

## การพัฒนาธุรกิจฐานชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดินภายใต้กระบวนการส่งเสริมการเกษตรของ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม (ส.ป.ก.)

### The community-based business development in land reform area based on agricultural extension process by Agricultural Land Reform Office

วิทเอก สว่างจิตร์<sup>1\*</sup> และ วินัย เมฆดำ<sup>2</sup>  
Witaeak Sawangjit\* and Winai Mekdum<sup>2</sup>

#### บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์การศึกษานี้เพื่อศึกษากระบวนการและผลการพัฒนาธุรกิจชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดินภายใต้เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม (ส.ป.ก.) ดำเนินการโดยการถอดบทเรียนของโครงการธุรกิจชุมชนที่ผ่านมา ออกแบบกระบวนการสร้างธุรกิจชุมชน และนำไปใช้พัฒนาธุรกิจชุมชนของกลุ่มเกษตรกร 5 ชุมชน ได้แก่ เกษตรกรอินทรีย์บ้านโคกสำราญ จังหวัดสกลนคร เกษตรกรในนิคมเศรษฐกิจพอเพียง จังหวัดนครราชสีมา กลุ่มเกษตรกรข้าวสิงหนาท จังหวัดพระนครศรีอยุธยา กลุ่มเกษตรกรทำสวนกล้วยตำบลถ้ำสิงห์ จังหวัดชุมพร และเกษตรกรตำบลฉลอง จังหวัดภูเก็ต จากการศึกษาพบว่า กระบวนการพัฒนาธุรกิจชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดินของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร ประกอบด้วย 9 ขั้นตอน คือ 1) กำหนดเป้าหมายเพื่อการพัฒนาธุรกิจฐานชุมชน 2) วางแผนและกำหนดวิธีการ/เครื่องมือ 3) ประชุมกลุ่มแกนนำเป้าหมายและเก็บข้อมูล 4) วิเคราะห์ชุมชนโดยการมีส่วนร่วม 5) ค้นหาศักยภาพด้านการผลิต การตลาดและการบริหารจัดการ 6) คั้นข้อมูลชุมชนและตั้งเป้าหมายธุรกิจฐานชุมชน 7) สร้างการเรียนรู้เรื่องธุรกิจฐานชุมชน 8) จัดทำแผนธุรกิจฐานชุมชน 9) ดำเนินธุรกิจฐานชุมชน และหลังจากดำเนินกระบวนการที่พัฒนาขึ้นไปใช้กับกลุ่มเกษตรกรเป้าหมายพบว่า 1) เกิดแผนธุรกิจฐานชุมชนด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมของกลุ่มเกษตรกร 2) เกิดกลไกการบริหารจัดการธุรกิจฐานชุมชน โดยกลุ่มเกษตรกร เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในพื้นที่ และผลต่อเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร คือ ทำให้สามารถออกแบบการดำเนินงานตามนโยบายการพัฒนาภาคการเกษตรอย่างเป็นระบบ และใช้กระบวนการวิจัยเป็นเครื่องมือในการพัฒนาการเกษตร

**คำสำคัญ:** งานวิจัยสู่งานประจำ ธุรกิจฐานชุมชน เขตปฏิรูปที่ดิน

<sup>1\*</sup> คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง,จังหวัดลำปาง,ประเทศไทย

<sup>2</sup> ปฏิรูปที่ดินจังหวัดนครปฐม สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม,จังหวัดนครปฐม,ประเทศไทย

<sup>1\*</sup> Faculty of Education,Lampang Rajabhat University, Lampang,Thailand

<sup>2</sup> Head of Nakhonpathom Agricultural Land Reform Office, Nakhonpathom,Thailand

\* Corresponding Author: e-mail:witaeak@hotmail.com

## Abstract

The purpose of this study was to study the process and to explore the results of community-based business development by Agricultural Land Reform Office. This research adopted the lesson-learned process from previous community-based business development projects, the community-based business development process design and the implementation with 5 communities: Ban Kok Samran organic agricultural group in Sakon Nakhon province, agricultural tourism business in Nakhon Ratchasima province, Singhanat rice farming in Phra Nakhon Si Ayutthaya province fresh golden banana orchard in Tham Sing district, Chumphon province, and local vegetable plantation group in Phuket province. The result demonstrated that the community-based business development process consisted of 9 steps: 1) setting goals for community-based business development, 2) planning and determining methods/tools, 3) meeting key target groups and collecting data, 4) analyzing communities through participation, 5) finding potential in production, marketing and management, 6) returning community information, 7) creating learning, 8) developing community-based business plans, and 9) running community-based business. The results after running the community-based business development process with farmer groups were 1) community-based business participation process, 2) mechanism for managements by farmer groups, agricultural extension officer and engaged partners. Eventually, the agricultural promotion officers were able to design a systematic implementation of agricultural development policy and to utilize the research process as a tool for agricultural development.

**Keywords:** routine to research, business-based community, Agricultural Land Reform

### หลักการและเหตุผล

ความร่วมมือทางวิชาการว่าด้วยการถ่ายโอนความรู้ในการยกระดับความสามารถของเกษตรกรและเจ้าหน้าที่ ส.ป.ก. (Smart Farmers; Smart Officers) ผู้พัฒนาอย่างเป็นองค์รวมเพื่อการกินดีอยู่ดี ซึ่งเป็นการทำงานภายใต้เครือข่ายภาคี 3 ภาคส่วน คือ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม (ส.ป.ก.) สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (มก.) จากผลการวิจัยของชุดโครงการวิจัยการขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรมระยะที่ 6 (จุฑาทิพย์ ภัทราวาท ,2556) ได้มีข้อเสนอเชิงนโยบายให้

ขยายผลการจัดตั้งและดำเนินงานธุรกิจฐานสังคมเพื่อเป็นเครื่องมือภาครัฐในการใช้แก้ปัญหาเศรษฐกิจ-สังคมบนหลักการพึ่งพาความร่วมมือกันและเพื่อสนับสนุนการพัฒนาาระบบส่งเสริมเรียนรู้เพื่อยกระดับสมรรถนะการแข่งขันผ่านกลไกหน่วยงานรัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเจ้าหน้าที่รัฐ ต้องมีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะในการส่งเสริมการร่วมกลุ่มและสร้างความเข้มแข็งขององค์กร อีกทั้งมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาภาคการเกษตร ด้วยการปรับเปลี่ยนบทบาทการส่งเสริมรูปแบบใหม่ ที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนอย่างเท่าเทียม และ

เพื่อพัฒนาระบบสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ที่สามารถยกระดับสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ ส.ป.ก. นำไปสู่การดำเนินโครงการวิจัยการพัฒนาระบบส่งเสริมเรียนรู้เพื่อยกระดับสมรรถนะการแข่งขันผ่านกลไกหน่วยงานรัฐ ในระยะที่ 1-2 (วินัย เมฆดำ และวิทเอก สว่างจิตร,2558 ; วินัย เมฆดำ และวิทเอก สว่างจิตร ,2559) ทำให้เกิด 1) หลักสูตรการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการส่งเสริมเกษตรกรสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (Smart officer) ที่มุ่งเปลี่ยนแปลงเจ้าหน้าที่ ส.ป.ก. ให้เป็นนักส่งเสริมและพัฒนาที่มีขีดความสามารถในทักษะ 3 มิติ ได้แก่ ทักษะคิด วิเคราะห์ และความรู้ 2) Smart Officer ของ ส.ป.ก. จังหวัดจำนวน 13 ราย ประกอบด้วย พระนครศรีอยุธยา ราชบุรี ทรัพย์ธานี ขอนแก่น นครราชสีมา มหาสารคาม สกลนคร หนองคาย อุตรดิตถ์ ตัง นครศรีธรรมราช และสงขลา และดำเนินการตามโครงการ Project based learning : PBL ซึ่งเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความเข้มแข็งและความยั่งยืนให้กับเกษตรกรในพื้นที่ โดยใช้ข้อมูล ความรู้ เทคโนโลยี และทรัพยากรที่มีอยู่ในการวิเคราะห์ศักยภาพและเสนอโครงการวิจัยและพัฒนาเชิงพื้นที่ ในลักษณะงานประจำสู่งานวิจัย (Routine to research: R2R) ของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมภาคการเกษตร และเพื่อสนับสนุนการส่งเสริมการร่วมกลุ่มและสร้างความเข้มแข็งขององค์กร และ 3) เกิดพื้นที่ที่มีศักยภาพโดยมีเจ้าหน้าที่ของรัฐ Smart Officer ของ ส.ป.ก. และเกิดเกษตรกรที่มีความพร้อมในการขับเคลื่อนธุรกิจฐานสังคมและการค้าที่เป็นธรรม จำนวน 5 พื้นที่ ได้แก่ จังหวัด นครราชสีมา ขอนแก่น-หนองคาย พระนครศรีอยุธยา ชุมพร และภูเก็ต เพื่อเชื่อมโยงการผลิตสู่การตลาดบนฐานคิดธุรกิจฐานสังคมและการค้าที่เป็นธรรม

ผลการดำเนินงานสอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาภาคการเกษตรในการพัฒนาเกษตรกรไทยเป็น Smart Farmer โดยมี Smart Officer เป็นเพื่อนคู่คิดและพัฒนางานส่งเสริมการเกษตรระดับพื้นที่โดยใช้

งานวิจัยในงานประจำ (Routine to research: R2R) เป็นเครื่องมือ โดยเน้นการใช้กระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมและเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Learning by Doing) (คมชัดลึกออนไลน์,2559) ทั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้ต่อยอดการดำเนินงานพื้นที่ทั้ง 5 จังหวัด โดยการพัฒนาเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรของ ส.ป.ก. ดำเนินการในลักษณะการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ในโครงการวิจัยและพัฒนาธุรกิจฐานชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดิน ระยะที่ 1 ดำเนินการระหว่างเดือนเมษายน 2561-มิถุนายน 2562 ซึ่งมีวัตถุประสงค์ข้อหนึ่งในการวิเคราะห์ศักยภาพและพัฒนาแผนกิจการธุรกิจฐานชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดินด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมของเกษตรกรกลุ่มเป้าหมาย Smart Officer และภาคีเครือข่ายในพื้นที่ ซึ่งเป็นการดำเนินงานในลักษณะการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (Routine to research: R2R) โดยใช้งานวิจัยเป็นเครื่องมือสร้างความรู้เพื่อนำมาพัฒนางานประจำ ในขณะที่เดียวกันก็ทำให้คนทำงานประจำมีโอกาสคิด ทดลอง ตั้งโจทย์ให้มีความชัดเจนขึ้น แล้วทำการทดลองเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล สรุปผล และใช้งานวิจัยมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาขีดความสามารถของคนทำงาน ผลผลิตงานวิจัยออกมาได้แล้วป้อนกลับไปพัฒนางานประจำให้ดีขึ้นโดยมีจุดเน้น คือ เป็นการสร้างความรู้โดยตัวผู้ใช้ความรู้เอง เชื่อมมั่นในศักยภาพการเรียนรู้ของมนุษย์ และหวังผลในการพัฒนาตนเอง พัฒนางานและพัฒนาองค์กร ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยมีเป้าหมาย คือ คนเปลี่ยน องค์กรเปลี่ยน และสังคมเปลี่ยน (สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข, 2555; กรมส่งเสริมการเกษตร, 2556. หน้า 14-15 ; จิตรลดา อมรวัฒนา,2560 หน้า 7)

ขณะเดียวกันจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนในการสร้างงานวิจัยที่มีศักยภาพและใช้ประโยชน์ได้ในวงกว้างและต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายภาคส่วนเพื่อทำให้เกิดการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัยได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ (สุวิชา เทพลาวัลย์และภวรัญชน์ กัญญาคำ,2563) นอกจากนี้ในกระบวนการ

สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้และใช้ประโยชน์ได้ในวงกว้าง จำเป็นต้องเน้นทั้งแนวคิดและเครื่องมือเพื่อสร้างการเรียนรู้ ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งของการจัดการความรู้ ที่เน้นเสริมสร้างการเรียนรู้ในกลุ่มอย่างเป็นระบบ เพื่อสกัดความรู้จากประสบการณ์หรือการทำงานที่มีอยู่ในตัวคน (Tacit knowledge) ภูมิปัญญาของท้องถิ่น องค์ความรู้ ขององค์กรและกลุ่ม ออกมาเป็นบทเรียนหรือความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) สามารถนำไปสรุปและสังเคราะห์เป็นชุดความรู้ คู่มือหรือสื่อรูปแบบต่าง ๆ และเกิดการเรียนรู้ร่วมกันของผู้เข้าร่วมกระบวนการ อันนำมาซึ่งการปรับวิธีคิด อีกทั้งเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานที่สร้างสรรค์และมีคุณภาพยิ่งขึ้น ในที่นี้จึงเรียกว่ามีการถอดบทเรียนสู่กลุ่มเป้าหมาย เพื่อเติมเต็มศักยภาพให้เกิดการเปลี่ยนแปลงชุมชน หรือองค์กร ซึ่งการถอดบทเรียน (Lesson Learned) เป็นกระบวนการดึงเอาความรู้ที่ได้รับจากการทำงานมาใช้ประโยชน์หรือการบริหารจัดการต่าง ๆ ซึ่งบุคคล กลุ่ม โครงการสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตั้งแต่ต้น มีการสะท้อนกลับทันทีเมื่อจบกิจกรรม และเรียนรู้เมื่อจบสิ้นการทำงานหนึ่ง ๆ หรือโครงการหนึ่ง ๆ ซึ่งจะอธิบายเหตุการณ์หรือเงื่อนไขที่เกิดขึ้น และสามารถนำไปปฏิบัติต่อได้ โดยบทเรียนจะช่วยให้ไม่กระทำผิดซ้ำ ทำให้สามารถพัฒนาปรับปรุงงานในครั้งใหม่ได้หรือยกเป้าหมายของการทำงานเราให้สูงขึ้น นำไปสู่ความรู้ที่เป็นข้อค้นพบใหม่ และสิ่งสำคัญของบทเรียนคือ ทำให้ผู้เข้าร่วมกระบวนการเกิดการเรียนรู้ (ยุทธดนัย สีดาห้ำ, 2550; อุทัยทิพย์ เจียวิวรรณ์กุล, 2554) ทั้งนี้ เลขา ปิยะอัจฉริยะและคณะ, 2560) เสนอแนวคิดของการถอดบทเรียน ด้วยการเริ่มต้นศึกษาถึงลักษณะของโครงการที่ต้องการบทเรียน ต่อจากนั้นจึงดำเนินการตามวิธีปฏิบัติ ดังนี้ (1) เตรียมตารางการถอดบทเรียนควบคู่กับวิธีการถอด และกลุ่มเจ้าของบทเรียน ให้เป็นที่รู้ตรงกันร่วมกันล่วงหน้าและทำตามตารางที่กำหนด (2) ถามคำถามสั้น ๆ เช่น เกิดอะไรขึ้น มีอะไรที่ทำได้ดี มีอะไรที่ทำได้ไม่ดีเหมือนที่ตั้งใจ และจะทำอย่างไรจึงจะ

ทำสิ่งที่ทำได้ไม่ดีให้ดีขึ้น (3) ส่งคำถามล่วงหน้าได้ ในกรณีที่วัตถุประสงค์บทเรียนชัดเจน และต้องการให้เจ้าของบทเรียนได้ทบทวนสิ่งที่ทำไป วิธีหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดความสะดวก คือ ให้คำถามกึ่งโครงสร้างไปก่อนล่วงหน้า เพื่อให้เจ้าของบทเรียนบันทึกคำตอบแล้วส่งกลับมาให้ หลังจากนั้นทีมถอดบทเรียนจะนำมากำหนดสาระที่ต้องการ ถามเพิ่ม หรือสังเกตการทำงานในสถานการณ์จริง (4) กำหนดตัวผู้จัดบันทึกบทเรียนขณะที่มีการสัมภาษณ์ หรือพูดคุยหรือสังเกต โดยบันทึกเป็นถ้อยคำ ภาพและเสียงในกรณีที่ต้องการ และ (5) ทบทวนสิ่งที่ถอดได้ทันทีหรือให้เร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เพื่อที่จะได้ไม่ลืม และเป็นแนวทางสำหรับถอดบทเรียนในประเด็นต่อไป

ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้จึงมุ่งเน้นการถอดบทเรียนการพัฒนาธุรกิจฐานชุมชนจากงานวิจัยสู่งานประจำในการพัฒนาธุรกิจฐานชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดิน จึงเน้นกระบวนการพัฒนาตนเอง พัฒนางานและพัฒนาองค์กร ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเริ่มจากการพัฒนาธุรกิจฐานชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดิน หลังจากนั้น เตรียมตารางการถอดบทเรียนควบคู่กับวิธีการถอด ถามคำถามสั้น ๆ ส่งคำถามล่วงหน้าได้ เช่น ให้คำถามกึ่งโครงสร้างไปก่อนล่วงหน้า กำหนดตัวผู้จัดบันทึกบทเรียนขณะที่มีการสัมภาษณ์ หรือพูดคุย ทบทวนสิ่งที่ถอดได้ทันทีหรือให้เร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เพื่อที่จะได้ไม่ลืม และเป็นแนวทางสำหรับถอดบทเรียนในประเด็นต่อไป

### วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. ศึกษากระบวนการพัฒนาธุรกิจชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดินภายใต้เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม (ส.ป.ก.) ที่มุ่งการถอดบทเรียนการพัฒนาธุรกิจฐานชุมชนจากงานวิจัยสู่งานประจำในการพัฒนาธุรกิจฐานชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดิน

2. ศึกษาผลของการพัฒนาธุรกิจฐานชุมชน  
ในเขตปฏิรูปที่ดินต่อเกษตรกรเป้าหมายและเจ้าหน้าที่  
ส่งเสริมการเกษตร

### วิธีดำเนินการวิจัย

งานศึกษานี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการวิจัย  
และพัฒนาธุรกิจฐานชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดิน ระยะที่ 1  
เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research &  
Development) โดยการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม  
(Participant Action Research)

**กลุ่มเป้าหมาย** ได้แก่ เจ้าหน้าที่ส่งเสริม  
การเกษตรจากสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อ  
เกษตรกรรม (ส.ป.ก.) จำนวน 5 คน และกลุ่มเกษตรกร  
เป้าหมาย ใน 5 จังหวัด ได้แก่ 1) กลุ่มเกษตรกรอินทรีย์  
บ้านโคกสำราญ หมู่ที่ 5 ตำบลหนองหลวง อำเภอสว่าง  
แดนดิน จังหวัดสกลนคร 2) เกษตรกรในนิคมเศรษฐกิจ  
พอเพียง อำเภอวังน้ำเขียว จังหวัดนครราชสีมา 3)  
พื้นที่แปลงใหญ่ข้าวสิงหนาท หมู่ 4 ตำบลสิงหนาท  
อำเภอลาดบัวหลวง จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 4) กลุ่ม  
เกษตรกรทำสวนกล้วยตำบลถ้ำสิงห์ ตำบลถ้ำสิงห์  
อำเภอเมือง จังหวัดชุมพร 5) เกษตรกรในเขตปฏิรูป  
ตำบลฉลอง อำเภอเมือง จังหวัดภูเก็ต

**การเก็บรวบรวมข้อมูล** โดยดำเนินการควบคู่  
กับการดำเนินโครงการวิจัยและพัฒนาธุรกิจฐานชุมชน  
ในเขตปฏิรูปที่ดิน ระยะที่ 1 ดังนี้

- 1) จัดประชุมทีมวิจัย และเจ้าหน้าที่ส่งเสริม  
การเกษตร จากสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม  
(ส.ป.ก.) เพื่อทำความเข้าใจแนวทางในการพัฒนา  
กลุ่มเกษตรกรเป้าหมาย และพัฒนาแนวคิดเรื่อง 1.1 การ  
วิเคราะห์ชุมชนแบบมีส่วนร่วม 1.2 การพัฒนา Smart  
Officer & Smart Farmer 1.3 ธุรกิจฐานสังคม และ 1.4  
การพัฒนาแผนธุรกิจฐานชุมชน และร่วมกันกำหนด  
เป้าหมายในการพัฒนาธุรกิจของกลุ่มเกษตรกรเป้าหมาย
- 2) แต่ละพื้นที่ดำเนินการพัฒนา กลุ่ม  
เกษตรกรเป้าหมาย ดังนี้

2.1 จัดประชุม กลุ่มเกษตรกรเพื่อ  
วิเคราะห์ศักยภาพชุมชนโดยใช้ SWOT Analysis ด้วย  
กระบวนการมีส่วนร่วม

2.2 ค้นหาและวิเคราะห์ศักยภาพของ  
กลุ่มเกษตรกรเป้าหมาย และผลิตภัณฑ์การเกษตรที่  
เป็นเอกลักษณ์และสามารถดำเนินการยกระดับได้

2.3 วิเคราะห์และพัฒนาห่วงโซ่อุปทาน  
(Supply Chain) ของผลิตภัณฑ์ของกลุ่มเป้าหมาย

3) ประชุมพัฒนาแนวคิดธุรกิจฐานชุมชน  
กับเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรจาก 5 จังหวัด และ  
แกนนำเกษตรกรเป้าหมาย โดยสถาบันวิชาการด้าน  
สหกรณ์ มหาวิทยาลัยเกษตรกร และมหาวิทยาลัยราช  
ภัฏรำไพพรรณี และพัฒนาการจัดทำแผนธุรกิจชุมชน

4) เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร และแกนนำ  
เกษตรกรทบทวนข้อมูลและจัดทำร่างแผนธุรกิจฐานชุมชน

5) ลงพื้นที่ติดตามหนุนเสริมกระบวนการ  
ทำงานของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรจาก ส.ป.ก.  
และกลุ่มเกษตรกรเป้าหมายตลอดทั้งกระบวนการ

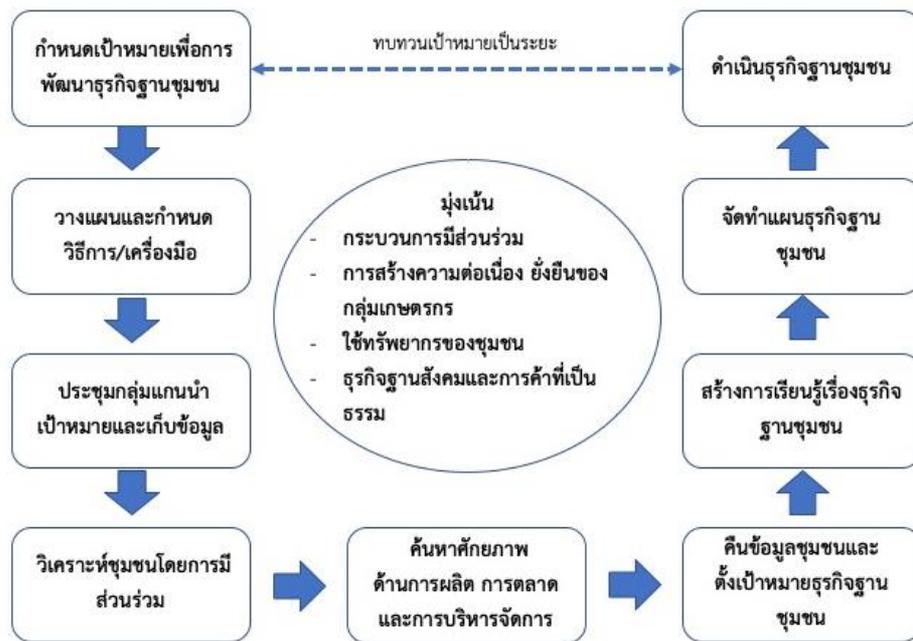
6) ถอดบทเรียนกระบวนการทำงาน และผลักดัน  
การดำเนินงานตามแผนธุรกิจฐานชุมชนของแต่ละกลุ่ม

**การวิเคราะห์ข้อมูล** โดยการวิเคราะห์เนื้อหา  
(Content Analysis) จากการถอดบทเรียน การสังเกต  
การสัมภาษณ์ การประชุมกลุ่มย่อย และการสะท้อน  
การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

### อภิปรายผลการวิจัย

จากการดำเนินการถอดบทเรียนและศึกษา  
การพัฒนาธุรกิจฐานชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดิน โดย  
มุ่งเน้นการถอดบทเรียนในการพัฒนางานประจำสู่การ  
วิจัย (Routine to research: R2R) ของเจ้าหน้าที่  
ส่งเสริมภาคการเกษตร มีผลการดำเนินงานตาม  
วัตถุประสงค์ของการศึกษาค้นคว้า ดังนี้

1. กระบวนการพัฒนางานประจำสู่การวิจัย  
พัฒนาธุรกิจฐานชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดิน โดยหลังจาก  
พัฒนาแนวคิดให้กับเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรของ ส.  
ป.ก. จึงได้ถอดบทเรียนกระบวนการดำเนินงานโดยมี  
รายละเอียดและสรุปกระบวนการตามรูปที่ 1 ดังนี้



รูปที่ 1 กระบวนการพัฒนาธุรกิจฐานชุมชนจากงานพัฒนางานประจำฐานวิจัย

1. กำหนดเป้าหมายเพื่อการพัฒนาธุรกิจฐานชุมชน ตั้งเป้าหมายการพัฒนากลุ่มเกษตรกรเป้าหมายในการพัฒนา โดยวิเคราะห์พื้นที่เป้าหมายที่จะยกระดับและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับกลุ่มเกษตรกร ทั้งนี้ในการดำเนินการมุ่งเน้น 4 ประเด็นหลัก คือ 1) กระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย 2) การสร้างความต่อเนื่อง ยั่งยืนของกลุ่มเกษตรกร 3) การใช้ทรัพยากรของชุมชน และ 4) แนวคิดธุรกิจฐานสังคมการค้าที่เป็นธรรม
2. วางแผนและกำหนดวิธีการ/เครื่องมือ ออกแบบวิธีการและเครื่องมือในการเก็บข้อมูลตามศักยภาพของนักวิจัยพื้นที่ รวมทั้งวางแผนการดำเนินงานร่วมกันในการลงพื้นที่และการค้นหาข้อมูลแกนนำเป้าหมายจากเกษตรกรที่มีความมุ่งมั่นและสนใจ
3. ประชุมกลุ่มแกนนำเป้าหมายและเก็บข้อมูล แต่ละพื้นที่ดำเนินการประชุมกลุ่มแกนนำของพื้นที่/กลุ่มเป้าหมาย และดำเนินการเก็บข้อมูล
4. วิเคราะห์ชุมชนโดยการมีส่วนร่วม การวิเคราะห์ชุมชนโดยการมีส่วนร่วม วิเคราะห์ตามหลักของ SWOT โดยมีข้อมูลจากการเก็บรวบรวมเป็นฐาน

- ในการวิเคราะห์ โดยมุ่งสร้างเรียนรู้สู่การเป็นกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจฐานชุมชน และค้นหาผลิตภัณฑ์ที่จะพัฒนาหรือยกระดับเป็นสินค้าหลักของธุรกิจ ตามแนวทางขั้นตอนในการดำเนินนโยบายประชารัฐสามัคคี
5. ค้นหาศักยภาพด้านการผลิต การตลาด และการบริหารจัดการ ทบทวนเส้นทางการผลิต การตลาด และการบริหารจัดการของกลุ่มเพื่อวางแนวทางในการพัฒนา/ยกระดับให้ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับ โดยเชื่อมโยงปัจจัยการผลิตจากทรัพยากรชุมชน การสร้างมูลค่าเพิ่มจากองค์ความรู้ทั้งภายในและภายนอกชุมชน การตลาด การสื่อสารเพื่อสร้างความภาคภูมิใจและเป็นเจ้าของร่วม การบริหารจัดการกลุ่มอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
  6. ค้นหาข้อมูลชุมชนและตั้งเป้าหมายธุรกิจฐานชุมชน จัดประชุมกลุ่มเพื่อสรุปและค้นหาข้อมูลที่ได้จากกระบวนการมีส่วนร่วมเพื่อให้เห็นเส้นทางของผลิตภัณฑ์ตั้งแต่ต้นทางไปถึงปลายทาง และศึกษาแนวทางการดำเนินธุรกิจฐานชุมชน รวมทั้งตั้งเป้าหมายร่วมกัน
  7. สร้างการเรียนรู้เรื่องธุรกิจฐานชุมชนจากแหล่งอื่น โดยการศึกษาดูงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

เรื่องแนวคิด/หลักการธุรกิจฐานชุมชนที่เหมาะสมกับแต่ละพื้นที่/สินค้า/ผลิตภัณฑ์ จากตัวแบบที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการกลุ่ม

8. จัดทำแผนธุรกิจฐานชุมชน ร่วมกันวางแผนและจัดทำแผนธุรกิจฐานชุมชนร่วมกัน พร้อมทั้งนำเสนอแลกเปลี่ยนกับผู้รู้ที่เกี่ยวข้อง ในระยะ 1-3 ปี โดยวางแผนธุรกิจชุมชนเบื้องต้น 4 ด้าน คือ แผนการตลาด แผนการผลิต/ให้บริการ แผนทรัพยากรบุคคล และแผนการเงิน

9. ดำเนินธุรกิจฐานชุมชน ดำเนินการตามแผนธุรกิจฐานชุมชนที่ออกแบบร่วมกัน และมีการตรวจสอบ/ทบทวนเป้าหมายร่วมกันเป็นระยะ

จากการถอดบทเรียนและเกิดกระบวนการดำเนินงาน 9 ขั้นตอน ทำให้เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรของ ส.ป.ก. เกิดความเข้าใจในกระบวนการทำงานประจำในการส่งเสริมการเกษตร รวมทั้งสามารถนำบทเรียนมาปรับปรุงการดำเนินการหรือสื่อสารกับคนอื่น ๆ ที่สนใจ รวมทั้งสามารถทำงานได้ดีขึ้น และขยายผลเชิงพื้นที่ไปยังเกษตรกรกลุ่มอื่นๆ ได้ ซึ่งเป็นฐานคิดในการถอดบทเรียน ตามที่ ยุทธดนัย สีดาหล้า (2550) ได้เสนอไว้ นอกจากนี้ผลเชิงกระบวนการจากการพัฒนางานประจำสู่การวิจัยสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุวิชชา เทพลาวัลย์และภวรัญชน์ ภัณฑุญาคำ (2563) ซึ่งได้จัดกลุ่มผลงานพัฒนางานประจำสู่การวิจัยไว้ 5 ระดับ โดยผลที่เกิดขึ้นนี้ จัดอยู่ในระดับ 3 เกิดการพัฒนาหรือแก้ปัญหาให้ดีขึ้น ชัดเจน มีการขยายผลข้ามหน่วยงาน ทั้งนี้ หากจะพัฒนาผลงานประจำสู่การวิจัยให้อยู่ในกลุ่มระดับ 5 ในระดับเกิดการเปลี่ยนแปลงนโยบายที่มีผลกระทบต่อสังคมในวงกว้างนั้น ส.ป.ก. จะต้องดำเนินการยกระดับให้เกิดนโยบายในการพัฒนาให้เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรได้รับการพัฒนาแนวคิดเรื่องการวิจัย รวมทั้งเอื้ออำนวยให้สามารถดำเนินการจากฐานงานประจำสู่การวิจัย หรืองานตามพันธกิจปกติให้เกิดเป็นผลงานวิจัย โดยผูกโยงไปสู่การเลื่อนตำแหน่งหรือการกำหนดรางวัลจากการดำเนินงานเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้เจ้าหน้าที่ส่งเสริมภาคการเกษตรที่

ดำเนินการที่เป็นรูปธรรมในการสร้างการเปลี่ยนแปลงในการทำงาน และต้องมีพี่เลี้ยงหรือโค้ชคอยเป็นที่ปรึกษาตลอดกระบวนการ สอดคล้องกับข้อเสนอของ เลขา ปิยะอัจฉริยะ และคณะ (2560) ซึ่งได้ถอดบทเรียนกระบวนการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิด Research Base Learning: RBL ที่ เห็น ว่า การสนับสนุนการจัดการการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานควรมีทีมช่วยเหลือหรือพี่เลี้ยง ทำหน้าที่สนับสนุนเชิงเนื้อหาและกระบวนการ รวมทั้งการติดตามหนุนเสริมเป็นระยะ

**2. ผลการพัฒนาธุรกิจฐานชุมชนในเขตปฏิบัติที่ดินจากพัฒนางานประจำสู่การวิจัย** โดยได้แบ่งผลการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน คือ ผลที่เกิดขึ้นกับกลุ่มเกษตรกรเป้าหมาย และผลที่เกิดขึ้นกับเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรของ ส.ป.ก. มีรายละเอียดดังนี้

### 2.1 ผลที่เกิดขึ้นกับกลุ่มเกษตรกรเป้าหมาย

1) จังหวัดสกลนคร กลุ่มเกษตรกรอินทรีย์บ้านโคกสำราญ มีเกษตรกรปราดเปรื่องของกระทรวงเกษตรในพื้นที่ กลุ่มเกษตรกรมีความสนใจในการทำเกษตรอินทรีย์เป็นทุนเดิมและมีการทดลองปฏิบัติการโดยการสนับสนุนของ ส.ป.ก.สกลนคร กลุ่มเกษตรกรก็มีความมุ่งมั่นในการปลูกอีกครั้ง และด้วยจำนวนพื้นที่ปลูกข้าวจำนวนมาก กลุ่มจึงมีความสนใจในการทำข้าวอินทรีย์ เป้าหมายแผนธุรกิจฐานชุมชนมุ่งผลิตข้าวอินทรีย์ (ข้าวสาร ข้าวสารเหนียว ข้าวกล้อง และข้าวซ้อมมืออินทรีย์) และพืชผักสวนครัวอินทรีย์ จำหน่ายในรูปแบบกลุ่มให้กับกลุ่มเป้าหมายและหน่วยงานในพื้นที่จังหวัดสกลนคร โดยคาดหวังผลกำไร 200,000 บาทต่อปี โดยดำเนินการพัฒนาแผนธุรกิจฐานชุมชนโดยกระบวนการมีส่วนร่วมกับนักวิจัยในฐานะเจ้าหน้าที่หน่วยงานของรัฐที่มีส่วนในการพัฒนาพื้นที่ และแกนนำเกษตรกรเป้าหมาย

2) จังหวัดนครราชสีมา นิคมเศรษฐกิจพอเพียงวังน้ำเขียว เป็นแหล่งศึกษาเรียนรู้ทางการเกษตร สภาภูมิอากาศ ภูมิประเทศเหมาะ

ที่จะพักผ่อนและเรียนรู้วิธีการเกษตร จึงวิเคราะห์ศักยภาพร่วมกันในการยกระดับการเกษตรสู่การท่องเที่ยวโดยชุมชน เพื่อรองรับการศึกษาดูงาน การท่องเที่ยวเกษตรกร และการเรียนรู้วิถีเกษตรในรูปแบบกลุ่ม เป้าหมายแผนธุรกิจฐานชุมชน ตั้งเป้าในการบริหารจัดการกลุ่มการท่องเที่ยวโดยชุมชนในวิถีเกษตร โดยการมีส่วนร่วม มีกลุ่มเป้าหมายคือ หน่วยงานที่เข้ามาศึกษาดูงานในพื้นที่ รวมทั้งนักท่องเที่ยวทั่วไปที่จะเข้ามาเรียนรู้วิถีเกษตร ซึ่งคาดว่าจะเกิดรายได้เพิ่มขึ้น และมีระบบบริหารจัดการที่เหมาะสมและเป็นธรรมกับกลุ่มเกษตรกร

3) จังหวัดพระนครศรีอยุธยา กลุ่มข้าวสิงหนาท ด้วยต้นทุนเรื่องข้าวของกลุ่มเกษตรกรต้องการผลิตข้าวอย่างครบวงจร ตั้งแต่การผลิต การตลาดและการบริหารจัดการกลุ่มอย่างเป็นธรรม และจากการวิเคราะห์ศักยภาพของกลุ่มในเรื่องห่วงโซ่ข้าวของกลุ่มสิงหนาท สมาชิกของกลุ่มจึงมีความเห็นร่วมกันในการลงทุนเรื่องข้าวเพื่อบริโภคก่อน เป้าหมายแผนธุรกิจฐานชุมชน ผลิตข้าวเพื่อบริโภค (ข้าวสาร) สำหรับสมาชิกในกลุ่ม และจำหน่ายให้เครือข่ายเป้าหมาย โดยคาดหวังผลกำไรจากการดำเนินการปีละ 30,000 บาท ประกอบกับประสบการณ์จากการรวมกลุ่มอย่างต่อเนื่อง และได้ดำเนินการระดมทุนจากทุนจากหุ้นตามแผนธุรกิจของกลุ่มแล้ว

4) จังหวัดชุมพร กลุ่มเกษตรกรทำกล้วยตำบลถ้ำสิงห์ จากการดำเนินงานเรื่องกล้วยหอมทองอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการลงทุนโครงสร้างอาคารสถานที่และอุปกรณ์จาก ส.ป.ก.ชุมพร กลุ่มจึงมุ่งพัฒนาสินค้าโดยจะผลิตกล้วยหอมทองสดบรรจุกล่อง และแปรรูปกล้วย เป้าหมายแผนธุรกิจฐานชุมชน มุ่งเน้นการผลิตกล้วยหอมทองสดบรรจุกล่อง และการแปรรูปกล้วยในรูปแบบต่างๆ โดยมีกลุ่มเป้าหมายหลักเพื่อส่งออกต่างประเทศ และส่งผลผลิตไปยังกลุ่มเป้าหมายที่สนใจ ตั้งเป้ากำไรอยู่ที่ 100,000 บาทต่อปี รวมทั้งมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ต่อเนื่องและยั่งยืน

5) จังหวัดภูเก็ต กลุ่มผู้ปลูกผักตำบลฉลอง สถานการณ์เรื่องอาหารในพื้นที่ท่องเที่ยวของภูเก็ตเป็นโอกาสให้กับเกษตรกร ในการสร้างมูลค่าจากการผลิตและจำหน่ายให้กับโรงแรมหรือร้านอาหาร แต่ยังไม่มีการเชื่อมโยงเครือข่ายการผลิตและการตลาดร่วมกันวางแผนการผลิตและจำหน่ายผักพื้นบ้านและแปรรูปจำหน่ายในรูปแบบกลุ่ม เป้าหมายแผนธุรกิจฐานชุมชน รวมกลุ่มผลิตและแปรรูปผักพื้นบ้านในตำบลฉลอง โดยมีกลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้บริโภคจากตลาดทั่วไป โรงแรม ร้านค้าในจังหวัดภูเก็ต คาดการณ์ผลกำไรประมาณ 100,000 บาท ต่อปี

ทั้งนี้ ทั้ง 5 พื้นที่ เกิดกลไกการทำงานร่วมกันระหว่างกลุ่มเกษตรกร ภาคเครือข่ายในพื้นที่ โดยมีเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรเป็นผู้สนับสนุนหรือพี่เลี้ยงในการแนะนำ ประสานและเชื่อมโยงการบริหารจัดการกลุ่มเพื่อสร้างความต่อเนื่องและยั่งยืนของกลุ่ม

## 2.2 ผลที่เกิดขึ้นกับเจ้าหน้าที่ส่งเสริม

**การเกษตรของ ส.ป.ก.** จากการสัมภาษณ์และจัดประชุมกลุ่มย่อยเพื่อถอดบทเรียนผลที่เกิดขึ้นพบว่า การเปลี่ยนแปลงดังนี้

1) ผลที่เกิดกับเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรของ ส.ป.ก. พบว่าเกิดการเปลี่ยนกระบวนการคิดในการส่งเสริมและพัฒนาภาคเกษตรจะต้องมีเป้าหมายในการพัฒนาด้วยกระบวนการมีส่วนร่วม ซึ่งในการดำเนินงานในครั้งนี้เป็น การวางแผนเป้าหมายในการพัฒนาธุรกิจฐานชุมชน ด้วยกระบวนการมีส่วนร่วม และวางแผนดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับกลุ่มเกษตรกร มีการวางแผนการดำเนินงานเป็นขั้นตอนและเป็นระบบ รวมทั้งการมีทุนเสริมจากภาควิชาการเข้ามาสนับสนุนและเติมเต็มเรื่องแนวคิดธุรกิจฐานชุมชน โดยมุ่งเน้นการตลาดนำการผลิต และวางแผนธุรกิจอย่างชัดเจน

2) สำหรับผลงานที่เกิดขึ้นถือว่าเป็น การดำเนินงานปกติของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมภาคการเกษตร แต่กระบวนการวิจัยทำให้กระบวนการคิดในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงจากเดิมมุ่งเน้นที่ผลผลิต

(Output) ตามตัวชี้วัดของหน่วยงาน เป็นการสร้างองค์ความรู้จากการปฏิบัติการของตัวเองร่วมกับกลุ่มเกษตรกรเป้าหมาย ทำให้เห็นรูปธรรมที่คาดว่าจะเกิดขึ้นและร่องรอยความสำเร็จ ความยั่งยืนต่อเนื่องในการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรที่ชัดเจน นอกจากนี้ยังเกิดผลงานเพื่อใช้ในการประกอบการพิจารณาความดีความชอบด้วย

ผลที่เกิดขึ้นจากกระบวนการพัฒนาธุรกิจฐานชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดินภายใต้กระบวนการส่งเสริมการเกษตรของ ส.ป.ก. ทำให้เกิดผลที่เป็นรูปธรรมในกลุ่มเกษตรกรเป้าหมาย 5 พื้นที่ โดยทุกพื้นที่ที่มีเป้าหมายในการดำเนินการจากกระบวนการมีส่วนร่วมของเกษตรกรในพื้นที่ มีเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรเป็นเสมือนพี่เลี้ยงและพัฒนาให้เกิดกลไกการขับเคลื่อนแผนธุรกิจให้มีความเข้มแข็ง ในขณะเดียวกันเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรจะทำหน้าที่กระตุ้นหนุนเสริมให้เกษตรกรและกลุ่มเกษตรกรสามารถดำเนินงานพัฒนาแผนธุรกิจด้วยความมั่นใจและเกิดความต่อเนื่อง ซึ่งดำเนินกิจกรรม 9 ขั้นตอน สอดคล้องกับคณะกรรมการขับเคลื่อนนโยบาย Farmer และ Smart Officer กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (2556) ซึ่งได้เสนอวิธีการส่งเสริมและพัฒนาให้เหมาะสมกับเกษตรกรแต่ละกลุ่ม โดยในกลุ่ม Developing Smart Farmer จะใช้ช่องทางและเครื่องมือการให้บริการที่เข้าถึงตัวในพื้นที่ และสร้างการรับรู้ข้อมูลและข่าวสาร ปรับพื้นฐานความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำการเกษตร รวมทั้งการสร้างกำลังใจและชักจูงให้เกษตรกรในกลุ่มนี้ปรับปรุงการทำการเกษตรให้ถูกต้อง เหมาะสมยิ่งขึ้น ซึ่งจากกระบวนการดังกล่าวทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ในการร่วมกันพัฒนาแผนธุรกิจการเกษตรโดยกระบวนการมีส่วนร่วม การเชื่อมประสานหน่วยงานในพื้นที่ในการร่วมดำเนินการ และเกิดการระดมทุนจากสมาชิกในกลุ่มเกษตรกรในการบริหารจัดการเพื่อให้แผนธุรกิจสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง โดยตั้งเป้าหมายรายได้ของกลุ่มอยู่ที่ปีละ 30,000-200,000 บาท ตามศักยภาพของแต่ละกลุ่ม สอดคล้องกับ

คุณสมบัติและตัวชี้วัด Smart Farmer ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ 6 ข้อ ได้แก่ มีความรู้ในเรื่องที่ทำอยู่ มีข้อมูลประกอบการตัดสินใจ มีการบริหารจัดการผลผลิตและการตลาด มีความตระหนักถึงคุณภาพสินค้าและความปลอดภัยของผู้บริโภค มีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม และมีความภูมิใจในความเป็นเกษตรกร อย่างไรก็ตาม ปัจจัยของการพัฒนาธุรกิจฐานชุมชนนี้ มีองค์ประกอบสำคัญคือ เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร ที่เป็นตัวเชื่อมประสานและสร้างการเรียนรู้ให้เกิดการพัฒนา ส่วนการดำเนินงานตามแผนธุรกิจให้เกิดผลสำเร็จและต่อเนื่องขึ้นอยู่กับกลุ่มเกษตรกรเป้าหมาย ซึ่งเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรจะต้องติดตามเป็นระยะ ๆ ต่อไป

สำหรับผลที่เกิดขึ้นกับเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร ในกระบวนการพัฒนาธุรกิจฐานชุมชน ซึ่งเป็นการทำงานต่อเนื่องจากงานปกติหรืองานประจำ โดยในกระบวนการพัฒนาธุรกิจฐานชุมชนจะต้องลงพื้นที่สร้างการเรียนรู้ให้กับกลุ่มเกษตรกรเป้าหมายรวมทั้งการพัฒนาให้กลุ่มเกษตรกรเป็น Smart Farmer ทำให้เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรมีปฏิสัมพันธ์และทำงานใกล้ชิดกับเกษตรกร และดำเนินการประจำสู่การวิจัย โดยมีกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับ คณะกรรมการขับเคลื่อนนโยบาย Farmer และ Smart Officer กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (2556) โดยได้กำหนดคุณสมบัติของ Smart Officer ได้แก่ มีความรักเกษตรกรเหมือนญาติ มีความรอบรู้ทางวิชาการและนโยบาย ใช้เทคโนโลยีมาช่วยเหลือเกษตรกร สร้างความเข้มแข็งแก่เกษตรกรและองค์กรเกษตรกร มุ่งนำเกษตรกรสู่ Green Economy และ Zero waste และมีความภาคภูมิใจในองค์กรและความเป็นข้าราชการ

จากผลที่เกิดขึ้นจากการถอดบทเรียนการพัฒนาธุรกิจฐานชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดินภายใต้กระบวนการส่งเสริมการเกษตรของ ส.ป.ก. โดยโจทย์วิจัยมาจากงานประจำที่ทำอยู่ในการพัฒนากลุ่มเกษตรกร ผู้ทำวิจัยคือคนปฏิบัติงานประจำ คือ

เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร ที่มีความเข้าใจในปัญหาหรือเป้าหมายในงานที่ทำเป็นอย่างดี รวมถึงคาดหวังการใช้ประโยชน์หรือขยายผลต่อได้ สะท้อนถึงการเกิดคุณค่าจากการทำงาน เข้าใจผู้อื่นหรือกลุ่มเป้าหมายอย่างลึกซึ้ง และสร้างความรู้จากการปฏิบัติงานสอดคล้องตามแนวคิดของสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข (2555) กรมส่งเสริมการเกษตร (2556: หน้า 15) ซึ่งได้กล่าวถึงเป้าหมายของการพัฒนางานประจำส่วนวิจัย ไม่เพียงแต่ได้ผลงานวิจัยเท่านั้น แต่ยังเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคนเพื่อพัฒนางานในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วย

### สรุปผลการวิจัยและประโยชน์ที่ได้จากการวิจัย

จากการดำเนินการถอดบทเรียนกระบวนการพัฒนางานประจำสู่การวิจัยพัฒนาธุรกิจฐานชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดิน และศึกษาผลที่เกิดขึ้นจากกระบวนการพัฒนางานประจำสู่การวิจัยพัฒนาธุรกิจฐานชุมชน ซึ่งดำเนินการใน 5 พื้นที่ สรุปผลการศึกษาได้ ดังนี้

1. กระบวนการพัฒนางานประจำสู่การวิจัยพัฒนาธุรกิจฐานชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดิน โดยการถอดบทเรียนการพัฒนาธุรกิจฐานชุมชนจากงานวิจัยสู่งานประจำในการพัฒนาธุรกิจฐานชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดิน พบว่าเกิด 9 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การกำหนดเป้าหมายเพื่อการพัฒนาธุรกิจฐานชุมชน 2) วางแผนการดำเนินงานร่วมกันในการลงพื้นที่ 3) ประชุมกลุ่มแกนนำเป้าหมายและเก็บข้อมูล 4) วิเคราะห์ชุมชนโดยการมีส่วนร่วม 5) ค้นหาศักยภาพการจัดการเชิงธุรกิจ 6) คัดเลือกข้อมูลชุมชน 7) สร้างการเรียนรู้เรื่องธุรกิจ รวมถึง 8) จัดทำแผนธุรกิจฐานชุมชน และ 9) ดำเนินธุรกิจฐานชุมชน ซึ่งทั้ง 5 พื้นที่ ได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังกล่าวจนเกิดแผนธุรกิจฐานชุมชน 5 พื้นที่ คือ กลุ่มเกษตรกรอินทรีย์บ้านโคกสำราญ จังหวัดสกลนคร นิคมเศรษฐกิจพอเพียงวังน้ำเขียว จังหวัดนครราชสีมา กลุ่มข้าวสิงหนาท จังหวัดพระนครศรีอยุธยา กลุ่มเกษตรกรทำกล้วยตำบลถ้ำสิงห์ จังหวัดชุมพร และกลุ่ม

ผู้ปลูกผักตำบลฉลองจังหวัดภูเก็ต โดยมีแผนธุรกิจต่อเนื่อง 3 ปี เป้าหมายรายได้ 30,000 – 200,000 บาท ต่อปี นอกจากนี้ประโยชน์ที่เกิดจากกระบวนการพัฒนาธุรกิจฐานชุมชนแล้ว ยังสามารถขยายผลเชิงพื้นที่ไปยังพื้นที่อื่น ที่เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรรับผิดชอบ

2. ผลที่เกิดขึ้นจากกระบวนการพัฒนางานประจำสู่การวิจัยพัฒนาธุรกิจฐานชุมชน

- 2.1 เกษตรกรและกลุ่มเกษตรกร เกิดกระบวนการเรียนรู้ในการทำงานร่วมกับเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรอย่างใกล้ชิด มีเป้าหมายในการทำธุรกิจการเกษตรฐานชุมชน สามารถใช้ความรู้และมีข้อมูลในการวางแผนและตัดสินใจในการดำเนินการเกษตรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน เกิดการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบในธุรกิจร่วมกัน เกิดเป็นกลไกในการบริหารจัดการธุรกิจฐานชุมชนที่มีองค์ประกอบจาก 1) เกษตรกรในฐานชุมชน 2) หน่วยงานภาคีภาครัฐและ 3) ภาคเอกชนในพื้นที่และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในการขับเคลื่อนธุรกิจจากฐานราก

- 2.2 เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร เกิดกระบวนการเรียนรู้ในการกระบวนการส่งเสริมการเกษตรในภารกิจปกติตามบทบาทหน้าที่ และดำเนินการสอดคล้องกับคุณสมบัติของ Smart Officer รวมทั้งเกิดผลงานวิชาการที่เกิดจากงานประจำส่วนวิจัย รวมทั้งสามารถออกแบบการดำเนินงานตามกรอบภารกิจและนโยบายจากต้นสังกัดในการพัฒนาและส่งเสริมภาคการเกษตรอย่างเป็นระบบ โดยใช้กระบวนการวิจัยเป็นเครื่องมือในการพัฒนาการเกษตร

- 2.3 หน่วยงานต้นสังกัด: สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม นำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์เชิงนโยบายของ ส.ป.ก.ในการจัดทำคู่มือในการดำเนินงานในหลักสูตรการพัฒนาเกษตรกรอย่างยั่งยืน กลุ่มพัฒนาเกษตรกรรุ่นใหม่ สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี โดยกำหนดกรอบการพัฒนาเกษตรกรโดยใช้ความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และรายงานผลการดำเนินงานในลักษณะของการวิจัย

(สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม, 2560: 110-121)

จากผลการดำเนินงานและผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นถึงการสร้างความรู้ที่เชื่อมั่นในศักยภาพการเรียนรู้ของมนุษย์ เพื่อการพัฒนาตน และพัฒนาองค์กร ซึ่งเป็นกลไกสำคัญสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ทำให้ผู้เข้าร่วมกระบวนการเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นการสร้างและสะท้อนกระบวนการเพิ่มคุณค่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และผสานแนวคิดจากงานประจำสู่การวิจัยพัฒนาทำให้ชุมชนเกิดการเปลี่ยนแปลงในแนวทางที่พึงประสงค์สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรและเกษตรกรในการพัฒนาเกษตรกรไทยเป็น Smart Farmers โดยมี Smart Officer เป็นเพื่อนคู่คิด ขยายผลไปยังภาคส่วนอื่นและพื้นที่อื่นต่อไป

### ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากผลการศึกษา มีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายคือกระบวนการพัฒนางานประจำสู่การวิจัยพัฒนาธุรกิจฐานชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดิน เกิดการเปลี่ยนแปลงในแนวทางที่พึงประสงค์ ดังนั้นควรเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมอย่างครบห่วงโซ่คุณค่า ตั้งแต่ต้นทาง กลางทาง และปลายทาง ทำให้เห็นรูปธรรมที่คาดว่าจะเกิดขึ้น และร่องรอยความสำเร็จ ความยั่งยืนต่อเนื่อง ส่วนข้อเสนอแนะการทำวิจัยครั้งต่อไปคือควรศึกษากระบวนการคิดในการสร้างองค์ความรู้จากการปฏิบัติงานขององค์กร เพราะเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรจากเดิมมุ่งเน้นที่ผลผลิต ตามตัวชี้วัดของหน่วยงาน เป็นการสร้างองค์ความรู้จากการปฏิบัติการขององค์กร

### กิตติกรรมประกาศ

การศึกษานี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการวิจัยและพัฒนาธุรกิจฐานชุมชนในเขตปฏิรูปที่ดิน ดำเนินการในช่วงเมษายน 2561 ถึง มิถุนายน 2562

โดยได้รับการสนับสนุนทุนวิจัยจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ มหาวิทยาลัยเกษตรกร และมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง ในการสนับสนุนการดำเนินงานของโครงการ

### เอกสารอ้างอิง

- กรมส่งเสริมการเกษตร. (2556). *ถอดรหัสงานประจำ นำสู่งานวิจัย*. กองวิจัยและพัฒนางานส่งเสริมการเกษตร. 4-23.
- กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (2556). *คู่มือแนวทางการการขับเคลื่อนนโยบาย Smart Farmer และ Smart Officer ตอนที่ 1*. เอกสารอัดสำเนา. 28-38.
- กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (2556). *คู่มือแนวทางการการขับเคลื่อนนโยบาย Smart Farmer และ Smart Officer ตอนที่ 2*. เอกสารอัดสำเนา. 29-41.
- คมชัดลึกออนไลน์.(2559). *จัด 4 หลักสูตร Smart Offier มุ่งนักส่งเสริมเกษตรสู่มืออาชีพ*. สืบค้นเมื่อวันที่ 7 กันยายน 2559. จาก <https://www.komchadluek.net/news/agricultural/241052>.
- จิตรลดา อมรวัฒนา. (2560). *เอกสารประกอบโครงการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานประจำสำนักงานวิจัย*. (Routine to Research: R2R). กรุงเทพฯ: วันที่ 23-24 กุมภาพันธ์ 2560. 6-12.
- จุฑาทิพย์ ภัทราวาท. (2556). *การวิจัยการขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรม ระยะที่ 6* (รายงานผลการวิจัย). กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)
- ยุทธดนัย สีดาหาล้า. (2550). *ถอดบทเรียนไม่ยากอย่างที่คิด*. สืบค้นเมื่อวันที่ 26 กรกฎาคม 2562. จาก <http://newsser.fda.moph.go.th/rumthai/userfiledownload/asu96dl.pdf>

เลขา ปิยะอัจฉริยะและคณะ. (2560). *โครงการ “การวิเคราะห์กระบวนการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิด RBL ในสถานศึกษาภายใต้โครงการเพาะพันธุ์ปัญญา”*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

[mahidol.ac.th/km/index.php/กิจกรรม-lo-km](http://mahidol.ac.th/km/index.php/กิจกรรม-lo-km).

วินัย เมฆดำ และวิทเอก สว่างจิตร์. (2558). *การพัฒนาระบบส่งเสริมเรียนรู้เพื่อยกระดับสมรรถนะการแข่งขันผ่านกลไกหน่วยงานรัฐ ปีที่ 1* (รายงานผลการวิจัย). กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)

วินัย เมฆดำ และวิทเอก สว่างจิตร์. (2559). *การพัฒนาระบบส่งเสริมเรียนรู้เพื่อยกระดับสมรรถนะการแข่งขันผ่านกลไกหน่วยงานรัฐ ปีที่ 2* (รายงานผลการวิจัย). กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)

ศุภวัตรย์ พลายน้อย. (2556). *น่านาวิถีวิทยาการถอดบทเรียนและสังเคราะห์องค์ความรู้*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: บริษัท พี.เอ.ลิฟวิ่ง จำกัด.

สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข (2555). *เคล็ดไม่ลับคุณอำนวย ฟันเฟืองขับเคลื่อน R2R เล่ม 2*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหิดล.

สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม.(2560). *เกษตรกรรุ่นใหม่กับการจัดการอาชีพเกษตรกรที่ยั่งยืน*. กรุงเทพฯ.

สุวิชชา เทพลาวัลย์และภรณ์กัญญา. (2563). ผลการสำรวจงานวิจัยประเภท (Routine to Research (R2R)และการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ในคณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล. *วารสารการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย* (ปีที่ 7 มกราคม-มิถุนายน 2563): 12-23.

อุทัยทิพย์ เจ็ญวิวรรธน์กุล. (2554). *กิจกรรมถอดบทเรียนจากแนวคิดสู่การปฏิบัติ*. สืบค้นเมื่อวันที่ 26 กรกฎาคม 2562. จาก <http://www.elearning.ns>.