

ระบบบริหารมหาวิทยาลัยแบบบูรณาการเพื่อส่งเสริมการจัดการ ธุรกิจเกษตรข้าวอินทรีย์จังหวัดอุดรดิตถ์

สุภาวิณี สัตยาภรณ์* และ นภาพร จันทรี

คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ อำเภอเมือง จังหวัดอุดรดิตถ์ 53000

*ผู้เขียนหลัก อีเมลล์: supavinee_uru@windowslive.com



บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบบริหารมหาวิทยาลัยเพื่อส่งเสริมการจัดการธุรกิจเกษตรข้าวอินทรีย์ พัฒนาศักยภาพนักวิจัยและนักจัดการงานวิจัยเชิงพื้นที่ สังเคราะห์องค์ความรู้และบทเรียนในการพัฒนาระบบการจัดการธุรกิจเกษตร กระบวนการจัดการความรู้และการพัฒนาระบบเชื่อมต่อกับมหาวิทยาลัยกับเครือข่ายเกษตรกรจังหวัดอุดรดิตถ์ โดยใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพื้นฐานและการวิเคราะห์เนื้อหา ผลวิจัยพบว่า ระบบบริหารมหาวิทยาลัยแบบบูรณาการเพื่อส่งเสริมการจัดการธุรกิจเกษตรข้าวอินทรีย์จังหวัดอุดรดิตถ์ ประกอบด้วยระบบบริหารแบบบูรณาการพันธกิจและบูรณาการศาสตร์ ขับเคลื่อนโดยศูนย์บูรณาการงานวิจัยและพันธกิจสัมพันธ์ และสถาบันวิจัย

และพัฒนา มีบทบาทในการพัฒนาศักยภาพนักวิจัยด้านการพัฒนาโจทย์และข้อเสนอโครงการ การติดตามสนับสนุนการเผยแพร่ผลงานสู่การใช้ประโยชน์ สร้างปัจจัยความสำเร็จให้เป็นรูปธรรม ผลงานจากประเด็นโจทย์ธุรกิจข้าวอินทรีย์ ทำให้มีนักวิจัยจำนวน 96 คน จากทุกคณะ รวม 33 โครงการย่อย ใน 5 ชุดโครงการ ครอบคลุมผลลัพธ์ 2 ระบบ คือ 1) ระบบหลัก: ระบบการจัดการธุรกิจเกษตรข้าวอินทรีย์จังหวัดอุดรดิตถ์ ซึ่งมีระบบย่อยคือ ระบบคุณภาพเกษตรกร ระบบเพิ่มมูลค่าในห่วงโซ่มูลค่า และระบบการตลาดเพื่อสังคม และ 2) ระบบสนับสนุนธุรกิจเกษตรข้าวอินทรีย์ ซึ่งมีระบบย่อยคือ ระบบบริหารมหาวิทยาลัยแบบบูรณาการเพื่อส่งเสริมธุรกิจเกษตรข้าวอินทรีย์ ระบบการจัดการเครือข่าย ระบบฐานข้อมูลข้าวอินทรีย์ และระบบการเรียนรู้และพัฒนาเทคโนโลยีนวัตกรรม และองค์ความรู้ ซึ่งนำไปสู่ระบบการจัดการธุรกิจเกษตรข้าวอินทรีย์ ที่มีกลไกการจัดการเป็นรูปธรรม คือ การบูรณาการพันธกิจและบูรณาการศาสตร์ เชื่อมงานระบบประกันคุณภาพขององค์กรภาคีเครือข่าย มีการต่อยอดขยายผลจากธุรกิจเกษตรต้นแบบ ขยายตลาดข้าวอินทรีย์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

คำสำคัญ: จังหวัดอุดรดิตถ์ การจัดการธุรกิจเกษตรข้าวอินทรีย์ ระบบบริหารมหาวิทยาลัย

Integrative Administration System for the University that Supports the Organic Rice Agricultural Business Management in Uttaradit Province

Supavinee Sattayaporn and Napaporn Chunsee

Faculty of Science and Technology, Uttaradit Rajabhat University, Muang District, Uttaradit Province, Thailand 53000

*Corresponding author's E-mail: supavinee_uru@windowslive.com



Abstract

This study aimed to develop administration system of the university that supports the organic rice agricultural business management, to improve the effectiveness of researchers and area-base research managers, and to synthesize the knowledge and lessons learned for the development of agricultural business management system. The process of knowledge management and system development were connected to Uttaradit Rajabhat University and network of the agriculturists in Uttaradit province. The method of this study was participatory action research and the data were analyzed, using elementary statistics and content analysis. The results showed that Integrative administration system of the university that supports the organic rice agricultural business management in Uttaradit province consisted of engaged administrative

system and integrated science. The processes were supported by Integrative Research and University Engagement Center of the Research and Development Institute. The objectives were to develop skills of researchers in identifying problems and developing propositions, to conduct follow-ups, to publish the research findings for public utilizations, to register the achievement factors, and to improve the research continuation. The participants were 96 researchers from 33 sub-projects. The results were related to both main system and support system. The main system was organic rice agricultural business management consisted of 3 subsystems: agriculturalist quality system, value enhancement system, and social business system. The support system of organic rice agricultural business was consisted of 4 subsystems that can be divided into: integrative administration system of the university that supports the organic rice agricultural business management, agricultural business network management system, organic rice database system, and learning, technology, innovation and knowledge development systems. All led to the improvement of organic rice agricultural business management that had its manifestation in the mission integrative system and integrated science. This model of management was connected to the quality assurance systems of the organizations in the network and the improvement of the agricultural business and the development of organic rice marketing both in Thailand and abroad.

Keywords: Uttaradit province, Organic rice management, Administration system of the university

บทนำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ทำงานวิจัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่นร่วมกับเครือข่ายหน่วยงานในจังหวัด ทั้งภาคเอกชน ภาควิชาการ และองค์กรธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ดังกรณีตัวอย่างความสำเร็จซึ่งใช้เป็นเครื่องมือขับเคลื่อนงาน อาทิ มหาวิทยาลัยมีศูนย์ประสานงานวิจัยเพื่อท้องถิ่น นักวิชาการและนักเทคนิคที่มีประสบการณ์ โครงการเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดอุดรดิตถ์ ชุดประสบการณ์วิจัยเพื่อพัฒนาทั้งพื้นที่ระดับตำบลและครอบคลุมทั้งจังหวัด นอกจากนี้มหาวิทยาลัยยังมีศูนย์เรียนรู้และพัฒนาสุขภาพชุมชนแห่งมหาวิทยาลัย และศูนย์ประสานความร่วมมือเพื่อจัดการปัญหาความยากจนจังหวัดอุดรดิตถ์เพื่อส่งเสริมกลไกความร่วมมืออย่างเป็นระบบ ทั้งนี้จากการศึกษาสถานการณ์ปัญหาด้านการจัดการธุรกิจทางการเกษตรของจังหวัดอุดรดิตถ์พบว่า การดำเนินงานของแต่ละภาคส่วนประสบผลสำเร็จในระดับหนึ่ง แต่ขาดการเชื่อมโยงเป็นกลไกเชิงระบบในการพัฒนาขีดความสามารถของเกษตรกรที่จะประกอบการเชิงธุรกิจ สาเหตุเกิดจากหน่วยงานจัดทำโครงการพัฒนาศักยภาพของเกษตรกรตามงานในหน้าที่ไม่ได้บูรณาการพันธกิจร่วมกัน และจัดทำโครงการไม่ต่อเนื่อง ไม่ครบวงจรของการประกอบการเชิงธุรกิจ

มหาวิทยาลัยจึงจัดทำโครงการศึกษาและพัฒนาระบบการจัดการธุรกิจซึ่งเน้นกลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกข้าวอินทรีย์ในจังหวัดอุดรดิตถ์ โดยความร่วมมือขององค์กรท้องถิ่นจังหวัดอุดรดิตถ์ และเครือข่ายเกษตรกรและภาคที่เกี่ยวข้อง เพื่อเชื่อมต่อองค์ความรู้ในการยกระดับการผลิต ควบคุมคุณภาพ และมหาวิทยาลัยเป็นตัวกลางในการเชื่อมต่อตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศให้กับกลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกข้าวอินทรีย์ เพื่อลดช่องว่างระหว่างภาควิชาการ ภาคเครือข่ายและเกษตรกร โดยเน้นการบูรณาการงานสอน วิจัยและบริการวิชาการตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยสู่กระบวนการเรียนรู้เพื่อยกระดับการผลิตและต่อยอดสู่ตลาด มีการเชื่อมโยงเครือข่ายกลุ่มเกษตรกรภาคธุรกิจ ภาคเอกชน และภาควิชาการเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของเกษตรกรผู้ประกอบการธุรกิจเกษตรข้าวอินทรีย์อย่างครบวงจร เป็นการเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตร ลดต้นทุนการผลิต และจัดการผลิตภัณฑ์ผลพลอยได้ ซึ่งทำให้เกษตรกรมีรายได้สูงขึ้น ส่งผลถึงคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชนในจังหวัดอุดรดิตถ์ มหาวิทยาลัยจึงมีการพัฒนาระบบการบริหารมหาวิทยาลัยเพื่อส่งเสริมธุรกิจเกษตรข้าวอินทรีย์จังหวัดอุดรดิตถ์ โดยความร่วมมือขององค์กรท้องถิ่นและภาคีเครือข่ายจังหวัดอุดรดิตถ์ ซึ่งเดิมนักวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ทำงานวิจัยตามความสนใจและศาสตร์ของตนเองโดยขอทุนวิจัยจากแหล่งทุนที่หลากหลาย ไม่มีระบบการจัดการงานวิจัยที่จะทำให้นักวิจัยร่วมมือกันทำงานแบบบูรณาการงานสอน วิจัยและบริการวิชาการให้กับชุมชน

งานวิจัยนี้ใช้ประเด็นโจทย์ธุรกิจเกษตรข้าวอินทรีย์ในพื้นที่จังหวัดอุดรดิตถ์ เป็นการพัฒนากระบวนการจัดการธุรกิจเกษตรข้าวอินทรีย์ โดยความร่วมมือขององค์กรท้องถิ่นและภาคีเครือข่ายจังหวัดอุดรดิตถ์ ซึ่งพัฒนานักวิจัยเชิงพื้นที่จากทุกคณะทุกสาขาที่เกี่ยวข้องกับประเด็นโจทย์ เป็นการบูรณาการศาสตร์ ใช้ระบบพี่เลี้ยงให้คำปรึกษาเพื่อบูรณาการพันธกิจของมหาวิทยาลัย ใช้กระบวนการจัดการความรู้ของพี่เลี้ยง นักวิจัยและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับ รวมทั้งพัฒนาขีดความสามารถของเกษตรกรในการจัดการธุรกิจเกษตรข้าวอินทรีย์ ทำให้เกิดระบบบริหารมหาวิทยาลัยแบบบูรณาการเพื่อส่งเสริมธุรกิจเกษตรข้าวอินทรีย์จังหวัดอุดรดิตถ์ และระบบการจัดการธุรกิจเกษตรข้าวอินทรีย์จังหวัดอุดรดิตถ์ โดยความร่วมมือขององค์กรท้องถิ่น และภาคีเครือข่ายจังหวัดอุดรดิตถ์

วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) พัฒนาระบบบริหารมหาวิทยาลัยเพื่อส่งเสริมการจัดการธุรกิจเกษตรข้าวอินทรีย์ โดยความร่วมมือของเครือข่ายเกษตรกร องค์กรท้องถิ่น และภาคีเครือข่ายจังหวัดอุดรดิตถ์
- 2) เพื่อพัฒนาศักยภาพนักวิจัยด้านการจัดการงานวิจัยเชิงพื้นที่ที่ส่งเสริมการจัดการเชิงธุรกิจ
- 3) เพื่อสังเคราะห์องค์ความรู้และบทเรียนในการพัฒนาระบบการจัดการธุรกิจเกษตรจากโครงการวิจัยย่อย และกระบวนการจัดการความรู้การพัฒนาระบบเชื่อมต่อกับมหาวิทยาลัยกับเครือข่ายเกษตรกรจังหวัดอุดรดิตถ์โดยความร่วมมือขององค์กรท้องถิ่นภาคีรัฐในจังหวัดอุดรดิตถ์

ขอบเขตการวิจัย

- 1) **ขอบเขตด้านเนื้อหา** ประกอบด้วย สถานภาพ ศักยภาพ สถานการณ์ปัญหาด้านการจัดการงานวิจัยของมหาวิทยาลัยที่ส่งเสริมธุรกิจเกษตรข้าวอินทรีย์ ออกแบบระบบเชื่อมต่อกับมหาวิทยาลัยกับเครือข่ายเกษตรกรด้านการจัดการธุรกิจเกษตรข้าวอินทรีย์โดยความร่วมมือขององค์กรท้องถิ่น หน่วยงานราชการในจังหวัดอุดรดิตถ์ ภาคเอกชนและภาคประชาสังคม ระบบมหาวิทยาลัยแบบบูรณาการเพื่อส่งเสริมการจัดการธุรกิจเกษตรข้าวอินทรีย์จังหวัดอุดรดิตถ์ การสังเคราะห์องค์ความรู้ บทเรียนจากการดำเนินโครงการวิจัยย่อย และจัดทำข้อเสนอต่อผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อการต่อยอดและขยายผล
- 2) **ขอบเขตด้านประชากร** ประกอบด้วย ผู้บริหารและนักวิจัยมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ เกษตรกรผู้ผลิตข้าวอินทรีย์จังหวัดอุดรดิตถ์ องค์กรท้องถิ่นคือ องค์การบริหารส่วนตำบล เทศบาล ตำบลจังหวัดอุดรดิตถ์ และหน่วยจัดการความรู้และวิจัยชุมชนระดับตำบล (Tumbon Research Management Unit: TRMU) ภาควิชาการคือ

พาณิชย์จังหวัด เกษตรจังหวัด เกษตรและสหกรณ์จังหวัดอุดรดิตถ์ เกษตรอำเภอ เครือข่ายสถานศึกษา สภาอุตสาหกรรมจังหวัด หอการค้าจังหวัด ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวแพร่ พัฒนาชุมชนจังหวัด และศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 2 จังหวัดพิษณุโลก ภาควิชาการคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ สถาบันรับรองระบบการผลิตการเกษตร มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ และสถานศึกษาในพื้นที่ตำบลนาร่อง ศูนย์วิจัยเมล็ดข้าว และหน่วยงานส่งเสริมอุตสาหกรรมเกษตร

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้ใช้ การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

1) ศึกษาสถานภาพ ศักยภาพ สถานการณ์ปัญหา ด้านการจัดการธุรกิจเกษตร เพื่อออกแบบระบบเชื่อมต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์กับเครือข่ายเกษตรกรด้านการจัดการธุรกิจเกษตรข้าวอินทรีย์ โดยความร่วมมือขององค์กรท้องถิ่น หน่วยงานราชการในจังหวัดอุดรดิตถ์ ภาคเอกชนและภาคประชาสังคม โดยจัดโครงสร้างการบริหารโครงการวิจัยหลักและทีมประสานงานกลาง จัดเวทีประสานองค์กรภาคีในพื้นที่และเครือข่ายเกษตรกร ศึกษาวิเคราะห์สถานการณ์ปัญหา จัดทำกรอบประเด็น

วิจัยชุดข้าวอินทรีย์และประกาศเจตจำนงวิจัย รับข้อเสนอโครงการวิจัย พัฒนาชุดโจทย์วิจัย ศึกษาและสังเคราะห์สถานภาพ ศักยภาพ สถานการณ์ความต้องการและปัญหาในตำบลนาร่อง เสวนา ประสานการณ์ความสำเร็จ และแนวทางการพัฒนาระบบการจัดการ ธุรกิจเกษตร พัฒนาศักยภาพนักวิจัยต้นทาง ดังแสดงในภาพที่ 1-3

2) พัฒนาระบบการจัดการธุรกิจเกษตรข้าวอินทรีย์

มีการทำงานร่วมกับเครือข่ายเกษตรกร และความร่วมมือขององค์กรท้องถิ่น ส่วนราชการในจังหวัดอุดรดิตถ์ ภาคเอกชนและภาคประชาสังคม ทำการยกย่องระบบการจัดการธุรกิจเกษตรข้าวอินทรีย์ จัดทำแผนปฏิบัติงานในพื้นที่ จัดทำแผนธุรกิจ วิเคราะห์และพัฒนาโครงการวิจัยย่อย กำหนดแผนการตรวจติดตาม ประเมิน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทบทวนแผนปฏิบัติการและแผนธุรกิจ ทดลองระบบการจัดการธุรกิจเกษตรข้าวอินทรีย์โดยความร่วมมือของเครือข่ายกลุ่มเกษตรกรและองค์กรภาคี ติดตามความก้าวหน้าและเสริมศักยภาพนักวิจัยกลางทาง และประเมินผลการทดลองระบบ

3) สังเคราะห์องค์ความรู้และบทเรียนจากการดำเนิน

โครงการ จัดทำข้อเสนอต่อผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อการต่อยอดและขยายผล โดยการออกแบบและวางแผนการสังเคราะห์องค์ความรู้และบทเรียนจากการดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม ประเมิน วิเคราะห์ สังเคราะห์ องค์ความรู้และบทเรียนจากการดำเนินงาน และเผยแพร่ ขยาย ผลการศึกษาและผลักดันสู่การใช้ประโยชน์และพัฒนาศักยภาพ นักวิจัยปลายทาง



ภาพที่ 1 เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ธุรกิจเกษตรข้าวอินทรีย์



ภาพที่ 2 การนำเสนอเทคโนโลยีธุรกิจเกษตรข้าวอินทรีย์



ภาพที่ 3 การดำเนินการวิจัยข้าวอินทรีย์ (ข้าวนาโยน)

ผลการวิจัย

1) ระบบบริหารมหาวิทยาลัยแบบบูรณาการเพื่อส่งเสริมการจัดการธุรกิจเกษตรข้าวอินทรีย์จังหวัดอุดรดิตถ์

1.1) การบูรณาการพันธกิจและบูรณาการศาสตร์เพื่อส่งเสริมธุรกิจเกษตรข้าวอินทรีย์

ผลการศึกษาสถานการณ์ปัญหาและประเมินสถานภาพองค์ความรู้การจัดการธุรกิจเกษตรข้าวอินทรีย์จังหวัดอุดรดิตถ์ในเบื้องต้นช่วยให้ได้ชุดโจทย์วิจัยจำนวนมาก จึงออกแบบการทำงานเพื่อพัฒนาหลักการขับเคลื่อนงานของชุดโครงการให้เกิดการเชื่อมโยงภาคีเครือข่าย และแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเสริมพลังในการทำงานแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนาพื้นที่ เริ่มจากการพัฒนาชุดโจทย์วิจัยร่วมกันโดยใช้เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเชิญผู้มีประสบการณ์มาเสริมศักยภาพให้กับนักวิจัย และเชื่อมโยงกับหน่วยจัดการงานวิจัยจากทุกคณะ ซึ่งเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างนักวิจัยรุ่นเก่าที่มีประสบการณ์กับนักวิจัยรุ่นใหม่ รวมทั้งทีมบุคลากรแกนนำจากพื้นที่ตำบลนาร่องมาร่วมเป็นทีมวิจัย การเสริมพลังสร้างทีมวิชาการของมหาวิทยาลัยกับองค์กรภาคีที่ส่งเสริมเกษตรกรข้าวอินทรีย์เริ่มจากเครือข่ายหน่วยจัดการงานวิจัย (Research Management Unit : RMU) ในมหาวิทยาลัย หน่วยจัดการความรู้และวิจัยชุมชนระดับตำบล (TRMU) ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และผู้ประสานงานหลักจากองค์กรภาคีร่วมเป็นทีมวิชาการที่หนุนเสริมเครือข่ายเกษตรกรและภาคีในประเด็นพัฒนาธุรกิจเกษตรข้าวอินทรีย์ โดยพันธกิจหลักของทีมวิชาการ คือการจัดกิจกรรมหนุนเสริมทั้งระบบตั้งแต่ต้นทาง กลางทาง และปลายทาง ดังภาพที่ 4

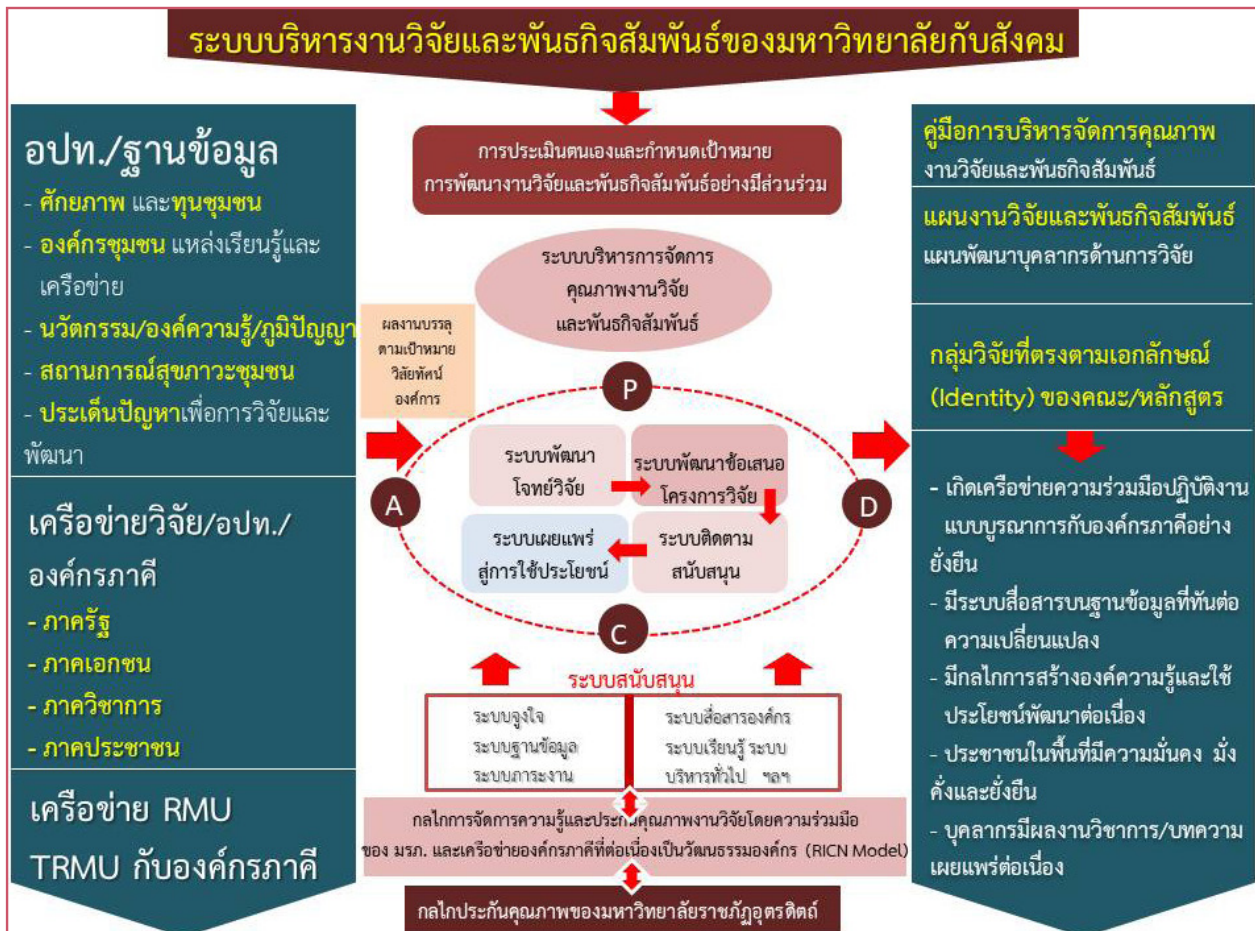
จากภาพที่ 4 ขั้นตอนการทำงานที่นำไปแก้ปัญหาและส่งเสริมธุรกิจเกษตรข้าวอินทรีย์มีดังนี้

(1) การพัฒนาโจทย์ เป็นการเชื่อมข้อมูลจากผลการศึกษาสถานภาพองค์ความรู้และสถานการณ์ปัญหาของธุรกิจเกษตรข้าวอินทรีย์และวิสัยทัศน์ การพัฒนาชุดโจทย์วิจัยจำเป็นต้องสร้างองค์ความรู้สู่การพัฒนาระบบธุรกิจเกษตรข้าวอินทรีย์จังหวัดอุดรดิตถ์ และเชื่อมชุดโจทย์วิจัยสู่การบูรณาการศาสตร์ของทุกคณะที่เกี่ยวข้องโดยทีมบริหารกลางชุดโครงการกับหน่วยจัดการงานวิจัยของทุกคณะ ทำให้ได้ประเด็นโจทย์วิจัย จำนวน 33 โครงการย่อยใน 5 ชุดโครงการ และมีนักวิจัยของมหาวิทยาลัย จำนวน 96 คน ดังภาพที่ 5

(2) การพัฒนาข้อเสนอโครงการ เป็นการหนุนเสริมเพิ่มความสามารถของข้อเสนอโครงการ โดยหน่วยจัดการงานวิจัยของมหาวิทยาลัยและผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องก่อนอนุมัติโครงการ ซึ่งในขั้นตอนนี้พบว่า แกนนำหน่วยจัดการงานวิจัยระดับคณะหลายคนประสบปัญหาค่อนข้างมากในระยะแรก เนื่องจากต้องปรับข้อเสนอโครงการหลายรอบ ดังนั้นการแก้ไขคือ กำหนดผู้มีประสบการณ์จากภายนอกคณะมาช่วยเสริม เพื่อให้ผู้วิจัยเกิดการเรียนรู้ว่าการปรับเป็นการเพิ่มความสมบูรณ์และคุณค่าของข้อเสนอโครงการให้มากขึ้น

(3) การติดตามสนับสนุน มีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อนำเสนอความก้าวหน้าทุกเดือน ส่งต่อผลการดำเนินงานระหว่างดำเนินโครงการ และเพิ่มความสามารถของการปฏิบัติการให้ต่อเนื่อง

(4) การเผยแพร่ผลการวิจัยสู่การใช้ประโยชน์ มีการเผยแพร่ผลงานต่อผู้ใช้ประโยชน์และผู้เกี่ยวข้องทั้งระหว่างดำเนินการและเมื่อสิ้นสุดโครงการ เพื่อปรับเพิ่มความสามารถอย่างต่อเนื่อง โดยก่อนการเผยแพร่ผลงานฉบับสมบูรณ์จะมีการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิทั้งภายในและภายนอกตามเกณฑ์สากล รูปแบบการเผยแพร่



ภาพที่ 4 ระบบบริหารจัดการคุณภาพงานวิจัยแบบบูรณาการเพื่อท้องถิ่น

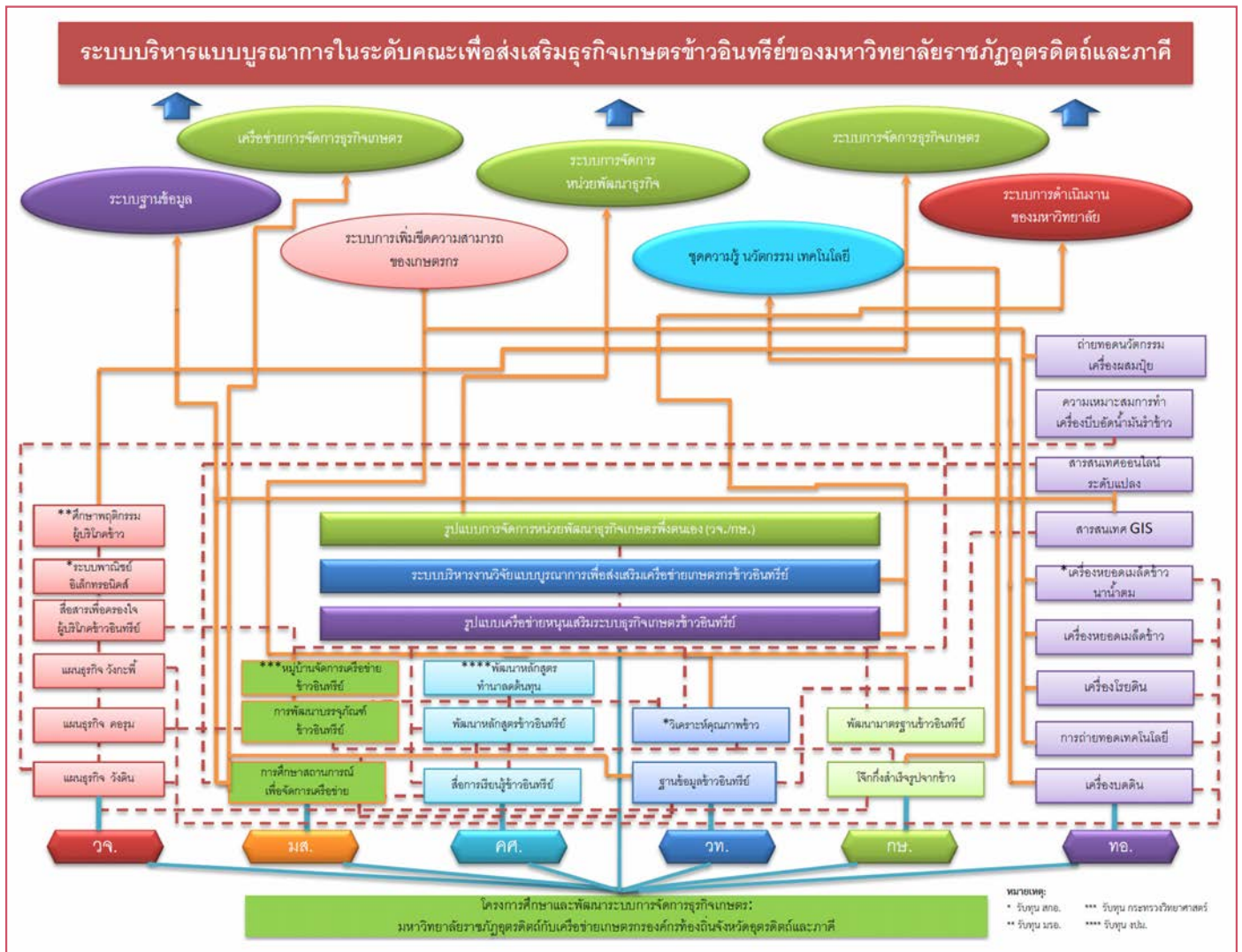
มีทั้งการนำเสนอด้วยวาจา บัณฑิตนิเทศการ เสนอขอทุนความในการประชุมวิชาการ และเผยแพร่ในวารสารวิชาการ

(5) **ปัจจัยความสำเร็จ** ได้แก่ 1) การสนับสนุนเชิงนโยบายการทำงานแบบบูรณาการเพื่อพัฒนาพื้นที่ของผู้นำองค์กร 2) ความมีใจมุ่งมั่น อดทน และร่วมเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องของผู้ปฏิบัติ 3) ความสามารถของผู้นำการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยในการเสริมพลังทีมงานด้านการจัดการความรู้ พัฒนานวัตกรรม องค์ความรู้ ทั้งเชิงวิชาการและเชิงประจักษ์ เพื่อใช้ประโยชน์ในการออกแบบการทำงาน การปฏิบัติและการใช้ข้อมูลจากการประเมินเพื่อพัฒนาตั้งแต่ต้นทาง กลางทาง และปลายทาง เพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

(6) **รูปธรรมผลงาน** คือ ต้นแบบการบริหารจัดการงานวิจัยแบบบูรณาการเพื่อส่งเสริมธุรกิจเกษตรชาวอินทรีย์ของเครือข่ายเกษตรกรรมกับมหาวิทยาลัยและภาคีเครือข่าย ขับเคลื่อนโดยมหาวิทยาลัยและภาคีเครือข่าย เกิดเครือข่ายหน่วยจัดการความรู้ และวิจัยชุมชนระดับตำบล (TRMU) ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

เพื่อส่งเสริมเกษตรกรชาวอินทรีย์ กรณีตัวอย่างรูปธรรมผลงาน เช่น TRMU ขององค์การบริหารส่วนตำบลคอรั่ม เทศบาลตำบลหาดกรด เป็นต้น เกิดเครือข่ายเกษตรกรรมกับมหาวิทยาลัยและองค์กรภาคีที่มีระบบเรียนรู้และพัฒนาองค์ความรู้ ชุดความรู้ นวัตกรรม เทคโนโลยี สะสมในฐานข้อมูล และใช้ประโยชน์เพื่อต่อยอดขยายผลโดยมีศูนย์บูรณาการงานวิจัยและวิชาการเพื่อรับใช้สังคมเป็นศูนย์กลางขับเคลื่อนงานที่พัฒนาต่อเนื่อง

(7) **การพัฒนาต่อเนื่อง** ได้แก่ 1) พัฒนาระบบบริหารงานวิจัยแบบบูรณาการของมหาวิทยาลัย ให้มีรูปธรรมผลงานในระบบธุรกิจเกษตรชาวอินทรีย์ในผลผลิตทางการเกษตรอื่นๆ อย่างครบวงจรและพัฒนาต่อเนื่อง 2) สนับสนุนให้ศูนย์บูรณาการงานวิจัยและวิชาการเพื่อรับใช้สังคมของมหาวิทยาลัยได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการจากสภามหาวิทยาลัย มีบทบาทเชื่อมกลไกการพัฒนานักวิจัยและระบบบริหารงานวิจัยแบบบูรณาการเพื่อพัฒนาเชิงพื้นที่และเชิงประเด็นโดยทำงานร่วมกับภาคี หนุนเสริมองค์กรภาคีให้มีกลไกการบริหารแบบบูรณาการอย่างเป็นระบบ สามารถสร้างผลงานเป็นรูปธรรม ยกระดับคุณภาพอย่างต่อเนื่อง



ภาพที่ 5 ระบบบริหารจัดการคุณภาพงานวิจัยแบบบูรณาการในระดับคณะ เพื่อส่งเสริมธุรกิจเกษตรชาวอินทรีจังหวัดอุดรธานี

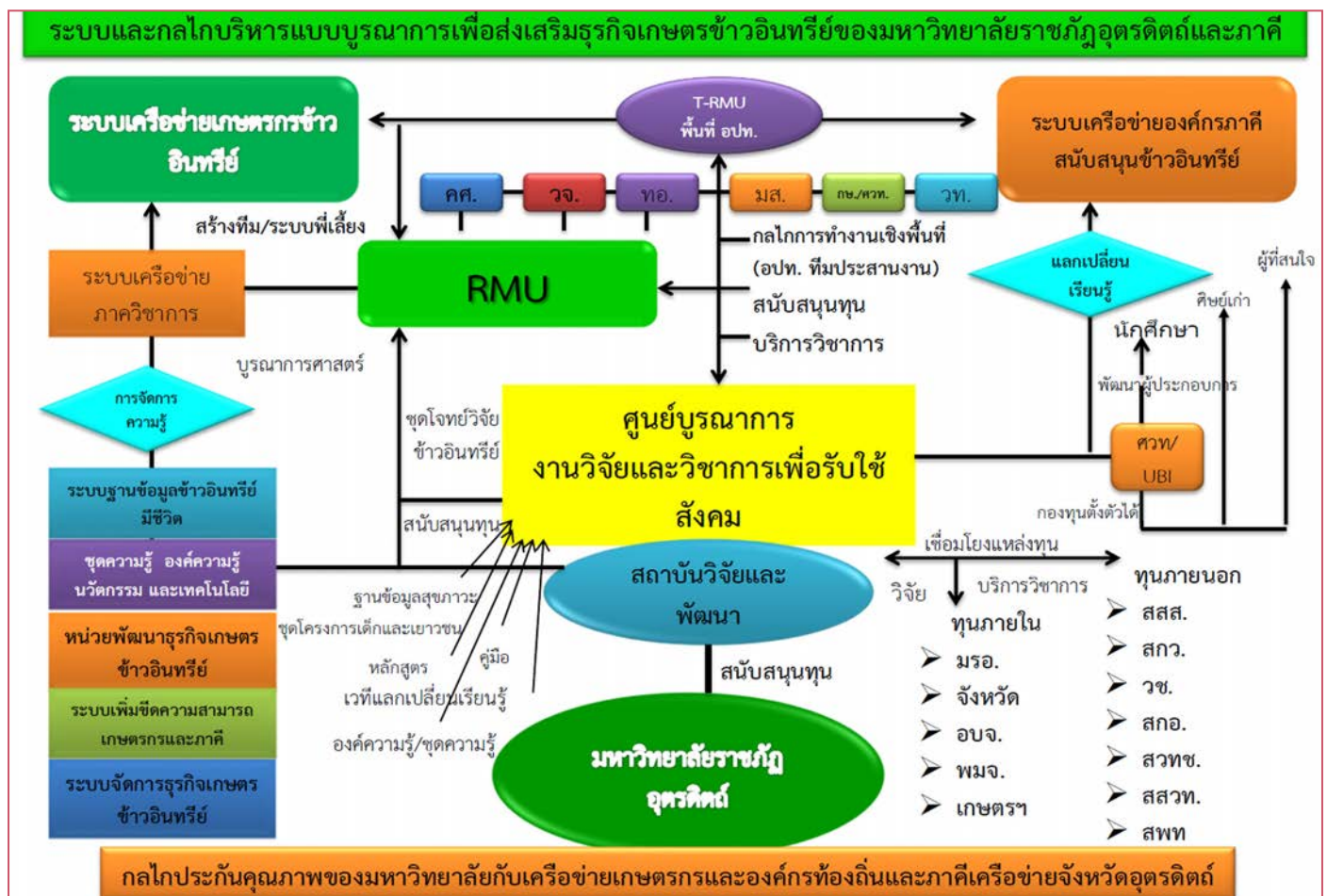
1.2) กระบวนการขับเคลื่อนงานแบบบูรณาการเพื่อพัฒนาเชิงพื้นที่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคีเครือข่าย

การทำงานแบบบูรณาการเป็นทั้งการบูรณาการพันธกิจ และบูรณาการศาสตร์ โดยลดกำแพงของคณะในมหาวิทยาลัย และลดกำแพงองค์กรภายนอกมหาวิทยาลัย ทำงานเชื่อมโยงทั้ง เชิงประเด็นและเชิงพื้นที่ให้เชื่อมกันเป็นเครือข่ายมากที่สุด โดย มหาวิทยาลัยและองค์กรหรือหน่วยงานในพื้นที่ระดับตำบลจะเป็น ศูนย์กลางที่ช่วยต่อยอดการเชื่อมโยงกันและกัน ใช้ระบบการสื่อสาร และฐานข้อมูลที่ดี มีการวิจัยและจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ ในการสร้างองค์ความรู้ควบคู่กับการทำงานเพื่อให้สามารถเสริมพลังและสานพลังกันและกัน เครือข่ายองค์กรภาคี ปฏิบัติงาน

แบบบูรณาการตามพันธกิจและบทบาทขององค์กรที่รับผิดชอบให้
มีประสิทธิภาพ ประกันคุณภาพตามตัวชี้วัดการทำงานขององค์กร
ขณะเดียวกันก็เชื่อมโยงสู่เป้าหมายวิสัยทัศน์ร่วมของพื้นที่โดยมี
การผนึกกำลัง สานพลังกันอย่างต่อเนื่อง เช่น โครงการย่อยเรื่อง
การเพิ่มขีดความสามารถเกษตรกรชาวอินทรี ซึ่งมีการบูรณาการ
ศาสตร์ด้านเทคโนโลยีเครื่องจักรกลเพื่อลดต้นทุนของเกษตรกรจาก
นักวิจัย คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม การแปรรูปไก่ชาวอินทรี
ของนักวิจัยหลักสูตรวิทยาศาสตร์การอาหาร คณะเกษตรศาสตร์
การเพิ่มมูลค่าชาวอินทรีด้วยบรรจุภัณฑ์ของนักวิจัยสาขาวิชา
ศิลปศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ และการพัฒนา
ศักยภาพเกษตรกรและคุณภาพข้าวให้ได้มาตรฐานชาวอินทรีของ
นักวิจัย คณะเกษตรศาสตร์ ดังภาพที่ 6

ผลการศึกษาระบบบริหารงานวิจัยการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยพบว่า มหาวิทยาลัยได้มีการพัฒนานวัตกรรมบริหารจัดการงานวิจัยแบบบูรณาการด้วยการเชื่อมโยงการจัดการงานวิจัยของทุกคณะกับงานพัฒนาระบบธุรกิจเกษตรข้าวอินทรีย์ โดยหน่วยจัดการงานวิจัยของแต่ละคณะจะเชื่อมข้อมูลสถานการณ์ปัญหาข้าวอินทรีย์จากพื้นที่เพื่อการวิจัยและปฏิบัติพันธกิจขององค์กรแบบบูรณาการอย่างมีส่วนร่วมกับเครือข่ายองค์กรภาคี ผลการบริหารจัดการแบบบูรณาการช่วยให้เกิดการเชื่อมโยงกลุ่มเกษตรกร องค์กรท้องถิ่นและภาคีระดับจังหวัด โครงการย่อยที่เกิดจากการเชื่อมโยงของ RMU นักวิจัยและเครือข่ายแหล่งทุนสนับสนุน ได้แก่ โครงการวิเคราะห์คุณภาพข้าวก่อนและหลังแปรรูปโดยการประสานแหล่งทุน สกอ. การเลี้ยงไส้เดือนอินทรีย์เพื่อผลิตปุ๋ยหมัก การศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคข้าวอินทรีย์โดยเชื่อมโยงแหล่งทุนจากสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ และโครงการหมู่บ้านข้าวอินทรีย์โดยการสนับสนุนจากกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

สถาบันวิจัยและพัฒนาทำหน้าที่สนับสนุนงานวิจัยของมหาวิทยาลัย เป็นหน่วยประสานเชื่อมโยงโจทย์ปัญหาจากชุมชนท้องถิ่นและเชื่อมโยงแหล่งทุนต่างๆ มีการสนับสนุนทุนวิจัยภายในมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง หลังจากการดำเนินโครงการศึกษาและพัฒนาระบบการจัดการธุรกิจเกษตรข้าวอินทรีย์จังหวัดอุดรดิตถ์ มหาวิทยาลัยได้จัดตั้ง “ศูนย์บูรณาการงานวิจัยและพันธกิจสัมพันธ์” เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลปัญหาความต้องการของชุมชนในพื้นที่ จัดทำฐานข้อมูลสถานการณ์ปัญหา เชื่อมโยงหลักสูตรจัดทำคู่มือ ระบุองค์ความรู้ นวัตกรรม ภูมิปัญญา และแลกเปลี่ยนรู้ร่วมกับชุมชนโดยเชื่อมโยงการทำงานร่วมกับหน่วยจัดการงานวิจัยระดับคณะ เชื่อมโยงชุดโจทย์สถานการณ์ปัญหาชุมชนจากหน่วยจัดการความรู้และวิจัยชุมชนระดับตำบลผ่านกลไกเชิงพื้นที่ประสานงานกับชุมชนท้องถิ่น บูรณาการการเรียนการสอนร่วมกับชุมชนเน้นการบูรณาการศาสตร์ที่สอดคล้องกับปัญหาของเกษตรกรข้าวอินทรีย์และโจทย์วิจัยเรื่องอื่นๆ โดยมีมหาวิทยาลัยมีระบบเครือข่ายภาคีวิชาการสนับสนุนในเชิงวิชาการ และมีภาคีเครือข่าย



ภาพที่ 6 ระบบและกลไกการบริหารแบบบูรณาการเพื่อส่งเสริมธุรกิจเกษตรข้าวอินทรีย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์และภาคีเครือข่าย

สนับสนุนการเชื่อมโยงการทำงานร่วมกัน เพื่อสนับสนุนการพัฒนาข้าวอินทรีย์ของจังหวัดอุดรดิตถ์ ซึ่งมีมหาวิทยาลัยมีระบบฐานข้อมูลข้าวอินทรีย์ ระบบการเรียนรู้และพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมองค์ความรู้ พัฒนาตลาดเพื่อสังคม ระบบเพิ่มขีดความสามารถของเกษตรกรด้วยระบบคุณภาพเกษตรกรในการเพิ่มมูลค่าในห่วงโซ่คุณค่า ซึ่งเป็นกลไกขับเคลื่อนและพัฒนาระบบการจัดการธุรกิจเกษตรข้าวอินทรีย์ของจังหวัดอุดรดิตถ์ โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ได้เชื่อมโยงกับการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยและสามารถจัดการปัญหาธุรกิจเกษตรข้าวอินทรีย์ในชุมชนได้ ตรงกับความต้องการของเกษตรกรข้าวอินทรีย์ในพื้นที่อย่างแท้จริง และสามารถนำไปต่อยอดการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) ผลการพัฒนาศักยภาพนักวิจัยเพื่อส่งเสริมธุรกิจเกษตรข้าวอินทรีย์

มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์มีหน่วยจัดการงานวิจัย (RMU) ทำหน้าที่หนุนเสริมให้อาจารย์ในมหาวิทยาลัยมีงานวิจัยในช่วงแรกยังไม่มียุทธศาสตร์ที่เป็นรูปธรรม ใช้วิธีแบบที่ชวนน้องมาร่วมทำวิจัยซึ่งไม่ใช่วิธีการ โดยหน่วยจัดการงานวิจัยมีหน้าที่ในการพัฒนาโจทย์วิจัย พัฒนาข้อเสนอโครงการวิจัย ติดตามสนับสนุนและผลักดันสู่การนำไปใช้ประโยชน์ ในช่วง 10 ปีที่ผ่านมามหาวิทยาลัยได้ดำเนินโครงการวิจัยและการบริการวิชาการ โดยใช้พื้นที่เป็นตัวตั้งในการกำหนดโจทย์วิจัยและบูรณาการงานตามพันธกิจกับการทำงานเชิงพื้นที่ (อุดรดิตถ์โมเดล) การพัฒนาศักยภาพนักวิจัยเชิงพื้นที่ มีดังนี้

2.1) มหาวิทยาลัยพัฒนาการบริหารจัดการงานวิจัยเชิงรุกเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น พัฒนาระบบการพัฒนาโจทย์วิจัยโดยหน่วยจัดการงานวิจัย (RMU) กำหนดประเด็นสำคัญของการพัฒนาสู่โจทย์วิจัยภายใต้ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์และองค์การ (Area-based/Function-based/Potential-based) กระบวนการพัฒนาโจทย์วิจัยมีทีมกลางของมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ จัดกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) เพื่อพัฒนาโครงการและพัฒนานักวิจัย หน่วยงาน/หน่วยจัดการงานวิจัยที่มีผู้ใช้ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ที่ชัดเจน หรือมีความก้าวหน้าทางศาสตร์วิชาของแต่ละคณะเป็นหลัก และพัฒนาขีดความสามารถของนักวิจัยด้วยระบบดังนี้ 1) ระบบการพัฒนาข้อเสนอโครงการวิจัย 2) ระบบการติดตามสนับสนุน 3) ระบบการเผยแพร่และผลักดันงานวิจัยสู่การใช้ประโยชน์ และ 4) ระบบการพัฒนาศักยภาพนักวิจัยและการจัดการความรู้

2.2) หน่วยจัดการงานวิจัย พัฒนาระบบการพัฒนาโจทย์วิจัย ระบบการพัฒนาข้อเสนอโครงการวิจัย ระบบการติดตามสนับสนุน ระบบการเผยแพร่และผลักดันงานวิจัยสู่การใช้ประโยชน์ และระบบการพัฒนาศักยภาพนักวิจัยและการจัดการความรู้ โดย

เน้นศักยภาพด้านการจัดการข้อมูลเชิงพื้นที่ ด้านการทำงานวิจัยเชิงพื้นที่ การวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ และการเขียนบทความวิชาการรับใช้สังคม

2.3) การพัฒนาเครือข่ายนักวิจัยในชุมชนและเครือข่ายนักวิชาการในพื้นที่ทำงานร่วมกัน โดยใช้ชื่อว่า “หน่วยจัดการความรู้และวิจัยชุมชนระดับตำบล (TRMU)” และมีบทบาทสำคัญในการเป็นทีมวิชาการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) เช่น TRMU ตำบลคอรุมและตำบลหาดกรวดมีการจัดการความรู้วิเคราะห์ปัญหาความต้องการเพื่อสร้างองค์ความรู้และสืบทอดภูมิปัญญาในการพัฒนาตำบล โดยร่วมมือกับองค์กรภาคีทั้งภายในและภายนอก ดังภาพที่ 7 โดยเฉพาะ RMU ของมหาวิทยาลัยได้ทบทวนข้อมูลศักยภาพและสถานการณ์ปัญหาเพื่อปรับปรุงฐานข้อมูลตำบลให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และส่งโจทย์วิจัยให้มหาวิทยาลัยเพื่อสร้างองค์ความรู้สู่การใช้ประโยชน์ ได้แก่ โจทย์ปัญหาเมล็ดพันธุ์ข้าวที่เป็นโรคเมล็ดด่าง การพัฒนาสารชีวภัณฑ์ ปัญหาการผลิตข้าวอินทรีย์เพื่อการลดต้นทุนและการรับรองมาตรฐาน รวมทั้งปัญหาการแปรรูป บรรจุภัณฑ์และการตลาดข้าวอินทรีย์ เพื่อสนับสนุนข้อมูลและร่วมมือกับ อปท. ในการจัดทำนโยบายสาธารณะ แผนงานโครงการที่สนองต่อสถานการณ์ปัญหาที่เสริมสร้างความอยู่ดีมีสุขของชุมชน การพัฒนาและเชื่อมโยงฐานข้อมูลเพื่อใช้ประโยชน์ในการพัฒนาตำบล พัฒนาโครงการร่วมกับภาคีเครือข่ายและประสานแหล่งทุน เพื่อดำเนินโครงการที่สนองต่อสถานการณ์ปัญหาความต้องการของตำบล ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมายจาก อปท. และเครือข่าย ดังภาพที่ 8

บทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยต้องทำงานเชื่อมโยงกับหน่วยจัดการความรู้และวิจัยชุมชนระดับตำบลผ่านระบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้และจัดการความรู้แหล่งเรียนรู้ชุมชน สร้างองค์ความรู้ในชุมชนและพัฒนาระบบฐานข้อมูลสู่การใช้ประโยชน์ ก่อให้เกิดรูปธรรมผลงานเด่น ได้แก่ ระบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการจัดการความรู้แหล่งเรียนรู้ชุมชน เช่น เว็บไซต์แลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM) เว็บไซต์ถอดบทเรียนองค์ความรู้ข้าวอินทรีย์ การพัฒนาระบบฐานข้อมูลสู่การใช้ประโยชน์ เช่น ฐานข้อมูลสุขภาพชุมชน ระบบฐานข้อมูล TCNEP ระบบฐานข้อมูลข้าวอินทรีย์ และ RMU KM WEB และระบบสร้างองค์ความรู้ในชุมชน เช่น การวิจัยพัฒนาแผนธุรกิจเกษตรข้าวอินทรีย์ การวิจัยพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น การผลิตสื่อการเรียนรู้ข้าวอินทรีย์ การพัฒนาพันธุ์ข้าวอินทรีย์ลดต้นทุนบ้านคลองกล้วย ตำบลคอรุม การพัฒนาภาษาเพื่อการสื่อสาร ภูมิปัญญาเพชรคอรุมเพื่อการเรียนรู้และท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมในสังคมอาเซียน การวิจัยและพัฒนาระบบบริหารหน่วยจัดการความรู้และวิจัยชุมชนระดับตำบลและรูปแบบการส่งเสริมเครือข่ายข้าวอินทรีย์ตำบลคอรุม



ภาพที่ 7 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระบบสนับสนุนที่ส่งเสริมธุรกิจเกษตรชาวอินทรีและเครือข่ายหน่วยจัดการความรู้และวิจัยชุมชน



ภาพที่ 8 ระบบบริหารหน่วยจัดการความรู้และวิจัยชุมชนระดับตำบล

3) ผลการสังเคราะห์องค์ความรู้ นวัตกรรม และเทคโนโลยีจากการดำเนินโครงการย่อย

3.1) ผลการสังเคราะห์โครงการย่อย จำนวน 33 โครงการ ใน 5 ชุดโครงการ เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ มีนักวิจัยหลักในโครงการ จำนวน 96 คน และมีนักวิจัยร่วมจากองค์กรท้องถิ่นและภาคีเครือข่าย

จากการสังเคราะห์แผนธุรกิจเกษตรชาวอินทรี จังหวัดอุตรดิตถ์ของเครือข่ายเกษตรกร องค์กรท้องถิ่นและภาคีเครือข่ายจังหวัดอุตรดิตถ์พบว่า การขับเคลื่อนแผนธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ ควรพัฒนา 3 ระบบ ดังนี้ 1) ระบบคุณภาพเกษตรกร (Internal Control System: ICS) 2) ระบบเพิ่มมูลค่าในห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) และ 3) ระบบการตลาดเพื่อสังคม (Social Responsibility Business Unit: SBU) ให้กับกระบวนการผลิตชาวอินทรีแบบครบวงจร ซึ่งแสดงแผนภาพระบบการจัดการธุรกิจเกษตรชาวอินทรีจังหวัดอุตรดิตถ์ดังภาพที่ 9 ซึ่งครอบคลุมผลลัพธ์ทั้ง 2 ระบบ คือ 1) ระบบหลัก: ระบบการจัดการธุรกิจเกษตรชาวอินทรีจังหวัดอุตรดิตถ์ ประกอบด้วยระบบย่อย คือ ระบบคุณภาพเกษตรกร ระบบเพิ่มมูลค่าในห่วงโซ่คุณค่า และระบบการตลาดเพื่อสังคม และ 2) ระบบสนับสนุนธุรกิจเกษตรชาวอินทรี ประกอบด้วยระบบย่อย คือ ระบบบริหารมหาวิทยาลัยแบบบูรณาการเพื่อส่งเสริมธุรกิจเกษตรชาวอินทรี ระบบการจัดการเครือข่ายสนับสนุนธุรกิจเกษตรชาวอินทรีจังหวัดอุตรดิตถ์ ระบบฐานข้อมูลชาวอินทรี ระบบการเรียนรู้และพัฒนาเทคโนโลยี นวัตกรรม องค์ความรู้ นำไปสู่ระบบการจัดการธุรกิจเกษตรชาวอินทรี โดยมีกลไกการบริหารจัดการที่เป็นระบบสนับสนุนการบูรณาการพันธกิจ และบูรณาการศาสตร์เชื่อมงานระบบประกันคุณภาพขององค์กร มีการต่อยอดขยายผลและพัฒนาต่อเนื่อง

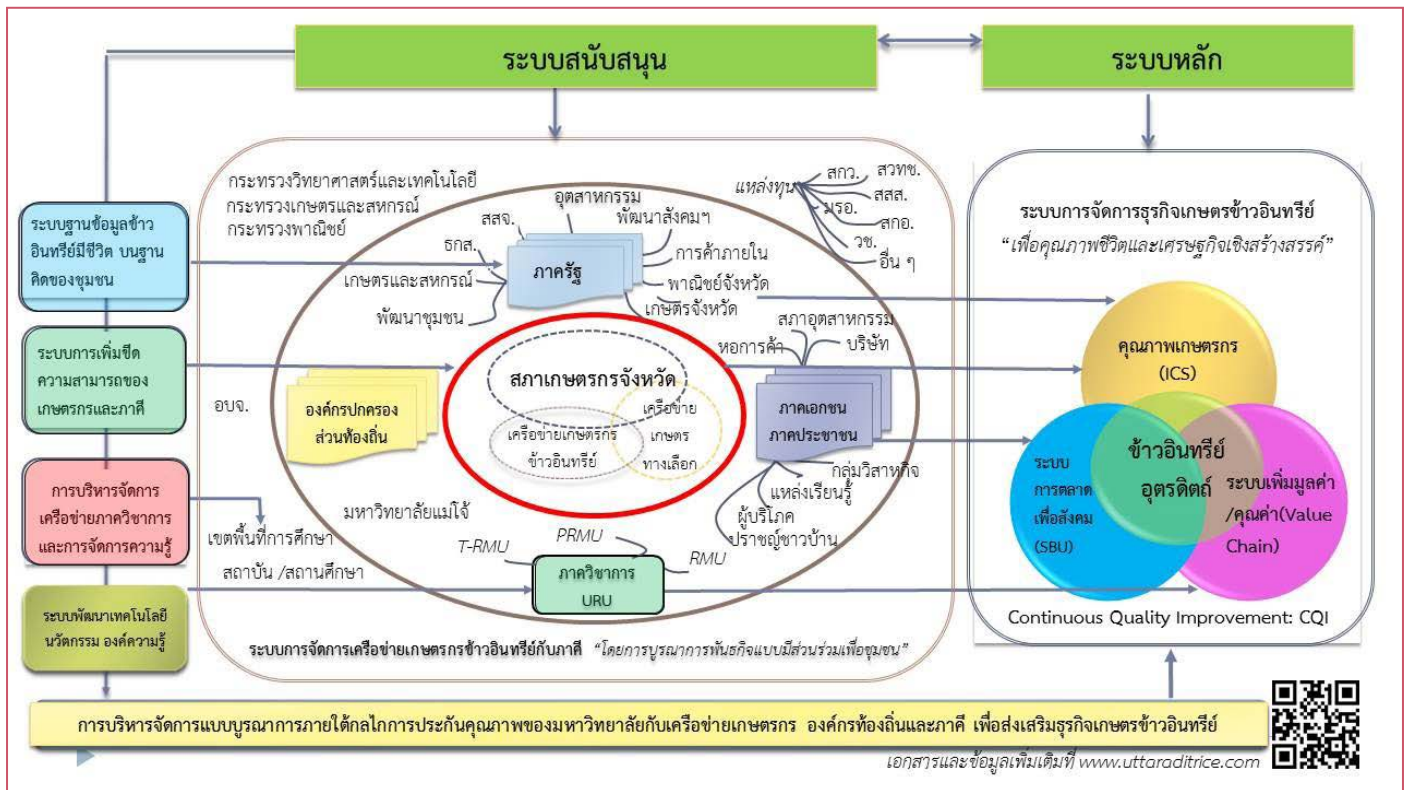
3.2) ผลการพัฒนาคุณภาพเกษตรกร มีประเด็นองค์ความรู้ 49 เรื่อง ระบบมูลค่าในห่วงโซ่คุณค่ามีประเด็นองค์ความรู้ 44 เรื่อง ระบบการตลาดเพื่อสังคมมีประเด็นองค์ความรู้ 31 เรื่อง ระบบบริหารมหาวิทยาลัยแบบบูรณาการเพื่อส่งเสริมธุรกิจเกษตรชาวอินทรีมีประเด็นองค์ความรู้ 23 เรื่อง ระบบจัดการเครือข่ายสนับสนุนธุรกิจเกษตรชาวอินทรีจังหวัดอุตรดิตถ์มีประเด็นองค์ความรู้ 28 เรื่อง การใช้ระบบฐานข้อมูลชาวอินทรีมีประเด็นองค์ความรู้ 16 เรื่อง การเรียนรู้และพัฒนาเทคโนโลยี นวัตกรรม องค์ความรู้ มีประเด็นองค์ความรู้ 27 เรื่อง

3.3) ผลการพัฒนาลาดเพื่อสังคม เป็นผลลัพธ์ในระบบการจัดการธุรกิจเกษตรชาวอินทรี มีการดำเนินงานโดยหน่วยพัฒนาธุรกิจชาวอินทรีและผลิตภัณฑ์สุขภาพเพื่อสังคม มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์กับภาคีเครือข่าย ที่มีการพัฒนาและต่อยอดจากแผนธุรกิจเพื่อการผลิตชาวอินทรีที่เป็นธรรม อันเกิด

จากการสังเคราะห์แผนธุรกิจชาวอินทรีจาก 3 ตำบล ได้แก่ ตำบลวังดิน ตำบลวังกะพ้อ อำเภอเมือง และตำบลคอรุม อำเภอพิชัย จังหวัดอุตรดิตถ์ รวมทั้งการถอดบทเรียนประเด็นสำคัญของตลาดเพื่อสังคม ในจังหวัดอุตรดิตถ์ ได้แก่ ตลาดท่าเหนือ งานมหกรรมรวมพลังสร้างท่าเหนือเมืองน่าอยู่ ตลาดสินค้าสุขภาพของโรงพยาบาลอุตรดิตถ์ และโรงพยาบาลอำเภอลับแล จังหวัดอุตรดิตถ์ ตลาด Farmer Shop คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ และตลาดสินค้าปลอดภัย ศาลากลางจังหวัดอุตรดิตถ์ จากการศึกษารูปแบบตลาดภายในจังหวัดอุตรดิตถ์มีผลตอบรับจากกลุ่มผู้ผลิตสินค้าเป็นอย่างดี ซึ่งกลุ่มผู้ผลิตสินค้าส่วนใหญ่ประสบปัญหาพื้นที่การจำหน่ายสินค้าที่ไม่มีความยั่งยืนและต่อเนื่องของตลาดในการจำหน่ายสินค้า

ประเด็นการตลาดเพื่อสังคม ดำเนินงานสอดคล้องกับปรัชญามหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ “มหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่น” เพื่อตอบสนองพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยใช้กลไกภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ เชื่อมโยงพันธกิจในลักษณะของการบูรณาการศาสตร์เชื่อมโยงเป็นเครือข่ายกับองค์กรต่างๆ ได้แก่ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยทำงานร่วมกับคลินิกเทคโนโลยีของมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ ในเรื่องของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การออกแบบบรรจุภัณฑ์ เพื่อให้กลุ่มผู้ผลิตสินค้ามีความสามารถในการแข่งขันในแต่ละตลาดและเพิ่มช่องทางการตลาดของเกษตรกร

3.4) ผลการประเมินความพึงพอใจและการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้าร่วมโครงการ เนื่องจากโครงการศึกษาและพัฒนาระบบการจัดการธุรกิจเกษตรชาวอินทรีมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์กับเครือข่ายเกษตรกร องค์กรท้องถิ่นและภาคีเครือข่ายจังหวัดอุตรดิตถ์ มีผู้เข้าร่วมโครงการจำนวนมาก ได้แก่ ผู้บริหาร ประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ คณบดี รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิจัย ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา ผู้อำนวยการศูนย์วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และผู้อำนวยการศูนย์สารสนเทศ สำนักวิทยบริการและสารสนเทศ ทีมประสานงานกลาง จำนวน 15 คน และหน่วยจัดการงานวิจัย (RMU) จำนวน 10 คน/หน่วยงาน ภาคีเครือข่าย ได้แก่ องค์กรบริหารส่วนตำบลและเทศบาลตำบล องค์กรท้องถิ่น พาณิชย์จังหวัด เกษตรจังหวัด เกษตรและสหกรณ์จังหวัดอุตรดิตถ์ เกษตรอำเภอ พัฒนาชุมชน เครือข่ายสถานศึกษา ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวแพร่ สภาอุตสาหกรรมจังหวัด ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 2 จังหวัดพิษณุโลก สภาอุตสาหกรรมจังหวัด หอการค้าจังหวัด ศูนย์วิจัยเมล็ดพันธุ์ สถาบันรับรองระบบการผลิตการเกษตร มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัด



ภาพที่ 9 ระบบการจัดการธุรกิจเกษตรข้าวอินทรีย์จังหวัดอุตรดิตถ์
ที่มา: สุภาวิณี สัตยาภรณ์ และคณะ (2556)

เชียงใหม่ หน่วยงานส่งเสริมอุตสาหกรรมเกษตร และหน่วยจัดการความรู้และวิจัยชุมชนระดับตำบล (TRMU) ในตำบลต้นแบบจำนวน 4 ตำบล เกิดโครงการย่อยจำนวน 33 โครงการ ใน 5 ชุดโครงการ และมีนักวิจัยจำนวน 96 คน

ผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการจำนวน 96 คน และผลการประเมินตนเองของนักวิจัยก่อนและหลังเข้าร่วมโครงการ มีดังนี้

ผลการประเมินการเปลี่ยนแปลงของผู้ร่วมโครงการต่อประโยชน์ที่ได้รับจากการร่วมกิจกรรมมีค่าเฉลี่ยการเปลี่ยนแปลงก่อนเข้าร่วมโครงการโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง 3 อันดับ ได้แก่ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและเปิดรับความคิดเห็นของผู้อื่นทั้งในมหาวิทยาลัยและในพื้นที่ สามารถทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรอื่นได้ มุ่งมั่นและสามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ จากการลงพื้นที่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และหลังเข้าร่วมโครงการ ค่าเฉลี่ยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 3 อันดับ ได้แก่ พอใจที่ได้ทำงานอยู่เบื้องหลังความสำเร็จของเกษตรกรข้าวอินทรีย์ องค์กรท้องถิ่นและเครือข่ายมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและเปิดรับความคิดเห็นของผู้อื่น ทั้งในมหาวิทยาลัยและในพื้นที่

สามารถทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรอื่นได้ ตามลำดับ จากผลการประเมินพบว่าผู้เข้าร่วมโครงการมีการเปลี่ยนแปลงก่อนและหลังร่วมโครงการอย่างก้าวกระโดดสามารถนำประสบการณ์จากการร่วมกิจกรรมในโครงการไปปรับใช้กับงานวิจัยได้อย่างมีศักยภาพและประสิทธิภาพ นักวิจัยร้อยละ 50 สามารถขอทุนวิจัยเชิงพื้นที่จากแหล่งทุนภายนอกได้อย่างต่อเนื่อง

ผลการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับประโยชน์ที่ได้รับจากการร่วมกิจกรรมการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมในโครงการจากนักวิจัยหัวหน้าโครงการ ในภาพรวมมีผู้เห็นด้วย ร้อยละ 94.78 สำหรับประเด็นได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการประเมินจรรยาบรรณข้อเสนอชุดโครงการวิจัยเพื่อการจัดการงานวิจัยเชิงพื้นที่ ร้อยละ 95.65 ประเด็นการใช้ KM เพื่อการจัดการงานวิจัยและยกระดับคุณภาพงานวิจัย ร้อยละ 86.96 และประเด็นการทำแผนพัฒนาคุณภาพการวิจัยแบบมีส่วนร่วม ร้อยละ 86.96 ส่วนประเด็นได้คู่มือและเครื่องมือที่มีความเหมาะสม เป็นประโยชน์และเป็นไปได้ในการปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนางานวิจัยเชิงพื้นที่ มีผู้เห็นด้วยน้อยที่สุด คือร้อยละ 78.26

อภิปรายและสรุปผล

1) ระบบบริหารมหาวิทยาลัยแบบบูรณาการเพื่อส่งเสริมการจัดการธุรกิจเกษตรข้าวอินทรีย์จังหวัดอุดรดิตถ์ โครงสร้างและการดำเนินงานในระดับมหาวิทยาลัย มีผู้บริหารคืออธิการบดีและรองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการเป็นผู้บริหารโครงการหลัก อาจารย์ผู้ร่วมวิจัยจำนวน 96 คน และมี 33 โครงการย่อย ใน 5 ชุดโครงการ ทำให้มีความยากลำบากและมีขั้นตอนการดำเนินงานที่ซับซ้อน ดังนั้นจึงใช้ระบบที่เรียบง่ายเพื่อช่วยสร้างนักวิจัยรุ่นใหม่ให้มีศักยภาพในการดำเนินการโครงการย่อยและอาศัยการมีส่วนร่วมของเครือข่ายเกษตรกร หน่วยงานระดับจังหวัดและองค์กรท้องถิ่น โดยออกแบบการทำงานของภาควิชาการในมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ ให้มีกระบวนการทำงานที่ใช้หน่วยจัดการงานวิจัย (RMU) ในแต่ละคณะเป็นกลไกในการพัฒนางานวิจัย ตั้งแต่ต้นน้ำ คือ กระบวนการพัฒนาโจทย์และประเด็นวิจัย กลางน้ำ คือ ระบบที่เรียบง่ายที่คอยติดตามให้คำแนะนำแก้ไขปัญหาในการวิจัย และปลายน้ำ คือ การนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ให้สอดคล้องกับความต้องการ มีการใช้ระบบ RMU ในมหาวิทยาลัยในช่วงของการเป็น “อุดรดิตถ์โมเดล” ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 เป็นต้นมา และในปัจจุบันมีกลไกการจัดการพื้นที่ที่เรียกว่า หน่วยจัดการความรู้และวิจัยชุมชนระดับตำบล (TRMU) ประกอบด้วยแกนนำที่อยู่ในพื้นที่เป้าหมายจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โรงเรียน โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลมาร่วมบูรณาการพันธกิจและจัดการทรัพยากรร่วมกัน โดยระบบการบริหารจัดการนี้ดำเนินงานโดยใช้พื้นที่ระดับตำบลเป็นตัวตั้ง และมีกลไกการหนุนเสริมโดยจัดโครงสร้างและนโยบายสนับสนุนอย่างเป็นรูปธรรม (เจษฎา มิ่งฉาย, 2556) การดำเนินงานตามระบบให้ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความชัดเจนของนโยบายมหาวิทยาลัย ผู้บริหารทุกระดับนำสู่การปฏิบัติอย่างจริงจังและเชื่อมประสานทั้งสถาบันวิจัยและพัฒนา คณะ หน่วยงาน RMU และ TRMU โดยที่สถาบันวิจัยและพัฒนา กับ RMU ต้องเข้มแข็งและควรกำหนดทิศทางของการพัฒนานักวิจัยรุ่นใหม่ให้มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานเชิงพื้นที่ ซึ่งต้องมีความเสียสละ มีจิตอาสาและสร้างองค์ความรู้ที่จะให้มหาวิทยาลัยเป็นที่พึ่งของสังคมได้

2) ผลการสังเคราะห์บทเรียนและคุณค่าจากงานวิจัย บทเรียนและคุณค่าจากการดำเนินงานวิจัยครั้งนี้มีหลากหลายประเด็นที่ต้องกล่าวถึง ได้แก่ การบูรณาการงานกับพันธกิจปกติของเครือข่ายภาคีสนับสนุน การจัดให้หน่วยจัดการความรู้และวิจัยชุมชนระดับตำบล (TRMU) เป็นทีมวิชาการขององค์กรภาคีในพื้นที่ โดยเฉพาะด้านการช่วยให้ผู้เข้าร่วมโครงการมีประสบการณ์ตรงของการประสานเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรท้องถิ่นทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชนและภาควิชาการ เพื่อการทำงานส่งเสริม

การพัฒนาพื้นที่โดยกระบวนการพหุภาคีที่มีกลไกยั่งยืน จำเป็นต้องมีการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นเจ้าภาพหลักที่เข้มแข็ง มีการทำงานที่ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงและต้องมีการประสานความร่วมมือตั้งแต่ต้นทางได้แก่ การวิเคราะห์สถานการณ์ ศักยภาพ แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญา การจัดทำแผนที่ มีการประสานสู่เป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจนตั้งแต่ต้นทาง รวมทั้งมีการประสานความร่วมมือระหว่างต้นทางและปลายทางในลักษณะของการมีเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดการความรู้จากประสบการณ์การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งข้อค้นพบในส่วนนี้สอดคล้องกับผลงานวิจัยและประสบการณ์ความสำเร็จของการขับเคลื่อนงานเพื่อชุมชนท้องถิ่นเข้มแข็งจำนวนมาก (เรืองเดช วงศ์หล้า, 2558)

3) ข้อเสนอแนะการใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้ ผลการสังเคราะห์องค์ความรู้และบทเรียนจากประสบการณ์ความสำเร็จช่วยให้ได้ข้อค้นพบในส่วนของปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จอย่างชัดเจน ดังนั้นจึงมีข้อสังเกตว่าในการนำผลการศึกษาไปใช้จำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว โดยเฉพาะในส่วนที่เป็นปัจจัยเกี่ยวกับการมีเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้งจัดให้มีระบบสนับสนุนที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัญหาและเอื้อต่อการเชื่อมโยงการทำงานที่บูรณาการพันธกิจสู่เป้าหมายการพัฒนาพื้นที่ที่มีกลไกต่อเนื่อง ซึ่งข้อค้นพบในส่วนนี้สอดคล้องกับผลงานวิจัยด้านการพัฒนาระบบ ซึ่งส่วนใหญ่เห็นว่า การนำระบบสนับสนุนไปประยุกต์ใช้จำเป็นต้องคำนึงถึงบริบทและปัจจัยเงื่อนไขความสำเร็จที่เกี่ยวข้อง

ข้อเสนอแนะ

1) ข้อเสนอแนะเพื่อการนำใช้ผลการวิจัย

1.1) ระบบบริหารมหาวิทยาลัยแบบบูรณาการเพื่อส่งเสริมการจัดการธุรกิจเกษตรข้าวอินทรีย์จังหวัดอุดรดิตถ์ สามารถนำไปใช้ได้เนื่องจากได้ผ่านกระบวนการพัฒนาดังกล่าวที่เป็นระบบ เป็นที่ยอมรับร่วมกันทั้งในส่วนของผู้มีประสบการณ์ทดลองใช้ระบบบริหาร และผู้บริหารหน่วยจัดการงานวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ ดังนั้นจึงควรนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการงานวิจัยทั้งระดับมหาวิทยาลัยและระดับคณะ การปรับปรุงให้สอดคล้องกับบริบทต้องคำนึงถึงปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จของการใช้ระบบประกันคุณภาพงานวิจัยและบทเรียนจากการดำเนินงานที่เป็นข้อค้นพบของงานวิจัยนี้

1.2) การพัฒนาคู่มือระบบบริหารมหาวิทยาลัยแบบบูรณาการเพื่อส่งเสริมการจัดการธุรกิจเกษตรข้าวอินทรีย์จังหวัดอุดรดิตถ์ เพื่อเป็นต้นแบบการบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์

2) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

2.1) องค์กรในพื้นที่โดยเฉพาะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และองค์กรภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้องควรมีนโยบายให้บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติพันธกิจเชิงบูรณาการ โดยให้มีหน่วยจัดการความรู้ และวิจัยชุมชนระดับตำบล (TRMU) ซึ่งแต่งตั้งโดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นองค์กรที่ทำหน้าที่เป็นแกนกลางเชื่อมโยงการเรียนรู้กับมหาวิทยาลัยและภาคีเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง โดยเชื่อมโยงสถานการณ์ปัญหาและความต้องการของชุมชนในพื้นที่กับภาควิชาการและภาคีอย่างเป็นระบบ มีกลไกขับเคลื่อนต่อเนื่อง มีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับเครือข่ายเกษตรกรในพื้นที่เป็นหลัก สนับสนุนองค์กรภาคีให้มีการเชื่อมโยงกันเป็นเครือข่ายในการปฏิบัติงานเชิงรุก เป็นต้นแบบในการต่อยอดขยายผลที่เป็นวัฒนธรรมขององค์กร

2.2) ส่งเสริมการพัฒนาระบบเครือข่ายวิชาการที่มุ่งเน้นรูปธรรมผลงานสู่วิชาการรับใช้สังคม โดยเชื่อมหน่วยจัดการงานวิจัย (RMU) ของมหาวิทยาลัยกับหน่วยจัดการความรู้และวิจัยชุมชนระดับตำบล (TRMU) ควรร่วมมือกันทำงานตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ

และปลายน้ำ เนื่องจากผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของโครงการมีข้อจำกัดในเรื่องของเวลา ทำให้การเสริมศักยภาพแกนนำหน่วยจัดการงานวิจัยของมหาวิทยาลัยและหน่วยจัดการความรู้และวิจัยชุมชนระดับตำบล (TRMU) ทำได้ไม่เต็มที่ และพบว่านักวิจัยส่วนใหญ่ของมหาวิทยาลัยยังไม่คุ้นเคยกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

3) ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

3.1) ควรส่งเสริมให้มีการวิจัยพัฒนาระบบการบริหารหน่วยจัดการความรู้และวิจัยชุมชนระดับตำบลที่ส่งเสริมเครือข่ายเกษตรกรชาวอินทรีย์ โดยความร่วมมือขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับสถานศึกษา แหล่งเรียนรู้และองค์กรภาคีในชุมชนเพื่อให้มีการสานต่ออย่างต่อเนื่อง

3.2) ควรมีการวิจัยพัฒนาระบบการจัดการฐานข้อมูลชาวอินทรีย์มีชีวิตเพื่อสะสมชุดความรู้ นวัตกรรม องค์ความรู้ และภูมิปัญญาในชุมชนเพื่อการต่อยอดขยายผลอย่างต่อเนื่อง โดยมีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับมหาวิทยาลัยและองค์กรภาคีในพื้นที่เป็นเจ้าภาพหลัก ในการพัฒนาฐานข้อมูลสู่การใช้ประโยชน์ที่มีการขับเคลื่อนกลไกที่เป็นวัฒนธรรมขององค์กร

บรรณานุกรม

- เจษฎา มิ่งฉาย. 2556. การศึกษาและพัฒนาระบบการจัดการธุรกิจเกษตรชาวอินทรีย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์กับเครือข่ายเกษตรกร องค์กรท้องถิ่นจังหวัดอุดรดิตถ์และภาคีจากมุมมองสู่กระบวนการเรียนรู้ของสังคม. วารสารวิจัยเพื่อการพัฒนาเชิงพื้นที่. 6(2); 101-111.
- เรืองเดช วงศ์หล้า และคณะ. 2558. บนเส้นทางสู่มหาวิทยาลัยรับใช้พื้นที่: 15 กรณีศึกษามหาวิทยาลัยไทย. บทความมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์: การศึกษาและพัฒนาระบบการจัดการธุรกิจเกษตรกับเครือข่ายเกษตรกร องค์กรท้องถิ่นจังหวัดอุดรดิตถ์และภาคี. บริษัทโรงพิมพ์ดิชัย จำกัด. นครศรีธรรมราช.
- สุภาวิณี สัตยาภรณ์ และคณะ. 2556. รายงานวิจัยโครงการศึกษาและพัฒนา “ระบบการจัดการธุรกิจเกษตร”: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์กับเครือข่ายเกษตรกรองค์กรท้องถิ่นจังหวัดอุดรดิตถ์และภาคี. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์. อุดรดิตถ์