

วิสาหกิจชุมชนข้าวนาป่าหอมพนม: การพัฒนาศักยภาพเกษตรกรผู้ปลูกข้าวนาปี
สู่การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยกระบวนการกลุ่ม GROW Model
ในชุมชนบ้านพนมนาง อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี

อภิญญา อุดมเวช^{1,*}, ประสงค์ ตันพิชัย²

ภาควิชาการพัฒนาศักยภาพมนุษย์และชุมชน คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน

Received: 16 September 2023

Revised: 7 November 2023

Accepted: 23 November 2023

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบริบทชุมชนและวิธีการจัดการของเกษตรกรผู้ปลูกข้าวนาปีบ้านพนมนาง และเพื่อพัฒนาศักยภาพของเกษตรกรสู่การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชน โดยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจงจากเกษตรกรผู้ปลูกข้าวนาปีบ้านพนมนางจำนวน 50 คน เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มโดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และจัดกระบวนการเรียนรู้โดยประยุกต์หลักการ GROW Model วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาและตีความ และวิเคราะห์ผลลัพธ์ของกระบวนการเรียนรู้ ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลด้วยเทคนิคสามเส้าและการสะท้อนผลผ่านเวทีการมีส่วนร่วมของผู้ให้ข้อมูลและผู้ร่วมกระบวนการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า ชุมชนเกษตรบ้านพนมนางต้องเผชิญกับความเสี่ยงในการประกอบอาชีพทำนา เนื่องจากเกษตรกรไม่มีการจัดการกลุ่มอย่างเป็นระบบส่งผลให้เป็นข้อจำกัดในการเข้าถึงกลไกการพัฒนาต่าง ๆ การพัฒนาศักยภาพเกษตรกรผ่านกระบวนการเรียนรู้ตามหลักการ GROW Model สร้างให้เกิดผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำนวน 37 คน ในการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชนข้าวนาป่าหอมพนมซึ่งจะเป็นสถาบันเกษตรกรของชุมชนที่เอื้อต่อการเข้าถึงกลไกการพัฒนา องค์ความรู้จากบทเรียนการพัฒนาจะเป็นตัวแบบให้ชุมชน ท้องถิ่น และภาคที่เกี่ยวข้องในการขยายผลการพัฒนาเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: การจัดการตนเอง การพัฒนาศักยภาพ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ระบบนิเวศการเรียนรู้ วิสาหกิจชุมชน

* ผู้ประสานงานหลัก; อีเมล: aphinya.ud@ku.th

Kao Na Pa Hom Phanom Community Enterprise: Developing the Rainfed Rice Farmers' Potential towards the Change Agents with the GROW Model Group Process in Ban Phanom Nang Community, Huai Krachao District, Kanchanaburi Province

Aphinya Udomwech^{1,*}, Prasong Tanpichai²

Human and Community Resource Development Department,
Faculty of Education and Development Sciences,
Kasetsart University, Kamphaeng Sean Campus

Received: 16 September 2023

Revised: 7 November 2023

Accepted: 23 November 2023

Abstract

The objectives of this research were to study the community context and Ban Phanom Nang rainfed rice farmers' management methods and to develop farmers' potential to become change agents in establishing community enterprises. 50 informants were selected using purposive sampling methods consisting of Ban Phanom Nang rainfed rice farmers. Data were collected through in-depth interviews, and focus group discussions using semi-structured interviews. The learning process was conducted along the GROW Model principle. Data were analyzed based on content analysis, interpretation, and the results of the learning processes. The accuracy of data was verified by using the triangulation technique and the reflection process with informants' participation. The research results revealed that the Ban Phanom Nang agricultural community faces farming risks due to a lack of systematic group management, which limits their access to various development mechanisms. Developing farmers' potential through learning processes according to the GROW Model principles has created 37 change agents to establish the Khao Na Pa Hom Phanom community enterprise, which will be a community farmers' institute that facilitates access to development mechanisms. Knowledge from lessons learned will be a model for communities, localities, and related parties to scale up development results to create changes in sustainable local development.

Keywords: Self-Management, Potential Development, Change Agent, Learning Ecosystem, Community Enterprise

* Corresponding Author; E-mail: aphinya.ud@ku.th

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จังหวัดกาญจนบุรีมีความโดดเด่นในการเป็นศูนย์กลางสินค้าเกษตร อุตสาหกรรม และบริการเพื่อสุขภาพ ครอบคลุม การท่องเที่ยวที่หลากหลายเชื่อมโยงอารยธรรมทวารวดี การค้า และการลงทุนระดับสากลที่มีความสามารถในการแข่งขันและการค้าผ่านแดนสู่เอเชีย ประกอบกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ให้ความสำคัญในการส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยให้การส่งเสริมการพัฒนาเกษตรกรภายใต้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อให้สามารถพึ่งตนเองได้ โดยเฉพาะการทำงานในระบบกลุ่มเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม สร้างรายได้ และเข้าถึงการบริการของภาครัฐ นอกจากนี้ การสร้างพลังให้ชุมชนซึ่งเป็นฟันเฟืองของประเทศได้ร่วมกันขับเคลื่อนประเทศตามศักยภาพของตนเองผ่านการพัฒนาศักยภาพของทุนมนุษย์ช่วยสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในสังคม ก่อให้เกิดความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและสามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

การรวมกลุ่มถือเป็นการสร้างพลังในการทำงานร่วมกันและเพิ่มอำนาจในการต่อรอง การจัดการทุนชุมชน และการพัฒนาที่มีกติกาในการอยู่ร่วมกันถือเป็นกลไกสำคัญในการสร้างวินัยของกลุ่มและชุมชนในการเป็นหุ้นส่วนทางสังคม ซึ่งการพัฒนาระบบกลุ่มของชุมชนเกษตรจำเป็นต้องสร้างพลังจากภายในของสมาชิก ดังนั้น ทุนชุมชนจึงเป็นต้นทุนหลักของกระบวนการพัฒนาและการจัดการตนเอง (Puangngam, 2010) โดยเฉพาะการพัฒนาสังคมเกษตรในพื้นที่ชนบทอย่างยั่งยืนต้องให้ความสำคัญต่อระบบคุณค่าในการจัดการความสัมพันธ์ของคน ธรรมชาติ และคุณธรรม (Sirasunthon, 2013) การสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ผ่านกระบวนการเรียนรู้โดยคำนึงถึงบริบทและทุนชุมชนเป็นพื้นฐานนั้นมีความสำคัญ ดังนั้น การนำ GROW Model มาเป็นแนวทางในการสร้างให้เกิดผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นการสร้างกระบวนการกลุ่ม

การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ และการทำงานร่วมกันที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีต่อกลุ่มและองค์กรโดยคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและความแตกต่างระหว่างบุคคล (Suratpipit, 2023)

บ้านพนมนาง ตำบลดอนแสลบ อำเภอยางชุมน้อย จังหวัดศรีสะเกษ เป็นพื้นที่นอกเขตชลประทาน ประชาชนส่วนใหญ่ประกอบอาชีพทางการเกษตรทำนาปีอาศัยน้ำฝนจากธรรมชาติเป็นหลัก จากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศทำให้ปริมาณน้ำสำหรับทำการเกษตรไม่แน่นอน ส่งผลให้เกษตรกรต้องเผชิญกับปัญหาด้านการผลิต และคุณภาพของผลผลิต ที่ผ่านมามีการรวมกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการของเกษตรกรผู้ปลูกข้าวนาปี แต่ยังไม่มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบจึงเป็นข้อจำกัดในการเข้าถึงกลไกการพัฒนาของภาครัฐและองค์กรที่เกี่ยวข้องที่จะเข้ามาส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนในรูปแบบต่าง ๆ ที่ส่วนใหญ่ให้การสนับสนุนผ่านกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ดังนั้น การมีการจัดการระบบกลุ่มจะช่วยให้เกษตรกรร่วมกันบริหารจัดการปัญหา ข้อจำกัด และร่วมกันพัฒนาอาชีพเพื่อสร้างให้เกิดความได้เปรียบและโอกาส ลดความเหลื่อมล้ำจากการเข้าถึงทรัพยากรที่สร้างคุณค่าต่อการพัฒนาเพื่อยกระดับการพัฒนาด้านอาชีพ เศรษฐกิจครัวเรือน และคุณภาพชีวิต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาบริบทชุมชนและวิธีการจัดการของเกษตรกรผู้ปลูกข้าวนาปีบ้านพนมนาง
2. เพื่อพัฒนาศักยภาพของเกษตรกรสู่การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชน

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

GROW Model เป็นหลักการที่ใช้เป็นแนวทางในการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยนำมาใช้กระบวนการเรียนรู้และปฏิบัติการเพื่อแก้ปัญหา ตั้งเป้าหมาย และปรับปรุงประสิทธิภาพบนศักยภาพและความเป็นไปได้ โดยเฉพาะการสร้างผู้นำและพัฒนาคนในองค์กรหรือชุมชนผ่าน 4 องค์ประกอบ คือ (1) การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน (Goal: G) โดยระบุเป้าหมายที่สร้างแรงบันดาลใจเพื่อให้ขับเคลื่อนความสำเร็จและรักษาพลังและแรงจูงใจ (2) การวิเคราะห์สถานการณ์จริง (Reality: R) เป็นการอภิปรายถึงสถานการณ์ปัจจุบัน อุปสรรคที่พบ และโอกาสในการพัฒนา โดยกระตุ้นให้เกิดการค้นพบตนเอง (3) การกำหนดทางเลือกและออกแบบแนวทางเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มหรือชุมชน (Opportunity: O) โดยการค้นหาแนวโน้มและแนวทางจากข้อมูลและสถานการณ์จริงเพื่อกำหนดแนวทางพัฒนา และ (4) การดำเนินการขับเคลื่อนและประเมินผล (Way Forward: W) โดยกลุ่มหรือผู้เข้าร่วมยอมรับและร่วมดำเนินการตามแผนที่กำหนดและร่วมกันสะท้อนผลของการดำเนินงาน (Whitmore, 2019) อีกทั้งเป็นการเรียนรู้โดยการทำงานเป็นฐาน (Work Base Learning) จากการทำงานที่สร้างให้เกิดผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบจากการกำจัดจุดอ่อน (Pain Point) ของชุมชนได้ (Innovation-based grassroots economic development promotion unit project, 2021)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) เป็นบุคคลสำคัญที่จะเป็นตัวกลางในการประสานและสื่อสารระหว่างผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง (Change sponsors) ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Change advocacy) และผู้ถูกเปลี่ยนแปลง (Change target) (Nilpeng, 2017) เพื่อการพัฒนายกระดับอาชีพของเกษตรกรให้สามารถบริหารจัดการในระบบกลุ่มอย่างเป็นรูปธรรมได้ การเสริมพลัง (Empowerment) ของชุมชนผ่านกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาตามแนวทางดังกล่าวจึงเป็นการพัฒนาขีดความสามารถของผู้นำการเปลี่ยนแปลงบนพื้นฐานของการเรียนรู้ของวัยผู้ใหญ่ที่ประเด็นของการเรียนรู้เชื่อมโยงกับประสบการณ์ชีวิตและสร้างประโยชน์ตามเป้าหมายร่วมของพัฒนา (Rerkkham, 2014)

การสร้างกระบวนการเรียนรู้ผ่านการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องออกแบบให้สอดคล้องกับบริบทและศักยภาพของชุมชน โดยดำเนินการอย่างเป็นธรรมชาติและสะท้อนผลการปฏิบัติไปสู่การเรียนรู้และแก้ปัญหาของชุมชนบนฐานของการมีอิสระทางความคิดและการปฏิบัติการของผู้ที่มีส่วนได้เสียในสถานการณ์ที่เกิดขึ้น (Suthinarakorn, 2013) ทั้งนี้ กระบวนการเรียนรู้ที่ประยุกต์หลักการ GROW Model มาใช้ในการพัฒนาศักยภาพที่ผ่านกระบวนการกลุ่มและการถอดบทเรียนของชุมชนถือเป็นการปฏิบัติการที่จะสร้างผลลัพธ์อันพึงประสงค์ของชุมชนได้อย่างเหมาะสม อีกทั้งการพัฒนาความเป็นผู้นำที่จำเป็นต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่สร้างแรงจูงใจไปสู่ความสำเร็จ การกำหนดกลยุทธ์ การรวบรวมสมาชิกที่มีศักยภาพมาร่วมงาน มุ่งผลลัพธ์เพื่อยกระดับการทำงาน การสร้างนวัตกรรมเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง และการเป็นผู้นำตนเองโดยการปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อร่วมกันสร้างให้เกิดผลลัพธ์ดังที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ (Ashkenas, 2023)

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ทฤษฎี แนวคิด และหลักการ โดยนำแนวคิดเกี่ยวกับ GROW Model มาเป็นแนวทางการพัฒนาศักยภาพของชุมชนเกษตรและสร้างให้เกิดผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) ในการจัดการตนเองในระบบกลุ่ม ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

แบบแผนการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อศึกษาบริบทชุมชนและวิถีการจัดการของเกษตรกรผู้ปลูกข้าวนาปี บ้านพนมนาง และพัฒนาศักยภาพของเกษตรกรสู่การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชน โดยการศึกษาบริบทและวิถีของชุมชนเกษตรบ้านพนมนางผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม และการสังเกต วิเคราะห์เนื้อหาและนำชุดข้อมูลสู่กระบวนการกลุ่มของเกษตรกรโดยประยุกต์หลักการ GROW Model ในการกำหนด เป้าหมายร่วม วิเคราะห์สถานการณ์ของกลุ่มโดยใช้หลักการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ออกแบบแนวทางและขับเคลื่อนการพัฒนาศักยภาพ และสะท้อนผลของการพัฒนาผ่านเวทีการมีส่วนร่วมของผู้ให้ข้อมูลและผู้ร่วมกระบวนการเรียนรู้

ผู้ให้ข้อมูลและผู้ร่วมกระบวนการเรียนรู้

การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลและผู้ร่วมกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสู่การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการจัดตั้ง วิสาหกิจชุมชนจากเกษตรกรทำนาปี จำนวน 77 คนในชุมชนบ้านพนมนาง โดยคัดเลือกแบบเจาะจงจำนวน 50 คนที่เป็นเกษตรกรผู้ปลูกข้าวนาปีเป็นหลักและสมัครใจเข้าร่วมกระบวนการเรียนรู้ โดยแสดงความยินยอมตามหลักการของ จริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ประกอบด้วย ผู้นำและสมาชิกชุมชนบ้านพนมนาง

เครื่องมือวิจัย

การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และการจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยใช้หลักการ GROW Model เป็นแนวทางการเรียนรู้เพื่อให้การออกแบบการพัฒนาสอดคล้องกับบริบทของชุมชน โดยมีการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือโดยการทวนสอบกับผู้นำชุมชนและตัวแทนเกษตรกร

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำหลักการที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวทางการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย 1) การศึกษาบริบทและวิถีชุมชนเกษตรกรผู้ปลูกข้าวนาปีบ้านพนมนางด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกและสนทนากลุ่มโดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง 2) การพัฒนาศักยภาพของเกษตรกรผ่านกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการโดยใช้หลักการ GROW Model เป็นแนวทางการพัฒนาด้วยการสร้างกระบวนการเรียนรู้ในการกำหนดเป้าหมายร่วม วิเคราะห์สถานการณ์ การวางแผน การพัฒนา ขับเคลื่อนการพัฒนา และสะท้อนผลของการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม โดยใช้กระบวนการทวนสอบข้อมูลกับกลุ่มผู้เข้าร่วมกระบวนการในเวทีสะท้อนผล และรับฟังการสะท้อนผลการปฏิบัติการจากผู้เข้าร่วมการพัฒนา

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และการตีความ และวิเคราะห์ข้อมูลของการปฏิบัติการด้วยการทวนสอบผลลัพธ์ของกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพตามหลักการ GROW Model

การพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ หมายเลขรับรอง COA No. COA65/002

ผลการวิจัย

1. บริบทชุมชนและวิถีการจัดการของเกษตรกรผู้ปลูกข้าวนาปีบ้านพนมนาง อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี

ชุมชนบ้านพนมนาง ตำบลดอนแสลบ อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี ตั้งอยู่นอกเขตชลประทาน ประกอบอาชีพทำนาโดยอาศัยน้ำฝนเป็นหลักที่เรียกกันว่า “ข้าวนาป่า เทวดาเลี้ยง” การแปรปรวนของสภาพภูมิอากาศส่งผลต่อปริมาณน้ำที่ไม่สม่ำเสมอในการทำนาเกษตร แต่เกษตรกรบ้านพนมนางกลับมองว่าเป็นโอกาสที่ทำให้การทำนาไม่มีความจำเป็นต้องพึ่งพาสารเคมีเกินความจำเป็น ครั้นเรือนของเกษตรกรบริโภคข้าวที่ตนเองปลูกและจำหน่ายผลผลิตสู่ภายนอก โดยมีการรวมตัวกันเป็นกลุ่มแบบหลวม ๆ ภายใต้อชชช “กลุ่มเกษตรกรนาปีบ้านพนมนาง” รวม 77 คน ผลผลิตข้าว ได้แก่ ข้าวขาวดอกมะลิ 105 ข้าวพันธุ์เหลืองอ่อน และข้าวเกยชัย เกษตรกรมีอาชีพเสริมในการทำไร่มันสำปะหลัง ปลูกไม้ผล แปรรูปผลผลิต และรับจ้างทั่วไป แนวความคิดการปลูกข้าวไว้บริโภคในครัวเรือนเป็นหลักและการใช้แรงงานในครัวเรือนยังคงอยู่กับชาวนา ความเป็นเครือญาติเชื่อมโยงร้อยเกิดการแบ่งปัน และมีผู้นำชุมชนเป็นผู้นำทางความคิด สะท้อนให้เห็นทุนชุมชนที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาชุมชน อย่างไรก็ตาม เกษตรกรนาปียังคงพบปัญหาที่ต้องเผชิญกับความเสี่ยงในการประกอบอาชีพ เนื่องจากการไม่มีการบริหารจัดการกลุ่มอย่างเป็นระบบเพราะขาดความเข้าใจในการทำงานระบบกลุ่ม ที่ผ่านมากเกษตรกรแก้ปัญหาที่เกิดจากกระบวนการผลิตด้วยการประเมินจากประสบการณ์ในอดีตและมีลักษณะต่างคนต่างทำ จึงไม่มีกระบวนการเรียนรู้ในการแก้ปัญหาร่วมกัน ดังนั้น การจัดตั้งวิสาหกิจชุมชนจึงเป็นเป้าหมายในการพัฒนาระบบกลุ่มเพื่อขจัดจุดอ่อน (Pain point) ที่ชุมชนคาดหวังและต้องการดำเนินการให้สัมฤทธิ์ผล



ภาพที่ 2 สภาพพื้นที่และวิถีของชุมชนเกษตรบ้านพนมนาง (ที่มา: ผู้วิจัย)

2. การพัฒนาศักยภาพของเกษตรกรสู่การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชน

กระบวนการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาศักยภาพของเกษตรกรในครั้งนี้ กลุ่มเกษตรกรบ้านพนมนาง จำนวน 50 คน ได้ร่วมกันถอดบทเรียนและพัฒนาทักษะในกระบวนการกลุ่ม โดยรูปแบบการเรียนรู้จัดให้เหมาะสมกับการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่และผู้สูงอายุวิถีเกษตรผ่านการสนทนากลุ่มและการประชุมโดยใช้สื่อที่กลุ่มเข้าถึงได้ผ่านกระบวนการเรียนรู้ตามหลักการ GROW Model (G-R-O-W) ดังนี้

2.1 Goal (G): การกำหนดเป้าหมายร่วม เป็นการร่วมกันกำหนดเป้าหมายโดยดำเนินการผ่านการประชุมร่วมกันของเกษตรกร จากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นพบว่า เกษตรกรมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและกำหนดเป็นเป้าหมายร่วมของเกษตรกรบ้านพนมนาง คือ “การยกระดับการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกรบ้านพนมนาง”

2.2 Reality (R): การวิเคราะห์สถานการณ์ของกลุ่มเกษตรกรบ้านพนมนาง การจัดประชุมถอดบทเรียนเพื่อวิเคราะห์สถานการณ์และค้นหาศักยภาพของเกษตรกรบ้านพนมนางโดยใช้ข้อมูลจากการศึกษาวิถีและการจัดการของชุมชน และการระดมความคิดของกลุ่มเกษตรกรที่เข้าร่วม จำนวน 50 คน วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis พบว่า (1) **จุดแข็ง** ผู้นำมีวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ เสียสละ และมีบทบาทในการพัฒนาสังคม เกษตรกรเชื่อมั่นในตัวผู้นำและพร้อมให้ความร่วมมือ เกษตรกรมีอาชีพหลักและอาชีพเสริมช่วยสร้างรายได้ ความมั่นใจในความปลอดภัยของผลผลิตข้าว ความมุ่งมั่นในการยกระดับมาตรฐานการผลิตที่ปลอดภัย และมีเกษตรกรนำร่องการทำเกษตรอินทรีย์แบบมีส่วนร่วม (PGS) (2) **จุดอ่อน** ชุมชนยังขาดความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการในระดับกลุ่ม ไม่มีการจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชน ไม่มีการจัดบันทึกข้อมูลการผลิต ขาดความรู้และการหนุนเสริมในการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวคุณภาพและระบบการรับรองมาตรฐานของเกษตรปลอดภัยและเกษตรอินทรีย์ (3) **โอกาส** ภาครัฐและภาคการศึกษามีโครงการหนุนเสริมด้านความรู้ การวิจัยและพัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตเกษตรกร การส่งเสริมอาหารปลอดภัยในจังหวัดกาญจนบุรี การพัฒนาพื้นที่เกษตรอินทรีย์แบบมีส่วนร่วม นำร่องในพื้นที่ทำนาเขตน้ำฝน และช่องทางการสื่อสารความรู้และตลาดผ่าน Application และ (4) **อุปสรรค** น้ำที่ใช้ในการเกษตรไม่เพียงพอตลอดทั้งปี การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมต้นทุนการผลิตเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ราคาข้าวในท้องตลาดไม่แน่นอน พื้นฐานความรู้และทักษะของเกษตรกรแตกต่างกัน เกษตรกรส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุ และไม่มีผู้สืบทอดอาชีพทางการเกษตร

จากการวิเคราะห์สถานการณ์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นศักยภาพของเกษตรกรบ้านพนมนาง คือ การมีพื้นฐานของระบบกลุ่มจากการรวมตัวกัน ผู้นำได้รับความเชื่อมั่นและกล้าตัดสินใจในการพัฒนา มีความมั่นคงและปลอดภัยด้านอาหารที่สะท้อนจากทุกครัวเรือนเก็บผลผลิตข้าวไว้บริโภคและมั่นใจในกระบวนการผลิตที่ปลอดภัย ภาครัฐ

และเครือข่ายที่เข้าร่วมส่งเสริมความรู้ด้านการผลิตและการพัฒนาคน และมีความมุ่งมั่นในการยกระดับการประกอบอาชีพของเกษตรกร ทั้งนี้ เกษตรกรได้ร่วมกันวิเคราะห์แนวทางกลยุทธ์โดยใช้ประโยชน์จากสถานการณ์ดังกล่าวเพื่อเป็นแนวทางดำเนินงานสู่เป้าหมายด้วยหลักการ TOWS Matrix ดังนี้

ตารางที่ 1 แนวทางกลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพของเกษตรกรนาปีบ้านพนมนาง

กลยุทธ์เชิงรุก (SO)	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)
- พัฒนาการเรียนรู้และเข้าสู่ระบบมาตรฐานเกษตรปลอดภัย - พัฒนาศักยภาพของเกษตรกรในการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวคุณภาพ - เข้าร่วมโครงการอาหารปลอดภัยกับเครือข่ายในจังหวัดกาญจนบุรี - ใช้ Application เป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวคุณภาพ	- จัดตั้งกลุ่มวิสาหกิจชุมชน - ส่งเสริมความรู้เกี่ยวกับมาตรฐานเกษตรปลอดภัย - สานเครือข่ายผู้ผลิตและผู้บริโภคข้าวปลอดภัยในจังหวัดกาญจนบุรี - พัฒนาชานาปลอดภัยนำร่อง (ชุมชนนักปฏิบัติ) จากสมาชิกที่นำร่องทำเกษตรอินทรีย์ PGS - จัดกระบวนการเรียนรู้/ร่วมการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างความเข้าใจในการลดต้นทุนการผลิต
กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST)	กลยุทธ์เชิงรับ (WT)
- ส่งเสริมความร่วมมือในการลดต้นทุนการผลิตโดยใช้ทรัพยากรการผลิตร่วมกัน - ประชาสัมพันธ์สินค้าผ่านภาคีเครือข่ายที่ผู้นำมีบทบาทเพื่อสร้างการรับรู้ในสินค้าและคุณภาพของสินค้า และเปิดตลาดใหม่เป็นทางเลือกเพื่อแก้ปัญหาการผูกติดกับตลาดเดิมที่ราคาไม่แน่นอน	- ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวคุณภาพและปลอดภัย - ส่งเสริมการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวแบบปลอดภัย - สร้างความตระหนักในการลดต้นทุนการผลิตให้กับเกษตรกร - ส่งเสริมด้านสาธารณูปโภคเพื่อการจัดการน้ำในการทำเกษตรในพื้นที่อย่างทั่วถึง

2.3 Opportunity (O): การออกแบบแนวทางการพัฒนาศักยภาพของเกษตรกร เป็นการกำหนดทางเลือกและออกแบบแนวทางการพัฒนา โดยใช้กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพของเกษตรกรนาปีบ้านพนมนาง ซึ่งสมาชิกได้ร่วมกันระดมความคิดในการวางแผนให้สอดคล้องกับเป้าหมายร่วมที่กำหนดไว้ แผนการพัฒนาศักยภาพของเกษตรกร ประกอบด้วย (1) การพัฒนากระบวนการกลุ่มและจัดตั้งวิสาหกิจชุมชน โดยมีเป้าหมายเพื่อจัดการระบบกลุ่มและจัดตั้งวิสาหกิจชุมชนได้สัมฤทธิ์ผล (2) การเรียนรู้และจัดทำแบบจำลองธุรกิจ เพื่อสะท้อนให้เห็นความพร้อมของทรัพยากรด้านต่าง ๆ ที่มีความจำเป็นในการประกอบกิจการของวิสาหกิจชุมชนเพื่อนำไปพิจารณาแนวทางแก้ไขและพัฒนาต่อไป (3) การเรียนรู้และจัดทำกลยุทธ์การพัฒนาวิสาหกิจชุมชน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้กลุ่มเกษตรกรมีแผนกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติการในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน และ 4) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสานเครือข่ายวิถีเกษตรกรรมยั่งยืน โดยมีเป้าหมายเพื่อเสริมสร้างองค์ความรู้ ประสบการณ์ และเครือข่ายในการทำเกษตรกรรมแบบยั่งยืนตลอดเส้นทางตั้งแต่การผลิตถึงตลาด

2.4 Way forward (W): การขับเคลื่อนการพัฒนาศักยภาพเกษตรกรบ้านพนมนาง โดยเกษตรกรนำ แผนการพัฒนามาดำเนินการดังผลการปฏิบัติการต่อไปนี้

2.4.1 การพัฒนากระบวนการกลุ่มและการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วย 2 กิจกรรม คือ (1) การพัฒนาระบบกลุ่มและพัฒนาความรู้เกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชนผ่านการจัดกิจกรรมการอบรมเชิงปฏิบัติการโดยทีม นักวิชาการจากสำนักงานเกษตรจังหวัดกาญจนบุรีถ่ายทอดความรู้และปฏิบัติการในระบบกลุ่ม (2) การเตรียมความพร้อมและการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชน โดยการจัดกระบวนการเรียนรู้และการประชุมเพื่อระดมความคิดของเกษตรกร ผู้วิจัยเป็นพี่เลี้ยงและสร้างความเข้าใจเพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจเข้าร่วมการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชน โดยพบว่า มีเกษตรกรจำนวน 37 คนที่มีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์และพร้อมร่วมจัดตั้งวิสาหกิจชุมชน กลุ่มได้ร่วมกันตั้งชื่อ กำหนดโครงสร้างการบริหารงาน และกิจกรรมของวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ การปลูกข้าวอินทรีย์ การผลิตพันธุ์ข้าวปลูก การแปรรูปข้าว การแปรรูปผลผลิตตามฤดูกาล การทำเกษตรหลังฤดูกาลทำนา (ปลูกพืช/เลี้ยงสัตว์) และการผลิตปุ๋ย และสารชีวภัณฑ์ การดำเนินการจัดตั้งกลุ่มและจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนข้าวนาป่าหอมพนมเป็นผลสำเร็จเมื่อเดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2565

2.4.2 การเรียนรู้และจัดทำแบบจำลองธุรกิจของวิสาหกิจชุมชน

Value Proposition (คุณค่าของสินค้า/บริการ จุดขายเพื่อสร้างแบรนด์)	Customer Segments (กลุ่มลูกค้าปัจจุบันและอนาคต)	Distribution Channel (สื่อสารการตลาดและ Logistic)
- เมล็ดพันธุ์ข้าว (Rice Seed) มีคุณภาพและปลอดภัย - ข้าว (Rice grain) มีคุณภาพและปลอดภัย - ข้าวนาปี หอม นุ่ม - ราคาเป็นธรรม	ข้าวเปลือก - คนในชุมชน (10%) - ลานรับซื้อข้าวในชุมชน (คนกลาง) ที่จำหน่ายให้กับโรงสี (70%) - ผู้บริโภคทั่วไป เช่น เครือข่ายการทำงานพัฒนา และผู้ที่มาทำบุญที่วัดในหมู่บ้าน เป็นต้น เมล็ดพันธุ์ข้าว - เกษตรกรในชุมชนและนอกชุมชน (30%)	- ขายให้กับลานรับซื้อข้าวที่จำหน่ายให้กับโรงสีข้าว - ซื้อขายเมล็ดพันธุ์ในกลุ่มและนอกชุมชนโดยการบอกต่อถึงคุณภาพของข้าว - จำหน่ายให้กับบุคคลในหน่วยงานราชการผ่านโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ โดยผู้นำกลุ่มเป็นผู้ประสาน - สื่อสารผ่านงานบุญ (Event) เช่น งานบุญทอดผ้าป่า โดยนำเสนอสินค้าผ่านการจัดเลี้ยงอาหาร และมีผู้สนใจสั่งซื้อสินค้า - โครงการแจกข้าวสารให้ชุมชน โดยสั่งซื้อข้าวเพื่อส่งเคราะห์กับยุ้งฉางไร่ - การจำหน่ายข้าวสารบรรจุถุงให้ผู้บริโภคในจังหวัดกาญจนบุรี
Customer Relationships (การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ปิดการขาย และใส่ใจให้ลูกค้า)	Key Resources (ทรัพยากรที่สำคัญ)	Key Activities (กิจกรรมที่สำคัญ/การผลิต/การตลาด/การจัดการองค์กร)
- ใช้สื่อบุคคล (เกษตรกร) ในการสร้างการรับรู้กับลูกค้า - การทำ Promotion ให้บุคคลทั่วไปได้รับประทานข้าวที่ปลูกผ่านงานบุญต่างๆ ของชุมชน - การรับคำสั่งซื้อข้าวล่วงหน้าและจัดส่งตรงเวลา - สื่อสารกับลูกค้า ทั้งด้านคุณภาพ ความปลอดภัย และแสดงวันที่ผลิตเพื่อให้ทราบถึงอายุการเก็บเกี่ยวข้าว - การชดเชยให้ลูกค้า กรณีที่เกิดความบกพร่องของสินค้า - มีหน่วยลูกค้าสัมพันธ์เพื่อประสานงาน	- แรงงาน ที่ดิน เมล็ดพันธุ์ข้าว - เครื่องทุนแรง และเทคโนโลยี - ปุ๋ยและสารกำจัดวัชพืช - แหล่งน้ำ (บ่อน้ำ) สำหรับเก็บน้ำไว้ใช้ทางการเกษตร - เครื่องสีข้าวขนาดเล็กสำหรับทำข้าวสารบรรจุถุง	- การประชุม/แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหาและวางแผนการผลิต - การพัฒนามาตรฐานความปลอดภัยในกระบวนการผลิตข้าวและเมล็ดพันธุ์ - การสร้างแบรนด์ของวิสาหกิจชุมชน - การเรียนรู้และพัฒนาผลิตภัณฑ์
Key Partners (พันธมิตร/เครือข่ายทางธุรกิจ)	Revenue Flow (รายได้หลัก)	Cost Structure (โครงสร้างต้นทุน)
- มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน - สำนักงานเกษตรจังหวัดกาญจนบุรี - บริษัท ประชารัฐรักสามัคคีกาญจนบุรี จำกัด (วิสาหกิจเพื่อสังคม) - สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาญจนบุรี	- การจำหน่ายข้าวเปลือกและข้าวสารบรรจุถุง - การจำหน่ายพันธุ์ข้าวเมล็ด 105 - การลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในปัจจัยการผลิต เช่น การใช้ปุ๋ยอินทรีย์แทนเคมี การผลิตปุ๋ยใช้เองในกลุ่ม และการรวมกันซื้อปัจจัยการผลิต เป็นต้น	- ค่าสาธารณูปโภค เช่น ค่าไฟ ค่าอินเทอร์เน็ต เป็นต้น - ค่าปุ๋ย/สารชีวภัณฑ์ที่ต้องซื้อจากภายนอก - ค่าจ้างรถเกี่ยวข้าว

ภาพที่ 3 แบบจำลองธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนข้าวนาป่าหอมพนม

การดำเนินการผ่านการจัดกระบวนการเรียนรู้โดยมีนักวิจัยให้ความรู้และเป็นพี่เลี้ยงในการจัดทำแบบจำลองธุรกิจที่ประยุกต์จากการแนวทางการจัดทำแผนธุรกิจเพื่อชุมชน (Community Business Model Canvas: CBMC) ของ Community Organizations Development Institute (2020) ซึ่งแบบจำลองที่ได้ร่วมกันจัดทำสะท้อนภาพรวมว่า กลุ่มมีฐานทรัพยากรด้านการผลิตและดำเนินกิจกรรมการผลิตและจำหน่ายตามวิถีของชุมชนตามกำลังการผลิตของสมาชิก ในขณะเดียวกันกลุ่มมีสมาชิกที่นำร่องด้านความปลอดภัยในการผลิตที่ได้รับ

การเรียนรู้จากเครือข่ายและพันธมิตร อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงได้สร้างความเสี่ยงให้กับชุมชนตลอดเวลา สมาชิกจึงเห็นความสำคัญในการรับมือและจำเป็นต้องร่วมกันวางแผนเชิงรุกเพื่อพัฒนาชุมชนให้มีการบริหารจัดการที่สร้างคุณค่าและมูลค่าอย่างยั่งยืน

2.4.3 การเรียนรู้และจัดทำกลยุทธ์การพัฒนาวิสาหกิจชุมชน กิจกรรมการเรียนรู้ดำเนินการผ่านเวทีการเรียนรู้โดยมีนักวิจัยเป็นพี่เลี้ยง การวางแผนกลยุทธ์ดำเนินการบนพื้นฐานของข้อมูลที่เกี่ยวข้องที่เกษตรกรได้ร่วมกันถอดบทเรียนสถานการณ์ ศักยภาพของเกษตรกร และการจัดทำแบบจำลองธุรกิจมาก่อนหน้านี้ ผลจากการระดมความคิดกลุ่มได้กำหนดวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนข้าวนาป่าหอมพนม ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แผนกลยุทธ์การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนข้าวนาป่าหอมพนม

วิสัยทัศน์ : กลุ่มเป็นกลไกการพัฒนาด้านการเกษตรของชุมชนบ้านพนมนาง

กลยุทธ์	แผนปฏิบัติการ
1.การยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวคุณภาพ	1. ค้นหาเกษตรกรนำร่องร่วมปฏิบัติการในการผลิตและจัดการเมล็ดพันธุ์ข้าวคุณภาพ 2. ส่งเสริมความรู้เกี่ยวกับการผลิตและการจัดการคุณภาพเมล็ดพันธุ์ข้าว 3. ยกระดับการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวสู่มาตรฐานความปลอดภัย
2.การลดต้นทุนการผลิต	1. ขยายพื้นที่ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวในกลุ่มสมาชิก 2. ปรับเปลี่ยนปุ๋ยและสารไล่แมลงเป็นอินทรีย์ 3. ผลิตปุ๋ยอินทรีย์หรือสารชีวภัณฑ์ใช้ในกลุ่ม 4. ใช้ปัจจัยการผลิตโดยวิธีการรวมซื้อ
3.การแปรรูปผลผลิต	1. แปรรูปข้าว เช่น ข้าวพอง และข้าวเม่า เป็นต้น 2. แปรรูปผลผลิตทางการเกษตรจากแปลงเกษตรของสมาชิก
4.การพัฒนาระบบตลาด	1. เปิดตลาดล่วงหน้าทั้งเมล็ดพันธุ์และข้าวสาร 2. จำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าวในชุมชนและจังหวัดกาญจนบุรีผ่านระบบออนไลน์
5.การพัฒนาเป็นแหล่งเรียนรู้ในเขตเกษตร	พัฒนาพื้นที่นำร่องในการจัดการนาข้าวแบบประณีต การผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าว และวัฒนธรรมข้าวที่เป็นอัตลักษณ์ของบ้านพนมนาง

2.4.4 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสานเครือข่ายวิถีเกษตรกรรมยั่งยืน เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้จัดขึ้นโดยมีปราชญ์เกษตรอินทรีย์จากศูนย์กสิกรรมไร้สารพิษละโว้ธานีสร้างความเข้าใจในวิถีเกษตรกรรมยั่งยืนตลอดเส้นทางตั้งแต่การผลิตไปถึงตลาดและผู้บริโภค ได้แก่ การบริหารจัดการ การลดต้นทุนการผลิต การสร้างภูมิคุ้มกัน และการสร้างเครือข่ายเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในสังคมของการผลิต โดยเน้นย้ำให้เกษตรกรต้องคิด วิเคราะห์ และปฏิบัติแบบเป็นองค์รวม ทั้งนี้ เกษตรกรได้สะท้อนผลจากกิจกรรมว่า การนำผู้รู้ที่มีความเชี่ยวชาญและเข้าใจวิถีของเกษตรกรด้วยกันมาให้ความรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์กันช่วยสร้างความเข้าใจและเห็นความสำคัญของประเด็นต่าง ๆ ที่เกษตรกรต้องคำนึงถึงตลอดเส้นทางตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ และทำให้เกษตรกรค้นพบว่ายังมีอีกหลายประเด็นที่เกษตรกรไม่สามารถปฏิบัติได้อย่างสมบูรณ์เนื่องจากยังขาดโอกาสและศักยภาพ ซึ่งการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชนครั้งนี้จะช่วยให้เกษตรกรมีโอกาสในการพัฒนาตนเองและสร้างความเข้มแข็งของชุมชนเกษตรได้มากขึ้น



ภาพที่ 4 กิจกรรมการเรียนรู้ตามแนวทาง GROW Model และการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชน (ที่มา: ผู้วิจัย)

2.4.5 การสะท้อนผลการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพเกษตรกรบ้านพนมนางอย่างมีส่วนร่วม

การจัดเวทีสะท้อนผลผ่านการสนทนากับกลุ่มเป้าหมาย โดยผู้วิจัยนำเสนอกระบวนการและผลของการปฏิบัติการตามขั้นตอนของ GROW Model เพื่อยืนยันผลการดำเนินงานในการพัฒนาศักยภาพเกษตรกรโดยสามารถสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชนข้าวนาป่าหอมพนม จำนวน 37 คน (โดยผู้ที่ร่วมจัดตั้งวิสาหกิจชุมชนทั้ง 37 คน เป็นผู้มีความสมัครใจตามที่กรมส่งเสริมการเกษตรกำหนด) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากกระบวนการพัฒนา ประกอบด้วย (1) กระบวนการกลุ่มและระบบกลุ่มที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำงานร่วมกันและแก้ปัญหาร่วมกัน (2) แกนนำในการพัฒนาชุมชนเกษตรหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการจัดการตนเองในระบบกลุ่มที่จะร่วมกันพัฒนากลุ่มอาชีพและเป็นผู้นำองค์ความรู้และประสบการณ์ไปขยายผลในชุมชนบ้านพนมนาง และ (3) การจัดตั้งวิสาหกิจชุมชนข้าวนาป่าหอมพนมซึ่งเป็นวิสาหกิจชุมชนแห่งแรกของบ้านพนมนางและเป็นกลไกการพัฒนาด้านการเกษตรของชุมชนบ้านพนมนาง



ภาพที่ 5 การสะท้อนผลการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพเกษตรกรสู่การจัดตั้งวิสาหกิจชุมชนข้าวนาป่าหอมพนม (ที่มา: ผู้วิจัย)

อภิปรายผล

1. บริบทของชุมชนและวิถีการจัดการของเกษตรกรผู้ปลูกข้าวนาปีบ้านพนมนาง

จากการศึกษาที่พบว่า เกษตรกรมีทุนชุมชนเป็นหลักสำคัญ โดยเฉพาะการมีผู้นำที่เข้มแข็งที่ทำให้เกิดการรวมตัวและความร่วมมือกันเพื่อลดทอนข้อจำกัดในการประกอบอาชีพท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสังคมและสภาพภูมิอากาศที่ทำให้เกษตรกรต้องปรับตัวตลอดเวลา และการเป็นสังคมผู้สูงอายุจึงขาดผู้สืบทอดอาชีพ ซึ่งประเด็น

ดังกล่าวจะส่งผลต่อการบริหารจัดการที่จะมีคนรุ่นใหม่ที่มีความรู้เื้อต่อการพัฒนาอาชีพเกษตรที่สอดคล้องกับยุคสมัยและการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น การจัดการปัญหาของเกษตรกรผู้ทำนาปีที่ยังไม่มีบริหารจัดการอย่างเป็นระบบเป็นประเด็นสำคัญที่ส่งผลต่อโอกาสในการเข้าถึงการสนับสนุนและส่งเสริมจากภาครัฐและภาคอื่น ๆ ในการที่กลุ่มเกษตรกรมีความต้องการในการพัฒนาระบบกลุ่มเพื่อให้สามารถร่วมกันแก้ไขปัญหา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนาอาชีพของชุมชนอย่างมีทิศทางและการมีเป้าหมายในการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชนเพื่อให้เป็นกลไกในการพัฒนาอาชีพเกษตรกรของชุมชนบ้านพนมนาง สะท้อนให้เห็นถึงแรงจูงใจที่ชุมชนมีและจะเป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนา สอดคล้องกับ Schiffman and Kanuk (1991) ที่กล่าวว่า การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของชาวนาต้องมีแรงจูงใจเป็นแรงขับเคลื่อนอยู่ภายในของตัวบุคคล ซึ่งการได้รับความรู้และการฝึกฝนทักษะจะเป็นกระบวนการที่กระตุ้นให้เกิดการกระทำ และการรวมตัวกันสร้างเครือข่ายชาวนาที่เป็นนวัตกรรมทางเลือกเพื่อให้เกิดทางรอด อีกทั้งการเรียนรู้ยังเปิดมุมมองของเกษตรกรที่จะพัฒนาความเข้มแข็งของกลุ่มและชุมชน โดย Yamnill and Yodhaboribal (2019) พบว่า ความเสียสละของผู้นำชุมชนและเอาธุระกับกิจการของชุมชน ความร่วมมือจากทุกฝ่ายในการประชุมวางแผนติดตามและเรียนรู้จากการปฏิบัติ ความเสียสละทำงานเพื่อชุมชน และการได้รับการสนับสนุนจากนโยบายภาครัฐและหน่วยงานของภาครัฐยังเป็นปัจจัยสำคัญต่อการสร้างความเข้มแข็ง ประเด็นดังกล่าวจะเป็นพลังสำคัญในการสร้างการมีส่วนร่วมที่จะสานฝันของชุมชนผ่านการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบบนพื้นฐานของความเคารพซึ่งกันและกัน ก่อเกิดความเห็นพ้องกันในทิศทางการเปลี่ยนแปลง และก่อให้เกิดความรู้สึกรักในความเป็นเจ้าของและความเป็นภาคีภาพ (Ownership and Partnership) (Worratchaiphan, 2017)

2. วิสาหกิจชุมชน: กลไกการพัฒนาชุมชนและการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระบบกลุ่ม

จากกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาระบบกลุ่มของเกษตรกรผู้จัดตั้งวิสาหกิจชุมชนข้าวนาป่าหอมพนมเป็นผลสำเร็จโดยใช้ GROW Model เป็นแนวทางในการเรียนรู้และพัฒนาได้สร้างการเรียนรู้ให้เกษตรกรเรียนรู้ในการทำงานอย่างเป็นระบบโดยมีเป้าหมาย คือ การสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชน ซึ่งเกษตรกรต้องผ่านกระบวนการเรียนรู้ในการกำหนดเป้าหมายร่วม การวิเคราะห์สถานการณ์ที่ต้องมีการถอดบทเรียนการออกแบบแนวทางการพัฒนา และการขับเคลื่อนการพัฒนา โดยทุกขั้นตอนเป็นการสร้างการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมของเกษตรกร กระบวนการดังกล่าวชี้ให้เห็นความสำคัญของการพัฒนาที่มีทรัพยากรมนุษย์เป็นหัวใจสำคัญในการสร้างการเปลี่ยนแปลง ดังที่ Koenigsfed (Sangayotin, 2022) ชี้ให้เห็นว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สำคัญที่สุดที่จะสามารถเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรได้ การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนเน้นกระบวนการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญ โดยมุ่งมั่นและตั้งใจในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งกระบวนการเรียนรู้สะท้อนให้เห็นถึงระบบคิดที่เกิดจากความต้องการเปลี่ยนแปลงของสมาชิก การที่วิสาหกิจชุมชนสินค้าเกษตรจะประสบผลสำเร็จได้อย่างยั่งยืนต้องมีการบริหารจัดการตั้งแต่เริ่มต้นในการจัดตั้งกลุ่ม ความร่วมมือกันทั้งผู้นำและสมาชิกโดยการร่วมกันนำพาทางวัฒนธรรมของชุมชนและท้องถิ่นมาสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับการผลิตสินค้าของกลุ่ม และได้รับการหนุนเสริมจากหน่วยงานที่กำกับดูแล ทั้งนี้ ต้องมีการจัดการอย่างเป็นระบบตั้งแต่การวางแผนการจัดการโซ่อุปทาน จากการผลิตสินค้าถึงการส่งมอบสินค้าที่ต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Chaetnalao and Maneesri, 2020)

วิสาหกิจชุมชนเป็นเครื่องมือที่สำคัญของการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น โดยเฉพาะผู้นำและแกนนำมีความสำคัญในการทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายของการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นผลจากกระบวนการเรียนรู้ที่เกษตรกรได้ร่วมกันออกแบบและปฏิบัติการจนบรรลุผลสำเร็จ โดยความสำเร็จดังกล่าวสอดคล้องกับ Nilpeng (2017) ที่กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) เป็นผลจากการเรียนรู้ของ

ชุมชนและทำหน้าที่ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่การวางแผน ปรับแผน และการดำเนินการ ซึ่งการปรับเปลี่ยนทัศนคติของเกษตรกรบ้านพนมนางในเชิงบวกจากการได้เรียนรู้ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมในการร่วมมือกันจัดตั้งกลุ่มเป็นการสนับสนุนความคิดของเกษตรกรที่ว่า การปล่อยปัญหาให้เป็นภาระของผู้นำกลุ่มหรือผู้นำชุมชนแต่เพียงผู้เดียว การอภิวัฒน์อาชีพการทำนาข้าวของบ้านพนมนางจะไม่มีทางเกิดขึ้นได้ เพราะปัญหาจะต้องได้รับการแก้ไขจากการเรียนรู้และการลงมือปฏิบัติจริงของเกษตรกร จะเห็นได้ว่า การพัฒนาให้เกิดความเข้มแข็งจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพทั้งผู้นำและสมาชิกโดยส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือและกระบวนการมีส่วนร่วมทั้งการเรียนรู้และการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีความโปร่งใสและมีประสิทธิภาพ (Thaichareon, 2023)

นอกจากนี้ ความสำเร็จของการพัฒนาศักยภาพเกษตรกรบ้านพนมนางมีความสอดคล้องกับความสำเร็จของการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์พอเพียงของ Boonkrong et al. (2022) ที่พบว่า การมีส่วนร่วมและการยอมรับของชุมชนเป้าหมาย กระบวนการที่ทำให้ชุมชนเกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ความรู้หรือความเชี่ยวชาญที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อการดำเนินการพัฒนาไปสู่ความสำเร็จของการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชน อีกทั้งยังพบคุณสมบัติของเกษตรกรที่พึงประสงค์ในการพัฒนาต่อยอดเป็นผู้ประกอบการธุรกิจเกษตร (Phithuk and Rungkhunakorn, 2021) คือ การมีทัศนคติที่ดีต่ออาชีพ กล้าเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการบริหารจัดการ การหนุนเสริมจากเครือข่ายเกษตรกรและภาคี และกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดจากการสังเกต ประสบการณ์ และการแก้ปัญหาที่พบจากการทำงานเพื่อพัฒนาอาชีพของตนเองที่เป็นการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult learning) ที่เป็นการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการของเกษตรกรสามารถรวมกลุ่มและแก้ปัญหาร่วมกันได้ภายใต้สถาบันที่ก่อเกิดจากการเสริมพลังของชุมชนที่มีเป้าหมายเดียวกันและเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงของชุมชนที่ทำให้เกษตรกรไม่ต้องทำงานอย่างโดดเดี่ยวอีกต่อไป (Ellyn, 2018) ทั้งนี้ ความสัมพันธ์ทางสังคม การมีส่วนร่วม และการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐจะก่อให้เกิดการช่วยเหลือเกื้อกูลกันทำให้คนในชุมชนสามารถฟันฝ่าปัญหาและอุปสรรคได้เป็นอย่างดี (Barisri, 2020)

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1.1 ชุมชนเกษตรกรสามารถประยุกต์แนวทางการพัฒนาศักยภาพของเกษตรกรไปใช้ในการพัฒนาเพื่อยกระดับอาชีพและสร้างความเข้มแข็งของกลุ่มด้วยการพัฒนาโดยใช้วิสาหกิจชุมชนเป็นฐาน

1.2 องค์กรและภาคีที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่ หน่วยงานด้านการพัฒนาชุมชน หน่วยงานส่งเสริมการเกษตร และสถาบันการศึกษา สามารถนำองค์ความรู้ในการพัฒนาศักยภาพของชุมชนตามหลักการ GROW Model ไปเป็นตัวแบบในการสร้างการเรียนรู้และผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับบริบทของกลุ่มเป้าหมายของการพัฒนา

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งนี้ได้พัฒนาให้เกิดผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการจัดตั้งกลุ่มวิสาหกิจชุมชนได้เป็นผลสำเร็จ แต่กลุ่มยังขาดองค์ความรู้ในการจัดการคุณภาพของเมล็ดพันธุ์ข้าว การผลิตข้าวตามมาตรฐานการปฏิบัติทางการเกษตรที่ดี (Good Agricultural Practices: GAP) และการสร้างตราสินค้า ดังนั้น การวิจัยครั้งต่อไปควรมี การพัฒนาศักยภาพของเกษตรกรทั้งด้านความรู้และการจัดการดังกล่าวโดยใช้วิสาหกิจชุมชนเป็นฐาน

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้ได้รับการสนับสนุนทุนวิจัยจากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน

เอกสารอ้างอิง

- Ashkenas, R. (2023). *Leader's Handbook*. Bangkok: Active Print. (in Thai)
- Barisri, J. (2020). Strengthening Process of a Model Community of Sufficiency Economy: A Case Study of Ban Kutkhae Na Ngam Subdistrict Selaphum District Roiet Province. *Journal of Social Science and Buddhistic Anthropology*, 5(9), 397-409. (in Thai)
- Boonkrong, N., Permpoon, A., and Suktam, W. (2022). Factors for the Success of the Establishment of a Sustainable Organic Farming Community Enterprise at Ban Thung Ko. *Journal of Local Governance and Innovation*, 6(1), 27-40. (in Thai)
- Chaetnalao, P., and Maneesri, T. (2020). Supply Chain Management Model for Community Enterprise of Sustainable Agricultural Product Groups. *NRRU Community Research Journal*, 14(1), 133-145. (in Thai)
- Community Organizations Development Institute. (2020). *Community Business Model Canvas: CBMC*. [Online]. Retrieved August 1, 2022, from: <https://web.codi.or.th/wp-content/uploads/2020/03/คู่มือการจัดทำแผนธุรกิจเพื่อชุมชนเผยแพร่.pdf>. (in Thai)
- Desyanty, E. S. (2018). Farmers Group as Community Change Agents (Study of the Role of Farmers' Group "Mugi Rahayu" Tegalsari Village, Ponorogo District in Improving Farmer Performance). *Advance in Social Science, Education and Humanities Research*, 285, 124-128.
- Innovation-based grassroots economic development promotion unit project. (2021). *GROW Model Platform under the sustainable grassroots economic development program*. Bangkok: Kasetsart University. (in Thai)
- Nilpeng, N. (2017). Change agent in the 21st century. *Journal of Nursing and Health Care*, 35(1), 16-19. (in Thai)
- Phithuk, A. and Rungkhunakorn, P. (2021). The Guideline for Farmer Development Towards the Smart Agripreneurship. *ARU Research Journal*, 8(1), 17-23. (in Thai)
- Puangngam, K. (2010). *Community and Local Self-management*. Bangkok: Bopit Printing. (in Thai)
- Rerkham, S. (2014). *Human Resource Development: Principles and Applications*. Bangkok: Chulalongkorn University. (in Thai)
- Sangayotin, T. (2022). Potential Development for Competitiveness Enhancement of Community Enterprises in Thailand's Southern Border Provinces. *RMUTT Global Business and Economics Review*, 17(1), 96-108. (in Thai)

- Schiffman, G. and Kanuk, L. (1991). *Consumer Behavior*. 4th ed. New Jersey: Englewood Cliffs.
- Sirasunthon, P. (2013). *Concepts, theories, techniques and applications for social development*. Bangkok: V. Print. (in Thai)
- Suratpipit, T. (2023). *People Transformation*. Bangkok: WISH GROUP (THAILAND). (in Thai)
- Suthinarakorn, W. (2013). *Action Research: Research for freedom and creativity*. Bangkok: Siam Review Publishing. (in Thai)
- Thaichareon, T. (2023). Sustainable Development of Community Enterprises in Chachoengsao Province. *Journal of MCU NakhonDhat*, 10(1), 276-292. (in Thai)
- Whitmore, J. (2019). *Coaching for Performance*. [Online]. Retrieved September 1, 2023, from: <https://www.performanceconsultants.com/grow-model>
- Worratchaiphan, C. (2017). *Green space and urban biodiversity: Measures to Cope with climate change of local government organizations*. Bangkok: Sun Packaging. (in Thai)
- Yamnil, S., and Yodhaboribal, S. (2019). Development of Community Strength and Sustainability: A Case Study of Wat Lumphaya Floating Market. *Silpakorn Education Research Journal*, 11(2), 199-214. (in Thai)