาด้านการผลิต ปัญหาด้านการเงินและบัญชี ซึ่งเป็นปัญหาหลักๆ ของหน่วยเกษตรพัฒนาฯ ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาดังกล่าวเป็นผลมาจากการที่บุคลากร ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของกลุ่มฯ ขาดทักษะและศักยภาพในการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งสามารถอธิบายปัญหาในมิติต่างๆ ได้ดังนี้

การบริหารจัดการกลุ่มที่ยังไม่ดีพอทำให้เกิดปัญหาใหญ่ในภาพรวมและเนื่องด้วยขนาดกลุ่มที่เป็นกลุ่มใหญ่ การขยายจำนวนสมาชิกเพิ่มอย่างไม่หยุดยั้ง บริเวณพื้นที่อาณาเขตที่รับผิดชอบ การส่งเสริมและการควบคุมติดตามมีบริเวณพื้นที่อาณาเขตที่รับผิดชอบที่กว้างขวางห่างไกลจากที่ตั้งของมูลนิธิฯ หัวหน้าหน่วยฯ ซึ่งมีหน้าที่ในการควบคุมและติดตามการดำเนินงาน จำนวนเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการที่มีจำนวนน้อยต่อจำนวนสมาชิกที่มีจำนวนมาก ความหลากหลายของสมาชิก ความรู้พื้นฐานที่ไม่เท่ากันทำให้ระบบการคิด แนวความคิด การระดมความคิดเห็น การวิเคราะห์หากระบวนการแก้ไขปัญหาแตกต่างกัน สภาพปัญหาดังกล่าวเกิดจากกลุ่มที่ขาดศักยภาพ ขาดความพร้อมในการดำเนินงาน การขาดการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน ความสามัคคี การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและ

กัน ขาดการวางแผนและกำหนดเป้าหมายของการดำเนินงานร่วมกัน จึงทำให้หน่วยงานฯ ประสบกับสภาพปัญหาดังกล่าว นอกจากนี้ยังพบว่า สิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดการแก้ไขปัญหาคือยังไม่มีให้ปัญหาเกิดขึ้น อยู่ที่ตัวเกษตรกรเอง เกษตรกรต้องรู้จักตัวเองมากขึ้น ต้องมันศึกษาหาข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้เกี่ยวกับทักษะทางการเกษตร ต้องมันติดตามข่าวสารจากกลุ่มมูลนิธิฯ หรือหน่วยงานในกำกับ และหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องกับการเกษตร เพื่อการพัฒนาอาชีพของเกษตรกรให้ดียิ่งขึ้น ด้วยความรู้ที่เป็นผลมาจากความกระตือรือร้น การใฝ่หาความรู้ด้วยตัวเอง การพึ่งตนเอง ตลอดจนการรวมกลุ่ม การทำให้กลุ่มเกิดความสามัคคีด้วยกิจกรรมต่างๆ ในท้องถิ่นของตนเอง การพัฒนาการรวมกลุ่ม การสร้างเครือข่าย แนวคิดและค่านิยมของกลุ่ม

การตลาดที่เกิดจากการให้เกษตรกรเป็นผู้รับผิดชอบในตัวผลผลิตเอง ทำให้การตลาดสินค้าเกษตรยังคงจำกัดอยู่ในวงแคบ คือ ตลาดท้องถิ่น ตลาดนัดชุมชน ร้านขายของชำ ร้านค้าปลีกขนาดเล็ก ร้านค้าชุมชน รถบริการจำหน่ายผลผลิตทางการเกษตรเคลื่อนที่ การขายส่งผ่านคนกลางทางการตลาด เช่น พ่อค้าโรงสีข้าว, แม่ค้าที่รับซื้อผักเพื่อไปจำหน่ายต่อ หรือนำสินค้าจำหน่ายสู่ตลาดในระดับจังหวัด เช่น ตลาดสดเมืองใหม่ เป็นต้น ทำให้เกษตรกรถูกกดตันในเรื่องของราคาซื้อผลผลิตที่เกษตรกรเพาะปลูก เนื่องจากไม่ได้เป็นผู้จำหน่ายผลผลิตเอง และเกษตรกรก็มีทัศนคติในเรื่องการขายผลผลิตที่แตกต่างกัน เช่น การขายด้วยตนเอง การฝากขาย เป็นต้น การตลาดที่ไม่มี ความเชี่ยวชาญ ปัญหาในเรื่องของเวลาในการมาจำหน่าย จึงทำให้เกษตรกรไม่สามารถที่จะจำหน่ายสินค้าได้เองโดยตรง อีกทั้งผลผลิตบางชนิดที่มีกำลังการผลิตสูงหรือเกษตรกรมีความเชี่ยวชาญในการเพาะปลูกก็ไม่มีตลาดรองรับ ผลจากปัญหาเหล่านี้เกิดจากการที่เกษตรกรขาดการวางแผนการตลาด ไม่เข้าใจถึงพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้า ไม่มีการติดต่อหาช่องทางตลาดหรือลูกค้าประจำ ซึ่งปัญหาหลักๆ ทางด้านการตลาด คือ ปัญหาด้านผลิตภัณฑ์และปัญหาด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ซึ่งปัญหาด้านผลิตภัณฑ์ เป็นผลมาจากสินค้าเกษตร ประเภทพืชผัก มีวงจรในการจำหน่ายเป็นช่วงระยะเวลาที่สั้น ผลผลิตไม่สามารถเก็บรักษาไว้นานได้ ดังนั้นจะต้องทำการจำหน่ายออกไปให้เร็วที่สุด หากดำเนินการล่าช้าหรือจำหน่ายสินค้าไม่ได้ ผลผลิตก็จะไม่เหมาะแก่การบริโภค ไม่น่ารับประทาน ผลผลิตบางชนิดเลยกำหนดช่วงเวลาของการเก็บผลผลิต ผ่านช่วงเวลาที่ควรเก็บเกี่ยวเพื่อบริโภค ทำให้ไม่สามารถจำหน่ายได้หรือไม่ก็จำเป็นต้องจำหน่ายในราคาที่ถูก ผลผลิตส่วนใหญ่เป็นผักพื้นบ้าน ผู้บริโภคส่วนมากไม่นิยมรับประทานนอกจากคนในท้องถิ่น และส่วนปัญหาด้านช่องทางการจัดจำหน่าย เกษตรกรให้ความเห็นว่า ตลาดรองรับมีจำนวนน้อย เกษตรกรไม่มีช่องทางกระจายสินค้าที่มากนักและไม่มีทางเลือกเพราะหากผลิตมาในปริมาณมาก แต่สถานที่จัดจำหน่ายไม่รับซื้อหรือผลผลิตขายไม่ได้ จึงมีความจำเป็นต้องขายในราคาถูก เพราะผลผลิตไม่สามารถเก็บรักษาได้นาน หากผลผลิตไม่สวยสด ผู้บริโภคก็ไม่ซื้อไปรับประทาน หากจำหน่ายไม่ได้เกษตรกรก็จะนำมาเก็บไว้บริโภคเองและแจกจ่ายให้กับเพื่อนบ้าน ในส่วนของร้านค้าสหกรณ์ของมูลนิธิฯ ที่ทำหน้าที่รับสินค้าแปรรูป

ของทั้งสมาชิกของหน่วยฯ และเครือข่ายมาจำหน่าย ก็พบปัญหาในการกำหนดราคาขาย โดยราคาขายตามความเป็นจริงที่ระบุไว้ที่ตัวสินค้าต้องตรงกันระหว่างจุดที่จัดวางสินค้ากับจุดที่ชำระเงิน

ปัญหาด้านการผลิต สมาชิกที่เข้าเคยร่วมอบรมการทำเกษตรอินทรีย์และตกลงจะทำเกษตรอินทรีย์จากมูลนิธิฯ บางรายก็ยังหันกลับมาทำเกษตรเคมีแบบเดิมอยู่ แม้ว่าสมาชิกทุกคนเข้าใจว่ามูลนิธิฯ ต้องการให้มีการทำการเกษตรอินทรีย์ แต่ในทางปฏิบัติการจะให้เกษตรกรปรับเปลี่ยนมาทำเกษตรอินทรีย์เป็นไปได้ค่อนข้างลำบาก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับตัวเกษตรกรว่าจะทำเกษตรอินทรีย์ 100% หรือไม่ บางรายยังทำควบคู่กันไป โดยผลผลิตเกษตรอินทรีย์จะปลูกไว้กินเองในครัวเรือนเหลือจึงนำไปจำหน่าย นอกจากนี้ยังพบว่า บริษัทต่างๆ ที่ตั้งอยู่รอบๆ พื้นที่ต่างก็ต้องการผลผลิต โดยมีกลยุทธ์หรือวิธีการรับซื้อที่แตกต่างกัน เพื่อหลอกล่อและดึงดูดความสนใจของเกษตรกรให้เกิดความไขว้เขว ประกอบกับมาตรฐานการรับรองเกษตรอินทรีย์ของแต่ละบุคคลจะใช้ไม่เหมือนกัน สภาพแวดล้อมปัจจัยภายนอกก็มีผลกระทบต่อการผลิต เช่น นโยบายของรัฐบาลที่กำลังเร่งขับเคลื่อนเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและมีพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรมผ่านโครงการต่างๆ นั้นยังขาดการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง เกษตรกรส่วนใหญ่ยังไม่ทราบข่าวสารโครงการต่างๆ ของภาครัฐ ทำให้เกษตรกรยังสับสนและไม่เข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และหลักการดำเนินการของโครงการต่างๆ ดังนั้นภาครัฐควรเน้นย้ำให้ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะเกษตรกรอำเภอเร่งลงพื้นที่แนะนำและให้ความรู้เกี่ยวกับโครงการต่างๆ ตามนโยบายของรัฐบาล เพื่อให้ผลประโยชน์เกิดขึ้นกับตัวเกษตรกรอย่างทั่วถึงและมากที่สุด เป็นการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากซึ่งจะส่งผลให้เกษตรกรมีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนอย่างทั่วถึงตามนโยบายของรัฐบาลต่อไป สำหรับปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการผลิตในภาคเกษตรอินทรีย์และเกษตรเคมี พบว่ายังมีปัญหาอยู่มาก โดยเฉพาะโรคและแมลงศัตรูพืชมีผลต่อทัศนคติของเกษตรกรทำให้เกษตรกรจำเป็นต้องทำเกษตรเคมีเพื่อความอยู่รอด ทั้งในด้านการเพาะปลูกผลผลิตทางการเกษตรของเกษตรกร ซึ่งส่วนใหญ่การผลิตยังไม่ถึงขั้นกับการเป็นสินค้าเกษตรอินทรีย์ ผลผลิตทางการเกษตรอยู่ในระดับสินค้าเกษตรปลอดภัยเท่านั้นและเกษตรกรที่เป็นสมาชิกของหน่วยฯ ส่วนใหญ่ยังคงทำเกษตรกรรมในรูปแบบของเกษตรเคมีอยู่ ดังนั้นการปรับเปลี่ยนทัศนคติและกระบวนการทำเกษตรกรรมให้เป็นเกษตรอินทรีย์นั้น ในระยะปรับเปลี่ยนการทำเกษตรกรรมของเกษตรกรควรได้รับการช่วยเหลือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งในเรื่องขององค์ความรู้ และวิธีการทำเกษตรกรรม การเพาะปลูกพืชแต่ละชนิด โดยต้องทำความเข้าใจกับพฤติกรรมการทำเกษตรกรรมของเกษตรกรซึ่งอยู่ในลักษณะของการลอกเลียนแบบกันมาหรือการปฏิบัติสืบมาจากบรรพบุรุษ ดังนั้นการจะปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำเกษตรกรรมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำเกษตรไปได้นั้น ขึ้นอยู่กับการได้รับความรู้เพียงพอ เช่น องค์ความรู้ด้านการทำเกษตรกรรมแบบปราณีต (Delicate farming) เกษตรอินทรีย์ (organic farming) เกษตรธรรมชาติ (Natural Farming) วนเกษตร (Agroforestry) เกษตรแบบผสมผสาน (Integrated Farming) เกษตรทฤษฎี

ใหม่ (New Theory Agriculture) เกษตรกรรมยั่งยืน (Sustainable Agriculture) เกษตรปลอดสารเคมี (Non-toxic agriculture) เป็นต้น ตลอดจนเทคนิคและวิธีการปฏิบัติที่มีแบบแผน มีความเหมาะสมกับบริบทของพื้นที่ที่ใช้ในการเพาะปลูก ส่วนเกษตรกรที่ทำเกษตรเคมี หากจะทำการปรับเปลี่ยนการทำเกษตรกรรมก็ต้องเรียนรู้วิธีการปรับเปลี่ยนและการยอมรับการเพาะปลูกในรูปแบบใหม่ หากเกษตรกรที่ยังไม่มีความพร้อม หรือมีทัศนคติที่อยากทำเกษตรเคมีอยู่ ก็ต้องเรียนรู้การใช้ปุ๋ยเคมีอย่างถูกต้อง ปริมาณที่พอเหมาะสำหรับการใช้ ช่วงเวลาที่ให้ปุ๋ย การทำความสะอาดภาชนะ แร่ธาตุอาหารในดิน การควบคุมและป้องกันการใช้น้ำ สารเคมีทั้งในดิน น้ำ อากาศ ตลอดจนผลกระทบต่อตัวเกษตรกรโดยตรง นอกจากนี้ยังพบปัญหาการจัดการผลิตที่ไม่ได้ก่อให้เกิดผลลัพธ์ในทางที่ดีที่มาจากความร่วมมือกันเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็ง กล่าวคือ ไม่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างเกษตรกร หน่วยงานที่เข้ามาส่งเสริมสนับสนุนในด้านต่างๆ การช่วยเหลือกันในรูปแบบของทีม จึงทำให้เกิดปัญหาคุณภาพผลผลิต ปริมาณและกำลังการผลิต ผลผลิตไม่เพียงพอกับความต้องการ บางรายผลผลิตทางการเกษตรไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด อันเนื่องมาจากการไม่สามารถควบคุมคุณภาพการผลิตและสภาพแวดล้อมทางการผลิตได้ เช่น สภาพอากาศ ภัยธรรมชาติ โรคและแมลงศัตรูพืชและคุณภาพของดินและแหล่งน้ำ เป็นต้น จึงทำให้การผลิตประสบกับปัญหา และหากเกษตรกรได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน หรือนำความรู้ที่ได้รับจากแหล่งต่างๆ เช่น สื่อข้อมูล ข่าวสาร ความรู้จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มาเผยแพร่ให้เกษตรกรด้วยกันและนำมาประยุกต์ใช้กับภาคการเกษตรจะทำให้กลุ่มและสมาชิกเกิดความเข้มแข็งและพัฒนาด้านการผลิตไปพร้อมๆกัน ทั้งนี้การผลิตในภาคเกษตรกรรม ยังประสบกับปัญหาการขาดผู้นำและสมาชิกที่เป็นบุคคลรุ่นใหม่ ปัจจุบันภาคเกษตรกรรมคงเหลือแต่ผู้สูงอายุ ในอนาคตไม่มีบุคลากรหรือคนรุ่นใหม่ที่จะมาสานต่ออาชีพเกษตรกรหรือคนที่จะกลับมาพัฒนาท้องถิ่น สังคมและวัฒนธรรม วิธีการดำรงชีวิตและยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกร นอกจากนี้ในส่วนของโครงการธนาคารวัวควาย ซึ่งเป็นกิจกรรมหลักของหน่วยฯ ยังพบกับปัญหาในการกำหนดเงื่อนไขให้เกษตรกรที่ทำเกษตรอินทรีย์จะสามารถขอรับวัวควายได้คนละไม่เกิน 5 ตัว ส่วนสำหรับเกษตรกรที่ยังทำเกษตรเคมีอยู่จะขอรับได้เพียงแค่นคนละไม่เกิน 2 ตัวเท่านั้น เพื่อสนับสนุนให้คนหันมาทำเกษตรอินทรีย์ แต่ในทางปฏิบัติหน่วยฯ กลับไม่สามารถควบคุมหรือเข้มงวดให้เป็นไปตามเงื่อนไขที่ได้กำหนดไว้ได้ เนื่องจากในบางครั้งจำนวนวัวควายที่จะนำมาทำพิธีไถ่ชีวิตมีจำนวนมากกว่าจำนวนเกษตรกรอินทรีย์ที่มาขอรับ ทางหน่วยฯ ไม่สามารถรับเลี้ยงไว้ได้จึงจำเป็นต้องมอบให้กับเกษตรกรที่ทำเกษตรเคมีนำไปเลี้ยงเพิ่ม ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อทัศนคติและความรู้สึกของเกษตรกรที่ทำเกษตรอินทรีย์อย่างมาก นอกจากนี้ยังมีกลุ่มหมู่บ้านและผู้สนใจโครงการฯ เพิ่มขึ้นในพื้นที่บ้านสบเปิง อำเภอแม่แตง และพื้นที่ตำบลม่อนจอง ตำบลแม่ตื่น และตำบลม่อนก่อย อำเภออมก๋อย จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งมีความต้องการจะเลี้ยงควาย-วัว ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของจำนวนผู้ที่มาร่วมรับฟังการประชุม ซึ่งแม้ว่าจะเกิดกลุ่มผู้สนใจมากในพื้นที่ห่างไกล แต่

มีข้อสังเกตว่าในพื้นที่ใกล้ๆ กับมูลนิธิฯ สมาชิกเองกลับให้ความสนใจน้อยลง ซึ่งส่วนหนึ่งผลมาจากสภาพพื้นที่ที่เปลี่ยนแปลงไปและการเติบโตของชุมชน ทำให้มีการเลี้ยงควาย-วัวลดลง และเนื่องด้วยข้อจำกัดของพื้นที่ที่อยู่ใกล้ขึ้น ทำให้เจ้าหน้าที่มีจำนวนไม่เพียงพอ ไม่สามารถควบคุมและทำการติดตามผลการดำเนินงานได้อย่างทั่วถึง การเดินทางเข้าไปติดตามการดำเนินงานในแต่ละครั้งต้องเสียเวลาเดินทางและค่าใช้จ่ายยานพาหนะที่เพิ่มมากขึ้นด้วย จึงเป็นผลสืบเนื่องต่อปัญหาที่มาจากสมาชิกที่เกิดการกระทำผิดสัญญา โดยเฉพาะการลักลอบจำหน่ายแจกหรือแลกเปลี่ยนแม่พันธุ์โดยพลการ ไม่เป็นไปตามสัญญาและข้อตกลงที่ทำร่วมกันกับสมาชิก สำหรับงานด้านสหกรณ์การเกษตรพัฒนา ก็พบปัญหาด้านการผลิต ผลผลิตบางชนิดไม่เพียงพอต่อความต้องการของตลาด เนื่องจากสมาชิกบางกลุ่มยังมีจำนวนน้อยกำลังการผลิตไม่เพียงพอกับปริมาณคำสั่งซื้อที่มาก การรวบรวมข้าวเปลือกได้น้อย ซึ่งเป็นสินค้าหลักของสมาชิกในหน่วยที่ทำการจัดส่งให้กับสหกรณ์การเกษตรพัฒนา เพราะสมาชิกปลูกข้าวน้อยลง ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากฝนทิ้งช่วง และสำหรับปัญหาของโครงการพัฒนาสมุนไพรอินทรีย์ คือ ไม่มีการส่งเสริมการปลูกและทำผลิตภัณฑ์สมุนไพรอย่างต่อเนื่อง โดยเป็นลักษณะการผลิตนานๆ ครั้ง เนื่องจากมีสมาชิกเข้าร่วมโครงการน้อย สมุนไพรจึงมีไม่เพียงพอ

ปัญหาด้านการเงินและการบัญชี เป็นผลสืบเนื่องมาจากปัญหาหลักๆ ที่เชื่อมโยงกับภาคการผลิต นั่นก็คือ ภาวะหนี้สินสะสมทั้งในภาคครัวเรือนและภาคเกษตรกรรม จึงทำให้เกิดความเบื้อหนายในการจัดทำบัญชีเนื่องจากทำให้เห็นรายจ่ายที่มีมากกว่ารายได้ หรือรายจ่ายมากไม่เหลือเก็บทำให้เกษตรกรท้อและไม่อยากที่จะบันทึกบัญชีรายรับ-รายจ่าย มีเพียงเกษตรกรบางรายเท่านั้นที่มีการจดบันทึกรายรับจ่าย แต่ก็อยู่ในลักษณะที่ไม่เป็นทางการหรือเป็นแบบแผน คือ เกษตรกรที่มีการบันทึกส่วนใหญ่จดบันทึกผ่านปฏิทิน และสมุดโน้ต เนื่องด้วยการผลักดันให้เกษตรกรแต่ละรายต้องพึ่งพาตนเอง โดยที่เกษตรกรยังไม่ได้มีความรู้ถึงแนวทางในการบริหารจัดการการเงิน การวางแผนการเงินส่วนบุคคล การวางแผนการชำระหนี้สินในภาคการเกษตร การออมเงินเพื่อใช้จ่ายในอนาคต เกษตรกรเป็นผู้รับผิดชอบในการดูแลบริหารจัดการการเงินเอง จึงทำให้เกิดปัญหาด้านการเงินและการบัญชี ซึ่งพบว่า เกษตรกรส่วนใหญ่ขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียนในการใช้จ่าย สำหรับค่าใช้จ่ายด้านการเกษตร เช่น ค่าวัสดุคิบและค่าวัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ อันเป็นผลมาจากการขาดการวางแผนทางการเงินที่ชัดเจน จึงทำให้ไม่สามารถคำนวณต้นทุนทางการเกษตรได้อย่างแม่นยำ ตลอดจนไม่สามารถทำการจัดสรรเงินทุนสำหรับกิจกรรมทางการเกษตรได้ ซึ่งการจัดหาเงินทุนเพื่อการจัดการเกษตรของกลุ่มและหน่วยงานฯ อันเนื่องมาจากการขาดแคลนเงินทุนในโครงการระยะยาว ส่วนใหญ่มาจากเงินทุนส่วนตัวของเกษตรกรเอง บางรายมีการจัดหาเงินทุนจากธนาคารพาณิชย์ ธนาคารเพื่อการเกษตร กลุ่มเครดิตยูเนียนดาราภิรมย์และเงินกู้นอกระบบ เพื่อนำมาเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานหรือค่าใช้จ่ายส่วนตัวของเกษตรกรเอง ซึ่งร้านค้าที่จำหน่ายวัสดุ อุปกรณ์เพื่อการเกษตร

บางแห่ง ก็อนุญาตให้สามารถซื้อสินค้าเพื่อการเกษตรเป็นเงินเชื่อได้ สำหรับการจัดสรรด้านเงินทุนของเกษตรกร อยู่ในรูปของค่าใช้จ่ายส่วนตัวและค่าใช้จ่ายในภาคการเกษตร ซึ่งส่วนใหญ่ใช้ไม่ถูกกับวัตถุประสงค์ของการกู้ยืมเงิน และใช้ไปสำหรับกิจกรรมการลงทุนในระยะยาว ทำให้เกิดปัญหาหนี้สินและปัญหาสังคมในด้านอื่นๆ ตามมา เป็นผลมาจากการขาดการควบคุมทางการเงินเพื่อการวางแผนการผลิตในภาคการเกษตร ตลอดจนการวางแผนการเงินส่วนบุคคลของเกษตรกรเอง การวางจัดสรรปันส่วนรายได้เพื่อการออมและการใช้จ่ายทั้งในภาคการเกษตรและค่าใช้จ่ายภายนอกภาคการเกษตร นอกจากนี้การที่เกษตรกรมีภาวะหนี้สินสะสมทำให้เกษตรกรจำต้องทำเกษตรเคมีเพื่อความอยู่รอด หากจะทำเกษตรอินทรีย์เกษตรกรจะต้องมีการศึกษาเพิ่มพูนความรู้ในด้านต่างๆ เกี่ยวกับการทำเกษตรอินทรีย์ก่อน เช่น การเตรียมดิน ปรับปรุงดินหรือการจัดการดินให้มีความอุดมสมบูรณ์และสมดุลให้เหมาะกับการทำเกษตรอินทรีย์ การทำปุ๋ยหมัก เป็นต้น ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาในการปรับเปลี่ยนค่อนข้างนานและต้องมีมาตรฐานรับรองผลผลิตที่เกิดขึ้น ส่วนปัญหาด้านการเงินและการบัญชีของสหกรณ์การเกษตรพัฒนาที่มีความเกี่ยวข้องกับหน่วยฯ คือ การถือหุ้นของสมาชิกยังไม่เพิ่มขึ้น ทำให้ทุนดำเนินการของสหกรณ์มีน้อยตามไปด้วย ซึ่งจะมีผลต่อการรวบรวมผลผลิตทางการเกษตร และปัญหาการบริหารด้านสินเชื่อยังคงเป็นความต้องการของสมาชิกและเป็นการดำเนินธุรกิจที่จะอำนวยประโยชน์แก่สมาชิก ถ้าสหกรณ์ต้องการให้มีผลกำไรประจำปีมากขึ้น สหกรณ์จะต้องเรียกจัดเก็บค่านดอกเบี้ยจากสมาชิกให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ และคณะกรรมการจะต้องพิจารณาสินเชื่อให้เข้มงวดมากขึ้น

## 2. สภาพปัญหาของหน่วยเมตตานารี

สภาพปัญหาของหน่วยเมตตานารี ประกอบไปด้วยปัญหาทางด้านการตลาด ปัญหาด้านการผลิต และปัญหาด้านการเงินและการบัญชี โดยที่ปัญหาทางด้านการตลาด เกิดจากความไม่เข้าใจในเรื่องของการวางแผนผลิตภัณฑ์ การกำหนดราคา ช่องทางการจัดจำหน่ายและการส่งเสริมการตลาด จึงมีผลทำให้ผลิตภัณฑ์ขาดความน่าสนใจ ไม่ดึงดูดใจผู้บริโภคและไม่มีความแตกต่างจากผลิตภัณฑ์ตามท้องตลาด ขาดความคิดสร้างสรรค์ในการออกแบบสินค้า ปัญหาด้านการผลิต คือ ขาดการวางแผนการผลิตที่ดี การผลิตสินค้าที่หลากหลายรูปแบบ กระบวนการใหม่ๆ พื้นที่ในการจัดการสินค้า ตลอดจนปัญหาด้านการเงิน การขาดการจัดเก็บข้อมูลต้นทุนซึ่งสัมพันธ์กับปัจจัยการผลิตทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ เป็นต้น ซึ่งพบว่า

งานด้านการตลาดของศูนย์หัตถกรรมเมตตานารี มีการนำสินค้าของสมาชิกมาจำหน่ายภายในร้านค้า ปัญหาอยู่ที่ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์มีน้อย ขาดการออกแบบดีไซน์ผลิตภัณฑ์ให้มีความน่าสนใจ ขาดการสร้างโลโก้ อัตลักษณ์ที่โดดเด่น สโลแกนหรือคำพูด คำบรรยายที่ติดปากสั้นๆ ของแบรนด์ เพื่อให้ลูกค้าสามารถจดจำโลโก้ของเราได้ง่ายขึ้น รวมทั้งยังขาดการบริหารจัดการร้านค้าปลีก การออกแบบและจัดวางร้านค้า การติดป้ายแสดงราคาที่ไม่เป็นระเบียบและสับสน

หายไปทำให้มองเห็นไม่ชัดเจน และขาดการพัฒนาช่องทางจัดจำหน่ายให้สามารถเข้าถึงได้ง่ายหรือสร้างจุดเด่นของร้านค้า การติดป้าย ทั้งนี้ช่องทางยังไม่เป็นที่รู้จักของคนโดยรอบและคนทั่วไป หากไม่ได้เข้าไปที่วัดป่าตาราภิรมย์ก็จะไม่รู้ว่ามีร้านค้าที่จำหน่ายงานหัตถกรรมอยู่ ขาดการประชาสัมพันธ์อย่างจริงจัง การประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อออนไลน์อย่าง Facebook Face Page ก็ไม่ได้มีการอัพเดทหรือปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัยอยู่เสมอ รวมทั้งไม่มีการขายสินค้าออนไลน์ผ่านทาง Facebook Face Page และเว็บไซต์จำหน่ายผลิตภัณฑ์ออนไลน์ของทั้งศูนย์การเรียนรู้โอซีทีชุมชนอำเภอแม่ริม และศูนย์หัตถกรรมเมตตานารี เนื่องจากไม่มีบุคลากรหรือพนักงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบดูแลระบบ อีกทั้งพนักงานที่ประจำอยู่ที่ร้านก็เป็นชาวบ้านที่เริ่มมีสูงอายุขึ้น ไม่มีความชำนาญในเรื่องเทคโนโลยีมาก ซึ่งหากหน่วยฯ ต้องการที่จะเพิ่มยอดขายและต้องการให้ร้านค้าเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางมากขึ้น อาจจะต้องเพิ่มช่องทางออนไลน์เข้ามาช่วยในการจำหน่ายสินค้าจะช่วยในการสร้างการรับรู้ได้มากขึ้น มีการรับสมัครพนักงานที่ทำหน้าที่ในการดูแลระบบหรือรับคำสั่งซื้อออนไลน์ได้ ตลอดจนการทำกิจกรรมส่งเสริมการตลาดให้เกิดการกระตุ้นคนโดยรอบและคนทั่วไปให้หันกลับมาซื้อซ้ำอีก หรือซื้อในปริมาณที่เพิ่มขึ้น สรุปได้ว่า ปัญหาด้านการตลาดประกอบไปด้วย 4 ด้านที่สำคัญ คือ การขาดวางแผนผลิตภัณฑ์และตราสินค้าที่ดี, การติดป้ายแสดงราคาที่ไม่ชัดเจน, การบริหารช่องทางการจัดจำหน่ายและการบริหารจัดการร้านค้าปลีกที่ไม่มีประสิทธิภาพ และการไม่มีการทำกิจกรรมส่งเสริมการตลาด

สำหรับการผลิตสินค้า ปัญหาด้านคุณภาพของสินค้า ความเชี่ยวชาญ ศักยภาพของสมาชิกแต่ละบุคคลในการผลิตที่ไม่เหมือนกัน ทำให้คุณภาพสินค้าต่างกัน นอกจากนี้ยังประสบกับปัญหาการขาดการวางแผนการผลิตที่ดี การขาดผู้นำและสมาชิกที่เป็นบุคคลรุ่นใหม่ที่จะกลับมาพัฒนาธุรกิจ ผลิตสินค้าหัตถกรรมท้องถิ่น ที่เป็นผลมาจากภูมิปัญญา วัฒนธรรม วิถีชีวิตของคนในชุมชน ความต้องการที่แตกต่างกันระหว่างผู้ซื้อ คนรุ่นใหม่และผู้ผลิต ความสามารถในการผลิตและการยอมรับวิธีการหรือรูปแบบวิถีคิดในการสร้างสรรค์สินค้า การพัฒนาและการผลิตสินค้าสมาชิกยังยึดติดกับรูปแบบเดิมๆ ที่เคยปฏิบัติมา สมาชิกยังไม่เห็นความสำคัญของการปรับปรุงหรือการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการผลิตในรูปแบบใหม่ๆ ตลอดจนพัฒนาศักยภาพการผลิตของตนเอง ซึ่งอาจเป็นเพราะไม่เห็นตัวอย่างและต้นแบบ ความสำเร็จของการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม ตลอดจนความกังวลที่เชื่อมโยงกับการตลาดว่าผลิตแล้วจะสามารถขายได้ไหม หรือใครจะมาซื้อ กลุ่มผู้ผลิตส่วนใหญ่มีความต้องการให้ลูกค้าเป็นผู้กำหนดความต้องการมาแล้วจึงมาวิเคราะห์ความสามารถในการผลิตและดำเนินการผลิตเป็นแบบทำตามคำสั่ง (Made by order)

ในด้านการเงินขาดการจัดเก็บข้อมูลด้านต้นทุนที่สัมพันธ์กับการผลิต ทั้งนี้ยังพบปัญหาในเรื่องของการขาดการบริหารจัดการเงินทุนหมุนเวียน นอกจากนี้หน่วยเมตตานารีก็มีการให้สมาชิกออมเงินในรูปของสหกรณ์เครดิตยูเนียน ดังนั้นปัญหาในด้านของการเงินและการบัญชี จึงขึ้นอยู่กับ

การบริหารจัดการการเงินของสมาชิก การจ่ายเงินปันผลให้กับสมาชิก การบริหารจัดการเงินออมของหน่วยฯ ตลอดจนการใช้จ่ายเงินเพื่อกิจกรรมต่างๆ และที่สำคัญคือปัญหาในการเรียกชำระเงินกู้ และดอกเบี้ยไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ทำให้เกิดปัญหาหนี้ค้างรับจากสมาชิกที่มักกู้ยืมเงินไป เนื่องจากสมาชิกไม่สามารถคืนเงินได้ในระยะเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งจะมีการชี้แจงให้สมาชิกทราบในการประชุมประจำปี ทั้งนี้ผู้นำแต่ละคนก็เข้าสู่วัยชรา ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานของกลุ่มเครดิตยูเนียนดาราภิรมย์ ปัญหากลุ่มเครดิตยูเนียนดาราภิรมย์เลยหรือไม่เข้มงวดเรื่องกฎระเบียบในการปล่อยกู้ ดำเนินงานด้วยความเห็นใจ ความไว้เนื้อเชื่อใจสมาชิก มีความยืดหยุ่นมากและอนุมัติเงินกู้ให้สมาชิกโดยง่าย โดยไม่เคยมีการตรวจสอบว่าสมาชิกเอาเงินไปใช้เพื่ออะไร ซึ่งอาจจะส่งผลให้เกิดปัญหาการขาดสภาพคล่องของกลุ่มและปัญหาอื่นๆ ตามมาในอนาคต สภาพการบริหารจัดการเงินของกลุ่มเครดิตยูเนียนดาราภิรมย์มีหนี้ค้างรับมาก เนื่องจากสมาชิกคืนเงินช้าหรือค้างชำระดอกเบี้ยจำนวนมาก ส่งผลให้กลุ่มเครดิตยูเนียนดาราภิรมย์จ่ายเงินปันผลได้น้อย ปัญหาด้านการสื่อสารของสมาชิก สมาชิกส่วนใหญ่มักไม่สนใจและติดตามข่าวสารของกลุ่ม เวลามีปัญหาหรือมีข้อสงสัยเกิดขึ้นมักไม่ปรึกษากับผู้นำกลุ่มในทันที ต้องรอให้มีการประชุมใหญ่จึงค่อยถาม ทำให้ปัญหาและข้อสงสัยต่างๆ ไม่ได้รับการแก้ไขหรือชี้แจงในทันที ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดปัญหาที่บ้านปลายและแก้ไขได้ยากขึ้น นอกจากนี้การศึกษายังพบปัญหาการขาดการนำเสนอข่าวสาร การสรุปเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของกลุ่มในช่วงที่ผ่าน รวมทั้งกฎระเบียบต่างๆ ของกลุ่มและมูลนิธิฯ ที่มีประสิทธิภาพ รอบครอบรัดกุม เพื่อให้สมาชิกเกิดความเข้าใจง่ายขึ้น ซึ่งอาจแสดงให้เห็นได้ในสื่อหลากหลายรูปแบบและวิธีการ เช่น การแสดงตัวเลขทางสถิติ แผนภูมิ กราฟ เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ การนำเสนอผ่านโปรแกรมนำเสนอ และโปรแกรมพิมพ์เอกสารต่างๆ แผ่นพับ โปสเตอร์ เอกสารประกอบการประชุม เป็นต้น

### 3. สภาพปัญหาของสถาบันเยาวชนสตรี

สภาพปัญหาของสถาบันพัฒนาเยาวชนสตรี ประกอบไปด้วยปัญหาทางด้านการผลิต ซึ่งเป็นปัญหาหลักของสถาบันพัฒนาเยาวชนสตรี ในที่นี้หมายถึงการผลิตคนที่มีคุณภาพออกสู่สังคม เนื่องจากสถาบันพัฒนาเยาวชนสตรีดำเนินงานด้านการให้โอกาสในการเข้าถึงการศึกษาของเยาวชนสตรีหรือเด็กผู้หญิงที่ด้อยโอกาสทางการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาดังกล่าวเป็นผลมาจากการที่บุคลากรผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง กลุ่มฯ ขาดการวิเคราะห์ความต้องการและพฤติกรรมของผู้เรียน ภูมิหลังของครอบครัวและศักยภาพในการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจจะต้องพิจารณาถึงแรงจูงใจ เพื่อกำหนดเป้าหมายความสำเร็จที่ชัดเจนของผู้เรียนแต่ละคน ซึ่งมีความแตกต่างกันและแนวทางเพื่อไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ของผู้เรียน จึงสะท้อนให้เห็นเป็นพฤติกรรม ปัญหาของการจัดการศึกษาและการส่งเสริมการเรียนรู้ของสถาบันฯ ได้ว่า เยาวสตรีหรือนักเรียนหญิงที่ได้โอกาสทางการศึกษาส่วนใหญ่ยังทำงานเป็นลูกจ้างในสังคมเมือง ขาดแนวคิดถึงการกลับไปพัฒนาชุมชนท้องถิ่นของตนเอง คงเป็นสิ่งที่ท้าทายในอนาคตที่จำเป็นต้องมีการทบทวนถึงเป้าหมายและแนวทางที่จะต้องประสานความร่วมมือ

กับผู้นำในหมู่บ้านรวมทั้งผู้ปกครองที่จะร่วมกันดำเนินการพัฒนางานสถาบันพัฒนาเยาวชนสตรี นอกจากนี้กระบวนการเรียนผ่านการฝึกงานจริง โดยมีการนำนักเรียนเข้าฝึกงานในสถานประกอบการ ยังขาดความต่อเนื่อง เนื่องจากสถาบันพัฒนาเยาวชนสตรียังไม่ได้ดำเนินการทำข้อตกลงในด้านการฝึกประสบการณ์กับหน่วยงานภายนอกอย่างจริงจัง และยังพบว่า นักเรียนที่สำเร็จการศึกษาแล้วทางสถาบันพัฒนาเยาวชนสตรีมีการฝากงานให้ เมื่อทำงานไปได้ช่วงระยะเวลาหนึ่ง ส่วนใหญ่จะลาออกจากหน่วยงานที่ทางสถาบันพัฒนาเยาวชนสตรีส่งต่อ ปัญหาเหล่านี้สะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพการเรียนการสอนของหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนของสถาบันฯ ส่วนปัญหาในด้านอื่นๆ พบว่า ปัญหาด้านการตลาด คือ การรับรู้ของคนทั่วไปที่จะส่งบุตรหลานที่เป็นเพศหญิงมาศึกษาเล่าเรียน เนื่องจากเป็นโรงเรียนประจำที่เป็นหญิงล้วน ทำให้ส่งผลต่อจำนวนคนที่มาศึกษาเล่าเรียนลดลง การรับรู้ของคนที่มาศึกษาเกิดจากการบอกแบบปากต่อปาก และยังพบข้อจำกัดที่ว่า เด็กผู้ชายทางสถาบันฯ จะไม่รับเข้าศึกษาต่อ ส่วนปัญหาด้านการเงิน พบปัญหาในลักษณะเดียวกันกับมูลนิธิฯ คือ การขาดผู้อุปการะหรือผู้บริจาคทุนสนับสนุน ทั้งนี้เงินทุนในการดำเนินงานของสถาบันฯ ก็เริ่มลดลง เนื่องจากค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เพิ่มสูงขึ้น ไม่ว่าจะด้านการศึกษาเล่าเรียน ต้นทุนในการว่าจ้างครูผู้สอนที่สูงขึ้นตามตลอดจนส่งผลต่ออุปกรณ์ในการเรียนการสอน ผลกระทบต่อการทำกิจกรรมของนักเรียนที่มีความหลากหลายด้วย ปัจจุบันแม้ว่าจะมีเพียงมูลนิธิฯ น้ำทอง คุณวิศาลที่ยังให้ทุนสนับสนุน แต่ก็ได้ลดจำนวนเงินทุนลง



แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

## แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

### เรื่อง การเสริมสร้างศักยภาพเศรษฐกิจฐานราก ด้วยการจัดการกลุ่ม ของมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท อำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่

#### คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้ จัดทำขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการศึกษาวิจัยของนักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยแม่โจ้ โดยทำการศึกษาเรื่อง การเสริมสร้างศักยภาพเศรษฐกิจฐานราก ด้วยการจัดการกลุ่มของมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท อำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการให้ข้อมูลเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัยและการพัฒนามูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบทต่อไปในอนาคต

#### ส่วนที่ 1 บริบทของของมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท

1. ประวัติ ความเป็นมา การก่อตั้งมูลนิธิ เป็นอย่างไร
2. มูลนิธิ ก่อตั้งมาแล้วกี่ปี
3. มูลนิธิ มีบทบาท ลักษณะและหน้าที่ในการดำเนินงานอย่างไร
4. มูลนิธิ มีการกำหนดกฎระเบียบหรือข้อบังคับในการปฏิบัติงานหรือไม่ อย่างไร
5. มูลนิธิ มีการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาจากอดีตจนถึงปัจจุบันเป็นอย่างไร
6. ปัจจุบันมูลนิธิ มีจำนวนสมาชิกทั้งหมดกี่คน
7. มูลนิธิ มีเครือข่ายหรือมีการทำงานร่วมกับกลุ่มอื่นหรือองค์กรใดบ้าง
8. กิจกรรมที่สมาชิกร่วมกันทำมีอะไรบ้าง
9. มูลนิธิ มีการจัดการประชุมกลุ่มหรือไม่ อย่างไร
10. ผลตอบแทนที่กลับคืนสู่ชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อมมีอะไรบ้าง
11. มูลนิธิ ได้รับรางวัลเกียรติคุณหรือไม่ อย่างไร

#### ส่วนที่ 2 กระบวนการจัดการกลุ่มของมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท

##### 1. การวางแผน (Planning)

##### 1.1 การบริหารจัดการ (Management)

1.1.1 ท่านมองภาพในอนาคตของมูลนิธิ หรือต้องการให้มูลนิธิของท่านเป็นอย่างไร ในช่วงระยะเวลา 5-10 ปีข้างหน้า (วิสัยทัศน์)

1.1.2 กิจกรรมหรือโครงการมูลนิธิฯ ที่ท่านกำลังทำอยู่มีอะไรบ้าง และควรเพิ่มเติมกิจกรรมหรือภาระงานใด เพื่อให้มูลนิธิฯ เป็นไปตามที่ท่านคาดหวังไว้ในอนาคต (พันธกิจ)

1.1.3 ท่านคิดว่ามูลนิธิฯ ควรมุ่งเน้นการพัฒนาไปที่เป้าหมายด้านใด หรือจะมุ่งเน้นการพัฒนาในหลายๆ ด้านพร้อมกัน อย่างไร (เป้าหมายเชิงกลยุทธ์)

1.1.4 เพื่อให้เกิดความสำเร็จในงานแต่ละด้าน ท่านมีแนวทางดำเนินการอย่างไร มีการกำหนดภาระงานในเชิงปริมาณ เช่น จำนวนสมาชิก จำนวนเดือน จำนวนชิ้นงานของภาระงานในแต่ละด้าน อย่างไร (เป้าหมายเชิงปฏิบัติการ)

1.1.5 แนวคิดที่ทางมูลนิธิฯ ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานคืออะไร

## 1.2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

1.2.1 ท่านมีการวางแผนการสรรหาสมาชิกด้วยวิธีการใด และกำหนดเกณฑ์ในการสรรหาอย่างไร

1.2.2 ท่านมีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกสมาชิก อย่างไร

1.2.3 ท่านมีการประเมินความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือการฝึกอบรม และการเสริมทักษะ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานของสมาชิกกลุ่มหรือไม่ อย่างไร

1.2.4 มีหน่วยงานภายนอกเข้ามาให้ความรู้ อบรมและเสริมสร้างทักษะให้แก่สมาชิกของมูลนิธิฯ หรือไม่ อย่างไร

1.2.5 ท่านมีการวางแผนในด้านการดูแลและการจัดสวัสดิการให้กับสมาชิกกลุ่มหรือไม่อย่างไร

1.2.6 มูลนิธิฯ ของท่านมีการกำหนดคุณลักษณะหรือคุณสมบัติของสมาชิกหรือไม่ อย่างไร

1.2.7 ผลตอบแทนที่สมาชิกได้รับเป็นอย่างไร มีการกำหนดหลักเกณฑ์อย่างไร

## 1.3 การตลาด (Marketing)

1.3.1 ท่านมีการวางแผน การออกแบบ และให้คำเสนอแนะด้านผลิตภัณฑ์ให้กับสมาชิก หรือไม่ อย่างไร

1.3.2 ท่านมีการวางแผนหรือทำข้อตกลงในการกำหนดราคากับสมาชิกหรือไม่ อย่างไร

1.3.3 ท่านมีการช่วยเหลือในการจัดหาช่องทางในการจัดจำหน่ายและการกระจายสินค้าให้กับสมาชิกหรือไม่ อย่างไร

1.3.4 ท่านมีการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ให้กับสมาชิกหรือไม่ อย่างไร

## 1.4 การผลิต (Manufacturing)

- 1.4.1 ท่านมีการวางแผนการผลิตให้กับสมาชิกหรือไม่ อย่างไร
- 1.4.2 ท่านมีส่วนร่วมในการจัดหาปัจจัยการผลิตให้กับสมาชิกหรือไม่ อย่างไร
- 1.4.3 ท่านมีการบริหารวัสดุหรือวัตถุดิบคงคลัง ให้มีปริมาณที่พอเหมาะกับการผลิตหรือไม่ อย่างไร
- 1.4.4 ท่านมีการจัดอัตราค่าจ้างสอดคล้องกับแผนการผลิตและลักษณะการปฏิบัติหรือไม่ อย่างไร
- 1.4.5 ท่านมีการบริหารจัดการคลังสินค้าให้กับสมาชิกหรือไม่ อย่างไร

### 1.5 การเงิน (Finance)

- 1.5.1 แหล่งเงินทุนของมูลนิธิฯ ได้มาจากแหล่งใด
- 1.5.2 ท่านมีการกำหนดเกณฑ์ในการจัดสรรเงินทุนเป็นอย่างไร
- 1.5.3 ท่านมีการส่งเสริมให้สมาชิกมีการจัดทำระบบบัญชีหรือไม่ อย่างไร
- 1.5.4 ท่านมีการวางแผนการจ่ายค่าตอบแทนหรือเงินปันผลให้กับสมาชิกหรือไม่ อย่างไร
- 1.5.5 มูลนิธิฯ ของท่านมีเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอหรือไม่ อย่างไร

### 2. การจัดการ (Organizing)

- 2.1 ท่านมีการบริหารจัดการมูลนิธิฯ อยู่ในรูปแบบใด มีการกำหนดโครงสร้างเป็นอย่างไร
- 2.2 ใครเป็นผู้ออกแบบโครงสร้างองค์กรของมูลนิธิฯ
- 2.3 มูลนิธิฯ ของท่านมีโครงสร้างด้านการเงินและบัญชี เป็นอย่างไร (แหล่งที่มาของเงินทุนในการบริหารจัดการ)
- 2.4 มูลนิธิฯ ของท่านมีโครงสร้างด้านการผลิตเป็นอย่างไร (เครื่องจักร ขั้นตอนปัจจัยพื้นฐาน)
- 2.5 มูลนิธิฯ ของท่านมีการประสานงาน และการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกมูลนิธิฯ อย่างไร
- 2.6 มูลนิธิฯ ของท่านมีการกำหนดรายละเอียด ขอบเขตและภาระหน้าที่ของงานในแต่ละตำแหน่งหรือไม่ อย่างไร

### 3. การชี้นำ (Leading)

- 3.1 ท่านมีวิธีการกระจายงานหรือสั่งงานเป็นอย่างไร
- 3.2 มูลนิธิฯ ของท่านมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมหรือไม่ อย่างไร

3.3 ในฐานะที่ท่านเป็นผู้นำกลุ่ม ท่านมีความเกี่ยวข้องหรือมีความสัมพันธ์กับสมาชิกเป็นอย่างไร

3.4 ท่านมีวิธีการจูงใจหรือชักจูงให้สมาชิกพยายามทำงานอย่างเต็มที่หรือไม่ อย่างไร

3.5 ท่านมีวิธีการชักชวนให้บุคคลทั่วไปเข้ามาร่วมเป็นสมาชิกอย่างไร

3.6 ท่านรู้ถึงความต้องการของสมาชิกหรือไม่ อย่างไร

3.7 ท่านมีมาตรการในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น รวมถึงมาตรการในการควบคุมความขัดแย้งในองค์กรหรือไม่ อย่างไร

#### 4. การควบคุม (Controlling)

4.1 ท่านมีการกำหนดมาตรฐานในด้านต่างๆ อย่างไร โดยเฉพาะมาตรฐานการผลิต (ตรงเวลา ไม่มีความผิดพลาด) หรือไม่ อย่างไร

4.2 ท่านมีการติดตามและตรวจสอบการทำงานในส่วนงานต่างๆ ของมูลนิธิฯ เพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามมาตรฐาน เป้าหมายหรือแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ อย่างไร

4.3 ท่านมีการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานหรือไม่ อย่างไร

4.4 ท่านมีการประเมินผลการดำเนินงานและเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมาหรือไม่ ด้วยวิธีการใด อย่างไร

4.5 ท่านมีการนำผลการประเมินมาปรับปรุงหรือแก้ไขการวางแผนการดำเนินงานและปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างไร

#### ส่วนที่ 3 ปัญหาและอุปสรรคของมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท

1. ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคในด้านการวางแผนมีอะไรบ้าง
2. ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคในด้านการจัดองค์การมีอะไรบ้าง
3. ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคในด้านการขึ้นนำมีอะไรบ้าง
4. ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคในด้านการควบคุมมีอะไรบ้าง



## แบบสนทนากลุ่ม

### เรื่อง การเสริมสร้างศักยภาพเศรษฐกิจฐานราก ด้วยการจัดการกลุ่ม ของมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท อำเภอมะริม จังหวัดเชียงใหม่

#### คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้ จัดทำขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการศึกษาวิจัยของนักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยแม่โจ้ โดยทำการศึกษาเรื่อง การเสริมสร้างศักยภาพเศรษฐกิจฐานราก ด้วยการจัดการกลุ่มของมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท อำเภอมะริม จังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการให้ข้อมูลเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัยและการพัฒนามูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบทต่อไปในอนาคต

#### 1. การวางแผน (Planning)

##### 1.1 การบริหารจัดการ (Management)

1.1.1 ท่านรู้ถึงเป้าหมายการดำเนินงานของมูลนิธิฯ หรือไม่ อย่างไร

1.1.2 ท่านคิดว่ามูลนิธิฯ จะต้องทำกิจกรรมหรือดำเนินงานอะไรเพิ่มเติมขึ้นหรือไม่ อย่างไร

1.1.3 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับแนวความคิดการดำเนินงานของมูลนิธิ

1.1.4 ท่านคิดว่ามูลนิธิมีปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการหรือไม่ อย่างไร

##### 1.2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

1.2.1 ท่านมาเข้าร่วมเป็นสมาชิกกลุ่ม เพราะเหตุใด

1.2.2 ท่านทราบข่าวสารมาจากแหล่งใด หรือมีใครมาชักชวนให้เข้ามาเป็นสมาชิกกลุ่ม

1.2.3 ท่านมีการชักชวนบุคคลทั่วไปเข้ามาเป็นสมาชิกหรือไม่ อย่างไร

1.2.4 ท่านต้องการให้มูลนิธิฯ พัฒนาและเสริมสร้างทักษะของท่านอย่างไรบ้าง

1.2.5 มูลนิธิฯ ของท่านมีการดูแลและจัดสวัสดิการเป็นอย่างไร และเพียงพอหรือไม่

1.2.6 ท่านคิดว่ามูลนิธิมีปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือไม่ อย่างไร

##### 1.3 การตลาด (Marketing)

1.3.1 กลุ่มลูกค้าเป้าหมายส่วนใหญ่คือใคร

1.3.2 ลูกค้าส่วนใหญ่มาซื้อเพราะอะไร

1.3.3 ผลกระทบของกลุ่มเกิดขึ้นมาได้อย่างไร

- 1.3.4 ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มมีกี่ชนิด แต่ละชนิดแตกต่างกันอย่างไร
- 1.3.5 สมาชิกกลุ่มมีการกำหนดราคาผลิตภัณฑ์อย่างไร
- 1.3.6 มูลนิธิมีสถานที่จัดจำหน่ายที่ใดบ้าง
- 1.3.7 ท่านมีการทำโปรโมชั่นในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์หรือไม่ อย่างไร
- 1.3.8 ท่านคิดว่ามูลนิธิมีปัญหาและอุปสรรคในด้านการตลาดหรือไม่ อย่างไร

#### 1.4 การผลิต (Manufacturing)

1.4.1 ท่านจัดหาปัจจัยการผลิตหรือวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตจากแหล่งใด และลักษณะการซื้อเป็นอย่างไร

- 1.4.2 วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตมีอะไรบ้าง
- 1.4.3 ทำไมท่านจึงเลือกซื้อวัตถุดิบเหล่านี้ ท่านมีหลักในการคัดเลือกหรือไม่ อย่างไร
- 1.4.4 ท่านมีกระบวนการในการผลิตหรือการดำเนินงานอย่างไร
- 1.4.5 ที่ผ่านมามีผลิตภัณฑ์กลุ่มมีการพัฒนาปรับเปลี่ยนหรือไม่ อย่างไร
- 1.4.6 ผลผลิตที่ได้ของกลุ่มทันต่อความต้องการของตลาดหรือไม่ ถ้าไม่ทันมีวิธีการแก้ไข

อย่างไร

- 1.4.7 ท่านคิดว่าแนวโน้มการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในอนาคตจะเป็นอย่างไร
- 1.4.8 ท่านมีการเก็บรักษาผลิตภัณฑ์หรือการบริหารจัดการคลังสินค้าเป็นอย่างไร
- 1.4.9 ท่านได้มีส่วนร่วมในการวางแผนและปรับปรุงกระบวนการการผลิตหรือไม่

อย่างไร

- 1.4.10 ท่านคิดว่ากลุ่มมีสภาพปัญหาและอุปสรรคในการผลิตหรือไม่ อย่างไร

#### 1.5 การเงิน (Finance)

- 1.5.1 ท่านมีการจัดทำบัญชีหรือไม่ อย่างไร
- 1.5.2 ท่านมีการประชุมปรึกษาหารือเรื่องการจัดหาแหล่งเงินทุน การระดมทุน และการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกันหรือไม่ อย่างไร
- 1.5.3 ท่านคิดว่ามูลนิธิฯ มีปัญหาและอุปสรรคในด้านการเงินหรือไม่ อย่างไร

#### 2. การจัดองค์การ (Organizing)

2.1 ท่านคิดว่าในด้านการจัดองค์การของมูลนิธิฯ เป็นอย่างไร (โครงสร้างองค์กร, การประสานงาน, รายละเอียดขอบเขตของงาน คุณสมบัติของบุคคล)

2.2 ท่านคิดว่ามูลนิธิฯ มีปัญหาและอุปสรรคในการจัดองค์การหรือไม่ อย่างไร

### 3. การชี้นำ (Leading)

- 3.1 ท่านได้มีการคัดเลือกผู้นำของท่านหรือไม่ อย่างไร
- 3.2 ท่านคิดว่าผู้นำของท่านควรมีคุณลักษณะอย่างไร
- 3.3 ผู้นำของท่านมีการรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกหรือไม่ อย่างไร
- 3.4 ท่านมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของผู้นำเป็นอย่างไร (การดำเนินงาน, ลักษณะของการตัดสินใจของกลุ่ม, ความสัมพันธ์กับสมาชิก)
- 3.5 การทำงานร่วมกันเป็นทีมของสมาชิกกลุ่มมีแรงจูงใจหรือไม่ อย่างไร
- 3.6 ที่ผ่านมามีความขัดแย้งหรือความไม่เข้าใจกันเกิดขึ้นภายในกลุ่มสมาชิกด้วยกันหรือไม่ อย่างไร
- 3.7 ท่านมีการกำหนดบทลงโทษของสมาชิกที่กระทำความผิดหรือไม่ อย่างไร
- 3.8 ท่านคิดว่ามูลนิธิฯ มีปัญหาและอุปสรรคในด้านการชี้นำหรือผู้นำหรือไม่ อย่างไร

### 4. การควบคุม (Controlling)

- 4.1 ท่านคิดว่าการกำหนดวิธีการควบคุมของมูลนิธิฯ เป็นอย่างไร (การกำหนดมาตรฐาน, กฎระเบียบ, การติดตามและตรวจสอบ, รายงานผลการปฏิบัติงาน, ประเมินผลการดำเนินงาน)
  - 4.2 มูลนิธิฯ มีการแจ้งผลการประเมินการดำเนินงานให้สมาชิกทราบหรือไม่
  - 4.3 สมาชิกมีการร้องขอให้มีการทบทวนหรือปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานหรือไม่ อย่างไร
  - 4.4 ท่านมีการปรับปรุงหรือแก้ไขการดำเนินงานและปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างไร
  - 4.5 ท่านคิดว่าองค์กรมีปัญหาและอุปสรรคในการควบคุมหรือไม่ อย่างไร
5. ท่านคิดว่ามีปัจจัยใดบ้างที่กระทบต่อการทำงานขององค์กร และเป็นอย่างไร
  6. สรุปแล้วท่านพึงพอใจกับการก่อตั้งมูลนิธิฯ นี้หรือไม่ อย่างไร

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นายจักรกริช กวางแหวน	
เกิดเมื่อ	21 ตุลาคม 2535	
ประวัติการศึกษา	2557	ปริญญาตรี คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่
	2553	มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนสันทรายวิทยาคม จังหวัดเชียงใหม่

