

การศึกษาและพัฒนากระบวนการเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพการบริหารจัดการ
ศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชนอย่างยั่งยืน ตำบลปงยางคก อำเภอห้างฉัตร จังหวัดลำปาง

**A study and development of a learning process for an increase in management
potential for sustainability of Community Demonstration Shops Centers in Pong
Yangkhok Sub-district, Hangchat District, Lampang Province**

กังสดาล กนกหงษ์
kangsadan Kanokhong

Abstract

The objectives of a study and development of a learning process for an increase in management potential for sustainability of the Community Demonstration Shops Centers in Pong Yangkhok Sub-district, Hangchat District, Lampang Province were to study and analyze the capability of four Community Demonstration Shops Centers and the conditions influencing their success and failure. The research tools included in-depth interview, observation, and focus group discussion. The objectives of were to study and analyze the capability of 4 demonstration Shops Center; and the conditions in which influence success and failure of Demonstration Shops Center management.

Findings showed that the following were factors and conditions effecting the success of the Sustainable Community Demonstration Shops Center: Knowledge and ability of the management committee of the center; member participation; internal and external support on budgets and academics; and having inspection and monitoring by internal and external agencies. It was found that all committee members had participated in activities aiming to develop process and management potential of the center. That was all of the committee members had done brainstorming for the form of activities. It was found that they wanted to develop potential in management. Besides, they wanted to set an educational tour and networks at Ban Mae-hao Community Demonstration Shops Center, in Hangchat District, Lampang Province.

Keywords: Community demonstration shops center, learning process, Potential development

¹ดร. สาขาวิชาการพัฒนาส่งเสริมและนิเทศศาสตร์เกษตร คณะผลิตกรรมการเกษตร มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เชียงใหม่
Ph.D. Agricultural Development, Extension, and Communications Program, Faculty of Agricultural Production,
Maejo University, Chiangmai Province

บทคัดย่อ

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาบริบทและวิเคราะห์ศักยภาพของศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชนทั้ง 4 แห่ง รวมไปถึงปัจจัยและเงื่อนไขที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการ และเพื่อสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมและการเรียนรู้ในการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชน โดยใช้เครื่องมือในการวิจัยคือ การสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม และการสังเกต

ผลจากการศึกษาพบว่า เงื่อนไขและปัจจัยที่ทำให้ร้านค้าชุมชนประสบความสำเร็จได้ คือ ความรู้ความสามารถของคณะกรรมการที่ทำหน้าที่ในการบริหารศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชน การมีส่วนร่วมจากสมาชิก การสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้กับสมาชิก การสื่อสารกันภายในกลุ่ม การสนับสนุนเชื่อมโยงจากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องทั้งในด้านงบประมาณและด้านวิชาการ สำหรับกิจกรรมการขับเคลื่อนเพื่อให้เกิดการพัฒนากระบวนการเรียนรู้และศักยภาพการบริหารจัดการศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชนให้กับคณะกรรมการศูนย์ร้านค้าสาธิตทั้ง 4 แห่ง ผู้เข้าร่วมโครงการทั้งหมดได้ร่วมกันระดมความคิดเห็นถึงรูปแบบกิจกรรมการขับเคลื่อนโดยได้ข้อสรุปคือ ต้องการจะพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการให้กับคณะกรรมการศูนย์ร้านค้าสาธิตที่ทำหน้าที่ในการบริหารงาน และต้องการที่จะไปศึกษาดูงานและสร้างเครือข่ายการทำงานในพื้นที่กับศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชนบ้านแม่ขาว อำเภอหางฉัตร จังหวัดลำปาง

คำสำคัญ: ศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชน กระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาศักยภาพ

บทนำ

จากนโยบายและแนวคิดของอดีตนายกรัฐมนตรีฯ พันตำรวจโท ทักษิณ ชินวัตร ทำให้เกิดโครงการพัฒนาศักยภาพของหมู่บ้าน/ชุมชน (SML) ขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญคือ ต้องการให้มีการจัดสรรงบประมาณโดยตรง เพื่อประชาชนในหมู่บ้านและชุมชนจะได้นำไปแก้ไขปัญหาส่วนรวมเพื่อการดำรงชีวิตประจำวันและการประกอบอาชีพที่มั่นคงและยั่งยืน โดยที่ประชาชนเป็นผู้บริหารจัดการเอง (ร่วมคิด-ร่วมทำ) และถือเป็นอีกขั้นหนึ่งของการพัฒนาประชาธิปไตย การพลิกฟื้นหมู่บ้าน (empowerment) ให้มีพลังในการขับเคลื่อนสู่การแก้ไขปัญหาความยากจนและการสร้างโอกาสให้แก่ประชาชนอย่างยั่งยืนตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อพัฒนาศักยภาพของประชาชนให้มีความพร้อมในกระบวนการสร้างสรรค์ความคิด และนำไปสู่แนวทางปฏิบัติในการดำรงชีวิตและมีอาชีพอย่างมีคุณภาพมั่นคงและยั่งยืน เป็นเครื่องมือซึ่งทำให้เห็นทิศทางและความต้องการที่แท้จริงของประชาชน (จินดา จันท์ 2552, น. 5)

จากแนวนโยบายดังกล่าวส่งผลให้ ประชาชนจำนวน 6 หมู่บ้านจาก 13 หมู่บ้าน ในตำบลปงยางคก อำเภอหางฉัตร จังหวัดลำปาง รวมกลุ่มกันขอรับงบประมาณสนับสนุนเพื่อจัดตั้งศูนย์

สาธิตร้านค้าชุมชน ในการแก้ไขปัญหาความยากจนและฟื้นฟูหมู่บ้านให้มีพลังสามารถพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืน ภายหลังจากที่ได้รับงบประมาณสนับสนุนเพื่อดำเนินโครงการพบว่าศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชนทั้ง 6 แห่ง ประสบปัญหาจากการดำเนินการในหลายด้าน เนื่องจากขาดศักยภาพในการบริหารจัดการในหลายประเด็น เช่น การไม่สามารถจัดทำบัญชี การระดมทุน การปันผล การจัดวางสินค้าไม่เป็นที่น่าสนใจ การตรวจเช็คสินค้ารายเดือน การขาดบุคลากรที่รับผิดชอบในการดำเนินงานขาดการประชาสัมพันธ์ ชุมชนขาดการมีส่วนร่วมและจิตสำนึกของการเป็นเจ้าของ ฯลฯ การขาดศักยภาพในการบริหารจัดการของแต่ละศูนย์ร้านค้าสาธิตดังกล่าว ส่งผลให้ศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชนที่ดำเนินการทั้ง 6 หมู่บ้านที่เปิดดำเนินการอยู่เป็นไปในลักษณะเพียงแค่ออกลูกเล็กกิจการ จะเห็นได้ว่าบริบทการเกิดขึ้นและดำรงอยู่ของร้านค้าสาธิตชุมชนของทั้ง 6 หมู่บ้านนั้น เกิดขึ้นจากกระแสการพัฒนาที่ถาโถมมาจากภายนอก เม็ดเงินจากงบประมาณจำนวนมากที่หลั่งลงสู่ชุมชนครั้งแล้วครั้งเล่า ไม่ได้สร้างจิตสำนึก หรือส่งเสริมและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของคนในชุมชน เป็นเพียงกระแสการพัฒนาที่เข้ามาและหายไป อีกทั้งยังเป็นการทำให้เกิดความเคยชินและความคาดหวังที่จะรอคอยความช่วยเหลือจากหน่วยงานภาครัฐในการให้งบประมาณ การรวมกลุ่มที่ล้มเหลว การล้มเลิกกิจการ ความไม่สำเร็จของโครงการพัฒนาต่างๆที่เข้ามาในพื้นที่ ล้วนแล้วแต่เป็นการพัฒนาที่ไม่ได้เอาคนเป็นศูนย์กลาง การขาดการพัฒนาศักยภาพของคนให้สอดคล้องและรองรับกับกระแสการพัฒนาที่เกิดขึ้น ส่งผลให้คนในชุมชนไม่ได้รับโอกาสการพัฒนาศักยภาพในการบริหารจัดการ และขาดการมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของอย่างแท้จริง ส่งผลให้การดำรงอยู่ของร้านค้าสาธิตชุมชนไม่ยั่งยืนรอวันที่จะล่มสลายไปตามกาลเวลา ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นตามมา คือ การสูญเสียงบประมาณจากภาครัฐ ชุมชนตกอยู่ในกระแสนิยม แต่สิ่งที่เลวร้ายไปยิ่งกว่านั้นคือการปิดกิจการของศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชนส่งผลให้คนในชุมชนขาดความเชื่อมั่นในการรวมกลุ่ม ขาดความศรัทธาต่อกระบวนการพัฒนา ขาดจิตสำนึกของการพึ่งตนเอง ขาดการมีส่วนร่วม ซึ่งความเสียหายดังกล่าวไม่สามารถจะประเมินค่าได้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาบริบทและวิเคราะห์ศักยภาพของศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชนทั้ง 4 แห่ง รวมไปถึงปัจจัยและเงื่อนไขที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการ
2. เพื่อสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมและการเรียนรู้ในการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชน

กรอบแนวคิด

การศึกษาครั้งนี้ คือการสร้างกระบวนการการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชนทั้ง 4 ศูนย์ ในการให้ข้อมูลบริบทและร่วมวิเคราะห์ศักยภาพการบริหารจัดการของศูนย์ร้านค้าสาธิต รวมไปถึงปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อให้ได้มาซึ่งปัญหาที่แท้จริง มีความตระหนักและเป็นเจ้าของปัญหาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน เนื่องจากการเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริงในการให้ข้อมูล กระบวนการวิจัยดำเนินไปใน

ลักษณะการนำปัญหาและข้อมูลที่ได้มาร่วมกันวิเคราะห์แลกเปลี่ยนความคิดเห็น สะท้อนความคิดเห็น ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและสร้างกระบวนการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการของคณะกรรมการร่วมกัน การเป็นเจ้าของปัญหา และเกิดการพัฒนาขึ้นเป็นแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนเหมาะสม

ขอบเขตการวิจัย

ผู้วิจัยได้แบ่งขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตด้านพื้นที่ ผู้วิจัยได้เลือกศึกษาศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชน จำนวน 4 หมู่บ้าน ได้แก่ บ้านปงยางคก บ้านจำ บ้านช่วง บ้านโฮ้ง-ทะล้า ตำบลปงยางคก อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง และผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ คณะกรรมการศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชนทั้ง 4 ศูนย์ จำนวนทั้งสิ้น 48 คน

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา ผู้วิจัยได้แบ่งขอบเขตเนื้อหาการศึกษาออกเป็น 2 ประเด็น ดังนี้

2.1 ศึกษาด้านศักยภาพการบริหารจัดการศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชน ใน 5 ประเด็น คือ การบริหารจัดการกลุ่มและสมาชิก การบริหารจัดการด้านการตลาดและลูกค้า การบริหารจัดการด้านกระบวนการจัดซื้อ การบริหารจัดการด้านการบัญชีและการเงิน การสร้างสวัสดิการและความยั่งยืนให้เกิดขึ้นกับศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชน

2.2 ศึกษาด้านปัจจัยและเงื่อนไขที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชน

2.3 ขอบเขตด้านเวลา ใช้เวลาในการศึกษาวิจัยทั้งสิ้น 1 ปี โดยเริ่มตั้งแต่เดือน สิงหาคม 2553 ถึง กรกฎาคม 2554

วิธีการศึกษา

1. วิธีการศึกษา

1.1 การวิจัยเอกสาร

โดยการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ได้แก่ เอกสาร ตำรา งานวิจัย และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโครงการพัฒนาศักยภาพของหมู่บ้าน/ชุมชน (SML)

1.2 การสัมภาษณ์และการสังเกต

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีการลงเก็บข้อมูลในพื้นที่ด้วยตัวเองตามระเบียบวิธีวิจัยและตามวัตถุประสงค์การวิจัย (ข้อที่ 1) ในประเด็นการศึกษาริบทและวิเคราะห์ศักยภาพศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชนทั้ง 4 แห่ง จำนวน 48 คน โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (in depth interview) ทำการสัมภาษณ์ คณะกรรมการ สมาชิก และผู้ที่มีส่วนได้เสีย (stakeholders) รวมถึงการสังเกต (observe) การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชน เช่น การประชาสัมพันธ์ การประชุมประจำเดือน การจัดทำบัญชี การตรวจสอบรายการสินค้า ฯลฯ และใช้เครื่องมือ SWOT Analysis เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ศักยภาพการบริหารจัดการของกลุ่ม

1.3 กระบวนการสนทนากลุ่ม (focus group discussion)

ในการศึกษาตามวัตถุประสงค์ (ข้อที่ 2 และข้อที่ 3) ผู้ศึกษาใช้กระบวนการสนทนากลุ่ม

เพื่อให้เกิดกระบวนการ มีส่วนร่วมและการเรียนรู้ในการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการศูนย์ร้านค้า
สาธิตชุมชน และนำไปสู่การเสนอแนะโดยวางแผนเพื่อพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ในการบริหารจัดการ
การอย่างมีส่วนร่วม โดยใช้กระบวนการ AIC (appreciation-influence-control) และ F.S.C
(future search conference)

2. ขั้นตอนการวิจัย

2.1 การวิจัยในระยะที่ 1 เป็นการศึกษาและวิเคราะห์ศักยภาพ (ใช้ระยะเวลาทั้งสิ้น
4 เดือน) แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

2.2 ศึกษาและวิเคราะห์ศักยภาพ เช่น เงื่อนไขปัจจัยการเกิดและดำรงอยู่ วิธีดำเนินงาน
สภาพปัญหา ปัจจัยและเงื่อนไขที่ส่งผลต่อความสำเร็จและล้มเหลวในการบริหารจัดการศูนย์
ร้านค้าสาธิตชุมชนทั้ง 4 แห่ง (ศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชนแห่งละ 1 ครั้ง)

2.3 ร่วมระดมสมองเพื่อนำไปสู่การวางแผนแบบมีส่วนร่วม โดยเอาสภาพปัญหาที่เกิด
จากการบริหารจัดการเป็นตัวตั้ง จากนั้นจึงร่วมกันออกแบบการพัฒนากระบวนการเรียนรู้และเพิ่ม
ศักยภาพการบริหารจัดการศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชนทั้ง 4 แห่ง (ศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชนแห่งละ 1 ครั้ง)

2.4 วิเคราะห์และจัดหมวดหมู่ข้อมูล นำเอาข้อมูลที่ได้จากการจัดเวทีในขั้นตอนที่ 1) และ
ขั้นตอนที่ 2) จากศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชนทั้ง 4 แห่ง มาวิเคราะห์และจัดหมวดหมู่ในภาพรวม
ของศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชนทั้งหมด จากนั้นจึงคืนข้อมูลที่ได้มาให้กับศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชนโดยจัด
เวทีร่วมกันทั้ง 4 ศูนย์ร้านค้าสาธิต

2.5 ระยะเวลาการศึกษาที่ 2 กิจกรรมการขับเคลื่อนเพื่อให้เกิดการพัฒนากระบวนการ
เรียนรู้และศักยภาพการบริหารจัดการร้านค้าชุมชน (ใช้ระยะเวลาทั้งสิ้น 8 เดือน) มีรายละเอียด
ดังนี้

นำเอาข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์และจัดหมวดหมู่ การศึกษาและวิเคราะห์ศักยภาพชุมชน
สู่รูปแบบกิจกรรมการขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ในการวิเคราะห์ศักยภาพ
ศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชน หากพบว่าศูนย์สาธิตร้านค้าชุมชนใดมีศักยภาพในการบริหารจัดการ ผู้
วิจัยจะจัดกระบวนการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างศูนย์ร้านค้าสาธิตด้วยกัน (เป็นการแลกเปลี่ยน
เรียนรู้ระหว่างศูนย์ร้านค้าสาธิตเอง) และในขณะเดียวกันหากพบว่า ศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชน
ทั้ง 4 แห่ง ไม่สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างศูนย์ได้เพราะยังขาดศักยภาพ ผู้วิจัยก็จะทำหน้าที่
ในการประสานงานเชื่อมโยง โดยการมีส่วนร่วมของกลไกสนับสนุนจากภาคส่วนของหน่วยงานอื่นๆ
โดยเฉพาะการสร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในท้องถิ่น ซึ่งรูปแบบของกิจกรรมและ
ประเด็นขึ้นอยู่กับความต้องการและสภาพปัญหาของแต่ละศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชน (เป็นการแลกเปลี่ยน
เรียนรู้ระหว่างศูนย์ร้านค้าสาธิตกับเครือข่ายหน่วยงานภาคอื่น)

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารงานวิจัย การสังเกต การสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม ตาม
ประเด็นที่ค้นหา (topic inquiry) และนำข้อมูลที่ได้ทำการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)
และการสังเคราะห์เนื้อหา (synthesis) ตามประเด็นที่ศึกษา นำมาวิเคราะห์เนื้อหา และสังเคราะห์

เนื้อหา แล้วนำเสนอเชิงพรรณนา (descriptive analysis)

4. การตรวจสอบคุณภาพของข้อมูล

ผู้วิจัยได้มีการตรวจสอบคุณภาพของข้อมูล โดยใช้วิธีการตรวจสอบสามเส้า (triangulation) กล่าวคือ ใช้แหล่งข้อมูลที่แตกต่างกัน (data triangulation) วิธีการเก็บข้อมูลที่ต่างกันออกไป (methodological triangulation) และใช้ผู้เก็บข้อมูลที่ต่างกัน (investigator triangulation) นอกจากนั้นยังมีการคืนข้อมูลให้กับชุมชนเพื่อร่วมตรวจสอบความถูกต้อง และเติมเต็มข้อมูลบางส่วนจากผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผลการศึกษาและอภิปรายผล

1. ผลการศึกษารับรู้และศักยภาพการบริหารจัดการของศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชนทั้ง 4 แห่ง และเงื่อนไขปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการ

จากผลการศึกษาพบว่า บริบทการเกิดขึ้นของศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชนทั้ง 4 แห่ง เกิดขึ้นจากการได้รับงบประมาณสนับสนุนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในโครงการพัฒนาศักยภาพของหมู่บ้าน/ชุมชน (SML) ทั้งสิ้น และการเกิดขึ้นของโครงการดังกล่าว เป็นลักษณะของการรวมกลุ่มเพื่อของบประมาณสนับสนุนโดยขาดการเตรียมความพร้อมในหลายๆ ด้าน โดยเฉพาะด้านทรัพยากรบุคคลที่ยังขาดความรู้และทักษะในด้านการบริหารจัดการ รวมไปถึงการสร้างตระหนักรู้ในการเป็นเจ้าของร่วมกันของคนในชุมชน

จากการวิเคราะห์ศักยภาพของศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชนทั้ง 4 แห่ง ผู้ศึกษาพบว่า ศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชนต่างมีศักยภาพการบริหารจัดการที่โดดเด่นแตกต่างกันในแต่ละด้าน สามารถสรุปได้ดังนี้

1.1 การบริหารจัดการกลุ่มและสมาชิก

ร้านค้าสาธิตชุมชนบ้านปงยางคก มีความเข้มแข็งและโดดเด่นในประเด็นการบริหารจัดการกลุ่มและสมาชิก โดยจะเห็นได้จากคณะกรรมการทุกคนรู้จักบทบาทและมีหน้าที่ในการทำงานอย่างชัดเจน ไม่มีคณะกรรมการคนใดที่มีชื่อแต่ไม่มีบทบาทและไม่มาทำหน้าที่ ทำให้กลุ่มเกิดความชัดเจนในโครงสร้างการบริหารงาน มีการประชุมอย่างสม่ำเสมอทุกเดือนและมีการนำผลการประชุมดังกล่าวมาแจ้งข่าวแก่สมาชิก นอกจากนั้นยังพบว่าในการประเด็นของการบริหารจัดการสมาชิกร้านค้าสาธิตชุมชนบ้านปงยางคก สามารถเข้าถึงสมาชิกได้เป็นอย่างดีทั้งในส่วนการจัดเก็บข้อมูลของสมาชิก ข้อมูลการจดบันทึกเมื่อมีการซื้อสินค้าของสมาชิกแต่ละคน รวมไปถึงการสร้างความรู้เข้าใจอันดีซึ่งนำไปสู่การประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของศูนย์ร้านค้าสาธิต ส่งผลให้สมาชิกส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารการดำเนินการของศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชนผ่านหอกระจายข่าวของชุมชน รวมไปถึงการประชาสัมพันธ์สินค้าใหม่ การนำเสนอสินค้าที่ร้านค้าชุมชนจำหน่ายในราคาที่ถูกกว่าร้านอื่นๆ ฯลฯ ส่งผลให้สมาชิกให้ความร่วมมือกับร้านค้าสาธิตชุมชนและซื้อสินค้าอย่างสม่ำเสมอ ดังนั้นเมื่อมีการปันผลสมาชิกจึงได้รับผลประโยชน์ตอบแทนการถือหุ้นและการปันผลจากการซื้อสินค้า ส่งผลให้สมาชิกเกิดความพึงพอใจต่อการดำเนินงานของศูนย์ร้านค้าสาธิต

ชุมชน

1.2 การบริหารจัดการด้านการตลาดและลูกค้า

สำหรับร้านค้าสาธิตชุมชนบ้านช่วง มีความเข้มแข็งและโดดเด่นในด้านการบริหารจัดการด้านการตลาดและลูกค้า จะเห็นได้จากการมีบริการหลังการขาย กล่าวคือ หากสมาชิกคนใดมีการซื้อสินค้าในจำนวนมาก ทางศูนย์ร้านค้าสาธิตจะมีบริการส่งสินค้าให้สมาชิกถึงบ้าน นอกจากนั้นพบว่ามีระบบการให้เชื่อ ซึ่งคณะกรรมการได้เห็นถึงสภาพปัญหาที่สมาชิกส่วนใหญ่ทำงานเป็นลูกจ้างในโรงงานและจะได้รับรายได้เป็นรายสัปดาห์ ดังนั้นเพื่อให้สอดคล้องกับระยะเวลาที่จะได้รับค่าจ้างดังกล่าว ทางศูนย์ร้านค้าสาธิตจึงมีระบบให้เชื่อ สมาชิกสามารถซื้อสินค้าได้โดยไม่ต้องใช้เงิน กล่าวคือ สามารถลงบัญชีซื้อสินค้าไปใช้ได้ก่อนและจะมีการนำเงินมาชำระสินค้าเป็นรายสัปดาห์หรือรายเดือน ขึ้นอยู่กับสมาชิกจะตกลงการชำระกับผู้ขายสินค้า

นอกจากนั้นสมาชิกยังสามารถแนะนำสินค้าที่ตนมีความต้องการจะซื้อให้กับร้านค้าสาธิตชุมชนได้นำมาจำหน่ายได้ เช่นแต่เดิมร้านค้าชุมชนไม่มีสินค้าประเภท ถูมือ หมวก ป้าย ยากำจัดศัตรูพืช สมาชิกสามารถจะแนะนำสินค้าดังกล่าวหรือส่งสินค้าที่ตนเองมีความต้องการผ่านศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชน ทำให้สมาชิกได้สินค้าที่ตรงกับความต้องการและมีความหลากหลายเพิ่มมากขึ้น นอกจากนั้นทางผู้ขายจะมีการตรวจสอบยอดขาย หากเดือนใดยอดขายต่ำ ทางศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชนจะมีการประชาสัมพันธ์เพื่อกระตุ้นยอดขาย เช่น มีการลดราคาสินค้า มีการจับคู่สินค้าที่ขายดีกับสินค้าที่ใกล้หมดอายุหรือสินค้าที่ไม่เป็นที่นิยม เป็นต้น

1.3 การบริหารจัดการด้านกระบวนการจัดซื้อ

สำหรับการบริหารจัดการด้านกระบวนการจัดซื้อพบว่าทั้ง 4 ศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชนมีกระบวนการจัดซื้อสินค้ามาจำหน่ายในศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชนที่เหมือนกัน คือ การซื้อจากพ่อค้าคนกลางที่นำสินค้ามาส่งให้ที่ศูนย์ร้านค้าชุมชน และบางครั้งจะมีการนำรถเข้ามาซื้อสินค้าในตัวเมือง ซึ่งวิธีการหลังนี้ต้องเสียค่าใช้จ่ายและเสียเวลามาก ผู้ศึกษาพบว่าลักษณะกระบวนการจัดซื้อที่มีพ่อค้าคนกลางนำสินค้ามาส่งที่ร้านค้าสาธิตชุมชนนั้นมีข้อน่าสังเกต คือ สินค้าบางตัวมีการกำหนดราคาสินค้าที่นำมาส่งให้กับศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชนทั้ง 4 แห่ง ในราคาที่แตกต่างกันทั้งที่เป็นสินค้าตัวเดียวกัน

สำหรับการเลือกประเภทสินค้าที่จะนำมาจำหน่ายในศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชนทั้ง 4 แห่งนั้น โดยมากจะเป็นสินค้าที่จำเป็นในชีวิตประจำวัน โดยผู้ส่งสินค้าจะมีวิธีการจดและจำรายการสินค้าที่ขายดีเป็นที่ต้องการของคนส่วนมากในชุมชน เพื่อสั่งซื้อในครั้งคราวต่อไปซึ่งบางครั้งอาจทำให้เกิดข้อผิดพลาดในการส่งสินค้ามาจำหน่าย แต่จะมีความแตกต่างเกิดขึ้นสำหรับศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชนบ้านปางยางคกและศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชนบ้านจำเพียง 2 แห่งเท่านั้น ที่ใช้เรื่องของการเช็ดยอดขายสินค้าในแต่ละเดือนมาประกอบการส่งสินค้า ทั้งนี้เนื่องจากหลายครั้งที่พบว่าสินค้าบางอย่างขายดีแตกต่างกันในแต่ละช่วงเวลา ไม่ได้ขายดีสม่ำเสมอทุกเดือน เช่น ในช่วงเกี่ยวข้าว สินค้าประเภท ถูมือ หมวก ยาสระผม เครื่องดื่มชูกำลัง ยาแก้ปวด และน้ำแข็งจะขายดีเป็นพิเศษ นอกจากนั้นการเช็ดยอดขายสินค้าจะช่วยให้การตัดสินใจสั่งซื้อไม่ให้เกิดความผิดพลาด ทั้งเรื่องขนาดของ

สินค้าที่ขายดีถึงแม้จะเป็นสินค้ายี่ห้อตัวเดียวกัน เช่น ยาสระผม สบู่เหลว ขนาดเล็ก ราคาไม่เกิน 40 บาท จะขายดีกว่าขนาดใหญ่ อีกทั้งการสั่งซื้อที่ใช้เรื่องของการเชื่อกอดสินค้าในแต่ละเดือนมาประกอบการสั่งสินค้ายังช่วยให้การจำหน่ายสินค้าคล่องตัว คือซื้อมาและขายไปในเวลาสั้นๆ ไม่มีสินค้าที่ค้างและหมดอายุหรือขายไม่ออก ซึ่งตรงข้ามกับร้านค้าสาธิตชุมชนบ้านจำและบ้านโง้ง-ทะล้า ที่ยังคงประสบปัญหาเรื่องสินค้าคงค้าง สินค้าขายไม่ออก สินค้าหมดอายุ และประเภทของสินค้าที่สั่งมาไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้า เป็นต้น

1.4 การบริหารจัดการด้านการบัญชีและการเงิน

คณะกรรมการร้านค้าสาธิตชุมชนบ้านปงยางคค และคณะกรรมการศูนย์ร้านค้าสาธิตบ้านช่วงเป็น 2 ศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชน ในจำนวน 4 ศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชน ที่มีศักยภาพในเรื่องการจัดการด้านบัญชีและการเงิน จะเห็นได้จากคณะกรรมการศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชนบ้านปงยางคค มีการบริหารจัดการด้านการบัญชีและการเงินอย่างเป็นระบบและเป็นปัจจุบัน มีการถ่ายทอดและหมุนเวียนหน้าที่การทำงานเพื่อเป็นการตรวจสอบและเรียนรู้การบริหารในตำแหน่งงานที่แตกต่างกันออกไปเช่น คนทำบัญชี คนขาย คนเช็คสินค้าและคนเก็บเงินเป็นคนละคนกัน ทำให้เกิดความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ อีกทั้งคณะกรรมการยังมีการนัดหมายกันเพื่อตรวจสอบจำนวนสินค้าคงเหลือกับรายได้ที่ได้รับ และสรุปตรวจระบบบัญชีอย่างสม่ำเสมอทุกเดือน นอกจากนั้นผู้ศึกษายังพบว่าในการดำเนินงานในด้านนี้ ศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชนบ้านปงยางคค มีการหมุนเวียนผลัดเปลี่ยนเชิญสมาชิกบางส่วน จำนวน 3-4 คน เข้าร่วมเป็นผู้สังเกตการณ์ เมื่อมีการนัดหมายเพื่อตรวจสอบสินค้าคงเหลือกับรายได้ที่ได้รับในแต่ละเดือน รวมถึงดูการลงบัญชีของผู้จัดทำระบบบัญชีให้มีการบันทึกตามข้อเท็จจริง ซึ่งนอกจากจะทำให้เกิดความโปร่งใสแล้วยังพบว่า การเชิญสมาชิกโดยมีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันมาทำหน้าที่สังเกตการณ์ดังกล่าวยังเป็นการกระตุ้นให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และรับรู้ถึงกระบวนการทำงานของคณะกรรมการ อีกทั้งยังพบว่า มีสมาชิกหลายคนที่เริ่มเห็นว่าการทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการบริหารศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชนไม่ใช่เรื่องยากอย่างที่คิด และเริ่มมีแนวคิดที่ต้องการจะอาสาทำหน้าที่คณะกรรมการบริหารศูนย์ร้านค้าสาธิตในอนาคตต่อไป

1.5 การสร้างสวัสดิการและความยั่งยืนให้เกิดขึ้นกับศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชน

จากการศึกษาพบว่า ในประเด็นการสร้างสวัสดิการและความยั่งยืนให้เกิดขึ้นกับศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชนนั้น ร้านค้าสาธิตชุมชนบ้านช่วงและร้านค้าสาธิตชุมชนบ้านปงยางคค มีการนำเอากำไรที่ได้ในแต่ละปีร้อยละ 10 มาใช้ในกิจการสาธารณะของหมู่บ้าน นอกจากนั้นร้านค้าสาธิตชุมชนบ้านปงยางคค ยังมีความโดดเด่นในเรื่องการสร้างควมยั่งยืนในการบริหารจัดการให้เกิดขึ้น คือ การพยายามที่จะให้มีการเลือกตั้งคณะกรรมการชุดใหม่ที่จะเข้ามาทำหน้าที่ในการบริหารงานศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชนร่วมกับคณะกรรมการชุดเก่า มีการถ่ายโอนบทบาทหน้าที่และปรับเปลี่ยนตำแหน่งคณะกรรมการ มีการสอนงานให้กับคณะกรรมการชุดใหม่ที่จะเข้ามา นอกจากนั้นยังมีการสรุปสภาพปัญหาการดำเนินงานที่เกิดขึ้นเพื่อนำเข้าสู่คณะกรรมการเพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหา สำหรับทางศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชนบ้านจำ ได้มีการรณรงค์ในเรื่องของการลดการใช้ถุงพลาสติก โดยขอให้สมาชิก

นำถุงผ้ามาใส่สินค้า นอกจากนั้นคณะกรรมการยังเริ่มมีแนวคิดเรื่องการลดราคาสินค้าเมื่อสมาชิกไม่เอาถุงพลาสติกอีกด้วย

สำหรับร้านค้าสาธิตชุมชนบ้านจำ ยังคงประสบปัญหาในการบริหารจัดการเกือบทุกด้าน ส่งผลให้ร้านค้าสาธิตชุมชนบ้านจำประสบปัญหาการขาดทุนและไม่สามารถปันผลให้กับสมาชิกได้ในปีที่ผ่านมา ส่วนร้านค้าสาธิตชุมชนบ้านโฮ้ง-ทะล้า นั้นเพิ่งดำเนินการมาได้เพียง 1 ปี เท่านั้น คณะกรรมการยังขาดความรู้และประสบการณ์ในการดำเนินงานศูนย์ร้านค้าสาธิต และค่อนข้างจะประสบปัญหาในการดำเนินงาน

ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชนทั้ง 4 ศูนย์ร้านค้า มีดังนี้

1. ความรู้ความสามารถของคณะกรรมการที่ทำหน้าที่ในการบริหารศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชน เป็นปัจจัยในลำดับแรกที่ทำให้ข้อมูลหลักเห็นถึงความสำคัญต่อความสำเร็จ เนื่องจากหากคณะกรรมการเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการศูนย์ร้านค้า จะช่วยให้การดำเนินงานของศูนย์ร้านค้าสาธิตประสบความสำเร็จ สามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่คณะกรรมการมีอยู่มาช่วยพัฒนางานและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ วิไลพร กุ้เมือง (2542, น. 57) ศึกษาการดำเนินงานกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จ กรณีศึกษากลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านห้วยเสียดรุ่งเรือง จังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่าคณะกรรมการบริหารกลุ่มหรือผู้นำกลุ่มมีส่วนสำคัญทำให้กลุ่มประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน โดยมีส่วนในการวางแผน กิจกรรมกลุ่ม การตัดสินใจ การพิจารณาปัญหาและความต้องการของกลุ่ม การกำหนดหลักเกณฑ์ ตลอดจนการร่วมลงทุนและลงแรง มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการวางแผนเป็นระบบและการตัดสินใจที่ดี และศุภกิจ วรอุไร (2548, น. 34) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน กรณีศึกษาชุมชนหมื่นสารบ้านวัวลาย อำเภอเมืองเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่าชุมชนเกิดการรวมตัวและสามารถสร้างความเข้มแข็งให้เกิดขึ้นแก่ชุมชนได้โดยมีปัจจัยที่ส่งเสริมคือ การมีบุคลากรที่มีคุณภาพโดยเฉพาะในส่วนของผู้นำชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ล้นทม สุทธิ (2543, น. 42) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ดัชนีชี้วัดความสำเร็จของกลุ่มอาชีพอุตสาหกรรมในครัวเรือน ศึกษาเฉพาะกรณีเกษตรกรในเขตปฏิรูปที่ดิน พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกลุ่มอาชีพนั้น ความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบ และความซื่อสัตย์สุจริตของผู้นำ เป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของกลุ่มอาชีพ ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวมีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของผู้วิจัย

2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสมาชิก ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่ศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชนทั้ง 4 แห่ง เห็นว่าหากศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชนใดที่สมาชิกเข้ามาส่วนร่วมในการดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็นการซื้อสินค้าจากศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชน การร่วมรับฟังผลการดำเนินงาน หรือการเสนอแนะให้ข้อแนะนำเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการดำเนินงาน หรือแม้แต่การเข้ามาส่วนร่วมในการเป็นผู้สังเกตการณ์การตรวจสอบการเข้ายอดสินค้ารายเดือน ล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ผกามาต สุพรรณจิตวนา (2545)

พบว่า ในงานการพัฒนาชุมชนนั้น ต้องดำเนินงานภายใต้ความร่วมมือ การมีส่วนร่วมอย่างมีจิตสำนึก ในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาของคนภายในชุมชน โดยมีกลุ่มบุคคลทุกคนในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม ไม่ว่าจะเป็นผู้นำเยาวชน แม่บ้าน ตัวแทนครัวเรือน ต้องเข้าร่วม การพบปะพูดคุย ประชุมหารือ ในเวทีประชาคมหมู่บ้าน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและร่วม ตัดสินใจในการพัฒนาหมู่บ้าน โดยต้องให้ความสม่ำเสมอในการเข้าร่วมตลอดระยะเวลาของการ พัฒนา ดังนั้นการพัฒนาการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นฐานที่สำคัญในการทำงานด้านพัฒนา

3. การสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้กับสมาชิกและส่งเสริมความรู้ ประสบการณ์ของคณะ กรรมการไปสู่คณะกรรมการรุ่นต่อไป จากผลการศึกษาพบว่าในการดำเนินงานศูนย์ร้านค้าสาธิต ชุมชนนั้น หากศูนย์ร้านค้าสาธิตได้มีกิจกรรมที่นำไปสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับสมาชิก แล้ว ย่อมนำไปสู่การสร้างให้เกิดความรู้และเข้าใจอันดีในเรื่องการบริหารจัดการกลุ่ม ส่งผลให้ สมาชิกมองเห็นถึงประโยชน์ที่ตนเองชุมชนจะได้รับจากการเข้าร่วมเป็นสมาชิก อีกทั้งองค์ความรู้ที่ เกิดขึ้นยังช่วยทำให้สมาชิกได้มีการพัฒนาตนเองเกิดความมั่นใจ นำไปสู่การอยากใช้ความรู้ที่ตนเอง มีนั้นกลับมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับกลุ่มต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของอังคิรา เจริมสุคนธ์ (2553, น. 109) พบว่าองค์กรที่มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรภายในองค์กรของตนมีการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยผ่านกิจกรรมหรือเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จะช่วยให้เกิด การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องที่แลกเปลี่ยน เพราะบางครั้ง ประสบการณ์ที่เกิดจากการทำงานสอนเรามากกว่าทฤษฎีและหลักการ การสร้างกิจกรรมแลกเปลี่ยน เรียนรู้จะทำให้ผู้ที่ได้รับการถ่ายทอดสามารถรับรู้และมีความเข้าใจและนำมาใช้ในการปฏิบัติงานนั้น ได้ เพราะความรู้มีอยู่มากมายในแต่ละบุคคล หากไม่มีการถ่ายทอดถึงเวลาเกษียณไปเท่ากับว่าความรู้ ที่มีอยู่นั้นหายไป เพราะบุคลากรมีความเชี่ยวชาญในเรื่องเดียวกันอาจมีประสบการณ์จากการทำงาน ที่แตกต่างกันได้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะทำให้องค์กรได้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น เพื่อจะได้หาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นและสามารถตั้งรับกับปัญหาได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานของ สุภาพรพรณ โกรฤกษ์ (2548, น. 101) ศึกษาการบริหารจัดการกองทุนหมุนเวียนของบ้านป่อแก้ว อำเภอสะเมิง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า รูปแบบของการบริหารจัดการ คือ 1) มีการจัดตั้งคณะกรรมการ บริหารกองทุนโดยมีการแบ่งบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ 2) มีการวางกฎระเบียบการ บริหารจัดการของกองทุน 3) มีการประชุมเพื่อวางแผนการทำงานอย่างต่อเนื่อง 4) มีการดำเนิน งานตามแผนงานของกองทุน 5) มีการติดตามและประเมินผลการทำงาน ซึ่งผลการวิจัยยังพบอีกว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการกองทุน ได้แก่ 1) นโยบายของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน 2) กลุ่มนายทุนและองค์กรการเงินของเอกชน 3) กฎมีปัญญาและการจัดการความรู้ของชุมชน 4) ความห่างไกลของพื้นที่และความหลากหลายของเชื้อชาติ 5) การจัดสรร ผลประโยชน์ของกองทุนหมุนเวียน

4. การสื่อสารที่เกิดขึ้นภายในกลุ่ม ระหว่างสมาชิกและคณะกรรมการที่ทำหน้าที่ผู้บริหาร ศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชนจะต้องมีการสื่อสารในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการมากนัก เน้นการสื่อสารที่จะ ก่อให้เกิดสัมพันธภาพอันดีและให้ข้อมูลข่าวสารไปพร้อมกันๆ เช่น การพูดคุยซักถามสารทุกข์สุกดิบใน

ชีวิตประจำวันในขณะที่มีสมาชิกมาซื้อของ และชวนคุยไปถึงการดำเนินงานศูนย์ร้านค้าสาธิต การที่คณะกรรมการไปพบกับสมาชิกที่บ้านเพื่อพูดคุยและกระตุ้นให้เกิดยอดขาย หากพบว่าสมาชิกคนดังกล่าวท้งหายจากการไปซื้อสินค้าที่ศูนย์ร้านค้าสาธิต การประกาศเสียงตามสายเพื่อเชื้อเชิญให้สมาชิกมาใช้บริการเมื่อมีสินค้าใหม่ๆ การติดประกาศเพื่อแจ้งยอดรายรับการขายสินค้าในแต่ละเดือน ซึ่งผู้ศึกษาพบว่าหากมีการสื่อสารเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ทำให้เกิดความร่วมมือในการทำกิจกรรมร่วมกันซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ วรณวิมล หุตินทรวงศ์ (2549, น. 42) ที่พบว่า การสื่อสารโดยการเดินทางไปพูดคุยชักชวนสมาชิกโดยตรงถึงที่บ้าน เป็นการเปิดโอกาสให้มีการพูดคุย ซักถาม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้ง่ายขึ้น เช่นเดียวกับงานวิจัยของ ดวงพร คำบุญวัฒน์ (2550, น. 61) ที่พบว่า ในการพัฒนาหอกระจายข่าวสาร การประชุมเป็นช่องทางสื่อสารภายในชุมชนที่มีประสิทธิภาพ ช่องทางหนึ่งที่สามารถใช้เพื่อการพัฒนาได้

5. การสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในภายนอกจากผลการศึกษาพบว่า ศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชนใดที่ได้รับความช่วยเหลือและการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งอาจเป็นการสนับสนุนทางด้านงบประมาณหรือการให้ความรู้ทางวิชาการ จะมีส่วนสำคัญอย่างมากในการผลักดันและขับเคลื่อนให้การดำเนินงานของศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชนประสบความสำเร็จ ทั้งนี้เนื่องจากการสนับสนุนในเรื่องงบประมาณและวิชาการจากหน่วยงานภาครัฐนั้นเป็นส่วนสำคัญที่ร้านค้าสาธิตชุมชนทั้งหมดต้องการความช่วยเหลือ เพื่อนำไปสู่การแก้ไขและช่วยประคับประคองและพัฒนากิจการบริหารจัดการให้สามารถบรรลุความสำเร็จได้ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ปันดดา สุขเกษม (2548, น. 81) ที่พบว่า การได้รับการเสริมพลังจากองค์กรภายนอกชุมชน เช่น การช่วยเหลือจากหน่วยงานภาครัฐ ทั้งด้านงบประมาณหรือการช่วยเหลือส่งเสริมพัฒนาทางด้านความรู้ที่กลุ่มต้องการ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของกลุ่ม

ด้านการสร้างเครือข่ายเพื่อแสวงหาความร่วมมือกับศูนย์ร้านค้าสาธิตอื่นๆ ในระดับหมู่บ้าน/ตำบล จากการศึกษาพบว่าศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชนทั้ง 4 แห่ง ถึงแม้จะอยู่ในตำบลเดียวกัน และระยะทางการไปหาซื้อของทั้ง 4 ศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชนนั้นไม่ไกลกัน แต่ผลการศึกษากลับพบว่าทั้ง 4 ศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชนไม่มีการติดต่อสื่อสารหรือเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน แต่ภายหลังจากผู้วิจัยได้ลงไปได้จัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อแลกเปลี่ยนงานวิจัยทำให้ทั้ง 4 ศูนย์ร้านค้าสาธิตได้ทำความรู้จักกัน เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของกลุ่ม ทำให้เกิดการนัดหมายเพื่อไปเรียนรู้การจัดทำบัญชีกับศูนย์ร้านค้าสาธิตบ้านปางยางคก รวมไปถึงเริ่มมีการสร้างเครือข่ายกับศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชนบ้านแม่ฮาว อำเภอห้างฉัตร จังหวัดลำปาง โดยมีการขอความรู้เรื่องการดำเนินงานของศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชน ซึ่งการสร้างภาคีเครือข่ายดังกล่าวเป็นเรื่องที่คณะกรรมการทั้ง 4 ศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชนเริ่มมองเห็นความสำคัญถึงประโยชน์ที่กลุ่มจะได้รับจากการทำงานร่วมกันกับเครือข่าย และเห็นว่าจะจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยให้กลุ่มประสบความสำเร็จ

2. กิจกรรมขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาโดยใช้กระบวนการวางแผนแบบมีส่วนร่วม ในประเด็น

การศึกษาวิจัยที่เป็นกิจกรรมการขับเคลื่อนโดยการวางแผนแบบมีส่วนร่วม ผู้วิจัยได้จัดเวทีเสวนา และคืนข้อมูลโดยนำผลการวิเคราะห์ศักยภาพการบริหารจัดการของทั้ง 4 ศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชน มานำเสนอและให้สมาชิกทั้งหมดร่วมเพิ่มเติมข้อมูลที่ยังไม่สมบูรณ์ จากนั้นจึงให้ศูนย์ร้านค้าสาธิต ทั้ง 4 กลุ่ม เรียงลำดับของปัญหาที่คณะกรรมการศูนย์ร้านค้าสาธิตทั้ง 4 ศูนย์ ต้องการที่จะเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาการดำเนินงานของศูนย์ร้านค้าสาธิตของตน

ผลจากการสรุปปัญหาพบว่าทั้ง 4 ศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชน ต้องการให้เพิ่มศักยภาพการบริหารจัดการให้กับคณะกรรมการศูนย์ร้านค้าสาธิตที่ทำหน้าที่ในการบริหารงาน กล่าวคือ เนื่องจากที่ผ่านมาเป็นการลองผิดลองถูก โดยคณะกรรมการเองยอมรับว่าไม่มีทิศทางและแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน ยังขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารงานศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชน ดังนั้นจึงต้องการจะพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการของกลุ่มคณะกรรมการร้านค้าสาธิตชุมชนทั้ง 4 แห่ง

ดังนั้นเมื่อมาถึงกิจกรรมการขับเคลื่อนโดยการวางแผนแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดการพัฒนากระบวนการเรียนรู้และศักยภาพการบริหารจัดการศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชนให้กับคณะกรรมการศูนย์ร้านค้าสาธิตทั้ง 4 แห่ง ผู้เข้าร่วมโครงการทั้งหมดได้ร่วมกันระดมความคิดเห็นถึงรูปแบบกิจกรรมการขับเคลื่อน โดยได้ข้อสรุปคือ มีความต้องการที่จะไปศึกษาดูงานต้นแบบของศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชนที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน เพื่อเป็นการสร้างเครือข่ายการทำงานในพื้นที่ทั้ง 4 ศูนย์ร้านค้าสาธิต สำหรับการเลือกพื้นที่ศึกษาดูงานนั้น ผู้เข้าร่วมโครงการทั้งหมดได้มีการพูดคุยและเสนอถึงพื้นที่การศึกษาดูงานและหาข้อสรุปร่วมกัน โดยมีมติให้ศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชนบ้านแม่ฮาว อำเภอห้างฉัตร จังหวัดลำปาง เป็นพื้นที่ศึกษาดูงานด้วยเหตุผลคือ 1) เป็นพื้นที่ที่อยู่ไม่ไกลจากตำบลปลงยางคกและอยู่ภายในจังหวัดลำปางเหมือนกัน 2) ต้องการสร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับศูนย์ร้านค้าสาธิต บ้านแม่ฮาว ตำบลห้างฉัตร จังหวัดลำปาง เพราะเป็นศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชนที่มีชื่อเสียงในเรื่องความสำเร็จในการดำเนินงาน นอกจากนั้นได้มีการแบ่งหน้าที่ในการติดต่อประสานงานในเรื่องวัน/เวลาที่จะไปศึกษาดูงาน รวมไปถึงการแบ่งกลุ่มเพื่อรับผิดชอบหัวข้อในการหาข้อมูลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามประเด็นที่ต้องการศึกษาดูงาน เพื่อนำมาสู่การถอดบทเรียนอีกครั้งภายหลังเสร็จสิ้นการศึกษาดูงาน

ซึ่งจากการไปศึกษาดูงานพบว่าคณะกรรมการทั้ง 4 ศูนย์ร้านค้าสาธิต ให้ความสนใจในการรับฟังการบรรยายและเยี่ยมชมศูนย์ร้านค้าสาธิตบ้านแม่ฮาว ตำบลห้างฉัตร จังหวัดลำปาง พร้อมทั้งมีการซักถามในประเด็นการบริหารจัดการศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชน ภายหลังจากการศึกษาดูงานได้มีการจัดเวทีสนทนากลุ่มอีกครั้ง เพื่อสรุปความรู้ที่ได้รับจากการไปศึกษาดูงานโดยผู้เข้าร่วมโครงการทั้งหมดดังนี้

1. ด้านการบริหารจัดการกลุ่มและสมาชิก

1.1 มีการจัดโครงสร้างและกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชนที่ชัดเจน มีการกำหนดหน้าที่เพื่อตรวจสอบและถ่วงดุลการทำงาน

1.2 มีการเก็บรวบรวมประวัติและข้อมูลของสมาชิกอย่างละเอียดชัดเจน รวมทั้งประวัติการซื้อขาย/การค้าขาย และมีการใช้ข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการ เช่น การค้าขาย การเร่งรัด

ติดตามหนี้ การให้รางวัลยอดนักชื้อรายเดือน เป็นต้น

1.3 สมาชิกทุกคนรู้ระเบียบและกติกาการดำเนินงานของศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชนเป็นอย่างดี ซึ่งส่งผลให้ได้รับความร่วมมือในการดำเนินงานจากสมาชิก ดังนั้นคณะกรรมการทุกคนจึงมีหน้าที่ทั้งในทางตรงและทางอ้อมในการสร้างความเข้าใจ และประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกได้ทราบถึงประโยชน์ที่สมาชิกและชุมชนจะได้รับจากการเข้าเป็นสมาชิกศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชนอย่างสม่ำเสมอ

1.4 มีการตั้งงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร โดยส่งเสริมให้คณะกรรมการหรือบุคลากรไปอบรมกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนอย่างสม่ำเสมอ และมีการนำเอาความรู้ที่ได้รับมาเผยแพร่กับคณะกรรมการและสมาชิกคนอื่นๆ

2. การบริหารจัดการด้านการตลาดและลูกค้า

2.1 มีการจัดตั้งกล่องเพื่อรับทราบแหล่งที่มาของข้อมูลสินค้าที่สมาชิกสามารถซื้อได้ในราคาที่ถูกลงกว่าร้านค้าสาธิตชุมชน เพื่อทางศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชนจะใช้เป็นข้อมูลเพื่อนำไปสู่การจัดหาสินค้าประเภทเดียวกันและราคาเท่ากันมาไว้บริการแก่สมาชิก

2.2 มีการตั้งคณะกรรมการที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชนจะอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

2.3 มีการให้รางวัลสำหรับสมาชิกที่มียอดซื้อสูงสุดในแต่ละเดือน

2.4 ในทุก 2 เดือน จะมีการสำรวจสินค้าที่สมาชิกต้องการเพิ่มเติม และสมาชิกสามารถเสนอสินค้าที่ต้องการได้ตลอดเวลาโดยมีการกรอกรายละเอียดสินค้าตามแบบฟอร์มที่ทางศูนย์ร้านค้าสาธิตจัดเตรียมไว้ให้

3. ด้านกระบวนการจัดซื้อ

3.1 มีการสำรวจราคาสินค้าเพื่อเปรียบเทียบและเลือกสั่งสินค้าที่ราคาถูกลง

3.2 ร้านขายส่งที่ทางศูนย์ร้านค้าสาธิตบ้านแม่ฮาวสั่งซื้อสินค้า เป็นร้านค้ารายใหญ่ในจังหวัดลำปางหรืออาจเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้านั้นโดยตรง ไม่ต้องผ่านพ่อค้าคนกลางทำให้ได้สินค้าราคาถูก

3.3 การสั่งจำนวนการซื้อสินค้าเข้าร้านมีความเหมาะสมและพอดีกับจำนวนสินค้าที่ขายออกไปในแต่ละเดือน โดยมีการประมาณการจากข้อมูลการขายที่มีการจัดเก็บไว้เพื่อให้สินค้าไม่คงเหลือและหมดอายุการใช้งาน

4. การบริหารจัดการด้านการบัญชีและการเงิน

4.1 มีการใช้ระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในเรื่องการจัดทำบัญชี การจัดเก็บข้อมูลในเกือบทุกเรื่อง ทำให้สะดวก รวดเร็ว ไม่ยุ่งยาก

4.2 มีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ เช่น ผู้จัดทำบัญชี ผู้ตรวจสอบบัญชี ผู้เช็คสินค้า ผู้ดูแลเรื่องเงิน โดยมีบทบาทหน้าที่ไม่ซ้ำซ้อนกัน แต่จะเป็นการตรวจทานการทำหน้าที่ของกันและกันทำให้เกิดความโปร่งใส

4.3 มีการตรวจสอบระบบบัญชีให้เป็นปัจจุบันทุกเดือน และมีการนำผลการสรุป รายรับ - รายจ่าย ติดประกาศให้สมาชิกรับทราบโดยทั่วไป

4.4 มีการถ่ายทอดความรู้เรื่องการจัดทำบัญชีให้กับคณะกรรมการคนอื่น ๆ ผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันมาทำหน้าที่ในแต่ละรอบปี

5. การสร้างสวัสดิการและความยั่งยืนให้เกิดขึ้นกับศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชน

5.1 มีกิจกรรมที่นำไปสู่การสร้างจิตสำนึกของการพึ่งพิงตัวเองและกระตุ้นให้คนในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน เช่น ขออาสาสมัครมาช่วยตรวจสอบการนับยอดสินค้าคงเหลือในแต่ละเดือน

5.2 มีการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้นำสินค้าที่ตนเองผลิตมาฝากขายที่ร้านค้าสาธิตชุมชน

5.3 ให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในเรื่องกองทุนที่หักเก็บจากสมาชิกในแต่ละปีนั้น จะนำไปเข้าสมทบกับกองทุนการพัฒนาหมู่บ้านในด้านใด เช่น กองทุนผู้สูงอายุในชุมชน กองทุนเด็กเรียนดีในชุมชน กองทุนพัฒนาหมู่บ้าน ฯลฯ

การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการศึกษาดูงานในครั้งนี้ นอกจากจะเป็นประโยชน์ที่คณะกรรมการศูนย์ร้านค้าสาธิต จะสามารถนำไปปรับใช้เพื่อเพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการศูนย์ร้านค้าสาธิตชุมชนทั้ง 4 แห่งแล้ว ผู้วิจัยยังพบว่า การเปลี่ยนแปลงที่เห็นเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนอีกหลายประการที่เกิดขึ้นในพื้นที่ของศูนย์ร้านค้าสาธิตทั้ง 4 แห่งคือ การเกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการของความร่วมมือในรูปแบบเครือข่ายร้านค้าสาธิตชุมชน กล่าวคือ มีการนัดหมายกันระหว่างคณะกรรมการเพื่อมาร่วมหารือ ปรึกษา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยที่ไม่ต้องมีผู้วิจัยเข้าไปเป็นตัวกลางในการเชื่อมประสาน มีการพบปะกันของคณะกรรมการที่ทำหน้าที่ทางการเงินและบัญชี บ้านโธ่งทะล้า บ้านช่วง มาเรียนรู้การทำบัญชีแบบง่ายๆ จาก บ้านปงยางคก มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลเรื่องราคาสินค้าที่รับมาจากพ่อค้าคนกลาง มีการฝากซื้อสินค้าในตัวเมืองโดยหมุนเวียนกันไป ฯลฯ การเรียนรู้ที่นำไปสู่การเพิ่มศักยภาพการบริหารจัดการศูนย์ร้านค้าสาธิตทั้ง 4 แห่งนั้น เป็นการพัฒนาที่เน้นการเอาคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาคนกับกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น มิใช่คำตอบของการดำรงอยู่ของกิจการของศูนย์ร้านค้าสาธิตเพียงเท่านั้น หากยังเชื่อมโยงไปถึงการสร้างสำนึกในการเป็นเจ้าของ การมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการพัฒนา รวมไปถึงการสร้างควมศรัทธาต่อกระบวนการพัฒนาที่ทำให้คนในชุมชนเห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชนตนเอง การสร้างความตระหนัก นำไปสู่การกำหนดทิศทางการแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้และลงมือแก้ไขปัญหาโดยคนในชุมชนเอง นำไปสู่เป้าหมายสูงสุดของการพัฒนา (the ultimate goal) คือการพัฒนาคน นั่นเอง

เอกสารอ้างอิง

- จินดา จันที. (2552). *SML กับการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนเชิงใหม่: กองแผนงาน สำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยแม่โจ้*.
- ดวงพร คำบุญวัฒน์. (2550). *โครงการวิจัยและพัฒนาการสื่อสารสุขภาพของท้องถิ่น*. กรุงเทพฯ: จริยสุนิทวงศ์การพิมพ์.
- ปนัดดา สุขเกษม. (2548). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของกลุ่มอาชีพ: ศึกษาเฉพาะกรณีอำเภอเมืองจังหวัดฉะเชิงเทรา*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ฉะเชิงเทรา, ฉะเชิงเทรา.

- ผกาดี สุพรรณจิตวนา. (2545). การพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารการพัฒนางานสาธารณสุขมูลฐาน โดยใช้เทคนิคเดลฟาย. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- ล้นทม สุทธิ. (2543). ดัชนีชี้วัดความสำเร็จของกลุ่มอาชีพอุตสาหกรรมในครัวเรือน: ศึกษาเฉพาะกรณีเกษตรกรในเขตปฏิรูปที่ดิน. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- วรรณวิมล หุดินทรวงศ์. (2549). การสื่อสารในการจัดการท่องเที่ยวเชิงนิเวศแบบโฮมสเตย์ของชุมชนปลายโพงพาง อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสาคร. วิทยานิพนธ์ นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- วิไลพร กุ่มเมือง. (2542). การดำเนินงานกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรที่ประสบผลสำเร็จ กรณีศึกษากลุ่มแม่บ้านเกษตรกรห้วยเสียดรุ่งเรือง ตำบลดอนสัก อำเภอดอนสัก จังหวัดสุราษฎร์ธานี. (รายงานการศึกษา) กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมการเกษตร.
- ศุภกิจ วรอุไร. (2548). ปัจจัยส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน: กรณีศึกษาชุมชนหมื่นสาร บ้านวัวลาย อำเภอเมืองเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ การค้นคว้าอิสระ รัฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สุภาพรณ ไกรฤกษ์. (2548). ศึกษาการบริหารจัดการกองทุนหมุนเวียนของบ้านบ่อแก้ว อำเภอสะเมิง จังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- อังคิรา เจียมสุคนธ์. (2553). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. การค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.