

กลยุทธ์การเสริมสร้างศักยภาพศูนย์การเรียนรู้ชุมชนเพื่อการจัดการทรัพยากรอย่างยั่งยืน:
กรณีศึกษาศูนย์การเรียนรู้ชุมชนตำบลหนองหลวง จังหวัดร้อยเอ็ด
Strategies for Strengthening the Capacity of Community Learning Centers for
Sustainable Resource Management: A Case Study of Nong Luang Subdistrict
Community Learning Center, Roi Et Province

วรรณิธร วรวิวรรณ¹
Warachart Wariwan

บทคัดย่อ (Abstract)

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจแนวทางและกลยุทธ์การเสริมสร้างศักยภาพศูนย์การเรียนรู้ชุมชนเพื่อการจัดการทรัพยากรอย่างยั่งยืน โดยใช้กรณีศึกษาศูนย์การเรียนรู้ชุมชนตำบลหนองหลวง อำเภอสว่างภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 20 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แนวคำถามแบบกึ่งโครงสร้าง เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสนทนากลุ่ม ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้ถูกวิเคราะห์ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัย พบว่า การยกระดับศูนย์การเรียนรู้ชุมชนสู่การจัดการทรัพยากรที่ยั่งยืนสามารถขับเคลื่อนด้วย 4 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ 1) กลยุทธ์เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำและเครือข่ายผู้รู้ชุมชนแบบมีส่วนร่วม เน้นการเรียนรู้ร่วมกันและการกระจายบทบาทเพื่อสร้างวิทยากรตัวคูณ ลดการพึ่งพาตัวบุคคล 2) กลยุทธ์การจัดการความรู้และยกระดับนวัตกรรมบนฐานทรัพยากรท้องถิ่น ผ่านการประยุกต์ใช้องค์ความรู้จากมหาวิทยาลัยร่วมกับภูมิปัญญาชาวบ้านให้เกิดแนวปฏิบัติที่นำไปใช้ได้จริง และ 3) กลยุทธ์การสร้างความร่วมมือพหุภาคีและกลไกเชิงนโยบายระยะยาว ผ่านการทำข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) และบรรจุกิจกรรมของศูนย์ในแผนพัฒนาท้องถิ่น และ 4) กลยุทธ์การสร้างห่วงโซ่คุณค่าภายในชุมชน มุ่งเน้นระบบเศรษฐกิจหมุนเวียนเพื่อลดต้นทุนและเพิ่มมูลค่าทรัพยากร

คำสำคัญ (Keywords) : ศูนย์การเรียนรู้ชุมชน; การเสริมสร้างศักยภาพ; การบริหารจัดการแบบร่วมมือ

Abstract

This research aimed to investigate approaches and strategies for enhancing the capacity of community learning centers for sustainable resource management, using the Nong Luang Subdistrict Community Learning Center in Selaphum District, Roi Et Province, as a case study. This was a qualitative research study employing 20 key informants. The research instrument was a semi-structured questionnaire, and data were collected through focus group discussions. The qualitative data obtained were analyzed using thematic analysis.

The research findings revealed that upgrading community learning centers for the sustainable resource management can be driven by four main strategies: 1) strengthening the

Received: 2026-05-27 Revised: 2026-06-12 Accepted: 2026-06-15

¹ คณะนิติรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด Faculty of Law and Politics, Roi Et Rajabhat University.
E-mail: warachara@reru.ac.th

capacity of leaders and community knowledge networks through participatory approaches, emphasizing collaborative learning and role distribution to create multiplier trainers and reduce dependence on individuals; 2) managing knowledge and upgrading innovation based on local resources through the application of knowledge from universities combined with local wisdom to create practical applications; 3) building multilateral cooperation and long-term policy mechanisms through Memorandums of Understanding (MOUs) and incorporating the center's activities into local development plans; and 4) creating a value chain within the community, focusing on a circular economy system to reduce costs and increase resource value.

Keywords: Community Learning Center; Capacity Building; Collaborative Governance

บทนำ (Introduction)

การจัดการทรัพยากรท้องถิ่นอย่างยั่งยืนกลายเป็นประเด็นสำคัญในนโยบายสาธารณะและการพัฒนาชุมชนระดับโลก ซึ่งปัจจุบันมักขับเคลื่อนผ่านศูนย์การเรียนรู้ชุมชน อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติกลไกการขับเคลื่อนยังติดอยู่กับโครงสร้างแบบรวมศูนย์และโครงการระยะสั้นที่เน้นผลลัพธ์เชิงปริมาณมากกว่าการเสริมสร้างความเข้มแข็งเชิงสถาบันให้กับศูนย์การเรียนรู้ชุมชน ที่ควรเป็นพื้นที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการบริหารจัดการทรัพยากรร่วมของชุมชน แต่กลับถูกจำกัดบทบาทให้เป็นเพียงสถานที่จัดอบรมหรือหน่วยงานรับนโยบาย และขาดการออกแบบเชิงสถาบันที่สนับสนุนการกำกับดูแลทรัพยากรร่วมกันอย่างต่อเนื่อง (Charungkaitikul, 2023, Oldekop & Hajjar, 2017: วรรณิธร วรวิรรณ ผู้แปล) ซึ่งความแตกต่างระหว่างความคาดหวังเชิงนโยบายและการดำเนินงานจริงนี้ สะท้อนให้เห็นช่องว่างสำคัญในการเปลี่ยนศักยภาพทางสังคมให้กลายเป็นกลไกการจัดการทรัพยากรที่ยั่งยืนอย่างแท้จริง

ในบริบทของประเทศไทย ปัญหานี้เห็นได้ชัดจากลักษณะการทำงานที่แยกส่วนระหว่างภาควิชาการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และชุมชน ซึ่งยังขาดการบูรณาการองค์ความรู้เชิงบริบท การกระจายอำนาจการตัดสินใจ และระบบสนับสนุนทางด้านงบประมาณอย่างต่อเนื่อง งานวิจัยส่วนใหญ่ยังคงมองศูนย์การเรียนรู้ชุมชน ในฐานะหน่วยบริการวิชาการหรือศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีแบบทางเดียว โดยไม่ได้ให้ความสำคัญกับพลวัตเชิงความสัมพันธ์และกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นหัวใจของการจัดการทรัพยากรส่วนรวม (Charungkaitikul, (2023) และ Tohani et al., (2023): วรรณิธร วรวิรรณ ผู้แปล) นอกจากนี้ การใช้ตัวชี้วัดมาตรฐานของโครงการในการประเมินผล อาจไม่สอดคล้องกับศักยภาพของชุมชนในการปรับตัว การสร้างนวัตกรรมในพื้นที่ และการสร้างความไว้วางใจเชิงสถาบันในระยะยาว เมื่อขาดกลไกเหล่านี้ ศูนย์การเรียนรู้ชุมชนจึงมีความเสี่ยงที่จะสูญเสียบทบาทการนำ และไม่สามารถทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการจัดการทรัพยากรอย่างยั่งยืนหากไม่มีการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก

จากการสำรวจวรรณกรรม พบว่า แม้งานวิจัยจำนวนหนึ่งจะกล่าวถึงการเสริมสร้างศักยภาพองค์กรชุมชนหรือการจัดการทรัพยากรโดยชุมชน แต่ยังมีงานวิจัยจำนวนน้อยที่ศึกษากรอบวิเคราะห์เชิงบูรณาการที่เชื่อมโยงกลยุทธการเสริมสร้างศักยภาพศูนย์การเรียนรู้ชุมชนเข้ากับกระบวนการจัดการทรัพยากรอย่างยั่งยืน ในบริบทชุมชนเกษตรกรรมที่กำลังพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง งานศึกษาที่อธิบายกลไกในระดับจุลภาคว่าความร่วมมือแบบพหุภาคี การนำความรู้ไปปรับใช้ในบริบทจริง และการออกแบบห่วงโซ่คุณค่าภายในชุมชนสามารถ

ทำงานร่วมกันภายใต้ข้อจำกัดเชิงโครงสร้างและวัฒนธรรมท้องถิ่นได้อย่างไร ช่องว่างทางวิชาการนี้ จำกัดความเข้าใจเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับพลวัตของศูนย์การเรียนรู้ชุมชน และยังเป็นอุปสรรคต่อการออกแบบนโยบายที่สามารถขยายผลได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทสังคมเกษตรกรรมชนบท

บทความวิจัยนี้มีเป้าหมายเพื่อหาคำตอบว่ากลยุทธ์ใดสามารถเสริมสร้างศักยภาพศูนย์การเรียนรู้ชุมชนให้ก้าวข้ามข้อจำกัดของโครงการระยะสั้นสู่การสร้างกลไกจัดการทรัพยากรอย่างยั่งยืน โดยใช้กรณีศึกษาศูนย์การเรียนรู้ชุมชนของตำบลหนองหลวง อำเภอเสลภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด ซึ่งเป็นตัวอย่างที่โดดเด่นในการบูรณาการความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเครือข่ายผู้รู้ชุมชน ผลการศึกษานี้นำเสนอทั้งหลักฐานเชิงประจักษ์เกี่ยวกับเงื่อนไขความสำเร็จรวมถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน เพื่อเสนอกรอบแนวคิดที่สามารถนำไปใช้ในการออกแบบนโยบายพัฒนาพื้นที่ที่คำนึงถึงทุนทางสังคม ส่งเสริมการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม และสร้างเสถียรภาพเชิงสถาบันในระยะยาว

วัตถุประสงค์การวิจัย (Research Objectives)

เพื่อสำรวจแนวทางและกลยุทธ์การเสริมสร้างศักยภาพของศูนย์การเรียนรู้ชุมชนเพื่อการจัดการทรัพยากรอย่างยั่งยืน โดยใช้กรณีศึกษาศูนย์การเรียนรู้ชุมชนตำบลหนองหลวง อำเภอเสลภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด เป็นพื้นที่ในการศึกษา

วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methods)

1. ขอบเขตของการวิจัย การศึกษานี้กำหนดขอบเขตการวิจัย 4 มิติ ดังนี้

1.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา มุ่งสำรวจและสังเคราะห์กลยุทธ์การเสริมสร้างศักยภาพศูนย์การเรียนรู้ชุมชนที่สนับสนุนการจัดการทรัพยากรอย่างยั่งยืน โดยกลยุทธ์ที่สังเคราะห์ได้แบ่งออกเป็น 4 ด้านหลัก คือ (1) ด้านเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำและเครือข่ายผู้รู้ชุมชนแบบมีส่วนร่วม (2) ด้านการจัดการความรู้และยกระดับนวัตกรรมบนฐานทรัพยากรท้องถิ่น (3) ด้านการสร้างความร่วมมือพหุภาคีและกลไกเชิงนโยบายระยะยาว และ (4) ด้านการสร้างห่วงโซ่คุณค่าภายในชุมชน

1.2 ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วยผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 20 คน ที่คัดเลือกแบบเจาะจงตามเกณฑ์ ได้แก่ มีส่วนร่วมบริหารหรือดำเนินโครงการศูนย์ฯ ไม่น้อยกว่า 2 ปี ดำรงตำแหน่งผู้นำชุมชนทั้งในทางการและไม่เป็นทางการ และมีส่วนร่วมโดยตรงในการจัดการทรัพยากรท้องถิ่นหรือกิจกรรมเศรษฐกิจฐานรากของศูนย์การเรียนรู้ชุมชน

1.3 ขอบเขตด้านพื้นที่ ศึกษากรณีศูนย์การเรียนรู้ชุมชนตำบลหนองหลวง อำเภอเสลภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด ซึ่งเป็นพื้นที่ต้นแบบด้านการบูรณาการความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเครือข่ายผู้รู้ชุมชน

1.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา ข้อมูลครอบคลุมประสบการณ์และการดำเนินงานในช่วง เดือน ตุลาคม พ.ศ.2568 ถึง เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2569

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือหลักที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย

2.1 นักวิจัย ในฐานะผู้เก็บข้อมูลและเครื่องมือตีความความหมาย

2.2 แนวคำถามการสนทนากลุ่มแบบกึ่งโครงสร้าง ซึ่งครอบคลุมประเด็นเกี่ยวกับบทบาท กลยุทธ์การแลกเปลี่ยนความรู้ และข้อจำกัดเชิงสถาบัน

2.3 อุปกรณ์บันทึกเสียงและแบบบันทึกภาคสนาม (Field Notes)

2.4 แบบแสดงความยินยอมเข้าร่วมวิจัย (งานวิจัยนี้ได้รับอนุมัติด้านจริยธรรมจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด รหัสโครงการ HE 68031, เลขที่อนุมัติ 26/2569)

เครื่องมือทั้งหมดได้รับการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญด้านระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพในสาขารัฐประศาสนศาสตร์และการพัฒนาชุมชนจำนวน 3 ท่าน และผ่านการทดลองใช้ (Pilot Study) เพื่อปรับแต่งระดับภาษาและลำดับคำถามให้เหมาะสมกับบริบทของชุมชน ลดการซ้ำซ้อน และเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลเล่าประสบการณ์ได้อย่างอิสระ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ดำเนินการผ่านการสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยมีขั้นตอน ดังนี้

3.1 ประสานงานกับศูนย์การเรียนรู้และเทศบาลตำบลหนองหลวง เพื่อขออนุญาตเข้าพื้นที่และคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลตามเกณฑ์

3.2 จัดประชุมชี้แจงวัตถุประสงค์ กระบวนการวิจัย และสิทธิของผู้เข้าร่วม พร้อมลงนามในแบบยินยอม (Informed Consent)

3.3 ดำเนินการสนทนากลุ่ม โดยใช้แนวคำถามที่โครงสร้างนำการพูดคุยจากประเด็นกว้างสู่เชิงลึก พร้อมสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจเพื่อเอื้อต่อการเปิดเผยประสบการณ์

3.4 บันทึกเสียงการสนทนา และจดบันทึกภาคสนามควบคู่กัน เพื่อเก็บรักษาบริบท อวัจนภาษา และพลวัตการแลกเปลี่ยน

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลเชิงคุณภาพในงานวิจัยนี้ได้รับการวิเคราะห์ด้วยวิธีการวิเคราะห์ แก่นสาระ (Thematic Analysis) ตามกรอบแนวคิดของ Braun & Clarke, (2006): วรฉัตร วรวิรรณ ผู้แปล) โดยดำเนินงานเป็นระบบ 7 ขั้นตอน ดังนี้ (1) ทำความคุ้นเคยกับข้อมูล ผ่านการอ่านซ้ำข้อความที่ถอดเทป (2) ให้รหัสเชิงเปิด (Open Coding) เพื่อระบุหน่วยความหมายที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และกระบวนการจัดการทรัพยากร (3) จัดกลุ่มรหัสเป็นหมวดหมู่เชิงแนวคิด (4) ทบทวนและสังเคราะห์เป็นธีมกลยุทธ์หลัก (Theme) (5) นิยามชื่อธีมให้สะท้อนความหมายเชิงปฏิบัติการอย่างชัดเจน (6) ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างธีมที่สังเคราะห์ได้กับข้อมูลดิบ และ (7) เรียบเรียงและนำเสนอผลพร้อมคำอธิบายเชิงวิเคราะห์

เพื่อให้ผลการศึกษามีความน่าเชื่อถือ (Trustworthiness) จึงใช้วิธีการตรวจสอบสามเส้าด้านแหล่งข้อมูล (Data Triangulation) โดยเปรียบเทียบข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลต่างบทบาท ร่วมกับการตรวจสอบความถูกต้องโดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Member Checking) และการเก็บบันทึกเส้นทางตรวจสอบ (Audit Trail) ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานการวิจัยเชิงคุณภาพที่เน้นการตรวจสอบกระบวนการและผลตอบคิของผู้วิจัย (Lincoln & Guba, (1985) และ Patton, (2015): วรฉัตร วรวิรรณ ผู้แปล)

ผลการวิจัย (Research Results)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสนทนากลุ่มกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 20 คน ซึ่งประกอบด้วยคณะกรรมการศูนย์การเรียนรู้ชุมชน เจ้าหน้าที่ระดับตำบล นักวิชาการ ราษฎรชาวบ้านด้านเกษตรกรรม เครือข่ายผู้รู้ชุมชน และตัวแทนกลุ่มผู้ผลิตท้องถิ่น พบว่า กระบวนการเสริมสร้างศักยภาพศูนย์การเรียนรู้ชุมชนตำบลหนองหลวงเพื่อการจัดการทรัพยากรอย่างยั่งยืน สามารถสังเคราะห์เป็นกลยุทธ์หลัก 4 ประการ ดังนี้

1. กลยุทธ์เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำและเครือข่ายผู้รู้ชุมชนแบบมีส่วนร่วม

ผลการวิจัย พบว่า ศูนย์การเรียนรู้ชุมชนมีจุดแข็งด้านภาวะผู้นำของแกนนำชุมชนที่เข้าใจบริบท วิถีชีวิต และทุนทางสังคมของพื้นที่เป็นอย่างดี ส่งผลให้การขับเคลื่อนกิจกรรมการเรียนรู้และการพัฒนาชุมชนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม การพึ่งพาผู้นำหลักหรือบุคลากรสำคัญเพียงไม่กี่คนยังคงเป็นข้อจำกัดต่อความต่อเนื่องและความยั่งยืนของศูนย์ในระยะยาว ดังนั้น กลยุทธ์ในการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำและเครือข่ายผู้รู้ชุมชนแบบมีส่วนร่วมจึงให้ความสำคัญกับการกระจายบทบาทผู้นำ การสร้างวิทยากรตัวคูณ และการพัฒนาเครือข่ายผู้รู้ชุมชนเพื่อให้สามารถถ่ายทอดและขยายผลความรู้ได้ต่อเนื่อง

ผลการวิจัยยัง พบว่า รูปแบบการเรียนรู้ร่วม (Co-learning) มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพของชุมชน โดยเปิดโอกาสให้นักวิชาการ นักศึกษา และสมาชิกชุมชนได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ วิเคราะห์ปัญหา และร่วมออกแบบแนวทางพัฒนาที่เหมาะสมกับบริบทพื้นที่ ดังที่ ผู้ให้ข้อมูลรายหนึ่งกล่าวว่า “เราเรียนรู้ร่วมกัน การทำงานเหมือนญาติพี่น้องที่คอยดูแล ให้คำปรึกษา แก้ไขปัญหาไปด้วยกัน ภายหลังจากเสร็จสิ้นโครงการ ก็ยังติดต่อ ไปมาหาสู่ และพยายามหากิจกรรม ทางงบประมาณมาสานงานต่อให้เกิดความยั่งยืนในพื้นที่” ซึ่งสะท้อนถึงเครือข่ายความสัมพันธ์ที่สนับสนุนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง กลยุทธ์นี้จึงช่วยลดความเสี่ยงจากการสูญเสียผู้นำหรือองค์ความรู้ และเสริมสร้างศักยภาพของชุมชนในการบริหารจัดการทรัพยากรในพื้นที่

2. กลยุทธ์การจัดการความรู้และยกระดับนวัตกรรมบนฐานทรัพยากรท้องถิ่น

กลยุทธ์นี้เป็นการเปลี่ยนองค์ความรู้ที่กระจัดกระจายให้เป็นระบบที่เข้าถึงได้ง่าย พร้อมแปลงทุนทรัพยากรของชุมชนให้เป็นนวัตกรรมที่นำไปใช้ได้จริง ซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ดได้ถ่ายทอดองค์ความรู้หลายด้าน เช่น การเลี้ยงและใช้ประโยชน์แมลงโปรตีน (BSF) การแปรรูปมันชันเป็นผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ การทำปุ๋ยหมัก และการผลิตอาหารสัตว์จากวัตถุดิบในพื้นที่ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลท่านหนึ่งยืนยันว่า “ความรู้ที่มหาวิทยาลัยนำมาถ่ายทอด สามารถทำได้จริง ทำเองได้หลังการอบรม” โดยกิจกรรมเหล่านี้ผ่านการคัดเลือกและปรับให้เหมาะสมกับปัญหาและความต้องการของชุมชน และนอกจากความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่มหาวิทยาลัยเข้ามาสนับสนุนแล้ว ในอีกมิติหนึ่ง ชุมชนก็นำประสบการณ์และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้ร่วมกัน ดังที่ผู้นำศูนย์ฯ สะท้อนว่า “อาจารย์จากมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ดก็นำความรู้ต่าง ๆ มาทำกับศูนย์อย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี 62 ความรู้ต่าง ๆ ก็นำมาประกอบกันกับความรู้ที่เรามีซึ่งเป็นความรู้ชาวบ้าน ความรู้ภูมิปัญญา”

อย่างไรก็ตาม องค์ความรู้เหล่านี้จะไม่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ยั่งยืนหากขาดระบบการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ผู้ให้ข้อมูลจากมหาวิทยาลัยจึงเสนอว่า “ควรที่จะต้องมีการจัดการความรู้และจัดทำระบบข้อมูลของศูนย์การเรียนรู้ชุมชน” โดยอาจจัดทำคู่มือ पोสเตอร์ แผ่นพับ วิดีทัศน์ และระบบออนไลน์ เพื่อให้ผู้สนใจเข้าถึงข้อมูลได้หลากหลายช่องทาง พร้อมทั้งเน้นบทบาทของมหาวิทยาลัยในฐานะตัวกลางที่เปลี่ยนองค์ความรู้หรือผลวิจัยให้เป็นแนวปฏิบัติที่เหมาะสมกับพื้นที่ ทำให้เกิดวงจรการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างนักวิชาการ นักศึกษา และชุมชน ดังที่อาจารย์ท่านหนึ่งระบุว่า “การลงพื้นที่บริการวิชาการ ต้องสามารถบูรณาการการจัดการเรียนการสอนและการวิจัยในพื้นที่ได้” กลยุทธ์นี้จึงช่วยให้ทรัพยากรชุมชนได้รับการบริหารจัดการด้วยฐานความรู้และเทคโนโลยีที่เหมาะสม เกิดการต่อยอดนวัตกรรม และกลายเป็นแหล่งเรียนรู้เหมาะสมต่อการจัดการการเรียนรู้

3. กลยุทธ์การสร้างความร่วมมือพหุภาคีและกลไกเชิงนโยบายระยะยาว

ความยั่งยืนของการจัดการทรัพยากรถูกจำกัดจากวงจรโครงการระยะสั้น งบประมาณที่ขาดความต่อเนื่อง และตัวชี้วัดความสำเร็จที่ไม่สอดคล้องกันระหว่างภาควิชาการกับชุมชน จำเป็นต้องสร้างโครงสร้างความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย ศูนย์การเรียนรู้ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นผ่านกลไกเชิงนโยบาย เช่น การจัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) ระยะยาว การบรรจุกิจกรรมของศูนย์ฯ ในแผนพัฒนาท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้บริหารท้องถิ่นเน้นย้ำถึงความสำคัญของความต่อเนื่อง โดยเปรียบเทียบว่า “โครงการพัฒนาต้องไม่เป็นแบบปีเว้นปีหรือระยะสั้นแล้วหยุด แต่ต้องมีความต่อเนื่องเหมือนการเลื่อนชั้นเรียนจาก ม.1 ไป ม.6 เพื่อให้กลุ่มอาชีพสามารถพึ่งพาตนเองได้จริง” พร้อมเสนอว่า กลไกที่มีประสิทธิภาพควรที่จะต้องเป็นรูปแบบที่ทั้งสามฝ่ายร่วมกำหนด jointly ใช้ข้อมูลพื้นที่ร่วมกัน มีระบบถ่ายทอดความรู้ และบูรณาการงบประมาณระยะยาว กลยุทธ์นี้ช่วยเสริมสร้างศักยภาพศูนย์ฯ ด้วยการสร้างสภาพแวดล้อมเชิงสถาบันที่เอื้อต่อการวางแผนจัดการทรัพยากรแบบองค์รวม ลดความซ้ำซ้อนของโครงการ สร้างความไว้วางใจที่จำเป็นต่อการร่วมทุนทรัพยากร และทำให้ศูนย์ฯ เป็นหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรชุมชนที่มีเสถียรภาพและได้รับการสนับสนุนเชิงนโยบายอย่างยั่งยืน

4. กลยุทธ์การสร้างห่วงโซ่คุณค่าภายในชุมชน

การจัดการทรัพยากรอย่างยั่งยืนจำเป็นต้องเชื่อมโยงกระบวนการผลิต การใช้ประโยชน์ การแปรรูป และการตลาดให้เป็นระบบของชุมชน เพื่อลดการพึ่งพาภายนอกและเพิ่มมูลค่าเศรษฐกิจฐานราก ดังปรากฏข้อจำกัดสำคัญ เช่น ต้นทุนวัตถุดิบสูง (เช่น การสั่งซื้อปลาจากต่างจังหวัดเพื่อทำปลาต้ม) และความกังวลด้านมาตรฐานผลิตภัณฑ์ (GAP/เกษตรอินทรีย์) กลยุทธ์นี้จึงเน้นการสร้างห่วงโซ่คุณค่าภายในชุมชน ดังที่ผู้นำชุมชนท่านหนึ่งเสนอว่า “ควรที่จะต้องส่งเสริมการเลี้ยงปลาในบ่อสาธารณะหรือกระชังท้องถิ่นจะได้ไม่ต้องซื้อปลาจากที่อื่นมาทำปลาต้ม” รวมไปถึงการนำขยะอินทรีย์และเศษเหลือทางการเกษตรมาผลิตเป็นอาหารสัตว์และปุ๋ยหมักด้วยระบบ BSF พร้อมทั้งยกระดับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์นี้ช่วยให้ศูนย์ฯ สามารถเปลี่ยนการจัดการทรัพยากรจากกิจกรรมแยกส่วนเป็นระบบเศรษฐกิจหมุนเวียนที่ชุมชนควบคุมได้ ลดต้นทุนสิ่งแวดล้อม เพิ่มความมั่นคงทางรายได้ และสร้างแรงจูงใจทางเศรษฐกิจที่ทำให้ชุมชนเห็นความสำคัญและรักษาทรัพยากรท้องถิ่นอย่างยั่งยืนผ่านกลไกตลาดที่ชุมชนเป็นเจ้าของ

อภิปรายผลการวิจัย (Research Discussion)

ผลการวิจัย พบว่า การยกระดับศูนย์การเรียนรู้ชุมชนตำบลหนองหลวงให้สามารถจัดการทรัพยากรอย่างยั่งยืนนั้น ขับเคลื่อนด้วยกลยุทธ์หลัก 4 ประการ และสามารถอภิปรายผลเชื่อมโยงกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ 4 ประเด็นหลัก ดังนี้

1. การเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำและเครือข่ายผู้รู้ชุมชนแบบมีส่วนร่วม พบว่า การพึ่งพาผู้นำหรือปราชญ์ชาวบ้านเพียงไม่กี่คน ถือเป็นข้อจำกัดสำคัญต่อความยั่งยืนของศูนย์การเรียนรู้ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าปราชญ์ชาวบ้านมักจะเป็นผู้สูงอายุและมีข้อจำกัดด้านความแข็งแรงทางสภาพร่างกายในการถ่ายทอดภูมิปัญญา หากไม่มีการส่งต่อองค์ความรู้ดังกล่าวอย่างเป็นระบบ ภูมิปัญญาที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) ย่อมมีความเสี่ยงสูงที่จะสูญหาย ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ฉัตรทิพย์ นาถสุภา และคณะ (2543) และ จิตตรา มาคะผล และคณะ (2559) ที่ระบุว่า ชุมชนไทยมักเผชิญกับความเปราะบางจากการพึ่งพาบุคคลหลักและการขาดช่วงของการถ่ายทอดองค์ความรู้ระหว่างรุ่น เนื่องจากปราชญ์ชาวบ้านส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุซึ่งอาจมี

ข้อจำกัดด้านสภาพร่างกายในการถ่ายทอดภูมิปัญญา หากไม่มีการส่งต่อองค์ความรู้ดังกล่าวอย่างเป็นระบบ ภูมิปัญญาที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) ย่อมเสี่ยงต่อการสูญหาย และส่งผลให้การขับเคลื่อนกิจกรรมของ ชุมชนขาดความต่อเนื่อง ดังนั้น ข้อเสนอของงานวิจัยในการสร้างวิทยากรตัวคูณ และส่งเสริมกระบวนการ เรียนรู้ร่วม จึงทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการเปลี่ยนผ่านจากการถ่ายทอดความรู้แบบแนวตั้งสู่การเรียนรู้ทาง สังคม และยังสอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้ทางสังคมของ Reed et al. (2010: วรรณิธร วรรณิธร ผู้แปล) ที่ ระบุว่า กระบวนการเรียนรู้ทางสังคม คือ ความเข้าใจของแต่ละบุคคลในเรื่องการจัดการทรัพยากรธรรมชาติที่ เปลี่ยนแปลงไป และขยายออกไปสู่ระดับหน่วยสังคมหรือชุมชนแห่งการปฏิบัติ โดยการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้ เกิดขึ้นผ่านปฏิสัมพันธ์ทางสังคมและกระบวนการระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในเครือข่าย และการกระจาย บทบาทและความรับผิดชอบด้านองค์ความรู้จะช่วยลดความเสี่ยงจากการผูกขาดความรู้ไว้กับบุคคลเพียงคน

2. การจัดการความรู้และยกระดับนวัตกรรมบนฐานทรัพยากรท้องถิ่น พบว่า ได้มีการเลี้ยงแมลง โปรตีน (BSF) เพื่อใช้ประโยชน์ทางการเกษตร และมีการปลูกขมิ้นชันเพื่อนำไปสู่การแปรรูปสมุนไพรท้องถิ่น ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงพลวัตของการบูรณาการองค์ความรู้ระหว่างศาสตร์เชิง วิชาการจากสถาบันอุดมศึกษาและภูมิปัญญาท้องถิ่น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการผลิตความรู้ของ Gibbons et al. (1994: วรรณิธร วรรณิธร ผู้แปล) ซึ่งให้ความสำคัญกับการสร้างองค์ความรู้ที่ฝังตัวอยู่ในบริบทปัญหาจริง และการแก้ปัญหาแบบข้ามสาขามากกว่าการผลิตความรู้ในรูปแบบดั้งเดิมที่แยกขาดจากบริบทสังคม และ ยังสอดคล้องกับผลงานด้านการศึกษาของ Moodie and Wheelahan (2025: วรรณิธร วรรณิธร ผู้แปล) ที่ให้ ความสำคัญกับบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาในการสร้างศักยภาพร่วม (Collective Capacity) ผ่านการ เชื่อมโยงเครือข่ายกับภาคส่วนภายนอก เพื่อการบูรณาการทรัพยากรและขับเคลื่อนเศรษฐกิจในระดับภูมิภาค โดยการผสมผสานกิจกรรมและองค์กรต่าง ๆ จนเกิดลักษณะเฉพาะที่โดดเด่นในแต่ละพื้นที่ และส่งผลให้ชุมชน ได้รับประโยชน์ทั้งในมิติทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม

3. การสร้างความร่วมมือพหุภาคีและกลไกเชิงนโยบายระยะยาว พบว่า การสร้างความร่วมมือพหุ ภาคีผ่านการจัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) และการบูรณาการกิจกรรมของศูนย์การเรียนรู้เข้าสู่ แผนพัฒนาท้องถิ่นนับเป็นกลไกสำคัญในการแก้ไขข้อจำกัดของการดำเนินงานแบบแยกส่วนหรือเป็นโครงการ ระยะสั้นแต่มีขาดความต่อเนื่อง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า การบริหารจัดการแบบร่วมมือ (collaborative governance) ตามกรอบแนวคิดของ Ansell & Gash (2008: วรรณิธร วรรณิธร ผู้แปล) ในเรื่องการสร้าง ความไว้วางใจ การสร้างพันธสัญญาต่อกระบวนการ และการจัดตั้งกลไกเชิงสถาบันที่ส่งเสริมความยั่งยืน มักไม่อาจ เกิดขึ้นได้จากความร่วมมือในลักษณะโครงการชั่วคราวเพียงอย่างเดียว ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ นิยม ยากรณ์ และคณะ (2562: 104-105) ที่พบว่า ความยั่งยืนของการจัดการทรัพยากรร่วมของชุมชนไม่อาจ เกิดขึ้นได้จากความร่วมมือในลักษณะโครงการชั่วคราวเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยการขับเคลื่อนผ่านกลไก เชิงนโยบายและข้อบัญญัติขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้เกิดการบูรณาการทรัพยากร งบประมาณ และความรับผิดชอบร่วมกันอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งจะเป็นรากฐานสำคัญของความต่อเนื่องและเสถียรภาพของ การพัฒนาชุมชนในระยะยาว

4. การสร้างห่วงโซ่คุณค่าภายในชุมชน พบว่า การสร้างห่วงโซ่คุณค่าภายในชุมชนผ่านการใช้วัตถุดิบ ของชุมชนและการนำเศษเหลือทางการเกษตรกลับมาใช้ประโยชน์ใหม่ ถือเป็นกลไกสำคัญในการลดต้นทุนการ ผลิตและเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจให้แก่ทรัพยากรท้องถิ่น ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า การกระทำดังกล่าวเป็นกล ยุทธ์ที่สร้างความอยู่รอดให้แก่ชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับกรอบการดำรงชีพอย่างยั่งยืนของ Scoones (1998:

วรฉัตร วรวิวัฒน์ ผู้แปล) ที่อธิบายว่า การเข้าถึงตลาดและการควบคุมห่วงโซ่อุปทานถือเป็นทุนทางการเงิน (Financial Capital) และทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่มีความสำคัญเทียบเท่าทุนทางธรรมชาติ (Natural Capital) ในการสร้างความอยู่รอดของชุมชน และสอดคล้องกับนโยบายเศรษฐกิจชีวภาพ-เศรษฐกิจหมุนเวียน-เศรษฐกิจสีเขียว (BCG Model) อันเป็นวาระแห่งชาติของ กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (2564) ที่เสนอเป็นวาระแห่งชาติของประเทศไทยว่า ความยั่งยืนของการจัดการทรัพยากรมีอาจเกิดขึ้นได้จากการอนุรักษ์เพียงอย่างเดียว แต่จำเป็นต้องอาศัยแรงจูงใจทางเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนผ่านระบบเศรษฐกิจหมุนเวียน ซึ่งชุมชนมีอำนาจในการเป็นเจ้าของและบริหารจัดการได้อย่างแท้จริง และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ นพรัตน์ ไชยชนะ และคณะ (2568: 278-283) ที่เน้นย้ำถึง ความสำคัญของการเชื่อมโยงชุมชนเข้ากับระบบตลาดและห่วงโซ่มูลค่าทางเศรษฐกิจ เพื่อให้สามารถแปลงทุนทรัพยากรและทุนวัฒนธรรมให้เป็นมูลค่าทางเศรษฐกิจและความยั่งยืนของชุมชนได้

องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย (Research Knowledge)

องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยสามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. การเปลี่ยนผ่านสู่ระบบนิเวศการเรียนรู้ชุมชนแบบบูรณาการ การวิจัย พบว่า ความยั่งยืนของศูนย์การเรียนรู้ชุมชนไม่ได้ขึ้นอยู่กับโครงสร้างพื้นฐานหรือโครงการระยะสั้น แต่ต้องการการออกแบบเชิงระบบที่เชื่อมโยงการกระจายอำนาจความรู้ การบูรณาการภูมิปัญญา ความร่วมมือพหุภาคี และห่วงโซ่มูลค่าของชุมชนเข้าด้วยกัน ซึ่งนำไปสู่กรอบแนวคิดใหม่ที่เปลี่ยนบทบาทศูนย์การเรียนรู้จากการเป็นพื้นที่จัดกิจกรรมชั่วคราว สู่กลไกจัดการทรัพยากรชุมชนแบบองค์รวมที่ขับเคลื่อนด้วยการเรียนรู้ร่วม

2. ความไว้วางใจเชิงปฏิบัติการเป็นปัจจัยนำหน้าการจัดตั้งโครงสร้างทางการ ผลการศึกษา พบว่า บริบทของชุมชนเกษตรกรรม ความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และเครือข่ายผู้รู้ในชุมชนเกิดขึ้นจากความไว้วางใจที่พัฒนาขึ้นผ่านการทำงานและแก้ไขปัญหาาร่วมกันมากกว่าการอาศัยเอกสารสัญญาหรือกฎระเบียบทางราชการ ดังนั้น โครงสร้างเชิงสถาบันควรที่จะต้องออกแบบให้สอดคล้องกับความสัมพันธ์เชิงปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริง

3. การจัดการทรัพยากรภายในชุมชนที่ผสมผสานนวัตกรรมเชิงพื้นที่ งานวิจัย พบว่า การใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืนต้องออกแบบระบบการผลิต-แปรรูป-ใช้ซ้ำภายในชุมชน ลดการพึ่งพาวัตถุดิบภายนอก พร้อมยกระดับภูมิปัญญาชุมชนด้วยเทคโนโลยีที่เหมาะสม เช่น ระบบ BSF และการแปรรูปสมุนไพรเพื่อช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มและรักษาทรัพยากรนิเวศควบคู่กันโดยไม่ละเลยบริบททางสังคมวัฒนธรรม

ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestion)

1. ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 หน่วยงานรัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรที่จะต้องส่งเสริมและสนับสนุนศูนย์การเรียนรู้ในมิติการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น เช่น วัสดุอุปกรณ์ พื้นที่เรียนรู้ สื่อการเรียนรู้ และระบบฐานข้อมูลชุมชน สำหรับบริหารจัดการองค์ความรู้ท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพ และการพัฒนาศักยภาพคณะกรรมการศูนย์การเรียนรู้ ผ่านการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน และการพัฒนาทักษะด้านการบริหารจัดการและการถ่ายทอดองค์ความรู้

1.2 ชุมชนควรที่จะต้องสร้างระบบสืบทอดผู้รู้ของชุมชนและคลังความรู้ท้องถิ่น เพื่อลดการพึ่งพาภายนอกเฉพาะกลุ่ม พร้อมทั้งพัฒนาโมเดลการสร้างรายได้หมุนเวียนภายในศูนย์ฯ ให้สามารถพึ่งพาตนเองทางการเงิน และรักษาสมดุลระหว่างนวัตกรรมเชิงพาณิชย์กับการสืบทอดภูมิปัญญาการจัดการทรัพยากรท้องถิ่น

2. ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 การศึกษาเปรียบเทียบข้ามบริบทในชุมชนเกษตรกรรมต่างภูมิภาคหรือเขตเมืองกึ่งชนบท ภายใต้โครงสร้างอำนาจและระบบเศรษฐกิจที่หลากหลาย เพื่อวิเคราะห์เงื่อนไขความสำเร็จที่แตกต่างกัน

2.2 การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม โดยออกแบบให้ชุมชน นักวิชาการ และหน่วยงานท้องถิ่นมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน เพื่อสร้างกลไก Area-based KPIs ที่เหมาะสมกับบริบทท้องถิ่น และแปลงความรู้เชิงนโยบายและพื้นที่ให้สามารถนำไปใช้ได้จริงในสถานการณ์พื้นที่

กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณกองทุนวิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรมแห่งชาติ (NSRF) สำหรับงบประมาณสนับสนุนการวิจัยในปีงบประมาณ 2569 รหัสโครงการ 4830443

เอกสารอ้างอิง (References)

- กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2564). **แผนปฏิบัติการด้านการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564-2570**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://waa.inter.nstda.or.th/stks/pub/bcg/20211228-BCG-Action-Plan-2564-2570.pdf>. สืบค้นเมื่อ 3 มิถุนายน 2569.
- จิตตรา มาคะผล และคณะ. (2559). การจัดการความรู้เพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจสร้างสรรค์ของชุมชน : **รายงานการวิจัย**. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ฉัตรทิพย์ นาถสุภา. (2543). **เศรษฐกิจชุมชนหมู่บ้านไทย**. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.).
- นิยม ยากรณ์ ฤทธา บุญชัย และทัชชววัฒน์ เหล่าสุวรรณ. (2562). กระบวนการสร้างกลไกการจัดการทรัพยากรร่วมของชุมชนโดยใช้ข้อบัญญัติท้องถิ่น. **วารสารการเมืองการปกครอง**. 9(3): 95-113.
- นพรัตน์ ไชยชนะ วีระวัฒน์ อุดมทรัพย์ พงนิย สุขชานา วิยะดา พลชัย สุภพงษ์ สุขชานา และเศกสิทธิ์ ปักซี่. (2568). กลยุทธ์การบริหารจัดการทุนวัฒนธรรมผ่านการมีส่วนร่วม: แนวทางยกระดับเศรษฐกิจชุมชนตำบลท่าขนุน อำเภอทองผาภูมิ จังหวัดกาญจนบุรี. **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยนครพนม**. 15(1): 273-286.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. **Journal of Public Administration Research and Theory**. 18(4): 543-571.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**. 3(2): 77-101.
- Charungkattikul, S. (2023). National learning encouragement Act, B.E. 2566 (2023) and its implications to community learning centers in Thailand. **BULLETIN of the Japan Society for the Study of KOMINKAN**. 20: 84-112.

- Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P., & Trow, M. (1994). **The new production of knowledge: The dynamics of science and research in contemporary societies**. SAGE Publications.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). **Naturalistic inquiry**. SAGE Publications.
- Moodie, G., & Wheelahan, L. (2025). Colleges as anchors of their communities: Emergence and agglomeration. **Journal of Vocational Education and Training**. 77(1): 58-80.
- Oldekop, J. A., & Hajjar, R. (2017). Common-pool resource management: Insights from community forests. In L.-A. Giraldeau, P. Heeb, & M. Kosfeld (Eds.), **Investors and exploiters in ecology and economics: Principles and applications**. MIT Press.
- Patton, M. Q. (2015). **Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice**. SAGE Publications.
- Reed, M. S., Evely, A. C., Cundill, G., Fazey, I., Glass, J., Laing, A., Newig, J., Parrish, B., Prell, C., Raymond, C., & Stringer, L. C. (2010). What is social learning? **Ecology and Society**. 15(4): r1.
- Scoones, I. (1998). **Sustainable rural livelihoods: A framework for analysis**. Institute of Development Studies.
- Tohani, E., Wibawa, L., & Prasetyo, I. (2023). The Performance of Internal Quality Assurance of Community Learning Centers during the COVID-19 Outbreak. **Journal of Intercultural Communication**. 23(3): 95-108.