


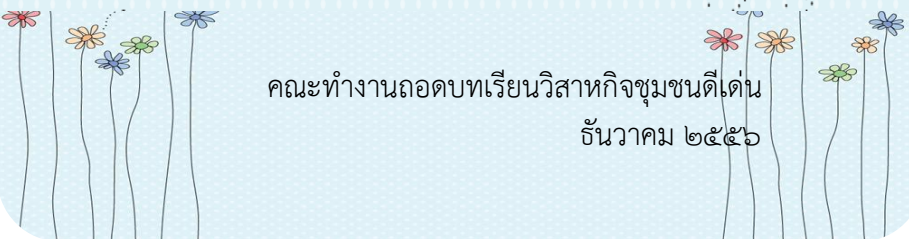
คำนำ



การถอดบทเรียนเป็นการจัดการความรู้แบบหนึ่ง เป็นบทสรุปของวิธีการปฏิบัติที่เป็นความรู้ฝังลึกในตัวคน หรือเรียกว่า Tacit Knowledge เพื่อเผยแพร่เป็นความรู้ที่ปรากฏให้เห็นชัดเจนในรูปแบบต่าง ๆ หรือเรียกว่า Explicit Knowledge เพื่อให้ผู้อื่นได้นำไปทดลองปฏิบัติ และเป็นกระบวนการดึงความรู้จากการทำงานด้วยการอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างทำงาน และปัจจัยที่เกี่ยวข้อง

การถอดบทเรียนวิสาหกิจชุมชนมีความสำคัญต่อการทำงานส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน เพราะจะได้นำบทเรียน ทั้งที่เป็นความรู้และปัจจัยความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนดีเด่น มาใช้ประโยชน์ เพื่อพัฒนาการทำงานวิสาหกิจชุมชนอื่น ๆ ให้ประสบผลสำเร็จในระยะเวลาที่สั้นลง สำหรับประโยชน์จากการถอดบทเรียนวิสาหกิจชุมชนดีเด่น คือ ได้ชุดความรู้ในการดำเนินงาน และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน ซึ่งเจ้าหน้าที่ที่ทำงานส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน ผู้เกี่ยวข้อง และวิสาหกิจชุมชนเอง สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ ในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ตามความเหมาะสมกับบริบทของตนเอง

“แนวทางการถอดบทเรียนวิสาหกิจชุมชนดีเด่น” เล่มนี้ ประกอบด้วยเนื้อหาที่สำคัญ ได้แก่ แนวคิดการถอดบทเรียนจากบทเรียนที่ดีหรือวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ Best Practice แนวคิดวิสาหกิจชุมชน กระบวนการถอดบทเรียนวิสาหกิจชุมชนดีเด่น การวิเคราะห์/สังเคราะห์ข้อมูล และการนำเสนอผลการถอดบทเรียน ซึ่งหวังให้เกิดแนวคิดการพัฒนาการทำงานส่งเสริมการเกษตร เพื่อประโยชน์ของเกษตรกรและชุมชน กรมส่งเสริมการเกษตร ขอขอบคุณ ในความร่วมมืออย่างดียิ่งจากหน่วยงาน และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในการให้ข้อมูล และภาพประกอบสำหรับการจัดทำหนังสือเล่มนี้



คณะทำงานถอดบทเรียนวิสาหกิจชุมชนดีเด่น

ธันวาคม ๒๕๕๖

สารบัญ



หน้า

บทที่ ๑ แนวคิดการถอดบทเรียนจากบทเรียนที่ดีหรือวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ(Best Practice)	๑
บทที่ ๒ แนวคิด/ทฤษฎีการวิเคราะห์งานวิสาหกิจชุมชน	๗
บทที่ ๓ กระบวนการถอดบทเรียนวิสาหกิจชุมชนดีเด่น	๓๐
บรรณานุกรม	๕๓
ภาคผนวก	๕๔



แนวคิดการถอดบทเรียน

จากบทเรียนที่ดี

หรือ

วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

(Best Practice)



แนวคิดการถอดบทเรียน

การพัฒนาทำให้คนเกิดการเรียนรู้ และมีความรู้มากมายที่สั่งสมในตัวคน หากไม่มีการบันทึกความรู้เหล่านี้ไว้ ความรู้ก็จะสูญหายไปตามตัวบุคคล จึงมีความพยายามที่จะดำเนินการให้ความรู้ที่สั่งสมในตัวคนถ่ายทอดออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อความคงอยู่ถาวรต่อไป ซึ่งกระบวนการในการถอดสกัดความรู้เชิงประสบการณ์ที่สั่งสมจากกลุ่มเป้าหมายออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรดังกล่าว คือ การถอดบทเรียน ซึ่งเป็นการสืบค้นความรู้จากการปฏิบัติงานที่ได้จากรายละเอียด ขั้นตอนหรือบันทึกผลการปฏิบัติ รวมถึงความรู้ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้นและบรรลุเป้าหมาย สามารถเผยแพร่ได้ เน้นการระดมสมอง พูดคุย เล่าเรื่อง สังเคราะห์ จับประเด็น กระบวนการ วิธีทำงาน เชิงประสบการณ์หรือบทเรียน



การถอดบทเรียนเป็นเครื่องมือหนึ่งในการทำงานที่สำคัญ ดังนี้

- ทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคนทำงานที่ได้เรียนรู้ร่วมกัน จากการปฏิบัติงาน ฝึกการทำงานเป็นทีม และทำให้มีการหันหน้ามาพูดคุยกันมากขึ้น
- สื่อสารและถ่ายทอดความรู้ของคนทำงาน
- สร้างองค์ความรู้จากการปฏิบัติ รวมถึงสร้างต้นแบบการทำงานที่ดี (Best Practice)

ความสำคัญของการถอดบทเรียนต่อการดำเนินงาน มีทั้งในระยะสั้น
ระยะกลาง และระยะยาว รายละเอียดตั้งในแผนภาพที่ ๑



แผนภาพที่ ๑ ความสำคัญของการถอดบทเรียนต่อการดำเนินงานทั้งระยะสั้น
ระยะกลาง และระยะยาว

บทเรียนที่ดีหรือวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

Best Practice เป็นวิธีการทำงานที่ดีที่สุดในเรื่องนั้นๆ เป็นผลงานที่มีมาตรฐาน มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง มีหลักฐานสนับสนุน หรือแสดงผลงานหรือความสำเร็จของงาน ซึ่ง Best Practice ไม่ใช่เป็นเพียงวิธีการทำงานที่ดี แต่เป็นการทำงานที่ดีกว่าหรือดีที่สุดใน ซึ่งมีทั้งการทำงานในเชิงระบบบริหาร และเทคนิควิธีการต่าง ๆ ทำให้ผลงานนั้นบรรลุเป้าหมายสูงสุด

Good Practice เป็นคำอีกหนึ่งคำที่มีความหมายใกล้เคียงกับ Best Practice คือ Good Practice ใช้ในความหมายเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ แต่อาจจะยังไม่มีหลักฐานยืนยันแน่ชัดหรือแสดงความถูกต้องอย่างชัดเจน อาจจะเป็นเพียงคำบอกเล่าปากต่อปาก ซึ่งจำเป็นต้องใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์มายืนยันผลงาน

Innovative Practice หมายถึง จุดเน้นและแนวทางการทำงานที่น่าสนใจ แต่ยังไม่มีความชัดเจนโดยบอกความสำเร็จได้

ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานโดยทั่ว ๆ ไปที่องค์กรได้กำหนดวิธีปฏิบัติไว้ ซึ่งอาจจะเป็นคู่มือในการดำเนินงานที่ระบุวิธีปฏิบัติงาน เมื่อมีการปฏิบัติงานและประยุกต์หรือพัฒนาให้ดีขึ้นจะเป็นการยกระดับขององค์ความรู้ในการปฏิบัติงานเป็นการปฏิบัติที่ดีหรือการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ (Good Practice) และหากมีการพัฒนาเปรียบเทียบกับเป้าหมายขององค์กรที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องก็สามารถยกระดับขององค์ความรู้เป็น Best Practice และใช้เป็นต้นแบบในการปฏิบัติงานขององค์กรได้ ตามที่แสดงความสัมพันธ์ในแผนภาพที่ ๒



แผนภาพที่ ๒ แสดงความสัมพันธ์ยกระดับของความรู้จากวิธีปฏิบัติทั่วไปสู่การพัฒนาเป็น Best Practice

แนวคิด

แนวคิดหลักของ Best Practice คือ การทำสิ่งที่ถูกต้อง และปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง หรือเป็นการปฏิบัติที่ทำให้องค์กรสู่ความเป็นเลิศ เป็นวิธีการทำงานใหม่ๆ ที่เรียนรู้ผ่านการปฏิบัติ (Learning by Doing) ซึ่งนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่ตอบสนององความคาดหวังของเกษตรกร ชุมชน และองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรพัฒนาคุณภาพจนประสบความสำเร็จและก้าวสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการเพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

Best Practice จึงเป็นบทสรุปของวิธีการปฏิบัติที่เป็นประสบการณ์จากการทำงาน ซึ่งเป็นความรู้ในตัวคน (Tacit Knowledge) ออกมาเผยแพร่เป็นความรู้ที่ปรากฏให้เห็นชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้ผู้อื่นได้นำไปทดลองปฏิบัติ

ความสำคัญ

จากหลักการที่ว่า “ถ้าได้นำความรู้ไปใช้ ความรู้นั้นก็ยิ่งเพิ่มคุณค่า เพราะทำให้เกิดการต่อยอดความรู้ให้แตกแขนงออกไปอย่างกว้างขวาง” ดังนั้นเป้าหมายสำคัญประการหนึ่งของการจัดการความรู้ในองค์กร คือ เพื่อให้คนในองค์กรมี Best Practice ในการทำงานที่ช่วยเพิ่มผลผลิตทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณ ดังคำกล่าวของ Peter Senge ที่ว่า ความรู้ คือ ความสามารถในการทำอะไรก็ตามอย่างมีประสิทธิภาพ (Knowledge is the capacity for effective actions)

การถอดบทเรียนจาก Best Practice เป็นวิธีการถอดสกัดความรู้ในตัวคนที่เป็นความรู้เชิงประสบการณ์ในการทำงานนั้น ๆ จนประสบความสำเร็จในระดับที่ดีมากถึงดีที่สุด แสดงว่าต้องมีความรู้ดี ๆ ซ่อนอยู่ที่สามารถนำออกมาเผยแพร่ให้คนรุ่นหลังและผู้เกี่ยวข้องใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การถอดบทเรียนวิสาหกิจชุมชนดีเด่น จึงเป็นประโยชน์ต่อทั้งเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรที่สามารถนำความรู้ ที่ได้จากการถอดบทเรียนไปประยุกต์ใช้ในการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนอื่น ๆ ให้ประสบผลสำเร็จ ในขณะที่ตัววิสาหกิจชุมชนอื่น ๆ สามารถนำความรู้ที่ได้จากการถอดบทเรียนไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทชุมชนของตนเอง สิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึง ในการถอดบทเรียนเรื่องใด ๆ คือ เราต้องเข้าใจในแนวคิดเรื่องนั้น ๆ อย่างชัดเจน เพื่อใช้ในการสร้างกรอบประเด็นคำถาม และได้ความรู้ใหม่ ๆ จากการถอดบทเรียน

แนวคิด / ทฤษฎี

การวิเคราะห์

งานวิสาหกิจชุมชน

๒๓



วิสาหกิจชุมชน

วิสาหกิจชุมชนเป็นการประกอบกิจการของคนในชุมชนอันเป็นกระบวนการพัฒนาที่เกิดจากความคิดริเริ่มโดยการเริ่มต้นจากฐานทรัพยากรภูมิปัญญา ความพร้อมของชุมชน เน้นที่วิถีคิดและกระบวนการเรียนรู้

จุดเริ่มแรกของการเรียนรู้ซึ่งเป็นจุดสำคัญที่สุดที่จะทำให้กระบวนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนประสบความสำเร็จ คือ **การเรียนรู้เพื่อรู้จักตนเอง** แนวคิดในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนจึงเริ่มต้นด้วยการส่งเสริมสนับสนุนให้วิสาหกิจชุมชนได้มีโอกาสเรียนรู้ตนเองอย่างเป็นระบบ จากนั้นควรศึกษา**เรียนรู้เพิ่มเติมจากภายนอก** โดยศึกษาวิถีคิด แนวทางการแก้ปัญหาจากแหล่งเรียนรู้ หรือวิสาหกิจชุมชนต้นแบบ ซึ่งกรมส่งเสริมการเกษตรได้ใช้กระบวนการคัดเลือกวิสาหกิจชุมชนดีเด่นเป็นแนวทางหนึ่งในการค้นหาวิสาหกิจชุมชนต้นแบบ เพื่อนำมาพัฒนาเป็นแหล่งเรียนรู้ และถอดบทเรียนวิถีคิด การบริหารจัดการ แนวทางการจัดการกับปัญหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความเข้มแข็ง เพื่อเป็นต้นแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แก่วิสาหกิจชุมชนทั่วไป

พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ.๒๕๔๘ กำหนดความหมายของวิสาหกิจชุมชนไว้ในมาตรา ๓ คือ “วิสาหกิจชุมชน” หมายความว่า กิจการของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้บริการ หรือการอื่น ๆ ที่ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกันและรวมตัวกันประกอบกิจการดังกล่าวไม่ว่าจะเป็นนิติบุคคลในรูปแบบใด หรือไม่เป็นนิติบุคคล เพื่อสร้างรายได้และเพื่อการพึ่งตนเองของครอบครัว ชุมชน และระหว่างชุมชน ตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการกำหนด

วิสาหกิจชุมชน (Small and Micro Community Enterprise: SMCE) เป็นการประกอบการขนาดย่อมและขนาดจิ๋วของชุมชน เพื่อจัดการ “ทุน” ของตนเองอย่างสร้างสรรค์ เพื่อการพึ่งตนเอง วิสาหกิจชุมชนเกิดจากการทำแผนแม่บทชุมชน ซึ่งจะต้องมาจาก “ข้อมูล” ไม่ได้มาจากคิดเอง หรือลอกเลียนแบบจากที่อื่น วิสาหกิจชุมชนเป็นการจัดการ “ทุน” ของชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งทุนทรัพยากร และภูมิปัญญาของชุมชน มีการเรียนรู้เป็นหัวใจและ การพึ่งตนเองเป็นเป้าหมาย ซึ่งมีได้มีเป้าหมายเพียงเพื่อการสร้างกำไรทางการเงินเพียงอย่างเดียว แต่รวมถึงกำไรทางสังคม ได้แก่ ความเข้มแข็งของชุมชนและความสงบสุขของสังคมด้วย

ความสำคัญของวิสาหกิจชุมชน

- วิสาหกิจชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อนเศรษฐกิจพื้นฐาน ทำให้ชุมชนมีความมั่นคงในการผลิต การบริโภค การออม การลงทุนจะทำให้เศรษฐกิจมหภาคขับเคลื่อนไปได้
- วิสาหกิจชุมชนเป็นเงื่อนไขสำคัญในการเรียนรู้ พึ่งตนเอง และพลิกฟื้นพลังสำคัญ ๓ เรื่อง ให้กลับคืน คือ ความเชื่อมั่นในตนเองของผู้คนในชุมชน ความสำคัญระหว่างคนกับธรรมชาติ และระบบการบริหารจัดการของชุมชน
- คุณค่าของวิสาหกิจชุมชนจึงไม่ใช่แค่การสร้างผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มรายได้ แต่เป็นการฟื้นความสัมพันธ์ทางสังคมแบบพึ่งพาอาศัยกันกลับคืนมา ฟื้นอำนาจในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและผลผลิตของชุมชนโดยชุมชน ซึ่งเป็นเจ้าของทรัพยากรเอง และเป็นการฟื้นการพึ่งตนเองทางเศรษฐกิจของชุมชน ทำให้ชุมชนเป็นอิสระจากระบบพึ่งพาทภายนอก

องค์ประกอบวิสาหกิจชุมชน



แผนภาพที่ ๓ องค์ประกอบของวิสาหกิจชุมชน

๑. ชุมชนเป็นเจ้าของและดำเนินการเอง แต่อย่างไรก็ดี คนนอกอาจมีส่วนร่วมโดยอาจมีการถือหุ้นได้เพื่อมีส่วนร่วม และให้ความช่วยเหลือ แต่ไม่ใช่หุ้นใหญ่ซึ่งทำให้มีอำนาจในการตัดสินใจ

๒. ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชน โดยนำวัตถุดิบบางส่วนมาจากภายนอกได้ แต่เน้นการใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นให้มากที่สุด

๓. ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรมของชุมชน เพื่อการพัฒนาศักยภาพของชุมชนซึ่งมีความรู้ภูมิปัญญา หากมีกระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสมเกิดมีความเชื่อมั่นในตัวเองก็จะริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ได้โดยไม่เอาแต่เลียนแบบหรือแสวงหาสูตรสำเร็จ

๔. มีฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานกับภูมิปัญญาสากล ฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นฐานทุนที่สำคัญ เป็นการสืบทอดภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยปรับประยุกต์ให้ทันสมัย ผสมผสานกับความรู้ภูมิปัญญาสากลหรือจากที่อื่น ๆ

๕. มีการดำเนินการแบบบูรณาการเชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ ไม่ใช่ทำแบบโครงการเดียว คล้ายกับปลูกพืชเดี่ยว แต่เป็นการทำแบบวนเกษตร คือ มีหลาย ๆ กิจกรรมประสานผนึกพลัง (synergy) และเกื้อกูลกัน (cluster)

๖. มีกระบวนการเรียนรู้เป็นหัวใจหลัก การเรียนรู้คือหัวใจของกระบวนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน หากไม่มีการเรียนรู้ก็จะมีแต่การเลียนแบบการหาสูตรสำเร็จโดยไม่มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ หากไม่มีการเรียนรู้ก็ไม่มีวิสาหกิจชุมชนบนฐานความรู้

๗. มีการพึ่งตนเองเป็นเป้าหมาย การพึ่งตนเอง คือ เป้าหมายอันดับแรกและสำคัญที่สุดของวิสาหกิจชุมชน ถ้าหากพลาดเป้าหมายนี้คือพลาดเป้า วิสาหกิจชุมชนจะกลายเป็นธุรกิจที่มีเป้าหมายที่ทำกำไรก่อนที่จะคิดทำให้รอด ไม่พัฒนาเป็นขั้นเป็นตอนให้เกิดความมั่นคงก่อนที่จะก้าวไปพัฒนาธุรกิจ

วิสาหกิจชุมชนดีเด่น

วิสาหกิจชุมชนดีเด่นหมายถึงวิสาหกิจชุมชนที่มีระบบการบริหารจัดการที่ดี มีแนวโน้มการพัฒนาที่ยั่งยืน สามารถเป็นต้นแบบการดำเนินงานแก่วิสาหกิจชุมชนอื่นในการเรียนรู้วิธีคิด และการแก้ไขปัญหา ระบบการดำเนินงานหลักของวิสาหกิจชุมชนต้นแบบจะมีลักษณะเด่น ๆ ที่สอดคล้องกัน ๕ ประการ ดังแผนภาพที่ ๔



แผนภาพที่ ๔ ลักษณะเด่นของวิสาหกิจชุมชนต้นแบบ

ลักษณะเด่นของวิสาหกิจชุมชนต้นแบบทั้ง ๕ ประการ มีรายละเอียด ดังนี้

๑. มีระบบการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยมีกระบวนการเรียนรู้เพื่อรู้จักตนเอง ทั้งศักยภาพ ข้อจำกัดของตนเองและชุมชน มีการเรียนรู้เพิ่มเติมจากภายนอกอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถกำหนดแผนการพัฒนาตนเองได้ตรงตามศักยภาพ และแก้ไขปัญหาได้ตรงตามปัญหาที่แท้จริง โดยมีแผนพัฒนาวิสาหกิจชุมชนเป็นผลลัพธ์ของกระบวนการเรียนรู้

๒. มีแนวคิดในการจัดการทุน เพื่อให้มีทุนในการประกอบการ ภายใต้เงื่อนไขของการพึ่งตนเองเป็นเบื้องต้น เริ่มจากการออม การสะสมทุนจากสมาชิก การร่วมทุน รวมถึงการจัดหาทุนเพิ่มเติมจากภายนอกเมื่อมีความพร้อม

๓. มีกิจกรรมหลากหลายตามฐานทรัพยากรภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยกิจกรรมต่าง ๆ มีความเชื่อมโยงและเกื้อกูลกัน เพื่อตอบสนองปัญหาความต้องการในชุมชน สร้างความเข้มแข็งในระดับพื้นฐาน และเมื่อสามารถบริหารองค์กรอย่างเป็นระบบ มีการใช้ทุนและเทคโนโลยีด้วยรูปแบบที่ทันสมัย สามารถตอบสนองตลาดในวงกว้างได้จึงจะขยายสู่ตลาดภายนอกเป็นวิสาหกิจชุมชนก้าวหน้า

๔. มีระบบสวัสดิการสำหรับสมาชิกและชุมชน โดยการแบ่งปันผลประโยชน์บางส่วนจากผลต่างของการจัดการทุนให้สมาชิกในรูปแบบสวัสดิการของสมาชิกและชุมชน ตามข้อตกลงร่วมกันของกลุ่ม ซึ่งส่วนใหญ่จะจัดเป็นสวัสดิการแก่สมาชิกตั้งแต่เกิดจนตาย ได้แก่ การสนับสนุนเงินช่วยเหลือเมื่อสมาชิกคลอดบุตร สนับสนุนทุนการศึกษา การรักษาพยาบาล การให้บ้านอายุแก่สมาชิกที่ไม่สามารถประกอบอาชีพได้จนถึงการฃาปนกิจ เป็นต้น

๕. มีการกำหนดแผนพัฒนาวิสาหกิจชุมชน โดยให้ความสำคัญกับการใส่ใจสิ่งแวดล้อมและชุมชนสาธารณะ โดยกำหนดกิจกรรมของกลุ่มที่เอื้อประโยชน์ต่อสาธารณะทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม ทำกิจกรรมที่ใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน มีกระบวนการผลิตและบริการของกลุ่มที่ไม่ทำลายทรัพยากรธรรมชาติ มีการจัดกระบวนการเพื่อปลูกฝังจิตสำนึกในการเสียสละ เกื้อกูล อนุรักษ์ และใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อม

การบริหารและจัดการวิสาหกิจชุมชน

วิสาหกิจชุมชนเป็นการประกอบกิจการของคนในชุมชนที่รวมกลุ่มกันทำงาน โดยกลุ่มคนจำนวนหนึ่งที่มีปัญหา ความต้องการ ภูมิปัญญา ภูมิรู้ ฐานทรัพยากร ที่เป็นไปในลักษณะเดียวกัน มีจุดประสงค์ร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นการประกอบการ เพื่อบริโภคของตนเอง ทดแทนการนำเข้า ลดการพึ่งพาภายนอก สร้างรายได้เพิ่ม โดยใช้กระบวนการเรียนรู้เป็นตัวขับเคลื่อน มีการพึ่งตนเองเป็นเป้าหมาย เพื่อให้สามารถจัดการกับปัญหาหนี้สินความยากจน หรืออื่น ๆ ได้อย่างยั่งยืน

การบริหารจัดการจึงเป็นหัวใจของการดำเนินการในรูปแบบวิสาหกิจชุมชน ทั้งระดับพื้นฐาน ก้าวหน้า หรือระดับเครือข่าย จะประสบความสำเร็จได้ด้วยการบริหารจัดการอย่างมืออาชีพ ทั้งกรรมการและสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในการบริหารจัดการชุมชนของตนเอง โดยยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวทาง ให้เกิดการพัฒนาดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยมีองค์ประกอบในการบริหารจัดการ ๘ ด้าน ดังแผนภาพที่ ๕



แผนภาพที่ ๕ การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน

๑. ด้านแผนการดำเนินงาน การกำหนดแผนการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน ต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งไปสู่การพึ่งตนเองอย่างยั่งยืน โดยกำหนดเป้าหมาย และทิศทางการดำเนินงานที่จะก่อให้เกิดความยั่งยืน ควรมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

➢ ลักษณะแผนและกิจกรรมมีเหตุผลสอดคล้องเหมาะสมกับเงื่อนไขของชุมชน

➢ มีการกำหนดแผนควบคุมหรือแผนบริหารความเสี่ยง หรือแผนการเตรียมความพร้อมรับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

➢ มีการทบทวนและปรับปรุงแผนให้เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง โดยการจัดกระบวนการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอของกรรมการและสมาชิก

➢ มีการกำหนดแนวทางการประสานแผนกับหน่วยงานภาคีที่สนับสนุนการดำเนินกิจกรรมที่วิสาหกิจชุมชนไม่สามารถดำเนินการได้ด้วยตนเอง เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์

๒. ด้านทรัพยากรและการเงิน วิสาหกิจชุมชนให้ความสำคัญกับการใช้ทรัพยากร ให้แผนงานที่กำหนดบรรลุวัตถุประสงค์ มีการกำหนดที่มาของทรัพยากรและเงินทุนที่ชัดเจน รวมทั้งสามารถใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด และมีประสิทธิภาพสูงสุด

๓. ด้านระบบบัญชี วิสาหกิจชุมชนต้องมีการบริหารจัดการระบบบัญชีตามความเหมาะสมของระดับการพัฒนา โดยต้องมีการบันทึกบัญชี การปิดบัญชีได้ถูกต้องตามเวลา มีการเปิดเผยข้อมูลการเงินในระบบบัญชีให้สมาชิกทราบอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งใช้ประโยชน์จากข้อมูลบัญชีในการประกอบการตัดสินใจวางแผนดำเนินการ

๔. ด้านโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ เนื่องจากวิสาหกิจชุมชนเป็นการประกอบการของคณะบุคคล ดังนั้นการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีการกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมกับการประกอบการ และความจำเป็นของแต่ละวิสาหกิจชุมชน ซึ่งไม่จำเป็นต้องเหมือนกันทุกแห่ง รวมทั้งการบริหารจัดการคนให้เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่

๕. ด้านการกำหนดกฎระเบียบข้อตกลง วิชาสหกิจชุมชนไม่ได้ดำเนินการโดยบุคคลเพียงคนเดียว การอยู่ร่วมกันของกลุ่มคนจึงต้องมีการตกลงในการกำหนดข้อบังคับการอยู่ร่วมกัน โดยเป็นกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่สมาชิกเห็นชอบร่วมกันเหมาะสมพอดีกับสถานะของแต่ละวิชาสหกิจชุมชน และมีระบบควบคุมให้สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อตกลงที่กำหนด และนอกจากข้อบังคับทั่ว ๆ ไปแล้ว ต้องให้ความสำคัญกับการจัดสวัสดิการแก่สมาชิกและชุมชน

๖. ด้านการบริหารธุรกิจ ทั้งวิชาสหกิจชุมชนในระดับพื้นฐานหรือก้าวหน้า โดยเน้นความต้องการของ “ลูกค้า” เป็นหลัก “ลูกค้า” ของวิชาสหกิจชุมชนหมายถึง ผู้ใช้สินค้าหรือบริการ โดยอาจเป็นสมาชิกวิชาสหกิจชุมชนเอง ในกรณีผลิตเพื่อลดรายจ่าย ป้องกันการไหลออกของเงินหรือทรัพยากร หรือเป็นลูกค้าทั้งภายในหรือภายนอกชุมชน กรณีวิชาสหกิจชุมชนก้าวหน้าเพื่อเพิ่มรายได้ ไม่ว่าจะ เป็นบริหารธุรกิจในระดับใด วิชาสหกิจชุมชนต้องคำนึงถึงประเด็นหลัก คือ มีการตรวจสอบควบคุมคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ มีฐานคิดในการกำหนดราคาอย่างมีเหตุผล มีการกำหนดปริมาณการผลิตที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม มีเป้าหมายตลาดที่ชัดเจน (ตลาดวิชาสหกิจชุมชน หมายถึง ทั้งสมาชิกและตลาดภายนอก) มีการเชื่อมโยงบริหารเครือข่ายทั้งเครือข่ายการผลิต การตลาด วัตถุดิบ และเครือข่ายทุกด้านที่จำเป็น คำนึงถึงการจัดสรรกำไร เพื่อเป็นผลตอบแทนและสวัสดิการแก่สมาชิกและชุมชน

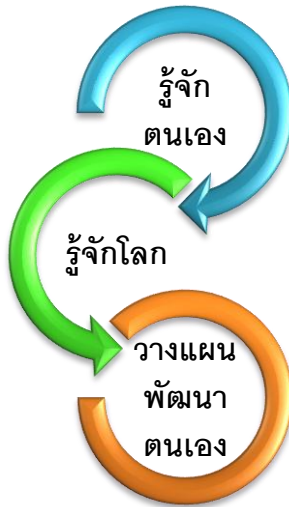
๗. ด้านการจัดการข้อมูล วิชาสหกิจชุมชนที่ดีและต้องการความยั่งยืนในการประกอบการต้องให้ความสำคัญในการบริหารจัดการข้อมูล โดยมีประเด็นหลัก คือ การรวบรวมจัดเก็บอย่างเป็นระบบ สะดวกในการใช้งาน ข้อมูลมีคุณภาพเหมาะสมพอเพียง ทันสมัย เป็นปัจจุบัน และมีการใช้ประโยชน์อย่างต่อเนื่อง

๘. ด้านการสื่อสาร การดำเนินงานวิชาสหกิจชุมชนเป็นการประกอบการโดยกลุ่มคน ดังนั้นการสื่อสารจึงเป็นประเด็นสำคัญที่ต้องมีการบริหารจัดการเพื่อการสื่อสารภายในสมาชิกด้วยกันและการสื่อสารกับภายนอกวิชาสหกิจชุมชน ซึ่งการสื่อสารมีประเด็นที่วิชาสหกิจชุมชนต้องบริหารให้เกิดประสิทธิภาพใน ๓ ประเด็น คือ ระบบ วิธีการ และความต่อเนื่อง

แนวคิดกระบวนการเรียนรู้ของวิสาหกิจชุมชน

กระบวนการเรียนรู้ (Learning process) เป็นการดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนหรือการใช้วิธีการต่างๆ ที่ช่วยให้เกษตรกรเกิดการเรียนรู้ เกิดความรู้และความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ ที่ค่อย ๆ เปลี่ยนแปลงไปสู่ผลอีกอย่างหนึ่ง

กระบวนการเรียนรู้ของวิสาหกิจชุมชนมีเป้าหมายเพื่อให้ชุมชนรู้ในสิ่งที่ควรรู้ รู้จักตัวเอง รู้จักรากเหง้า รู้จักเอกลักษณ์ ศักยภาพ และทุนของตนเอง รู้สถานภาพความเป็นอยู่ รายรับรายจ่าย หนี้สิน รู้ปัญหาที่ตนเองกำลังประสบอยู่อย่างถ่องแท้ รู้จักโลกที่เปลี่ยนแปลงและมีผลกระทบต่อชุมชน ให้ชุมชนมีความรู้ในทุกอย่างที่อยากทำเพื่อพัฒนาศักยภาพและแก้ปัญหาของตนเอง ให้เรียนรู้วิธีการวางแผนชีวิตของตนเอง ดังแผนภาพที่ ๖



แผนภาพที่ ๖ กระบวนการเรียนรู้ของวิสาหกิจชุมชน

เป้าหมายในการจัดกระบวนการเรียนรู้ของชุมชนมี ๓ เป้าหมาย คือ

- **การรู้จักตนเอง** ด้วยการช่วยกันค้นคว้า สืบค้น จัดเก็บ และบันทึกข้อมูลเอกลักษณ์ รากเหง้า ภูมิปัญญาของตนเอง และ หนี้สิน รายได้ รายจ่าย ต่าง ๆ ในชุมชน และนำมาสรุป วิเคราะห์ร่วมกันในเวทีเรียนรู้

- **การรู้จักโลก** ชุมชนมีวิธีการแสวงหาความรู้นอกชุมชน เพื่อให้ชุมชนได้รู้เห็นความเป็นไปของโลกภายนอกหรือสิ่งที่เกิดขึ้นนอกชุมชน เป้าหมาย คือ การแสวงหาความรู้ ความคิดใหม่ และการจัดการใหม่ที่ชุมชนได้ประโยชน์ เช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน เพื่อนำมาพัฒนาต่อยอด ประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรมในชุมชนของตนเอง โดยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาดูงานมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในเวทีเรียนรู้

- **การกำหนดทิศทางของตนเอง** เป็นการประมวลความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ทั้งหมด ด้วยการรู้จักตนเอง และการรู้จักโลกมากำหนดทิศทางของชุมชน ด้วยการจัดทำแผนแม่บทชุมชน โดยใช้เวทีเรียนรู้ในการจัดทำแผนงาน โครงการต่าง ๆ เป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นแนวทางและมาตรการที่จะเดินไปสู่ทิศทางในการแก้ปัญหาของชุมชน เพื่อแก้ปัญหาและตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของชุมชน

การจัดกระบวนการเรียนรู้มี ๒ ระดับ คือ

๑. ระดับแรก คือ การเรียนรู้ของผู้นำชุมชน วิธีการเรียนรู้ใช้เวทีเรียนรู้ การพูดคุย การอ่าน การรับรู้ข่าวสารจากสิ่งต่าง ๆ เรียนรู้จากการ มีปฏิสัมพันธ์กับวิทยากรและบุคคลภายนอกชุมชน

๒. ระดับที่สอง คือ การขยายผลการเรียนรู้จากผู้นำลงสู่ชุมชน โดยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และเรียนรู้จากการสื่อสารในระบบของชุมชน ซึ่งไร้รูปแบบตายตัว เช่น การพูดคุยในวัด สภาคาเฟ่ การทำกิจกรรมร่วมกันกับสมาชิกในชุมชน

นอกจากนี้ชุมชนทำการจัดเก็บฐานข้อมูลความรู้ของชุมชน ในรูปแบบต่างๆ เช่น การจดบันทึก การเก็บในฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ และทำให้ทันสมัยอยู่เสมอ รวมถึงการนำข้อมูลมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนของตนเอง และมีการเผยแพร่ความรู้ไปสู่หน่วยงานอื่นๆ ภายนอกชุมชนในรูปแบบต่างๆ เช่น เอกสาร วิทยุกระจายเสียง VCD

แนวคิดเครือข่าย



แผนภาพที่ ๗ องค์ประกอบของเครือข่าย

องค์ประกอบของเครือข่าย มี ๙ ประการด้วยกัน ดังนี้

๑. สมาชิก รับรู้มุมมองร่วมกันเป็นองค์ประกอบเบื้องต้นของความ เป็นเครือข่ายที่สร้างระบบความสัมพันธ์ โดยสมาชิกแต่ละคนร่วมสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการดำรงอยู่ร่วมกันต้องมีความรู้สึกนึกคิดและการรับรู้ร่วมกันถึงเหตุผล การเข้าร่วมเป็นเครือข่าย เช่น เข้าใจปัญหา มีสำนึกในการแก้ไขปัญหา ร่วมกัน และมีความต้องการความช่วยเหลือในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งจะส่งผลให้ สมาชิกเครือข่ายเกิดความรู้สึกผูกพันในการดำเนินกิจกรรมบางอย่างเพื่อแก้ปัญหา ความเดือดร้อนที่เกิดขึ้น

๒. จุดมุ่งหมาย การที่กลุ่มองค์กรมารวมกัน เพื่อทำกิจกรรมอย่างใด อย่างหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์และกระบวนการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้น การมี วิสัยทัศน์ร่วมกัน คือ มองเห็นจุดมุ่งหมายในอนาคตร่วมกันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม การรับรู้เข้าใจถึงทิศทางเดียวกัน และการมีเป้าหมายที่จะดำเนินไปด้วยกันจะช่วยให้ ขบวนการเคลื่อนไหวของเครือข่ายมีพลัง เกิดเอกภาพ และช่วยบรรเทาความ ชัดแย้งอันเกิดจากมุมมองที่แตกต่างลงได้

๓. จิตสำนึก การที่กลุ่มองค์กรมารวมกันนั้น สิ่งที่จะยึดโยงกลุ่มองค์กรต่าง ๆ เข้าด้วยกัน คือ การทำหน้าที่ต่อกันอย่างมีจิตสำนึกต่อส่วนรวม เพราะเมื่อกลุ่มองค์กร เห็นปัญหาหรือต้องการที่จะพัฒนาและเปลี่ยนแปลงสิ่งใดสิ่งหนึ่ง จิตใจที่มุ่งมั่นยอม เป็นแรงขับที่นำไปสู่การคิด วิเคราะห์ และค้นหาวิธีการเพื่อแก้ไขปัญหา รวมทั้ง แสวงหาแนวร่วมเพื่อสร้างพลังอำนาจในการต่อรองหรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จนกลายเป็นองค์กรเครือข่ายที่ทุกฝ่ายต่างก็มีความไว้วางใจต่อกัน สามารถตอบสนอง กระบวนการแก้ไขปัญหาได้มากกว่าไม่มีเครือข่าย

๔. การมีส่วนร่วม เป็นองค์ประกอบสำคัญของความเป็นเครือข่าย การมีส่วนร่วม ในกิจกรรมต่าง ๆ ของสมาชิกเป็นปัจจัยหนุนเสริมให้เครือข่ายมีพลังมากขึ้น เพราะทำให้ สมาชิกมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของเครือข่าย ซึ่งจะช่วยให้ทุกฝ่ายหันหน้าเข้าหากัน และพึ่งพากันมากขึ้น กระบวนการมีส่วนร่วมเป็นเงื่อนไขที่ทำให้เกิดการร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และร่วมลงมือกระทำอย่างแข็งขัน ดังนั้น สมาชิกในเครือข่ายจึงควร เสริมสร้างความสัมพันธ์ในลักษณะของความเท่าเทียมและในฐานะหุ้นส่วนของเครือข่าย และควรสานต่อความสัมพันธ์ในเนวราบ

๕. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแลกเปลี่ยนทรัพยากร เป็นทั้งแนวคิด กระบวนการและวิธีการของการจัดการเครือข่าย เป็นกระบวนการสร้างข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การรวมทรัพยากรเพื่อให้ภารกิจที่เครือข่ายดำเนินการร่วมกันบรรลุถึงเป้าหมาย

๖. ระบบความสัมพันธ์และการสื่อสาร มีความสำคัญต่อเครือข่ายทั้งข้อมูล และการสื่อสารระหว่างกัน ตั้งแต่การสื่อสารระหว่างปัจเจกบุคคลกับปัจเจกบุคคล กลุ่มกับกลุ่ม และระหว่างเครือข่ายกับเครือข่าย รวมทั้งระบบความสัมพันธ์ในการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยกระบวนการสื่อสารช่วยให้สมาชิกในเครือข่ายเกิดการรับรู้ กระบวนการทำงาน ช่วยรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน และสร้างความรู้ความเข้าใจใน ทิศทางและความหมายร่วมของเครือข่ายที่ช่วยให้เกิดกระบวนการกำหนดเป้าหมาย ที่ชัดเจน การติดต่อสื่อสารภายในเครือข่ายเพื่อ ซึ่งจะนำไปสู่การขยายแนวคิดอุดมการณ์ ของเครือข่ายให้กว้างขวางออกไป เช่น เครือข่ายสิ่งแวดล้อมร่วมกันสร้างความรู้ ความ เข้าใจ เพื่อให้เกิดการกำหนดมาตรฐานในการจัดการสิ่งแวดล้อมในประเทศ

๗. กระบวนการเสริมสร้างซึ่งกันและกัน คือ การที่สมาชิกในเครือข่ายต่างก็ ต้องเสริมกระบวนการทำงานของกันและกัน โดยใช้จุดแข็งของฝ่ายหนึ่งไปช่วยเหลืออีก ฝ่ายหนึ่งที่มีจุดอ่อน ซึ่งจะทำให้เกิดการประสานผลประโยชน์ร่วมกัน การเสริมสร้างต่อกัน เกิดขึ้นจากการรวมตัวเป็นเครือข่ายซึ่งมีผลดีมากกว่าการไม่ร่วมเป็นเครือข่าย

๘. ความเท่าเทียมของฝ่ายต่าง ๆ ได้แก่ บุคคลและกลุ่มบุคคลที่เข้ามา ร่วมกันเป็นเครือข่ายจะต้องยึดหลักการทำงานบนความเท่าเทียมกันของทุกฝ่าย โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้ การสร้างพื้นที่ทางสังคมให้เกิดความภูมิใจในสิ่ง ที่ทำร่วมกัน และพยายามหลีกเลี่ยงการครอบงำจากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ซึ่งจะมีผลให้ เครือข่ายมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิด

๙. การให้ผลประโยชน์ต่างตอบแทน ได้แก่ การแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น จากการทำงานร่วมกันโดยการให้ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันโดยการให้ ผลประโยชน์ต่างตอบแทน อาจมีได้หมายถึงการให้เงินหรือทุนเท่านั้น แต่หมายถึง ความ ร่วมมือและความเอื้ออาทรต่อกัน และในบางครั้งอาจเปลี่ยนการให้รางวัลและ ผลตอบแทนเป็นความรู้สึกพึงพอใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของสังคมที่มีการพบปะเสวนากัน ภายใต้อาณัติความสัมพันธ์ของความเป็นพี่น้องและการพึ่งพาอาศัย

แนวทางการวิเคราะห์และประเมินเครือข่าย

๑. การวิเคราะห์องค์ประกอบ

สมาชิก มีจำนวนเท่าไร มีความสนใจในกิจกรรมระดับไหน เป้าหมาย เป้าหมายหลักในการทำงานคืออะไร กฎกติกา เป็นอย่างไร ใครร่วมกำหนด มีการพบปะกันเพื่อทำกิจกรรมมากน้อยแค่ไหน กิจกรรมมีความหลากหลายหรือไม่ มีกองทุนหรือไม่

๒. การวิเคราะห์กระบวนการของเครือข่าย

- **การประสานพลัง** เป็นการพิจารณาถึงกระบวนการทำงานของเครือข่ายที่เป็นการเชื่อมประสานผู้คน กระบวนการและสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดการจัดการตนเองและชุมชนในแนวทางใหม่ที่มาจากความพึงพอใจและการประสานผลประโยชน์ระหว่างกัน พิจารณาจากกระบวนการทำงานในจุดเล็ก ๆ และการทำงานโดยภาพรวมของหน่วยใหญ่ ระบบความสัมพันธ์ที่นำไปสู่การเสริมสร้างพลังและอำนาจต่อรอง ตัวชี้วัด เช่น การกำหนดวัตถุประสงค์ของเครือข่ายการประสานงานภายในเครือข่าย การติดต่อสื่อสารกับภายนอก การเข้าถึงช่องทาง การสื่อสารของมวลสมาชิก และกระบวนการพัฒนาเครือข่าย

- **การจัดการตนเอง** พิจารณาการจัดการตนเองที่มุ่งเน้นการพึ่งพาตนเองของเครือข่ายมากกว่าการพึ่งพางค์กรภายนอก การจัดลำดับความสัมพันธ์ระหว่างภารกิจและกระบวนการที่นำไปสู่การเรียนรู้ การปรับตัว การทำกิจกรรม ความเคลื่อนไหวในสิ่งต่าง ๆ ของเครือข่าย ความสามารถในการจัดการองค์ความรู้ เช่น มีการจัดการความรู้หรือไม่ ความไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารของเครือข่ายเป็นอย่างไร การสร้างสัมพันธ์ภาพ เช่น กระบวนการเรียนรู้การสร้างความสัมพันธ์ภาพและแนวร่วมของเครือข่ายเป็นอย่างไร การเสริมสร้างและพัฒนาเครือข่ายเป็นอย่างไร

๓. **การวิเคราะห์ความหลากหลายของเครือข่าย** ความหลากหลายของสมาชิกที่ดำเนินการกระบวนการ ประเภทกิจกรรม รูปแบบความสัมพันธ์การรวมตัว การกระจายตัว การเป็นเนื้อเดียวหรือส่วนผสมผสานที่หลากหลาย

โครงสร้างที่ออกแบบหรือโครงสร้างความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติและความเป็นเครือข่ายย่อยที่สลับซับซ้อนภายในเครือข่ายใหญ่

๔. การวิเคราะห์ผลงานของเครือข่าย

เป็นการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของเครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านต่าง ๆ ได้แก่

๔.๑ การต่อรองและจัดสรรผลประโยชน์ เป็นการวิเคราะห์กระบวนการใช้พลังและอำนาจของเครือข่าย เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนทางสังคม การปรับเปลี่ยนแนวคิด กระบวนการทำงานในรูปแบบใหม่ที่จะสร้างสรรค์ในสิ่งที่ตนเองดำเนินการ และสิ่งที่สังคมส่วนใหญ่ต้องการให้เกิดขึ้น

๔.๒ การสร้างพื้นที่ทางสังคม พิจารณาได้จากการเสริมสร้างโอกาสในการเรียนรู้ การสร้างความพึงพอใจให้กับสมาชิก การสร้างการยอมรับในสังคมการขยายขอบเขตการทำงานและการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของสมาชิก

๔.๓ การปรับความสัมพันธ์เชิงอำนาจ พิจารณาจากรูปแบบโครงสร้างการทำงาน การมีส่วนร่วมในกิจกรรมและกระบวนการตัดสินใจของเครือข่าย

แนวคิดการมีส่วนร่วม (Participation)

การมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการในการพัฒนาที่มุ่งเน้นให้ประชาชนเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการ เช่น การร่วมค้นหาปัญหา การวางแผน การตัดสินใจ การระดมทรัพยากรและเทคโนโลยีท้องถิ่น การบริหารจัดการ การติดตาม ประเมินผล รวมถึงการรับผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการพัฒนานั้น ๆ ซึ่งเป้าหมายและกิจกรรมต่าง ๆ ในกระบวนการพัฒนาจะต้องมีความสอดคล้องกับแบบแผนของวิถีชีวิต และวัฒนธรรมของชุมชน เพื่อประโยชน์ต่อการดำรงชีพทางเศรษฐกิจและสังคมและการตัดสินใจต่าง ๆ เกี่ยวกับโครงการที่เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับร่วมกัน การมีส่วนร่วมของประชาชนมีด้วยกันหลายระดับ ดังในแผนภาพที่ ๘

ระดับการมีส่วนร่วม

บทบาทการมีส่วนร่วม

สูง

- วิสาหกิจชุมชน : ร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจ ร่วมคิดกิจกรรม ร่วมทำกิจกรรม และรับผลที่เกิดขึ้นจากการทำกิจกรรม
- หน่วยงานภาคีเครือข่าย : ร่วมคิด สนับสนุนงบประมาณ อุปกรณ์ ความรู้ ฯลฯ
- เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร : ร่วมคิด สนับสนุนด้านวิชาการ เป็นที่ปรึกษา

กลาง

- วิสาหกิจชุมชน : ไม่ได้เข้าร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ จึงอาจเข้าร่วมกิจกรรมหรือไม่เข้าร่วม
- หน่วยงานภาคีเครือข่าย : ประสานและแจ้งข่าวระหว่างหน่วยงานภาคีเครือข่าย
- เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร : รับนโยบายจากส่วนกลาง ประชาสัมพันธ์ ดำเนินการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน

ต่ำ

- วิสาหกิจชุมชน : ประชาชนเข้าร่วมโดยไม่รับรู้ประโยชน์หรือไม่เข้าร่วม ไม่ให้ความสนใจ
- หน่วยงานภาคีเครือข่าย : แจ้งให้ประชาชนในวิสาหกิจชุมชนทราบตามกิจกรรมที่กำหนดโดยภาคีเครือข่าย
- เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร : รับนโยบายจากส่วนกลาง แจ้งให้วิสาหกิจชุมชนทราบ และดำเนินการตามนโยบาย โดยไม่มีการสอบถามวิสาหกิจชุมชน

แผนภาพที่ ๙ ระดับการมีส่วนร่วมและบทบาทการมีส่วนร่วม

องค์ประกอบของการมีส่วนร่วม

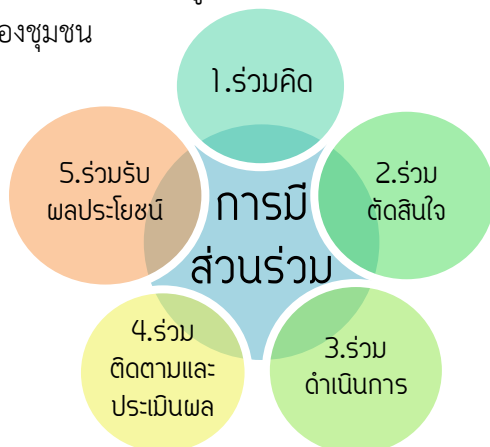
๑. การร่วมคิด หมายถึง การมีส่วนร่วมในการประชุมปรึกษาหารือในการวางโครงการวิธีการติดตามผล การตรวจสอบและการดูแลรักษา เพื่อให้กิจกรรมโครงการสำเร็จผลตามวัตถุประสงค์

๒. การร่วมตัดสินใจ หมายถึง เมื่อมีการประชุมปรึกษาหารือเรียบร้อยแล้ว ต่อมาจะต้องร่วมกันตัดสินใจเลือกกิจกรรมหรือแนวทางที่เห็นว่าดีที่สุดหรือเหมาะสมที่สุด

๓. การร่วมดำเนินการ หมายถึง การเข้าร่วมในการดำเนินงานตามโครงการต่าง ๆ เช่น ร่วมออกแรง ร่วมบริจาคทรัพย์ เป็นการก่อให้เกิดความรู้สึกร่วมในการเป็นเจ้าของกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ

๔. การร่วมติดตามและประเมินผล หมายถึง เมื่อโครงการเสร็จสิ้นแล้ว ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจตราดูแลรักษา วิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินการ รวมทั้งค้นหาข้อดี ข้อเสีย เพื่อปรับปรุงโครงการให้มีประสิทธิภาพต่อไป

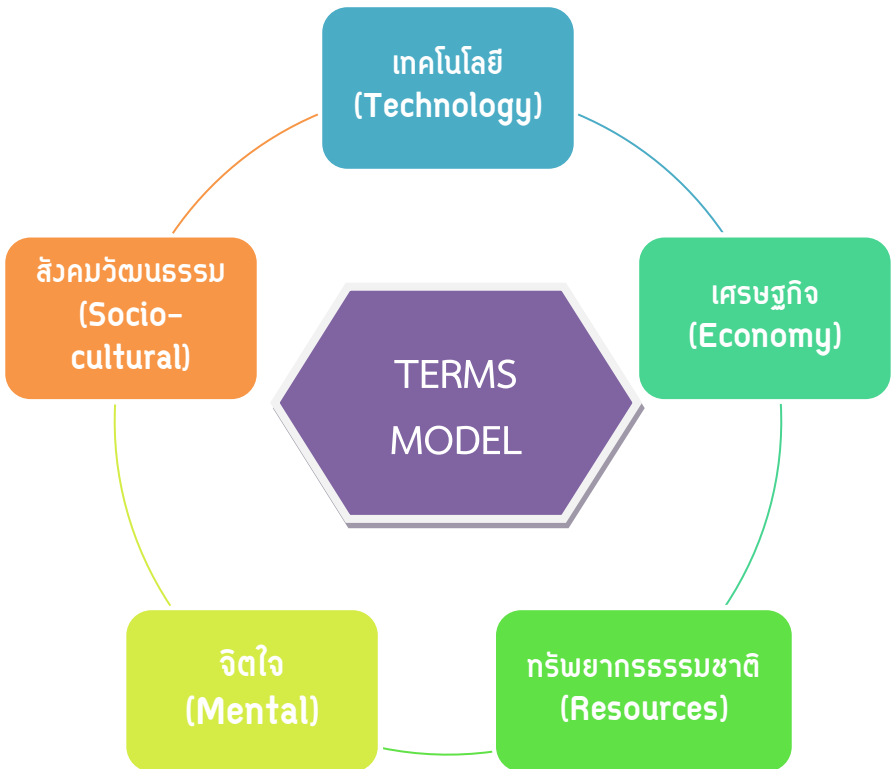
๕. การร่วมรับผลประโยชน์ หมายถึง การมีส่วนร่วมในการรับผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ทั้งประโยชน์และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากโครงการ ทั้งด้านวัตถุ ได้แก่ การเพิ่มผลผลิต รายได้ อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ ด้านบุคคล ได้แก่ เกิดพลังอำนาจในการต่อรอง เกิดการรับรู้ศักยภาพของตนเอง นับถือตนเอง และเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของชุมชน



แผนภาพที่ ๘ องค์ประกอบของการมีส่วนร่วม

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพึ่งตนเอง

การพึ่งตนเองของชุมชน หมายถึง การที่ชุมชนมีความสมดุลในสิ่งจำเป็นต่าง ๆ โดยเฉพาะมีความสมดุลในปัจจุบันทั้ง ๕ คือ เทคโนโลยี เศรษฐกิจ ทรัพยากรธรรมชาติ จิตใจ และสังคมวัฒนธรรม จึงได้พัฒนาเป็น TERMS MODEL เป็นภาพรวมของการวิเคราะห์ชุมชน ดังในแผนภาพที่ ๑๐



แผนภาพที่ ๑๐ องค์ประกอบของ TERMS MODEL

องค์ประกอบของ TERMS MODEL

๑) **Technology Self-Reliance** คือ การพึ่งตนเองทางเทคโนโลยี โดยพิจารณาจากการจัดการที่ใช้ความรู้ที่ถูกต้อง รอบรู้ และใฝ่หาความรู้เพิ่มเติม เพื่อให้ได้ผลผลิตเพิ่ม ช่วงแรกเป็นเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับชุมชน (appropriate technology) ในช่วงของการก่อร่างสร้างตัว เมื่อผ่านช่วงนั้นไปแล้ว เครื่องมือก็อาจก้าวหน้าขึ้นและใหญ่ขึ้นในช่วง “ทำมาค้าขาย”

๒) **Economic Self-Reliance** คือ การพึ่งตนเองทางเศรษฐกิจ โดยพิจารณาจากการจัดการที่ทำให้เกิดความเพียงพอของรายได้ ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นทั้งเหตุและตัวผล ตัวเหตุ หมายถึง การที่จะทำให้ชุมชนพึ่งตนเองได้ต้องอาศัยปัจจัยเศรษฐกิจ เช่น ทุน แรงงาน ที่ดิน และการจัดการ (management) ตัวผล หมายถึง ภาวะที่พอมีพอกิน ไม่อึดอัดขัดสน

๓) **Resources Self-Reliance** คือ การพึ่งตนเองทางทรัพยากรธรรมชาติ โดยพิจารณาจากการจัดการทรัพยากรอย่างมีความสมดุล ปัจจัยทรัพยากรธรรมชาติ เช่น น้ำ ที่ดิน ป่าไม้ ที่จะทำให้ชุมชนสามารถพึ่งตนเองได้ ถ้าชุมชนมีสิ่งเหล่านี้ก็นำมาใช้ประโยชน์ ถ้าชุมชนไม่มีก็ต้องแสวงหามาหรือก่อให้เกิดขึ้นในชุมชน

๔) **Mind Self-Reliance** คือ การพึ่งตนเองทางจิตสำนึก โดยพิจารณาจากการจัดการด้านจิตใจพัฒนาให้มีจิตสำนึกดี ทำตนให้เป็นที่พึ่งของตนเองได้ การเป็นคนที่มีใจแกร่งกล้า ไม่กลัวปัญหาอุปสรรค ขยันขันแข็งประกอบกิจการงาน จนบรรลุเป้าหมาย

๕) **Social Self Reliance** คือ การพึ่งตนเองทางสังคม โดยพิจารณาจากการช่วยเหลือเกื้อกูลกันมีการเชื่อมโยงกันเป็นเครือข่าย กลุ่มคนและระบอบสังคม หรือวัฒนธรรม การที่ชุมชนจะพึ่งตนเองได้ ชุมชนต้องมีผู้นำที่เข้มแข็ง ผู้นำระยะแรกจะต้องเป็นผู้ที่มีความเด็ดขาด เด็ดเดี่ยว เป็นที่ยำเกรงและเป็นคนดี มีศีลธรรม เป็นที่เคารพนับถือของชาวบ้าน กลุ่มคนจะต้องมีขนาดไม่เล็กไม่ใหญ่เกินไป แต่มีความสมัครสมานสามัคคี มีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการพึ่งตนเอง ขยัน ประหยัด ไม่ฟุ่มเฟือย

ทั้งนี้ความหมายรวมของแบบจำลอง TERMS ได้อธิบายถึงชุมชนชนบท จะพึ่งตนเองได้ต้องอาศัยตัวแปรทั้ง ๕ องค์ประกอบดังกล่าว การพึ่งตนเองของชุมชนจึงจะเป็นการพึ่งตนเองอย่างสมบูรณ์ ตัวแปรแต่ละตัว เพียงทำให้ชุมชนชนบทสามารถพึ่งตนเองได้บางส่วน คือ เฉพาะตัวแปรตัวนั้น ๆ เท่านั้น และหากไม่ครบทั้ง ๕ องค์ประกอบจะถือว่าชุมชนยังไม่สามารถพึ่งตนเองได้อย่างแท้จริง

การเสริมสร้างศักยภาพการพึ่งตนเองของเกษตรกรและชุมชน ยุทธศาสตร์ที่สำคัญคือการพัฒนาให้เกิดการพึ่งตนเองของเกษตรกรในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับครัวเรือน ระดับชุมชน หมู่บ้าน และระดับท้องถิ่นกล่าวคือ ในระดับครัวเรือนจะต้องมีวิธีการผลิตที่เหมาะสมทั้งการทำเกษตรและการแสวงหารายได้จากนอกภาคการเกษตรในรูปแบบต่าง ๆ ในส่วนการพึ่งพาตนเองระดับชุมชน หมู่บ้าน สร้างความเข้มแข็งในการพึ่งตนเองโดยการกระตุ้นและพัฒนาองค์กรชุมชน กิจกรรมการสร้างทุนในชุมชน และในระดับท้องถิ่น ก็ต้องพิจารณาถึงการฟื้นฟูจัดการทรัพยากรธรรมชาติอย่างเหมาะสม การสร้างเครือข่ายองค์กรระหว่างหมู่บ้าน ระหว่างท้องถิ่น และการเชื่อมโยงจัดการระบบการตลาดและธุรกิจอย่างเหมาะสม การพัฒนาต้องกระทำพร้อมกันในทุกระดับ ดังในแผนภาพที่ ๑๑



แผนภาพที่ ๑๑ การเสริมสร้างศักยภาพการพึ่งตนเองของเกษตรกรและชุมชน

ดังนั้น การวิเคราะห์และถอดบทเรียนการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน มีความรู้ในเชิงแนวคิดทฤษฎีที่ต้องใช้ประกอบ คือ การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน กระบวนการเรียนรู้เพื่อการพึ่งตนเอง เครือข่าย การมีส่วนร่วม และการพึ่งตนเอง หรือความรู้ในมิติอื่น ๆ ที่จำเป็นตามประเด็นที่ผู้ศึกษามีความสนใจในการถอดบทเรียน

กระบวนการถอดบทเรียน

วิสาหกิจชุมชนดีเด่น

๓



Best Practice ของวิสาหกิจชุมชน

วิสาหกิจชุมชนเป็นการรวมตัวกันของสมาชิกในชุมชน เพื่อร่วมประกอบการหรือกิจการของชุมชน โดยดำเนินงานบนฐานของการเรียนรู้ ใช้ศักยภาพของชุมชนในการคิดสร้างสรรค์ผลิตสินค้าหรือบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชน โดยนำองค์ความรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น หรือทรัพยากรที่มีอยู่ภายในชุมชนมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และต้องมีการบริหารจัดการที่ดีจึงจะนำไปสู่ความสำเร็จในการพึ่งพาตนเองและพัฒนาระบบเศรษฐกิจชุมชนให้มีความเข้มแข็ง มีหลายวิสาหกิจชุมชนที่ดำเนินงานจนประสบความสำเร็จ โดยได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองมาตามลำดับ ความรู้จากประสบการณ์ในการปฏิบัติหรือพัฒนางานที่ผ่านมามีอยู่มากมายในวิสาหกิจชุมชนเหล่านี้ หากได้มีการนำเครื่องมือการถอดบทเรียนไปถอดสกัดความรู้เหล่านั้นออกมาเป็นชุดความรู้ที่ชัดเจน นำไปเผยแพร่และขยายแนวความคิดการพัฒนา จะเกิดประโยชน์ทั้งต่อวิสาหกิจชุมชน และภาคีพัฒนาที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนให้มีความเข้มแข็ง

กระบวนการในการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน หรือการประกวดวิสาหกิจชุมชนเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ชี้ให้เห็นว่าวิสาหกิจชุมชนใดที่ประสบความสำเร็จสามารถเป็นต้นแบบในการเรียนรู้แก่วิสาหกิจชุมชนอื่น ๆ จึงควรถอดบทเรียนวิสาหกิจชุมชนดีเด่นเหล่านี้ เพื่อค้นหาความรู้จากประสบการณ์การทำงาน ปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลจนกระทั่งได้เป็นวิสาหกิจชุมชนดีเด่น ในกระบวนการถอดบทเรียนวิสาหกิจชุมชนดีเด่นมี ๓ ขั้นตอนหลัก ๆ คือ เตรียมการ ดำเนินการ และสรุปผล รายละเอียด ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ การเตรียมการ

การเตรียมการเป็นขั้นตอนการกำหนดเป้าหมาย เตรียมทีมงาน และเตรียมประเด็นการถอดบทเรียนวิสาหกิจชุมชน ภายใต้การวางแผนที่ดีเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ มีขั้นตอน ดังนี้

๑.๑ การกำหนดเป้าหมาย การถอดบทเรียนวิสาหกิจชุมชนดีเด่น มีเป้าหมายเพื่อดึงความรู้ ประสบการณ์การทำงานจนกระทั่งได้เป็นวิสาหกิจชุมชนดีเด่นออกมาเป็นความรู้ที่ชัดเจนในรูปของสื่อต่างๆ ทั้งเอกสารสิ่งพิมพ์ และวีดิทัศน์ เพื่อเป็นบทเรียนแก่ผู้เกี่ยวข้องนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ และสามารถต่อยอดการทำงานส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

๑.๒ การเตรียมทีมงาน เริ่มด้วยการชี้แจงและทำความเข้าใจระหว่างเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินงานส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนของจังหวัดและอำเภอในเรื่องการถอดบทเรียนวิสาหกิจชุมชนดีเด่น เพื่อทำความเข้าใจเป้าหมายในการถอดบทเรียนร่วมกัน และเตรียมประเด็นในการถอดบทเรียน

๑.๓ การเตรียมประเด็น ต้องมีแนวคิด/ทฤษฎี เพื่อใช้ในการจัดเตรียมประเด็นเนื้อหาในการถอดบทเรียน โดยมีวิธีการ ดังนี้

➤ แนวคิดชัดเจน

- **แนวคิดแรก** คือ แนวคิด/ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชน การถอดบทเรียนวิสาหกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จ สิ่งที่ต้องค้นหา คือ ปัจจัยอะไรบ้างที่ทำให้วิสาหกิจชุมชนประสบความสำเร็จ สิ่งที่คุณถอดบทเรียนควรรู้และทำความเข้าใจ คือ แนวคิดที่เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วย การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนและเครือข่าย การมีส่วนร่วม และกระบวนการเรียนรู้เพื่อการพึ่งตนเอง การทำความเข้าใจแนวคิดเหล่านี้ทำให้สามารถตั้งคำถามได้ลึกซึ้ง และตรงประเด็น

- **แนวคิดต่อมา** คือ การถอดบทเรียน คืออะไร มีเป้าหมายอะไร มีกระบวนการอะไรบ้าง ที่สำคัญ คือ ทำอย่างไรเพื่อให้ได้บทเรียนหรือความรู้จาก

ประสบการณ์การทำงานของวิสาหกิจชุมชนนั้น ๆ อย่างแท้จริง หรือว่าถามได้ลึกเพียงพอนั่นเอง

➤ **ใช้ประโยชน์จากข้อมูลมือ ๒** การศึกษาข้อมูลมือ ๒ เรื่องการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนดีเด่นนั้น ๆ จากเอกสารการประกวด โดยเฉพาะประเด็นเด่นและประเด็นที่น่าสนใจ เพื่อนำมาประมวลเป็นประเด็นในการถอดบทเรียนให้ครอบคลุม

➤ **แตกประเด็นให้ครอบคลุม** การแบ่งทีมงานเพื่อจัดทำประเด็นในการถอดบทเรียนวิสาหกิจชุมชน โดยมอบหมายให้ทีมงานแต่ละคน ดำเนินการต่อไปนี้

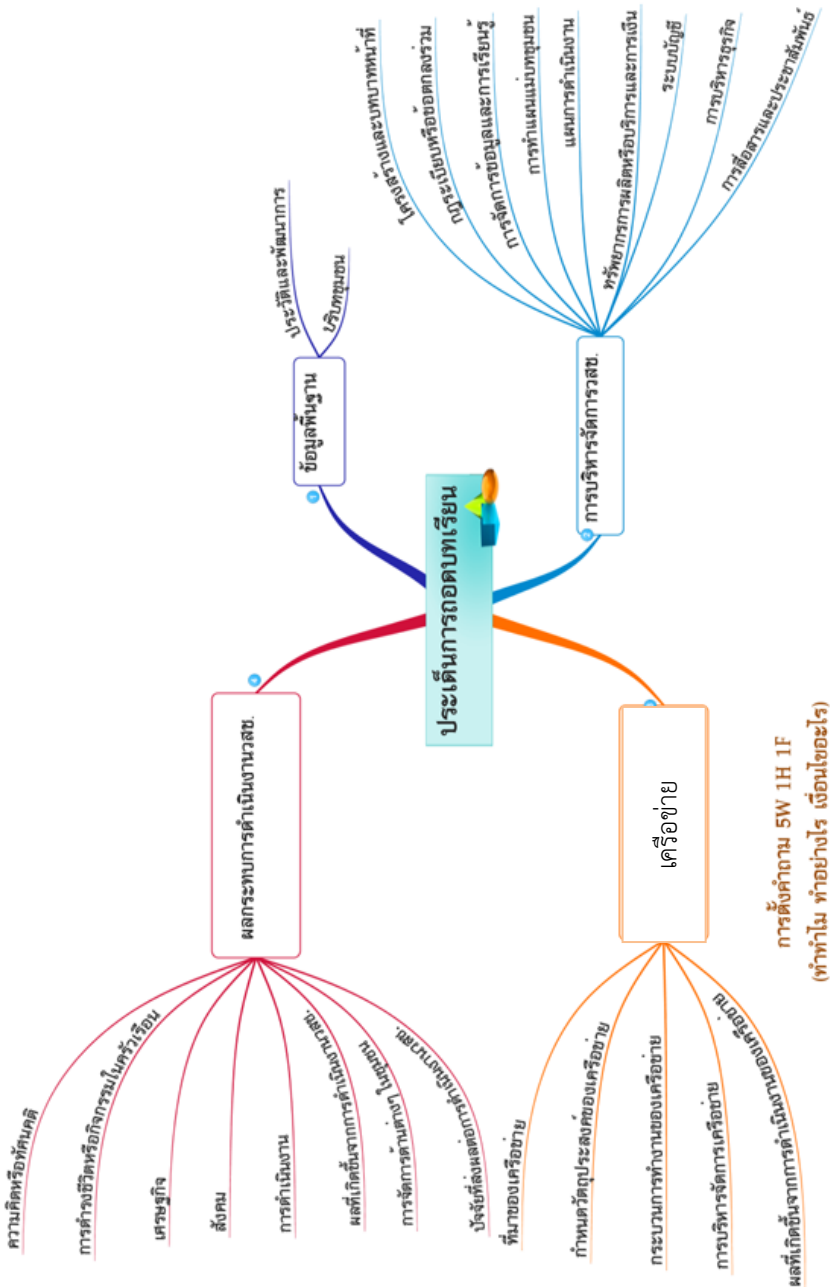
๑. ตรวจสอบและสรุปประเด็นแนวคิดในแต่ละเรื่องทั้งแนวคิดหรือทฤษฎี

๒. จากนั้นแตกประเด็นที่ต้องใช้ในการพูดคุยกับวิสาหกิจชุมชนที่สอดคล้องกับแนวคิดวิสาหกิจชุมชนในข้อ ๑ เพื่อให้ง่ายต่อการวิเคราะห์สังเคราะห์และสรุปผล

๒.๑ แตกประเด็นหลักออกเป็นประเด็นย่อย

๒.๒ แตกประเด็นย่อยเป็นประเด็นคำถามที่จะลงไปพูดคุยและเก็บข้อมูล ซึ่งจะได้กรอบประเด็นคำถามที่ใช้เก็บข้อมูลในพื้นที่ ให้แต่ละทีมช่วยกันแตกประเด็นในแต่ละหัวข้อให้ละเอียดชัดเจนและให้ทุกทีมทำความเข้าใจร่วมกัน เพื่อให้เข้าใจภาพรวมและเห็นประเด็นย่อยที่จะต้องเก็บข้อมูล

➤ **ข้อควรคำนึงในการเตรียมประเด็น** คือ ขอบเขตในการถอดบทเรียนประกอบด้วยเนื้อหาของวิสาหกิจชุมชนและบริบทของวิสาหกิจชุมชนนั้น ๆ



แผนภาพที่ ๑๒ ประเด็นการถอดบทเรียนวิสาหกิจชุมชน

ตัวอย่าง การจัดทำประเด็นคำถามเรื่องการจัดการเรียนรู้ของวิสาหกิจชุมชน

จากแนวคิดหลักของการจัดการเรียนรู้ คือ การเรียนรู้ตนเอง เรียนรู้โลกภายนอก เพื่อกำหนดทิศทางของตนเอง สามารถนำมาแตกเป็นประเด็นคำถามเพื่อใช้ในการพูดคุยได้ ดังนี้

๑. วิธีการเรียนรู้ของชุมชนมีวิธีการอะไรบ้าง และทำอะไร

- เรียนรู้จากผู้รู้ ภูมิปัญญาในชุมชน (ใคร เรื่องอะไร และอย่างไร)
- เรียนรู้จากการปฏิบัติ (เรื่องอะไร และอย่างไร)
- เรียนรู้จากการทดลอง การวิจัย (มีหรือไม่ ถ้ามีเรื่องอะไร และอย่างไร)

๒. ชุมชนมีการทำแผนแม่บทชุมชนหรือไม่ อย่างไร

- การรู้จักตนเอง (ชุมชนช่วยกันค้นคว้า สำรวจ จัดเก็บ และบันทึกข้อมูล เอกลักษณ์ รากเหง้าภูมิปัญญาของตนเอง และ หนี้สิน รายได้ รายจ่ายต่าง ๆ ด้วยตนเองหรือไม่)
- การรู้จักโลก (ชุมชนมีวิธีการแสวงหาความรู้ เรียนรู้สิ่งที่เกิดขึ้นนอกชุมชนหรือไม่ อย่างไร ทำไม่ เช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน)
- การกำหนดทิศทางของตนเอง (ชุมชนมีการเรียนรู้เพื่อจัดทำแนวทาง วิธีการ และแผนงานในการแก้ปัญหาของชุมชนหรือไม่ อย่างไร เรียนรู้กับใคร และเรียนรู้ที่ไหน)

๓. ชุมชนมีวิธีการเรียนรู้อย่างไรที่ทำให้ชุมชนสามารถประสานความรู้ภูมิปัญญาของชุมชนกับความรู้ใหม่หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ เรียนรู้จากใคร

๔. ผู้นำชุมชน มีใครบ้าง มีการพูดคุย แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างไรบ้าง

- การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน (ที่ไหน อย่างไร ได้อะไรบ้าง)

๕. การขยายผลการเรียนรู้จากผู้นำลงสู่สมาชิกและชุมชนมีวิธีการอย่างไรบ้าง

๖. การจัดเก็บฐานข้อมูล ความรู้ของชุมชนทำอย่างไรบ้าง

- การจดบันทึก ใครเป็นผู้บันทึก เรื่องอะไร เพื่ออะไร
- การเก็บในฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ มีหรือไม่ ใครเป็นผู้ออกแบบ ใครเป็นผู้จัดเก็บฐานข้อมูล
- ข้อมูลมีความเคลื่อนไหวหรือไม่

๗. ชุมชนมีการเผยแพร่ความรู้ไปสู่หน่วยงานอื่น ๆ ภายนอกชุมชนหรือไม่อย่างไร

- เอกสาร วิทยุกระจายเสียง วีดิทัศน์ ฯลฯ

๑.๔ วางแผนการถอดบทเรียน เพื่อกำหนดแผนการทำงานของทีมงาน ดังนี้

➢ **การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ** ในขั้นตอนนี้ต้องคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่สามารถให้ข้อมูลการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนตามกรอบประเด็นที่กำหนดไว้ เช่น คณะกรรมการวิสาหกิจชุมชน สมาชิกผู้ร่วมก่อตั้งวิสาหกิจชุมชน สมาชิกผู้ร่วมดำเนินการมาตั้งแต่เริ่มแรก และสมาชิกใหม่ จากนั้นนัดหมาย วัน เวลา และสถานที่ในการดำเนินการถอดบทเรียน

➢ **การเตรียมตัวก่อนลงพื้นที่** ทีมงานควรศึกษาข้อมูลมือสองตามประเด็นในการถอดบทเรียนที่เตรียมไว้ เพื่อให้ทราบว่ามีข้อมูลอะไรบ้าง และต้องเก็บข้อมูลอะไรเพิ่มเติม เพื่อให้เก็บข้อมูลได้ครบถ้วน

➢ **การแบ่งบทบาทหน้าที่ถอดบทเรียน** เพื่อให้การถอดบทเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในทีมงานควรแบ่งบทบาทที่ชัดเจน คือ ผู้ประสานงาน ผู้ดำเนินการสนทนา ผู้จดบันทึกละเอียด ผู้จดบันทึกด้วยแผนที่ความคิด ผู้บันทึกภาพนิ่ง บันทึกวีดิทัศน์ และบันทึกเสียง ตามความถนัดของแต่ละบุคคล

- **ผู้ประสานงาน** เป็นผู้ช่วยเหลือให้ทีมงานถอดบทเรียนมีความสะดวกในการติดต่อระหว่างสมาชิกในทีมงานเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างดี รวมทั้งประสานความร่วมมือจากบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการถอดบทเรียน



- **ผู้ดำเนินการสนทนา** มีบทบาทสำคัญ คือ สร้างบรรยากาศกระตุ้นให้ผู้ร่วมวงสนทนาได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และความคิดเห็นจากการดำเนินกิจกรรมวิสาหกิจชุมชนที่ได้ปฏิบัติมากกว่าการพูดกับผู้ดำเนินการสนทนา และควรมีทักษะ ดังต่อไปนี้

ทักษะในการตั้งคำถาม กระตุ้นให้ผู้ร่วมวงสนทนาได้เกิดการแลกเปลี่ยน

ทักษะในการจับประเด็นและดึงความรู้ที่ฝังลึกในตัวผู้เข้าร่วมวงสนทนาได้ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมถอดบทเรียนคนอื่น ๆ ได้เรียนรู้และร่วมแลกเปลี่ยนได้

ทักษะในการจับใจความ ของสิ่งที่ฟังได้เร็ว จับได้ดี และตีความได้ถูกต้อง มีความคิดแบบสรุปรวบยอดแทนการคิดแบบตามตัวอักษรหรือตามคำพูดที่ได้ยิน

นอกจากนี้ ควรมีผู้ช่วยดำเนินการสนทนาที่คอยคุมกรอบประเด็นทั้งหมดที่ใช้ในการพูดคุยหรืออาจแบ่งทีมงานแยกคุมตามประเด็น เพื่อตรวจสอบว่าได้ข้อมูลครบถ้วนตามกรอบประเด็นคำถามที่ได้เตรียมไว้ เนื่องจากในประเด็นย่อยบางประเด็นอาจเชื่อมโยงกับประเด็นอื่นที่ถามไปแล้ว

คุณสมบัติของผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม

คุณสมบัติ	คำอธิบาย
มีความสุขมั่นคง	สามารถทำให้ตัวเองรู้สึกสบาย ๆ ไม่ประหม่า ไม่เกร็ง เมื่อเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น หรือเมื่ออยู่ต่อหน้ากลุ่มคนแปลกหน้า
มีหน้าตา บุคลิกที่ “รับแขก”	เป็นคนที่ผู้อื่นเห็นแล้วรู้สึกสบาย สามารถพูดคุยด้วยอย่างเป็นกันเอง และเปิดเผยได้ในเวลาอันสั้น
นับถือและยอมรับผู้อื่นด้วยความจริงใจ	ไม่ปรากฏตัวต่อผู้อื่นด้วยสายตาและท่าทางที่ตัดสินเขาล่วงหน้า ไม่ยอคนอื่นเกินไปจนดูเหมือนแสร้งทำ
แสดงความเป็นคนอบอุ่นและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น	มีความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่นด้วยความจริงใจหรืออย่างน้อยก็สามารถเล่นบทของความ “เป็นคนอบอุ่น” ได้แนบเนียน
มีทักษะในการพูดและเข้ากับคนอื่นได้ดี	วางตัวได้ดีในสถานการณ์ต่าง ๆ และกับผู้คนหลายแบบ สามารถใช้ “ภาษาเดียวกัน” กับคนในกลุ่ม เสมือนว่าเป็นพวกเดียวกัน
เป็นผู้ฟังที่ดี	ให้ความสนใจในสิ่งที่คนอื่นพูดเสมอ ไม่ด่วนออกความเห็นหรือวิจารณ์คนอื่นในการสนทนา
มีความกระตือรือร้นเป็นนิจ	แสดงความสนใจในผู้อื่นเสมอ ใช้ความกระตือรือร้นของตนเป็นเครื่องกระตุ้นความสนใจให้ผู้อื่นอยากแสดงออกและอยากมีส่วนร่วมด้วย
ตระหนักในกิริยาท่าทางของตนเสมอ	ฉลาดในการแสดงสีหน้าท่าทางที่สื่อความหมายต่าง ๆ ระวังระมัดระวังการแสดงสีหน้าท่าทางของตนตลอดเวลาที่อยู่ต่อหน้าผู้อื่นหรือชุมชน
วางตัวได้เหมาะสม	ไม่วางตัวให้เป็นที่น่ากลัว น่าเกรงขามของคนอื่น ไม่ทำให้ผู้อื่นรู้สึกด้อย/ไม่มีความหมาย หรือรู้สึกว่าถูกกั้นออกจากกลุ่ม วางตัวเป็นมิตร
เข้ากับผู้อื่นได้ดี	มีคุณสมบัติที่สามารถเข้ากับสมาชิกในกลุ่มที่ตนเองดำเนินการสนทนาได้ดี สามารถสร้างความสนิทสนมไว้วางใจกับสมาชิกในกลุ่มได้ในเวลาอันสั้น
มีความสามารถในการจับประเด็น	จับใจความของสิ่งที่ฟังได้เร็ว และจับได้ดี ตีความได้ถูกต้อง สร้างความคิดแบบสรุปรวบยอดแทนการคิดแบบตามตัวอักษรหรือตามคำพูดที่ได้ยินเท่านั้น

ที่มา : ปรับปรุงจาก debus (๑๙๙๕:๓๖) อ้างถึงโดย ชาย โพธิสิตา (๒๕๕๔:๒๒๓)

พฤติกรรมของผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม

ผู้ดำเนินการสนทนากลุ่มที่มีประสบการณ์มักใช้ประโยชน์จากพฤติกรรมและกลวิธีที่หลากหลายในการดำเนินการสนทนา พฤติกรรมและกลวิธีดังกล่าวรวมถึงสิ่งต่อไปนี้

๑. กระตุ้นให้ผู้ร่วมในวงสนทนาพูดโต้ตอบกันเองมากกว่าพูดกับผู้ดำเนินการสนทนา
๒. รู้ว่าเมื่อไรควรซักต้อ และเมื่อไรควรใช้ความเงียบให้เป็นประโยชน์
๓. สามารถสื่อความไม่เข้าใจของตนให้ผู้ร่วมสนทนาารู้ได้ โดยไม่จำเป็นต้องพูด (ใช้ภาษาท่าทางได้เหมาะสม)
๔. ให้ความสนใจสิ่งที่คุณร่วมสนทนาพูด เพื่อชักจูงให้คนอื่นในกลุ่มสนใจด้วย
๕. ไวต่อภาษาท่าทางที่ผู้ร่วมสนทนาในกลุ่มแสดงออก (เข้าใจภาษาท่าทางได้เร็ว)
๖. ไม่ด่วนสรุปว่าสิ่งที่ผู้ร่วมสนทนาบอก คือสิ่งที่เขาหมายความว่าตามนั้นจริง ๆ
๗. กระตุ้นให้สมาชิกในกลุ่มมีการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างหลากหลายด้วยความจริงใจ
๘. กระตุ้นอย่างสุภาพให้คนที่ไม่ค่อยพูดได้พูด และให้คนที่พูดมาก ๆ เงียบลงบ้าง
๙. แสดงความนุ่มนวล แต่ก็มั่นคงในจุดยืน แสดง “อาการวางเฉยอย่างเป็นวิชาการ” (ไม่มีอคติ ไม่มีพิรุณ) บวกกับ “ความเห็นอกเห็นใจอย่างเข้าใจ” เห็นใจ เข้าใจ แต่ไม่เข้าถึง
๑๐. ให้โอกาสผู้ร่วมสนทนาพูดเสมอ แต่ให้พูดอยู่ในประเด็น
๑๑. ทำใจไว้ก่อนว่าสิ่งที่คาดไม่ถึงอาจเกิดขึ้นได้เสมอ เตรียมตัวให้พร้อมสำหรับสิ่งเหล่านั้น คาดไว้ล่วงหน้าว่าสิ่งที่คาดไม่ถึงน่าจะมีอะไรบ้าง
๑๒. พร้อมทั้งจะปรับกลวิธีทันทีที่เห็นว่าวิธีดำเนินการสนทนาที่เป็นอยู่นั้นไม่ได้ผลหรือไม่สามารถเจาะถึงข้อมูลเชิงลึกได้
๑๓. นำเทคนิคอื่นมาใช้เสริมเมื่อเห็นว่าผู้ร่วมในวงสนทนาไม่สามารถตอบคำถามตรง ๆ ได้ เช่น ใช้อุปกรณ์ที่เตรียมมาเพื่อกระตุ้นความคิดของผู้ร่วมในวงสนทนา

ที่มา : ปรับปรุงจาก debus (๑๙๙๕: ๔๑-๔๒) อ้างถึงโดย ชาย โพธิสิตา (๒๕๕๔: ๒๓๑)

ผู้จัดบันทึก เป็นผู้จัดบันทึกบทเรียนในการสนทนากลุ่ม และการอภิปรายของผู้ร่วมถอดบทเรียน ซึ่งควรมีทักษะในการเขียนสรุป และสังเคราะห์ การแบ่งบทบาทผู้จัดบันทึก แบ่งเป็น ๒ ส่วน คือ **การจดละเอียด** ควรแบ่งบทบาทผู้จัดบันทึกตามประเด็นคำถาม เพื่อให้ง่ายต่อการเขียนเรียบเรียงผลจากการถอดบทเรียน การจดประเด็นหลักด้วยแผนที่ความคิด (Mind Map) เพื่อให้เห็นภาพรวมของการสนทนากลุ่ม และสามารถสรุปผลได้ง่าย

ผู้จัดบันทึกควรเตรียมความพร้อมก่อนบันทึกบทเรียนในประเด็นต่อไปนี้ คือ รายละเอียดกิจกรรมที่จะถอดบทเรียน ศึกษากรอบแนวคิดในการถอดบทเรียน ขั้นตอน และประเด็นคำถามที่ใช้ในการถอดบทเรียน จัดเตรียมอุปกรณ์ในการบันทึกการถอดบทเรียน และเตรียมความพร้อมทางด้านร่างกายและจิตใจ



ผู้บันทึกภาพนิ่งและวิดีโอ เพื่อนำมาใช้ประกอบในการเขียนผลการถอดบทเรียน หรือการนำเสนอผลการถอดบทเรียนในรูปแบบของวิดีโอ ซึ่งต้องอาศัยทักษะในหลายด้าน ทั้งการจับประเด็นสำคัญ การเรียบเรียงสคริป เพื่อใช้ประกอบในการถ่ายทำให้เป็นไปอย่างครบถ้วน สมบูรณ์



ขั้นตอนที่ ๒ ดำเนินการ

การดำเนินการเป็นขั้นตอนสำคัญในการถอดบทเรียน เพราะเป็นการเก็บข้อมูลตามประเด็นที่เตรียมไว้ ทีมงานควรแจ้งกำหนดการ ระยะเวลา และสถานที่ที่จะดำเนินการถอดบทเรียนให้กลุ่มเป้าหมายทราบล่วงหน้า เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายได้เตรียมความพร้อมและเข้าร่วมการถอดบทเรียนครบถ้วน ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

๒.๑ เก็บข้อมูล การถอดบทเรียนมีวิธีการเก็บข้อมูลหลายวิธีการด้วยกัน เพื่อทบทวน ยืนยัน ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่ได้จากข้อมูลมือสอง และเก็บข้อมูลอื่น ๆ เพิ่มเติมตามกรอบประเด็นที่วางไว้ ซึ่งมีวิธีการจัดเก็บข้อมูล ๓ วิธีการ คือ การสนทนากลุ่ม การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสังเกต แต่ละวิธีการมีเครื่องมือที่ใช้ในการจัดเก็บแตกต่างกัน ดังแผนภาพที่ ๑๓



แผนภาพที่ ๑๓ วิธีการและเครื่องมือถอดบทเรียนวิสาหกิจชุมชน

การสนทนากลุ่ม เป็นการรวบรวมข้อมูลจากการสนทนากับคณะกรรมการวิสาหกิจชุมชน หรือผู้ให้ข้อมูลที่นัดหมายไว้จำนวน ๗-๘ คน โดยให้แสดงความคิดเห็นร่วมกัน ช่วยเสริมข้อมูลซึ่งกันและกัน และควรสร้างบรรยากาศในการสนทนาให้เป็นกันเอง การจัดเก้าอี้ที่นั่งสนทนาควรเป็นวงกลมไม่ควรจัดเป็นชั้นเรียน ควรใช้เวลาในการพูดคุยไม่นานเกินไป โดยทั่วไปไม่ควรเกิน ๓ ชั่วโมง



สิ่งที่ควรคำนึงในการสนทนากลุ่ม

- การสร้างบรรยากาศ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการถอดบทเรียน ผ่อนคลายเป็นกันเอง โดยใช้คำถามอุ่นเครื่อง เช่น ประวัติความเป็นมา
- ชี้แจงเป้าหมายและวัตถุประสงค์การถอดบทเรียนแก่บุคคลเป้าหมาย
- ในการซักถามผู้ดำเนินการสนทนาหลัก ควรเน้นคำถามที่เป็นความรู้ในเชิงประสบการณ์ และถามอย่างต่อเนื่อง เป็นคำถามเชิงลึกลงไปเรื่อย ๆ ตามประเด็นซักถามที่วางไว้ และคุมประเด็นให้เป็นไปตามที่วางกรอบไว้
- การคุมประเด็น ผู้ช่วยดำเนินการสนทนาควรคุมประเด็นด้วยการตรวจสอบประเด็นที่ตกหล่น แล้วทีมงานช่วยกันสอบถามเพิ่มเติม ไม่ควรเปิดประเด็นใหม่ที่ไม่ได้อยู่ในกรอบ ทำให้ควบคุมประเด็นและควบคุมเวลาได้ยาก



การสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ในประเด็นที่ยังไม่ชัดเจน เช่น การสัมภาษณ์ประธานกลุ่มหรือแกนนำเรื่องประวัติความเป็นมาของวิสาหกิจชุมชน การสัมภาษณ์คณะกรรมการวิสาหกิจชุมชนหรือสมาชิกวิสาหกิจชุมชนเรื่องที่มาของการเข้าร่วมดำเนินกิจกรรมของวิสาหกิจชุมชน ผลประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมดำเนินกิจกรรมวิสาหกิจชุมชน เป็นต้น ซึ่งการสัมภาษณ์เชิงลึกอาจเป็นการพูดคุยแบบไม่เป็นทางการ นอกเวทีการถอดบทเรียน เพื่อให้ได้บรรยากาศที่เป็นกันเอง



การสังเกต เป็นการสังเกตท่าทาง พฤติกรรมผู้ให้ข้อมูลสำคัญ รวมถึงสังเกตสภาพแวดล้อม กิจกรรมต่างๆ เพื่อนำมาประกอบการวิเคราะห์ข้อมูล



เครื่องมือบันทึกข้อมูล สามารถใช้เครื่องมือได้หลากหลาย แล้วแต่ความถนัดของแต่ละบุคคล เช่น

๑. การจดบันทึกด้วยแผนที่ความคิดหรือ Mind map เพื่อจับประเด็นสำคัญและให้ทุกคนที่ร่วมสนทนาสามารถเห็นภาพรวมทุกอย่างในแผ่นเดียว เก็บประเด็นได้ครบถ้วน

๒. การจดบันทึกละเอียด เป็นการจดบันทึกข้อมูลทุกอย่างที่ได้จากการถอดบทเรียนเพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์และถอดบทเรียน

๓. เครื่องมือช่วยในการจัดเก็บข้อมูล เช่น กระดาษฟลิปชาร์ท ปากกาเมจิก หรือสีเทียน เทปกาย่น คลิปหนีบกระดาษ เพื่อใช้ในการเขียน Mind map กล้อง VDO กล้องถ่ายรูป ปากกา สมุดบันทึก และเครื่องบันทึกเสียง เพื่อป้องกันการจดบันทึกตกหล่น รวมทั้งการ code ข้อความสำคัญ สิ่งสำคัญ คือควรขออนุญาตก่อนการบันทึกเสียงทุกครั้งและควรถามชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ไว้ด้วย



เทคนิคการตั้งคำถามในการถอดบทเรียน

✚ ใช้ภาษาพูดที่ชาวบ้านเข้าใจง่าย

✚ การถามควรเริ่มจาก **คำถามอ่อนเครื่อง** เป็นคำถามกลาง ๆ เบา ๆ ใช้เวลาประมาณ ๓๐ นาที ตามด้วย **คำถามหลักหรือคำถามเจาะจงในประเด็นเด่นของวิสาหกิจชุมชน** นั้น ๆ ใช้เวลาประมาณ ๒ ชั่วโมง และ **คำถามผ่อนคลาย** ในช่วงสุดท้ายของการสนทนาใช้เวลาประมาณ ๓๐ นาที



✚ การพูดคุยช่วงแรก ควรถามความเป็นมาของวิสาหกิจชุมชน เพื่อจะได้เห็นภาพก่อนมาเป็นวิสาหกิจชุมชน และต่อด้วยความเปลี่ยนแปลง รวมถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง เพื่อดูว่ามีกิจกรรมอะไรเกิดขึ้นบ้าง

✚ การพูดคุยช่วงประเด็นกิจกรรมทั้งหมดของวิสาหกิจชุมชน จะต้องค้นหาเหตุผล วิธีคิด เป้าหมายในการทำกิจกรรมและแผนการดำเนินงาน เช่น วิสาหกิจชุมชนที่มี **กลุ่มกิจกรรมย่อยหรือเครือข่ายหลาย ๆ กลุ่ม** เช่น ธนาคารชุมชน กลุ่มแปรรูปสินค้า กลุ่มให้บริการ การพูดคุยต้องให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มกิจกรรมย่อยกับวิสาหกิจชุมชน

ในกรณีที่วิสาหกิจชุมชนไม่มีกลุ่มกิจกรรมย่อย ควรถามถึงการดำเนินงาน ว่ามีด้านใดบ้าง เช่น วิสาหกิจชุมชนเพาะเห็ดมีการดำเนินงานสนับสนุนเงินกู้เพื่อขยายโรงเรือน การรับซื้อ รวบรวมผลผลิตของสมาชิก และขายให้กับพ่อค้า การพูดคุยต้องให้เห็นภาพการดำเนินงานในแต่ละด้านอย่างชัดเจน

✚ การพูดคุยในทุกประเด็นต้องให้ได้ข้อมูลเชิงลึกด้วยการใช้หลัก ๕W (what where when why who) ๑H (How) ๑F (Factor) เน้น ทำทำไม ทำอย่างไร ภายใต้เงื่อนไขอะไร เช่น ประเด็นขั้นตอนการดำเนินการ เป็นการตั้งคำถามเพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึกของขั้นตอนการดำเนินการ รวมทั้งปัญหาอุปสรรคและวิธีการแก้ไขปัญหาทั้งหมดที่ดำเนินการไปแล้ว

๒.๒ การเรียนรู้หลังปฏิบัติการ (After Action Review: AAR)

การเรียนรู้หลังปฏิบัติการ (After Action Review: AAR) เป็นเทคนิควิธีการในการถอดบทเรียน ค้นหาความรู้ที่ได้จากการทำงาน เพื่อนำไปปรับปรุงการทำงานในครั้งต่อไปให้ดีขึ้น หลังจากการถอดบทเรียนวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่แล้ว ทีมงานควรดำเนินการถอดบทเรียนทันที เพราะความทรงจำยังใหม่

วัตถุประสงค์ของการทำ AAR เพื่อทบทวนผลการดำเนินงานถอดบทเรียนวิสาหกิจชุมชนดีเด่นว่าเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ เพราะอะไร และจะทำให้ดีขึ้นในครั้งต่อไปได้อย่างไร โดยสรุปทั้งวิธีการถอดบทเรียนว่าเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ มีปัจจัยสนับสนุนอะไรบ้าง ปัจจัยอุปสรรคอะไรบ้าง เพื่อปรับปรุงกระบวนการถอดบทเรียนในครั้งต่อไปให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิม ปัจจัยเงื่อนไขสำคัญของ AAR คือ ความตระหนักและความต้องการเรียนรู้ปรับเปลี่ยนของบุคคล กลุ่ม และองค์กร เพราะการทำงานในยุคโลกาภิวัตน์ที่ต้องอาศัยการสร้างความรู้ การจัดการความรู้ การรับฟังซึ่งกันและกัน เสริมสร้างการทำงานเป็นทีม และการริเริ่มสร้างสรรค์มากขึ้น



ขั้นตอนที่ ๓ การสรุปผลและเขียนรายงาน

หลังจากถอดบทเรียนสิ่งที่จะต้องทำต่อไป คือ การสรุปผล ซึ่งจะต้องมีการเขียนผลเบื้องต้น ทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ สรุปความรู้หลัก และจัดทำรายงานผลการถอดบทเรียน รายละเอียด ดังนี้

๑. การเขียนผลเบื้องต้น ขั้นตอนหลังจากการถอดบทเรียนวิสาหกิจชุมชนดีเด่นในพื้นที่แล้ว คือ การนำผลการถอดบทเรียนจากการจัดบันทึกละเอียดจด Mind Map และการถอดเทปมาเรียบเรียงตามกรอบประเด็นคำถามในการถอดบทเรียนและกรอบแนวคิดวิสาหกิจชุมชน โดยแบ่งประเด็นตามความถนัดของแต่ละบุคคล

ทักษะการเขียน

- ◆ ทักษะการเขียนที่สำคัญในการถอดบทเรียน คือการเขียนแบบอธิบาย มีการเล่ารายละเอียดของเรื่องได้ชัดเจน ครบถ้วน มีการอ้างเหตุผลต่าง ๆ อย่างชัดเจน เป็นเหตุเป็นผลกันดี มีการจัดลำดับขั้นตอนของเรื่องราวได้ดี ไม่วกวน ใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายและถูกต้อง เพื่อสื่อให้ผู้อ่านรับสารได้อย่างแจ่มแจ้ง ลึกซึ้ง และชัดเจน สิ่งสำคัญ คือรับสารได้ตามวัตถุประสงค์ของผู้เขียน
- ◆ อีกสิ่งหนึ่งที่สำคัญ คือ รีบเขียนทันทีที่เสร็จสิ้นการถอดบทเรียน
- ◆ มีกัลยาณมิตรช่วยอ่าน แก้ไข ให้ข้อเสนอแนะในการเขียนให้ดียิ่ง ๆ ขึ้น

๒. วิเคราะห์/สังเคราะห์ เมื่อเขียนผลถอดบทเรียนเบื้องต้นแล้ว ขั้นตอนต่อมา คือ การวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อสร้างความรู้ใหม่ ข้อมูลที่ได้จากการถอดบทเรียนเป็น ทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ ในที่นี้จึง ขอกล่าวถึงการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์/สังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ เป็นการนำข้อมูลถอดบทเรียน ที่ได้จากการเก็บรวบรวมมาด้วยวิธีการต่าง ๆ ชำต้น มาจัดให้เป็นระบบและหา ความหมาย แยกแยะองค์ประกอบ จากนั้นจึงสังเคราะห์ด้วยการรวม เชื่อมโยงและหา ความสัมพันธ์ของข้อมูล เพื่อทำความเข้าใจปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในวิสาหกิจชุมชนนั้น ๆ ได้ชัดเจนขึ้น เพื่อให้เห็นภาพรวมและองค์ประกอบทั้งหมดของปรากฏการณ์ที่ เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน เป็นการมองแบบองค์รวม ไม่เลือกวิเคราะห์องค์ประกอบ อย่างโดด ๆ

ขั้นตอนการวิเคราะห์/สังเคราะห์ข้อมูล เพื่อค้นหาความจริง สาเหตุ ความสำคัญ หรือปัจจัยเงื่อนไขที่นำไปสู่ความสำเร็จ ดังแผนภาพที่ ๑๔



แผนภาพที่ ๑๔ สรุปกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล

เครื่องมือที่ช่วยให้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพทำได้ง่ายขึ้นมีหลายชนิดด้วยกัน ซึ่งผู้วิเคราะห์สามารถเลือกให้เหมาะสมกับข้อมูล ดังนี้

๑. แผนที่ความคิด (Mind Maps) ใช้ในการจัดกลุ่มข้อความสำคัญ ข้อความเชิงวิเคราะห์เพื่อให้เห็นความสัมพันธ์ของแนวคิดต่าง ๆ

๒. Time line เช่น ตารางจัดลำดับเวลา (Time-ordered Lists) เป็นตารางที่ช่วยทำให้เข้าใจแบบแผนการใช้เวลาของผู้ให้ข้อมูล

๓. การจัดแยกประเภทของคำ มีประโยชน์ในการจัดแยกกลุ่ม และการตีความข้อมูล เช่น การจำแนกประเภทของเหตุการณ์ที่สัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน (Typology) ซึ่งเป็นการจัดระบบโครงสร้างของข้อมูล เพื่อบ่งบอกลักษณะสืบเนื่องหรือสัมพันธ์กันของเหตุการณ์/กระบวนการที่เกิดเหตุการณ์และความเป็นเหตุเป็นผลของเหตุการณ์ได้ชัดเจน ตัวอย่าง การจำแนกข้อมูลการดำเนินงาน ธนาคารชุมชน

๓.๑ ระบบและโครงสร้างของชุมชนและธนาคารชุมชน

๓.๒ พฤติกรรมการบริหารและใช้ธนาคารชุมชน

๓.๓ วัฒนธรรมและวิถีชีวิตของคนในชุมชน

๓.๔ บทบาทของชุมชนและผู้ที่เกี่ยวข้องกับธนาคารชุมชน

๓.๕ ผลสัมฤทธิ์และพฤติกรรมการเรียนรู้ของสมาชิกธนาคารชุมชน

๓.๖ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมวิถีชีวิตของชุมชนและผู้ที่เกี่ยวข้องกับ

ธนาคารชุมชน

๔. ตารางแสดงข้อมูล เพื่อสรุปสาระสำคัญเกี่ยวกับประเด็นใดประเด็นหนึ่ง ซึ่งทำให้เห็นชัดว่ามีรูปแบบและสาระสำคัญอะไรบ้างที่เราได้จากข้อมูลแต่ละเรื่อง มีวิธีการ ดังนี้

๔.๑ ค้นหาสาระสำคัญ

- อ่านข้อมูลที่คัดแยกออกมาเป็นเรื่องๆ หลายๆ เกี่ยวจนกระทั่งสามารถ**จับสาระสำคัญ**ของเรื่องนั้น ๆ ได้อย่างชัดเจนว่ามีอะไรบ้าง

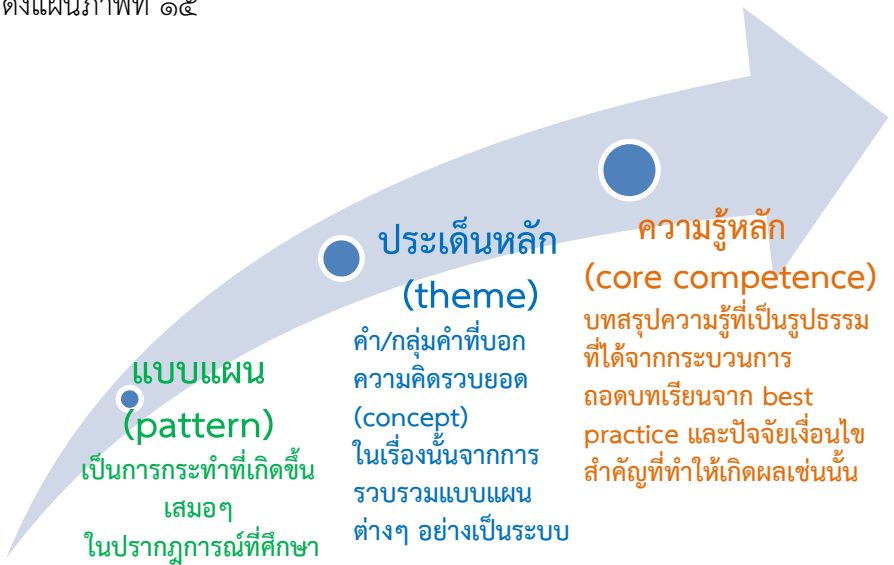
- ค้นหาความแตกต่างหรือความเหมือนกันของสาระสำคัญในแต่ละเรื่อง

- ค้นหาเบื้องหลังความแตกต่าง/ความเหมือนกันเหล่านั้นว่า เปลี่ยนไปตามแหล่งที่มาของข้อมูล เงื่อนไข บริบท หรือไม่ และเหตุผลเบื้องหลัง ความแตกต่างคืออะไร

๔.๒ รวบรวมคำสำคัญ เมื่อจับสาระสำคัญได้แล้ว กลับไปอ่านข้อมูล มองหาและรวบรวมข้อความ คำสำคัญที่สนับสนุนแต่ละประเด็นย่อยออกมาให้ได้มากที่สุด นำมาใส่ในช่องที่เหมาะสมของตารางสรุปข้อมูล

๓. การสร้างความรู้หลัก (Core competence)

การสร้างความรู้จากการถอดบทเรียนด้วยการวิเคราะห์หาแบบแผนของ ปรากฏการณ์ที่ศึกษา เพื่อค้นหาประเด็นหลักอย่างเป็นระบบ และหาบทสรุป จากนั้นสังเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้ได้ความรู้ที่เป็นรูปธรรมจากวิสาหกิจชุมชน ดังแผนภาพที่ ๑๕



แผนภาพที่ ๑๕ แสดงขั้นตอนการสร้างความรู้หลัก

๔. การสรุปและเขียนรายงานการถอดบทเรียน

เป็นวิธีการหนึ่งในการนำเสนอข้อมูลให้ผู้สนใจทราบถึงกิจกรรมและผลการถอดบทเรียนวิสาหกิจชุมชนว่ามีข้อค้นพบ กิจกรรมอะไร มีข้อเสนอแนะอย่างไร เพื่ออธิบายหรือสรุปประเด็น ชี้แจงรายละเอียดทั้งหมดของการดำเนินการถอดบทเรียน นอกจากนี้เป็นการนำเสนอผลการถอดบทเรียนทั้งหมดของวิสาหกิจชุมชนนั้น ๆ อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ตลอดจนได้นำเสนอปัจจัยสนับสนุน ปัจจัยอุปสรรคและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ เพื่อให้ผู้ที่สนใจนำผลการถอดบทเรียนไปใช้ประโยชน์เป็นแนวทางการดำเนินงานต่อยอดหรือขยายผลวิสาหกิจชุมชนต่อไป

การสรุปและเขียนรายงานผลการถอดบทเรียนในประเด็นต่อไปนี้

➤ ข้อมูล และจุดเด่นของวิสาหกิจชุมชน มีเนื้อหาเกี่ยวกับ

- i. ข้อมูลพื้นฐานและบริบทชุมชน
- ii. การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน
- iii. การบริหารจัดการเครือข่าย
- iv. กระบวนการเรียนรู้และการมีส่วนร่วม

➤ การสรุปผลความรู้ที่ได้จากการถอดบทเรียนวิสาหกิจชุมชน ควรแบ่งบทบาทในการสรุปและเขียนรายงานผลการถอดบทเรียนผลการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ มีเนื้อหาเกี่ยวกับ

v. ผลกระทบการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนที่มีต่อสมาชิก ต่อกลุ่ม และต่อชุมชน ในประเด็นการเรียนรู้ เศรษฐกิจ และสังคม

vi. ปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยอุปสรรคที่ส่งผลต่อการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน

vii. การเชื่อมโยงเข้าสู่แนวคิด วิสาหกิจชุมชน การพึ่งตนเอง และสรุปบทเรียนสำคัญจากการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน

ตัวอย่าง การนำเสนอข้อค้นพบ

๑. การนำเสนอจุดเด่น วิสาหกิจชุมชน		
๒. นำเสนอบริบท : เช่น บริบทชุมชน ภูมิศาสตร์ เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ประวัติศาสตร์		
ประเด็นที่ ๑ การบริหาร จัดการวสช.	ประเด็นที่ ๒ การบริหารจัดการ เครือข่าย	ประเด็นที่ ๓ กระบวนการเรียนรู้/ การมีส่วนร่วม
♣ นำเสนอข้อมูล	♣ นำเสนอข้อมูล	♣ นำเสนอข้อมูล
♣ ถกประเด็น	♣ ถกประเด็น	♣ ถกประเด็น
♣ สรุปประเด็น	♣ สรุปประเด็น	♣ สรุปประเด็น
๓. สังเคราะห์ข้อมูล		
๔. สรุปผลและข้อเสนอแนะ		

๕. การเผยแพร่

➤ **เอกสารเผยแพร่** การจัดทำผลการถอดบทเรียนเป็นรูปเล่ม โดยเขียนในรูปแบบเรื่องเล่าให้เป็นที่น่าสนใจ เป็นการทำให้ได้ทั้งความรู้และความรู้สึก

➤ **การจัดทำสื่อวิดิทัศน์** สื่อวิดิทัศน์เป็นสื่อที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย เพราะมีทั้งภาพและเสียงทำให้เป็นที่น่าสนใจ ดังนั้นการนำเสนอผลการถอดบทเรียนในรูปของสื่อวิดิทัศน์ก็เป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่สามารถนำไปใช้ได้กว้างขวาง ทั้งการเผยแพร่หรือการสร้างแรงบันดาลใจให้กับวิสาหกิจชุมชนอื่น ๆ นำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนของตนเองต่อไป

➤ **Application** ในปัจจุบันการสื่อสารผ่านอุปกรณ์สื่อสารโดยเฉพาะสมาร์ทโฟน หรือแท็บเล็ตที่เข้ามามีบทบาทมากขึ้น ดังนั้นการจัดทำข้อมูลเผยแพร่ในรูป Application ผ่าน social media ช่วยให้ผู้ใช้เข้าถึงเนื้อหาได้รวดเร็วและกว้างขวางมากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมการเกษตร. ๒๕๕๖. คู่มือปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร
ถอดบทเรียนงานส่งเสริมการเกษตร. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตร
แห่งประเทศไทย.
- โกมาตร จึงเสถียรทรัพย์. ๒๕๕๓. ๑๐ ชิ้นง่าย ๆ วิจัยเชิงคุณภาพ: เคล็ดลับจากสามัญ
สู่ชั้นเทพ. นนทบุรี: สำนักวิจัยสังคมและสุขภาพ.
- ชาย โพธิ์สิตา. ๒๕๕๔. ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ ๕). กรุงเทพฯ:
อมรินทร์พริ้นติ้ง.
- ทวีศักดิ์ นพเกษร. ๒๕๕๕. วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ เล่ม ๒. (ฉบับปรับปรุง). นครราชสีมา:
หจก.อินดีอาร์ต.
- เนาวรัตน์ พลายน้อย. ๒๕๔๖. การวิเคราะห์กระบวนการเรียนรู้ในการถอดบทเรียนด้วย
เครื่องมือการวิเคราะห์หลังการปฏิบัติ (After Action Review: AAR). คณะ
สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ปาริชาติ วลัยเสถียร และคณะ. ๒๕๔๖. กระบวนการและเทคนิคการทำงานของนักพัฒนา.
กรุงเทพฯ: โครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข(สรส.).
- วิจิต นันทสุวรรณ. ๒๕๔๘. ขบวนการชุมชนใหม่. กรุงเทพฯ : เจริญวิทย์การพิมพ์.
- วีณา เทียงธรรม สุนีย์ ละกำปิ่น และอาภาพร เผ่าวัฒนา. ๒๕๕๔. การพัฒนาศักยภาพชุมชน
: แนวคิด และการประยุกต์ใช้. Community Capacity Building: Concept
and Application. กรุงเทพฯ : เคนเน็กซ์ อินเทอร์เน็ตคอร์ปอเรชั่น.
- เสรี พงศ์พิศ. ๒๕๔๖. ฐานคิดจากแผนแม่บทชุมชนวิสาหกิจชุมชน. กรุงเทพฯ : เจริญวิทย์
การพิมพ์.
- อรุณี เวียงแสง ชินนุวัฒน์ มณีศรีชา ธนันชัย มุ่งจิต ศิริวัฒน์ คันธารส. ๒๕๕๐. จากคนสาม
หมอกสู่คนสามน้ำ จากหลักการสู่ปฏิบัติการงานวิจัยเพื่อท้องถิ่น. สกว.ภาค
เชียงใหม่.

ภาคผนวก



ภาคผนวกที่ ๑ ตัวอย่างประเด็นพูดคุยและเก็บข้อมูลถอดบทเรียนวิสาหกิจชุมชน

ประเด็น	ประเด็นพูดคุยและเก็บข้อมูล
๑.ข้อมูลพื้นฐาน	๑.๑ ประวัติและพัฒนาการ
	<ul style="list-style-type: none"> ● ความเป็นมาก่อนเป็นวิสาหกิจชุมชน
	<ul style="list-style-type: none"> ● ทำมาถึงตั้งเป็นวิสาหกิจชุมชน (เน้นวิธีคิด)
	<ul style="list-style-type: none"> ● ผู้ก่อการคือใคร (ชุมชน และ/หรือหน่วยงาน) ครั้งแรกดำเนินการอย่างไร ● จุดเด่นของวิสาหกิจชุมชนในปัจจุบันคืออะไร มีความแตกต่างกับในอดีตหรือไม่อย่างไร
	<ul style="list-style-type: none"> ● การเปลี่ยนแปลงของวิสาหกิจชุมชน <ul style="list-style-type: none"> - จำนวนสมาชิก เริ่มต้น ถึง ปัจจุบัน - เหตุการณ์ การเปลี่ยนแปลงสำคัญๆ เช่น สินค้าหลัก กิจกรรม บริการ ฯลฯ - มีการเปลี่ยนแปลงแนวทาง นโยบาย เป้าหมาย ข้อตกลง การจดทะเบียนหรือไม่อย่างไร
	๑.๒ บริบทชุมชนที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชน
	<ul style="list-style-type: none"> ● กายภาพ <ul style="list-style-type: none"> - แผนที่ภูมิประเทศ ที่ราบ พุงนา ไร่ สวน ป่า เขา แหล่งน้ำ แม่น้ำ ฯลฯ - แผนที่โครงสร้างพื้นฐาน <ul style="list-style-type: none"> ✓ การคมนาคม ถนน ทางรถไฟ ฯ ✓ หมู่บ้าน วัด โรงเรียน อาคาร สิ่งก่อสร้าง หน่วยงาน สถานที่สำคัญ
	<ul style="list-style-type: none"> ● ระบบสื่อสาร มีอะไรบ้าง อยู่ที่ไหน ใครดูแล ใครใช้ ใครได้รับประโยชน์บ้าง <ul style="list-style-type: none"> - วิทยุชุมชน หอกระจายข่าว - หนังสือพิมพ์ท้องถิ่น - IT ชุมชน - ฯลฯ

ประเด็น	ประเด็นพูดคุยและเก็บข้อมูล
	<ul style="list-style-type: none"> ● กิจกรรมการเกษตรของชุมชนมีอะไรบ้าง จัดการอย่างไร (การผลิต วิธีการตลาด) ● ตลาด ลานค้า ร้านค้า แหล่งรวบรวมผลผลิต มีอะไรบ้าง ใช้ประโยชน์อย่างไร ฯลฯ ● ทรัพยากรท้องถิ่น (พืช/สัตว์/ประมงพื้นเมืองประจำถิ่น แหล่งน้ำ ป่าไม้ วัฒนธรรม วิถีชีวิต ภูมิปัญญา แหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติ ฯลฯ) มีอะไรบ้าง จัดการอย่างไร ● สังคม วิถีชีวิต วัฒนธรรม ประเพณี ทูทางสังคม <ul style="list-style-type: none"> - วิถีชีวิตของชุมชน (เกษตร/ชุมชนเมือง ฯลฯ) - การรวมกลุ่ม เช่น มีกลุ่มอะไรบ้าง - วัฒนธรรมประเพณีที่สำคัญๆ มีอะไรบ้าง - ผู้นำชุมชนที่เป็นผู้นำทางความคิด ใครบ้างและหรือตำแหน่งอะไรบ้าง - ภูมิปัญญาท้องถิ่น (องค์ความรู้ ผู้รู้ ปราชญ์ชาวบ้าน ฯลฯ) มีอะไรบ้าง - แหล่งเรียนรู้ที่สำคัญ วัด โรงเรียน ศูนย์วิจัย สถานที่สำคัญทางประวัติศาสตร์มีอะไรบ้าง ใช้ประโยชน์อย่างไร ฯลฯ
<p>๒. การบริหารและการจัดการของวิสาหกิจชุมชน</p>	<p>๒.๑ ด้านโครงสร้างและบทบาทหน้าที่</p> <ul style="list-style-type: none"> ● คณะกรรมการ <ul style="list-style-type: none"> - โครงสร้างกรรมการเป็นอย่างไร ทำไมกำหนดลักษณะนี้ มีใครบ้าง - การคัดเลือกกรรมการมีที่มาอย่างไร ทำอย่างไร วาระของกรรมการกี่ปี มีที่มาอย่างไร - มีการแบ่งบทบาทหน้าที่กันอย่างไร ทำไมถึงแบ่งแบบนี้ ทำอย่างไร ผลเป็นอย่างไร มีปัญหาหรือไม่/อย่างไร แก้ไขอย่างไร มีส่วนร่วมอย่างไรในการบริหารจัดการ - มีผลตอบแทนให้กรรมการหรือไม่ อย่างไร ● สมาชิก <ul style="list-style-type: none"> - ที่มาของสมาชิก เกณฑ์ในการคัดเลือกสมาชิกทำอย่างไร ทำไมกำหนดแบบนี้ <p>๒.๒ ด้านการกำหนดกฎระเบียบหรือข้อตกลงร่วม</p> <ul style="list-style-type: none"> ● มีกฎระเบียบหรือข้อตกลงร่วมอะไรบ้าง (สวัสดิการ การจัดการทรัพยากร การบริหาร ฯลฯ) มีบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่ มีที่มาอย่างไร

ประเด็น	ประเด็นพูดคุยและเก็บข้อมูล
<p>๒. การบริหารและการจัดการของวิสาหกิจชุมชน (ต่อ)</p>	<p>กำหนดอย่างไร โดยใครบ้าง ทำไมจึงกำหนด สมาชิกส่วนใหญ่รู้หรือไม่ และปฏิบัติตามหรือไม่</p> <ul style="list-style-type: none"> ● มีการควบคุมการปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือไม่ อย่างไร ใครควบคุม ผลเป็นอย่างไร มีปัญหาอะไร แก้ไขอย่างไร <p>๒.๓ ด้านการจัดการข้อมูลและการเรียนรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> ● การจัดการข้อมูล <ul style="list-style-type: none"> - วิสาหกิจชุมชนมีการจัดเก็บข้อมูลอะไรบ้าง ได้ข้อมูลมาจากที่ใด มีวิธีการจัดเก็บอย่างไร ใครเป็นคนจัดเก็บ ทำไมถึงจัดเก็บ - การจัดทำฐานข้อมูลความรู้ของชุมชนทำอย่างไรบ้าง ใครเป็นผู้บันทึกเรื่องอะไร เพื่ออะไร มีการเก็บในฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์หรือไม่ ใครเป็นผู้ออกแบบ ใครเป็นผู้จัดเก็บฐานข้อมูล มีความเคลื่อนไหวหรือไม่ - นำไปใช้ประโยชน์อย่างไรบ้าง ผลเป็นอย่างไร ● การจัดการเรียนรู้ <ul style="list-style-type: none"> - วิธีการเรียนรู้ของชุมชนมีวิธีการอะไรบ้าง - เรียนรู้จากผู้รู้ ภูมิปัญญาในชุมชน (ใคร เรื่องอะไร และอย่างไร) - เรียนรู้จากการปฏิบัติ (เรื่องอะไร และอย่างไร) <ul style="list-style-type: none"> - เรียนรู้จากการทดลอง การวิจัย (มีหรือไม่ ถ้ามีเรื่องอะไร และอย่างไร) - วิสาหกิจชุมชนมีวิธีการเรียนรู้วิธีใดที่ทำให้ชุมชนสามารถประสานความรู้ภูมิปัญญาของชุมชนกับความรู้ใหม่หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ เรียนรู้จากใคร - ผู้นำวิสาหกิจชุมชนหรือสมาชิก ที่ได้รับการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน มีใครบ้าง เรียนรู้จากที่ไหน อย่างไร ได้อะไรบ้าง และนำมาเผยแพร่สู่สมาชิกและชุมชนมีวิธีการอย่างไรบ้าง - วิสาหกิจชุมชนมีการเผยแพร่ความรู้ (เป็นทางการ ไม่เป็นทางการ) ไปสู่หน่วยงานอื่นๆ ภายนอกหรือไม่ อย่างไร - มีการสร้างคนรุ่นใหม่ ๆ มาสืบทอดวิสาหกิจชุมชนหรือไม่อย่างไร

ประเด็น	ประเด็นพูดคุยและเก็บข้อมูล
<p>๒. การบริหารและการจัดการของวิสาหกิจชุมชน (ต่อ)</p>	<p>๒.๔ ด้านการทำแผนแม่บทชุมชน เน้นกระบวนการทำแผนแม่บทชุมชน เพื่อสร้างการเรียนรู้แก่ชุมชน</p> <ul style="list-style-type: none"> ● วิสาหกิจชุมชนและหรือชุมชน ช่วยกันสำรวจ หนี้สิน รายได้ รายจ่ายต่าง ๆ จัดเก็บ และบันทึกข้อมูลด้วยตนเองหรือไม่ อย่างไร ใครร่วมบ้าง
	<ul style="list-style-type: none"> ● วิสาหกิจชุมชนและหรือชุมชน มีวิธีการค้นหาความรู้ หรือเรียนรู้สิ่งที่เกิดขึ้นนอกชุมชนหรือไม่อย่างไร ใครร่วมบ้าง ทำไม่ถึงทำ เช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน
	<ul style="list-style-type: none"> ● วิสาหกิจชุมชนและหรือชุมชน มีการนำข้อมูลที่สำรวจมาจัดทำแนวทางการจัดการ และแผนงานในการแก้ปัญหาของชุมชนหรือไม่ อย่างไร เรียนรู้กับใคร และเรียนรู้ที่ไหน
	<ul style="list-style-type: none"> ● วิสาหกิจชุมชนและหรือชุมชน มีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และทิศทางหรือไม่ คืออะไร ใครกำหนด กำหนดอย่างไร ทำไมกำหนดเช่นนี้ (เน้นว่าเรียนรู้ด้วยตัวเองหรือเรียนรู้จากข้างนอก ที่มาของข้อมูลมาจากไหน ทำให้ถึงคิดที่จะนำมาใช้ในวิสาหกิจชุมชน)
	<p>๒.๕ ด้านแผนการดำเนินงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> ● แผนการดำเนินงาน มีหรือไม่ ใครกำหนด กำหนดอย่างไร การประสานแผนกับหน่วยงานหรือองค์กรอย่างไร
	<ul style="list-style-type: none"> ● การดำเนินงานตามแผน ทำกิจกรรมอะไรบ้าง ใครทำ ทำอย่างไร ได้ผลอย่างไร มีปัญหาอุปสรรคอะไร แก้ไขปัญหาอย่างไร สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมอย่างไรบ้าง แรงงานมาจากไหน จ่ายค่าแรงอย่างไร มีผลตอบแทนอย่างไร
	<ul style="list-style-type: none"> ● มีการทบทวนและปรับปรุงแผนหรือไม่ ทำอย่างไร ใครมีส่วนในการปรับปรุงบ้าง มีแผนสำรอง (วัตถุประสงค์ ตลาด) หรือไม่
<p>๒.๖ ด้านทรัพยากรการผลิตหรือบริการ และการเงิน</p> <ul style="list-style-type: none"> ● วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต ได้มาจากไหน <ul style="list-style-type: none"> - <u>กรณีในชุมชน</u> มีอะไรบ้าง มีการจัดการอย่างไร ให้พอเพียงกับการผลิต และเกิดความยั่งยืน(การอนุรักษ์) - <u>กรณีจากภายนอกชุมชน</u> มีอะไรบ้าง มีการจัดหาและจัดการอย่างไรให้พอเพียงกับการผลิต 	

ประเด็น	ประเด็นพูดคุยและเก็บข้อมูล
<p>๒. การบริหารและการจัดการของวิสาหกิจชุมชน (ต่อ)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ทุนที่ใช้ในการประกอบการ(เงิน และไม่เป็นตัวเงิน เช่น อุปกรณ์ ฯลฯ) มาจากแหล่งไหนบ้าง วิธีการได้มาทำอย่างไร นำมาจัดการอย่างไรบ้าง จัดการโดยใคร มีปัญหาในการบริหารจัดการอะไรบ้าง แก้ไขอย่างไร
	<ul style="list-style-type: none"> ● สถานะทางการเงิน รายรับ-รายจ่าย การออม หนี้สิน การใช้จ่ายเงิน ตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่ มีแผนการใช้จ่ายเงินหรือไม่ อย่างไร มีเงินทุนหมุนเวียนหรือไม่ มีการจัดการเงินทุนหมุนเวียนหรือไม่อย่างไรการชำระหนี้มีการชำระตรงตามกำหนดหรือไม่
	<p>๒.๗ ด้านระบบบัญชี</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ● มีการทำบัญชีหรือไม่ เรียนรู้มาจากไหน ใครทำ ทำอย่างไร(บันทึกในสมุด หรือระบบคอมพิวเตอร์ การปิดบัญชี(มีการสรุปยอดเป็นรายเดือนหรือรายปี) มีการรายงานข้อมูลให้กับสมาชิกหรือไม่ มีการนำข้อมูลการเงินไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนการเงิน การผลิตหรือไม่อย่างไร
	<p>๒.๘ ด้านการบริหารธุรกิจ</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ● สินค้าและบริการของวิสาหกิจชุมชน มีอะไรบ้าง ทำไมถึงผลิตสินค้านี้ ผลิตเท่าไร กำลังการผลิตสูงสุดเท่าไร ผลิตช่วงใดบ้าง
	<ul style="list-style-type: none"> ● ราคา กำหนดราคาอย่างไร มีต้นทุนเท่าไร มีรายได้เท่าไร กำไร/ขาดทุนเท่าไร)
	<ul style="list-style-type: none"> ● ตลาด ตลาดอยู่ที่ไหน ลูกค้าคือใคร มีการสำรวจตลาดหรือไม่ จำหน่ายที่ไหน ใครจำหน่าย ขายส่งอย่างไร การชำระเงินทำอย่างไร
	<ul style="list-style-type: none"> ● บรรจุภัณฑ์ มีรูปแบบอย่างไร ใครออกแบบ มีพัฒนาการมาอย่างไร
	<ul style="list-style-type: none"> ● การส่งเสริมการขาย มีการขนส่งสินค้าอย่างไร ควบคุมคุณภาพอย่างไร มีการประชาสัมพันธ์สินค้าและ บริการหรือไม่ มีวิธีการอย่างไร ได้ผลอย่างไร
<ul style="list-style-type: none"> ● การให้ผลตอบแทน แก่สมาชิก/ชุมชน มีหรือไม่ จัดการอย่างไร มีปัญหาหรือไม่/อย่างไร 	
<p>๒.๙ ด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ● การสื่อสารภายในและภายนอก <ul style="list-style-type: none"> - มีการพูดคุย การประชุม การพบปะ การประสานงานกันบ้างหรือไม่ (เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ) เป็นเรื่องอะไร ทำอย่างไร บ่อยแค่ไหน ผลเป็นอย่างไร มีการประชาสัมพันธ์กิจกรรมกลุ่มอย่างไร 	

ประเด็น	ประเด็นพูดคุยและเก็บข้อมูล
<p>๓. เครือข่าย</p>	<p>๓.๑ ที่มาของเครือข่าย</p> <ul style="list-style-type: none"> ● กิจกรรมวิสาหกิจชุมชนของท่านมีความเชื่อมโยงหรือมีความสัมพันธ์กับกลุ่มอื่นๆบ้างหรือไม่ กลุ่มใดบ้าง
	<p>๓.๒ กำหนดวัตถุประสงค์ของเครือข่าย</p> <ul style="list-style-type: none"> ● มีการเชื่อมโยงกันเพื่ออะไร และเชื่อมโยงกันอย่างไร ระบุบุคคล/กลุ่ม ชื่อที่ตั้ง (หมู่บ้าน ตำบล อำเภอ จังหวัด) เพื่อใช้วิเคราะห์ผังเครือข่าย
	<p>๓.๓ กระบวนการทำงานของเครือข่าย</p> <ul style="list-style-type: none"> ● องค์ประกอบของเครือข่าย(จำนวนเครือข่าย กรรมการบริหารเครือข่าย กฎกติกา เป้าหมายหลักในการทำงานเป็นอย่างไร ใครร่วมกำหนด มีกองทุน (ของเครือข่าย)หรือไม่ การแบ่งบทบาท(มีอะไรเชื่อมโยงกันอยู่) การติดต่อสื่อสารกันระหว่างเครือข่ายอย่างไร
	<p>๓.๔ การบริหารจัดการเครือข่าย</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ทุน : วัตถุดิบ เงินทุน เทคโนโลยี ความรู้ หรือแรงงาน มีการบริหารจัดการกันในเครือข่ายอย่างไร
	<ul style="list-style-type: none"> ● การตลาด มีการรวมกันซื้อ-ขาย หรือไม่ อย่างไร
	<p>๓.๕ ผลที่เกิดขึ้นจากการรวมกันของเครือข่าย</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ผลจากการรวมกันของเครือข่าย เกิดการเปลี่ยนแปลงในประเด็นเหล่านี้ อย่่างไรบ้าง <ul style="list-style-type: none"> - ทุนและทรัพยากร - การผลิต - การตลาด
<p>๔. ผลกระทบ การดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน</p>	<p>๔.๑ ความคิดหรือทัศนคติ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ความคิดหรือทัศนคติของสมาชิกก่อนและหลังเข้าร่วมกิจกรรมของวิสาหกิจชุมชนในด้านต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ อย่างไร
	<p>๔.๒ การดำรงชีวิตหรือกิจกรรมในครัวเรือน</p> <ul style="list-style-type: none"> ● การดำรงชีวิต(พฤติกรรม)หรือกิจกรรมในครัวเรือนของสมาชิกก่อนและหลังเข้าร่วมกิจกรรมของวิสาหกิจชุมชนมีการเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ อย่างไร เช่น มีความสัมพันธ์ในครอบครัวมากขึ้น
	<p>๔.๓ ด้านเศรษฐกิจในครัวเรือน</p>

ประเด็น	ประเด็นพูดคุยและเก็บข้อมูล
<p>๔. ผลกระทบ กาดำเนินงาน วิสาหกิจ ชุมชน(ต่อ)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจในครัวเรือนของสมาชิกเป็นอย่างไรบ้าง (เช่น มีการทำบัญชีครัวเรือน มีการลดรายจ่ายโดยพึ่งพาทายนอกน้อยลง ผลิตเพื่อการใช้ในครัวเรือนเพิ่มขึ้น หรือมีกิจกรรมเสริมรายได้เพิ่มขึ้น)
	<p>๔.๔ ด้านสังคมของสมาชิก</p> <ul style="list-style-type: none"> ● การเปลี่ยนแปลงในด้านสังคมของสมาชิก มีการเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ อย่างไร (เช่น ได้รับการยอมรับเพิ่มขึ้น มีบทบาทในการพัฒนาของชุมชนเพิ่มขึ้น มีความสามารถในด้านต่างๆ เพิ่มขึ้น)
	<p>๔.๕ การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนที่มีการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม</p> <ul style="list-style-type: none"> ● การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนที่มีการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม มีการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานหรือการบริหารจัดการไปจากเดิมที่ต่างคนต่างทำ หรือเริ่มตั้งกลุ่มใหม่ ๆ หรือไม่ อย่างไร เช่น ความสามัคคี ความร่วมมือในกลุ่ม การมีส่วนร่วม
	<p>๔.๖ ผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน เกิดประโยชน์กับสมาชิกของวิสาหกิจชุมชนในด้านใดบ้าง อย่างไร
	<p>๔.๗ การจัดการด้านต่าง ๆ ในชุมชน</p> <ul style="list-style-type: none"> ● การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนทำให้มีการจัดการด้านต่างๆ ในชุมชนเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง เช่น การจัดการทรัพยากรของชุมชน การบูรณาการภายในชุมชนและภายนอกชุมชน <ul style="list-style-type: none"> - การจัดการสวัสดิการของชุมชนมีการจัดสวัสดิการหรือไม่ อย่างไร - รูปแบบของสวัสดิการมีอะไรบ้าง ใครได้รับประโยชน์ รับประโยชน์อย่างไร - การจัดการสวัสดิการ ใครเป็นคนจัดการ ต้องติดต่อกับใคร ติดต่อกหรือไม่ แล้วติดต่อกอย่างไร
	<p>๔.๘ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ขอให้ท่านช่วยประเมินปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนของตัวเองว่ามีอะไรเป็น <ul style="list-style-type: none"> - ปัจจัยสนับสนุน - ปัจจัยอุปสรรค

รายชื่อคณะผู้จัดทำ
การถอดบทเรียนวิสาหกิจชุมชนดีเด่น

ที่ปรึกษา

นางพรรณพิมล ชัญญานุวัตร อธิบดีกรมส่งเสริมการเกษตร
นายวิทยา อธิปอนันต์ รองอธิบดีกรมส่งเสริมการเกษตร ฝ่ายวิชาการ
นายนำชัย พรหมมีชัย รองอธิบดีกรมส่งเสริมการเกษตร ฝ่ายบริหาร
นายสุรพล จารุพงศ์ รองอธิบดีกรมส่งเสริมการเกษตร ฝ่ายส่งเสริมและฝึกอบรม
รศ.บำเพ็ญ เขียวหวาน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
นางยุพา อินทราเวช ผู้เชี่ยวชาญด้านส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน
นายชาญยุทธ ภาณุทัต ผู้อำนวยการสำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริม
วิสาหกิจชุมชน

เรียบเรียง

สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน

นางจิระนุช ชาญณรงค์กุล
นางเทียมจันทร์ สุขเกษม
นายพยัคฆ์ แก้วคุณ

กองวิจัยและพัฒนางานส่งเสริมการเกษตร

นายสำราญ สารบรรณ
นางพิชญา อารยานุรักษ์
นางสาวปริญญารัตน์ ภูศิริ
นายพยุงค์ศักดิ์ ยกสำน
นายธีรภัทร์ คุ่มครอง
นางสาวจุฑามาศ กริพานิช
นางสาวจิรัชญา แสนยะ

สำนักพัฒนาการถ่ายทอดเทคโนโลยี

นางมัลลิกา เขียวหวาน
นางอมรทิพย์ ภิรมย์บูรณ์



