

## แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการกลุ่มผู้ผลิตโกปีเบตงแบบมีส่วนร่วม<sup>1</sup> The Guidelines for the Development of Kopi-Betong Manufacturer Participatory Management

นิรุตรา มินทราศักดิ์<sup>2</sup>, มัสวีณี สาและ<sup>3</sup>,  
ศรีประไพ อุดมละมูล<sup>4</sup>, อานนท์ มุสิกวัฒน์<sup>4</sup>

### บทคัดย่อ

การศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการกลุ่มผู้ผลิตโกปีเบตงแบบมีส่วนร่วมมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนากลุ่มแม่บ้านเกษตรกรผู้ผลิตโกปีเบตง และ 2. เพื่อหาแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการกลุ่มแบบมีส่วนร่วมงานวิจัยนี้เป็นการศึกษาวิจัยและพัฒนาโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเน้นการวิจัยแบบมีส่วนร่วม (PAR) โดยมีกลุ่มเป้าหมาย คือ กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรกาแป๊ะกอตใน อำเภอเบตง จังหวัดยะลา โดยมีสมาชิกกลุ่ม จำนวน 20 คน โดยใช้กระบวนการจัดเวทีประชาคมการสนทนากลุ่ม การสัมภาษณ์เชิงลึก และการศึกษาดูงาน เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลผ่านการสังเคราะห์สรุปเป็นประเด็นเชิงพรรณนา จากการศึกษาพบว่า 1. การศึกษากระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแม่บ้านเกษตรกรผู้ผลิตโกปีเบตง ได้มีการนำกระบวนการจัดการกลุ่ม 5 ก. คือ 1. กลุ่ม 2. กรรมการ 3. กฎกติกา 4. กองทุน และ 5. กิจกรรม เป็นหลักในการพัฒนาการบริหารจัดการกลุ่มนั้นจะช่วยทำให้นักพัฒนาหรือผู้นำชุมชนได้เข้าถึงกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพ 2. ในกรณีแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการกลุ่มแบบมีส่วนร่วมผู้วิจัยได้ค้นพบขั้นตอนกระบวนการจัดการกลุ่มและการมีส่วนร่วมโดยผ่านการใช้หลักการ 5 ก. ซึ่งประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ 1) การจัดประชุมกลุ่มครั้งที่ 1 เพื่อให้ความรู้แนวทางการบริหารจัดการกลุ่มที่ประสบผลสำเร็จ 2) ศึกษาดูงานกลุ่มที่ประสบผลสำเร็จ เพื่อเปิดโลกทัศน์สมาชิกกลุ่ม 3) การจัดประชุมกลุ่มครั้งที่ 2 เพื่อสังเคราะห์ความรู้ที่ได้จากดูงาน 4) การจัดประชุมกลุ่มครั้งที่ 3 เพื่อร่างระเบียบ 5) การจัดประชุมกลุ่มครั้งที่ 4 เพื่อนำระเบียบเข้าการประชุมเพื่อรับรอง 6) การจัดประชุมกลุ่มครั้งที่ 5 เพื่อแก้ไขประเด็นที่ขัดข้องเกี่ยวกับกฎระเบียบและระเบียบสมบรูณ์และจัดทำแผนการดำเนินงานของกลุ่ม และ 7) ติดตามผลการดำเนินงานของกลุ่ม เป็นระยะ ๆ ทั้งนี้ ในกระบวนการดังกล่าว สมาชิกกลุ่มมีความจำเป็นต้องมีพี่เลี้ยงหรือภาคร่วมเพื่อการพัฒนา

**คำสำคัญ :** การบริหารจัดการกลุ่ม, โกปีเบตง, การมีส่วนร่วมของชุมชน

<sup>1</sup>บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยเรื่อง การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาผู้ผลิตโกปี (กาแฟโบราณ) อำเภอเบตง จังหวัดยะลา ซึ่งได้รับทุนวิจัยจากสำนักงานกองทุนวิจัย (สกว.)

<sup>2</sup>อาจารย์ประจำสาขาวิชาการปกครองและกฎหมายมหาชน คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

<sup>3</sup>อาจารย์ประจำสาขาวิชาภาษาไทย คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

<sup>4</sup>อาจารย์ประจำสาขาวิชาการพัฒนาชุมชน คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

## Abstract

A Study of The Guidelines for the Development of Kopi-Betong Manufacturer Participatory Management has the objective of the study which are 1. To study the process of creating participation in the development of Kopi Wang Kao Agricultural Housewife manufacturer and 2. To find ways to develop manufacturer participatory management. It is a research and development by using qualitative research methodology which focusing on participatory area research (PAR). The target group is the Kapae Kotor agricultural housewife manufacturer in Betong District, Yala Province, with 20 members by using the community forum process, group discussion, In-depth interviews and study trips which are tools for data collection. The analysis of the research is a descriptive issue. The result found that the study of the process of creating participation in the development of Kopi Wang Kao Agricultural Housewife manufacturer by the 5 principles namely 1) Groups 2) Committees 3) Rules 4) Funds and 5) Activities are the main development management of the group that will help developers or community leaders access the process efficiently. Other than that, In the approach of the development of participatory manufacturer management, the researchers discovered the process of group management and participation through the use of the 5 principles, consisting of 7 steps which are 1) organizing the 1st group meeting to give knowledge of effective group management practices and successful 2) Study trip on successful group to upgrade the vision for group members 3) organizing the 2nd group meeting to synthesize the knowledge gained from the observation 4) organizing the 3rd group meeting to draft regulations 5) organizing the 4th group meeting to bring the rules into the meeting for certifying 6) The 5th group meeting was organized to solve problems regarding the rules and regulations. Then, the group members make the conclusion to complete and formulate a group action plan and 7) follow up by periodic group operations. In this process, the group members need to have a mentor or associate for development.

**Keywords :** Group management, Kopi Betong, Community Participation

## หลักการเหตุผล

วัฒนธรรมความเป็นอยู่ของชาวเบตงมีความหลากหลายโดยเฉพาะวัฒนธรรมจีน ซึ่งนิยมดื่มโกปี (กาแฟโบราณ) เป็นเครื่องดื่มที่คนในสังคมตั้งแต่อดีตนิยมดื่มกันมาก มีคุณสมบัติของกลิ่นและรสชาติของกาแฟที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว มีสารคาเฟอีน (Caffeine) ส่งผลต่อระบบประสาทและระบบกล้ามเนื้อของผู้ดื่มกาแฟ ทำให้ตื่นตัว ไม่ง่วงซึม นอกจากนี้คาเฟอีนยังมีคุณสมบัติคล้ายยาเสพติดอย่างอ่อน ผู้ที่ดื่มกาแฟจึงมักต้องการดื่มเป็นประจำอย่างที่บ้านเรียกว่า “ติดกาแฟ” และจะต้องซื้อหาโกปี (กาแฟโบราณ) จากร้านเจ้าประจำเนื่องจากติดรสชาติและสูตรการชง ตามเทคนิคของร้านโกปี (กาแฟโบราณ) แต่ละร้าน

ส่งผลให้เกิดเป็นพฤติกรรมที่ชอบจับกลุ่มแลกเปลี่ยนความคิดเห็น วิชาภกษวิจารย์เรื่องราวต่างๆ ในร้านกาแฟทั้งในช่วงเช้า และช่วงค่ำคืน นอกจากอำเภอเบตงจะมีชื่อเสียงด้านแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติแล้วนั้น ภูมิปัญญาการทำโกปี (กาแฟโบราณ) ที่มีมาคู่เมืองเบตงก็มีชื่อเสียงและสืบทอดมาช้านานนับแต่มีคนเชื้อสายจีนเข้ามาในพื้นที่ ซึ่งภูมิปัญญาการทำโกปี (กาแฟโบราณ) มีการสืบทอดมานานหลายสิบปี

จากวัฒนธรรมและความต้องการโกปี (กาแฟโบราณ) นี้เองที่เป็นการจุดประกายทางความคิดให้แก่กลุ่มสตรีแม่บ้านได้รวมตัวกันในยามว่างจากการประกอบอาชีพหลักคือ การทำสวนยางพารา ซึ่งเป็นแม่บ้านที่ต้องการสร้างรายได้เสริมจากการประกอบอาชีพหลัก รวมทั้งแก้ปัญหาการว่างงานและเสริมรายได้ให้กับสตรีในหมู่บ้าน จึงได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของโกปี(กาแฟโบราณ) และได้รวมกลุ่มสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับกาแฟ โดยแต่เดิมจะใช้เมล็ดกาแฟสายพันธุ์โรบัสต้าที่มีในท้องถิ่น ผลิตโกปี (กาแฟโบราณ) ที่มีกลิ่นหอม และมีรสชาติหวานกลมกล่อม โดยเมื่อเตรียมผงโกปี (กาแฟโบราณ) ละเอียดที่ผ่านกระบวนการเคี้ยวด้วยน้ำตาลแล้วก็นำไปบรรจุในรูปแบบซองพร้อมชงเพื่อจำหน่ายให้กลุ่มลูกค้านักท่องเที่ยว และรูปแบบถุงฟรอยด์สีเงิน ขนาด 1 กิโลกรัม เพื่อส่งให้ลูกค้าที่เป็นร้านขายกาแฟ จากนั้นก็นำถุงที่ได้บรรจุลงในบรรจุภัณฑ์ที่สวยงามอีกครั้งหนึ่ง กาแฟโบราณเบตงกลายเป็นสินค้าของฝากที่สำคัญอีกชิ้นหนึ่งจากการเยือนเมืองเบตง และยิ่งไปกว่านั้น ขณะนี้กาแฟโบราณเบตง ได้ถูกบรรจุให้เป็นหนึ่งในรายชื่อของ หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ของจังหวัดยะลาอีกด้วย

นุช หล้าทุ่ง (2561) ปัจจุบันกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรกาแป๊ะกอตอใน(ตรากาแฟวังเก่า) เป็นกลุ่มที่มีกระบวนการผลิตโกปี (กาแฟโบราณ) ที่เป็นเอกลักษณ์โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นดั้งเดิมในการผลิต บริษัทของชุมชนมีประวัติความเป็นมาสามารถพัฒนาเป็นพื้นที่เป็นหมู่บ้านกาแฟรองรับการการท่องเที่ยวต่อไปได้ ซึ่งสมัยก่อนชาวบ้านกาแป๊ะกอตอ ก็นิยมดื่มกาแฟเช่นกัน โดยจะต้องเดินทางออกไปซื้อกาแฟนอกหมู่บ้านหรือในตลาดทำให้นาง เจ๊ะมีเนาะ ตอบาซอ มีความคิดที่จะผลิตโกปี (กาแฟโบราณ) เพื่อดื่มในชุมชน ประกอบกับในหมู่บ้านมีการปลูกกาแฟ แต่จำหน่ายเฉพาะเมล็ด จึงได้คิดหาวิธีการทำโกปี (กาแฟโบราณ) ไว้ดื่มเอง โดยใช้วัตถุดิบในชุมชน นางเจ๊ะมีเนาะ จึงลองนำเมล็ดกาแฟสดๆมาคั่วผสมกับน้ำตาลทรายและน้ำตาลอ้อย แล้วนำมาตำให้ละเอียดด้วยครก และร่อนให้เหลือเป็นผง นำมาชงกับน้ำร้อน เติมนมและน้ำตาล จึงได้เป็นสูตรโกปี (กาแฟโบราณ) หลังจากนั้น นางเจ๊ะมีเนาะ จึงชักชวนเพื่อนบ้านคนในชุมชนบ้านกาแป๊ะกอตอใน มาผลิตโกปี (กาแฟโบราณ) ไว้ดื่มเอง จนมีคนมาชิมก็ได้พูดกันปากต่อปาก จนในภายหลังจึงมีการผลิตเพื่อจำหน่ายด้วย ส่งผลให้สมาชิกกลุ่ม จำนวน 50 คน แต่ดำเนินการผลิตจำนวน 25 คน ส่วนที่เหลือเป็นเพียงแค่สมาชิกกลุ่มเท่านั้น และไม่มีการจัดตั้งกลุ่มอย่างเป็นทางการ ต่อมาเมื่อนางซีตีการีเยาะ ตอบาซอ ซึ่งเป็นบุตรสาวได้เรียนรู้กระบวนการผลิตตั้งแต่เด็ก จึงได้รับการสืบทอดภูมิปัญญาดั้งเดิมในการผลิตโกปี (กาแฟโบราณ) จากรุ่นสู่รุ่น โดยนางซีตีการีเยาะ ตอบาซอ เป็นผู้ที่ได้รับการสืบทอดรุ่นที่ 2 และเป็นประธานกลุ่มทำหน้าที่ในการบริหารจัดการกลุ่ม

นอกจากนั้น ในเวลาต่อมาประธานกลุ่มได้มีการรวมตัวเกษตรกรผู้หญิง โดยแม่บ้านในชุมชนกาแป๊ะกอตอใน รวมตัวกันจัดตั้งเป็นกลุ่มแม่บ้านเกษตรกร โดยเริ่มแรกจดทะเบียนอย่างเป็นทางการมีสมาชิกจำนวนทั้งหมด 17 คน ในปี พ.ศ.2545 สำนักงานเกษตรอำเภอเบตง ได้จดทะเบียนเป็นกลุ่มแม่บ้านเกษตรกร ใช้ชื่อว่า “กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรกาแป๊ะกอตอใน” ซึ่งในขณะนั้นได้ดำเนินกิจกรรมเพื่อหารายได้เสริมเท่านั้น ต่อมาได้ปรึกษากับเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเกษตรอำเภอเบตง เพื่อปรึกษาหารือด้านการพัฒนากลุ่ม ซึ่งทางกลุ่มมีความต้องการที่จะขยายหรือต่อยอดกิจกรรมเดิมที่มีอยู่แล้ว ให้กลุ่มมั่นคง

และเจริญเติบโตขึ้น สำนักงานเกษตรอำเภอเบตง จึงได้ประสานงานระหว่างกลุ่มกับหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ เพื่อขอรับการสนับสนุนงบประมาณเข้าไปช่วยเหลือในการขยายหรือต่อยอดกิจกรรมกลุ่ม จนกระทั่งในปี พ.ศ.2546 กลุ่มได้รับการสนับสนุนการก่อสร้างอาคารที่ทำการกลุ่มและโรงเรือนการผลิตจากเทศบาลเมืองเบตง กิจกรรมการผลิตโกโก้ (กาแฟโบราณ) ของกลุ่มได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง จนเป็นที่ยอมรับของตลาด ส่งผลให้ในปี พ.ศ.2547 ผลผลิตของกลุ่มได้ผ่านการพิจารณาด้านประสิทธิภาพ คุณภาพ และความปลอดภัย ตามหลักเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา จากสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสงขลา นอกจากนี้ ในปี พ.ศ.2558 กลุ่มยังได้รับการรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชนกาแฟผสมมาตรฐานเลขที่ มผช.1315/2558 และที่สำคัญได้ผ่านการรับรองฮาลาล จากสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดยะลา ผลผลิตกาแฟผสม เลขที่ E 438/2558 และได้รับการคัดสรรสุดยอดผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) ระดับ 4 ดาว

ต่อมาในปี พ.ศ.2559 กลุ่มได้ประสบปัญหาในหลาย ๆ ด้าน อันเนื่องมาจากสมาชิกกลุ่มขาดความรู้ทางด้านวิชาการในการบริหารจัดการ ประชาชนหันไปปลูกยางพารา ทำให้มีวัตถุดิบกาแฟในการผลิตโกโก้มีน้อยลงจนขาดตลาด ทำให้กลุ่มต้องสั่งวัตถุดิบจากนอกพื้นที่ ซึ่งทำให้ต้นทุนในการผลิตเพิ่มขึ้น ส่งผลโดยตรงกับแรงจูงใจของสมาชิกกลุ่มในการร่วมกันพัฒนาให้เข้มแข็ง ทำให้มีสมาชิกกลุ่มบางรายทยอยกันลาออก และขอถอนเงินจากกลุ่ม ทำให้มีจำนวนสมาชิกกลุ่มน้อยลงจนเหลือ 10 คน และทำให้สมาชิกกลุ่มดำเนินการผลิตกาแฟได้บ้างเป็นครั้งคราว ขาดความต่อเนื่อง จึงทำให้รายได้ของกลุ่มลดลง

จากปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าและจัดทำวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมโดยยึดหลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาชุมชนและการมีส่วนร่วมของชุมชนเพื่อการพัฒนาผู้ผลิตโกโก้เบตงให้มีความเข้มแข็งและสามารถพัฒนาเพื่อสร้างรายได้ให้กับสมาชิกได้อย่างต่อเนื่อง โดยได้เริ่มจากกระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมของสมาชิกกลุ่มเพื่อการพัฒนาด้านการบริหารจัดการกลุ่มที่จะนำมาซึ่งความเข้มแข็งของกลุ่มและการเพิ่มรายได้ให้กับชุมชนต่อไป

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษากระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้ผลิตกาแฟ
2. เพื่อหาแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการกลุ่มแบบมีส่วนร่วม

### ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยและพัฒนาโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเน้นการวิจัยแบบมีส่วนร่วม (PAR) ซึ่งผู้วิจัยได้มีการประสานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการผลิตโกโก้เบตงของกลุ่มแม่บ้านผู้ประกอบอาชีพผลิตกาแฟโบราณ ทั้งภาครัฐ ได้แก่ ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอเบตง เทศบาลเมืองเบตง สำนักงานเกษตรอำเภอเบตง และโรงเรียนเทศบาล 2 บ้านกาแปะกอตอ และภาคเอกชน ได้แก่ สหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟจังหวัดชุมพร วิสาหกิจชุมชนกลุ่มกาแฟถ้ำสิงห์ (กาแฟถ้ำสิงห์) จังหวัดชุมพร และกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านหนองแซะสามัคคี ผลิตกาแฟโบราณตรา “กาแฟลุงเหนือ” โดยมีรายละเอียดดังนี้

### ด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงกระบวนการการสร้างการมีส่วนร่วมและแนวทางการพัฒนากลุ่มผู้ผลิตโกปีเบตง (กาแฟโบราณ) อำเภอเบตง จังหวัดยะลาสู่การพัฒนาให้มีความเข้มแข็งและพึ่งตนเองได้ด้วยหลักการบริหารจัดการกลุ่มที่ยึดหลักตาม 5 ก. (กลุ่ม, กรรมการ, กฎ กติกา, กองทุน, กิจกรรม) มาประยุกต์โดยวิธีการพัฒนาเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมกับกลุ่มแม่บ้านและเน้นการจัดการตามกระบวนการแบบมีส่วนร่วม

### ด้านกลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายในการศึกษาครั้งนี้ เป็นกลุ่มแม่บ้านเกษตรกร กาแป๊ะกอตอใน ซึ่งเป็นกลุ่มผู้ผลิตโกปี (กาแฟโบราณ) ในพื้นที่เทศบาลเมืองเบตง อำเภอเบตง จังหวัดยะลา โดยมีจำนวนสมาชิกทั้งหมด 20 คน

### ด้านพื้นที่

ผู้วิจัยได้กำหนดพื้นที่ในการศึกษาคือ เขตชุมชนกาแป๊ะกอตอใน เทศบาลเมืองเบตง อำเภอเบตง จังหวัดยะลา

### วิธีดำเนินการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการพัฒนางานวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. การสัมภาษณ์คณะกรรมการกลุ่ม และภาคีความร่วมมือในการพัฒนาผู้ผลิตโกปี (กาแฟโบราณ) โดยมีการสัมภาษณ์ตามประเด็นดังนี้ (1) นโยบายขององค์กรในการพัฒนาผู้ผลิตกาแฟ (2) การสนับสนุนขององค์กรต่อกลุ่มผู้ผลิตโกปี (กาแฟโบราณ) ในพื้นที่ (3) มุมมองการพัฒนาผู้ผลิตโกปี (กาแฟโบราณ) เป็นอย่างไร (4) แนวทางการพัฒนาผู้ผลิตโกปี (กาแฟโบราณ) (5) แนวโน้มการบริโภคโกปี (กาแฟโบราณ) และ (6) ข้อเสนอแนะในการพัฒนาผู้ผลิตโกปี (กาแฟโบราณ)
2. การสนทนากลุ่ม (Focus Group) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสนทนากลุ่มย่อยในประเด็นที่สมาชิกกลุ่มสะท้อนปัญหาของการบริหารจัดการกลุ่ม และการดำเนินกิจการของกลุ่มเพื่อร่วมกันหาแนวทางในการพัฒนาผู้ผลิต
3. การจัดเวทีประชาคม เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาของกลุ่มจากคณะกรรมการกลุ่ม กรรมการชุมชน ภาคีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้ผลิต
4. การศึกษาดูงานด้านธุรกิจกลุ่มและรูปแบบการ ของกลุ่มที่ประสบความสำเร็จ
5. ผู้วิจัยวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการดังกล่าว โดยวิธีการสรุปประเด็นเนื้อหาเชิงพรรณนาและการจัดระบบการวางแผนการบริหารจัดการกลุ่มแบบมีส่วนร่วม

### ผลการวิจัย

จากการดำเนินงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สรุปผลการศึกษาซึ่งผ่านจากกระบวนการ ได้แก่ 1) การสัมภาษณ์เชิงลึก (Deep Interview) 2) การสนทนากลุ่ม (Focus Group) 3) การจัดเวทีประชาคม และ 4) การศึกษาดูงานด้านธุรกิจกลุ่มและรูปแบบกิจกรรมของกลุ่มที่ประสบความสำเร็จ โดยเลือกประเด็นการสรุปผลการศึกษาคือ เทคนิคการบริหารจัดการกลุ่มตามหลัก 5 ก. ซึ่งได้มีการพัฒนาเป็นแนวทางกระบวนการจัดการกลุ่มแบบมีส่วนร่วม โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ผู้วิจัยได้เลือกวิธีการศึกษาและพัฒนาผู้ผลิตเพื่อให้กลุ่มมีความเข้มแข็งสามารถดำเนินกิจกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการบริหารงานอย่างเป็นระบบ โดยใช้หลักการพัฒนาองค์ประกอบ 5 ประการ (5 ก) ได้แก่ (1) กลุ่ม (สมาชิกกลุ่ม) (2) กิจกรรม (3) กรรมการ (4) กฎกติกา และ (5) กองทุนสามารถ

นำมาใช้ในการพัฒนากลุ่มแม่บ้านเกษตรกรกาแปะกอตอในผู้ผลิตโกปี (กาแพ็โบราณ) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเห็นได้จากการพัฒนาความเข้มแข็งของกลุ่มในทุก ๆ ด้าน ที่มีแนวโน้มดีขึ้นโดยมีรายละเอียดของเทคนิค ดังนี้

(1) **กลุ่ม** (สมาชิกกลุ่ม) จากการศึกษาพบว่า การพัฒนากลุ่มที่มีปัญหาโดยเฉพาะในเชิงโครงสร้างนั้นจำเป็นต้องยุบกลุ่มในเบื้องต้นเพื่อให้เกิดการสลายตัวของทัศนคติบางประการและอิทธิพลทางความคิด โดยการดำเนินการจัดตั้งกลุ่มใหม่ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจำเป็นต้องให้บุคคลภายนอกที่ทางกลุ่มให้ความนับถือและยอมรับ เป็นบุคคลที่มีคุณวุฒิและวิวุฒิที่เหมาะสมและมีความสามารถชั้นนำสมาชิกกลุ่ม ทั้งนี้จะต้องให้สมาชิกกลุ่มเกิดความตระหนักของปัญหากลุ่มในอดีตที่ผ่านมาและจะต้องให้สมาชิกสามารถมองภาพร่วมกันในอนาคต เพื่อสร้างกลุ่มให้เข้มแข็งและการมองเห็นถึงผลประโยชน์ร่วมกัน นอกจากนี้จะต้องชี้ให้กลุ่มได้เห็นถึงผลเสียจากภาวะของกลุ่มที่ขาดความเข้มแข็งโดยวิธีการดังกล่าวสามารถทำให้สมาชิกได้กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันในการพัฒนากลุ่มให้เข้มแข็งได้

(2) **กิจกรรม** จากการศึกษาการพัฒนาด้านกิจกรรมของกลุ่มพบว่า การที่จะทำให้กลุ่มสามารถดำเนินกิจกรรมได้อย่างต่อเนื่องเป็นระบบนั้นมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายประการ เช่น การจัดการวัตถุดิบ ระบบการบริหารจัดการ การดำเนินกิจกรรมและการตลาด ซึ่งการจัดระบบกิจกรรมนั้นสามารถดำเนินการได้โดย จัดระบบกิจกรรมของกลุ่ม โดยเบื้องต้นจะต้องทำให้สมาชิกกลุ่มได้เห็นและเข้าใจถึงความสำคัญของกิจกรรมกลุ่มความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมและความเข้มแข็งของกลุ่ม หลังจากนั้นจะต้องให้กลุ่มจัดทำแผนกิจกรรมปฏิทินการดำเนินกิจกรรมของตนเองที่ชัดเจน ทั้งในส่วนของกิจกรรมการผลิต กิจกรรมการบริหารจัดการกลุ่มและกิจกรรมเชิงการตลาด โดยต้องกำหนดให้เห็นถึงช่วงระยะเวลาของกิจกรรมตลอดจนผู้รับผิดชอบของแต่ละกิจกรรม ทั้งนี้ จะต้องให้ประธานกลุ่มมีบทบาทในการกำกับและติดตามการดำเนินงานในทุกกิจกรรม ตลอดจนนำผลการดำเนินงานในทุกกิจกรรมในแต่ละเดือนมาประชุมเพื่อถอดบทเรียนให้สมาชิกทุกคนได้รับรู้ถึงจุดเด่น จุดด้อย ปัญหา อุปสรรค ตลอดจนแนวทางการแก้ไขปัญหาของแต่ละกิจกรรมเพื่อนำไปปรับปรุงการดำเนินกิจกรรมในอนาคตต่อไป

(3) **กรรมการ** จากการศึกษาพบว่า ที่ผ่านมายังไม่มีการแต่งตั้งกรรมการในแต่ละฝ่ายที่ชัดเจน โดยความรับผิดชอบทุกอย่างขึ้นอยู่กับประธานกลุ่มเพียงคนเดียว จึงทำให้ไม่มีการกระจายความรับผิดชอบของงานให้กับสมาชิกคนอื่น ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการแต่งตั้งกรรมการให้เป็นทางการ เพื่อจะได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของกรรมการแต่ละฝ่ายให้มีความชัดเจน โดยวิธีนี้จะทำให้กรรมการทุกคนรู้สึกได้ว่าตัวเองจะต้องมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละงานที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งรายงานความคืบหน้าของงานที่รับผิดชอบในที่ประชุมประจำเดือน เพื่อให้สมาชิกได้รับรู้ร่วมกันถึงการขับเคลื่อนของงานในแต่ละฝ่าย ตลอดจนสถานการณ์ต่าง ๆ ของกลุ่มที่ผ่านมา การใช้วิธีการนี้สามารถทำให้กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรกาแปะกอตอในผู้ผลิตโกปี (กาแพ็โบราณ) มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการกลุ่มมากขึ้น

(4) **กติกา** จากการศึกษาพบว่า ที่ผ่านมากลุ่มแม่บ้านเกษตรกรกาแปะกอตอใน (โกปีวังเก่า) ยังไม่มีระเบียบข้อบังคับของกลุ่มที่ชัดเจน โดยกลุ่มดำเนินงานภายใต้ข้อตกลงร่วมกันของสมาชิกกลุ่มที่ไม่มีการจดบันทึกที่เป็นลายลักษณ์อักษร ทำให้การดำเนินงานคลุมเครือ ไม่มีความชัดเจน ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องร่างกฎระเบียบข้อบังคับของกลุ่มที่ผ่านการยอมรับของสมาชิกทุกคน

(5) **กองทุน** จากการศึกษาพบว่า ที่ผ่านมากลุ่มแม่บ้านเกษตรกรกาแปะกอตอในผู้ผลิตโกปี (กาแพ็โบราณ) ยังไม่ได้มีการจัดระบบกองทุนของกลุ่ม ซึ่งทุนที่ใช้ในการดำเนินการ ส่วนใหญ่มาจาก

เงินกองทุนกลุ่มแม่บ้านเดิมที่ได้รับการจัดสรรจากหน่วยงานราชการ ซึ่งส่งผลทำให้กลุ่มขาดสภาพคล่องของเงินทุนหมุนเวียนในการผลิต และการจัดหาวัตถุดิบเพื่อการผลิต ดังนั้น การพัฒนากองทุนของกลุ่มจึงมีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับการพัฒนาในด้านอื่น ๆ อีกด้วย จึงได้กำหนดข้อตกลงว่าด้วยเรื่องกองทุนเพื่อให้มีความชัดเจนและเป็นระบบมากขึ้น โดยกำหนดที่มาของเงินทุน ประกอบด้วย การให้สมาชิกลงทุนอย่างน้อยคนละ 1 หุ้น ๆ ละ 100 บาท แต่ไม่เกิน 5 หุ้นเงินอุดหนุนจากหน่วยงานภายนอกทั้งเอกชนและภาครัฐ และรายได้จากผลกำไรในการจัดกิจกรรมของกลุ่ม ส่วนการบริหารกองทุนนั้น ได้กำหนดให้มีการจัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่ายรายงานการใช้จ่ายของกลุ่มให้สมาชิกทราบในวันประชุมใหญ่สามัญประจำปี และจ่ายเงินปันผลให้สมาชิกกลุ่มปีละ 1 ครั้งโดยร้อยละ 70 จัดสรรเข้ากลุ่มร้อยละ 5 จ่ายเงินปันผลตามหุ้นของสมาชิก และร้อยละ 25 ดำเนินการบริหารจัดการกลุ่ม

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการพัฒนากลุ่มแม่บ้านเกษตรกรกาแปะกอตอใน ผู้ผลิตโกปี (กาแพ็โบราณ) โดยใช้หลักการพัฒนา 5 ก นั้นทำให้กลุ่มสามารถดำเนินการบริหารจัดการกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นระบบมากขึ้น มีความน่าเชื่อถือมีความเข้มแข็ง ซึ่งจะเห็นได้จากการมีสมาชิกเพิ่มขึ้น มีการระดมทุนจากสมาชิก มีรูปแบบการแบ่งปันผลประโยชน์ให้แก่สมาชิกที่ชัดเจน มีการจัดระบบการผลิตที่ดีขึ้นมีการบริหารจัดการวัตถุดิบที่มีประสิทธิภาพ มีการประชาสัมพันธ์สินค้าที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น การขยายตลาดของสินค้าได้มากขึ้น ขณะเดียวกัน กลุ่มได้รับความสนใจจากหน่วยงานภายนอกมากขึ้น จึงเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการพัฒนากลุ่มโดยใช้หลักการบริหารจัดการกลุ่ม 5 ก ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น

2. จากผลการศึกษาข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้สรุปแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการกลุ่มแบบมีส่วนร่วมโดยสังเคราะห์ขั้นตอนกระบวนการจัดการกลุ่มโดยใช้หลักการมีส่วนร่วมผ่านหลักการ 5 ก ได้ทั้งหมด 7 ขั้นตอน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**ตารางที่ 1** แนวทางและกลยุทธ์กระบวนการจัดการกลุ่มแบบมีส่วนร่วมโดยใช้หลักการ 5 ก.

ขั้นตอน	วัตถุประสงค์	กลยุทธ์
ขั้นตอนที่ 1 จัดประชุมกลุ่มครั้งที่ 1	- ให้ความรู้แนวทางการบริหารจัดการกลุ่มที่ประสบผลสำเร็จ	- สะท้อนปัญหาการบริหารจัดการกลุ่ม - แนะนำรูปแบบการบริหารจัดการกลุ่มที่ประสบผลสำเร็จ
ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาดูงานกลุ่มที่ประสบผลสำเร็จ	- เปิดโลกทัศน์สมาชิกกลุ่ม	- แบบไปงานให้สมาชิกศึกษา และเก็บข้อมูลดังนี้ 1. ด้านวัตถุดิบ 2. ด้านกระบวนการบริหารจัดการ 3. ด้านธุรกิจ
ขั้นตอนที่ 3 จัดประชุมกลุ่มครั้งที่ 2	- สังเคราะห์ความรู้ที่ได้จากดูงาน	- นำจุดอ่อน จุดแข็งของกลุ่มมาเปรียบเทียบกลุ่มที่ประสบผลสำเร็จ - สอบถามความต้องการและแนวทาง

ขั้นตอน	วัตถุประสงค์	กลยุทธ์
ขั้นตอนที่ 4 จัดประชุมกลุ่มครั้งที่ 3	-ร่างระเบียบ	- ร่วมกันร่างระเบียบโดยใช้วิธีการมีส่วนร่วม ให้ตัวแทนสมาชิกกร่างระเบียบ
ขั้นตอนที่ 5 จัดประชุมกลุ่มครั้งที่ 4	-นำระเบียบเข้าการประชุมเพื่อรับรอง	- อธิบายกฎ ข้อบังคับต่างๆ ให้สมาชิกเข้าใจในแต่ละข้อ หากไม่เห็นด้วยสามารถที่จะร่วมกันแก้ไขได้
ขั้นตอนที่ 6 จัดประชุมกลุ่มครั้งที่ 5	-แก้ไขประเด็นที่ขัดข้องเกี่ยวกับกฎระเบียบและระเบียบสมบรูณ์	- ชี้จุดที่เป็นปัญหาเพื่อความเข้าใจตรงกัน - แผนการดำเนินงานของกลุ่ม
ขั้นตอนที่ 7 ติดตามผลการดำเนินงานของกลุ่มเป็นระยะ ๆ	เพื่อติดตามผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการพัฒนา	- สอบถามคณะกรรมการบริหารจัดการกลุ่มแต่ละฝ่าย

จากตารางที่ 1 ผู้วิจัยได้ค้นพบแนวทางและกลยุทธ์ตามแต่ละขั้นตอนของกระบวนการจัดการกลุ่มแบบการมีส่วนร่วมโดยใช้หลักการ 5 ก. โดยมีขั้นตอน 7 ขั้นตอน คือ 1) จัดประชุมกลุ่มครั้งที่ 1 เพื่อให้ความรู้แนวทางการบริหารจัดการกลุ่มที่ประสบผลสำเร็จ โดยมีกลยุทธ์คือ การสะท้อนปัญหาการบริหารจัดการกลุ่มและแนะนำรูปแบบการบริหารจัดการกลุ่มที่ประสบผลสำเร็จ 2) ศึกษาดูงานกลุ่มที่ประสบผลสำเร็จ เพื่อเปิดโลกทัศน์สมาชิกกลุ่ม โดยมีกลยุทธ์คือ แบบไปงานให้สมาชิกศึกษา และเก็บข้อมูล 3) จัดประชุมกลุ่มครั้งที่ 2 เพื่อสังเคราะห์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาดูงาน มีกลยุทธ์คือการนำจุดอ่อน จุดแข็งของกลุ่มมาเปรียบเทียบกับกลุ่มที่ประสบผลสำเร็จ และสอบถามความต้องการ รวมถึงแนวทางการพัฒนาของกลุ่ม 4) จัดประชุมกลุ่มครั้งที่ 3 เพื่อร่างระเบียบ มีกลยุทธ์คือสมาชิกมีส่วนร่วมในการเสนอระเบียบ โดยให้ตัวแทนสมาชิกกร่างระเบียบ 5) จัดประชุมกลุ่มครั้งที่ 4 เพื่อนำระเบียบเข้าการประชุมเพื่อรับรอง กลยุทธ์คือการอธิบายกฎข้อบังคับต่าง ๆ ให้สมาชิกเข้าใจในแต่ละข้อ หากไม่เห็นด้วยสามารถที่จะร่วมกันแก้ไขได้ 6) จัดประชุมกลุ่มครั้งที่ 5 เพื่อแก้ไขประเด็นที่ขัดข้องเกี่ยวกับกฎระเบียบและระเบียบสมบรูณ์ และจัดทำแผนการดำเนินงานของกลุ่ม และ 7) ติดตามผลการดำเนินงานของกลุ่มเป็นระยะ ๆ โดยการสอบถามคณะกรรมการบริหารจัดการกลุ่มแต่ละฝ่าย

จากกระบวนการดังกล่าว จะเห็นว่ากิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและเกี่ยวข้องกับการพัฒนากลุ่มจะเป็นการใช้การร่วมประชุมและแสดงความคิดเห็นเป็นหลัก ทั้งสมาชิกและประธานกลุ่มสามารถแสดงออกที่แสดงถึงการไว้เนื้อเชื่อใจกัน และร่วมมือในการพัฒนา เปรียบเสมือนกลุ่มอาชีพผู้ผลิตโกปีนี่เป็นความสำเร็จของสมาชิกทุกคน การดำเนินการพัฒนากรุ่มโดยใช้กระบวนการ 5 ก. คือ กลุ่ม กรรมการ กฎกติกา กองทุน และกิจกรรมกลุ่ม จะเป็นการพัฒนากรุ่มให้เกิดความเข้มแข็งขึ้นได้ ซึ่งตรงกับ กรมพัฒนาชุมชน (2560) กล่าวถึง การบริหารจัดการกลุ่มโดยใช้หลักการ 5 ก. ซึ่งได้เน้นในเรื่อง โครงสร้างและกฎระเบียบ ด้านผู้นำกลุ่มอาชีพ ด้านสวัสดิการสมาชิกและชุมชน ด้านการเงินและบัญชี ด้านการวางแผนการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ



ดังนั้น การบริหารกลุ่ม โดยคำนึงถึงกระบวนการพัฒนา 5 ด้าน จะช่วยทำให้นักพัฒนาหรือผู้นำชุมชนได้เข้าถึงกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตามนอกจากการพัฒนากลุ่มแม่บ้านเกษตรกรกาแป๊ะกอตอในผู้ผลิตโกปี (กาแพโบริตาม) โดยใช้หลักการพัฒนากลุ่มตามองค์ประกอบ 5 ก แล้วยังพบว่า ในด้านการจัดการเครือข่ายของกลุ่มที่ผ่านมา กลุ่มไม่ได้มีปฏิสัมพันธ์ในลักษณะเครือข่ายกับกลุ่มองค์กรใด ๆ เลยทั้งภายในและภายนอกพื้นที่ทำให้กลุ่มขาดโอกาสและแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง รวมทั้งขาดศักยภาพ ในการแก้ไขปัญหาของตนเองและส่งผลทำให้กลุ่มไม่เข้มแข็ง ดังนั้นจึงต้องกำหนดวาระในการพัฒนากลุ่มโดยให้กลุ่มเข้าร่วมเป็นเครือข่ายกับหน่วยงานภายนอกตลอดจนกลุ่มอื่นที่ทำกิจกรรมในลักษณะเดียวกัน อาทิ ด้านการจัดการวัตถุดิบกลุ่มได้เข้าร่วมเป็นเครือข่ายกับสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟชุมพร และกลุ่มผลิตกาแฟถ้าสิงห์ ทำให้กลุ่มได้วัตถุดิบที่มีคุณภาพและราคาไม่สูงมากนัก ส่วนในด้านการตลาดนั้นทางกลุ่มได้ให้ความร่วมมือกับองค์กรและหน่วยงานภายนอกในการเข้าร่วมกิจกรรมทางการตลาดเป็นการออกบูธจำหน่ายผลผลิตของกลุ่มในโอกาสต่าง ๆ องค์กรและหน่วยงานนั้น ๆ ได้จัดขึ้นซึ่งส่งผลทำให้สินค้าของกลุ่มมีตลาดที่กว้างขึ้น กระจายสินค้าได้มากขึ้นดังจะเห็นได้จากผลประกอบการของกลุ่มที่เพิ่มขึ้นตามลำดับ

การนำกระบวนการมีส่วนร่วม ควรมีการผลักดันผู้นำชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนากลุ่ม เพื่อให้ลดความขัดแย้งในการบริหารจัดการกลุ่ม เนื่องจากสมาชิกกลุ่มมีความไว้วางใจคนที่ผู้นำชุมชนมากกว่าคณะกรรมการบริหารจัดการกลุ่ม ซึ่งคณะกรรมการกลุ่มชุดเก่าได้มีการบริหารจัดการกลุ่มโดยไม่เป็นธรรม คือ ไม่มีการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินให้สมาชิกกลุ่มได้ทราบ ไม่รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกกลุ่ม ส่งผลให้สมาชิกกลุ่มลดลง และลาออกเป็นจำนวนมาก อันไปสู่การล่มสลายของกลุ่ม จนกระทั่งมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารจัดการกลุ่มใหม่ รวมทั้งการใช้หลักการประชาธิปไตย จะทำให้สมาชิกกลุ่มและทุกคนในชุมชนมีส่วนร่วมในการคัดเลือกคณะกรรมการบริหารจัดการกลุ่ม ซึ่งมีผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนา และคณะกรรมการโรงเรียนในชุมชน มาเป็นที่ปรึกษาในการบริหารจัดการกลุ่ม ทำให้กลุ่มมีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิด ทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนา และถอดบทเรียนในการดำเนินกิจกรรมทุกๆกิจกรรมของกลุ่มเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาอย่างยั่งยืน

### ข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการพัฒนากระบวนการจัดการกลุ่มแบบมีส่วนร่วมให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืนได้นั้น นอกจากการใช้กระบวนการ 5 ก. และการมีส่วนร่วมแล้วนั้น สมาชิกกลุ่มเองต้องมีความซื่อสัตย์ และมีการบริหารงานที่โปร่งใส เพื่อสร้างความมั่นใจกับสมาชิกกลุ่มในการขับเคลื่อน รวมถึงหน่วยงานภาครัฐผู้รับผิดชอบดูแลและพัฒนาควรมีความจริงใจและสม่ำเสมอในการติดตาม นอกจากนี้ กลุ่มชุมชนต้องมีการแต่งตั้งพี่เลี้ยงในการพัฒนาโดยเฉพาะ เพื่อคอยติดตามและให้คำปรึกษาในการพัฒนาต่อไป

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

นักวิจัยควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการจัดการเครือข่ายกลุ่มอาชีพ ทั้งเครือข่ายทางภาครัฐและเอกชน ทั้งภายในและภายนอกพื้นที่ เพื่อการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการพัฒนางานวิจัยด้านผู้นำชุมชนและพลังอำนาจชุมชนที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาเครือข่ายในชุมชน ให้เกิดการพัฒนารูปแบบองค์รวมมากขึ้น

### เอกสารอ้างอิง

กรมพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย. (2560). *แนวทางการจัดตั้งและพัฒนาเครือข่ายอาชีพ*. สำนักเสริมสร้าง ความเข้มแข็งชุมชน กรมการพัฒนาชุมชน. สืบค้นเมื่อ 18 มีนาคม 2561, จาก [file:///C:/Users/iTCOM/Downloads/Documents/171120104333\\_กลุ่มอาชีพ-รวมเล่ม-08.11.60.pdf](file:///C:/Users/iTCOM/Downloads/Documents/171120104333_กลุ่มอาชีพ-รวมเล่ม-08.11.60.pdf).

นุช หล้าทุ่ง. ประธานกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรกรากาเป๊ะกอตอโน (ผู้ผลิตโกปีวังเก่า). *สัมภาษณ์*, 18 มกราคม 2560.