

การบริหารจัดการวิद्यุชุมชนสมาคม
เพื่อเกษตรกรภาคตะวันออก
และวิद्यุชุมชนบ้านหัวโกรก จังหวัดชลบุรี
Management of Eastern Farmers Association
Community Radio and Ban Huakrok
Community Radio, Chon Buri Province

พงศศิห พรหมพิทักษ์*

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารจัดการการมีส่วนร่วม และแสวงหาวิธีการบริหารจัดการวิद्यุชุมชนที่ดี ของสถานีวิद्यุชุมชนสมาคมเพื่อเกษตรกรภาคตะวันออกและสถานีวิद्यุชุมชนบ้านหัวโกรก ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นคณะกรรมการวิद्यุชุมชนทั้ง 2 สถานี การศึกษาเอกสาร และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการด้านบุคคล มีจำนวนคนที่สอดคล้องกับจำนวนรายการ และเหมาะสมกับประเภทรายการ การบริหารจัดการงบประมาณ มีแผนการใช้งบประมาณที่ชัดเจนสามารถตรวจสอบได้ ส่วนลักษณะการบริหารจัดการผู้ฟังได้ให้ผู้ฟังขอเพลง แจ้งข่าวสาร และสัมภาษณ์ในรายการ การบริหารจัดการงานเป็นแบบกึ่งทางการ ทำให้การทำงานคล่องตัว การมีส่วนร่วมได้เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมทั้งเป็นคนกรรมการและเป็นผู้ดำเนินรายการ ส่วนแนวทางการบริหารจัดการที่ดีนั้น ควรมีกัลยทุทธ์แบบมีพลวัตรทั้งเชิงรุกและเชิงรับ มีการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการ และเน้นการสื่อสารแบบสองทาง

คำหลัก: การบริหารจัดการวิद्यุชุมชน, วิद्यุชุมชนสมาคมเพื่อเกษตรกรภาคตะวันออก, วิद्यุชุมชนบ้านหัวโกรก

* อาจารย์ คณะนิเทศศาสตร์ สาขาวิชาวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี

Abstract

The research aims at studying a management system, the involvement of the public in radio programs and also finding out the right method for the management system of the Eastern Farmers Association Community Radio and Ban Huakrok Community radio station, Chonburi Province. Data collection is conducted qualitatively by employing an in-depth interview with a group of the committees from the two radio stations as a sampling group. Document analysis and a non-participating observation are also employed. The research has found that Human Resource unit has the right number of a radio staff. Also the stations have the right number of a radio programs as well as the suitability of the type of the program. In terms of a budget allocation, a budget plan is managed with transparency. In the broadcasting unit, the stations let their audience request for the music by phoning in, interact with the staff and inform news. In general, the stations' management system is semi-formal which makes the system flexible. Moreover, the stations are open for the public to participate either by taking part as a committee and running the program. For a good management style, authority should be decentralized. Also, a two-way communication should be applied between the radio stations and the public.

Keywords: Management of Community Radio, Eastern Farmers Association Community Radio, Bann Huakrok Community Radio

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สื่อมวลชนในปัจจุบันตกอยู่ในภาวะ “สื่อของทุน” และ “สื่อของรัฐ” ถูกควบคุมเนื้อหาสาระ และรูปแบบใน 2 ลักษณะ คือ สื่อภายใต้อำนาจทุนนิยม ทำหน้าที่เป็นกระบอกเสียงในการโฆษณา ตามวิถีทุนนิยม และวิถีบริโภคนิยม

เนื้อหาส่วนใหญ่มุ่งเชิญชวนให้ซื้อสินค้ามากกว่าการมุ่งเข้าไปให้มีส่วนร่วมทางการเมือง และสื่อที่อยู่ภายใต้การสั่งการโดยรัฐบาลถูกใช้ให้สร้างเสียงข้างมาก สร้างภาพเหมือนจริงว่าเป็นไปเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม ปิดปากสื่อส่วนน้อย ถือเป็น การละเมิดสิทธิเสรีภาพการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร และการแสดงความคิดเห็นของ ประชาชน (อุบลรัตน์ ศิริยุวศักดิ์, 2549, หน้า 75) ซึ่งให้เห็นว่าสื่อขาดเสรีภาพที่จะ นำเสนอ และภาคประชาชนเองก็ขาดการมีส่วนร่วม และการเกิดขึ้นของวิทยุชุมชน (Community Radio) ตามรัฐธรรมนูญฉบับประชาชน พ.ศ. 2540 ในประเทศไทย เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2541 ถือเป็นสื่อความหวังของประชาชนภายใต้หลักการที่ว่า democratic media และ participatory communication คือให้ประชาชนเข้าถึง สื่อได้ง่าย ช่วยกันคิดวางแผนกำหนดเนื้อหาการผลิตรายการร่วมกัน และเป็นเจ้าของ หรือมีอำนาจการตัดสินใจในการบริหารรายการด้วยตนเอง มีลักษณะเป็นสื่อที่เป็น ประชาธิปไตย (Democratic Media) คือ เพื่อประชาชน โดยประชาชน และของ ประชาชน ในส่วนของวิทยุชุมชนในจังหวัดชลบุรีปัจจุบันมีประมาณ 101 สถานี มีบางสถานีก็ไม่สามารถดำรงอยู่ได้ เนื่องจากขาดการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ แต่วิทยุชุมชนสมาคมเพื่อเกษตรกรภาคตะวันออก ซึ่งตั้งอยู่ที่ อำเภอบ่อทอง จังหวัด ชลบุรี ส่งกระจายเสียงด้วยคลื่นความถี่ระบบ เอฟ.เอ็ม. 97.25 เมกะเฮิรตซ์ และวิทยุ ชุมชนบ้านหัวโกรก ซึ่งตั้งอยู่ที่ ตำบลหนองรี อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ส่งกระจาย เสียงด้วยคลื่นความถี่ระบบ เอฟ.เอ็ม. 103.75 เมกะเฮิรตซ์ ทั้ง 2 สถานีดำเนินงานมา ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 ถือเป็นวิทยุชุมชนที่มีความเข้มแข็งเป็นผลมาจากมีการบริหาร จัดการที่ดี เปิดโอกาสให้ภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมทุกระดับ และตอบสนอง ความต้องการของชุมชน อีกทั้งก็มีความเป็นวิทยุชุมชนในระดับความเข้มข้นสูงสุด คือ ชุมชนเป็นเจ้าของสถานีไม่ใช่องค์กรภายนอกชุมชน หรือเป็นวิทยุชุมชนภายใต้ กรมประชาสัมพันธ์ และมีการดำเนินงานมาอย่างยาวนานต่อเนื่องไม่ต่ำกว่า 5 ปี คงปรัชญาความเป็นวิทยุชุมชน ของชุมชน โดยชุมชน เพื่อชุมชน มีความเป็นอิสระ ไม่ถูกแทรกแซงจากการเมืองและธุรกิจ ไม่แสวงหากำไร หรือรายได้จากธุรกิจ และเป็นพื้นที่ที่คนในชุมชนต้องมีส่วนร่วม ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะ ศึกษาการบริหารจัดการของวิทยุชุมชนทั้ง 2 สถานี ว่ามีการบริหารจัดการกันอย่างไร ถึงสามารถดำเนินงานมาได้จนถึงปัจจุบัน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารจัดการวิद्यุชุมชนสมาคมเพื่อเกษตรรภาคตะวันออกเฉียงเหนือและวิद्यุชุมชนบ้านหัวโกรก
2. เพื่อศึกษาการมีส่วนร่วมของชุมชนที่มีต่อวิद्यุชุมชนสมาคมเพื่อเกษตรรภาคตะวันออกเฉียงเหนือและวิद्यุชุมชนบ้านหัวโกรก

ปัญหานำวิจัย

1. วิद्यุชุมชนสมาคมเพื่อเกษตรรภาคตะวันออกเฉียงเหนือและวิद्यุชุมชนบ้านหัวโกรก มีการบริหารจัดการอย่างไร
2. วิद्यุชุมชนสมาคมเพื่อเกษตรรภาคตะวันออกเฉียงเหนือและวิद्यุชุมชนบ้านหัวโกรก เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างไรบ้าง

นิยามศัพท์

การบริหารจัดการ หมายถึง การบริหารจัดการของวิद्यุชุมชน ซึ่งประกอบด้วยการบริหารจัดการบุคคล การบริหารจัดการงบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ การบริหารจัดการงาน และการบริหารจัดการผู้ฟัง

การมีส่วนร่วม หมายถึง การมีส่วนร่วมของอาสาสมัครวิद्यุชุมชนสมาคมเพื่อเกษตรรภาคตะวันออกเฉียงเหนือและวิद्यุชุมชนบ้านหัวโกรก โดยมีระดับของการมีส่วนร่วม 3 ระดับ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในฐานะผู้รับสาร และผู้ใช้สาร
2. การมีส่วนร่วมในฐานะผู้ส่ง/ผู้ผลิต และผู้ร่วมผลิต
3. การมีส่วนร่วมในฐานะผู้วางแผน และกำหนดนโยบาย

วิद्यุชุมชน หมายถึง วิद्यุของภาคประชาชน ที่ประชาชนเป็นเจ้าของประชาชน และมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน มีเนื้อหาสาระรับใช้ชุมชนหรือเฉพาะกลุ่ม และเป็นส่วนหนึ่งของประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม

วิद्यุชุมชนในจังหวัดชลบุรี หมายถึง วิद्यุชุมชนสมาคมเพื่อเกษตรรภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คลื่นความถี่ระบบ เอฟ.เอ็ม. 97.25 เมกะเฮิรท์ และวิद्यุชุมชนบ้านหัวโกรก คลื่นความถี่ระบบ เอฟ.เอ็ม. 103.75 เมกะเฮิรท์

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-dept Interview) การวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Research) และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participant Observation) มีระเบียบวิธีวิจัยดังต่อไปนี้

1. **กลุ่มตัวอย่าง** คือ วิทยุชุมชนสมาคมเพื่อเกษตรกรภาคตะวันออกเฉียงเหนือและวิทยุชุมชนบ้านหัวโกรก จังหวัดชลบุรี เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

2. **กลุ่มตัวอย่างประเภทเอกสาร** ใช้การเลือกแบบเจาะจงจากแหล่งข้อมูลประเภทเอกสาร ทั้งที่เป็นหนังสือ วารสาร และงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารวิทยุชุมชน รวมถึงรายงานการประชุม บันทึกข้อความ ของวิทยุชุมชนสมาคมเพื่อเกษตรกรภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และ วิทยุชุมชนบ้านหัวโกรก จังหวัดชลบุรี

3. **กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ให้ข้อมูลประเภทบุคคล** ใช้การเลือกแบบเจาะจงประกอบไปด้วย คณะกรรมการของวิทยุชุมชนสมาคมเพื่อเกษตรกรภาคตะวันออกเฉียงเหนือและวิทยุชุมชนบ้านหัวโกรก จังหวัดชลบุรี สถานีละ 9 คน และคัดเลือกอาสาสมัครวิทยุชุมชน ทั้ง 2 สถานี สถานีละ 7 คน รวมทั้งคัดเลือกผู้ฟังรายการของวิทยุชุมชน ทั้ง 2 สถานี สถานีละ 7 คน เช่นเดียวกันมาให้ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์

ขอบเขตการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงการบริหารจัดการของวิทยุชุมชน ระดับของการเปิดโอกาสให้ชุมชนได้มีส่วนร่วม รวมถึงบทบาทและหน้าที่และการตอบสนองต่อชุมชน โดยศึกษากรณีของวิทยุชุมชนในจังหวัดชลบุรีจำนวน 2 สถานี คือ วิทยุชุมชนสมาคมเพื่อเกษตรกรภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คลื่นความถี่ระบบ เอฟ.เอ็ม. 97.25 เมกะเฮิรตซ์ และวิทยุชุมชนบ้านหัวโกรก คลื่นความถี่ระบบ เอฟ.เอ็ม. 103.75 เมกะเฮิรตซ์ ตั้งแต่เดือน...

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ได้ทราบถึงการบริหารจัดการ และแนวทางการบริหารจัดการที่ดีของวิद्यุชุมชนสมาคมเพื่อเกษตรกรรมภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และวิद्यุชุมชนบ้านหัวโกรก อีกทั้งสามารถนำผลวิจัยมาเป็นแนวทางในการบริหารจัดการของวิद्यุชุมชนให้กับสถานีอื่นได้

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการวิद्यุชุมชนสมาคมเพื่อเกษตรกรรมภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และวิद्यุชุมชนบ้านหัวโกรก จังหวัดชลบุรี ใช้แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดเรื่องวิद्यุชุมชน
2. แนวคิดเรื่องการบริหารงานวิद्यุชุมชน
3. แนวคิดเรื่องความร่วมมือในวิद्यุชุมชน
4. แนวคิดเรื่องอาสาสมัคร

ผลการวิจัย

วิद्यุชุมชนสมาคมเพื่อเกษตรกรรมภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และวิद्यุชุมชนบ้านหัวโกรก มีการบริหารจัดการออกเป็น 4 ลักษณะ คือ การบริหารจัดการบุคคล การบริหารจัดการงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ การบริหารจัดการงาน และการบริหารจัดการผู้ฟัง ซึ่งจะส่งผลดีต่อการดำรงอยู่ของสถานี เพราะหากมีการบริหารที่ดีแล้ว สถานีก็จะดำเนินงานไปได้อย่างยั่งยืน โดยการบริหารจัดการบุคคลมีการกำหนดขอบเขตของผู้ที่จะเข้ามาร่วมงาน ซึ่งผู้ร่วมงานต้องเป็นคนในชุมชนของตนเอง, มีจิตสาธารณะ มีเวลาว่างสม่ำเสมอ มีวิจาร์ณญาณในการที่จะทำเพื่อชุมชน เข้าใจหลักการสื่อสารในที่สาธารณะ และการเป็นผู้ดำเนินรายการทางวิทยุกระจายเสียง ซึ่งต้องผ่านการทดสอบทางทฤษฎีและปฏิบัติ เกี่ยวกับการพูดและการดำเนินรายการทางวิทยุ ในส่วนของโครงสร้างการบริหารจัดการ ทั้ง 2 สถานีแบ่งออกเป็น 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายคณะกรรมการบริหาร มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย วางแผน ในการดำเนินงานวิद्यุชุมชน และฝ่ายคณะกรรมการ มีหน้าที่ในการผลิตรายการ เลือกสรรบุคคลเข้ามาร่วมงาน ตรวจสอบรายการ และจัดกิจกรรมสร้างภาพลักษณ์ให้กับสถานี ตามนโยบายของสถานี มีจำนวนคนที่สอดคล้องกับจำนวนรายการและเหมาะสมกับประเภทรายการ ด้านการบริหารจัดการงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ ต้องไม่

แสวงหากำไร มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ มีการจัดทำบัญชีอย่างเป็นระบบถูกต้องชัดเจน รักษาความเป็นอิสระ เพื่อไม่เกิดการครอบงำจากหน่วยงานหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งโดยเฉพาะนักรการเมืองท้องถิ่น วิทยุชุมชนสมาคมเพื่อเกษตรกรภาคตะวันออก มีแหล่งรายได้มาจากสมาคมเพื่อเกษตรกรภาคตะวันออก ทำให้ไม่ต้องหารายได้จากแหล่งอื่น ส่วนวิทยุชุมชนบ้านหัวโกรกมีแหล่งรายได้ที่หลากหลาย เช่น การจำหน่ายปุ๋ยชีวภาพ และแปรรูปจากพืชเกษตรในชุมชน โดยศูนย์การเรียนรู้ต้นแบบจังหวัดชลบุรี การบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์มีการแยกจัดเก็บเป็นสัดส่วน ทั้งแฟ้มเอกสาร โฟลเดอร์ในคอมพิวเตอร์ และตู้เก็บของ ด้านการบริหารจัดการงาน มีคณะกรรมการที่มาจากการเลือกตั้งเป็นตัวแทนของคนหลายกลุ่มในชุมชน สะท้อนถึงการดำเนินงานแบบประชาธิปไตย คือ ประชาชนในพื้นที่เข้าถึงได้ง่ายเท่าเทียม และมีส่วนร่วมทุกครั้ง ด้านการบริหารจัดการ ผู้ฟังทั้ง 2 สถานี มีกลไกในการสร้างการรับฟังอย่างต่อเนื่อง โดยอาสาสมัครที่เป็นผู้ดำเนินรายการแต่ละคนจะสร้างเอกลักษณ์เฉพาะตัวในการดำเนินรายการ และมีความพยายามรักษารูปแบบรายการ เอาไว้ตลอดทั้งรายการ ใช้ทักษะในการพูดให้มีลีลาน่าสนใจ เพราะจะกระตุ้นให้ผู้ฟังฟังรายการไปตั้งแต่ต้นจนจบรายการ มีกลไกในการสำรวจผู้ฟังแบบไม่เป็นทางการ จากการโทรศัพท์เข้ามาในรายการของผู้ฟังการส่ง MSN และประเมินจากการจัดกิจกรรมพิเศษของสถานี เช่น การจัดงานครบรอบการก่อตั้งสมาคมฯ และวิทยุชุมชนบ้านหัวโกรก มีการจัดงานครบรอบวันเกิดของสถานี รวมไปถึงงานทำบุญตักบาตร วันพ่อ วันแม่ วันขึ้นปีใหม่ ว่ามีผู้ฟังเข้าร่วมมากน้อยแค่ไหน

การสื่อสารแบบมีส่วนร่วม วิทยุชุมชนสมาคมเพื่อเกษตรกรภาคตะวันออก และวิทยุชุมชนบ้านหัวโกรก แบ่งการมีส่วนร่วมทั้งในส่วนคณะกรรมการและอาสาสมัครดำเนินงานวิทยุชุมชน และงานอื่น ๆ นอกเหนือจากงานด้านการผลิตรายการวิทยุ มีการบริหารจัดการงานแบบกระจายอำนาจ โดยการมอบหมายตำแหน่งหน้าที่ แต่ฝ่ายโดยไม่ได้รวมศูนย์อำนาจไว้เพียงคนเดียว มีการสื่อสารสองทาง (two-way communication) แลกเปลี่ยนข้อมูลกันไปมา ไม่มีใครผูกขาดการเป็นผู้รับสารหรือผู้ส่งสารอย่างตายตัว ซึ่งลักษณะการสื่อสารแบบสองทาง เกิดขึ้นกับคณะกรรมการและอาสาสมัคร ทั้งในส่วนของงานผลิตรายการวิทยุ และงานอื่น ๆ การไหลของข่าวสารภายนอกองค์กรจากทุกทิศทางที่เหมือนกัน คือ การไหลของข่าวสารจากบนลงล่าง เป็นบทบาทของวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย ของกรมประชาสัมพันธ์

ที่มุ่งสื่อสารสู่ประชาชนเพียงอย่างเดียว และการไหลของข่าวสารจากล่างขึ้นบน เป็นบทบาทในการแสดงความคิดเห็นจากผู้ฟังไปยังผู้เกี่ยวข้องสุดท้าย คือ การไหลของข่าวสารในแนวนอน เป็นบทบาทหลักของวิทยุชุมชนที่สามารถเป็นช่องทางในการสื่อสารระหว่างชาวบ้านและชาวบ้านด้วยกันเอง ทำให้ก่อเกิดความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนมากขึ้นด้วย

แนวทางการบริหารจัดการวิทยุชุมชนที่ดี ด้านการบริหารจัดการบุคคล ควรมีการจัดการอาสาสมัครอย่างเป็นระบบ มีการกำหนดระเบียบกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวกับการบริหารบุคคล ควรมีการพัฒนาศักยภาพของบุคคลตลอดเวลา เช่น จัดอบรมการเป็นผู้ดำเนินรายการ การพาไปศึกษาดูงานสถานีกะแสดหลัก เป็นต้น และมีการประเมินการทำงานของบุคคลแต่ละฝ่าย ด้านการบริหารงบประมาณวิทยุชุมชน ควรมีที่มาของแหล่งรายได้ที่หลากหลาย เพื่อสร้างความเสถียรภาพในการดำเนินงาน ด้านการบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์ ต้องจัดให้มีฝ่ายเทคนิค หรือฝ่ายวัสดุอุปกรณ์ ซึ่งอาจจะเป็นเจ้าของที่ คณะกรรมการ หรืออาสาสมัคร มาร่วมช่วยงานในฝ่ายนี้ ด้านการบริหารกลุ่มผู้ฟัง ต้องให้ผู้ฟังฟังรายการสถานีอย่างต่อเนื่อง เป็นการรักษารฐานคนฟังของสถานีให้เหนียวแน่น นอกจากนี้ทักษะของผู้ดำเนินรายการแล้ว ควรหากิจกรรมต่าง ๆ ให้ผู้ฟังมีส่วนร่วม โดยนำของรางวัลมาเป็นเครื่องดึงดูดใจ ด้านการบริหารการมีส่วนร่วมในวิทยุชุมชน ควรหาอาสาสมัครเข้ามามีส่วนร่วมให้มากขึ้น เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและต่อเนื่องในการดำเนินงานกรณีอาสาสมัครบางคนลาออกหรือหมดวาระ

อภิปรายผล

การบริหารจัดการวิทยุชุมชนถือว่า มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำรงอยู่ของสถานี เพราะหากขาดการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ สถานีนั้นก็เสี่ยงต่อการล้มหายตายจากไป วิธีการบริหารจัดการมักจะยึดต้นแบบมาจากวิธีการบริหารจัดการวิทยุแบบภาครัฐหรือแบบธุรกิจเอกชน ทำให้การบริหารดังกล่าวไม่สอดคล้องกับวิทยุชุมชน และกาญจนา แก้วเทพ (2556, หน้า 25) เขียนหนังสือการบริหารวิทยุชุมชน ได้ให้ความสำคัญในการบริหารวิทยุชุมชนในเชิงปฏิบัติว่า ทำให้กลุ่ม/องค์กร และสมาชิก มีความชัดเจนเรื่องเป้าหมายของภารกิจ/พันธกิจ

มีทิศทางที่ชัดเจน รวมทั้งมีวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย อันเป็นผลเนื่องมาจากความชัดเจน ช่วยให้คาดการณ์ได้ว่า จะต้องใช้ทรัพยากรอะไร (บุคคล สถานที่ อุปกรณ์ ฯลฯ) จากที่ไหน จำนวนเท่าไร และการใช้ทรัพยากรแต่ละอย่างนั้น คำนึงกับเป้าหมายหรือไม่ การบริหารจัดการจะช่วยจัดระบบการบริหารงานภายใน ทำให้เกิดการแบ่งงานกัน ดังนั้น การบริหารจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่องานวิद्यุชุมชน

ผู้วิจัยได้ศึกษาการบริหารจัดการวิद्यุชุมชนสมาคมเพื่อการเกษตรกรภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และวิद्यุชุมชนบ้านหัวโกรก ซึ่งเป็นสถานีวิद्यุชุมชนพันธุ์แท้ก็ว่าได้ ที่ดำเนินตามหลักการของวิद्यุชุมชน ส่วนใหญ่มีหลักการบริหารจัดการเหมือนกัน โดยมีเป้าหมายที่จะให้มีลักษณะประชาธิปไตยให้มากที่สุด และมีนโยบายส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในทุกภาคส่วนกับสถานี อีกทั้งมีแผนงาน งานที่ชัดเจน และเป็นระบบ และมีการแบ่งงานกันทำ เป็นแบบกระจายความรับผิดชอบ ไม่ไปกระจุกอยู่กับคนใดคนหนึ่ง

วิद्यุชุมชนสมาคมเพื่อการเกษตรกรภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และวิद्यุชุมชนบ้านหัวโกรก ก่อตั้งและเริ่มออกอากาศเมื่อปี พ.ศ. 2547 ตลอดระยะเวลาของการดำเนินงานด้านคณะกรรมการมีการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลมาโดยตลอด ทั้งผู้ดำเนินรายการ เจ้าหน้าที่แต่ละฝ่าย ซึ่งก็เป็นบางคน แต่หัวหน้าสถานีและประธานกรรมการสถานียังเป็นคนเดิม ในส่วนของกรรมการวิद्यุชุมชนสมาคมเพื่อการเกษตรกรภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีวาระ หากใครยุติบทบาทหรือลาออกก็จะสรรหาคณะใหม่มาแทน แต่วิद्यุชุมชนบ้านหัวโกรก มีวาระ 1 ปี และเมื่อครบวาระใครจะประสงค์ที่จะอยู่ทำงานต่อก็สามารถทำได้ หากใครไม่อยู่ต่อ ประธานกรรมการก็จะสรรหาคณะอื่นมาทำหน้าที่แทน ด้านผังรายการมีการใช้ผังรายการเดิมมาตลอด แต่จะปรับเปลี่ยนที่ตัวเนื้อหาให้สอดคล้องกับยุคสมัยของสังคม จากการศึกษาที่สถานีวิद्यุชุมชนทั้ง 2 สถานี สามารถดำเนินงานมาได้จนถึงปัจจุบัน นอกจากการมีการบริหารจัดการที่ดีตามหลักแนวคิดการบริหารจัดการวิद्यุชุมชนของ กาญจนา แก้วเทพ แล้ว ผู้วิจัยคิดว่า ส่วนหนึ่งมาจากการที่ 2 สถานี มีเจ้าภาพให้การสนับสนุน นั่นคือ วิद्यุชุมชนสมาคมเพื่อการเกษตรกรภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีสมาคมเพื่อการเกษตรกรภาคตะวันออกเฉียงเหนือคอยช่วยเหลือดูแล และวิद्यุชุมชนบ้านหัวโกรก มีศูนย์การเรียนรู้ต้นแบบจังหวัดชลบุรีให้การสนับสนุน ซึ่งทั้ง 2 สถานี ได้รับงบประมาณเพื่อดำเนินงานส่งผลให้

การบริหารจัดการมีความคล่องตัว และสร้างความมั่นใจให้กับคณะกรรมการอาสาสมัครที่เข้ามามีส่วนร่วมกับวิทยุชุมชน

ด้านการบริหารบุคลากรของทั้ง 2 สถานี บุคลากรที่เข้ามาทำงาน คือ อาสาสมัคร จึงทำให้ระบบการบริหารจึงแตกต่างจากสื่อวิทยุของรัฐ และวิทยุเชิงธุรกิจ ในบางอย่าง โดยเฉพาะในเรื่องของคุณภาพและปริมาณ มีการแบ่งหน้าที่กันทำ แต่แต่ละฝ่ายทั้งประจำและชั่วคราว และมีการแบ่งกลุ่มคนที่มีประสบการณ์การดำเนินรายการหรือสื่อสารบนเวทีสาธารณะซึ่งมีความเป็นมืออาชีพ และแบ่งกลุ่มอาสาสมัครที่ไม่มีประสบการณ์มีความเป็นมือสมัครเล่น ทั้งนี้เพื่ออำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการ และในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานก็เป็นตัวแทนจากคนหลาย ๆ กลุ่มในชุมชน และให้ทำงานในตำแหน่งที่ถนัด ซึ่งก็สอดคล้องกับงานวิจัยของ กุลนารี เรืองโรจน์ (2552, หน้า 222) ที่ศึกษาเรื่องการบริหารจัดการจุดปฏิบัติการเรียนรู้วิทยุชุมชนปฐมสาคร เพื่อการพัฒนาสู่ความยั่งยืน กล่าวไว้ว่า อาสาสมัครต้องเป็นตัวแทนจากคนหลาย ๆ กลุ่มในชุมชน มีความหลากหลายของกลุ่มคน ทั้งชนชั้น สถานภาพ และอาชีพ เช่น ผู้นำชุมชน อบต. ครู เจ้าหน้าที่อนามัย และชาวบ้าน เป็นต้น โครงสร้างการดำเนินงานภายในของทั้ง 2 สถานี ประกอบด้วย คณะกรรมการ 2 ชุด คือ คณะกรรมการบริหาร และอนุกรรมการผลิตรายการ ซึ่งจะมีบทบาทหน้าที่แตกต่างกันไป

ด้านการบริหารงบประมาณวิทยุชุมชนสมาคมเพื่อการเกษตรรกรภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และวิทยุชุมชนบ้านหัวโกรกได้ใช้หลักการบริหารโดยไม่แสวงหากำไร คือ มีการโฆษณาในรายการและค่าโฆษณาไม่แพง มีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ มีการจัดทำบัญชีอย่างเป็นระบบถูกต้องชัดเจน รักษาความเป็นอิสระ มีการกระจายแหล่งรายได้ ซึ่งก็สอดคล้องกับงานวิจัยของ เจริญเนตร แสงดวงแข (2549, หน้า 250) เรื่องการบริหารงานวิทยุชุมชนควนเนียง ตำบลบางเหริยง และวิทยุชุมชนชาวทอง ตำบลบ้านนา จังหวัดสงขลา กล่าวไว้ว่า สถานีมีการหารายได้จากสปอนเซอร์ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นกลุ่มผลิตสินค้าในท้องถิ่น ค่าโฆษณาก็ไม่ได้คิดแพง เพราะไม่ได้หวังกำไร นอกจากนั้นวิธีการบริหารงบประมาณมีการกำหนดผู้รับผิดชอบโดยตรง วางแผนการใช้จ่ายงบประมาณคร่าว ๆ มีหลักเกณฑ์ในการเบิกเงินออกมาใช้ และจัดทำระบบบัญชีเพื่อให้ตรวจสอบได้ และรายได้ส่วนหนึ่งก็มาจากการจัดกิจกรรมของสถานี การบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์ ของวิทยุชุมชนสมาคมเพื่อการเกษตรรกรภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และวิทยุชุมชนบ้านหัวโกรก มีการเก็บในรูปแบบของ

แฟ้มปกแข็งแบ่งตามหมวดหมู่ และเก็บในรูปแบบของไฟล์งานในคอมพิวเตอร์ แยกเก็บข้อมูลเป็นไฟล์เตอร์ต่าง ๆ ในส่วนของการได้มาอุปกรณ์การออกอากาศวิทยุชุมชนสมาคมเพื่อเกษตรกรรมภาคตะวันออกเฉียงเหนือทางสมาคมเป็นผู้จัดซื้อให้ และวิทยุชุมชนบ้านหัวโกรก ทางศูนย์การเรียนรู้ต้นแบบจังหวัดชลบุรีเป็นผู้จัดซื้อให้

การบริหารกลุ่มผู้ฟัง ของวิทยุชุมชนสมาคมเพื่อเกษตรกรรมภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และวิทยุชุมชนบ้านหัวโกรก มีสถานะไม่ใช่เป็น "ผู้ฟัง" เพียงอย่างเดียวแต่หากมีสถานะเป็น "อาสาสมัคร" เพราะบางคนเป็นทั้งผู้ผลิตรายการ และผู้ดำเนินรายการ ซึ่งวิทยุชุมชนทั้ง 2 สถานี เน้นกลุ่มผู้ฟังที่อยู่ในชุมชนของตนเองเป็นหลัก และอยู่ในรัศมีการกระจายเสียงของสถานีได้อย่างชัดเจน อีกทั้งมีการสร้างกลไกการบริหารจัดการผู้ฟังรายการของสถานีอย่างต่อเนื่อง โดยอาสาสมัครผู้ดำเนินรายการแต่ละคนได้สร้างเอกลักษณ์เฉพาะตัวในการดำเนินรายการให้เป็นจุดขายของตน ซึ่งเป็นการรักษาฐานผู้ฟังรายการเอาไว้ ในส่วนของฐานผู้ฟังรายใหม่มีการประชาสัมพันธ์สถานีผ่านสื่อบุคคลที่มาร่วมเป็นอาสาสมัครในการเป็นคณะกรรมการ ผู้ดำเนินรายการ รวมทั้งใช้สื่อกิจกรรมของสถานี เช่น งานเลี้ยงครบรอบสถานี การเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชน นอกจากนี้ยังมีการประเมินการรับฟังรายการของสถานีแบบไม่เป็นทางการ โดยวัดจากการสื่อสารผ่านทางโทรศัพท์และจำนวนคนที่เข้าร่วมกิจกรรม ซึ่งก็ทำให้ขาดข้อมูลส่วนอื่น ๆ เยอะหากมีการประเมินแบบเป็นทางการโดยใช้แบบสอบถามก็จะทำให้ได้ข้อมูลในส่วนอื่น ๆ เพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะลักษณะทางประชากรที่มีผลต่อการฟัง ความพึงพอใจในด้านต่าง ๆ ของรายการ และความต้องการของผู้ฟังที่มีต่อรายการ ซึ่งสามารถนำมาพัฒนาสถานีตอบสนองความต้องการของผู้ฟังได้อย่างเต็มที่ สอดคล้องกับงานวิจัยของ กุลนารี เสือโรจน์ (2551, หน้า 287) ศึกษาเรื่องการบริหารจัดการจุดปฏิบัติการเรียนรู้วิทยุชุมชนปฐมสาคร เพื่อการพัฒนาสู่ความยั่งยืน กล่าวว่า การแจกแบบประเมินผล หรือแบบสอบถามเป็นกระบวนการสำคัญประการหนึ่งของการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

การบริหารแบบมีส่วนร่วมในวิทยุชุมชน เป็นหัวใจของการดำเนินงานของวิทยุชุมชน เพราะวิทยุดำเนินงานโดยชุมชน ของชุมชน และเพื่อชุมชน และวิทยุชุมชนสมาคมเพื่อเกษตรกรรมภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และวิทยุชุมชนบ้านหัวโกรก มีการแบ่งระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนเอาไว้ 3 ระดับ คือ การมีส่วนร่วมในระดับผู้ฟัง การมีส่วนร่วมในระดับผู้ผลิตรายการ และการมีส่วนร่วมในฐานะ

ผู้บริหาร/ผู้วางแผน/นโยบาย ซึ่งทุกระดับก็เปิดกว้างให้กับทุกคนที่สนใจเข้ามา มีส่วนร่วม และในแต่ละระดับก็สามารถพัฒนาขึ้นไปได้อีก สอดคล้องกับ กาญจนากว้เทพ (2556, หน้า 75 อ้างถึงใน กุลนารี เสือโรจน์, 2556, หน้า 344) กล่าวว่าการมีส่วนร่วมของคนในชุมชนต่อวิถุชุมชน แบ่งได้เป็น 5 ระดับ คือ ผู้ฟังแบบไม่กระตือรือร้น หรือ Passive Audience ผู้ฟังแบบกระตือรือร้น หรือ Active Audience อาสาสมัครที่เข้ามาทำงานอื่นนอกเหนือจากการจัดรายการ อาสาสมัครนักจัดรายการ และคณะกรรมการ ระดับเหล่านี้มีการขยับขึ้นเมื่อเวลาผ่านไป เช่น สมาชิกในชุมชนบางคนเริ่มต้นจากระดับแรก คือ การเป็นผู้ฟังแบบไม่กระตือรือร้น ฟังบ้างไม่ฟังบ้าง จากนั้นก็เริ่มขยับขึ้นมาสู่ระดับที่ 2 คือ เริ่มเป็นผู้ฟังแบบกระตือรือร้น ฟังอย่างสม่ำเสมอ และเริ่มแสดงความคิดเห็นเข้ามามีส่วนร่วม ต่อจากนั้นก็ขยับมาสู่ระดับที่ 3 คือ เข้ามาเป็นอาสาสมัครที่ทำงานอย่างอื่น ๆ ที่ไม่ใช่การจัดรายการ เช่น เป็นอาสาสมัครประชาสัมพันธ์วิถุชุมชน อาสาสมัครในกิจกรรมต่าง ๆ ที่วิถุชุมชนจัดขึ้น และขยับขึ้นมาเรื่อย ๆ จนถึงเข้ามาเป็นนักจัดรายการ และสุดท้าย คือ เข้ามาเป็นคณะกรรมการ หากทว่าการขยับระดับการมีส่วนร่วมนี้ ก็ต้องอาศัยการบริหารจัดการของคณะทำงานของวิถุชุมชนด้วย ซึ่งทั้ง 3 ระดับเป็นเป้าหมายสำคัญที่ต้องการให้เกิดการมีส่วนร่วมในวิถุชุมชนและวิถุชุมชนสมาคมเพื่อเกษตรภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และวิถุชุมชนบ้านหัวไทรกอกอยู่ในกระบวนการทั้ง 3 ระดับนี้

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการงานในระดับโครงสร้าง

ปัญหาในระดับโครงสร้างของคณะกรรมการที่เกิดขึ้นกับวิถุชุมชนสมาคมเพื่อการเกษตรภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คือ มีคณะกรรมการบริหารที่ทำหน้าที่ดูแลทั้งสมาคม และวิถุชุมชน ทำให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร และควรแบ่งคณะกรรมการบริหารดูแลวิถุชุมชนโดยตรง และไม่มีการทำงาน ทำให้ขาดการหมุนเวียนของคณะกรรมการหน้าใหม่ ดังนั้น ควรมีการกำหนดวาระการทำงาน

2. ข้อเสนอแนะในเชิงการบริหารจัดการบุคคลให้เกิดความคล่องตัวของบุคลากร

ทั้งสองสถานที่มีจำนวนอาสาสมัครที่ทำหน้าที่ผลิตรายการ/ดำเนินรายการ

มีพอดดีกับตำแหน่งหน้าที่ทำให้ไม่มีสำรอง ดังนั้น ควรมีการแสวงหาอาสาสมัครให้มากขึ้นเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. ข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการงบประมาณในแง่ของการขยายแหล่งรายได้

วิद्यุชุมชนสมาคมเพื่อการเกษตรรภาคตะวันออกเฉียงเหนือเรื่องงบประมาณคงไม่เป็นปัญหาเพราะได้รับงบประมาณสนับสนุนจากทางสมาคมฯ แต่วิद्यุชุมชนบ้านหัวโกรกต้องแสวงหารายได้ เพื่อนำเป็นค่าดำเนินงานวิद्यุชุมชนตลอดเวลานอกจากจะหารายได้จากการประชุมสัมพันธไมตรี และจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของทางศูนย์แล้ว ควรหารายได้จากการจัดกิจกรรมในโอกาสพิเศษต่าง ๆ ของสถานี เพื่อนำมาพัฒนาให้เป็นวิद्यุชุมชนต้นแบบเป็นศูนย์เรียนรู้ของคนในชุมชน

4. ข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการผู้ฟังให้มีประสิทธิภาพและสร้างการมีส่วนร่วมอย่างเป็นรูปธรรม

วิद्यุชุมชนสมาคมเพื่อการเกษตรรภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และวิद्यุชุมชนบ้านหัวโกรก ควรมีการสำรวจผู้ฟังแบบเป็นทางการ โดยใช้แบบสอบถามประกอบการสัมภาษณ์เพื่อที่จะได้รู้ความต้องการของผู้ฟังและความพึงพอใจที่มีต่อสถานี รวมไปถึงข้อเสนอแนะต่าง ๆ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสถานีต่อไป

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำการวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาประเด็นความต้องการและความพึงพอใจของผู้ฟังที่มีต่อวิद्यุชุมชน จะทำให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายมิติเกี่ยวกับผู้ฟังที่มีต่อวิद्यุชุมชน สามารถนำมาเป็นแนวทางในการดำเนินงานได้
2. ศึกษาประเด็นการบริหารจัดการวิद्यุชุมชนในเขตพื้นที่อื่น เนื่องจากวิद्यุชุมชนในแต่ละแห่งอาจมีบริบทที่แตกต่างกัน อาจทำให้เราได้ข้อค้นพบใหม่ ๆ หรือโมเดลใหม่ในการบริหารจัดการวิद्यุชุมชน
3. ศึกษาประเด็นการสืบทอดของอาสาสมัครเพื่อการดำรงอยู่ของวิद्यุชุมชนที่ยั่งยืน ทำให้เราได้ทราบถึงวิธีการต่าง ๆ ที่จะให้อาสาสมัครเข้ามามีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง

บรรณานุกรม

- กาญจนา แก้วเทพ. (2549). *วิทยุชุมชน: คลื่นหนุนการสร้างพลังให้ท้องถิ่น*.
กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนงานวิจัย (สกว.).
- _____. (2556). *การบริหารวิทยุชุมชน*. กรุงเทพฯ: แบรินด์เอจ.
- กุลนารี เสือโรจน์. (2551). *การบริหารจัดการจุดปฏิบัติการเรียนรู้วิทยุชุมชนปทุมสาคู
เพื่อการพัฒนาสู่ความยั่งยืน*. วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต, สาขา
วิชาการสื่อสารมวลชน, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เจริญเนตร แสงดวงแข. (2549). *การบริหารงานวิทยุชุมชนควนเนียง ตำบลบางเหียง
และวิทยุชุมชนชาวทองตำบลบ้านนา จังหวัดสงขลา*. วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตร
มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการสื่อสารมวลชน, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- อุบลรัตน์ ศิริยุวศักดิ์. (2544). *ระบบวิทยุและโทรทัศน์ไทย โครงสร้างทางเศรษฐกิจ
การเมืองและผลกระทบต่อสิทธิเสรีภาพ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- Atton, C. (2002). *Alternative media*. Oxford: The Alden Press.
- Fleming, C. (2002). *The radio handbook*. London: Routledge.
- Lucas, F.B. (1999). *A Philippines case study on distance education*.
Retrieved December 5, 2013, from [http://www.fao.org/docrep/005/
ac789e/AC789E05.htm](http://www.fao.org/docrep/005/ac789e/AC789E05.htm)
- McQuil, D. (2005). *McQuil's mass communication theory*. Oxford: Alden Press.