

ถอดบทเรียนการจัดการชุมชนทุ่งตำเสา

อุทัย ปริญญาสุทินนท์¹

บทคัดย่อ

งานวิจัยเชิงคุณภาพฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อถอดบทเรียนการจัดการชุมชนทุ่งตำเสา ตำบลทุ่งตำเสา อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ผู้วิจัยใช้การสังเกต การสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม และการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นเครื่องมือรวบรวมข้อมูลภาคสนาม โดยมีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 100 คน ประกอบด้วย ผู้นำองค์กรชุมชน ผู้นำชุมชน ชาวบ้านในชุมชน นักเรียน พระสงฆ์ เจ้าหน้าที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และนักวิชาการ

ผลการศึกษาพบว่า การจัดการชุมชนทุ่งตำเสามุ่งเน้นการจัดการทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม บนพื้นฐานทุนของชุมชนทั้งในด้านสังคมวัฒนธรรมและทรัพยากรธรรมชาติที่สอดคล้องกับวิถีชุมชน โดยเน้นการพัฒนาเสาหลักคือเศรษฐกิจชุมชน ทั้งนี้งานพัฒนาขับเคลื่อนโดยองค์กรชุมชนต่าง ๆ ภายใต้ผู้นำที่มีภาวะผู้นำ การบริหารจัดการที่ดี การจัดการความรู้ รวมถึงการมีส่วนร่วมของสมาชิกในชุมชน อันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ครอบครัว ระดับชุมชนและสังคมที่สร้างความอยู่ดีมีสุขให้แก่คนในชุมชน นอกจากนี้ยังสามารถใช้กรณีศึกษาดังกล่าวเป็นแนวทางให้แก่ชุมชนอื่น ๆ นำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการชุมชนของตนเองได้

คำสำคัญ : 1. ถอดบทเรียน 2. การจัดการ 3. ชุมชนทุ่งตำเสา

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประจักษ์ภาควิชาสารัตถศึกษา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
อีเมล : utaiparinyasutinun@hotmail.com โทร : 08 4030 7890

Lesson learned from the management of Thung Tam Sao community

Utai Parinyasutinun²

Abstract

This qualitative research aims to gain the lesson learned from the Thung Tam Sao Community management, in Thung Tam Sao Sub-district, Hat Yai District, Songkhla Province by using qualitative methods of observation, interview, discussion and exchange groups and learning forums, as the field data collection tools. Informants in the research are 100 people, including community organization leaders, community leaders, villagers, students, monks, local government officials, and academics.

The study found that the Thung Tam Sao Community management focuses on economy, society and environment based on community capital, in both socio-cultural and natural resources which are related to community way of life, particularly community economy. Interestingly, the development is driven by community organizations with leaders who have leadership, good governance and knowledge management as well as participation of community members. This aforementioned maneuver can contribute to changes at many levels; individual and community as well as social level to reach well-being of people in the community. Moreover, this case study can be used for guidelines for community management of other communities.

Keywords: 1. Lesson learned 2. Management 3. Thung Tam Sao community

² Assistant Professor, Ph.D., Department of Educational Foundation, Faculty of Liberal Arts, Prince of Songkla University, Songkhla, Thailand. Email address: utaiparinyasutinun@hotmail.com Tel: 08 4030 7890

บทนำ

ชุมชนกับการจัดการนั้นมีมานานแล้ว สะท้อนผ่านชุดความรู้ที่แตกต่างกันในแต่ละชุมชนในลักษณะของภูมิปัญญาชาวบ้าน อันมีเป้าหมายอยู่ที่การสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับชุมชน ซึ่งจะทำให้เกิดความยั่งยืนได้นั้น ต้องมีการจัดการที่มีความต่อเนื่อง หากขาดความต่อเนื่องแล้วก็เชื่อได้ว่าความสำเร็จ ความเข้มแข็ง และความยั่งยืนที่เคยเกิดขึ้นจะค่อย ๆ ถูกลดคุณค่าและเลือนหายไป (Diamond, 2009: 31-38; Sirasoonthorn, 2013: 100) ทั้งนี้ปัจจัยสำคัญของการขับเคลื่อนกระบวนการจัดการชุมชนไปสู่เป้าหมายและเกิดความยั่งยืน นั่นคือ คน ซึ่งคนเหล่านี้จำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในหลักและทฤษฎีอันเกี่ยวเนื่องกับการจัดการ อีกทั้งยังต้องตระหนักด้วยว่าชุมชนมีความเป็นพลวัตที่เปลี่ยนแปลงไปตามบริบทและเงื่อนไขของชุมชน ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกของชุมชนอีกด้วย ดังนั้น ชุมชนจึงจำเป็นต้องปรับตัวหรือปรับทิศทางการจัดการชุมชน เพื่อให้เกิดความอยู่ดีมีสุขของชาวบ้านในชุมชน รวมทั้งการพัฒนาชุมชนในหลากหลายด้าน โดยใช้ทุนทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชน ตลอดจนการรวมกลุ่มกันขึ้นเพื่อดำเนินการทั้งในรูปแบบกลุ่มออมทรัพย์ กลุ่มอาชีพ และสหกรณ์ (Phrathampidok, 2008: 174-175; Metkaroonjit, 2013: 49-50)

โดยที่ Parinyasutinun (2015: 19) อธิบายว่าภายใต้กิจกรรมที่หลากหลายเหล่านั้นมีหลายชุมชนที่ประสบความสำเร็จ ขณะที่อีกหลายชุมชนที่ประสบความล้มเหลว อันสืบเนื่องจากปัญหาการจัดการเป็นสำคัญ ดังจะเห็นได้จากปรากฏการณ์ทางสังคมที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นโฮมสเตย์ที่ให้บริการโดยขาดความตระหนักถึงความยั่งยืนของทรัพยากรชุมชน องค์กรชุมชนที่ขับเคลื่อนโดยขาดหลักการบริหารจัดการที่ดี องค์กรชุมชนที่คำนึงถึงแต่เพียงมูลค่าโดยมองข้ามคุณค่าของภูมิปัญญาท้องถิ่น ผู้นำชุมชนที่ชี้นำทิศทางการพัฒนาโดยขาดภาวะผู้นำ นโยบายสาธารณะที่ถูกนำไปปฏิบัติโดยขาดความใส่ใจถึงผลกระทบที่มีต่อผู้มีส่วนได้เสีย วิสาหกิจชุมชนที่ผลิตสินค้าหรือบริการซ้ำกันโดยไม่สำรวจอุปสงค์ของลูกค้า หรือกลุ่มออมทรัพย์ที่ดำเนินการโดยขาดสำนึกในหลักสวัสดิการชุมชน เมื่อเป็นเช่นนี้ การจัดการชุมชนจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย อีกทั้งยังต้องมีการบูรณาการความรู้ ทั้งความรู้ท้องถิ่นและความรู้สมัยใหม่เข้าด้วยกัน ยิ่งไปกว่านั้น ในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงสภาพจากชุมชนชนบทเป็นชุมชนกึ่งเมืองกึ่งชนบทหรือชุมชนเมือง ซึ่งใช้การเติบโตทางเศรษฐกิจเป็นโมดูลหลักในการพัฒนา จนกระทั่งชุมชนมีการขยายตัวในดำน้อยอย่างรวดเร็ว สิ่งเหล่านี้ถือเป็นความท้าทายต่อการจัดการชุมชนในปัจจุบันอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ กอปรกับนโยบายรัฐภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) ที่ให้ความสำคัญกับการสร้างความอยู่ดีมีสุขให้กับคนไทย การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน การพัฒนาเศรษฐกิจและการกระจายรายได้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ สร้างความเท่าเทียมและความเสมอภาคของสังคม การให้ความสำคัญกับความหลากหลายทางชีวภาพ คุณภาพสิ่งแวดล้อม และความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติ รวมถึงประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการเข้าถึงการให้บริการของภาครัฐ (The 20-Year National Strategy, 2018) สิ่งเหล่านี้ถือเป็นความท้าทายของการจัดการชุมชนที่จะตอบสนองนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้มากน้อยเพียงใด

“ทุ่งตำเสา” เดิมทีเป็นพื้นที่ทุรกันดารที่มีต้นตำเสาขึ้นอยู่เต็มทุ่งกว้าง มีชาวบ้านตั้งบ้านเรือนอาศัยอยู่น้อย และตกอยู่ภายใต้เขตอิทธิพลของพรรคคอมมิวนิสต์แห่งประเทศไทย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2508 ในยุคที่เกิดสงครามเย็น ทั้งนี้ การก่อการร้ายมีความรุนแรงมากขึ้นหลังเหตุการณ์ 6 ตุลาคม 2519 เมื่อมีการปราบปรามนักศึกษาที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ในยุครัฐบาลนายธานินทร์ กรัยวิเชียร โดยเฉพาะตำบลทุ่งตำเสาที่เป็น

พื้นที่สีแดง เนื่องจากเป็นฐานที่มั่นของผู้ก่อการร้ายคอมมิวนิสต์ที่บ้านวังพา ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับพื้นที่จังหวัดพัทลุงและจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยเฉพาะค่าย 508 ตำบลพรุพี อำเภอนาสาร จังหวัดสุราษฎร์ธานี อย่างไรก็ตาม การก่อการร้ายได้ยุติลงเมื่อสิ้นสุดสงครามเย็นในปี พ.ศ. 2532 และรัฐบาลได้ใช้นโยบาย 66/23 ได้เริ่มเย็น ทำให้สิ้นสุดการต่อสู้ยุติการเคลื่อนไหวคอมมิวนิสต์ในประเทศไทย โดยเฉพาะการล่มสลายของสหภาพโซเวียต และยุโรปตะวันออก ปัจจุบันนี้ ท่งตำเสาเป็นตำบลในเขตการปกครองของอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ประกอบด้วย 10 หมู่บ้าน อันได้แก่ บ้านทุ่งเลียบ บ้านทุ่งตำเสา บ้านหุแร่ บ้านนายสี บ้านไธ้ บ้านนาแสน บ้านพรุชบา บ้านท่าหมอไชย บ้านวังพา และบ้านเกาะม่วง ชาวบ้านส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธและมีอาชีพทำสวนยางพารา (Thung Tam Sao Town Municipality, 2015: 135) ทั้งนี้ตำบลท่งตำเสายังมีพื้นที่ส่วนหนึ่งอยู่ในบริเวณเดียวกับพื้นที่รับผิดชอบของสถานีวิจัยลุ่มน้ำทะเลสาบสงขลา และเขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่าโดนงช้าง อีกทั้งยังมีพื้นที่ติดกับป่าสงวนแห่งชาติเทือกเขาวังพาก็ด้วย ทว่าอยู่ไม่ห่างจากอำเภอหาดใหญ่ซึ่งเป็นพื้นที่สำคัญทางเศรษฐกิจมากนักเพียง 15 กิโลเมตรเท่านั้น สะท้อนให้เห็นถึงการเป็นชุมชนที่มีทรัพยากรธรรมชาติอุดมสมบูรณ์ นอกจากนี้ ยังมีระบบการจัดการชุมชนที่น่าสนใจที่เกิดจากการรวมกลุ่มของคนในชุมชนในนาม “สถาบันการเงินชุมชนบ้านวังพา” ตั้งอยู่หมู่ที่ 9 บ้านวังพา ตำบลท่งตำเสา ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการจัดสวัสดิการชุมชนในรูปกลุ่มออมทรัพย์ โดยมีการดำเนินกิจการที่ก่อเกิดประโยชน์ต่อชุมชนภายใต้หลักการบริหารจัดการที่ดี จนประสบผลสำเร็จและได้รับรางวัลชนะเลิศอันดับที่ 1 ในการประกวดกองทุนหมู่บ้านดีเด่นระดับจังหวัด เมื่อปี พ.ศ. 2554 (Khamchua, 2014: 1298)

สิ่งเหล่านี้ถือเป็นประเด็นที่น่าสนใจที่สะท้อนจุดเด่นของการจัดการชุมชนท่งตำเสา ซึ่งมีการขับเคลื่อนงานพัฒนาชุมชนมาอย่างต่อเนื่องจนประสบผลสำเร็จดังกล่าว ทั้งนี้ไม่เพียงแต่การได้รับรางวัลยืนยันเท่านั้น หากแต่การขับเคลื่อนงานชุมชนที่มีการใช้ทุนจากทรัพยากรของชุมชน ยังสะท้อนพลังแห่งความร่วมมือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายในการสร้างความอยู่ดีมีสุขให้แก่คนในชุมชน โดยมีสถาบันของชุมชนในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งสถาบันการเงินชุมชนบ้านวังพา ที่เป็นหลักประกันความมั่นคงทางการเงินให้กับชาวบ้านในชุมชน และสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านวังพา จำกัด แม้ว่าชุมชนท่งตำเสาซึ่งเป็นชุมชนกึ่งเมืองกึ่งชนบทจะเคยมีประวัติศาสตร์บาดแผลร่วม 30 ปี ก็ตาม กอปรกับจากการศึกษาข้อมูลงานวิจัย ที่ยังไม่พบบางงานวิจัยที่เป็นการถอดบทเรียนชุมชนท่งตำเสาอย่างรอบด้าน เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงมีความน่าสนใจที่ควรศึกษาและถอดบทเรียนว่า “ชุมชนท่งตำเสา มีการจัดการชุมชนอย่างไรนับจากอดีตจนปัจจุบัน ซึ่งชุมชนต้องเผชิญกับสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างหลากหลาย และท่ามกลางพลวัตการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ชุมชนท่งตำเสามีแนวทางการจัดการชุมชนของตนต่อไปอย่างไร” ทั้งนี้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อชุมชนท่งตำเสาและชุมชนอื่น ๆ ที่สนใจ จักได้นำบทเรียนที่ได้ไปประยุกต์ใช้ต่อไป

ด้วยเหตุที่กล่าวมาข้างต้น การถอดบทเรียนการจัดการชุมชนท่งตำเสา ทั้งการจัดการ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการความรู้ การพัฒนาองค์กร ภาวะผู้นำ นโยบายสาธารณะ วิสาหกิจชุมชน และสวัสดิการชุมชน โดยประเด็นเหล่านี้ล้วนเกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมของชุมชน ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการจัดการชุมชนต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจเพื่อจักได้ปรับปรุงชุดความรู้ของตนให้มีความร่วมสมัย อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการบูรณาการศาสตร์ได้อย่างเหมาะสม ในที่สุดย่อมนำพาชุมชนของตนไปสู่การเป็นชุมชนเข้มแข็งต่อไป

วัตถุประสงค์

เพื่อถอดบทเรียนการจัดการชุมชนทุ่งตำเสา ตำบลทุ่งตำเสา อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

วิธีวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสังเกต การสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม และการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นเครื่องมือรวบรวมข้อมูลภาคสนาม โดยมีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 100 คน ประกอบด้วย ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้นำองค์กรชุมชน ที่เป็นผู้ขับเคลื่อนกิจกรรมการพัฒนาชุมชน จำนวน 6 คน ผู้นำชุมชน ได้แก่ ผู้ใหญ่บ้าน กำนัน นายกเทศบาลเมืองทุ่งตำเสา จำนวน 6 คน เจ้าหน้าที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 7 คน และนักวิชาการทั้งจากหน่วยงานภายนอกและหน่วยงานของรัฐภายในชุมชน จำนวน 15 คน ส่วนผู้ให้ข้อมูลรอง คือ ชาวบ้านในชุมชนทั้ง 10 หมู่บ้าน และนักเรียน จำนวน 63 คน รวมถึงพระสงฆ์ จำนวน 3 รูป ทั้งนี้การตรวจสอบข้อมูลใช้วิธีการสามเส้าโดยการลงพื้นที่รวบรวมข้อมูลต่างวัน เวลา สถานที่ และบุคคล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและมีความน่าเชื่อถือ ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลใช้แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหาเป็นหลัก อนึ่ง การวิจัยนี้อธิบายภายใต้กรอบแนวคิดและทฤษฎีการจัดการ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการความรู้ การพัฒนาองค์กร ภาวะผู้นำ นโยบายสาธารณะ วิสาหกิจชุมชน และสวัสดิการชุมชน ภายใต้กรอบคิดการจัดการชุมชนอย่างยั่งยืนโดยพิจารณาจากทั้ง 3 มิติคือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

ผลการวิจัย

จากการศึกษาชุมชนทุ่งตำเสาเห็นได้ชัดว่าชุมชนมีทุนในด้านต่าง ๆ ที่หลากหลาย ซึ่งสามารถนำมาเป็นทุนในการขับเคลื่อนการพัฒนาชุมชนต่อไปได้ ในขณะที่วิถีชีวิตของผู้คนในชุมชนได้เปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปตามสถานการณ์ทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ความทันสมัยและการพัฒนาทางเทคโนโลยี ยังผลให้ชุมชนมีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมความเป็นอยู่ของชุมชน จากเดิมที่เป็นชุมชนชนบทห่างไกลจากตัวเมือง การเข้าถึงและการสื่อสารกับสังคมภายนอกเป็นไปด้วยความยากลำบาก กอปรกับการมีประวัติศาสตร์เป็นชุมชนพื้นที่สีแดงเพราะเป็นที่ตั้งของกลุ่มคอมมิวนิสต์ที่คนภายนอกชุมชนรู้สึกหวาดกลัว ต่อเมื่อมีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการสื่อสารและนโยบายการพัฒนาของรัฐที่มุ่งพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ ซึ่งขยายรูกืบเข้าสู่ชุมชนในชนบทห่างไกลทำให้เกิดการพัฒนาขึ้นในชุมชนต่าง ๆ เจกเช่นชุมชนทุ่งตำเสาที่เป็นชุมชนหนึ่งในเขตอำเภอหาดใหญ่ เมื่อการพัฒนาในเขตเมืองมีการเจริญเติบโตถึงขีดสุด จึงส่งผลให้มีการขยายขยายไปยังพื้นที่ใกล้เคียง การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน โดยเฉพาะถนน ทำให้แต่ละพื้นที่สามารถเดินทางได้สะดวก การเดินทางของวัฒนธรรมหนึ่งเข้าสู่อีกพื้นที่หนึ่งจึงเกิดขึ้น ทำให้ชุมชนทุ่งตำเสาในปัจจุบันเป็นชุมชนพหุวัฒนธรรมอย่างเห็นได้ชัด (ภาพที่ 1)



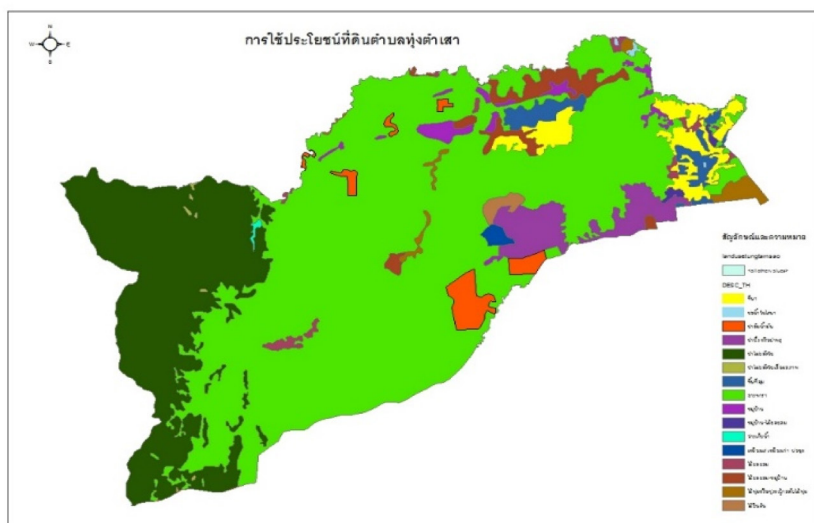
ภาพที่ 1 ชุมชนทุ่งตำเสา อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา และแผนที่แสดงขอบเขตพื้นที่เทศบาลเมืองทุ่งตำเสา
ที่มา : GoogleEarth (2017); GoogleMap (2017); Thung Tam Sao Town Municipality (2015: 135)

บริบทชุมชน

เป็นชุมชนที่มีพื้นที่ส่วนใหญ่เหมาะแก่การทำเกษตรกรรม อาชีพหลักของคนในชุมชนจึงเป็นงานด้านเกษตรกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำสวนยางพารา ทั้งนี้ในชุมชนมีพื้นที่เกษตรกรรม คิดเป็นพื้นที่จำนวน 5,257 ไร่ โดยใช้ประโยชน์ในการทำนา จำนวน 2,184 ไร่ และทำสวน 3,073 ไร่ รายได้ของคนในชุมชนจึงขึ้นอยู่กับอาชีพเกษตรกรรม รวมถึงชาวบ้านบางส่วนมีอาชีพรับจ้างทั่วไป และทำงานในโรงงานอุตสาหกรรม เช่น โรงงานแปรรูปไม้ยางพาราที่ตั้งอยู่ในเขตชุมชน นอกจากนี้ ชาวบ้านยังมีรายได้เสริมจากการเลี้ยงสัตว์ เช่น การเลี้ยงโค กระบือ ไก่ และแพะ ซึ่งข้อมูลดังกล่าวสอดคล้องกับข้อมูลสารสนเทศภูมิศาสตร์ที่แสดงการใช้ประโยชน์ที่ดินในชุมชนทุ่งตำเสา (ภาพที่ 2) ที่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าพื้นที่ส่วนใหญ่ของชุมชนเป็นพื้นที่เกษตรกรรมและใช้ในการทำสวนยางพารา ซึ่งเป็นอาชีพหลักของคนในชุมชน

ถอดบทเรียนการจัดการชุมชน

การจัดการชุมชนทุ่งตำเสาโดยภาพรวมตามภาพที่ 1 นั้นอธิบายได้ว่าชุมชนทุ่งตำเสามีการจัดการชุมชนที่ประกอบด้วยเสาหลักสามเสาตามแนวคิดการพัฒนาที่ความยั่งยืน นั่นคือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยหากวิเคราะห์ข้อมูลจากที่กล่าวมาข้างต้น รวมถึงข้อมูลวิถีชุมชน จะพบว่าเสาใหญ่ที่สุดที่ชุมชนให้ความสำคัญคือการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน อันเป็นเสาแกนหลักหรือแกนกลางของการจัดการชุมชนที่มุ่งเน้นพัฒนาและมีการจัดการชุมชน โดยการขับเคลื่อนขององค์กรชุมชนในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งวิสาหกิจชุมชน กลุ่มอาชีพ กลุ่ม



ภาพที่ 2 การใช้ประโยชน์ที่ดินของชุมชนทุ่งตำเสา ปี พ.ศ. 2554

ที่มา : GEO-Informatics Research Center for Natural Resource and Environment (2011)

ออมทรัพย์ และสหกรณ์กองทุนสวนยาง โดยมีองค์กรการเงินที่เป็นแหล่งเงินทุนสำคัญของชุมชน นั่นคือ สถาบันการเงินชุมชนบ้านวังพา ซึ่งมีบทบาทส่งเสริมและสนับสนุนเงินทุนในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ รวมถึงองค์การทางศาสนาในชุมชน โดยเฉพาะมัสยิดที่มีความน่าสนใจในประเด็นการจัดการชุมชนตามวิถีอิสลาม เนื่องจากในพื้นที่มีชุมชนมุสลิมอยู่เพียง 2 หมู่บ้าน หากแต่มีมัสยิดมากถึง 3 แห่ง ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดการชุมชนในหลากหลายบทบาท ทั้งการเป็นองค์การทางศาสนา การเป็นศูนย์กลางการสื่อสารแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งระหว่างคนในชุมชนด้วยกัน และระหว่างเจ้าหน้าที่รัฐและคนในชุมชน การเป็นศูนย์กลางการเจรจาไกล่เกลี่ยแก้ปัญหาความขัดแย้งในชุมชน และการขับเคลื่อนด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมของชุมชนจนได้รับรางวัลมัสยิดสีเขียว นอกจากนี้ ยังมีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยเฉพาะเทศบาลเมืองทุ่งตำเสา ซึ่งมีบทบาทในการหนุนเสริมกิจกรรมการพัฒนาชุมชนในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ด้วยเหตุนี้ เสาเศรษฐกิจจึงเป็นเสาแกนกลางในการจัดการชุมชน โดยเชื่อว่าหากเศรษฐกิจชุมชนดีย่อมนำไปสู่ความอยู่ดีมีสุขของคนในชุมชนและเชื่อมโยงสู่สังคมและสิ่งแวดล้อมที่ดีด้วย โดยขับเคลื่อนจากกลุ่มองค์กรชุมชนต่าง ๆ ที่กล่าวนำทั้งหมด รวมถึงโรงเรียนและหน่วยงานภายนอกชุมชนที่ให้การสนับสนุน

อนึ่ง แต่ละเสาหลักจะมีการจัดการอยู่บนเสาพื้นฐานที่ฝังลึกลงดินเพื่อเป็นฐานค้ำยันตัวบ้านคือ พื้นฐานต่าง ๆ ของชุมชนที่มีอยู่ เช่น วัฒนธรรม ประเพณี ความสัมพันธ์แบบเครือญาติ และทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่อย่างหลากหลาย โดยเสาเข็มทั้งสามเสาพื้นฐานนี้เกี่ยวโยงสัมพันธ์กับการพัฒนาเสาหลักและเสาอื่น ๆ ที่ทำให้เกิดรูปแบบการจัดการที่สอดคล้องกับวิถีชุมชน ถึงกระนั้นการจัดการชุมชนที่สามารถขับเคลื่อนมาได้อย่างต่อเนื่องและสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ดีแก่ชุมชนในด้านต่าง ๆ ได้นั้นยังมีปัจจัยสำคัญอื่น ๆ เช่น การมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำ การมีระบบการบริหารจัดการที่ดี เช่น การมีระเบียบกฎเกณฑ์ที่ปฏิบัติได้ มีการจัดสวัสดิการแก่สมาชิก และการมีเงินปันผลอย่างต่อเนื่อง อันสะท้อนถึงผลการดำเนินงานในแต่ละปี นั่นเอง

นอกจากนั้น องค์กรเหล่านี้ยังจำเป็นต้องมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการความรู้ การนำนโยบายสาธารณะมาสู่การปฏิบัติ ดังเช่นกรณีโรงเรียนในชุมชนที่นำนโยบายด้านการศึกษาไปปฏิบัติได้อย่างสอดคล้องกับ

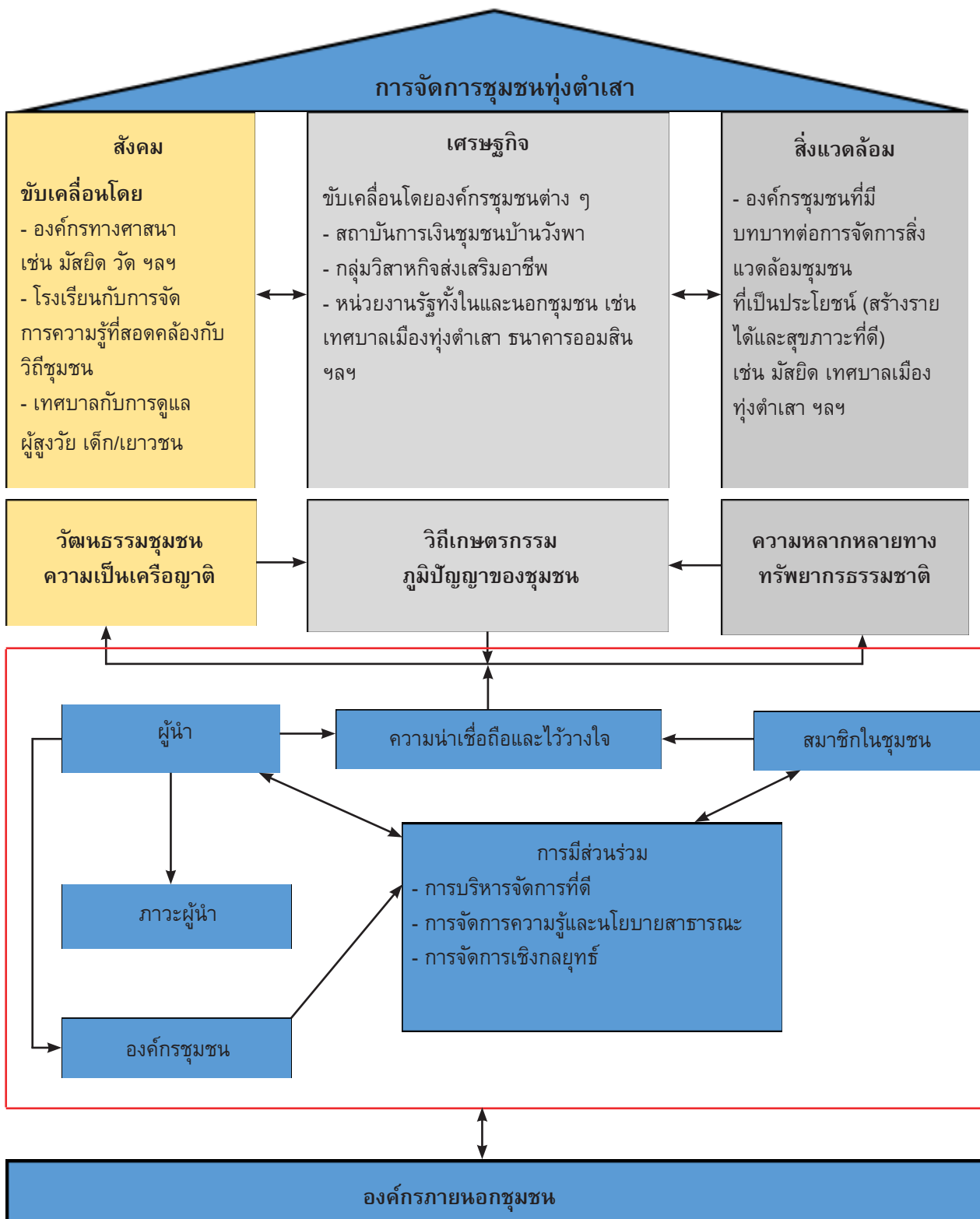
วิถีชุมชน การส่งเสริมความรู้ให้แก่คนในชุมชน และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคนในชุมชนอย่างแท้จริง อันสะท้อนได้จากเสียงของคนในชุมชนที่กล่าวถึงความไว้วางใจต่อการบริหารจัดการขององค์กรต่าง ๆ และความไว้วางใจต่อผู้นำองค์กรเหล่านี้ รวมถึงการที่ข้อเสนอของสมาชิกองค์กรมิได้ถูกละเลย หากแต่มีการนำเข้าสู่กระบวนการพิจารณาตัดสินใจ และเมื่อเป็นข้อเสนอดีก็จะมีการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งอย่างรวดเร็ว สิ่งเหล่านี้ถือเป็นการบริหารจัดการที่ดีขององค์กร โดยการมีส่วนร่วมของคนในชุมชนหรือสมาชิกองค์กรอย่างแท้จริง และนำไปสู่ความไว้วางใจทั้งต่อผู้นำและระบบการจัดการขององค์กร

ยิ่งไปกว่านั้น เมื่อการจัดการชุมชนประสบปัญหาจนส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร ปัจจัยที่ทำให้องค์กรเหล่านี้ผ่านพ้นวิกฤติได้ นั่นคือ พลังความร่วมมือของสมาชิกและคนในชุมชน การมีผู้นำที่ยังคงมุ่งมั่น และการได้รับการสนับสนุนจากองค์กรอื่น ๆ ในชุมชน รวมถึงการสนับสนุนจากองค์กรภายนอก โดยเฉพาะหน่วยงานรัฐที่เกี่ยวข้องที่มีการส่งเสริมความรู้และหาแนวทางแก้ปัญหา หรือการสนับสนุนให้มีการพัฒนาองค์กรไปสู่มาตรฐานต่าง ๆ อันสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นที่ต้องมีการเชื่อมโยงกับองค์กรภายนอกเพื่อให้การจัดการชุมชนดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง และเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคนในชุมชน องค์กรในชุมชน และองค์กรภายนอกชุมชน เพื่อให้การพัฒนาทั้งหลายเหล่านั้นเกิดความยั่งยืนในที่สุด

การจัดการชุมชนกับความเปลี่ยนแปลงในชุมชน

จากการถอดบทเรียนการจัดการชุมชนของชุมชนทุ่งตำเสา จะเห็นได้ว่าองค์กรชุมชนเป็นสถาบันที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาชุมชนเป็นอย่างมาก โดยที่ผลการดำเนินงานผ่านองค์กรชุมชนเหล่านี้ได้สร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ชุมชนทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและครัวเรือน และระดับชุมชนและสังคม โดยเฉพาะสถาบันการเงินชุมชนบ้านวังพา ซึ่งนับว่าเป็นองค์กรชุมชนที่มีความโดดเด่นอย่างมากและเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างความอยู่ดีมีสุขให้แก่คนในชุมชน ดังสะท้อนได้จากการรับรู้ของคนในชุมชน กล่าวคือ

การเปลี่ยนแปลงระดับปัจเจกบุคคลและครัวเรือน เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในชุมชนที่เป็นไปในทางที่ดี สะท้อนได้จากเสียงของ “ลุงเชื้อ” ชาวบ้านหมู่ที่ 9 บ้านวังพา ซึ่งเป็นคนดั้งเดิมของชุมชนที่เป็นสมาชิกของทั้งสถาบันการเงินชุมชนบ้านวังพาและกองทุนหมู่บ้าน กล่าวว่า “...สมัยก่อนมีเท่าไรร่อยไรเท่านั้น ไม่ได้เก็บออมมากนัก แต่เมื่อมีสถาบันการเงินเกิดขึ้นและเข้าเป็นสมาชิก ความเป็นอยู่ดีขึ้น มีระเบียบในการออม และมีเงินออมเพิ่มขึ้นเป็นสองเท่าเมื่อเทียบกับตอนที่ยังไม่เป็นสมาชิก มีเงินฝากกับธนาคารอย่างน้อยก็ฝากกับสถาบันการเงินได้เดือนละ 3 พันบาท กองทุนหมู่บ้านเดือนละ 1,500 บาท ทำให้รู้สึกมีความมั่นคงในชีวิต ไม่ต้องเป็นหนี้ เราได้ออม ลุงไม่ได้เป็นสมาชิกกองทุนสวนยางเพราะสวนยางติดเชื้ตป่าอนุรักษ์จึงไม่มีเอกสารสิทธิ์ไม่สามารถเข้าร่วมเป็นสมาชิกกองทุนได้ แต่ก็คิดว่าการเข้าร่วมเป็นสมาชิกจะเป็นผลดีเพราะจะได้เงินปันผล...” ในทำนองเดียวกับ “พี่วาด” พนักงานร้านค้าชุมชน ซึ่งมีปมหนี้เชื่อเพลิงไว้ให้บริการแก่สมาชิกและคนทั่วไปที่ดำเนินงานโดยสหกรณ์ออมทรัพย์ ให้ความเห็นว่า “...การมีสถาบันการเงินและกลุ่มออมทรัพย์ทำให้มีวินัยทางการเงินและมีความรู้ด้านการเงินมากขึ้น โดยส่วนตัวเชื่อมั่นในระบบการจัดการเงินกู้ของสถาบันที่ทำให้ความเป็นอยู่ของตนและคนในชุมชนดีขึ้น และเป็นสถานที่รองรับแรงงานในชุมชนได้อีกทาง พี่ทำงานในชุมชนมาตั้งแต่เรียนจบ ซึ่งทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายในหลาย ๆ ด้าน มีวันหยุดสัปดาห์ละ 2 ครั้ง มีความสะดวกสบายมากขึ้น ส่วนชาวบ้านในชุมชนนั้น บ้างมีรถยนต์ 1 คัน บางบ้านอาจมีถึง 2 คัน มีกำลังส่งลูกหลานเรียนสูงขึ้น...”



ภาพที่ 3 ถอดบทเรียนการจัดการชุมชนของชุมชนทุ้งต่ำเสา
ที่มา : วิเคราะห์โดย Parinyasutinun (2018)

การเปลี่ยนแปลงระดับชุมชนและสังคม การมีสถาบันการเงินชุมชนบ้านวังพา นอกจากจะสร้างความเปลี่ยนแปลงในระดับปัจเจกบุคคลและครัวเรือนแล้ว ยังสร้างความเปลี่ยนแปลงในระดับชุมชนและสังคมทั้งในด้านความเป็นอยู่ของคนในชุมชนที่ดีขึ้น โดยแต่ละครอบครัวสามารถส่งเสียบุตรหลานให้ได้รับการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น หรือแม้แต่การที่ชุมชนกลายเป็นชุมชนเปิดมากขึ้นจากเดิมที่เป็นพื้นที่สีแดง เป็นหมู่บ้านปิด ไม่มีใครกล้าเข้ามาในพื้นที่ ซึ่ง “พีโซค” ชาวบ้านหมู่ที่ 9 บ้านวังพา ที่ไม่ได้เป็นสมาชิกองค์กรใด ๆ ในชุมชน เนื่องจากทำงานนอกพื้นที่ หากแต่ก็รับรู้ได้ถึง การเปลี่ยนแปลงในด้านดีหลายประการที่เกิดขึ้นในชุมชน ภายหลังมีการจัดตั้งองค์กรชุมชนต่าง ๆ ขึ้นมา โดยได้ตั้งข้อสังเกตถึงการเปลี่ยนแปลงระดับชุมชนที่ว่า “...ภาพรวมคือคนในชุมชนมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น มีความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคมที่ดีขึ้นกว่าเดิม เพราะการเข้าร่วมกลุ่มองค์กรต่าง ๆ เมื่อมีเงินปันผล คนในชุมชนก็รู้สึกมีความสุข ดีใจที่ได้ปันผล ก่อให้เกิดผลดีทางสังคม...”

ผลจากการจัดการชุมชนอันเกิดจากการขับเคลื่อนกิจกรรมการพัฒนาชุมชนทุ่งตำเสาขององค์กรต่าง ๆ ความร่วมมือของชาวบ้านในชุมชน และการเชื่อมโยงเครือข่ายกับหน่วยงานภายนอก ได้สร้างความเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งนำมาซึ่งความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของคนในชุมชนดังกล่าวมานั้น เป็นที่น่าสนใจถอดบทเรียนต่อไปว่าปัจจัยใดบ้างที่เอื้อต่อความสำเร็จของการจัดการชุมชน

ปัจจัยเอื้อต่อการจัดการชุมชน

จากการถอดบทเรียนการจัดการชุมชนทุ่งตำเสาทำให้เห็นภาพเด่นชัดของการจัดการชุมชนที่ให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนเศรษฐกิจชุมชนและด้านอื่น ๆ โดยมีปัจจัยเอื้อสำคัญ กล่าวคือ

การเกษตรกรรม โดยเฉพาะการทำสวนยางพารา ที่พัฒนาจากการเป็นปายางสู่การเป็นสวนยาง ในปัจจุบัน ทว่าศักยภาพด้านนี้ยังเป็นข้อท้าทายให้ทุกฝ่ายได้คิดกันต่อไปว่าท่ามกลางสถานการณ์ปัญหาราคายางพาราตกต่ำหรือสินค้าเกษตรที่ยังมีปัญหาด้านราคาอยู่อย่างต่อเนื่อง ชุมชนจะปรับตัวอย่างไรต่อไป แหล่งทรัพยากรธรรมชาติ ไม่ว่าจะเป็นแหล่งน้ำที่ก่อกำเนิดขึ้นเองตามธรรมชาติและมนุษย์สร้างขึ้น หรือการเป็นแหล่งแร่ที่มีมูลค่าทางเศรษฐกิจ สิ่งเหล่านี้ถือเป็นทุนสำคัญที่ใช้ในการขับเคลื่อนการพัฒนาชุมชนทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล เพราะทั้งสามด้านมีความเชื่อมโยงกัน หากด้านใดด้านหนึ่งได้รับผลกระทบย่อมส่งผลกระทบต่ออีกด้านหนึ่ง อย่างไรก็ดี ทุนทางทรัพยากรธรรมชาติเหล่านี้เอื้อประโยชน์เป็นอย่างมากต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของชุมชน ช่วยสร้างรายได้ให้แก่คนในชุมชนในรูปแบบต่าง ๆ ที่เป็นการดึงเอาทรัพยากรเหล่านี้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในขณะเดียวกันก็จำเป็นต้องมีแผนและมาตรการในการจัดการชุมชนในเชิงป้องกันเพื่อรักษาทุนของชุมชนเอาไว้ต่อไปในระยะยาวจากรุ่นสู่รุ่น

ทุนทางสังคมและวัฒนธรรม จากข้อมูลชุมชนสะท้อนให้เห็นภาพความเป็นชุมชนพหุวัฒนธรรม และมีความสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาชุมชนในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การดำรงอยู่ของประเพณีวัฒนธรรมเก่าแก่ ความสัมพันธ์ของคนในชุมชนที่ยังมีความเป็นเครือญาติกันอยู่สูง การอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขของคนต่างศาสนา ต่างความเชื่อ การมีประวัติศาสตร์สำคัญ ๆ ของชุมชนที่แตกต่างจากหลาย ๆ ชุมชน รวมถึงองค์ความรู้ท้องถิ่นที่ชุมชนมีอยู่หลากหลายเช่นกัน ทั้งที่ยังแฝงอยู่ในตัวครุภูมิปัญญาและที่มีการจัดการสืบทอดความรู้ไปบ้างแล้ว

องค์กรชุมชน ถือเป็นอีกปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อการขับเคลื่อนการพัฒนาชุมชนที่ต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดกระบวนการทำงานอย่างมีส่วนร่วมและยั่งยืน เพื่อให้องค์กรเหล่านี้ทำหน้าที่ได้อย่างสมบูรณ์เพื่อความอยู่ดีมีสุขของคนในชุมชน

อนึ่ง จากปัจจัยต่าง ๆ ที่เอื้อต่อความสำเร็จของการจัดการชุมชนทุ่งตำเสาชี้ให้เห็นว่าชุมชนทุ่งตำเสา

เป็นอีกชุมชนที่มีทุนชุมชนที่ทำให้ชุมชนมีศักยภาพในการขับเคลื่อนการพัฒนาชุมชนต่อไปได้ ซึ่งทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งผู้นำ องค์กรชุมชน และหน่วยงานรัฐ ควรร่วมมือกันในการหาแนวทางในการดึงศักยภาพในด้านต่าง ๆ ของชุมชนมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อคนในชุมชน โดยต้องคำนึงถึงการรักษาทุนเหล่านี้ให้ดำรงอยู่ต่อไปด้วย

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การจัดการชุมชนทุ่งต่ำเสาในด้านต่าง ๆ นั้นเปรียบเสมือนบทเรียนการจัดการชุมชนที่สะท้อนถึงผลการดำเนินงาน ซึ่งก็มีทั้งกรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จและกรณีศึกษาที่อยู่ในสถานการณ์ที่ต้องได้รับการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพขององค์กรต่อไป โดยที่กรณีศึกษาเหล่านี้ถือเป็นแนวทางที่ดีที่ชุมชนอื่น ๆ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการชุมชนของตนเองได้

สรุปและอภิปรายผล

จากการถอดบทเรียนการจัดการชุมชนทุ่งต่ำเสาซึ่งสะท้อนให้เห็นภาพรวมของการจัดการชุมชนที่มุ่งเน้นการจัดการสามเสาหลักของชุมชน นั่นคือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม หากแต่มีเสาแกนหลักคือการให้ความสำคัญกับเศรษฐกิจชุมชน โดยมีองค์กรชุมชนเป็นสถาบันที่มีบทบาทอย่างมากในการขับเคลื่อนงานในด้านต่าง ๆ เพื่อเป้าหมายเดียวกัน นั่นคือ การทำให้คนในชุมชนมีความอยู่ดีมีสุข อันจะเชื่อมโยงไปสู่การช่วยลดปัญหาสังคมหรือปัญหาอื่น ๆ ของชุมชนได้ ทั้งนี้การจัดการชุมชนผ่านกระบวนการทำงานขององค์กรชุมชนเหล่านี้ได้ส่งผลกระทบในเชิงบวกต่อชุมชน โดยเฉพาะการสร้างเปลี่ยนแปลง ทั้งในระดับปัจเจกบุคคล และครัวเรือน และระดับชุมชนและสังคม อย่างไรก็ดี การจัดการชุมชนที่ส่วนใหญ่ขับเคลื่อนการทำงานโดยองค์กรชุมชน ซึ่งสร้างความเปลี่ยนแปลงแก่ชุมชนในด้านต่าง ๆ ดังกล่าวมานั้นมีหลายประเด็นที่น่าสนใจที่เกี่ยวกับการจัดการชุมชนที่ควรนำมาอภิปราย เช่น การจัดการและการบริหารจัดการที่ดี วิสาหกิจเพื่อสังคมกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ องค์การมัลติสแต็กกับบทบาทการจัดการชุมชนมุสลิมท่ามกลางสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงของสังคม และผู้นำและภาวะผู้นำซึ่งมีทั้งผู้นำทางการและไม่เป็นทางการ ที่กล่าวได้ว่าผู้นำมีบทบาทสำคัญอย่างมากต่อการขับเคลื่อนงานพัฒนาชุมชนทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งบทบาทของโรงเรียนที่มีความสำคัญไม่น้อยต่อการพัฒนางานด้านการศึกษาให้แก่คนในชุมชน โดยจัดให้มีการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับวิถีและวัฒนธรรมของชุมชน และชี้ให้เห็นปัญหาและอุปสรรค รวมถึงแนวทางในการนำนโยบายสาธารณะด้านการศึกษาไปสู่การปฏิบัติของโรงเรียนในระดับชุมชนท้องถิ่น

การจัดการและการบริหารจัดการที่ดี

การบริหารจัดการที่ดีที่เป็นข้อค้นพบจากการศึกษาองค์กรชุมชนในพื้นที่ชุมชนทุ่งต่ำเสานั้น พบว่า มีหลายปัจจัยสำคัญ ได้แก่ คน โดยเฉพาะภาวะผู้นำของผู้นำกลุ่ม การพัฒนากระบวนการผลิต การมีวินัยทางการเงิน การจัดการชุมชนโดยใช้หลักศรัทธา และการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้งหรือการมีจิตสาธารณะ และอุทิศตนโดยการมุ่งทำงานเพื่อส่วนรวม ทั้งนี้การบริหารจัดการที่ดีเป็นประเด็นแรกที่สะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จของการจัดการชุมชนโดยองค์กรต่าง ๆ ของชุมชน ดังที่ Parinyasutinun (2015: 13; 2018a: 184) อธิบายว่าการบริหารจัดการที่ดีเป็นเครื่องมือพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร โดยเฉพาะการเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการควบคุม ติดตาม และตรวจสอบให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างโปร่งใส มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล ตลอดจนการคำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ด้วยเหตุเช่นนี้ การบริหารจัดการที่ดีจึงเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ทำให้องค์กรในชุมชนทุ่งตำเสาสามารถดำเนินกิจการในด้านต่าง ๆ โดยมีหลายองค์กรที่ประสบผลสำเร็จและสร้างความเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีให้แก่ชุมชน ในขณะที่หลายองค์กรอาจจะยังมิอุปสรรคในการดำเนินงานอยู่บ้างก็ตาม แต่ก็มีความพร้อมที่จะได้รับการพัฒนาเพื่อปรับปรุงให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยดี

วิสาหกิจเพื่อสังคมกับภาวะผู้นำและการจัดการเชิงกลยุทธ์

วิสาหกิจเพื่อสังคมของชุมชนทุ่งตำเสาทั้งที่อยู่ในรูปของวิสาหกิจชุมชน กลุ่มอาชีพ กลุ่มออมทรัพย์ และสหกรณ์ ถือเป็นองค์กรชุมชนในอีกรูปแบบหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญต่อการจัดการชุมชนเพื่อสร้างความอยู่ดีมีสุขให้แก่คนในชุมชน โดยประกอบกิจการสอดคล้องตามหลักแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคมซึ่งมีเป้าหมายในการนำกำไรจากการประกอบกิจการไปสร้างประโยชน์และจัดสวัสดิการแก่สังคม รวมทั้งสามารถพึ่งพาตนเองได้ (Rojananon, 2015) ซึ่งวิสาหกิจเพื่อสังคมให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลระหว่างการแสวงหากำไรทางธุรกิจกับการแก้ปัญหาสังคม ทั้งนี้ในประเทศไทยวิสาหกิจเพื่อสังคมมีพัฒนาการมานาน มีบทบาทสำคัญต่อเศรษฐกิจฐานรากและการช่วยเหลือสังคมอย่างมาก (Nuchpiam et al., 2018: 109-110) อีกทั้งจากการถอดบทเรียนการจัดการชุมชนทุ่งตำเสา พบว่า ความสำเร็จของวิสาหกิจเพื่อสังคมของชุมชนนั้นเกิดจากหลายปัจจัย อันได้แก่ การมีผู้นำที่ดี การมีแหล่งทุนในชุมชนที่สมาชิกในชุมชนเข้าถึงได้สะดวก การเอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกันของวิสาหกิจเพื่อสังคม การมีสมาชิกที่ดีที่มีวินัยและปฏิบัติตามกฎระเบียบของกลุ่ม และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกอย่างแท้จริง รวมถึงการพัฒนาสินค้าหรือบริการที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของคนในชุมชนหรือตอบสนองในแง่การสร้างความสะดวกสบายแก่การดำรงชีวิตของคนในชุมชนและสมาชิก ตลอดจนการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกทั้งจากภาครัฐและเอกชน

จากปัจจัยเอื้อต่อการจัดการชุมชนที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นว่าคนเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการขับเคลื่อนวิสาหกิจเพื่อสังคมเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะผู้ที่อยู่ในบทบาทผู้นำของชุมชน ทั้งผู้นำที่เป็นทางการและผู้นำที่ไม่เป็นทางการ นั้นเป็นเพราะว่าผู้นำและภาวะผู้นำถือเป็นกุญแจสำคัญในการจัดการชุมชน โดยผู้นำของชุมชนทุ่งตำเสาส่วนมีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สามารถอธิบายได้ด้วยทฤษฎีคุณลักษณะ ที่เชื่อว่าบุคคลที่เป็นผู้นำจะมีคุณลักษณะภาวะผู้นำอยู่แล้วตามธรรมชาติ ทั้งในด้านกายภาพ อันได้แก่ รูปร่างสูงสง่า หน้าตาดี กิริยาห้าวหาญ และกล้าแสดงออก และด้านบุคลิกภาพ อันได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความเด็ดขาดควบคุมบังคับบัญชาได้ และมีความพยายามในการบรรลุสู่เป้าหมาย ซึ่งผู้นำเหล่านั้นของชุมชนล้วนมีคุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งสอดคล้องตามทฤษฎีคุณลักษณะที่กล่าวมา (Parinyasutinun, 2015: 16-17; 2016a: 137; 2016b: 194, 224-225; 2017: 42) ซึ่งผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรที่เรียกว่า “การวิเคราะห์ SWOT” อันเปรียบเสมือนแสงไฟส่องนำทางสู่การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ชุมชนทำได้ (Parinyasutinun, 2016c: 145-148) ถึงกระนั้นการดำเนินการของวิสาหกิจเพื่อสังคมก็ยังคงมีปัญหาหรือข้อจำกัดอยู่หลายประการ ทั้งในเรื่องของวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต เวลาว่างของสมาชิก และสถานการณ์ราคายางพาราที่ส่งผลต่อการเป็นสมาชิกกลุ่มองค์กรชุมชนต่าง ๆ เช่นเดียวกับหลาย ๆ ชุมชนที่ประสบปัญหาในลักษณะเดียวกันในพื้นที่อื่น ๆ

ทั้งนี้ Raekphinit (2008: 86) อธิบายว่าข้อจำกัดที่มักพบในการจัดการวิสาหกิจชุมชนที่จำเป็นต้องได้รับการแก้ไข ปัญหาความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน การจัดวิสาหกิจชุมชนไปรวมอยู่ในกลุ่มเดียวกับวิสาหกิจขนาดเล็กและย่อม ซึ่งเป็นความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน ปัญหาข้อกฎหมาย แม้ว่าพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจ

ชุมชน พ.ศ. 2548 จะมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนให้ชาวบ้านในชุมชนได้ดำเนินกิจการวิสาหกิจชุมชน แต่ก็ไม่ได้เปิดโอกาสให้มีความเข้มแข็งในเชิงธุรกิจ เนื่องจากวิสาหกิจชุมชนไม่ถือเป็นนิติบุคคลตามกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ จึงทำให้ไม่สามารถถือครองทรัพย์สินและกระทำนิติกรรมสัญญาเกี่ยวกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อเข้าถึงแหล่งทุนในการผลิตสินค้าหรือบริการได้

การจัดการความรู้และการนำนโยบายสาธารณะมาสู่การปฏิบัติ

จากการถอดบทเรียนการจัดการชุมชนทุ่งตำเสา พบว่า การจัดการความรู้และการนำนโยบายสาธารณะมาสู่การปฏิบัติในระดับท้องถิ่นนั้น นับเป็นประเด็นที่น่าสนใจที่ชี้ให้เห็นว่าในการจัดการชุมชนควรให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้และการนำนโยบายสาธารณะมาสู่การปฏิบัติในระดับท้องถิ่น โดยเฉพาะการปฏิบัติที่สอดคล้องกับวิถีวัฒนธรรมของชุมชน ดังกรณีชุมชนทุ่งตำเสาที่นำนโยบายลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ มาสู่การปฏิบัติได้สำเร็จ โดยทำให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ผ่านกิจกรรมที่หลากหลาย โดยมีกระบวนการถ่ายทอดความรู้ที่เน้นการลงมือปฏิบัติ ซึ่งถือว่าเป็นวิธีการถ่ายทอดความรู้ที่ทำให้ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้จนเกิดเป็นประสบการณ์ตรงและพัฒนาความรู้ของตนต่อไป ซึ่งสอดคล้องต้องกันกับทฤษฎีประสบการณ์ที่เน้นการลงมือปฏิบัติของ John Dewey (cited by Somphornphilin, 2013) อย่างเห็นได้ชัด

นอกจากนี้ จากผลการศึกษาที่พบว่าในทางปฏิบัติแล้ว การนำนโยบายสาธารณะด้านการศึกษามาปฏิบัติของโรงเรียนในชุมชนทุ่งตำเสานั้นมีอุปสรรคอยู่หลายด้านทั้งงบประมาณ เครื่องมือ และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินกิจกรรม ซึ่งหากมีงบประมาณที่เพียงพอก็สามารถดำเนินการจัดซื้อจัดหาได้ หรือหากมีการสนับสนุนโดยตรงก็จะเป็นการประหยัดงบประมาณของโรงเรียน อีกทั้งยังมีอุปสรรคในด้านบุคลากรครูซึ่งมีไม่เพียงพอ หรือเพศสภาพของครูที่จำเป็นต่อการจัดกิจกรรมบางประเภท ดังจะเห็นได้จากกรณีการจัดกิจกรรมการเกษตรซึ่งครูผู้ชายมีความเหมาะสมมากกว่าครูผู้หญิง ในขณะที่ความร่วมมือหรือการให้การสนับสนุนจากหน่วยงานรัฐทั้งภายในชุมชนและหน่วยงานภายนอก โดยเฉพาะด้านข้อจำกัดเรื่องงบประมาณในการส่งเสริมความรู้ใหม่ ๆ ให้แก่ครูผู้สอน ซึ่งปัญหาเหล่านี้ล้วนมีความคล้ายหรือความเหมือนกับการนำนโยบายสาธารณะด้านการศึกษาอื่น ๆ ไปปฏิบัติเช่นกัน (Parinyasutinun, 2019: In press) คล้ายกับที่ Affans and Todla (2012: a-b) ซึ่งศึกษาการจัดการปัญหาการจัดการศึกษาตามนโยบายเรียนดี เรียนฟรี 15 ปี พบว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติมักมีปัญหาในเชิงโครงสร้าง ทั้งกระบวนการกำหนดนโยบายที่ไม่สอดคล้องเชื่อมโยงกับสภาพปัญหาอย่างแท้จริง จนไม่อาจนำไปสู่การปฏิบัติได้ และการกำหนดงบประมาณที่ไม่สอดคล้องกับสภาพความต้องการโดยใช้อัตราคิดค่าใช้จ่ายที่ไม่เหมาะสม

การพัฒนาองค์กร

จากการถอดบทเรียนการจัดการชุมชนทุ่งตำเสา พบว่า มัสยิดไม่เพียงแต่เป็นสถานที่สำคัญในการปฏิบัติศาสนกิจของพี่น้องมุสลิม หากแต่มีมัสยิดยังเป็นองค์กรหนึ่งของชุมชนที่สามารถอธิบายตามแนวคิดการพัฒนาองค์กรในฐานะที่มีมัสยิดนั้นเป็นหน่วยทางสังคม ซึ่งมีเป้าหมายโดยตรงที่มีการออกแบบระบบโครงสร้างและการประสานกิจกรรมต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก โดยมีคนและความสัมพันธ์ของคนเหล่านั้นกับผู้อื่น (Daft, 2007: 10) ทั้งนี้มัสยิดของชุมชนทุ่งตำเสาถือเป็นองค์กรหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการจัดการชุมชนในมิติอื่น ๆ ที่มีความน่าสนใจในแง่ของการจัดการตามวิถีอิสลาม อันได้แก่ การจัดการศึกษาเพื่อบ่มเพาะคุณธรรมและสืบทอดศาสนา การจัดการสิ่งแวดล้อมที่ดีตามหลักศรัทธาในอิสลาม การเป็นสถานที่ใกล้เคียงความขัดแย้งเพื่อสร้างความสมานฉันท์ในชุมชน การจัดการสวัสดิการชุมชนตามวิถีอิสลาม และมีมัสยิด

กับการสื่อสารชุมชน จะเห็นได้ว่าหลาย ๆ บทบาทที่กล่าวมาข้างต้นล้วนมาจากหลักคำสอนของศาสนาอิสลาม เช่น ความสะอาดทั้งภายในจิตใจ ร่างกาย และสถานที่ที่เกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวัน สอดคล้องกับ Chapphra (2000: 5) ที่อธิบายว่าความสะอาดเป็นส่วนหนึ่งของความศรัทธา เป็นจรรยาบรรณที่มุสลิมพึงปฏิบัติ ส่วนการรักษาไว้ซึ่งความยุติธรรมนั้นเป็นอีกหลักคำสอนหนึ่งของอิสลาม ดังที่ Kraichit (2010: 122) และ Abusin (2010: 355) อธิบายว่าหน้าที่ของสังคมอิสลามคือการดำรงไว้ซึ่งความยุติธรรมในหมู่มนุษยชาติ การจัดระบบการดำเนินชีวิต เศรษฐกิจ และสังคม ตลอดจนการสร้างให้เกิดกฎระเบียบและการปกครองที่ดี จะเห็นได้ว่าเมื่อมีเหตุความขัดแย้งในชุมชนมุสลิม การเจรจาไกล่เกลี่ยจะเกิดขึ้นที่มีสยิดโดยมีผู้นำหรืออิหม่ามที่เป็นที่เคารพนับถือทำหน้าที่เป็นคนกลางในการไกล่เกลี่ย

นอกจากนี้ การบริจาคชะกาตถือเป็นการจัดสวัสดิการชุมชนเพื่อให้มีการช่วยเหลือเกื้อกูลแบ่งปันกัน เนื่องจากชะกาตเป็นปรัชญาที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจอิสลาม อันเป็นส่วนประกอบที่ขาดไม่ได้ในระบบการเงินของอิสลาม หรืออีกนัยหนึ่งนั้น ชะกาตถือเป็นแกนหลักของเศรษฐกิจอิสลามที่ช่วยขจัดความยากจนและกระจายรายได้ รวมถึงกระตุ้นเศรษฐกิจ ตลอดจนเป็นการประกันเสถียรภาพทางเศรษฐกิจและความเป็นอยู่ที่ดีของสังคม (Sa-im, 2009: 103) ยิ่งไปกว่านั้น Parinyasutinun (2018b: 38) ยังชี้ให้เห็นบทบาทของมัสยิดในการจัดการศึกษา โดยทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางการศึกษาเพื่อพัฒนาคนในชุมชนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข อีกทั้งยังได้จัดการเรียนการสอนภาษาอาหรับให้แก่นักเรียน ทั้งที่เป็นมุสลิมและที่ไม่ใช่มุสลิมอย่างทั่วถึง ทั้งหมดทั้งสิ้นที่กล่าวมานั้นสะท้อนให้เห็นถึงบทบาทของมัสยิดในการบ่มเพาะคุณธรรมและการสืบทอดศาสนาท่ามกลางสถานการณ์การรุกรานอย่างเชียวรากของกระแสวัฒนธรรมจากภายนอกชุมชน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า จากการถอดบทเรียนการจัดการชุมชนทุ่งตำเสาสะท้อนให้เห็นภาพการจัดการชุมชนที่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงแก่ชุมชนในระดับต่าง ๆ อันบ่งชี้ถึงความยั่งยืนในการจัดการชุมชนของชุมชนหนึ่งในภาคใต้ของประเทศไทยที่มีความสอดคล้องตามหลักการพัฒนายั่งยืนทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อีกทั้งยังสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) ที่ตัวชี้วัดสำคัญประการหนึ่งคือ การสร้างความอยู่ดีมีสุขให้แก่คนไทย และความหลากหลายทางชีวภาพและทรัพยากรธรรมชาติ โดยที่ผลสำเร็จของการจัดการชุมชนทุ่งตำเสนานั้นอยู่ภายใต้บริบทของชุมชนที่มีปัจจัยเอื้อสำคัญคือ ความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรธรรมชาติ วัฒนธรรม และประเพณีที่คนในชุมชนยังมีวิถีเกษตรกรรม โดยเฉพาะการเป็นชุมชนที่คนในชุมชนส่วนใหญ่ดำรงชีพด้วยการทำสวนยางพาราเป็นอาชีพหลัก มีวิถีที่เชื่อมโยงกับยางพาราตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน จากสภาพพื้นที่เกษตรกรรมแบบป่ายางสู่พื้นที่เกษตรกรรมแบบสวนยาง อีกทั้งชุมชนยังมีแหล่งทรัพยากรธรรมชาติที่มีมูลค่าทางเศรษฐกิจ เช่น หิน แร่ และน้ำตก ฯลฯ เมื่อเป็นเช่นนี้ การจัดการชุมชนจึงอยู่บนพื้นฐานทรัพยากรที่มี โดยเน้นการพัฒนาในสามเสาหลักซึ่งก็คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยให้การพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนเป็นเสาหลักใหญ่ในการเริ่มต้นการพัฒนาเพื่อสร้างความอยู่ดีมีสุขให้แก่คนในชุมชนอย่างถ้วนทั่วและทั่วถึง

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัยครั้งนี้

จากสภาพปัญหาหนึ่งขององค์กรชุมชนในประเภทกลุ่มอาชีพที่ยังขาดการเชื่อมโยงและประสานเครือข่ายระหว่างกลุ่มภายในชุมชน ทำให้แม้แต่คนในชุมชนที่อยู่ต่างหมู่บ้านเองก็ยังไม่เคยได้ใช้บริการหรือลิ้มลองรสชาติของผลิตภัณฑ์ที่ผลิตโดยคนในชุมชนเดียวกัน เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงควรสร้างและบูรณาการเครือข่ายทั้งระหว่างภายในชุมชนด้วยกันเอง และการประสานเครือข่ายกับองค์กรชุมชนภายนอก

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อการพัฒนา

การจัดการเพื่อนำไปสู่การพัฒนาชุมชนนั้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายการพัฒนาชุมชน ควรให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนการพัฒนาที่มีความสอดคล้องกับบริบทของชุมชนอย่างรอบด้าน โดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับการพัฒนา ที่สอดคล้องตามหลักคำสอนของแต่ละศาสนาที่คนในแต่ละชุมชนมีความศรัทธาและยึดถือปฏิบัติ โดยต้องดึงเอาศักยภาพของผู้นำที่เกี่ยวข้องเข้ามาใช้เป็นประโยชน์ในฐานะหุ้นส่วนของการขับเคลื่อนการพัฒนาชุมชน อันจักนำไปสู่การยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในชุมชนให้ดียิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้

จากผลการศึกษาที่พบว่าผู้นำกลุ่มที่มีบทบาทต่อการพัฒนาชุมชนในด้านต่าง ๆ นั้น ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่อยู่ในวัยกลางคนหรือผู้สูงวัย อาจทำให้ระยะยาวเมื่อผู้นำเหล่านี้ไม่สามารถดำเนินกิจกรรมได้ซึ่งจะทำให้การรวมกลุ่มมีปัญหาตามมาอย่างแน่นอน ดังนั้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีมาตรการส่งเสริมการสร้างผู้นำรุ่นใหม่เพื่อสืบทอดภารกิจเหล่านี้เสียแต่เนิ่น ๆ โดยเฉพาะทักษะในการบริหารจัดการกลุ่มอย่างมืออาชีพ อีกทั้งยังควรมีการสนับสนุนกิจกรรมอย่างจริงจังและอย่างต่อเนื่องในด้านงบประมาณและการส่งเสริมในด้านอื่น ๆ เช่น การตลาด ช่องทางการจัดจำหน่าย ความรู้ทั้งที่เกี่ยวกับการผลิต การบริหารจัดการ การทำบัญชี การตลาด ฯลฯ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะต้องมีการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปอย่างต่อเนื่องด้วยเช่นกัน

กิตติกรรมประกาศ

โครงการวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากกองทุนวิจัยคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ สัญญาเลขที่ บ.002/59



References

- Abusin, A. I. (2010). **Management in Islam** (การบริหารจัดการในอิสลาม). (H. Jehdoh, Trans.). Songkhla: IQ Medea.
- Affans, K. and Todla, S. (2012). **Problems of the Educational Management through the 15 years, Free for Good Learning Policy** (ปัญหาการจัดการศึกษาตามนโยบายเรียนดี เรียนฟรี 15 ปี). Bangkok: Office of the Ombudsman.
- Chapphra, M. U. (2000). **Islam and Economic Development** (อิสลามกับการพัฒนาเศรษฐกิจ). (B. Binkasun, Trans.). Nonthaburi: Off-set Press.
- Daft, R. L. (2007). **Understanding the Theory and Design of Organizations**. China: Thomson South-Western.
- Diamond, J. (2009). **Collapse: How Societies Choose to Fail or Succeed** (ล่มสลาย Collapse ไชปริศนาความล่มจมของสังคมและอารยธรรม). Bangkok: Off-set Creation.
- GEO-Informatics Research Center for Natural Resource and Environment. (2011). **Potential of Land Use Depend on the Economic Plants. In Information of Natural Resource and Environment 2011** (สารสนเทศทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 2554). Songkhla: GEO-Informatics Research Center for Natural Resource and Environment, Prince of Songkla University.
- GoogleEarth. (2017). **Thung Tam Sao Sub-district, Hat Yai District, Songkhla Province** (ตำบลทุ่งตำเสา อำเภหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา).
- GoogleMap. (2017). **Thung Tam Sao Hat Yai** (ทุ่งตำเสา หาดใหญ่). [Online]. Retrieved January 1, 2017 from <https://www.google.com/maps/place/Thung+Tam+Sao,+Hat+Yai+District,Songkhla/@6.9184287,100.15751,11z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x304cde5db6c167f9:0x40223bc2c383940!8m2!3d6.9165637!4d100.2824483>
- Khamchua, Nathathai. (2014). **Successes of the Financial Institution of Ban Wang Pha Community, Thung Tam Sao Sub-district, Hat Yai District, Songkhla Province** (ความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชนบ้านวังผา ตำบลทุ่งตำเสา อำเภหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา). In P. Limyothin (Eds.), the Proceeding of the 5th Hat Yai national and international conference 2014 (pp. 1296-1305). Songkhla: Hat Yai University.
- Kraichit, Y. (2010). **Muslim Etiquette No.2** (มารยาทมุสลิม เล่ม 2). Phra Nakhon Si Ayutthaya: Sai Samphan.
- Metkaroonjit, Met. (2013). **Development Strategy: From Theory to Active Practice** (ยุทธศาสตร์การพัฒนา: จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติเชิงรุก). Nonthaburi: Book Point Academic.

- Nuchpiam, Prapin., Prateppornnarong, Dhinyapat. and Jenjarrussakul, Bongkoch. (2018). Social Enterprise in Thailand: Some Observations on the Social Enterprise Promotion Bill (วิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทย: ข้อสังเกตบางประการต่อร่างพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม). **Journal of Thai Ombudsman**, 11(1): 109-141.
- Parinyasutinun, Utai. (2015). Community Management: Concepts and Theories Needing to be Reviewed (การจัดการชุมชน: มโนทัศน์และทฤษฎีที่จำเป็นต้องทบทวน). **Modern Management Journal**, 13(2): 11-21.
- _____. (2016a). Community Development: Reviewed Issues in Changing Society (การพัฒนาชุมชน: ประเด็นทบทวนในสังคมที่เปลี่ยนแปลง). **Journal of Social Development**, 18(1): 123-141.
- _____. (2016b). Leadership: The Turning Point for the Community (ภาวะผู้นำ จุดเปลี่ยนชุมชน). **Journal of Politics, Administration and Law**, 8(2): 189-229.
- _____. (2016c). SWOT Analysis: Spotlight to Strategic Management and the Community Can Do It (การวิเคราะห์ SWOT แสงไฟส่องนำทางสู่การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ชุมชนทำได้). **Suranaree Journal of Social Sciences**, 10(2): 137-157.
- _____. (2017). Leadership in Perspectives: A Case of Thung Tam Sao Community (มุมมองภาวะผู้นำ: กรณีศึกษาของชุมชนทุ่งตำเสา). **Modern Management Journal**, 15(2): 37-44.
- _____. (2018a). Good Governance: Lesson Learned from Thung Tam Sao Community (การบริหารจัดการที่ดี: บทเรียนการจัดการชุมชนทุ่งตำเสา). **Modern Management Journal**, 16(1): 183-192.
- _____. (2018b). Organization Development: Reviewed Issues in Applying to Community Management (การพัฒนาองค์กร: ประเด็นทบทวนสู่การประยุกต์ใช้เพื่อการจัดการชุมชน). **Silpakorn University Journal**, 38(6): 24-48.
- _____. (2019). Public Policy and Bang Rieang Community: Reviewed Issues for Success and Sustainability of Policy Driving (นโยบายสาธารณะกับชุมชนบางเหริ่ง: ประเด็นทบทวนสู่ความสำเร็จและยั่งยืนของการขับเคลื่อนนโยบาย). **Ubon Ratchathani University Journal of Humanities and Social Sciences**, 10(1): In press.
- Phrathampidok. (2008). **Sustainable Development (การพัฒนาที่ยั่งยืน)**. (11th ed.). Bangkok: Komolkeemthong Foundation.
- Raekphinit, C. (2008). Community Enterprise and the Tackling of Poverty Problems in Thai Rural Area (วิสาหกิจชุมชนกับการแก้ปัญหาความยากจนในชนบทไทย). **Journal of Economics and Business Administration**, 3(1): 75-87.
- Rojananon, Chadin. (2015). **What is Social Enterprise? (วิสาหกิจเพื่อสังคมคืออะไร)**. [Online]. Retrieved January 25, 2019 from <http://www2.fpo.go.th:81/FIDP/Source/Article/Source/data/บทความนานาสาระประจำเดือนพฤศจิกายน2558.pdf>
- Sa-im, S. (2009). **Zækæ'h Management in Modern Muslim Society (การบริหารจัดการชะกาดในสังคมมุสลิมยุคใหม่)**. (W. Wankwan, Trans.). Bangkok: Chulalongkorn University.

- Sirasoonthorn, Patcharin. (2013). **Concept, Theory, Technique, and Applying for Social Development (แนวคิด ทฤษฎี เทคนิคและการประยุกต์เพื่อการพัฒนาสังคม)**. Bangkok: Chulalongkorn Press.
- Somphornphilin, Meechai. (2013). **Cognitive Theory: Concept and Theory (แนวคิดและทฤษฎีกลุ่มความรู้ความเข้าใจ)**. [Online]. Retrieved June 1, 2017 from <http://newssunday.blogspot.com/2013/03 /cognitive-theory.html>
- The 20-Year National Strategy. (2018). **Government Gazette (ราชกิจจานุเบกษา)**. [Online]. Retrieved January 26, 2019 from http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2561/A/082/T_0001.PDF
- Thung Tam Sao Town Municipality. (2015). **The Three Years Development Plan 2015-2017 (แผนพัฒนาสามปี พ.ศ. 2558-2560)**. Songkhla: Thung Tam Sao Town Municipality.