



การวินิจฉัยระบบองค์กรเพื่อการพัฒนาองค์กรชุมชน : กรณีศึกษากองทุนข้าวพันธุ์ดี ตำบลหนองคูขาด อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม

วชิรวัตร อาริยะสิริโชติ*

บทคัดย่อ

การวินิจฉัยระบบองค์กรเพื่อการพัฒนาองค์กรชุมชน กรณีศึกษากองทุนข้าวพันธุ์ดี ตำบลหนองคูขาด อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม มีวัตถุประสงค์ คือ 1. เพื่อวินิจฉัยระบบองค์กรเพื่อการพัฒนาองค์กรชุมชนโดยใช้กรณีศึกษากองทุนข้าวพันธุ์ดี ตำบลหนองคูขาด อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม 2. เพื่อสังเคราะห์โมเดลต้นแบบในการพัฒนาองค์กรชุมชนโดยใช้กรณีศึกษากองทุนข้าวพันธุ์ดี ตำบลหนองคูขาด อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม 3. เพื่อเสนอแนะเชิงนโยบายและปฏิบัติในการพัฒนาองค์กรชุมชนเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารจัดการองค์กรชุมชนให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้สนใจ โดย การวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก และการจัดการสนทนากลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยสำคัญที่ถือเป็นพลังของการขับเคลื่อนกองทุนข้าวพันธุ์ดีให้ประสบความสำเร็จ คือ การดำเนินงานในรูปแบบผสมผสานทั้งความเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยมุ่งเน้นการบริหารจัดการแบบฉันทุมฉันท และเกิดการสังเคราะห์ โมเดล การพัฒนาองค์กรชุมชนเพื่อเน้นผลสำเร็จและความยั่งยืน อันมีขั้นตอนสำคัญ คือ ปรัชญาหรือร่วมกันในชุมชนเพื่อ ทบทวนสภาพปัญหา วิเคราะห์เป้าหมายที่ต้องการไปถึง ศึกษาแลกเปลี่ยนกับกลุ่มองค์กรภาคีเครือข่าย ตั้งองค์กรชุมชนโดยกำหนดเป้าหมายและวางแผนการขับเคลื่อนพัฒนาองค์กร (วางวิสัยทัศน์และภารกิจ) ประเมินผลเพื่อพัฒนา โดยเน้นการสร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน รวมทั้งวิเคราะห์ช่องว่าง ความเสี่ยงสถานการณ์ปัจจุบัน และอนาคตในระหว่างการทำงานตามแผนการขับเคลื่อน สะท้อนผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการพัฒนาต่อยอด สรุปผลการดำเนินงานและวิเคราะห์ข้อมูลที่ทางองค์กรชุมชนสนใจ เพื่อ เป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อใช้ขับเคลื่อนกลุ่มต่อไปในอนาคต

คำสำคัญ : การวินิจฉัยระบบองค์กร/ องค์กรชุมชน/ กองทุนข้าวพันธุ์ดี

* อาจารย์ประจำสาขา รัฐประศาสนศาสตร์ วิทยาลัยการเมืองการปกครอง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม



**Organization Diagnosis for Community Organization Development:
A Case Study of Local Rice Fund Nongkukard Sub-District,
Borabu District, Mahasarakham Province**

Wachirawat Ariyasirichot*

Abstract

This work entitled “Organization Diagnosis for Community Organization Development: A Case Study of Local Rice Fund Nongkukard Sub-district, Borabu District, Mahasarakham Province” aimed to achieve the following objectives:

1. Conduct a diagnosis for Community Organization Development using a case study of Local Rice Fund Nongkukard Sub-district, Borabu District Mahasarakham Province;
2. Synthesize a role model for organization development utilizing a case study of Local Rice Fund Nongkukard Sub-district, Borabu District Mahasarakham Province; and
3. Suggest policies and practices for the development of community organizations to strengthen the management of community organizations for stakeholders and interested parties.

By Qualitative Research, In depth – Interview and Focus Group Discussion. the research found key factors for the success of the Rice Local Rice Fund, operating in both formal and informal ways for the management of the organization with a focus on collaborative governance. Modeling enabled development of community organizations for success and sustainability. An important step in development is consultation with the community, which should involve a review of the problem and an analysis of the goals you want to reach. Study with organizations in the network. Establish a community organization by setting goals and planning to drive organizational development (Vision and Mission). Development should be evaluated by focusing on collaborative learning.

Keywords: Organization diagnosis/ Community organization/ Local Rice Fund

* Lecturer of Public Administration Program, College of Political and Governance, Mahasarakham University



บทนำ

สังคมปัจจุบันนั้นดำเนินมาในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีความสลับซับซ้อน ในการดำเนินชีวิต การดำรงอยู่ท่ามกลางความแตกต่างหลากหลาย การมีเทคโนโลยีสมัยใหม่รูปแบบต่างๆ แต่กลับพบปัญหาสำคัญมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความเหลื่อมล้ำ ช่องว่างรายได้ โดยข้อสังเกต สำคัญ คือนโยบายของรัฐบาลในหลายยุค หลายสมัย ในช่วง ทศวรรษที่ผ่านมา 2551-2560 ได้มุ่งนโยบายเพื่อแก้ปัญหาความยากจน หนี้สิน และ แก้ปัญหา ความเหลื่อมล้ำ จากการทบทวนข้อมูลสถานการณ์ของเกษตรกรรายย่อยถือเป็นประชากรกลุ่มสำคัญและเป็นแรงงานรากฐานของประเทศ พบปัญหาสำคัญ อาทิ ประการแรก ปัญหาการสูญเสียที่ดิน จากข้อมูลของสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร ที่มีการสำรวจการถือครองที่ดินเพื่อการเกษตร ในปี พ.ศ. 2556 พบว่า พื้นที่เกษตรกรรม จำนวน 149 ล้านไร่ ถูกแบ่งเป็นพื้นที่ให้เช่าจำนวน 29 ล้านไร่ และเป็นพื้นที่เกษตรกรรมติดจำนองและขายฝากถึง 30 ล้านไร่ หากเกษตรกรไม่สามารถคืนหนี้ได้ตามกำหนด ที่ดินเกษตรกรรมเหล่านี้จะถูกโอนเป็นของสถาบันการเงิน ที่ ชวนาไปกู้ยืมมาและเจ้าหนี้เงินกู้แทน (นักข่าวพลเมือง, 2557) ประการต่อมา ปัญหาหนี้สินเกษตรกร คร่าวเรือนภาคการเกษตรมีหนี้สินเพิ่มขึ้นจาก 204.1 ล้านบาทในปี 2542 เป็น 453.3 ล้านบาทในปี 2555 ในขณะที่สัดส่วนหนี้สินครัวเรือนภาคการเกษตรต่อ GDP เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 0.71 ในปี 2542 เป็นร้อยละ 1.10 ในปี 2555 โดยขนาดหนี้สินและทรัพย์สินทางการเกษตรมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในทิศทางเดียวกัน ในปี 2538/2539 ครัวเรือนเกษตรมีหนี้สิน 24,672 บาทต่อครัวเรือน เพิ่มขึ้นเป็น 76,697 บาทต่อครัวเรือนในปี 2554/2555 คิดเป็นอัตราการเพิ่มขึ้นร้อยละ 6.15 ต่อปี ในขณะที่มูลค่าทรัพย์สินนั้น ในปี 2538/2539 ครัวเรือนเกษตรมีมูลค่าทรัพย์สินทางการเกษตร 964,372 บาทต่อครัวเรือน และเพิ่มขึ้นเป็น 1,029,218 บาทต่อครัวเรือนในปี 2554/2555 คิดเป็นอัตราการเพิ่มขึ้นร้อยละ 0.34 ต่อปี (สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร, 2557)โดยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ นั้น ถือเป็นภูมิภาคที่มีเกษตรกรรม รายย่อยจำนวนมากที่สุดและประสบปัญหาต่างๆ มากที่สุด โดยมีผู้ถือครองทำการเกษตรทั้งสิ้น ณ วันสำมะโน (1 พฤษภาคม 2556) 5.9 ล้านราย (ร้อยละ 25.2 ของครัวเรือนทั้งประเทศ)1/ มีเนื้อที่ถือครอง ทำการเกษตรทั้งสิ้น 116.6 ล้านไร่ (เฉลี่ย 19.7 ไร่/ราย) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีจำนวนผู้ถือครอง ทำการเกษตรมากที่สุด คือ 2.7 ล้านราย (ร้อยละ 46.4) และมีเนื้อที่ถือครองทำการเกษตร มากที่สุด เช่นกัน คือ 54.6 ล้านไร่ (ร้อยละ 46.8) (สำมะโนการเกษตร สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2556, น.9)

ปัจจุบัน จึงมีการเกิดขึ้นขององค์กรระดับชุมชน เพื่อการต่อรองและแก้ปัญหาและการเปิดพื้นที่การรวมกลุ่มของประชาชนหรือเกษตรกรรายย่อยในท้องถิ่นเพื่อแก้ปัญหาเรื่องหนี้สิน การสร้างรายได้ สร้างเศรษฐกิจชุมชน เป็นต้น หากแต่มีข้อสังเกตสำคัญ คือ โครงการที่ประสบความสำเร็จ ยั่งยืนนั้น จะมีมาน้อยเพียงใดและที่สำคัญคือ จะเห็นได้ว่าจากปรากฏการณ์ในท้องถิ่น มีการรวมกลุ่มรูปแบบต่างๆ เพื่อเสริมสร้างเศรษฐกิจชุมชนก็ได้พบเห็นการล่มสลายของกลุ่มหรือองค์กรชุมชน เนื่องจากปัญหาสำคัญ คือ ขาดการบริหารจัดการที่เข้มแข็งและไม่เป็นระบบซึ่ง พบว่า การบริหารจัดการองค์กรโดยชุมชนนั้น ยังต้อง

พึงพา บุคลากรจากภายนอกหรือรัฐเป็นหลัก ประเด็นสำคัญ คือ ตัวเกษตรกรรายย่อยและประชาชนในท้องถิ่นนั้น หัวใจสำคัญในการที่จะต้องเป็นผู้นำในการบริหารจัดการองค์กรชุมชน เป็นผู้นำในการคิด วางแผน ปฏิบัติ ประเมินผล และให้ภาคส่วนอื่นเข้าไปร่วมหนุนเสริม ชุมชนจึงเริ่มมีการรวมกลุ่ม



ในรูปแบบต่างๆ อาทิ สภาองค์กรชุมชน ที่เกิดขึ้นจาก พรบ. องค์กรชุมชน ปี 2551 เป็นต้น รวมถึงการรวมกลุ่มวิสาหกิจชุมชนรูปแบบต่าง ๆ

โดยใน จังหวัดมหาสารคาม นั้นเป็นจังหวัดสำคัญในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มีการรวมกลุ่มระดับองค์กรชุมชนโดยเกษตรกรรายย่อย ซึ่งได้มุ่งดำเนินการเพื่อแก้ปัญหาหนี้สิน และเสริมสร้างรายได้ โดยกลุ่มสำคัญที่มีความน่าสนใจและเป็นการรวมตัวกันของเกษตรกรรายย่อย คือ กองทุนข้าวพันธุ์ดี ตำบลหนองคูขาด อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สมาชิกในโครงการสามารถผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวเองและขายสู่สมาชิกในชุมชนตำบล ลดต้นทุนการผลิต การผลิตแบบปลอดภัยจากสารพิษ เพื่อสร้างความมั่นคงทางอาหาร สร้างรายได้และลดปัญหาหนี้สินครัวเรือน ซึ่งกองทุนข้าวพันธุ์ดีนั้นเป็นกองทุนหนึ่งใน สภาองค์กรชุมชน ตำบลหนองคูขาด อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม ซึ่งองค์กรดังกล่าว ได้เริ่มดำเนินการมาแล้วใน พ.ศ. 2558 ถึงปัจจุบันปี พ.ศ. 2559 มีสมาชิกกว่า 70 คน เพื่อแก้ปัญหาการซื้อเมล็ดพันธุ์ข้าวจากนอกพื้นที่ตำบล โดยนำเงินกองทุนสวัสดิการชุมชนตำบลหนองคูขาดร่วมกับเงินเครือข่ายกลุ่มออมทรัพย์ตำบลหนองคูขาด แต่ปัญหาสำคัญ คือ ปัญหาการดำเนินงานของกองทุนข้าวพันธุ์ดีของสภาองค์กรชุมชนตำบลหนองคูขาดนั้นมีปัญหาในเรื่องของการบริหารจัดการที่ดี ปัจจุบันมีการดำเนินงานในรูปแบบของคณะกรรมการแต่บุคลากรยังขาดประสบการณ์ในการบริหารจัดการกองทุนให้เป็นไปตามเป้าหมาย เช่น มีระเบียบเงื่อนไขของกองทุนแต่ยังไม่มีงบบังคับใช้ คณะกรรมการบางคนยังไม่กล้าตัดสินใจในบทบาทภารกิจหน้าที่ของตนเองที่ได้รับมอบหมาย และขาดความเข้าใจการบริหารจัดการองค์กรที่เป็นระบบ เป็นต้น

จากการทบทวนข้อมูลและสถานการณ์ที่กล่าวมาทั้งหมด ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาในเชิงของการพัฒนาองค์กร (organization development) หากแต่ประเด็นสำคัญ การพัฒนาองค์กรนั้น ก่อนที่จะทำการพัฒนาจะต้องมีชุดข้อมูล ข้อเสนอแนะสำคัญ เพื่อนำไปสู่กระบวนการพัฒนาองค์กรที่เป็นระบบอันเป็นการปฏิบัติควบคู่ไปกับการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งกระบวนการสำคัญในการได้มาซึ่งข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์กร คือการวินิจฉัยระบบ (Diagnosis) อันเป็นขั้นตอนการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลขององค์กรหนึ่ง ๆ อย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการสำคัญหนึ่งในการพัฒนาองค์กร ผู้วิจัยจึงได้เลือกที่จะทำการวิจัย กองทุนข้าวพันธุ์ดี ตำบลหนองคูขาด อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม อันเป็นการวิจัยเพื่อประยุกต์ ซึ่งเป็นการวิจัยที่เก็บข้อมูลภาคสนามเพื่อนำมาสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี เพื่อเป็นประโยชน์ต่อตัวชุมชนในการนำข้อมูลไปใช้ในการพัฒนาองค์กรให้เป็นระบบสู่ความยั่งยืนขององค์กรชุมชน และนำกรณีศึกษา ดังกล่าวนั้น เป็นต้นแบบในเชิงวิชาการสำหรับผู้สนใจนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรชุมชนในลำดับต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อวินิจฉัยระบบองค์กรเพื่อการพัฒนาองค์กรชุมชนโดยใช้กรณีศึกษากองทุนข้าวพันธุ์ดี ตำบลหนองคูขาด อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม
2. เพื่อสังเคราะห์โมเดลต้นแบบในการพัฒนาองค์กรชุมชนโดยใช้กรณีศึกษากองทุนข้าวพันธุ์ดี ตำบลหนองคูขาด อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม
3. เพื่อเสนอแนะเชิงนโยบายและปฏิบัติในการพัฒนาองค์กรชุมชนเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารจัดการองค์กรชุมชนให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้สนใจ



กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมเชิงเอกสาร พบว่า มีโมเดล (Model) การวินิจฉัยระบบ ที่เป็นที่ยอมรับและเป็นสากล อยู่มากมาย อาทิเช่น Mckinsey 7s Model, Nadler and Tushman's Congruence Model, Weisbord's Six-Box Model, Galbraith's STAR Model โดยผู้วิจัยได้เลือกใช้ (Weisbord's Six-Box Model) เนื่องจากเห็นถึงความสอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กรชุมชนและสามารถใช้ชุดข้อมูลที่ได้จากการวิจัยนั้นมาทำการวิเคราะห์ให้ข้อเสนอเพื่อการวิเคราะห์ช่องว่าง (gap) เพื่อเติมเต็มข้อมูลที่ควรจะต้องมีการพัฒนาระบบองค์กรให้เข้มแข็ง ทั้งยังเป็นโมเดลที่เห็นเป็นระบบและทำความเข้าใจสื่อสารได้ง่ายกับชุมชนท้องถิ่นกว่าโมเดลการวินิจฉัยระบบองค์กรแบบอื่นๆ

การวินิจฉัยระบบด้วย (Weisbord's Six-Box Model) เป็นหนึ่งในเครื่องมือชิ้นแรก ๆ สำหรับการวินิจฉัยระบบที่นำเสนอโดย Marvin Weisbord ซึ่งอธิบาย Model นี้ด้วยการเปรียบเทียบองค์ประกอบขององค์การกับจอร์แดนบนเครื่องบินที่แสดงข้อมูลที่นักบินต้องสังเกตตลอดเวลา ได้แก่ ความสูง ความเร็ว ระยะห่างจากจุดหมายและสภาพอากาศ เป็นต้น เพื่อใช้ในการควบคุมเครื่องบินให้เดินทางถึงที่หมายโดยสวัสดิภาพและตรงเวลา

Weisbord's Six-Box Model นำเสนอว่าองค์การต้องให้ความสำคัญกับองค์ประกอบต่างๆ ทำนองเดียวกับนักบินต้องสังเกตข้อมูลบนจอร์แดน โดยองค์ประกอบดังกล่าว ได้แก่ ความมุ่งหมาย (purpose) โครงสร้าง (structure) รางวัล (rewards) กลไกที่จำเป็น (helpful mechanisms) ความสัมพันธ์ (relationships) และการนำ (leadership) องค์การจำเป็นต้องติดตามรายละเอียดขององค์ประกอบเหล่านี้เพื่อพิจารณาว่าลักษณะที่แท้จริงของแต่ละองค์ประกอบกับลักษณะขององค์ประกอบดังกล่าวที่องค์การคาดหวังแตกต่างกันหรือไม่ Six-Box Model เน้นว่าองค์การไม่สามารถละเลยองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง แต่ต้องให้ความสำคัญกับทุกๆองค์ประกอบตลอดเวลา

ในการวินิจฉัยระบบด้วย Six-Box Model ที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์การจะถามคำถามเพื่อรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์แต่ละองค์ประกอบ ซึ่ง Noolan (p.200) อธิบายเพิ่มเติมว่า ที่ปรึกษาจะวิเคราะห์แต่ละองค์ประกอบ (box) เพื่อพิจารณาว่าองค์ประกอบหนึ่งๆควรมีลักษณะอย่างไร และลักษณะที่แท้จริงขององค์ประกอบนั้นๆเป็นอย่างไร เพื่อค้นหาความแตกต่าง (gap) ระหว่างลักษณะทั้งสองรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบของ Six-Box Model ตามที่ Noolan อธิบาย คือ

ความมุ่งหมาย (purpose) หรือพันธกิจ (mission) : มีความชัดเจนและได้รับการยอมรับจากพนักงานหรือไม่

โครงสร้าง (structure): กิจกรรมหรืองานต่างๆถูกแบ่งในลักษณะใด และช่วยตอบสนองความมุ่งหมายหรือพันธกิจอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

กลไกที่จำเป็น (helpful Mechanisms): องค์การมีอุปกรณ์หรือเครื่องมือในการประสานงานระหว่างหน่วยงานอย่างเพียงพอหรือไม่

รางวัล (rewards): มีการให้รางวัลสำหรับผลงานที่ต้องการหรือไม่ (ในที่นี้เป็นการเสริมแรงการให้กำลังใจซึ่งกันและกันในองค์กรชุมชน)

ความสัมพันธ์ (relationships): การประสานงานระหว่างหน่วยงานเป็นไปด้วยดีหรือก่อให้เกิดความขัดแย้ง (การประสานกับหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเช่น ภาครัฐ และองค์กรพัฒนาเอกชน)

การนำ (leadership): เป็นองค์ประกอบสุดท้ายที่จะวิเคราะห์ เนื่องจาก Weisbord เห็นว่า ผู้นำมีหน้าที่ติดตามความเป็นไปขององค์ประกอบทั้ง 5 ที่กล่าวมาแล้ว และหากพบว่าขาดความสมดุล ก็จะต้องดำเนินการแก้ไข

สิ่งแวดล้อม (environment) สภาวะการณ์ทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ที่มีผลต่อระบบองค์กร



รูปที่ 1 Weisbord's Six-Box Model ปรับจาก FIGURE 11.4

The NTL Handbook of Organization Development and Change: Principles, Practice, and Perspectives, P.199

ระเบียบวิธีวิจัย

การวินิจฉัยระบบองค์กรเพื่อการพัฒนาองค์กรชุมชน : กรณีศึกษา กองทุนข้าวพันธุ์ดี ตำบลหนองคูขาด อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม ดำเนินการวิจัยโดย การวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (in depth - interview) และการจัดการสนทนากลุ่ม (focus group discussion) กรรมการกองทุนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล โดยการวินิจฉัยระบบองค์กรชุมชนกองทุนข้าวพันธุ์ดี ตำบลหนองคูขาด อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม โดยใช้โมเดลการวินิจฉัยองค์กรซึ่งเป็นสากลและได้รับการยอมรับมาร่วมในการวิเคราะห์ คือ Weisbord's Six-Box Model จากนั้นนำข้อมูลมาสรุป สังเคราะห์โมเดลต้นแบบเพื่อการพัฒนาองค์กรชุมชน และให้ข้อเสนอแนะ ทั้งเชิงนโยบายและปฏิบัติในการพัฒนาองค์กรชุมชน

พื้นที่ศึกษา (Study location / setting)

พื้นที่ที่ใช้ศึกษา คือ ตำบลหนองคูขาด อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม โดยการเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) เนื่องจากมี กองทุนข้าวพันธุ์ดี ที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสิ่งที่



ผู้วิจัยต้องการ คือ เป็นองค์กรที่เกิดจากการรวมตัวกันของเกษตรกรรายย่อย และบริหารจัดการกัน
ในชุมชนโดยเกษตรกรรายย่อย โดยผู้วิจัยจะไปทำการวินิจฉัยระบบโดยการให้ข้อมูลขององค์กรและ
ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ประชากร (Population)

โดยการคัดเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) ที่เกี่ยวข้องโดยตรงอันเป็นผู้มีประสบการณ์
ตรงกับกองทุนข้าวพันธุ์ดี ตำบลหนองคูขาด อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม ดังนี้ (key informant)
การสนทนากลุ่มหรืออภิปรายกลุ่ม (focus group discussion) และการสัมภาษณ์เชิงลึก(in depth –
interview) ดังนี้

- กรรมการกองทุนข้าวพันธุ์ดี (ภาคประชาชน) จำนวน 10 คน
- สมาชิกกองทุนข้าวพันธุ์ดี จำนวน 5 คน
- ผู้นำชุมชนตำบลหนองคูขาด อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม (ผู้นำชุมชน) 3 คน
- ผู้แทนองค์การบริหารส่วนตำบลหนองคูขาด อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม (ภาครัฐ) 2 คน
- ผู้แทนสภาเกษตรกรจังหวัดมหาสารคาม (ภาครัฐ) 1 คน
- ผู้แทนกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรจังหวัดมหาสารคาม (ภาครัฐ) 1 คน
- ผู้แทนเครือข่ายเกษตรกรรวมทางเลือกภาคอีสาน (องค์กรพัฒนาเอกชน) 1 คน

เครื่องมือการวิจัย/แบบเก็บข้อมูล (Tools/Instruments)

แบบสัมภาษณ์ เพื่อการสัมภาษณ์เชิงลึก (in depth - interview) และ การสนทนากลุ่มหรือ
อภิปรายกลุ่ม (focus group discussion) ที่เหมาะสมกับประเด็นและพื้นที่ทำการวิจัย

โดยมีคำถามสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

คำถามสัมภาษณ์ ชุดที่ 1 (ใช้สำหรับคณะกรรมการกองทุนข้าวพันธุ์ดี อำเภอบรบือ
จังหวัด มหาสารคาม)

1. โครงสร้างการดำเนินงานกองทุนข้าวพันธุ์ดี ตำบลหนองคูขาด อำเภอบรบือ จังหวัด
มหาสารคาม เป็นอย่างไร
2. กิจกรรมหรืองานต่างๆถูกแบ่งในลักษณะใด และช่วยตอบสนองความมุ่งหมายหรือพันธกิจ
อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร
3. กลไกที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานกองทุนข้าวพันธุ์ดี ตำบลหนองคูขาด อำเภอบรบือ
จังหวัดมหาสารคาม นั้นเป็นอย่างไร
4. กองทุนข้าวพันธุ์ดี ตำบลหนองคูขาด อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม มีอุปกรณ์หรือ
เครื่องมือในการประสานงานระหว่างหน่วยต่าง ๆ อย่างเพียงพอหรือไม่ อย่างไร
5. กองทุนข้าวพันธุ์ดี ตำบลหนองคูขาด อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม มีการให้รางวัล
สำหรับ คนทำงานอย่างไร รวมทั้งการให้กำลังใจเสริมพลังซึ่งกันและกันขององค์กรอย่างไร
6. การประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกองทุนข้าวพันธุ์ดี ตำบลหนองคูขาด
อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม เป็นอย่างไร มีอุปสรรคหรือไม่อย่างไร



7. กองทุนข้าวพันธุ์ดี ตำบลหนองคูขาด อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม มีกระบวนการนำ การตาม หรือใช้ผู้นำ กระบวนการนำ การตาม อย่างไร เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กร

8. ท่านคิดว่า กองทุนข้าวพันธุ์ดี อำเภอบรบือ จังหวัด มหาสารคาม ควรมีการพัฒนาองค์กร อย่างไรต่อไปในอนาคต

คำถามสัมภาษณ์ ชุดที่ 2 (ใช้สำหรับสมาชิกกองทุนข้าวพันธุ์ดี รวมทั้ง ภาติเครือข่ายที่ เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน กองทุนข้าวพันธุ์ดี อำเภอบรบือ จังหวัด มหาสารคาม ได้แก่ สมาชิก กองทุนข้าวพันธุ์ดี / ผู้นำชุมชนหนองคูขาด / ผู้แทนองค์การบริหารส่วนตำบลหนองคูขาด / ผู้แทนสภาเกษตรกรจังหวัดมหาสารคาม/ผู้แทนกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรจังหวัด มหาสารคาม /ผู้แทนเครือข่ายเกษตรกรกรมทางเลือกภาคอีสาน)

1. ท่านมีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ กองทุนข้าวพันธุ์ดี อำเภอบรบือ จังหวัด มหาสารคามอย่างไร
2. ท่านได้ดำเนินงานร่วมกับกองทุนข้าวพันธุ์ดี อำเภอบรบือ จังหวัด มหาสารคาม อย่างไร
3. ท่านมีความเห็นอย่างไรในประเด็นการพัฒนาองค์กร กองทุนข้าวพันธุ์ดี อำเภอบรบือ จังหวัด มหาสารคาม
4. ท่านคิดว่า ในฐานะที่เป็นภาติเครือข่าย การดำเนินงานของกองทุนข้าวพันธุ์ดี อำเภอบรบือ จังหวัด มหาสารคามมีปัญหาหรืออุปสรรคหรือไม่ อย่างไร
5. ท่านคิดว่า กองทุนข้าวพันธุ์ดี อำเภอบรบือ จังหวัด มหาสารคาม ควรมีการพัฒนาองค์กร อย่างไรต่อไปในอนาคต

คำถามสนทนากลุ่ม

1. โครงสร้างการดำเนินงานกองทุนข้าวพันธุ์ดี ตำบลหนองคูขาด อำเภอบรบือ จังหวัด มหาสารคาม เป็นอย่างไร
2. กิจกรรมหรืองานต่าง ๆ ถูกแบ่งในลักษณะใด และช่วยตอบสนองความมุ่งหมายหรือพันธ กิจอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร
3. กลไกที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานกองทุนข้าวพันธุ์ดี ตำบลหนองคูขาด อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม นั้นเป็นอย่างไร
4. กองทุนข้าวพันธุ์ดี ตำบลหนองคูขาด อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม มีอุปกรณ์หรือ เครื่องมือในการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆอย่างเพียงพอหรือไม่
5. กองทุนข้าวพันธุ์ดี ตำบลหนองคูขาด อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม มีการให้รางวัล สำหรับ คนทำงานอย่างไร รวมทั้งการให้กำลังใจเสริมพลังซึ่งกันและกันขององค์กรอย่างไร
6. การประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกองทุนข้าวพันธุ์ดี ตำบลหนองคูขาด อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม เป็นอย่างไร มีอุปสรรคหรือไม่อย่างไร
7. กองทุนข้าวพันธุ์ดี ตำบลหนองคูขาด อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม มีกระบวนการนำ การตาม หรือใช้ผู้นำกระบวนการนำ การตามอย่างไร เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กร



8. สถานการณ์ทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร มีผลต่อการดำเนินงานกองทุนข้าวพันธุ์ดี ตำบลหนองคูขาด อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม อย่างไร

9. การพัฒนาองค์กรของ กองทุนข้าวพันธุ์ดี ตำบลหนองคูขาด อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม ยังมีปัญหาอุปสรรคหรือไม่อย่างไร และควรพัฒนาอย่างไรเพื่อให้เกิดความยั่งยืน

การวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูล

1. การจำแนกและจัดระบบข้อมูล (typology and taxonomy) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยมาจัดจำแนกกลุ่มข้อมูลและจัดระบบข้อมูลเป็นหมวดหมู่ให้สอดคล้องกับประเด็นการวิจัย
2. การวิเคราะห์สรุปอุปนัย (analytic induction) เพื่อมาสังเคราะห์เป็นข้อมูลที่เหมาะสมเป็นเหตุเป็นผล
3. โดยการนำเสนอข้อมูลจากการวิจัยในเชิงพรรณนา (narrative analysis)

สรุปผลการวิจัย

บริบทพื้นที่ศึกษา

พื้นที่ ตำบลหนองคูขาด อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม ก่อตั้งเป็นตำบลเมื่อปี พ.ศ.2512 แยกจากตำบลโนนแดง อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม เดิมมี 10 หมู่บ้าน ปัจจุบันแยกออกเป็น 18 หมู่บ้าน เคยมีนายชาย ทศไกล เป็นกำนันคนแรกของตำบลหนองคูขาด และ ยกฐานะจากสภาตำบล เป็น องค์การบริหารส่วนตำบล หนองคูขาด เมื่อ พ.ศ.2540

ลักษณะและอาณาเขตพื้นที่

ตำบลหนองคูขาด มีเนื้อที่ประมาณ 53 ตารางกิโลเมตรหรือประมาณ 22,000 ไร่ ลักษณะเป็นที่ลาดลุ่มและที่ดอน โดย ทิศเหนือ ติดกับ ตำบลวังไชย อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม ทิศใต้ ติดกับ ตำบลสำโรง อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคามทิศตะวันออก ติดกับ ตำบลโนนแดง อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม ทิศตะวันตก ติดกับ ตำบลเลิงแฝก กิ่งอำเภอกุดรัง จังหวัดมหาสารคาม

แบ่งเขตการปกครอง เป็น 14 หมู่บ้าน

ประกอบด้วยหมู่บ้าน หมู่ 1 บ้านโคกหมากเหลี่ยม หมู่ 2 บ้านหนองคูใหญ่ หมู่ 3 บ้านห้วยนาไทย หมู่ 4 บ้านโคกภู หมู่ 5 บ้านนาเพียง หมู่ 6 บ้านโสกถาวร หมู่ 7 บ้านฝายป่าบัว หมู่ 8 บ้านโนนรัง หมู่ 9 บ้านไพรวัลย์ หมู่ 10 บ้านโคกหัวแจก หมู่ 11 บ้านหนองข่า หมู่ 12 บ้านหัวฝาย หมู่ 13 บ้านนาเจริญ หมู่ 14 บ้านยาง

จำนวนหลังคาเรือนและ ประชากรใน ตำบลหนองคูขาด

จำนวนหลังคาเรือน : 1,128 หลังคาเรือน

จำนวนประชากร : 5,117 คน



ผลการศึกษา ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อวินิจฉัยระบบองค์กรเพื่อการพัฒนาองค์กรชุมชนโดยใช้กรณีศึกษากองทุนข้าวพันธุ์ดี ตำบลหนองคูขาด อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม

1. ประวัติความเป็นมากองทุนข้าวพันธุ์ดี ตำบลหนองคูขาด อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม

การเริ่มต้นของกองทุนข้าวพันธุ์ดี ตำบลหนองคูขาด อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม จากการวิจัยโดยการสัมภาษณ์ พบว่า จากสถานการณ์ปัญหาการผลิตข้าว ในอดีตได้ปลูกข้าวพันธุ์พื้นเมืองหลายสายพันธุ์ พันธุ์ข้าวเหนียว เช่น ข้าวกาบยาง ข้าวอินทรีตก ข้าวอีปุ่น ข้าวมันเป็ด ข้าวปลาเชิง ข้าวขาวส้อย ข้าวกำ ข้าวปลาชีว ข้าวป่องแอ้ว เป็นต้น ส่วนพันธุ์ข้าวเจ้า เช่น ข้าวเจ้าดอก ข้าวเจ้าแดง ซึ่งแปรรูปเป็นขนมจีนได้ คุณสมบัติมีรสดี กลิ่นหอม ไม่บูดเน่าหลังจากนึ่งแม้จะเก็บไว้ข้ามวัน มีลำต้นแข็งแรงทนทานต่อแมลงหรือศัตรูพืช ไม่มีการใช้สารเคมีในแปลงนา การไถนาและไถไถยังใช้กระบือ ปัจจุบันการผลิตข้าวนาปีในตำบลหนองคูขาด ได้เปลี่ยนไป จากการผลิตข้าวหลายสายพันธุ์ มาใช้เพียงพันธุ์ข้าวเหนียวคือ พันธุ์ กข 6 พันธุ์ข้าวเจ้า พันธุ์มะลิ 105 หรือ มะลิ 115 เท่านั้น สาเหตุหนึ่งชาวนาผลิตข้าวตามความต้องการของตลาดข้าวในอำเภอบรบือ และโรงสีข้าวในจังหวัดมหาสารคามที่ต้องการเฉพาะข้าวพันธุ์เหล่านี้ที่ให้ราคาสูงกว่าข้าวพันธุ์อื่น ๆ ส่วนพันธุ์อื่นหรือพันธุ์พื้นเมืองจะมีราคาที่ต่ำกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับข้าว 2 พันธุ์ดังกล่าว เมื่อ 25 ปีที่ผ่านมา วิถีชีวิตและการผลิตข้าวเปลี่ยนแปลงไป จึงเกิดต้นทุนการผลิตสูงขึ้น แต่ได้ผลผลิตต่ำไม่คุ้มกับต้นทุน ต้นทุนการผลิตข้าวสูงไม่ต่ำกว่า 4,500 บาทต่อไร่ เช่น 1. ค่าไถดะครั้งที่ 1 จำนวนเงิน 200 บาท/ 2. ค่าไถพรวนดินหว่านข้าวครั้งที่ 2 จำนวนเงิน 280 – 300 บาท / 3. ค่าพันธุ์ข้าว 30 กิโลกรัม จำนวนเงิน 750 บาท / 4. ค่าแรงงานหว่านข้าวจำนวนเงิน 100 บาท/ 5. ค่าปุ๋ยเคมีครั้งที่ 1 ช่วงข้าวตั้งตัวแล้ว จำนวนเงิน 900 บาท / 6. ค่าพน/หว่านปุ๋ยด้วยมือ จำนวนเงิน 150 บาท / 7. ค่ากำจัดวัชพืชโดยใช้แรงงานถอนหรือใช้ยาฆ่าหญ้า จำนวนเงิน 300 บาท / 8. ค่าปุ๋ยเคมีครั้งที่ 2 ช่วงข้าวตั้งท้อง จำนวนเงิน 900 บาท / 9. ค่าเก็บเกี่ยวผลผลิต จำนวนเงิน 750 บาท / 10. ค่าแรง/ค่าอาหาร/ค่าขนส่ง เก็บขึ้นฉางข้าว จำนวนเงิน 200 บาท

และอีกปัญหาหนึ่งคือชาวนาของตำบลหนองคูขาด ไม่เก็บเมล็ดพันธุ์ข้าวเอาไว้ในฤดูกาลผลิตต่อไป จึงต้องไปซื้อเมล็ดพันธุ์ข้าวจากภายนอกชุมชนที่มีการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าว เช่น สหกรณ์การเกษตร ร้านค้า ศูนย์จำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าวห้วยศรีธริน ทำให้ลดการพึ่งพาตนเองด้านเมล็ดพันธุ์ข้าวในชุมชนตำบล ราคาซื้อเมล็ดพันธุ์ข้าวอยู่ที่ประมาณ 750 – 1,300 บาท ต่อ 25 กิโลกรัม/กระสอบ มีการจัดซื้อทุกปีเพราะต้องการเมล็ดพันธุ์ใหม่อย่างต่อเนื่อง ปัญหาหนึ่งที่พบในพันธุ์ข้าวเหนียวคือ ถ้าหากไม่เปลี่ยนพันธุ์ข้าวเมื่อครบ 3 ปีแล้ว ข้าวที่นี้รับประทานจะแข็งไม่อ่อนนุ่ม คุณภาพจะลดลง จะกลายเป็นพันธุ์แข็งเหมือนข้าวเจ้า เพราะเมล็ดพันธุ์ข้าวปนพันธุ์ข้าวอื่นๆ จากสถานการณ์ปัญหาข้างต้นทางตำบลได้มีการจัดเวทีของสภาองค์กรชุมชนตำบลหนองคูขาดในปี พ.ศ. 2557 เกิดแผนงานโครงการกองทุนข้าวพันธุ์ดี มีวัตถุประสงค์เพื่อให้สมาชิกในโครงการสามารถผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวเองและขยายสู่สมาชิกในชุมชนตำบล ลดต้นทุนการผลิต การผลิตแบบปลอดภัยจากสารพิษ เพื่อสร้างความมั่นคงทางอาหาร สร้างรายได้และลดปัญหานี้สินครัวเรือน กองทุนเมล็ดพันธุ์ข้าวตำบลหนองคูขาดได้ดำเนินการมาแล้วใน พ.ศ. 2558 เพื่อแก้ปัญหาการซื้อเมล็ดพันธุ์ข้าวจากนอกพื้นที่ตำบล โดยนำเงินกองทุนสวัสดิการชุมชนตำบลหนองคูขาดร่วมกับเงินเครือข่ายกลุ่มออมทรัพย์ตำบลหนองคูขาดทำการจัดซื้อเมล็ดพันธุ์ข้าว จำนวน 3 สายพันธุ์ จากแหล่งผลิตเมล็ดพันธุ์ที่น่าเชื่อถือคือ 1. เมล็ดพันธุ์ข้าวเหนียวธัญสินี ราคา 25 บาท/กิโลกรัม 2. เมล็ดพันธุ์ข้าวเจ้าหอมนิล ราคา 30 บาท/กิโลกรัม



3.เมล็ดพันธุ์ข้าวเจ้ามะลิ 105 ราคา 30 บาท/กิโลกรัม เพื่อให้สมาชิกผู้เข้าร่วมโครงการกองทุนพันธุ์ข้าวพันธุ์ดีนำไปปลูกเพื่อขยายผล โดยได้มีการกำหนดเงื่อนไขซึ่งเป็นกฎ กติการ่วมกันคือ 1. ให้การกู้ยืมเมล็ดพันธุ์ข้าวคนละ 25 กิโลกรัม 2. ให้จ่ายเมล็ดพันธุ์ข้าวเป็นดอกเบี้ย 5 กิโลกรัม /ปี ซึ่งการดำเนินการในปีแรกมีต้นทุนเมล็ดพันธุ์ข้าวทั้งหมด 1,456 กิโลกรัม เมล็ดพันธุ์ข้าวเหนียว จำนวน 1,256 กิโลกรัม ราคา 25 บาท/กิโลกรัม เมล็ดพันธุ์ข้าวเจ้า 200 กิโลกรัม ราคา 30 บาท/กิโลกรัม โดยมีผลผลิตเมื่อสิ้นสุดฤดูกาลทำนา มีเมล็ดพันธุ์ข้าวจำนวน 19,455 กิโลกรัม พื้นที่เพาะปลูก 58 ราย (58 ไร่) ใน 10 หมู่บ้านของตำบลหนองคูขาด (โดยการคำนวณน้ำหนักกระสอบละ 30 กิโลกรัมได้ 648.50 กระสอบถุงปุ๋ย) ปัญหาการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวในปี พ.ศ. 2558 มีสถานการณ์ปัญหาในการดำเนินงานที่สำคัญๆคือ 1. การผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าว ยังคงใช้องค์ความรู้แบบเดิมๆ เช่น ทำนาหว่าน ทำนาปักดำแบบเก่า ๆ 2. การคัดเมล็ดข้าว สังเกตและตัดข้าวปนระยะแรกก่อนตั้งท้องและช่วงออกรวงว่าข้าวปนจะออกรวงก่อนแล้วทำการถอนทิ้ง 3.การคัดเมล็ดพันธุ์อีกวิธีคือการตัดข้าวปนที่เกี่ยวข้องแล้วมัดและคัดเลือกข้าวปนออก เก็บแยกไว้สำหรับฤดูกาลทำนาต่อไปปี พ.ศ. 2559 กองทุนข้าวพันธุ์ดี ได้มีการขยายผลสมาชิกเพิ่มอีก 60 ราย และได้เรียนรู้เทคนิคการผลิตเมล็ดพันธุ์จากเจ้าหน้าที่เครือข่ายเกษตรทางเลือกภาคอีสาน โดยการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการในการพัฒนาและผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวที่ได้มาตรฐานตามหลักวิชาการ 3 รูปแบบคือ 1. การคัดเลือกเพื่อให้ได้ต้นกล้าที่ดี เป็นการใช้น้ำเกลือแช่น้ำในภาชนะที่เหมาะสมกับเมล็ดพันธุ์ข้าวมีความเค็มที่เข้มข้น พิสูจน์จากการนำไข่ไก่สดให้สามารถลอยได้และไข่ลอยน้ำมีความสูงไม่เกินขนาดความหนาเท่าเหรียญ 5 หรือ 10 บาท จึงนำเมล็ดพันธุ์ข้าวลงแช่น้ำแล้วควนให้เข้าน้ำ 5-10 นาที นำส่วนเมล็ดข้าวที่ลอยน้ำออกทิ้ง เพราะถือว่าเป็นเมล็ดพันธุ์ที่ไม่สมบูรณ์ 2. การตกกล้าแบบรวงข้าว โดยการนำรวงข้าวที่ตัดไว้ นำไปหมักกับแปลงที่คลาดไถเตรียมสำหรับเป็นแปลงตกกล้า คลี่ก้านเมล็ดพันธุ์ออกแล้วใช้ดินโคลนปิดทับอีกรอบ เมื่อเวลาถอนต้นกล้าให้ถอนเฉพาะกล้าที่งอกขึ้นในบริเวณที่ตกกล้ารวงข้าวเท่านั้น 3. การตกกล้าแบบปลอกเปลือกข้าวเป็นข้าวสาร โดยใช้เฉพาะเมล็ดที่ใสไม่หักหรือบิดงอ แล้วนำไปเพาะในแปลงดำ ใช้เวลาประมาณ 5 – 7 วัน ต้นกล้างอกแล้วมีความสูงประมาณ 5 เซนติเมตร ให้นำไปลงพื้นที่แปลงนาที่เตรียมไว้ ใช้หลักการเหมือนการปักดำต้นเดียวเรียงแถว เพื่อสะดวกในการควบคุมและการจัดการข้าวปนจากพันธุ์อื่นๆ เมื่อมีผลผลิตออกมาให้คัดเลือกรวงที่ดีที่สุดเป็นเมล็ดพันธุ์ข้าว หลังจากฝึกอบรมแล้วทางกองทุนข้าวพันธุ์ดีโดยการดำเนินงานของสภาองค์กรชุมชนตำบลหนองคูขาด ได้ฝึกปฏิบัติการพัฒนาเมล็ดพันธุ์ข้าวในแปลงนาสาธิตกระบวนการเรียนรู้รวมของกลุ่ม โดยใช้พันธุ์ข้าว กข 6 และนำเมล็ดพันธุ์ข้าว 2 กิโลกรัมมาปลูกในแปลงเรียนรู้รวมระดับตำบล ซึ่งเป็นการพัฒนาศักยภาพของแกนนำผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวตำบล ทำให้เกิดนักเทคนิคพัฒนาเมล็ดพันธุ์ข้าวของกองทุนข้าวพันธุ์ดี แต่ยังขาดการจัดการบริหารที่ดีในกองทุนเมล็ดพันธุ์ข้าว โดยมีช่วงพัฒนาการที่สำคัญ ดังนี้

- พ.ศ. 2557 เกิดเวทีสภาองค์กรชุมชนตำบล มีมติให้พัฒนาเมล็ดพันธุ์ข้าว โดยการนำเงินของกองทุนสวัสดิการชุมชนและเครือข่ายกลุ่มออมทรัพย์ตำบล (เศรษฐกิจและทุนชุมชน) จัดซื้อเมล็ดพันธุ์เพื่อให้สมาชิกกู้ยืม มีผู้ร่วมโครงการ 58 ครัวเรือน 116 ไร่ 8 หมู่บ้าน
- พ.ศ. 2558 ดำเนินงานโครงการและของบสนับสนุนจาก สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) งบ 100,000 บาท เพื่อจัดกระบวนการ อบรม ทำแปลงสาธิต



- พ.ศ. 2559 – ปัจจุบัน ดำเนินการโครงการต่อยอดสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน สนับสนุนงบ 70,000 บาท กองทุนเกษตรทางเลือก สนับสนุนกระบวนการผลิตเมล็ดพันธุ์แบบถูกต้อง อบรมกระบวนการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าว ร่วมกับคลังสตอร์ข้าว 6 จังหวัด

2.การวินิจฉัยระบบองค์กรเพื่อการพัฒนาองค์กรชุมชนโดยใช้กรณีศึกษากองทุนข้าวพันธุ์ดี ตำบลหนองคูขาด อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม

การวิจัยครั้งนี้ ได้ใช้โมเดลการวินิจฉัยระบบองค์กร โดยผู้วิจัยได้เลือกใช้ (Weisbord's Six-Box Model) เนื่องจากเห็นถึงความสอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กรชุมชนและสามารถใช้ชุดข้อมูลที่ได้จากการวิจัยนั้นมาทำการวิเคราะห์ให้ข้อเสนอเพื่อการวิเคราะห์ช่องว่าง (gap) เพื่อเติมเต็มข้อมูลที่ควรจะต้องมีการพัฒนาระบบองค์กรให้เข้มแข็ง ทั้งยังเป็นโมเดลที่เห็นเป็นระบบและทำความเข้าใจได้ง่ายกับชุมชนท้องถิ่น ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญของระบบองค์กรดังนี้

ความมุ่งหมาย (purpose) หรือพันธกิจ (mission) : กองทุนข้าวพันธุ์ดี ตำบลหนองคูขาด อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม มีความมุ่งหมาย คือการสร้างกลุ่มที่เป็นการรวมตัวของผู้ที่ เป็นชาวบ้านธรรมดาที่สนใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับพื้นที่ชุมชนของตนเอง โดยปัญหาสำคัญที่ชาวบ้านได้ พุดคุย ปรัชชาหารือ ทบทวนปัญหาร่วมกัน คือ การต้องการกำหนดอนาคตของตนเองได้ในเรื่องพันธุ์ ข้าว จากปัญหาในอดีตที่ต้องพึ่งพา การซื้อเมล็ดพันธุ์ เพื่อใช้ในการเพาะปลูกโดยการมุ่งเน้น การพึ่งพาตนเอง ในการเป็นเจ้าของ เมล็ดพันธุ์ข้าว ที่มาจากการเพาะปลูก และแจกจ่ายร่วมกัน ลดการซื้อพันธุ์ข้าวซึ่งเป็นต้นทุนที่เกษตรกร ต้องแบกรับ พันธุ์ข้าวสำหรับการเพาะปลูกในแต่ละ ฤดูกาลผลิต โดยจากสภาพปัญหาในอดีต คือหากคิดเป็นมูลค่า จากการทบทวนร่วมกันของชุมชน ในส่วนของค่าซื้อพันธุ์ข้าวปลูกคำนวณจากปี พ.ศ.2557 ทั้งตำบลซื้อพันธุ์ข้าวเพื่อนำมาทำข้าวปลูก ในฤดูนาปีประมาณ 3,000,000 บาท

ภารกิจหลักของกองทุนข้าวพันธุ์ดี คือ

ประการแรก การสำรวจความต้องการของสมาชิก โดยในปี2558 คือกรรมการกองทุน ทำการสำรวจความต้องการพันธุ์ข้าวของสมาชิกทั้ง 58 ครัวเรือน หลังจากนั้นกรรมการกองทุนข้าว พันธุ์ดีได้ยืมเงินจากกองทุนวันละบาท ไปซื้อ พันธุ์ข้าวจากเครือข่ายที่ผลิตพันธุ์ข้าวขาย แล้วให้สมาชิก 58 ครัวเรือนยืมโดยมีเงื่อนไขคือ ยืม 25 กิโลกรัม จะต้องใช้คืนกองทุน 30 กิโลกรัม เป้าหมายอีกอย่าง คือการทำข้าวปลอดสารพิษ และสมาชิกเริ่มเรียนรู้เกี่ยวกับการผลิตข้าวปลอดสาร ถึงแม้ไม่สามารถ ผลิตข้าวปลอดสารได้ในปีแรก เนื่องจากต้องใช้ระยะเวลาอย่างน้อย 3 ปี หลังจากให้ยืมพันธุ์ข้าวแล้ว ในระยะหลังจากการทำนา คณะกรรมการกองทุนข้าวพันธุ์ดีได้ลงตรวจเยี่ยมแปลงนาของสมาชิก

ประการที่สอง การกำหนดอนาคตของตนเองโดยการพึ่งพาตนเองด้านการจัดเก็บเมล็ด พันธุ์ข้าว

สะท้อนผ่านการที่ชาวบ้านสามารถพึ่งพาตนเองได้ เรื่องพันธุ์ข้าว ได้แก่ ข้าวเหนียวพันธุ์ กข 6, ข้าวพันธุ์อัญสิริน และสภาองค์กรชุมชน ชวนชาวบ้านทำเรื่องการผลิตพันธุ์ข้าว ที่เป็นเรื่องปาก เรื่องท้อง เดิมทีชาวบ้านจะซื้อพันธุ์ข้าวจากภายนอกชุมชน เช่น กลุ่มห้วยสีทน ธกส. ร้านจำหน่ายของ เอกชน พบว่าในแต่ละปี เงินที่ไหลออกไปเพื่อซื้อพันธุ์ข้าวมีจำนวนมาก แสดงว่าเราไม่ได้พึ่งพาตนเอง คือ ถ้าไม่ต้องจ่ายค่าข้าวปลูก สามารถนำเงินนั้นไปทำอย่างอื่นได้ ในส่วนของค่าซื้อพันธุ์ข้าวปลูก



คำนวณจากปี 2557 ทั้งตำบลซื้อพันธุ์ข้าวเพื่อนำมาทำข้าวปลูกในฤดูนาปี 3,000,000 บาท จาก 1841 ครัวเรือน ซึ่งเฉลี่ยจากการถือครองที่ดิน เฉลี่ยครัวเรือนละ 5 ไร่ จากข้อตกลงร่วม ยืม 25 กิโลกรัม คืน 30 กิโลกรัม (ยืม + 5 กิโลกรัม) แต่หากประสบปัญหาเช่น แล้ง หรือน้ำท่วม ก็สามารถใช้คืนในปีถัดไปได้ การหมุนเวียนพันธุ์ข้าว มี 3 สายพันธุ์คือ กข6 ชัยสิริน และ มะลิ 105 เมื่อมีจำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้นจะใช้วิธีการจับฉลากเนื่องจาก ข้าวไม่เพียงพอต่อความต้องการแต่ที่สำคัญคือ เกษตรกรในตำบลต้องได้ใช้พันธุ์ข้าวของกองทุนข้าวพันธุ์ดีก่อน

โครงสร้าง (structure): กิจกรรมหรืองานต่างๆถูกแบ่งในลักษณะใด และช่วยตอบสนองความมุ่งหมายหรือพันธกิจอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ : จากการวิจัยพบว่า การดำเนินงานของกองทุนข้าวพันธุ์ดีนั้นใช้ระบบผสมผสาน ความเป็นทางการและไม่เป็นทางการ กล่าวคือ 1.ความเป็นทางการนั้นใช้รูปแบบโครงสร้างคณะกรรมการหมู่บ้านละ 1 คน รวม 14 คน และมีสมาชิกสภาองค์กรหมู่บ้านละ 4 คน มีการแบ่งงานกันทำตามระบบโครงสร้าง ได้แก่ ฝ่ายบัญชี ฝ่ายเหรียญกษาปณ์ ฝ่ายประชาสัมพันธ์ ฝ่ายเลขา 2.ความไม่เป็นทางการ คือ ในส่วนของการสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจนั้น จะใช้การพูดคุยพบปะ ในชีวิตประจำวัน ในวิถีสมาชิก ทั้งการเดินไปมาหาสู่กัน หรือพบปะกันตามงานกิจกรรมของหมู่บ้าน รวมทั้งโทรสื่อสารหากัน เพื่อทำความเข้าใจระหว่างกรรมการกองทุนข้าวพันธุ์ดีและสมาชิก ซึ่งเป็นพลังทำให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง ตรงกัน พร้อมทั้งจะนำเรื่องราวที่เข้าใจถูกต้องตรงกันนั้น ขับเคลื่อนองค์กรร่วมกับการประชุมที่เป็นทางการต่อไป

กระบวนการดำเนินงาน หลักในการรับเลือกสมาชิกของกองทุน คือให้กรรมการในแต่ละหมู่บ้านจัดการ รับสมาชิกตามความสมัครใจเข้าร่วมกลุ่ม มีการนัดประชุมแบบไม่เป็นทางการอาจจะแทรกตามเวทีประชุมของหมู่บ้านซึ่งจากการวิจัยพบว่า ถือเป็นพลังสำคัญของการทำให้ กองทุนข้าวพันธุ์ดี ขับเคลื่อนได้ประสบความสำเร็จ เพราะความไม่เป็นทางการนั้น เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความเข้าใจ ความไว้วางใจเชื่อใจกัน ของกรรมการกองทุนและสมาชิก รวมทั้งเป็นการสื่อสาร ให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ก่อนเข้าสู่การประชุมที่เป็นทางการ เพื่อให้เกิดมติการขับเคลื่อนการดำเนินงานของกองทุนข้าวพันธุ์ดี อาทิ หากเกิดสถานะที่ไม่สามารถคืนข้าวได้ จะหาทางออกร่วมกัน เช่น หาทางพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ ผ่านการพบปะ กันในชีวิตประจำวัน เพื่อหามาตรการทางออกร่วมกัน เช่น คืนเงินสดแทนข้าว หรือ ให้คืนข้าวในปีถัดไปการออกแบบการพึ่งพาตนเอง เป็นฐานที่สำคัญโดยออกแบบการแก้ปัญหาแบบชาวบ้านเองที่คำนึงถึงสภาพความเป็นจริงและความสามารถในการใช้คืนข้าวให้กับกองทุนข้าวพันธุ์ดี ทำให้ปัญหาได้รับการแก้ไข ใช้เหตุและผล เพื่อแก้ปัญหาโดยกรรมการกองทุนทำการสำรวจความต้องการพันธุ์ข้าวของสมาชิกทั้ง 58 ครัวเรือน หลังจากนั้นกรรมการกองทุนข้าวพันธุ์ดีได้ยืมเงินจากกองทุนวันละบาท ไปซื้อ พันธุ์ข้าวจากเครือข่ายที่ผลิตพันธุ์ข้าวขาย แล้วให้สมาชิก 58 ครัวเรือนยืมโดยมีเงื่อนไขคือ ยืม 25 กิโลกรัม จะต้องใช้คืนกองทุน 30 กิโลกรัม เป้าหมายอีกอย่างคือการทำข้าวปลอดสารพิษ และสมาชิกเริ่มเรียนรู้เกี่ยวกับการผลิตข้าวปลอดสาร ถึงแม้ไม่สามารถผลิตข้าวปลอดสารได้ในปีแรก เนื่องจากต้องใช้ระยะเวลาอย่างน้อย 3 ปี หลังจากให้ยืมพันธุ์ข้าวแล้ว ในระยะหลังจากการทำนา คณะกรรมการกองทุนข้าวพันธุ์ดีได้ลงตรวจเยี่ยมแปลงนาของสมาชิก จากข้อตกลงร่วม ยืม 25 กิโลกรัม คืน 30 กิโลกรัม(ยืม +5 กิโลกรัม) แต่หากประสบปัญหาเช่น แล้งหรือน้ำท่วม ก็สามารถใช้คืนในปีถัดไปได้ การหมุนเวียนพันธุ์ข้าว มี 3 สายพันธุ์คือ กข 6 ชัยสิริน และ มะลิ 105 เมื่อมีจำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้นจะใช้วิธีการจับฉลากเนื่องจาก ข้าวไม่เพียงพอต่อความ



ต้องการแต่ที่สำคัญคือ เกษตรกรในตำบลต้องใช้พันธุ์ข้าวของกองทุนข้าวพันธุ์ดีก่อน ถ้าหากถามว่าทำไมเราจึงต้องยืม 25 คื่น 30 คื่น มาจากการระดมความคิดเห็นและมีมติร่วมกัน โดยให้แต่ละหมู่บ้านจัดการกันเอง และหากเกิดความขัดแย้งของกลุ่ม **มีแนวทางในการจัดการความขัดแย้งคือ ใช้มติของกลุ่มซึ่งเป็นเวทีที่เป็นทางการเป็นทางออก แต่การประสานงานเน้นประสานงานแบบไม่เป็นทางการ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง ตรงกัน** ปัจจุบันมีสมาชิกทั้งหมด 133 คน เดิมทีจัดตั้งกลุ่มก่อน แล้ว พอช.จึงเข้ามาทำงานร่วมกันทำงานต่อยอด และให้งบประมาณสนับสนุน ปี 2558 จำนวน 100,000 บาท และปี 2559 จำนวน 70,000 บาท งบประมาณทั้งหมดจะนำมาฝึกอบรมเรื่องเกี่ยวกับกองทุนข้าวพันธุ์ดี ส่วนกรรมการและคณะทำงานไม่มีค่าตอบแทนการเลือกเมล็ดพันธุ์ข้าวถ้าเกี่ยวมาตั้งแต่ปี 2558

การเก็บรักษาพันธุ์ข้าว มีการแยกการเก็บพันธุ์ข้าวโดยแบ่งเป็น แนวข้าวปลูก เพื่อเป็นเชื้อพันธุ์ข้าว โดย แยกเก็บออกจากข้าวกินต่างหากแยกขึ้นไว้ไล่(ยุงข้าว) แล้วแต่ว่ามากหรือน้อย “**จิงนาพ่อศิลป์ ก็เก็บไว้ 10 กระสอบ คนโบราณจะคัดเผื่อ ไม่จำกัด พ่อศิลป์ ทุกปีจะไม่ฟิฟิลิกันขนาดนี้ นามผมเป็นนาแล้งไม่ค่อยได้ผล พอปีนี้ที่ผมปักดำคือข้าวคัดมาทั้งหมดปีนี้ได้มากกว่า**” (คำให้สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูล) “**จุดที่เราดำอยู่คือตัวที่คัดทั้งหมดคัดมาตั้งแต่ข้าวปลูกจนถึงเกี่ยวก็จะคัดอีกอย่างของผมทำไว้ 1 ไร่ได้ 14 กระสอบ คัดไว้ต่างหาก ไม่ใช่เกี่ยวไว้กับข้าวกิน ถ้าเหลือก็เอาไว้ อย่างที่นักวิชาการว่าทำไมถึงไม่ทำเท่านั้นเท่านี้ บางทีถ้าคนอื่นต้องการอยากได้พันธุ์เราก็ขายได้ในราคาที่กลุ่มกำหนด**” (คำให้สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูล) โดยพันธุ์ข้าว นั้น มาจากกลุ่มตำบลโนนแดงที่ได้ทำมาหลายปีแล้ว เราเชื่ออีกกลุ่มนี้ก็เลยไปถามว่ามีไหมข้าวพันธุ์นี้ตามที่สมาชิกต้องการ มาจากโครงการข้าวคืนนาตอนปี พ.ศ. 2550 ซึ่งโครงการข้าวคืนนาเกิดจากเครือข่ายเกษตรและหลายๆโครงการ โดยเกิดจากการผลักดันของเครือข่ายที่ทำงานกลุ่มนี้ เพื่อต่อรองกับกระทรวงเกษตร โดยการพันธุ์ข้าวอยู่ธนาคารเชื้อพันธุ์เอาออกมา ซึ่งธนาคารเชื้อพันธุ์เป็นของกระทรวงเกษตร โดยจะมีการเก็บแบบ 50 ปี 20 ปี และปีต่อปี แต่เครือข่ายเชื่อว่าการเก็บไว้ในธนาคารเชื้อพันธุ์ ในส่วนของสภาองค์กรชุมชน ทำงานร่วมกับกลุ่มอื่นๆด้วย เพราะต้องเชื่อมงานกับ พอช. (สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน) ด้านเครือข่าย ของกองทุนข้าวพันธุ์ดี ทำงานร่วมกับ พอช. สภาอภัยแพ่ง อบต. โรงเรียน และ รพ.สต. โดย พอช. ได้สร้างความเข้มแข็งให้กับสภาองค์กรชุมชน และสนับสนุนงบประมาณให้กับ สภาองค์กรชุมชนจำนวน 170,000 บาท โดยในส่วนของการประสานงาน พอช.คือประสานผ่านเครือข่ายจังหวัด มีการประเมินระดับศักยภาพการทำงาน เป็นกลุ่ม A B C แต่ พอช.ไม่ได้ทำงานเรื่องข้าวอย่างเดียว และถัดจากการประสานงานระดับจังหวัดลงมาถึงกลุ่มคือเชื่อมงานแบบไม่เป็นทางการ และมีความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ การบริหารจัดการกองทุนข้าวพันธุ์ดี คือ ปี 2558 มีแปลงทดลอง 1 แปลง หรือ แปลงรวมของชุมชน ใช้ที่ดินที่เข้ามา เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน และในแปลงของแต่ละคนก็จัดการกันตามวิถีของแต่ละคน แต่เน้นการติดตามสมาชิกของกลุ่ม ที่สำคัญคือ ไม่มีพี่เลี้ยงเรื่องข้าวจึงต้องเรียนรู้กันเองในกลุ่มเป้าหมายที่ตั้งไว้สูงสุดคือ ทำข้าวปลอดสารพิษแต่ต้องค่อยๆขยับไป เนื่องจากเห็นปรากฏการณ์สมาชิกของกองทุนวันละบาทที่ป่วยจนต้องเข้า โรงพยาบาล เพราะบริโภคอาหารไม่ปลอดภัยและข้าวปนเปื้อนสารเคมี จึงทำให้มีแนวความคิดเรื่องการผลิตอาหารปลอดภัยขึ้น นำไปสู่การของบประมาณการทำงานจาก พมจ.(พัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดมหาสารคาม)

กลไกที่จำเป็น (helpful mechanisms): องค์การมีอุปกรณ์หรือเครื่องมือในการประสานงานระหว่างหน่วยต่างๆอย่างเพียงพอหรือไม่ จากการวิจัย พบว่า อุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ช่วยใน



การประสานงานนั้น ใช้ตัวบุคคล การบอกต่อเชิงธรรมชาติ ผ่านการรู้จักมักคุ้น ความไว้วางใจ ซึ่งไม่เน้นความเป็นทางการ แต่ได้ใจ ในการร่วมกันขับเคลื่อน คณะกรรมการกลุ่มเป็นหลักในการ และการบอกต่อ ผ่านการประชุมทางการ ของเวทีทั้ง องค์การบริหารส่วนตำบล หรือ สภาองค์กรชุมชน รวมทั้งในปัจจุบัน ใช้ การสื่อสารออนไลน์ ที่ไม่เป็นทางการผ่านแอปพลิเคชัน เช่น ไลน์ (Line)

รางวัล (rewards): มีการให้รางวัลสำหรับผลงานที่ต้องการหรือไม่ ในที่นี้เป็นการเสริมแรง การให้กำลังใจซึ่งกันและกันในองค์กรชุมชน ที่ไม่ได้มุ่งเน้นเป็นรางวัลแบบโล่เกียรติยศ เงินรางวัล แต่รางวัลในแบบองค์กรชุมชน คือ การได้ชักชวน เกะเกี้ยว กรรมการร่วมกับ ชาวบ้าน ในการร่วมกัน ไปเรียนรู้ เพื่อพัฒนากลุ่ม เช่นการไปศึกษาดูงาน การได้ ไปเปิดประสบการณ์ร่วมแลกเปลี่ยน กับเครือข่าย ภายนอก เช่น สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (พอช) กลุ่มข่าวชุมชนตำบลใกล้เคียง

ความสัมพันธ์ (relationships): การประสานงานระหว่างหน่วยงานเป็นไปด้วยดีหรือ ก่อให้เกิดความขัดแย้ง จากการวิจัย พบว่า การประสานงานระหว่างหน่วยนั้นกองทุนข้าวพันธุ์ดี ได้ทำการประสาน งานโดยการมีปฏิสัมพันธ์ ทั้งในเชิงการนัดประชุมแบบเป็นทางการและไม่เป็น ทางการร่วมกัน เพื่อการขับเคลื่อนการดำเนินงานกลุ่ม ในส่วนของสภาองค์กรชุมชน ทำงานร่วมกับ กลุ่มอื่นๆด้วย เพราะต้องเชื่อมงานกับ องค์การพัฒนาชุมชน ด้านเครือข่ายของกองทุนข้าวพันธุ์ดี ก็ทำงานร่วมกับ องค์การพัฒนาชุมชน สภาอหังแกเบ็งแญงคนมหาสารคาม องค์การบริหารส่วนตำบล หนองคูขาด โรงเรียน และ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลโดย องค์การพัฒนาชุมชน ได้สร้างความ เข้มแข็งให้กับ สภาองค์กรชุมชน และได้ทำการสนับสนุนงบประมาณให้กับ สภาองค์กรชุมชนจำนวน 170,000 บาท ในส่วนการประสานงานขององค์การพัฒนาชุมชน คือ การประสานผ่านเครือข่ายจังหวัด โดยมีการประเมินระดับศักยภาพการทำงาน เป็นกลุ่ม A B C ส่วนการหนุนเสริมจากภาครัฐ มีส่วน ขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองคูขาด ที่สนับสนุนการให้บริการด้านสถานที่ การบริหารจัดการ กองทุนข้าวพันธุ์ดี คือ ปี 2558 มีแปลงทดลอง 1 แปลง หรือ แปลงรวมของชุมชน เพื่อการเรียนรู้ ร่วมกัน และในแปลงของแต่ละคนก็จัดการกันตามวิถีของแต่ละคน แต่เน้นการติดตามสมาชิกของกลุ่ม ที่สำคัญคือ ไม่มีพี่เลี้ยงเรื่องข้าวจึงต้องเรียนรู้กันเองในกลุ่มเป้าหมายที่ตั้งไว้สูงสุดคือ ทำข้าวปลอด สารพิษแต่ต้องค่อย ๆ ขยับไป เนื่องจากเห็นปรากฏการณ์สมาชิกของกองทุนวันละบาทที่ป่วยจนต้อง เข้า โรงพยาบาล เพราะบริโภคอาหารไม่ปลอดภัยและข้าวปนเปื้อนสารเคมี จึงทำให้มีแนวความคิด เรื่องการผลิตอาหารปลอดภัยขึ้น นำไปสู่การของบประมาณการทำงานจาก พมจ. (พัฒนาสังคมและ ความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดมหาสารคาม) ซึ่งจะจัดการอบรมขึ้นในเร็ว ๆ นี้การพบเครือข่าย โดยประสานผ่านองค์การพัฒนาชุมชน หรือที่เขาเรียกว่า “คลัสเตอร์ข้าว” คือกลุ่มที่ได้รับทุนจาก องค์การพัฒนาชุมชน จะได้ทำการแลกเปลี่ยนความรู้เรื่องสายพันธุ์และแลกเปลี่ยนพันธุ์ข้าว ในกลุ่ม เครือข่าย 6 จังหวัดในโซนภาคอีสานตอนกลาง โดยมีจังหวัดเครือข่ายคือ มหาสารคาม ร้อยเอ็ด กาฬสินธุ์ ยโสธร ชัยภูมิ ขอนแก่น โดยกระบวนการเชื่อมเครือข่ายโดย “คลัสเตอร์ข้าว” ก็จะคุย แลกเปลี่ยน เช่น การพูดคุยแลกเปลี่ยนกับ กลุ่มร้อยเอ็ดที่ทำข้าวเม่าผลผลิตจากข้าวเม่าและพันธุ์ข้าว ที่ทางกองทุนข้าวพันธุ์ดีสนใจ

การนำ (leadership): จากการวิจัย พบว่า การนำของกลุ่มนั้น เน้นผู้นำ ในลักษณะ การไป เชื่อมร้อยข้อมูลประเด็นข่าวสารและมาบอกต่อ ในเชิงการปรึกษาหารือ เป็นผู้นำในเชิงเน้น การ ออกแบบ การสื่อสาร มากกว่าเป็นการสั่งการระหว่างกัน ถือเป็นความเข้มแข็งของกลุ่ม ที่ทำให้



เกิดการเคลื่อนกันไปเป็นทีมเป็น ผู้นำในลักษณะ กัปตัน (Captain) นำทีมพิชิตเป้าหมายขององค์กร กลุ่มกองทุนข้าวพันธุ์ดี

สิ่งแวดล้อม (enviroment) สถานการณ์ทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ที่มีผลต่อระบบองค์กร

จากการวิจัยพบว่า มีประเด็นสำคัญที่กล่าวได้ว่าเป็นสถานการณ์ ที่สะท้อนความท้าทายสังคม เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม ดังต่อไปนี้

ประเด็นแรก กระแสการบริโภคนิยมในสังคมปัจจุบัน ผลต่อการขับเคลื่อนการดำเนินงานกลุ่มกองทุนข้าวพันธุ์ดี

กระแสโลกเรื่องการเข้ามาของสินค้า วัฒนธรรมการบริโภคที่เปลี่ยนไป ของคนรุ่นใหม่ ที่อาจจะคิดว่าไม่ได้อยากกินข้าวแบบนี้ คิดว่ามีอะไรใหม่ เรื่องการบริโภคของคนก็ไม่ได้แตกต่างกับ

“เพราะว่าเด็กทุกวันนี้เขายังไม่รู้จักรว่าอะไรดีหรือไม่ดี เพียงแค่มีกินตรงหน้าคือจบ แล้ววัยกลางคนก็ไม่ได้คิดเรื่องดีไม่ดีเพียงแค่นี้มีกินไปวันๆก็จบ แต่พอวัยหนึ่งคือวัยสูงอายุแล้วก็เหมือนหาว่าอันไหนดี อันไหนรักษาได้ก็ซื้อ แล้วที่นี้อย่างกินข้าวกล้องเรานี้ลองกินสักเดือนดูจะเห็นการเปลี่ยนแปลง กิน 3 วัน ระบบขับถ่ายดีขึ้นก็จะเห็นความแตกต่างหลังจากนั้นก็จะมีคนเข้าถึงของเรา อาจจะไม่ใช่ทุกคนแต่จะเป็นการพูดต่อปากต่อปากไป” คำให้สัมภาษณ์ กรรมการกลุ่ม คล้ายกับการกินสมุนไพร แต่เรื่องพวกนี้ก็ต้องค่อยเป็นค่อยไป ซึ่งปรากฏการณ์ที่สะท้อนของทางกลุ่ม อาทิ การเน้นการทานข้าวหอมนิล ไปแบ่งแจกจ่ายระหว่างกลุ่มเพราะการเป็นโรคเบาหวาน ทำให้หันมาบริโภค

ประเด็นที่สอง ความท้าทายในมิติวิถีคิด ความเชื่อมั่น ในการบริโภค

จากการวิจัยมีข้อมูลน่าสนใจที่สะท้อนเรื่องวิถีคิดและความเชื่อมั่นในการบริโภค ที่เป็นประเด็นท้าทาย “แฟนแกเป็นเบาหวานพอได้กินข้าวกับผมเบาหวานเกลียดเลยอยากซื้อกับผมอีก มันจะมีกลุ่มคนที่เกิดขึ้นแล้วอยู่ทุกที่ใช้ตำบลเราก็ดำเนินตาม แต่มันอาจจะน้อยกว่าจะมีกลุ่มนี้ แต่จะไปคาดหวังกับเยาวชนเราเหมือนหลานผมที่เคยกิน ครั้งแรกข้าวดำๆก็ไม่อยากกินแต่พอกินแล้วมันรู้สึกดีก็กิน มันต่างกันแต่ถ้าคนที่ไม่สัมผัสสักจะไม่เห็นความแตกต่าง แต่เราก็ไม่ได้ยึดเยียดความเชื่อให้เขา คำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล

ซึ่ง สะท้อนกระแสว่ามีเรื่องของวิถีคิดความเชื่อเป็น จุดสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่น ในการร่วมสนับสนุนผลักดันกลุ่ม ที่ต้องมีการเชื่อมโยง เรื่อง วิถีคิด ประสบการณ์ของผู้บริโภค และ ผลทางวิชาการ

“ ให้เขามีประสบการณ์เอง เรื่องการบริโภคนิยมมันเป็นกระแสใหญ่เราจะไปห้ามไม่ให้กินของพวกนั้นก็ไม่ได้แต่เราจะให้ทางเลือกกว่าอันนี้คืออาหารปลอดภัย ปีนี้เราเลยขอทุนจาก พมจ.ได้มา 50,000 นำมาทำเรื่องผักปลอดสารอาหารปลอดภัย ซึ่งเราจะโยงกับเรื่องการทำข้าว เราเองก็เห็นว่ารูปธรรมเราทำอะไร ทดลองเองเพื่อจะโยงให้เห็นภาพใหญ่ของตำบลว่าอาหารปลอดภัยเริ่มจากวิถีคิด ไม่ใช่ไปเลือกกินผักตามตลาด หรือตามร้าน ตามสวนแต่ต้องให้รู้จักวิถีคิดก่อนว่าอะไรคืออาหารปลอดภัยซึ่งเราจะเอาเงินที่ได้มาจัดกระบวนตรงนี้ แล้วพวกเราก็ดำเนินการมาตั้งแต่ปี 2558 เพราะว่าเราทำงานอยู่ที่นี่เราตอบสนองวิสัยทัศน์ของเราตั้งแต่ปี 2548 ตอนเราจัดกระบวนอบรมทรัพยากรตำบลมาเป็นเครือข่ายตำบลเราก็ดำเนินการตามนักวิชาการแนะนำว่า จะเดินไปข้างหน้าต้องมีวิสัยทัศน์ของตัวเอง



เราก็ทำเวทียู่หมดเงิน 65,000 บาท ของแพลน (องค์กรพัฒนาเอกชน Plan International) ให้มาเราคุยกันอยู่ 2 วัน สร้างการศึกษาพัฒนาอาชีพเสริมเพิ่มสวัสดิการชุมชน สิ่งที่เราทำมันต้องตอบโจทย์ตรงนั้นพัฒนาตนเองตั้งแต่ปี 2548 พวกเราทำฉาปนกิจศพก็ต้องตอบโจทย์ตรงนั้น พวกเราทำเรื่องทุนการศึกษาก็ตอบโจทย์ของวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์ก็ทำเพื่อชาวบ้าน ทำอย่างไรเราจะดึงคนมาทำอย่างไร เพราะถ้าเราแก้ตัวไปก็ยากให้สืบไปไม่ให้สูญหายเพราะอันนี้เป็นการพึ่งพาตัวเอง ถึงแม้จะไปทำงานห้างร้านหรือบริษัทแต่อันนี้มันเป็นมูลค่าหลายล้านในตำบลนี้ ถ้าเป็นเงินรัฐบาลที่มีประสิทธิภาพไม่เอาคืนเป็นเงินของตัวเองเอามาใช้หน่วยบ้านละ 2 ล้าน เป็นอย่างต่ำ ปีหนึ่งๆก็ล้านที่ทำอยู่เป็นงานระดับถ่ายถอดกันเอง ทำจากชีวิตจริงและทำกินได้เป็นวิชาการกินได้” คำให้สัมภาษณ์จากคณะกรรมการกลุ่ม

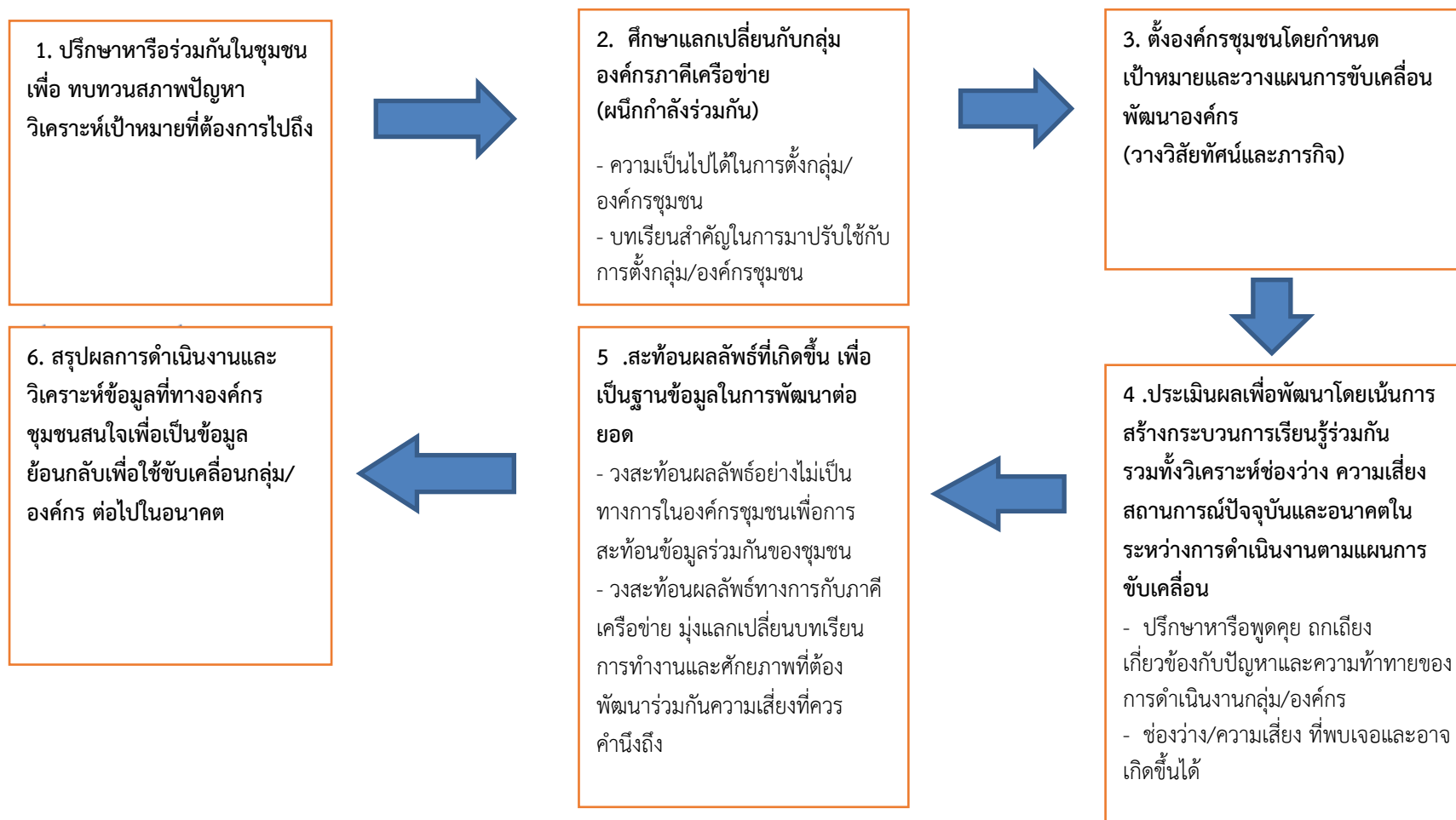
ประเด็นที่สาม ความท้าทายในเรื่องความเชื่อมั่นของกลุ่มที่ดำเนินการโดยชาวบ้านเมื่อเปรียบเทียบกับระบบราชการ และกระบวนการสร้างการเรียนรู้ที่ต้องดำเนินการอยู่เสมอ

จากการวิจัยพบว่า การดำเนินงานของกลุ่ม มีกระแสความท้าทายของชาวบ้านในตำบล ที่มีการตั้งคำถาม ชาวบ้านบางคนไม่เชื่อถือ เนื่องจากเป็นกลุ่มชาวบ้านทำกันเอง จะมีมุมมองแตกต่างจากหน่วยงานราชการทำ “แต่ทางกองทุนก็สามารถพิสูจน์ให้เห็นได้ว่าสามารถทำงานได้จริง และการทำงานภายใต้กลุ่มชาวบ้านมีการทำงานที่คล่องตัว และ มีความยืดหยุ่น มากกว่าหน่วยงานราชการ แต่เห็นแนวทางว่า หากองค์กรชุมชนร่วมกับหน่วยงานราชการจะทำให้มีความก้าวหน้าเร็วขึ้น และเรื่อง การหาแนวทางให้คนรุ่นใหม่เข้ามาทำงาน” (คำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล) การออกแบบการพึ่งพาตนเอง เป็นฐานที่สำคัญโดยใช้วาทกรรมแบบชาวบ้านเอง ทำให้ปัญหาได้รับการแก้ไข มีความยืดหยุ่นสูง ใช้เหตุและผล เพื่อแก้ปัญหา ตั้งแต่การออกแบบ การตั้งชื่อเพื่อยึดโยงชุดอุดมการณ์ ความคิดความเชื่อ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการขับเคลื่อน พวกเราทุกคนตั้งชื่อด้วยกันในที่ประชุมโดยเรานำชื่อนี้ไปขอของ สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน(พอช) โดยเราเป็นที่แรกที่ชาวบ้านร่วมกันทำมันไม่ใช่แค่ 6 จังหวัดแต่ทั้งหมดภาค ตรงนี้เราเป็นที่แรกเพราะนอกนั้นเผ่าต้องไปทำมาก่อนแล้วเรื่องของซึ่งแกทำเรื่องการเกษตรปลอดสาร แต่เราในนามของสภาองค์กรกลุ่มเราพูดเรื่องข้าวก่อนเพื่อนมาทำเรื่องการจัดการตรงนี้ เลยไปพบกับกลุ่มของชุดวิจัยเมล็ดพันธุ์ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) (คำให้สัมภาษณ์ ของผู้ให้ข้อมูล)



ผลการศึกษา ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อสังเคราะห์โมเดลต้นแบบในการพัฒนาองค์กรชุมชนโดยใช้กรณีศึกษากองทุนข้าวพันธุ์ดี ตำบลหนองคูขาด อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม จากการวิจัยผู้วิจัย ได้สังเคราะห์ โมเดล เชิงกระบวนการ การพัฒนาองค์กรชุมชนเพื่อเน้นผลสำเร็จและความยั่งยืน โดยวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ และ ช่องว่าง (gap) ที่ผู้วิจัยเห็นว่าควรพัฒนาเพื่อใช้ในการพัฒนาองค์กรชุมชน ดังนี้

โมเดล กระบวนการพัฒนาองค์กรชุมชนเพื่อเน้นผลสำเร็จและความยั่งยืน (พัฒนาโดยผู้วิจัย วชิรวัฒน์ อาริยะสิริโชติ)





จาก โมเดล การพัฒนาองค์กรชุมชนเพื่อเน้นผลสำเร็จและความยั่งยืน ซึ่งพัฒนาโดยผู้วิจัย นั้น เป็นโมเดลที่สังเคราะห์ที่ได้มาจากการวินิจฉัยระบบองค์กรชุมชน (Organization Diagnosis) ในการวิจัยครั้งนี้โดยช่องว่างที่สำคัญ (gap) ที่ควรคำนึงถึง ในการขับเคลื่อนพัฒนาองค์กรที่เป็นองค์กรที่ชุมชนบริหารจัดการเองเป็นหลัก คือ การออกแบบเพื่อผสมผสานเรื่องความเป็นทางการและไม่เป็นทางการในการดำเนินงานให้องค์กรชุมชนขับเคลื่อนมุ่งเน้นความสำเร็จของเป้าหมาย นำมาสู่การสังเคราะห์เป็นโมเดล ในเชิงการขับเคลื่อนองค์กรชุมชนดังกล่าว เพื่อเน้นให้เกิดความเป็นระบบ ขั้นตอน ที่ยืดหยุ่น ผสมผสานความเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ให้เหมาะสมกับบริบทองค์กรชุมชน โดยมีประเด็น ที่สำคัญ ที่ ควรคำนึงถึง สามประเด็น สำคัญ คือ 1. การกำหนดเป้าหมาย องค์กรชุมชนให้ชัดเจน 2. การประเมินผลที่ต้องมุ่งเน้นเพื่อการพัฒนาองค์กรชุมชนให้ขับเคลื่อนไปได้ท่ามกลางความท้าทายและเชื่อมโยงกับกระบวนการเรียนรู้ของชุมชนที่ต้องพัฒนาท่ามกลางความท้าทาย 3. เน้นการสะท้อนผลลัพธ์ ที่เกิดขึ้นเมื่อมีการดำเนินงานของกลุ่มองค์กรชุมชน อันเป็นการประเมินสถานการณ์ร่วมกัน และ ความเสี่ยงที่ต้องรีบแก้ไข โดยสามารถอธิบายกระบวนการตามโมเดลเพื่อการขับเคลื่อน อย่างเป็นขั้นตอน 6 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ปรัชญาหรือร่วมกันในชุมชน เพื่อ ทบทวนสภาพปัญหา วิเคราะห์เป้าหมายที่ต้องการไปถึง อันเป็นกระบวนการเริ่มต้นในการรวมตัว รวมความคิด เพื่อปรัชญาหรือ ทบทวนสถานการณ์ที่ผ่านมาจากอดีตและปัจจุบัน เพื่อนำมาสู่การมีข้อมูลที่เป็นพื้นฐานในการเชื่อมโยงร่วมกันวิเคราะห์เป้าหมายที่จะตั้งองค์กรชุมชนและเป้าหมายที่ต้องการไปถึง

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาแลกเปลี่ยนกับกลุ่มองค์กรภาคีเครือข่าย (ผนิกกกำลังร่วมกัน) ในประเด็นสำคัญ คือ ความเป็นไปได้ในการตั้งกลุ่มและ การเรียนรู้ บทเรียนสำคัญในการมาปรับใช้กับการตั้งกลุ่ม องค์กรชุมชน โดยการหาเพื่อน หาเครือข่ายเพื่อเชื่อมโยง ความคิด สะท้อนปัญหา กระตุ้นเตือน ให้ช่วยมอง เป็นกระจกช่วยสะท้อน และเห็นภาพทิศทางการขับเคลื่อนและ ความเป็นไปได้ในการตั้งกลุ่มองค์กรชุมชน

ขั้นตอนที่ 3 ตั้งองค์กรชุมชนโดยกำหนดเป้าหมายและวางแผนการขับเคลื่อนพัฒนา องค์กร (วางวิสัยทัศน์และภารกิจ) กล่าวคือ การตั้งองค์กรโดยต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) และ ภารกิจ (Mission) ที่จะต้องตอบวิสัยทัศน์ และออกแบบแผนการดำเนินงานขับเคลื่อนองค์กรชุมชนที่ยึดโยงกับวิสัยทัศน์และภารกิจ

ขั้นตอนที่ 4 ประเมินผลเพื่อพัฒนาโดยเน้นการสร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน รวมทั้ง วิเคราะห์ช่องว่าง ความเสี่ยงสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคตในระหว่างการทำงานตามแผนการขับเคลื่อนโดยเน้นการปรัชญาหรือพูดคุย ถกเถียง ประเด็น สถานการณ์และ ความท้าทายที่มีผลต่อการดำเนินงานกลุ่ม รวมทั้งร่วมกันวิเคราะห์ช่องว่าง ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้กับกลุ่มองค์กรชุมชน

ขั้นตอนที่ 5 สะท้อนผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการพัฒนาต่อยอด โดยการจัดวงสะท้อนผลลัพธ์ เพื่อการสนทนาแลกเปลี่ยนข้อมูลผลลัพธ์จากการดำเนินงานของ องค์กร ชุมชน โดยมีวงปรัชญาหรือ ทั้งที่ไม่เป็นทางการและเป็นทางการ ดังนี้ วงสะท้อนผลลัพธ์อย่างไม่เป็นทางการในองค์กรชุมชนเองเพื่อการสะท้อนข้อมูลของชุมชน และ วงสะท้อนผลลัพธ์ทางการกับภาคี เครือข่าย มุ่งแลกเปลี่ยนบทเรียนการทำงานและศักยภาพที่ต้องพัฒนาร่วมกันความเสี่ยงที่ควร คำนึงถึง



ขั้นตอนที่ 6 สรุปผลการดำเนินงานและวิเคราะห์ข้อมูลที่ทางองค์กรชุมชนสนใจ เพื่อใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อใช้ขับเคลื่อนกลุ่มต่อไปในอนาคต โดยเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลปรึกษาหารือร่วมกันขององค์กรในการเลือกหยิบยกข้อมูลที่น่าสนใจเพื่อย้อนกลับนำมาใช้เป็นฐานในการพัฒนาขับเคลื่อนต่อยอดการพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืน ต่อไป

ผลการศึกษาข้อที่ 3. เพื่อเสนอแนะเชิงนโยบายและปฏิบัติในการพัฒนาองค์กรชุมชนเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็ง

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการพัฒนาองค์กรชุมชนเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารจัดการองค์กรชุมชน จากผลการวิจัย ผู้วิจัยขอเสนอในส่วนท้ายของบทความนี้ ต่อจากการอภิปรายผลการศึกษา เพื่อความเข้าใจที่เชื่อมโยงเชิงเนื้อหาต่อไป

อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัย สามารถอภิปรายผลการวิจัย ดังต่อไปนี้ จากการวินิจฉัยระบบองค์กรเพื่อพัฒนาองค์กรชุมชน นั้น พบว่า การขับเคลื่อนที่ทำให้องค์กรชุมชนดังกล่าว กองทุนข้าวพันธุ์ดี นั้น มีข้อสังเกต สำคัญที่น่าสนใจ อันปัจจัยแห่งความสำเร็จ คือ การดำเนินงานแบบผสมผสาน โดยใช้ความเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ในการขับเคลื่อนองค์กรอันเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จสำคัญ ซึ่งพบได้จากงานวิจัยในครั้งนี้นับว่า รูปแบบการขับเคลื่อนองค์กรชุมชน กองทุนข้าวพันธุ์ดี ที่กล่าวมานั้น สอดคล้องกับการศึกษาของ ปิยะพงษ์ บุชบงก์และคณะ (2560) ที่ได้ทำการศึกษา *การสร้างความร่วมมือในการบริหารจัดการท้องถิ่น สำนวณแนวปฏิบัติในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ* สะท้อนถึงพลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จจากการศึกษาองค์กรเทศบาลตำบลรัตนรมย์ (นามแฝง เพราะทางผู้ให้ข้อมูลไม่ให้ระบุชื่อจริง เนื่องจากเกี่ยวข้องกับกิจการภายใน) ซึ่งอยู่ใน จังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า นายกเทศมนตรี คณะผู้บริหาร สมาชิกสภาและหัวหน้าส่วนงานต่าง ๆ มักจะมีช่วงเวลาเสวนาโต๊ะกลมพร้อมทั้งจับกาแฟกัน ซึ่งกลายเป็นวัฒนธรรมของที่ทำงาน โดยข้อคิดเห็น การตกผลึก มติจากการพูดคุยกันในพื้นที่ที่ไม่เป็นทางการเช่นนี้ นำไปสู่การขับเคลื่อนนโยบายและการวางแผนที่เป็นทางการต่าง ๆ ได้เสร็จสิ้นและมีแนวทางชัดเจนที่ชัดเจนไปก่อนแล้วในสภาภาพดังกล่าว อีกทั้งการปรึกษาหารือไม่เป็นทางการนี้ ยังมีส่วนในการกำหนดงานประจำวันในแต่ละวัน รวมถึงพฤติกรรมองค์กรด้วย และจากการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ประเด็นสำคัญ คือการมีการดำเนินงานของกองทุนข้าวพันธุ์ดี ที่มุ่งเน้น การบริหารจัดการแบบพหุภาคีกำลัง (Collaborative Governance) ซึ่งจะเห็นได้จากมีตัวแสดงที่เป็นภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับวิถีชีวิตการทำงานของกองทุนข้าวพันธุ์ดี รวมทั้งได้มีการช่วยเหลือในด้านองค์ความรู้ และการหนุนเสริมการขับเคลื่อนกองทุนข้าวพันธุ์ดี ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม ที่พบได้จากงานวิจัยกล่าวมาแล้ว โดยการพหุภาคีกำลังร่วมกัน สอดคล้องกับแนวคิดบริหารจัดการแบบพหุภาคีกำลังเพื่อขับเคลื่อนพัฒนาไปด้วยกัน (Donahue, 2004; Huxham, 2000) ซึ่งโดยทั่วไปนั้น การบริหารจัดการแบบพหุภาคีกำลังจะไม่ใช้กลไกทางการบริหารที่อยู่ในโครงสร้างการจัดการที่ชัดเจนแน่นอน ตายตัว ทว่า มักเป็นปรากฏการณ์การบริหารจัดการเป็นเรื่องๆ ที่เฉพาะเจาะจง กับบริบท และเป้าหมายของท้องถิ่น นั้น ๆ (Ausell and Gash, 2007) และจากการวิจัยในครั้งนี้นี้ ผู้วิจัยจึงได้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาองค์กร โดยผู้วิจัยได้ ทำการสังเคราะห์โมเดล การพัฒนาองค์กรชุมชนเพื่อเน้นผลสำเร็จและความยั่งยืน ซึ่งพัฒนาโดยผู้วิจัยนั้น ทำให้เกิดโมเดลในเชิงการขับเคลื่อนองค์กรชุมชนดังกล่าว เพื่อเน้นให้เกิดความเป็นระบบ ขั้นตอน



ที่ยืดหยุ่น สอดรับทั้งความเป็นทางการและไม่เป็นทางการ หรือการผสมผสานอันเป็นพลังของการขับเคลื่อนองค์กรชุมชนให้ประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมาย ซึ่งมีความสอดคล้อง กับการวิจัยของไททัศน์ มาลา อัครณัฐ วงศ์ปรีดี อุดม ทุมโฆสิต และนภเรณู สัจจรักษ์ อีระฐิติ(2555) ที่ได้ทำการศึกษา *บทบาทในการทำงานร่วมกันระหว่างสภาองค์กรชุมชน กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น* ซึ่งสะท้อน สาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดการรวมตัวในลักษณะองค์กรชุมชนรวมถึงเป็นสภาองค์กรชุมชน คือ ชุมชนแสวงหาเครื่องมือเพื่อต่อสู้กับความเหลื่อมล้ำที่เกิดขึ้นในสังคม และ กฎหมายให้การรองรับต่อการมีส่วนร่วมของประชาชนมากยิ่งขึ้น และประเด็น ความบกพร่อง ของระบอบประชาธิปไตยแบบตัวแทน รวมทั้งข้อจำกัดของหน่วยงานราชการโดยเฉพาะองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นที่ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด จนขาดความยืดหยุ่นในการบริการสาธารณะ จากผลการวิจัยดังกล่าวทำให้เห็นถึงมูลเหตุของการรวมตัวกันเป็นองค์กรชุมชน และ การต่อรองกับภาครัฐของชุมชน จากการวิจัยโดยวินิจฉัยระบบองค์กรชุมชนกองทุนข้าวพันธุ์ดี ต.หนองคูขาด อ.บรบือ จ.มหาสารคาม นั้น ทำให้ได้เห็นถึงมิติสำคัญของสิ่งที่เป็นจุดแข็งขององค์กรชุมชนคือความยืดหยุ่น การปรับตัวได้ตามสถานการณ์ที่คล่องตัวกว่าองค์กรแบบราชการ และการสามารถ สร้างพื้นที่การเรียนรู้ การต่อรองกับการหนุนเสริมของรัฐ ซึ่งผู้วิจัย ได้วิเคราะห์วินิจฉัยการพัฒนาองค์กรชุมชนและ เห็นช่องว่างที่ควรเติมเต็มในการพัฒนาองค์กรชุมชน โดยได้ถอดมาเป็นโมเดล การพัฒนาองค์กรชุมชนเพื่อเน้นผลสำเร็จและความยั่งยืน (ดังที่กล่าวมาแล้วในผลการวิจัย) โดยชุมชนสามารถประยุกต์ใช้เทคนิควิธีการพัฒนาองค์กรที่เป็นโมเดลเชิงวิชาการดังกล่าว ไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานขององค์กรชุมชนเพื่อให้เกิดการพัฒนาต่อยอดความเข้มแข็งขององค์กรชุมชนต่อไป

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากการวิจัย การวินิจฉัยระบบองค์กรเพื่อการพัฒนาองค์กรชุมชน : กรณีศึกษา กองทุนข้าวพันธุ์ดี ตำบลหนองคูขาด อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม ให้ข้อเสนอแนะจากการวิจัยที่สอดคล้องกับผลการศึกษาดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการพัฒนาองค์กรชุมชนเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารจัดการองค์กรชุมชน ดังนี้

ประการแรก ตัวองค์กรชุมชน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมรวมทั้งพัฒนาองค์กรชุมชน ควรคำนึงและใส่ใจถึงการวิเคราะห์สถานการณ์ปัญหา สิ่งแวดล้อมที่เป็นทั้งแรงผลักดันจากภายนอก บริบทความท้าทาย จุดคานงัด ที่เป็นจุดเปราะบางสำคัญในการดำเนินขับเคลื่อนองค์กรชุมชนร่วมกัน ทั้งในช่วงก่อนการเริ่มก่อตั้งองค์กรชุมชน และ ระหว่างการดำเนินงานขับเคลื่อนองค์กรชุมชน

ประการที่สอง การจัดการความรู้ (knowledge management) เป็นเรื่องที่สำคัญมากที่หน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรส่งเสริมให้เกิดขึ้นกับองค์กร ทั้ง การสร้างกระบวนการเรียนรู้ การเก็บรักษา พัฒนาองค์ความรู้ เพื่อให้องค์ความรู้ที่สะท้อนจากการดำเนินงานขององค์กรชุมชนในที่นี่ อาทิ กองทุนข้าวพันธุ์ดี ที่มีทั้งชุดความรู้ การคัดเลือกพันธุ์ข้าว การเก็บรักษาพันธุ์ข้าว การแลกเปลี่ยนระหว่างกลุ่ม ซึ่งสะท้อนบทเรียนน่าสนใจ จากการดำเนินงานมากมายนั้น ควรถูกเอากลับมาใช้จากความรู้ฝังลึก



(tacit Knowledge) ให้เป็นความรู้ชัดแจ้ง (explicit Knowledge) ที่พร้อมในการเป็นฐานข้อมูล และนำมาใช้ประยุกต์เป็นบทเรียนต่อยอดในการพัฒนาองค์กรชุมชนต่อไป

ประการที่สาม การสนับสนุนองค์กรชุมชนในเชิงนโยบายจากภาครัฐและภาคส่วนที่เกี่ยวข้องนั้น ต้องมีการวิเคราะห์รูปแบบ ขนาดองค์กร การขับเคลื่อนที่เหมาะสมกับแต่ละบริบทองค์กรและความเป็นไปได้ ที่ไม่ใช่มุ่งเน้นรูปแบบเดียว ขนาดเดียว (one size fit all) เหมือนกัน ในการส่งเสริมองค์กรชุมชน แต่ต้องวิเคราะห์ความเหมาะสมกับ สภาพพื้นที่ ต้นทุนทางสังคม (social capital) ในการดำเนินงาน ความเป็นไปได้ ความเสี่ยงที่จะต้องประสพและการจัดการกับความเสี่ยง รวมทั้งมุ่งเน้น ส่งเสริมให้เกิดการบริหารจัดการแบบพหุภาคีกำลังร่วมกันของภาคีเครือข่าย (collaborative governance)

ประการที่สี่ เสนอแนะให้ภาครัฐและภาคส่วนที่เกี่ยวข้องได้นำ โมเดล การพัฒนาองค์กรชุมชนเพื่อเน้นผลสำเร็จและความยั่งยืน ที่เกิดจากผลการวิจัยในครั้งนี้ ได้ไปประยุกต์ใช้ในการส่งเสริมพัฒนาองค์กรชุมชนเพื่อจะได้เกิดการพัฒนาต่อยอดและเติมเต็มสิ่งที่โมเดลดังกล่าวอาจจะยังไม่สามารถเติมเต็มได้อย่างสมบูรณ์ตามบริบทสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ข้อเสนอแนะในเชิงปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

ประการแรก องค์กรชุมชนและภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง ควรมีการสะท้อนผลลัพธ์ระหว่าง การดำเนินงานร่วมกัน โดยเป็นการสะท้อน ทั้งความสำเร็จที่เกิดขึ้น ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ความท้าทายที่จะมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรชุมชน เพื่อเป็นการร่วมกันลงขันความคิดในการ สร้างแรงขับเคลื่อนและช่วยกันปรึกษาหารือ ในการออกแบบการป้องกันความเสี่ยงของการดำเนินงานขององค์กรชุมชน

ประการที่สอง องค์กรชุมชนและภาคีเครือข่าย ควรร่วมกันสร้างกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อยู่เสมอ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการบริหารจัดการกลุ่มอย่างเป็นระบบ รวมทั้ง เกิดการจัดการความรู้ (knowledge management) ที่เป็นระบบ เป็นการยกระดับเกิดการจัดเก็บรักษาองค์ความรู้เพื่อพร้อมประยุกต์ใช้ต่อไปพร้อมรับกับความเสี่ยงและสถานการณ์ความท้าทายที่จะมีผลต่อองค์กร

ประการที่สาม หน่วยงานภาครัฐและภาคส่วนที่เกี่ยวข้องที่จะส่งเสริมการดำเนินขององค์กรชุมชน ควรมีการออกแบบการส่งเสริม โดยวิเคราะห์ การส่งเสริม ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรชุมชนแต่ละบริบท แต่ละสภาพพื้นที่ แต่ละ ภารกิจ ที่ย่อมมีความแตกต่างกัน เพื่อให้การส่งเสริมหรือหนุนเสริมนั้น เหมาะสมและเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงกับองค์กรชุมชน

ข้อเสนอแนะในการวิจัย ครั้งต่อไป

ประการแรก ให้หน่วยงานภาครัฐและภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ได้นำ โมเดล การพัฒนาองค์กรชุมชนเพื่อเน้นผลสำเร็จและความยั่งยืน ที่เกิดจากผลการวิจัยในครั้งนี้ ไปทดลองประยุกต์ใช้ในวิจัยครั้งต่อไปที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการเพื่อพัฒนาองค์กรชุมชน เพื่อจะได้เกิดการพัฒนาต่อยอดและเติมเต็มสิ่งที่โมเดลดังกล่าวอาจจะยังไม่สามารถเติมเต็มได้อย่างสมบูรณ์ตามบริบทสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ



ประการที่สอง ในการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวินิจฉัยระบบองค์กรชุมชน ในครั้งต่อไปได้มีการบูรณาการศาสตร์ด้านอื่น ๆ ร่วมด้วย อาทิ เศรษฐศาสตร์ เป็นต้น เพื่อมาเติมเต็มในมิติ การร่วมวิเคราะห์เชิงการจัดสรรทรัพยากรเพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรชุมชนในทุกมิติ

บรรณานุกรม

- ไททัศน์ มาลา ,อัครณัฐ วงศ์ปรีดี, อุดม ทุมโฆสิต, และนภเรณู สัจจรักษ์ อีระจิตติ. (2555).
บทบาทในการทำงานร่วมกันระหว่างสภาองค์กรชุมชนกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.
วารสารบัณฑิตศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์, 6(1), 29-43
นักข่าวพลเมือง.(2557). อนาคตชาวนา กับการสูญเสียที่ดิน, สืบค้นเมื่อ 22 พฤศจิกายน 2559.
จาก <http://www.citizenthaipbs.net/node/4410>
- ปิยะพงษ์ บุษบงก์และคณะ. (2560). การสร้างความร่วมมือในการบริหารจัดการท้องถิ่นสำรวจแนว
ปฏิบัติ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. กรุงเทพฯ: รายงานการวิจัยเสนอต่อสำนักงานกองทุน
สนับสนุนการวิจัย (สกว.)
- ศูนย์ติดตามและพยากรณ์เศรษฐกิจการเกษตร สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร.(2557). สถานการณ์
ภาวะหนี้สินครัวเรือนเกษตรกรในปัจจุบัน,สืบค้นเมื่อ 22 พฤศจิกายน 2559,
จากhttp://www.oae.go.th/ewt_news.php?nid=17495&filename=index
- สำนักงานสถิติแห่งชาติกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร.(2556). **สำมะโนการเกษตร
พ.ศ. 2556 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**. กรุงเทพมหานคร:กลุ่มบูรณาการข้อมูลสถิติ สำนัก
สถิติพยากรณ์
- Ausell, C., and A. Gash. (2007). *Collaborative Governance in Theory and Practice*.
Journal of Public Administration Research and Theory, 18(4), 543-71
- Donahue, J. (2004). **On Collaborative Governance**. Working Paper No.2. Boston: John
F. Kennedy School of Government, Harvard University
- Hinckley Jr., S.R. (2006). *A History Of Organization Development*. In **The NTL
Handbook of Organization Development and Change: Principles,
Practices, and Perspectives**. (pp. 28-45)
San Francisco: Pfeiffer.
- Huxham, C. 2000. *The Challenge of Collaborative Governance*. **Public Management:
an international journal of research and theory**, 2(3), 337-57
- Noolan, J. A. C. (2006). *Organization Diagnosis Phase*. In **The NTL Handbook of
Organization Development and Change: Principles, Practices, and
Perspectives**. (pp. 192-211) San Francisco: Pfeiffer.



- Palmer, I, Dunford, R. & Akin, G. (2009). **Managing Organizational Change: A Multiple Perspectives Approach**, 2nd ed. New York: McGraw-Hill
- Tschudy, T. (2006). *An OD Map: The Essence Of Organization Developmant*. In **The NTL Handbook of Organization Development and Change: Principles, Practices, and Perspectives**.(pp. 157-176). San Francisco: Pfeiffer