

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยผลงานที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้หน้าที่มีผลต่อความเข้มแข็งในการบริหารจัดการโครงการกองทุนหมู่บ้าน ซึ่งกองทุนหมู่บ้านเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นใหม่ยังไม่ค่อยที่มีการศึกษาหรือมีผลงานวิจัยอยู่มากนัก ผู้ศึกษาจึงได้ทำการศึกษาเอกสาร บทความ ผลงานวิจัยและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานเกี่ยวกับชุมชน อันเป็นพื้นฐานในการดำเนินงานในโครงการกองทุนหมู่บ้าน โดยเฉพาะอย่างเอกสารที่เกี่ยวข้องกับชุมชนพึ่งตนเองเพื่อความเข้มแข็งของชุมชน ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นส่วนต่าง ๆ 4 ส่วนดังนี้

- ส่วนที่ 1 ความเป็นมาของโครงการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง
- ส่วนที่ 2 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการผู้นำ
- ส่วนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน
- ส่วนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับความเข้มแข็งของชุมชน

#### ความเป็นมาของโครงการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

นโยบายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองของรัฐบาลที่มี พล.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร หัวหน้าพรรคไทยรักไทยเป็นนายกรัฐมนตรี เป็นโครงการที่รับปรังมาจาก "โครงการกองทุนชุมชน" ของพรรคกิจสังคมในสมัยที่มีนายสุวิทย์ คุณกิตติ เป็นหัวหน้าพรรค (ปัจจุบันดำรงตำแหน่งรองหัวหน้าพรรคไทยรักไทย/รองนายกรัฐมนตรีและประธานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ) ความเป็นจริงแล้วกองทุนหมู่บ้านในลักษณะเช่นนี้ใช้มาจะไม่เคยเกิดขึ้น เพียงแต่ไม่ตั้งเลขเม็ดเงินแตกต่างกันเท่านั้น

กองทุนต่าง ๆ ของชาวบ้านนั้นมีมาก่อนหลายสิบปี ไม่ว่าจะเป็นกองทุนสัจจะออมทรัพย์ กองทุนแม่จตุรทิศสงเคราะห์ ซึ่งกองทุนทั้งสองต่างก็มีการบริหารเงินกองทุนที่ริเริ่มโดยชาวบ้าน แต่มีการบริหารจัดการที่ไม่เป็นทางการ (Informal) โดยมีกระมีผู้ใหญ่บ้าน ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน และผู้อาวุโสในหมู่บ้าน เป็นกรรมการบริหารงานในกองทุน

กองทุนหมู่บ้านละหนึ่งล้านบาทของรัฐบาลจะเป็นแหล่งเงินทุนที่ใช้หมุนเวียนภายในหมู่บ้านที่รัฐบาลจัดสรรไว้เพื่อสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ในการพัฒนาชุมชนให้พึ่งตนเองได้ เพื่อให้ชุมชนเข้มแข็ง รวมถึงการสนับสนุนกิจการของหมู่บ้าน โดยมุ่งเน้นพัฒนาอาชีพ การระดับอุตสาหกรรมในครัวเรือนและกิจการชุมชน ๒. สืบค้นชุมชน เป็นแหล่งสร้างงาน สร้างรายได้แก่ผู้เกิดตลาดที่มีผลผลิตสูงมีราคาตลาดสูงมีคุณภาพสูงมีการรวมผลผลิตกันเอง ซึ่งนำชุมชน

ใบสุขุมชนและภาคอุสาหกรรมที่เข้มแข็งร่วมกัน อันเป็นรากฐานสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ (ผู้นำท้องถิ่น, 2544 : 46)

สิ่งที่เป็นหัวใจสำคัญของกองทุนหมู่บ้านก็คือ การให้ประชาชนในหมู่บ้านรู้จักการบริหารจัดการตนเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาของตนเอง จนนำไปสู่กระบวนการสร้างผู้นำตามธรรมชาติ เงินที่ได้รับนั้นจะเป็นเงินหมุนเวียนเพื่อใช้จ่ายในโครงการต่าง ๆ โดยจะมีคณะกรรมการให้คณะกรรมการหมู่บ้านบริหารจัดการ เพื่อให้ชาวบ้านได้กู้ยืมในอัตราดอกเบี้ยต่ำ หรือไม่มีดอกเบี้ย แล้วแต่ความจำเป็นตาม ที่คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านจะพิจารณา ตามหลักเกณฑ์ของคณะกรรมการหมู่บ้านแห่งชาติกำหนด (ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี, 2544 : 23)

### 1. นโยบาย

นโยบายของรัฐบาลได้จัดตั้งกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ สำหรับเป็นแหล่งเงินทุนหมุนเวียนในหมู่บ้านและชุมชนเมืองใช้ในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอีกทั้งเพื่อให้ท้องถิ่นมีขีดความสามารถในการจัดระบบและบริหารจัดการเงินกองทุนของตนเอง เพื่อสร้างศักยภาพในการสร้างเสริมความเข้มแข็งด้านสังคมและด้านเศรษฐกิจของประชาชนในหมู่บ้านและชุมชนเมืองสู่การพัฒนาตนเองอย่างยั่งยืน อันเป็นการวางต้นแบบเศรษฐกิจรากฐานของประเทศ รวมทั้งเสริมสร้างภูมิคุ้มกันทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทยในภาค

### 2. กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองเกิดขึ้นตามนโยบายของรัฐบาล โดยรัฐบาล โดยรัฐบาลได้จัดสรรเงินอุดหนุนให้แก่หมู่บ้าน/ชุมชน ตามนโยบายของรัฐบาล เพื่อทำหน้าที่เป็นแหล่งเงินทุนเวียนภายในหมู่บ้าน/ชุมชนเมือง โดยแบ่งเป็น 2 ระดับกองทุนคือ

2.1 กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ เป็นกองทุนรวมในระดับชาติเพื่อจัดสรรให้แก่หมู่บ้าน/ชุมชนเมือง ตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติกำหนด

2.2 กองทุนหมู่บ้าน คือ กองทุนหมุนเวียนในหมู่บ้าน/ชุมชน เมื่อเริ่มก่อตั้งจะได้รับเงินอุดหนุนจากกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ หมู่บ้าน/ชุมชนเมืองประมาณ 1 ล้านบาท เพื่อไปบริหารจัดการให้ประชาชนในหมู่บ้าน/ชุมชน กู้ยืมตามประเภทและอัตราดอกเบี้ยต่ำ ตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการกองทุนและชุมชนเมืองแห่งชาติกำหนด

### 3. ปรัชญาของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

3.1 เสริมสร้างสำนึกความเป็นชุมชนและท้องถิ่น

3.2 ชุมชนเป็นผู้กำหนดอนาคต และจัดการหมู่บ้านและชุมชนด้วยคุณค่า และภูมิปัญญาของตนเอง

3.3 เสือสู่ประชาธิปไตยที่ต่อสู้ด้วยนโยบายในหมู่บ้านและชุมชน

3.4 เชื่อมโยงกระบวนการเรียนรู้ระหว่างชุมชน ราชการ เอกชนและประชาสังคม

3.5 กระจายอำนาจให้ท้องถิ่นและพัฒนาประชาธิปไตยพื้นฐาน

#### 4. วัตถุประสงค์

4.1 เสริมสร้างกระบวนการพึ่งตนเองของหมู่บ้าน/ชุมชน ทั้งด้านการเรียนรู้ การสร้างและพัฒนาความคิดริเริ่ม เพื่อพัฒนาและแก้ไขปัญหาโดยประชาชนในหมู่บ้าน/ชุมชนของตนเอง

4.2 ส่งเสริมและพัฒนาให้หมู่บ้าน/ชุมชน มีขีดความสามารถในการจัดระเบียบและบริหารจัดการเงินกองทุนของตนเอง

4.3 เปิดโอกาสหมู่บ้าน/ชุมชน สร้างแหล่งเงินทุนหมุนเวียนคงค้างอยู่ในหมู่บ้าน/ชุมชน สำหรับการลงทุนเพื่อขยายผลและเพิ่มรายได้จากการสร้างสภาพพัฒนา อุตสาหกรรมครัวเรือน การลงร่วมน้ำในลักษณะวิสาหกิจ และสวัสดิการที่ดีแก่ประชาชนในหมู่บ้าน/ชุมชน

4.4 กระตุ้นเศรษฐกิจในระดับล่าง เพื่อให้เกิดผลกระทบด้านการฟื้นฟูเศรษฐกิจของประเทศ

4.5 เสริมสร้างศักยภาพและความเข้มแข็งของหมู่บ้าน/ชุมชน เพื่อเสริมสร้างภูมิคุ้มกันภัยเศรษฐกิจและสังคมในอนาคต

#### 5. หลักการสำคัญของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ

ประกอบด้วยหลักสำคัญ 4 ประการ คือ

5.1 ความพร้อมของ หมู่บ้านและชุมชนเมือง ทั้งความพร้อมของ คนและครัวเรือน การควบคุม ดูแลกันเองในหมู่บ้านและชุมชนเมือง ประสานการร่วมมือในการบริหารจัดการกองทุน สังคมของหมู่บ้านและชุมชนมีของตัวเอง เช่น กลุ่มออมทรัพย์ ธนาคารหมู่บ้าน กองทุนอาชีพ กองทุนสวัสดิการ ฯลฯ

5.2 การบริหารจัดการเงินกองทุนหมุนเวียนของหมู่บ้าน ทั้งในสวนเงินอุดหนุนจากกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ กับกองทุนที่หน่วยงานราชการจัดตั้งขึ้น เพื่อให้แหล่งทุนดังกล่าวมีการบริหารจัดการให้สอดคล้องและเกื้อกูล

5.3 การปฏิรูประบบราชการแผ่นดิน ตามแนวทางให้หมู่บ้าน/ชุมชนเมืองเป็นศูนย์กลางในการพัฒนา การพัฒนาเป็นของหมู่บ้านและชุมชนเมือง โดยส่วนราชการเป็นผู้สนับสนุนในด้านวิชาการและจัดกองทุน

5.4 การติดตามและประเมินผล โดยมีตัวชี้วัดประสิทธิภาพของกองทุน ทั้งใน ด้านเศรษฐกิจ สังคม และการพึ่งตนเอง เพื่อความโปร่งใส จึงต้องมีวิสภาพ

#### 6. แนวทางการจัดสรรเงินอุดหนุนกองทุนหมู่บ้าน

6.1 จัดสรรตามความพร้อมของหมู่บ้าน

6.2 ขั้นตอนการจัดสรรมีดังนี้

6.2.1 จัดตั้งคณะกรรมการหมู่บ้าน

- 6.2.2 ก็นหาข้อขึ้นทะเบียนกองทุนหมู่บ้าน
- 6.2.3 ประเมินความพร้อม
- 6.2.4 จัดสรรให้กลุ่มที่มีคุณภาพพร้อมมาก
- 6.2.5 เตรียมความพร้อมในกลุ่มที่ยังไม่ผ่านการประเมิน
- 6.2.6 จัดสรรเพิ่มเติมในส่วนที่ผ่านการเตรียมความพร้อมแล้ว
- 6.3 การจัดตั้งคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน การขึ้นทะเบียนกองทุนหมู่บ้านและการประเมินความพร้อม ให้เป็นไปตามระเบียบ คำสั่ง แนวทาง/วิธีปฏิบัติ ที่คณะกรรมการกำหนด
- 6.4 วงเงินการจัดสรรแก่กองทุนหมู่บ้านที่มีคุณภาพพร้อม กองทุนละ 1 ล้านบาท
- 7. กองทุนหมู่บ้าน/กองทุนชุมชนประกอบด้วยเงินและทรัพย์สิน
  - 7.1 เงินที่ได้รับจัดสรรจากคณะกรรมการ
  - 7.2 เงินหรือทรัพย์สินที่มีผู้บริจาคให้โดยปราศจากภาระผูกพัน
  - 7.3 เงินกู้ยืม
  - 7.4 ดอกผลหรือผลประโยชน์ที่เกิดจากกองทุน
  - 7.5 เงินฝากตั้งจะและเงินฝากออมทรัพย์
  - 7.6 เงินค่าหุ้น
  - 7.7 เงินสมทบจากกลุ่มหรือองค์กรสมาชิก
  - 7.8 เงินและทรัพย์สินอื่น ๆ ตามระเบียบที่กองทุนกำหนด
- 8. การกู้ยืมกองทุนหมู่บ้าน
  - 8.1 ผู้มีสิทธิกู้ยืม
    - 8.1.1 สมาชิกกลุ่มองค์กร ที่ขึ้นทะเบียนเป็นสมาชิกกองทุนหมู่บ้าน
    - 8.1.2 บัณฑิตบุคคล ตั้งใจในสมาชิกกองทุนหมู่บ้าน
 ผู้มีสิทธิกู้ยืมต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์เงื่อนไขและแบบฟอร์มที่คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านกำหนดภายใต้กรอบหลักเกณฑ์เงื่อนไขของคณะกรรมการ
  - 8.2 ประเภทการใช้กู้ยืม
    - 8.2.1 พัฒนาการอาชีพ
    - 8.2.2 สร้างงาน
    - 8.2.3 สร้างและเพิ่มขีดเพิ่มรายได้
    - 8.2.4 ลดรายจ่าย
    - 8.2.5 อุตสาหกรรม และหรือ วิชาศึกษาภายในครอบครัว
    - 8.2.6 เพื่อช่วยเหลือเงิน
  - 8.3 คณะกรรมการกู้ยืมมีสองลักษณะ
    - 8.3.1 กู้ยืมภายในหมู่บ้าน

8.3.2 ตู้รับภายในเครือข่ายระหว่างหมู่บ้าน

8.4 จัดส่วนวางเก็บตู้ยืม เพื่อดูเงิน ไม่ควรเกินร้อยละ 10 ส่วนประเภทอื่น ๆ ให้เป็นไปตามระเบียบข้อคณะกรรมการกำหนด

8.5 ขั้นตอนในการให้กู้ยืม

8.5.1 ยื่นคำขอยืม ต่อคณะกรรมการกองทุน

8.5.2 คณะกรรมการกองทุนดำเนินการพิจารณา

8.5.3 ยอนุมัติ

8.5.4 ทำสัญญา

8.5.5 เปิดบัญชีออมทรัพย์

8.5.6 โอนเงินทำบัญชี

9. การจัดทำระเบียบข้อบังคับกองทุนหมู่บ้าน

9.1 การจัดทำระเบียบข้อบังคับกองทุนหมู่บ้าน ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 2 ประการ คือ ความเป็นอิสระในการบริหารจัดการของคณะกรรมการกองทุน และประสิทธิภาพในการบริหารกองทุนให้บรรลุตามนโยบายวัตถุประสงค์

9.2 คณะกรรมการจะกำหนดกรอบระเบียบข้อบังคับเป็นการรอบแนวทางหลักกว้าง ๆ เพื่อให้หมู่บ้านและชุมชนกำหนดรายละเอียดของระเบียบข้อบังคับให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของประชาชนในหมู่บ้านและชุมชน

10. ระบบการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล

10.1 ระบบติดตามตรวจสอบภายใน

10.1.1 ระบบติดตามตรวจสอบภายใน จัดให้มีกลไกเพื่อทำหน้าที่ติดตามตรวจสอบ โดยให้ไว้ในหน้าที่ของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน ผู้แทนกลุ่มและองค์กรที่เป็นสมาชิกกองทุนหมู่บ้านและผู้นำท้องถิ่น

10.1.2 การติดตาม ตรวจสอบปี 2 ลักษณะ

10.1.2.1 ติดตามตรวจสอบการบริหารจัดการกองทุนและบัญชี

10.1.2.2 ติดตามตรวจสอบสมาชิกผู้ยืม

10.1.3 คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน จะต้องจัดประชุมสมาชิกเพื่อรายงานผลการติดตาม ตรวจสอบ ตามข้อ 1.2 ทุกเดือน

10.2 ระบบติดตามตรวจสอบภายนอก

10.2.1 ให้เป็นหน้าที่ของคณะกรรมการระดับจังหวัด และหรือ คณะทำงานคณะกรรมการระดับจังหวัด

10.2.2 ประเด็นการติดตามตรวจสอบ

10.2.2.1 การจัดองค์การและแผนการดำเนินงานของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน

10.2.2.2 ความโปร่งใสในการบริหารกองทุน

10.2.2.3 ปัญหาด้านวิชาการ และการจัดการ

10.3 ให้มีการติดตามตรวจสอบและรายงานคณะกรรมการเป็นรายไตรมาส

## แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ในการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน ผู้นำเป็นบุคคลสำคัญที่จะนำองค์ชุมชนไปสู่ความเข้มแข็ง โดยความร่วมมือจากทุกฝ่าย แต่ในการบริหารจัดการกองทุนนั้น ต้องอาศัยภาวะผู้นำที่ดีและเหมาะสม ซึ่งมีนักวิชาการได้นิยามไว้หลายท่านและที่น่าสนใจควรแก่การนำมาศึกษา

### ความหมายของ ภาวะผู้นำ

คำว่า "ภาวะผู้นำ" เป็นคำผสมระหว่างคำว่า "ภาวะ" กับ "ผู้นำ" พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525 "ไม่ได้บัญญัติคำว่า "ภาวะผู้นำ" แต่บัญญัติคำว่า "ภาวะ" เป็นคำนาม แปลว่า "ความมี หรือ ความเป็น หรือ ความปรากฏ" ส่วนคำว่า "ผู้นำ" ไม่ได้บัญญัติไว้ในพจนานุกรมโดยตรง แต่มีคำใกล้เคียงกันมากคือคำว่า "หัวหน้า" เป็นคำนาม แปลว่า "ผู้เป็นใหญ่ในหมู่หนึ่ง ๆ" และบัญญัติไว้ที่คำหนึ่งคือ "ผู้จัดการ" เป็นคำนาม แปลว่า "บุคคลที่มีหน้าที่บริหาร และควบคุมดูแลกิจการ" เมื่อพิจารณาจากรากศัพท์ที่กล่าวไปแล้วพอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความเป็นผู้ใหญ่ในหมู่หนึ่ง ๆ

เวบสเตอร์ (Webster ; อ้างถึงใน ทองใบ สุตชาติ. 2543 : 3) บัญญัติคำว่า "Leadership" เป็นคำนาม เกิดจากการผสมระหว่าง Leader + ship มีความหมาย 4 ประการ ดังนี้

1. ตำแหน่งหรือหน้าที่ของผู้นำ (The Position or Function of a Leader)
2. ความสามารถในการนำ (Ability to Lead)
3. การนำ (An Act or Instance of Leading)
4. ผู้นำของกลุ่ม (The Leads of a Group)

เนื่องจากมีผู้นิยามคำว่า ภาวะผู้นำ ไว้หลายทางและมีความขัดแย้งกันบ้าง จึงมีผู้นิยาม ภาวะผู้นำ ในรูปแบบของพฤติกรรม เนื่องจากผู้นำต้องแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ในสถานการณ์ที่ไม่เหมือนกัน ลอร์วีลและซีแมน (Moris & Seoman ; อ้างถึงใน ยงยุทธ ภาสสาร. 2542 : 65) ได้แยกนิยามการเป็นผู้นำออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

1. สถานะ (Status) กลุ่มนี้คือ การเป็นผู้นำหมายถึงความสัมพันธ์ของตำแหน่งนี้ ผู้นำจึงถืออำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย
2. การยกย่องนับถือ (Esteem) กลุ่มนี้ถือว่าผู้นำเป็นที่รวมของความสนใจ เป็นตัว

แทนกลุ่ม จึงมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีความรู้ความสามารถและมีอิสระเสรีในการปฏิบัติงาน การยกย่องนับถือนี้จะช่วยเป็นเครื่องชี้ถึงความไว้วางใจในการเลือกผู้นำทางสังคม

3. พฤติกรรม (Behavior) ความแนวคิดของกลุ่มนี้ ผู้นำคือบุคคลที่แสดงพฤติกรรม ของการนำกลุ่มในรูปแบบต่าง ๆ เนื่องจากบุคคลที่มีตำแหน่งต่างกัน มีปรัชญาและค่านิยมที่ แยกต่างหาก ย่อมมีพฤติกรรมการนำไม่เหมือนกัน

4. อิทธิพล (Influence) การเป็นผู้มีอิทธิพลเหนือคนอื่น และชักนำให้คนอื่น ปฏิบัติตามเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในทางที่ดี

เลอชาซี กีร์ซบัทซ์ (ยังอยู่ในของชว เกษสาคร. 2542 : 68) ให้ความหมายของภาวะ ผู้นำ คือ ความสามารถในการวางแผน การจัดการองค์กร การสื่อสาร การแก้ปัญหา การตัดสินใจและการอุทิศใจ ให้ผู้อื่นปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งภาวะดังกล่าวต่างอยู่ ปรากฏกับความหมายของ ทวี วงศ์พูน (2539 : 17) ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ คือการที่ผู้นำ ใช้อิทธิพลในคราวสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ด้วยผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติและ อำนวยการ โดยใช้กระบวนการติดต่อกันและกันเพื่อบรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งได้ให้ความ หมายไว้ใกล้เคียงกับ ของชว เกษสาคร (2542 : 68) คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจใน ความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติและอำนวยการ โดยใช้กระบวนการติดต่อกันและกันเพื่อบรรลุตามเป้าหมายหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่วน ทองใบ สุตชาติ (2543 : 9) มองภาวะผู้นำเป็นเรื่องของกระบวนการ (Process) มากกว่าความเป็นตัวของผู้นำ และได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลใช้ตำแหน่งหรืออิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความประสงค์หรือการของตนเอง ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากนิยามความหมายของภาวะผู้นำที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าผู้นำในตำแหน่งต่าง ๆ จะต้องมีคุณสมบัติหรือคุณลักษณะของผู้นำ จึงสามารถสรุปความของ ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือศักยภาพ สามารถแยกแยะบุคคลหรือสิ่งที่จะกระตุ้นจิตใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับ บัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการ โดยใช้กระบวนการสื่อสาร การติดต่อกันและกัน ให้เกิดมีใจร่วมกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตาม วัตถุประสงค์และ เป้าหมายที่กำหนดไว้

### ทฤษฎีภาวะผู้นำ

การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำ เป็นกรอบความคิดที่สำคัญที่จะต้องทำความเข้าใจเพื่อ เป็นพื้นฐานสำคัญในการวิเคราะห์ เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงแนวทางการบริหารจัดการและการ จัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

สำหรับแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำได้มีผู้ศึกษาทฤษฎีไว้เป็นจำนวนมากแต่ในที่นี้จะขอ สรุปแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำไว้ดังนี้

## 1. ทฤษฎีคุณลักษณะของภาวะผู้นำ (Traits Theory of Leadership)

ทฤษฎีนี้พัฒนามาจนเป็นที่รู้จักกันเป็นอย่างดีในช่วง ค.ศ. 1920 - 1950 โดยทฤษฎีนี้เชื่อกันว่าบุคคลเกิดมาพร้อมกับลักษณะบางประการที่จะช่วยสนับสนุนให้เขาเป็นผู้นำ ซึ่งจะยกย่องถึงคุณลักษณะที่ทำให้ผู้นำมีลักษณะแตกต่างจากผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ และเป็นคุณลักษณะที่ทำให้ผู้นำทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ คุณลักษณะของผู้บริหารสามารถแบ่งได้เป็น 3 กลุ่มดังนี้

### 1.1 คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ (Personality Traits) คือคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1.1.1 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) เป็นการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการท างานมีการตัดสินใจและทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยตนเอง ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างโอกาสที่เปลี่ยนแปลง ผลิตผลความสามารถในการค้นหาคำตอบ และความสามารถในการแก้ไขปัญห

1.1.2 การสร้างความไวใจ (Trustworthiness) เป็นบุคคลที่มีลักษณะซื่อสัตย์ซื่อตรง และสามารถสร้างความเชื่อถือแก่กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้อง สมาชิกของกลุ่มจะมีความเชื่อมั่นว่าผู้บังคับกองแสดงความจริงใจ ความมั่นคง และเป็นผู้ที่สามารถเชื่อถือได้ จึงสามารถก่อให้เกิดความไว้วางใจจากผู้ที่เกี่ยวข้องได้

1.1.3 มีความรู้ (Knowledge) ที่เกิดจากการศึกษาเล่าเรียน หรือจากประสบการณ์สั่งสมมาการทำงาน หรือจากเรียนรู้จากการทำงาน การมีประสบการณ์ในเรื่องการเล่าเรียนเพื่อนำความรู้ที่มีอยู่มาใช้ในการทำงาน ผู้นำต้องมีความรู้ ความฉลาดเพียงพอที่จะรวบรวมสังเคราะห์ และตีความสารสนเทศที่มีอยู่อย่างมากมาย หรือมีอยู่อย่างจำกัด ในอันที่จะนำไปใช้เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) การแก้ปัญหา (Problem Solving) และการตัดสินใจที่ถูกต้อง (Correct Decision)

1.1.4 ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) เป็นการแสดงออกด้วยความสนใจและตั้งใจในยุทธศาสตร์ใดสิ่งหนึ่งอย่างกระตือรือร้น ผู้นำสามารถแสดงความกระตือรือร้น ทั้งด้วยการใช้คำพูดและการแสดงออก เช่น การใช้ท่าทาง เป็นต้น

### 1.2 คุณลักษณะทางสังคมของภาวะผู้นำ (Social Traits)

1.2.1 ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) เป็นการแสดงพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ต่าง ๆ ในลักษณะที่ความสงบและเป็นผู้นำที่ดีแม้จะอยู่ใต้ภาวะแรงกดดันหรือภาวะวิกฤต จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองอย่างแท้จริง ซึ่งสังเกตได้จากคำพูดที่จริงจัง การรักษารากที่ปรึกษาที่ดี และแสดงท่าทางที่เหมาะสม ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งที่แสดงถึงความเชื่อมั่นในตนเองด้วย

1.2.2 มีความเข้าใจอารมณ์และความเห็นอกเห็นใจ (Sensitivity to Other and Empathy) ผู้นำต้องสร้างสิ่งซึ่งผลเห็นผู้อื่นโดยต้องทำความเข้าใจความรู้สึกนึกคิด (ทัศนคติ ความสนใจ และความสนใจ) ของสมาชิกในกลุ่ม โดยศึกษาและสังเกตในรายละเอียดว่าสมาชิกในกลุ่มเป็นใคร มีความต้องการอย่างไร เพื่อหาวิธีการสื่อสารที่ดี และสร้างอิทธิพลเห็นอกเห็นใจแก่ตนเอง



นี้ได้ ทักษะด้านนี้จะช่วยป้องกันปัญหาความขัดแย้งและความล้มเหลวของผู้ใด ตลอดจนช่วยในการตัดสินใจและเจรจาต่อรองในเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้บรรลุผล

1.2.3 ความสามารถในการยืดหยุ่นได้และความสามารถในการปรับตัว (Flexibility and Adaptability) ความยืดหยุ่นได้ เป็นความสามารถที่จะปรับภารกิจ และความต้องการของทีมงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ซึ่งต้องมีลักษณะที่ยืดหยุ่นได้ ตลอดจนสามารถปรับตัวเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลง

1.2.4 ความร่วมมือ (Cooperative) ถือเป็นเรื่องสำคัญในการเป็นผู้นำ เพราะผู้แนะนำต้องเป็นผู้ที่สามารถชักจูงให้ผู้ร่วมงาน ตั้งใจทำงานหรือทำตามที่ผู้นำต้องการด้วยความเต็มใจ

### 1.3. คุณลักษณะทางกายภาพของภาวะผู้นำ (Physiological Traits)

#### 1.3.1 มีความสูง (Height)

#### 1.3.2 มีน้ำหนักมาก (Weight)

#### 1.3.3 มีเสน่ห์ (Attractiveness)

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการได้เสนอคุณลักษณะของผู้นำไว้ในลักษณะที่สอดคล้องกันไว้บ้าง เช่น บงยูทรี เกษสาคร (2544: 135-136) ได้เสนอคุณลักษณะของผู้นำที่พึงปรารถนาไว้ดังนี้คือ

1. มีพลังงาน และความกระตือรือร้นในการทำงานให้ได้ผลเกิดความคาดหวัง มีความเอาใจใส่ มีความรู้สึกรับผิดชอบเป็นทีละจุดละเรื่อง โปร่งงานประจำวันให้ก้าวหน้าอย่างจริงจัง
2. มีความเชื่อมั่นในการนำผู้ร่วมงานไปสู่เป้าหมาย และพร้อมที่จะเผชิญอุปสรรคที่บัง

มาร

3. มีความมุ่งมั่นต่อมุ่งหมายขององค์การ และวิถีทางที่จะทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายเหล่านั้น

4. มีทักษะทางวิชาการ มีความเชี่ยวชาญในวิชาใดวิชาหนึ่ง ทักษะในการลงงานให้แก่ผู้ร่วมงาน ความสามารถในการรวบรวมความคิดเห็นจากผู้อื่น สามารถกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้น ความสามารถในการขอความร่วมมือ สามารถทำให้ผู้ที่รู้สึกว่ามีค่าสำคัญ ความสามารถในการจัดแบ่งและมอบหมายความรับผิดชอบ ตลอดจนความสามารถในการแสดงความคิดเห็นออกมาอย่างชัดเจนทั้งในการพูดและการเขียน

5. มีจินตนาการ รู้จักคิดหาวิธีการให้มีความคิดค้นเป็นจริง

6. มีบุคลิกลักษณะดี มีความอ่อนน้อมถ่อมตน พอเหมาะต่อกับตำแหน่ง ความเป็นกันเองรักและนับถือผู้ร่วมงาน สามารถวางตนในสังคมอย่างสง่างามเคย ไม่ถือราคาคนมียศศักดิ์ เหนือผู้อื่นสามารถรู้จักใจและทนอมน้ำใจผู้อื่น มีความเปิดเผยตรงไปตรงมา และเต็มใจที่จะบริการแก่ผู้อื่นเสมอ มีความกล้าหาญที่จะเผชิญกับผู้ที่มีวิรุทธิ์และเป็นผู้มีอารมณ์เย็น

7. มีลักษณะดี มีความสามารถในการปรับตัว ไม่กลัวสถานการณ์ใหม่ พร้อมที่จะทดลองสิ่งใหม่ ๆ เสมอ ความจริงใจ ความซื่อสัตย์สุจริต ความกล้าหาญเยือกเย็น ความยืดหยุ่น และความละเอียดรอบคอบ

8. มีสติปัญญา มีความอยากรู้อยากเห็น รู้จักสังเกต มีใจกว้าง นานับถือ มีความคิดเป็นของตนเอง และมีความอดทนในการแก้ปัญหาต่าง ๆ

9. มีจุดยพินิจ สามารถใช้สติปัญญา ความคิด พิจารณาตัดสินเรื่องราวต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

10. มีความเชื่อที่ถูกต้อง เชื่อในแนวทางการดำเนินชีวิตที่ดี เชื่อในความพยายามอันจะก่อให้เกิดผลที่มีคุณค่า เชื่อว่าการทุ่มเทขยันหมั่นเพียรเพื่อต่อต้าน แดงเพื่อให้มีชีวิตอยู่อย่างกลมกลืนกับสิ่งแวดล้อม การมีชีวิตอยู่นั้นมีความหมายและความสำคัญ เมื่อทำดีแล้วก็ยอมได้ดีเสมอไป ไม่มีสิ่งใดมาทำลายได้ ความกล้าหาญ ความอดทน และการไม่ปล่อยให้ความคิดเป็นไปตามอารมณ์ เป็นคุณค่าของความเป็นผู้ใหญ่

มุสตี สัรยมานะ (2521 : 78) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้เฝ้าที่ดี มีดังนี้

1. มีความเฉลียวฉลาด คนที่มีความเฉลียวฉลาดย่อมอยู่ในฐานะผู้นำที่สามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ง่าย

2. มีการศึกษาอบรมดี ทำให้คนนับหน้าถือตา จะพูดว่ากล่าวอะไรก็มีผู้เชื่อถือนับถือ

3. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่หวั่นไหวต่อเหตุการณ์อันอาจเป็นอุปสรรคต่อการดำรงนิงาน

4. มีกำลังใจสูงในการทำงาน

5. มีประสบการณ์ในการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี

6. มีชื่อเสียงเกียรติคุณ

7. สามารถเข้ากับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี

8. มีสุขภาพอนามัยดี

9. มีความสามารถเหนือบุคคลธรรมดา

10. มีความรู้เกี่ยวกับโครงสร้างทั่ว ๆ ไปขององค์การ

11. มีความสามารถเผชิญปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานประจำได้ทันที่

12. มีความสามารถในการคาดการณ์หรือทำนายเหตุการณ์หรือปัญหาที่เกิดขึ้นล่วงหน้าและหาหนทางที่จะป้องกันมิให้เหตุการณ์หรือปัญหานั้นเกิดขึ้นได้

ในขณะที่เดียวกัน สมพงษ์ เกษมสัน (2523 : 293-296) ได้กล่าวอีกว่า คุณลักษณะอันจำเป็นของผู้บริหารที่จะก่อให้เกิดการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แบ่งเป็น 4 ข้อใหญ่ ๆ ดังนี้

1. ด้านพื้นฐานและประสบการณ์ จำเป็นจะต้องเป็นผู้มีประสบการณ์ทั้งทางด้านเทคนิคและกลวิธีในการบริหาร มีความรู้และทักษะในการทำงานต่าง ๆ ของแต่ละบุคคลในแต่ละแผนกควบคุมควรมีทักษะในด้านใดบ้าง

2. ด้านสติปัญญาและคุณภาพสมอง ความสามารถทางปัญญาและคุณภาพของสมองเป็นสิ่งจำเป็นเพราะความสามารถเหล่านี้มีความสำคัญต่อหน้าที่ในการบริหาร คุณสมบัติในด้านนี้มีหลายประการคือ ความสามารถด้านภาษา ความสามารถด้านเหตุผล ความสามารถจดจำ ความสามารถด้านความรู้ทั่วไป อันหมายถึงการเรียนรู้ในการรวบรวม การแยกแยะ ปัญหา และสรุปย่อปัญหาได้ เป็นความสามารถในการวิเคราะห์ การสังเคราะห์และบรรลุผลลงใจ นอกจากนี้ คุณสมบัติในทักษะนี้ยังประกอบด้วยความสามารถในการวินิจฉัยตัดสินใจ และความสามารถในการยืดหยุ่น

3. ด้านคุณลักษณะทางร่างกาย ซึ่งต้องมีความสมบูรณ์ทั้งทางร่างกายและจิตใจเพื่อที่จะต่อสู้กับงาน ผู้ที่ร่างกายสมบูรณ์จะทำให้เป็นผู้ที่ดึงดูดจิตใจคนอื่นให้คล้อยตามได้

4. ด้านบุคลิกภาพและความสนใจอันได้แก่ ความสนใจแรงจูงใจที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างไม่รู้เบื่อ มีความสนใจในงานที่จะทำให้เกิดความรับผิดชอบในการงาน นอกจากนี้ พินัย หันนาคันทรี (2529 : 70-73) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำเป็น 2 ประการ คือ คุณสมบัติส่วนตัวและคุณสมบัติทางวิชาชีพ

1. คุณสมบัติส่วนตัว มีดังนี้

- 1.1 มีสุขภาพที่ดี
- 1.2 มีความเฉลียวฉลาด
- 1.3 มีอารมณ์มั่นคง มีความเป็นผู้ใหญ่
- 1.4 มีค่านิยมประพฤติดี มีคุณธรรมสูง

2. คุณสมบัติทางวิชาชีพ มีดังนี้

- 2.1 ความรู้ทางวิชาการ
  - 2.1.1 ความรู้ทางวิชาการทั่วไป
  - 2.1.2 ความรู้ทางด้านอาชีพ เป็นต้น
- 2.2 ประสบการณ์และระดับความรู้

นอกจากนี้ อรุณ รักธรรม (2527 : 199-202) ได้เสนอคุณลักษณะของผู้บริหารไว้ว่าผู้บริหารควรมีคุณลักษณะทางด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารที่จะต้องทำงานกับบุคคลและทำด้วยสนิทสนมกับทุกคนโดยสามารถวางตัวเป็นกันเอง และเป็นທີ່ปรึกษา แลกมาชิก รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น อดีตค่างจัดแต่งที่จะเกิดขึ้น สิ่งที่สำคัญที่สุดที่ควรกระทำคือ สนองตอบต่อความต้องการของผู้ร่วมงานซึ่งจะมุ่งเน้นให้ร่วมมือหรือร่วมมือกันทำงาน ในที่สุดก็จะให้ทั้งผลงานและน้ำใจตน

2. การสร้างขวัญและความพอใจในการทำงาน ซึ่งผู้บริหารควรสร้างขวัญและความพอใจให้แก่สมาชิกเพื่อให้ทุกคนทำงานด้วยความสมัครใจและตั้งใจ มีความวิริยะอุตสาหะ อยู่ในระเบียบวินัย มีความสุข ลุคความพึงพอใจในงานที่ทำงานซึ่งสามารถที่จะกระทำได้อดังนี้

2.1 ให้ความสำคัญกับแบบอย่างที่ดี และต้องแสดงว่าตนเองมีความพอใจในงาน เชื่อว่างานมีประโยชน์และสำคัญยิ่ง

2.2 เชยและยกย่องให้กำลังใจแก่ผู้ที่ทำความดีความชอบ โดยชมเชยให้ดูเหมาะสม มีเหตุผลมีความจริงใจ ไม่ชมเชยพร่ำเพรื่อจนเกินไป

2.3 ดูแลเอาใจใส่และให้ความสนิทสนมพอสมควร โดยการทักทาย ได้ถามข่าวคราว และทุกข์สุขในโอกาสอันสมควร

2.4 ให้โอกาสผู้ร่วมงานในการสร้างที่ดีและเหมาะสมแก่ผู้ร่วมงาน เช่น ใต้หยางงาน ห้องทำงาน แสงสว่าง การถ่ายเทของอากาศ และสวัสดิการ

2.6 ให้โอกาสหรือมีระบบที่เที่ยงธรรมในการจ้างทำทุกข์ของผู้ร่วมงาน และมีส่วนรวมในความสำเร็จของงาน

2.7 ให้โอกาสผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงงาน และมีส่วนรวมในความสำเร็จของงาน

3. การวินิจฉัยสั่งการและการออกคำสั่ง ซึ่งเป็นการจัดสันใจ,เรือากทาง, ขปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

นอกจากนี้ยังเสนอต่อไปอีกว่า จุดลักษณะที่ดีของผู้บริหารที่ดีควรมีลักษณะดังนี้คือ

1. ความรู้อันจะเป็นเครื่องมือรักษาสถานการณต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี
2. ความคิดริเริ่มเป็นความต้องการที่จะปฏิบัติสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยไม่ต้องมีคำสั่งและแสดงความคิดเห็นที่จะแก้ไขสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้น
3. ความกล้าหาญเป็นลักษณะที่ไม่กลัวอันตรายความลำบากหรือความเจ็บปวดใด ๆ โดยสามารถควบคุมความกลัวไว้ได้ ความกล้าหาญนี้จะต้องมีทั้งทางกาย วาจาและจิตใจ
4. ความเด็ดขาด เป็นความสามารถที่จะตัดสินใจ ตกลงใจได้ทันที ทันกับเวลาที่ต้องการ และเมื่อตกลงสั่งการใด ๆ แล้วจะสั่งอย่างเด็ดขาด สั้นและชัดเจน
5. ความเมตตาเป็น เป็นความสามารถที่จะติดต่อเกี่ยวข้องกับหรือความสัมพันธ์อยู่กับผู้อื่นด้วยวิธีการทางที่เหมาะสม โดยไม่ทำให้ผู้อื่นที่ติดต่อด้วยเกิดความกระด้างกระเดื่อง หรือไม่พอใจได้ โดยที่องค์การทั้งขณะธรรมะนิยมประเพณี มารยาทในการเข้าสังคม ตลอดจนวัฒนธรรมของผู้อื่นก็จะติดต่อยด้วย

6. ความยุติธรรมเป็นการปฏิบัติตนให้ถูกต้องตามความยุติธรรมและศีลธรรม วางตนเป็นกลางไม่สนใจเพียงในการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์หรือเป็นโทษแก่ผู้อื่น

7. ทักษะ เป็นการแสดงออกซึ่งรูปร่างลักษณะของร่างกายที่ต้องประสงค์ มีกิริยาอาการและหน้าที่ของร่างกาย ที่ถูกต้องเหมาะสม

8. ความอดทนเป็นความสามารถของร่างกายและความจิตใจที่จะทนต่อการปฏิบัติกิจกรรมหรือหน้าที่ที่ยากในตอนหนึ่ง สมเหตุสมผลให้ต่อเนื่องและบรรลุผลสำเร็จ

9. ความภาวะดีหรือขันต่อ การมีจิตใจจดจ่อที่ดี และมีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่หรือกิจการที่จะต้องปฏิบัติอยู่เสมอ

10. ความไม่เห็นแก่ตัว หรือขัดเสียดซึ่งความสุขหรือประโยชน์แห่งตน โดยที่คนอื่นกลับเสียผลประโยชน์ คนที่ไม่เห็นแก่ตัวนั้นยอมเป็นทาสีมีความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา และไม่ทำลาชู้ยี่ง

11. ความชื่นตัว คือความระมัดระวังความสุขรอบคอบ ความไม่ประมาท ไม่โอ้อวดทำอะไรเห็นทีกันคน และมีความห่วงใยปราดเปรียวอยู่เสมอ

12. อุลลพพิณ เป็นอาณาเขตแห่งความคิดที่จะพิจารณาสิ่งต่าง ๆ หรือเหตุต่าง ๆ อย่างถูกต้องโดยตั้งน้ำหนักเหตุผลนั้น ๆ และสรุปเป็นข้อตกลงความเห็นหรือข้อตกลงอันเฉียบแหลมได้

13. ความสงบเสถียรหรือความไม่หวั่นไหว ไม่จองหองและไม่มีความภูมิใจในสิ่งที่ไร้เหตุผล

14. ความเห็นอกเห็นใจ คือ ต้องประกอบด้วย ความเมตตา ชาติ ความกรุณา ความสงสาร และความเห็นใจผู้อื่น ในลักษณะที่ไม่เสียผลประโยชน์ของส่วนรวมอันเป็นการแบ่งเบาความรู้สึกร่วมกัน

15. ความจงรักภักดี คือ การที่บุคคลที่ซื่อสัตย์สุจริตต่อผู้อื่น ด้วยหน้าที่และตณัฐันเอง

16. การตั้งมติ คือ การมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้อง สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับสมาคมเพื่อนมนุษย์ด้วยกันอย่างถูกต้องแนบเนียน

17. การบังคับตนเอง คือ การบังคับจิตใจโดยผ่านทางอารมณ์ ซึ่งรับมาจากประสาททั้งห้า ได้แก่ รส กลิ่น เสียง สัมผัส เพื่อจะให้แสดงออกซึ่งกิริยาต่าง ๆ ที่ไม่เหมาะสมแก่ผู้อื่น

## 2. ทฤษฎีพฤติกรรมและรูปแบบของผู้นำ

การศึกษาพฤติกรรมและแบบของผู้นำ จะทำให้เห็นพฤติกรรมของผู้นำและลักษณะการดำเนินงานขององค์กรได้เป็นอย่างดี สำหรับแบบของผู้นำนี้ได้มีการแยกศึกษาพิจารณาเป็นหลายแบบหลายอย่างสุดแต่จะพิจารณาว่าแบบของผู้นำในลักษณะใดเช่น พิจารณาเกี่ยวกับการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้นำ ลักษณะการนำ สภาวะแวดล้อม การปฏิบัติงานหรือลักษณะของสังคม เป็นต้น

ไลเคิร์ท (Likert, 1967 : 279 ; อ้างถึงใน บุญสัน ตกะโรสง. 2540 : 271) ได้ศึกษาบุคลิกของผู้นำมหาวิทยาลัยมิชิแกนอย่างจริงจังซึ่งมาเป็นระยะเวลาช้านาน ในการวิจัยนี้ ไลเคิร์ท ได้พัฒนาแนวความคิดและวิธีที่สำคัญเพื่อการเข้าใจพฤติกรรมของผู้นำ โดยเน้นการบริหารแบบขำมือ ผู้เน้นให้ผู้จัดการที่มีประสิทธิภาพ จะต้องให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

อย่างไรก็ตาม ซึ่ง จะต้องอาศัยบทบาทของการสื่อสารในการทำงานเป็นคณะ ดังนั้น ผู้บังคับ  
 ต้องมีความสัมพันธ์เป็นเครื่องสนับสนุน ซึ่งทุกคนเห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรจำนวนมาก  
 โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับความต้องการ คุณค่า เป้าหมายและความคาดหวัง โลเคิร์ท ได้  
 แสดงผลการวิจัยระบบการบริหารออกเป็น 4 แบบ ได้แก่

1. การใช้อำนาจกดขี่ (Exploitative Authority) ผู้จัดการนิยมใช้อำนาจ "ไว้ใจผู้ใต้  
 บังคับบัญชา สร้างความกลัวให้เกิดขึ้นแก่ผู้ทำงาน มีการลงโทษ มีรางวัลเป็นครั้งคราว การ  
 สื่อสารเป็นแนวตั้ง การตัดสินใจอยู่เฉพาะเบื้องขึ้น และมีลักษณะนิสัยเป็นเจ้านายออกคำสั่ง

2. การใช้อำนาจอย่างเมตตากรุณา (Benevolent Authority) ผู้จัดการไว้ใจผู้ใต้  
 บังคับบัญชา ให้กำลังใจโดยการให้รางวัล ...ทางกลุ่มยังกีดกันการลงโทษ อนุญาตให้มีการ  
 สื่อสารจากข้างล่างได้บ้าง ยอมฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา และอนุญาตให้ตัวแทน  
 บางคนเข้าร่วมการตัดสินใจ แต่ยังคงไว้ซึ่งการควบคุมนโยบายอย่างใกล้ชิด

3. การบริหารแบบมีการปรึกษาหารือ (Consultative) ผู้บริหารมีความไว้วางใจผู้ใต้  
 บังคับบัญชา แต่ไม่ทั้งหมด และรับฟังความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์จากผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้  
 ระบบการให้รางวัลเป็นแรงจูงใจ มีการลงโทษเป็นครั้งคราว และมีส่วนร่วมบ้าง การสื่อสาร  
 เป็นไปทั้งเบื้องบนและเบื้องล่าง มีนโยบายในการบริหารแบบมีส่วนร่วม การตัดสินใจทั่ว ๆ ไป  
 อยู่ที่เบื้องบน แต่ยังคงอนุญาตให้มีการตัดสินใจเฉพาะบางเรื่องในระดับล่างได้เช่นกัน และทำ  
 หน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้กับผู้ปฏิบัติงาน

4. การบริหารแบบร่วมมือกันทุกฝ่าย (Participate Group) ผู้บริหารไว้ใจผู้ใต้บังคับ  
 บังคับบัญชาทุกระดับในทุก ๆ กรณี รับคำแนะนำและความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา และเฝ้ามอง  
 ปฏิบัติอย่างจริงจัง ให้รางวัลตอบแทนทางเศรษฐกิจต่อกลุ่มผู้ร่วมงานที่ทำงานบรรลุเป้าหมาย  
 การสื่อสารกระทำในระบบเปิดทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โลเคิร์ท  
 ได้สรุปเห็นว่า ถ้าผู้นำใช้รูปแบบที่สี่ไปปฏิบัติงานแล้วผู้นำจะบรรลุเป้าหมายสูงสุด

ส่วนด้าน ลิปปีตส์ (Lippitt ; อ้างถึงใน บงยุทธ .เกษตร. 2544 : 75-76) แบ่งรูปแบบ  
 ของผู้นำตามลักษณะการบริหารงานดังนี้

1. ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Authoritarian or Autocratic Leader) เป็นผู้นำแบบ  
 เผด็จการ ซึ่งมีลักษณะการบริหารงานดังนี้ .

1.1 การสั่งการใช้อำนาจกดขี่บังคับตลอดเวลา

1.2 ยึดถือตัวเองเป็นสำคัญ ผู้ยึดเท็จจริงและผู้ติงว และนั้น ทุก ๆ อย่างจะออกจากร  
 ะผู้บังคับทั้งหมด การตัดสินใจแก้ปัญหาหรือการวินิจฉัยสั่งการ ซึ่งมักจะเปลี่ยนแปลงไปตาม  
 อารมณ์ และมุ่งผลประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าผลประโยชน์ของกลุ่มหรือสรววม

1.3 นโยบาย บังคับประสงค์ เป้าหมาย เป้าประสงค์ การจัดระบบงาน มาตรฐานการ  
 ปฏิบัติงาน การบังคับบัญชาสั่งมาจากเบื้องบน (Top-down) ทางเดียว

1.4 ข้อเสนอด่าง ๆ ที่ได้รับโปรดหรือจากที่ใดก็ตาม จะผ่านทันตคน ผู้นำประเภทนี้จะคิดแล้วคิดอีกกว่าจะวินิจฉัยสั่งการได้ ทำให้งานล่าช้า

1.5 ผู้ช่วย (Assistant) ตามความรู้ดีทักของผู้นำประเภทนี้เขาจะหมายถึงผู้ได้บังคับบัญชา จึงไม่มีชาวแก่งงานให้ผู้ช่วย ผู้ช่วยทำงานของหัวหน้างานให้สำเร็จ ไม่ใช่ทำงานของตนเองให้สำเร็จ เนื่องจากมีตำแหน่งของหัวหน้าไม่มีงานของผู้ช่วยเลย

1.6 การตั้งคณะกรรมการเป็นวิธีการระดมความคิดรวบรวมไปให้ผู้อื่น ไม่ใช่เพื่อฟังความคิดเห็น ประธานเกือบเป็นผู้พูดเสียคนเดียวตลอดการประชุม หรือไม่ก็เปิดโอกาสให้ผู้ใดได้แสดงความคิดเห็น แล้วประธานก็สรุปเสียเองตามความคิดเห็นของตนเอง เสร็จแล้วก็ถือว่าเป็นมติของที่ประชุม ทั้ง ๆ ที่การประชุมนั้นเกือบจะเรียกว่าการประชุมของประธานคนเดียว เพราะประธาน "พูดเองเออเอง" ตลอดเวลา เมื่อเป็นเช่นนี้บ่อย ๆ เขาคงอื่นนั้นที่ประชุมก็ไม่มีใครอยากพูด

2. ผู้นำแบบเสรี (Laissez – faire Leader) เป็นผู้นำแบบไม่เอาไหน ปล่อยตามเรื่องตามราว ไม่ใช้อำนาจบังคับกับหมู่ชาควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา ปรากฏจากความรับผิดชอบคอยแสดงนามผ่านเรื่องให้พัดดับไปเท่านั้น ผู้นำประเภทนี้จะมีลักษณะดังต่อไปนี้

2.1 ไม่มีข้อกำหนดบังคับหรือประสงค์ในการทำงานที่แน่นอน มักเห็นว่าไม่ขัดต่อระเบียบ ยอมให้เปลี่ยนแปลงไปได้ตามความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.2 ทำงานโดยปล่อยให้อะไรก็ตามอะไรไปตามเรื่อง ไม่คำนึงถึงหลักการเหตุผล กฎเกณฑ์ กฎระเบียบปฏิบัติ จึงมักไม่ใคร่จะยุ่งกับใคร ผู้ใต้บังคับบัญชาคงทำอะไรอะไรอย่างไรก็ได้

2.3 ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2.4 ไม่มีการประเมินผลงาน ขาดการควบคุมดูแลทางปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน

3. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) เป็นแบบที่ดีที่สุด ใจกว้างรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น ยึดถือความคิดเห็นของกลุ่มเหนือความคิดเห็นของตนเอง มีลักษณะการบริหารดังนี้

3.1 เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ความคิด มีความคิดสร้างสรรค์ แสดงความคิดเห็น และเลือกปฏิบัติงานของตนเอง

3.2 จัดสรรแบ่งงานและมอบหมายหน้าที่การงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบตามความเหมาะสมของสมรรถนะของแต่ละหน้าที่

3.3 ให้คำแนะนำผู้ร่วมงานและรับฟังความคิดเห็นกับคำปรึกษาหรือจากผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเชิงสร้างสรรค์ เกิดสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน เกิดความสามัคคีประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปจากทฤษฎีและแนวคิดต่าง ๆ ของนักวิชาการทั้งหลายในแง่ของผู้เฝ้า เราสามารถที่จะประมวลภาพให้เห็นคุณลักษณะของผู้เฝ้า เฝ้าซึ่งจะมีผลต่อความเข้มแข็งในการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน ซึ่งสรุปถึงคุณลักษณะของผู้เฝ้าเป็น 4 ประการได้ดังนี้

1. คุณลักษณะด้านสถานภาพทั่วไป ซึ่งหมายถึง คุณลักษณะทางภายนอกของผู้เฝ้าในคุณลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์ อาชีพและรายได้

2. คุณลักษณะด้านความรู้และความเข้าใจ หมายถึง ความรู้ความสามารถที่จำเป็นต่อการทำหน้าที่ และความรู้ทั่วไปอันจะเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน ซึ่งได้แก่ ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับกองทุนหมู่บ้าน ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของโครงการกองทุนหมู่บ้าน และความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการของโครงการกองทุนหมู่บ้าน

3. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ หมายถึง คุณสมบัติเฉพาะซึ่งปรากฏอยู่ในแต่ละบุคคลอันแสดงให้เห็นความแตกต่างระหว่างกัน ได้แก่ ความเป็นประชาธิปไตย ความรับผิดชอบ ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความเสียสละ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และวิสัยทัศน์

4. คุณลักษณะทางสังคม หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกการวางตนอย่างมีแบบแผน อยู่ในกรอบขบธรรมเนียมระบอบสังคม ได้แก่ ความเข้าใจอารมณ์และความเห็นอกเห็นใจ ความสามารถไว้ใจได้ ความร่วมมืกและความซื่อมั่น

### แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน

การจัดตั้งกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งละหนึ่งล้านบาท เพื่อเป็นแหล่งเงินทุนสร้างงานสร้างรายได้ ถ้าจะว่าไปแล้วถือเป็นการโยกย้ายที่ดีที่เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีบทบาทในการบริหารงบประมาณ ติดตามตรวจสอบกันเอง ภายใต้การสนับสนุนจาก 4 ฝ่าย ได้แก่ ภาครัฐบาล / ราชการ / ประชาสังคม / องค์การชุมชน ถือเป็นการกอบกู้วิกฤตชาติที่เกิดจากปัญหาของกระแสสังคมโลกโดยรวม และเป็นการเปลี่ยนวิธีคิดจากการคิดข้างบน ทำจากข้างบน มาเป็นการคิดจากฐานล่าง ทำจากข้างล่าง ให้โอกาสคนรากหญ้าได้กอบกู้วิกฤต โดยให้กองทุนหมู่บ้านสร้างพลังทางเศรษฐกิจ แก่ผู้ด้อยโอกาสให้คนในชุมชนมีสำนึกรักท้องถิ่น มีบทบาทรับผิดชอบกรรมตนเอง กำหนดกฎระเบียบกันเอง

อย่างไรก็ตามการจะทำให้เงินกองทุนมีประโยชน์และยั่งยืน จะต้องมีการกำหนดหลายส่วน ได้แก่ (ข้อเสนอภาคประชาชนนโยบายกองทุนหมู่บ้าน, 2545 : 1)

ส่วนที่ 1 การเตรียมความพร้อมของชุมชน หรือที่เรียกกันว่า 4 เตรียม คือ เตรียมกรรมการ เตรียมระเบียบ เตรียมสมาชิก และเตรียมแผนงาน

คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน จำเป็นต้องมีผู้นำที่ทุกคนในหมู่บ้านยอมรับ



นับถือ ทั้งเรื่องคุณสมบัติ ความสามารถ และมีความเข้าใจในปรัชญาของกองทุน เวกีประชุม  
ประชาชนของหมู่บ้านจะทำให้เกิดการกลั่นกรองผู้นำตามธรรมชาติ และต้องรู้บทบาทหน้าที่ของ  
ตนเอง ภายหลังจากได้รับเลือกเข้ามาแล้ว

**สมาชิกผู้กู้เงิน** ก็ต้องรู้จักการคำนวณต้นทุนการผลิตสินค้าว่าจะต้องใช้เงินลงทุน  
ค่าไร่ต่อสินค้า 1 หน่วย เช่น ทุเรียนไร่ 1 ลูก ตะขาคัญ 1 ใบ แซมพู 1 ขวด จะต้องรู้ว่าขาย  
ในราคาเท่าไรจึงจะได้กำไร ไม้ข่าลงทุน จะต้องเอาสินค้าไปวางขายที่ไหน และจะขายได้มากน้อย  
เท่าไร น้ำจะผลิตออกมาเยอะ ของจะเหลือหรือปล้ำ ตลาดอยู่ที่ไหน ถ้าขายไม่จะทำอย่างไร

**ระเบียบและแผนงาน** เป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก ระเบียบก็คือเป็นกติกาที่คน  
ในหมู่บ้านร่วมกันกำหนดให้มีความสอดคล้องกับชีวิตความเป็นอยู่ของชุมชนทุกคนสามารถเข้า  
ถึงได้ และได้ใช้ประโยชน์อย่างถ้วนหน้า เมื่อนำมาต่อเชื่อมกับข้อมูลว่าเราเป็นอย่างไร เก่งอะไร  
ไม่เก่งอะไร มีปัญหาที่ตรงไหน ข้อมูลเหล่านี้จะทำให้เรารู้จักตนเอง และสามารถนำมากำหนดได้  
ว่าเราควรทำอาชีพอะไร อนาคตข้างหน้าจะเดินไปในทิศทางไหน

**ส่วนที่ 2 การติดตามตรวจสอบ**

การอนุมัติ ให้สมาชิกแต่ละรายกู้เงินมีเหตุผล และความเหมาะสมหรือไม่ ในเดือนที่  
ผ่านมามีการอนุมัติกิจกรรมของสมาชิกไปกี่รายรวมเป็นเงินเท่าไร มีเงินเหลืออยู่ในบัญชีของ  
หมู่บ้านเท่าไร สมาชิกได้ปฏิบัติตามสัญญาที่ให้ไว้ กับคณะกรรมการกองทุนหรือไม่ ในเดือนที่  
ผ่านมามีการชำระเงินคืนจากสมาชิกกี่ราย รวมเป็นเงินเท่าไร ชุดต่างๆ รู้จักความเคลื่อนไหว  
ของเงินทั้งเงินเข้าและเงินที่ออกจากกองทุนหมู่บ้าน

**ส่วนที่ 3 การขยายผล**

ทำอย่างไรต่อขยายผลที่มีอยู่ให้เกิดวงหมุนเวียนได้หลายรอบ ทั้งนี้ผู้ที่ได้ก่อนในรอบ  
แรก ควรจะเป็นผู้ดีมีโอกาส ที่จะเป็นแรงจูงใจจริงๆ แล้วค่อยให้สมาชิกในองค์กรดำเนินกิจกรรม  
ต่อไป เมื่อกิจกรรมภายในหมู่บ้านของตนเองเข้าที่เข้าทางแล้ว ยังสามารถเป็นต้นแบบให้กับ  
ชุมชนข้างเคียง ได้ศึกษาเรียนรู้ต่อไปได้ การศึกษาดูงานนอกจากจะดูผลสำเร็จ ในกิจกรรมนั้น  
แล้ว สิ่งสำคัญที่จะต้องดูคือ วิถีคิด วิธีการแก้ไขปัญหาด้วย

**ส่วนที่ 4 การสรุปบทเรียน**

การสรุปบทเรียนนอกจากจะทำให้เรารู้จุดอ่อน จุดแข็งแล้ว สิ่งที่สำคัญ คือ จะทำให้  
เรามองเห็นจุดดีศักยภาพของตนเอง เกิดความเชื่อมั่นในแนวทางการทำงาน บอกกล่าวแก่สังคม  
ได้ว่า เราทำได้ เราพึ่งตนเองได้ การหมั่นสรุปบทเรียนข้อผิดพลาดก็เพื่อหา เงื่อนไข อุปสรรค ที่  
ทำให้งานไม่บรรลุตามเป้าหมายที่ควรจะเป็น แล้วกำหนดสิ่งไหนบ้างที่จะต้องเดินต่อไปข้างหน้า

**กลไกการบริหารกองทุน**

คณะรัฐมนตรีโดยการนำของ พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี มีนโยบาย  
จัดตั้งกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง โดยกำหนดกลไกในการบริหารกองทุน ไว้ดังนี้



160118

25  
2544  
10

1. กำหนดให้มีระเบียบสำนักงานนายกรัฐมนตรีว่าด้วยคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2544 เป็นคณะกรรมการสูงสุด (ระดับชาติ)

2. ให้มีสำนักงานของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ในสำนักงานให้มีคณะกรรมการต่าง ๆ ตามแผนภูมิ 5 ชุด คือ

- 2.1 ชุดเตรียมการจัดตั้งกองทุนหมู่บ้าน
- 2.2 ชุดกำหนดชุมชนเมือง
- 2.3 ชุดจัดหาเงินกองทุนหมู่บ้าน
- 2.4 ชุดงานประชาสัมพันธ์
- 2.5 ชุดติดตามประเมินผล

สำนักงานนี้อยู่ในสำนักงานเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ทำหน้าที่เลขานุการของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ

3. กำหนดให้มีกลไกในการสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ โดยให้มีคณะกรรมการรวม 3 คณะ คือ

3.1 คณะอนุกรรมการสนับสนุนการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านระดับชาติ (ส่วนกลาง) ประกอบด้วยผู้แทนกระทรวงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง สถาบันการศึกษา องค์กรพัฒนาเอกชน และตัวแทนประชาชน

3.2 คณะอนุกรรมการสนับสนุนและติดตามการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านระดับจังหวัด ประกอบด้วยผู้แทนราชการที่เกี่ยวข้องในจังหวัด สถาบันการศึกษา ภาคเอกชน องค์กรพัฒนาเอกชน และตัวแทนประชาชน

3.3 คณะอนุกรรมการสนับสนุนและติดตามการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านระดับอำเภอ/เขต ประกอบด้วยผู้แทนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สถาบันการศึกษา องค์กรพัฒนาเอกชน และประชาชน

ทั้งนี้ คณะอนุกรรมการสนับสนุนจะประสานกับคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน ให้สามารถช่วยเหลือคณะกรรมการหมู่บ้านและชุมชนเมือง

ส่วนคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง จะติดต่อสั่งการจาก 2 หน่วยงานโดยตรง คือ คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง และธนาคาร ดังภาพประกอบ 1 (สำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ 2544 : 10)



การพิจารณาอนุมัติการใช้เงินกองทุน จะพิจารณาจากโครงการต่าง ๆ ที่สมัครเข้ามา เสนอเพื่อขอยืมเงินจากเงินกองทุน คณะกรรมการกองทุนจะมีการประชุมร่วมกันอย่างน้อยเดือน ละ 1 ครั้ง โดยผู้ปฏิบัติงานที่ต้องเตรียมการล่วงหน้าก่อนการประชุม คือ

1. เลขานุการ รวบรวมโครงการและเอกสารคำร้องต่าง ๆ เพื่อนำมาจัดทำเป็น ระเบียบวาระการประชุม ในวาระนี้ก็มีโครงการขอยืมกองทุนเป็นจำนวนมาก ต้องเรียงลำดับ ชื่อโครงการและเอกสาร เพื่อนำเสนอให้คณะกรรมการพิจารณาตามลำดับ จัดเตรียมพร้อม เอกสาร และยกยอจดหมายเชิญคณะกรรมการกองทุน

2. เภรียุญติก จะต้องเตรียมจัดทำบัญชี รายรับ-รายจ่าย จัดทำงบดุลในแต่ละเดือน เพื่อแจ้งให้ที่ประชุม ได้ทราบสถานะการเงินของเงินกองทุน และรายละเอียดเกี่ยวกับการใช้จ่าย เงินและรายรับ ที่ได้มา

3. ประธานกรรมการกองทุน จะต้องเตรียมทำนเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเลขานุการและ เภรียุญติก จัดทำเพื่อจะได้ชี้แจงและแก้ปัญหาต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในระหว่างที่มีการประชุม คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแต่ละแห่ง มีคณะกรรมการกองทุน จำนวน 15 คน ซึ่งได้คัดเลือกกันเองระหว่างสมาชิกภายในหมู่บ้านและชุมชน ให้เข้ามาเป็นคณะผู้ ดเนินการต่าง ๆ ในชุมชน ตามระเบียบข้อบังคับที่ชุมชนเป็นผู้กำหนดขึ้น แต่การจัดการ หมู่บ้านและชุมชน รวมทั้งการกำหนดอนาคตของชุมชนให้เป็นไปโดยคุณค่า และ ของหมู่บ้านและชุมชนของตนเอง และเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันทุกหมู่บ้านและชุมชน ตามระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ว่าด้วยการจัดตั้งและ บริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ จึงได้กำหนดคุณสมบัติของคณะกรรมการ กองทุน ดังนี้ (สำนักงานกฤษฎีกา, 2544 : 3)

1. มีชื่ออยู่ในทะเบียนบ้าน และอาศัยอยู่ในหมู่บ้านนั้นไม่น้อยกว่า 2 ปี ก่อนวันที่ได้รับคัดเลือกเป็นกรรมการกองทุน
2. มีอายุ 20 ปีบริบูรณ์
3. มีคุณสมบัติชอบ เสียสละ มีส่วนร่วมในกิจการชุมชน ไม่ติดการพนัน ไม่ เกี่ยวข้องกับสิ่งเสพติด และไม่มีประวัติเสียทางด้านงาน รวมทั้งยึดมั่นในการปกครอง ตามระบอบประชาธิปไตย
4. ไม่เป็นบุคคลล้มละลาย ใช้ความสามารถ หรือเสมือนคนไร้ความสามารถ
5. ไม่เคยได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษ สำหรับ ความผิดที่ได้กระทำโดยประมาท

6. ไม่เคยต้องค่าเสียหายทางเงินที่สุดว่ามีความผิด แต่รอการกำหนดโทษ หรือรอการลงโทษในความผิดต่อตำแหน่งหน้าที่ หรือความผิดพลาดเกี่ยวกับทรัพย์สิน ยกเว้นความผิดฐานทำให้เสียทรัพย์สิน และความผิดฐานบุกรุก

7. ไม่เคยถูกให้ออก ปลดออก หรือไล่ออกจากราชการ องค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ เพราะทุจริตต่อหน้าที่ หรือสร้าง ความเสียหายอย่างร้ายแรงแก่ทางราชการ องค์การ หรือหน่วยงานที่สังกัด

8. ไม่เป็นผู้มิใช่ผู้ใช้สิทธิเลือกตั้งที่เสียสิทธิตามมาตรา 68 วรรคสองของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540

9. ไม่เป็นผู้ที่เคยพ้นจากตำแหน่งคณะกรรมการกองทุน โดยคณะกรรมการกองทุน ที่มีมติให้ออกด้วยคะแนนเสียงเกินกว่า 2 ใน 3 ของจำนวนกรรมการกองทุนทั้งหมดเท่าที่มีอยู่

คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านมีหน้าที่ดำเนินการบริหารจัดการกองทุน รวมทั้ง ตรวจสอบ กำกับ ดูแล จัดสรรผลประโยชน์ของเงินกองทุน เพื่อให้สอดคล้องและเกื้อกูลกับกองทุนอื่น ๆ ซึ่งในหมู่บ้านบางแห่งอาจมีอยู่ก่อนที่เงินกองทุน 1 ด้านบาทจะเกิดขึ้นแล้ว หลังจากนั้นให้คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองออกระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ หรือวิธีการเกี่ยวกับการบริหารกองทุน ไม่ให้ขัดแย้งกับระเบียบที่คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติกำหนด ซึ่งจะต้องได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมสมาชิก

การวิ. สมัชชสมาชิกและจัดทำทะเบียนสมาชิก ให้คณะกรรมการในแต่ละหมู่บ้านและชุมชนเมืองจัดทำ ทั้งที่เป็นกลุ่ม องค์กรชุมชน หรือปัจเจกบุคคลในหมู่บ้าน รวมทั้งสำรวจ และจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับการประกอบอาชีพ อุตสาหกรรมในครัวเรือน และวิสาหกิจชุมชนในเขตท้องที่ของตนเอง ซึ่งควรสำรวจข้อมูลนั้น รวมไปถึงกองทุนอื่น ๆ ภายในหมู่บ้านด้วย นอกจากนี้การจัดประชุมสมาชิกยังเป็นหน้าที่ของคณะกรรมการหมู่บ้าน ตามที่ได้ตกลงกันไว้ หรือตั้งแต่สมาชิกจำนวนไม่น้อยกว่า 1 ใน 5 ของสมาชิกทั้งหมด ลงลายมือชื่อทำหนังสือร้องขอให้มีการประชุม ซึ่งจะต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จภายใน 15 วัน นับแต่วันที่ได้รับคำร้องนั้น

**ด้านกฎหมาย** คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านมีหน้าที่ทำนิติกรรม สัญญา หรือดำเนินการกำหนดเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับภาระผูกพันของกองทุน ตั้งแต่พิจารณาให้สมาชิกกู้เงินตามระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการตามที่กองทุนได้กำหนดไว้แล้ว รวมทั้งจัดทำบัญชี และส่งมอบเงินที่ได้รับการจัดสรรดอกเบี้ย ผลตอบแทน หรือรายได้ที่เกิดขึ้นจากเงินที่ได้รับ การจัดสรรมาแล้วภายในหมู่บ้าน คืนให้แก่กองทุนให้ครบเต็มจำนวนที่ได้รับอนุมัติให้เบิกจ่าย หากคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ มีหนังสือหรือคำสั่งระบุว่า คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองไม่ปฏิบัติตาม หรือไม่บริหารจัดการ

ให้ดำเนินการตามระเบียบข้อบังคับที่กรุงเทพมหานคร และคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน และชุมชนเมืองยังต้องปฏิบัติหน้าที่สืบตามที่คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง แห่งชาติกำหนดหรือมอบหมายด้วย

กรรมการกองทุนมีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 2 ปี เมื่อพ้นจากตำแหน่งตาม วาระ ให้กรรมการกองทุนทั้งหมดเท่าที่มีอยู่ และคณะกรรมการกองทุนจัดให้มีการคัดเลือก บุคคลเข้าดำรงตำแหน่ง แทนกรรมการกองทุนซึ่งพ้นจากตำแหน่งตามวาระนั้น ภายใน ระยะเวลา 30 วัน ซึ่งผู้ได้รับคัดเลือกอาจเป็นคนเดิมก็ได้ แต่จะดำรงตำแหน่งเกิน 2 วาระ ติดต่อกันไม่ได้ ส่วนกรรมการที่พ้นจากตำแหน่งในกรณีอื่น ๆ คือ

1. ตาย
  2. ลาออก
  3. คณะกรรมการกองทุนมีมติให้ออกด้วยคะแนนเสียงเกินกว่า 2 ใน 3 ของ คณะกรรมการกองทุนทั้งหมดเท่าที่มีอยู่
  4. ที่ประชุมสมาชิกมีมติให้ออกด้วยคะแนนเสียงเกินกว่า 2 ใน 3 ของจำนวน สมาชิกทั้งหมด
  5. มีลักษณะต้องห้าม คือ
    - 5.1 เป็นบุคคลล้มละลาย
    - 5.2 ได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาของศาล
    - 5.3 ต้องคำพิพากษาว่ามีความผิดเกี่ยวกับทรัพย์สิน
    - 5.4 ให้ออกปลดออก หรือไล่ออกจากราชการ องค์การอิสระ รัฐวิสาหกิจ เพราะทุจริตต่อหน้าที่ หรือสร้างความเสี่ยงร้ายแรงแก่หน่วยงานที่สังกัด
  6. คณะกรรมการให้ออกเนื่องจากมีหลักฐานที่เชื่อได้ว่า เป็นผู้ขาดคุณสมบัติของ กรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง
- คณะกรรมการกองทุนอาจแต่งตั้งบุคคลจากสมาชิกเข้าดำรงตำแหน่งกรรมการ กองทุนแทนได้ และผู้ที่ได้รับแต่งตั้งแทนนั้นอยู่ในตำแหน่งได้เท่ากับวาระที่เหลืออยู่ของผู้ ที่พ้นแทน

เมื่อได้คณะกรรมการกองทุนครบตามจำนวนแล้ว ให้กรรมการกองทุนเลือก กรรมการตัวรับกันเป็นประธานกรรมการกองทุน รองกรรมการกองทุน หรือผู้รักษากองทุน และเลขานุการกองทุน โดยจะระดมกรรมการกองทุนทำหน้าที่ประธานในที่ประชุม หาก ประธานไม่มาประชุมหรือไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้รองประธานทำหน้าที่แทน และถ้ารอง ประธานไม่มาประชุมหรือไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้กรรมการที่มาประชุมเลือกกรรมการคน หนึ่งเป็นประธานในที่ประชุม ซึ่งการวินิจฉัยชี้ขาดของที่ประชุมให้ถือเสียงข้างมาก กรรมการคนหนึ่งให้มี 1 เสียงในการลงคะแนน ถ้าคะแนนเท่ากันให้ประธานในที่ประชุม ออกเสียงเพิ่มขึ้นอีก 1 เสียง เป็นเสียงชี้ขาด หากกรรมการกองทุนผู้ใด มีส่วนได้ส่วนเสีย

เป็นส่วนตัวในเรื่องที่มีการเสนอในที่ประชุม ห้ามกรรมการผู้นั้นเข้าประชุมในเรื่องนั้น และในการประชุมแต่ละครั้งต้องมีกรรมการมาประชุมเกินครึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการกองทุนทั้งหมด .ค่าที่มีอยู่ในขณะนั้น จึงจะเป็นองค์ประชุม

การกู้ยืมเงินของกองทุนนั้น ให้สมาชิกกองทุนที่มีบทบาทประสงค์จะขอกู้เงินจากกองทุน ต้องจัดทำคำขอกู้โดยระบุวัตถุประสงค์ประสงค์ในการกู้ยืมเงินอย่างชัดเจน แล้วยื่นคำขอกู้ดังกล่าวต่อคณะกรรมการกองทุน เพื่อพิจารณาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กองทุนกำหนด ซึ่งคณะกรรมการกองทุนมีอำนาจในการอนุมัติเงินกู้รายหนึ่งไม่เกิน 20,000 บาท หากมีกรณีที่คณะกรรมการเห็นควรอนุมัติเงินกู้รายได้เกินกว่า 20,000 บาท ให้คณะกรรมการกองทุนเรียกประชุมสมาชิก เพื่อให้พิจารณาว่าจะยืมซ้ำตลอดไป แต่ทั้งนี้จะต้องไม่เกินรายละ 50,000 บาท ส่วนการอนุมัติเงินกู้ฉุกเฉิน ให้คณะกรรมการกองทุนพิจารณา ตามความเหมาะสมและความจำเป็น

ในการอนุมัติเงินกู้ยืมของคณะกรรมการกองทุนแก่สมาชิกกองทุนนั้น อาจมี 2 ประเภท คือ

1. คณะกรรมการมีมติอนุมัติเงินกู้ยืมตามคำขอทั้งหมด
2. คณะกรรมการมีมติอนุมัติเงินกู้ยืมตามคำขอบางส่วน

ซึ่งทั้ง 2 ประเภทนั้น ให้คณะกรรมการกองทุน ทำบันทึกความเห็นแนบคำขอกู้ยืมเงินพร้อมส่งสำเนาแนบคำขอกู้ยืมเงิน ตลอดจนเงื่อนไขและรายละเอียดในการอนุมัติเงินกู้แจ้งให้ผู้ขอกู้ และธนาคารรับทราบอย่างรวดเร็ว แล้วแต่งตั้งผู้แทนกรรมการกองทุนอย่างน้อย 2 คน ทำสัญญากู้ยืมเงินกับผู้ขอกู้ที่ได้รับอนุมัติเงินกู้นั้น ในขณะที่ผู้ขอกู้ที่ได้รับอนุมัติเงินกู้ให้ไปเปิดบัญชีออมทรัพย์กับธนาคาร แล้วมาแจ้งหมายเลขบัญชี ออมทรัพย์นั้นให้คณะกรรมการกองทุนรับทราบโดยเร็วเช่นกัน หลังจากนั้นธนาคาร จะเป็นผู้ทำหว่าที่โอนเงินเข้าบัญชีผู้กู้ที่ผ่านการพิจารณาอนุมัติตามคำสั่งและเงื่อนไขของคณะกรรมการกองทุน

คณะกรรมการกองทุนอาจเรียกหลักประกันเงินกู้ ซึ่งอาจจะเป็นบุคคลค่าประกันหรือหลักประกันประเภททรัพย์สิน ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กองทุนกำหนด ส่วนอัตราดอกเบี้ย หรือค่างวดแทนเงินฝาก และเงินกู้ให้คณะกรรมการกองทุนกำหนด เป็นอัตราที่แน่นอน ตามความเห็นชอบจากที่ประชุมสมาชิก โดยคำนึงถึงจารีต ประเพณี สภาพเศรษฐกิจ และสังคมในหมู่บ้านและชุมชนเมืองเป็นหลัก และปีงบประมาณถัดมาเรียกหว่าที่ค่าตอบแทนนั้นโดยเปิดเผย

การชำระคืนเงินกู้ ให้คณะกรรมการกองทุนพิจารณากำหนดระยะเวลาตามความเหมาะสมแห่งสัญญาเงินกู้แต่ละราย ซึ่งการชำระคืนเงินต้นพร้อมดอกเบี้ยหรือค่าตอบแทนให้ผู้ชำระให้แล้วเสร็จ ภายในกำหนดระยะเวลาไม่เกิน 1 ปี นับแต่วันทำสัญญา และให้ผู้กู้หรือผู้นำเงินไปลงทุนจะต้องนำเงินไปส่งคืนที่ธนาคาร แล้วนำหลักฐานการส่งชำระคืน

เงินกู้หรือเงินลงทุนไปมอบให้คณะกรรมการกองทุน เพื่อเป็นหลักฐานในการจัดทำบัญชีหรือดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป

กรณีผู้กู้ผิดสัญญา ไม่ชำระคืนเงินต้นพร้อมดอกเบี้ย หรือค่าตอบแทนตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในสัญญาผู้ยืมเงิน ให้ผู้กู้เสียเบี้ยปรับตามจำนวนที่ระเบียบหรือข้อบังคับที่กองทุนกำหนดไว้ล่วงหน้า สำหรับจำนวนที่ขาดหรือค้างชำระหนี้ อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการกองทุนอาจพิจารณายกเลิกหรือปรับลดเบี้ยปรับให้แก่ผู้กู้หากหนึ่งรายใดก็ได้ เมื่อมีเหตุผลสมควร และถ้ารายการเห็นชอบจากที่ประชุมสมาชิกด้วยเสียงเกินกึ่งหนึ่งหรือดำเนินการอื่น ๆ ตามระเบียบที่กองทุนกำหนด

หากผู้กู้ไม่ดำเนินการตามวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ในการขอยืมเงิน หรือมีหลักฐานอันน่าเชื่อถือได้ว่า ผู้กู้นำเงินไปใช้นอกกรอบวัตถุประสงค์โดยปราศจากเหตุผลอันสมควร คณะกรรมการกองทุนมีอำนาจยกเลิกสัญญา และเรียกเงินกู้พร้อมดอกเบี้ยหรือค่าตอบแทนที่ค้างชำระคืนเต็มจำนวนได้ทันที แล้วให้คณะกรรมการกองทุนเรียกประชุมสมาชิกเพื่อลงมติให้ผู้กู้ซึ่งนำเงินไปใช้นอกกรอบวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในคำขอยืมเงิน พ้นจากสมาชิกมาภายใน 30 วัน หลังจากวันยกเลิสัญญา และห้ามสมาชิกผู้นั้นสมัครเข้าเป็นสมาชิกของกองทุนเป็นระยะเวลา 2 ปี

คณะกรรมการกองทุนสามารถกำหนดระเบียบเกี่ยวกับการส่งเสริม สนับสนุน ให้สมาชิกถือหุ้นของกองทุนหรือมีเงินฝากสั่งจะไว้ที่กองทุนได้ ซึ่งการชำระค่าหุ้น สมาชิกอาจชำระเป็นเงิน ทรัพย์สิน หรือแรงงานตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่กองทุนกำหนด แล้วให้ผู้ถือหุ้นเข้าประชุมใหญ่สามัญประจำปี อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ภายในกำหนดระยะเวลา 15 วัน นับจากวันครบวาระการกองทุนพ้นจากตำแหน่งตามวาระเพื่อพิจารณาผลการดำเนินงานของคณะกรรมการกองทุน และรับรองคณะกรรมการกองทุนที่ได้รับเลือกตั้งใหม่ ซึ่งวิธีการเรียกประชุมให้เป็นไปตามที่กองทุนกำหนด โดยคำนึงถึงจารีตประเพณีของแต่ละหมู่บ้านหรือชุมชนเมือง

นอกจากการประชุมใหญ่สามัญประจำปีแล้ว คณะกรรมการกองทุนอาจเรียกประชุมวิสามัญเมื่อใดก็ได้ เช่น

1. มีเหตุที่ต้องขอมติหรือขอความเห็นชอบจากที่ประชุมสมาชิก
2. คณะกรรมการกองทุนเห็นสมควร
3. สมาชิกเข้าชื่อกันจำนวนไม่น้อยกว่า 1 ใน 5 ของจำนวนสมาชิกทั้งหมด สำหรับกรณี 3 ให้คณะกรรมการกองทุนเรียกประชุมภายในระยะเวลา 15 วัน

ในการประชุมสมาชิกต้องมีสมาชิกมาประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนสมาชิกทั้งหมด จึงจะเป็นองค์ประชุม หากสมาชิกมอบอำนาจเป็นหนังสือให้ผู้อื่นมาประชุมแทนตนเองก็ได้ แต่ผู้รับมอบอำนาจนั้นจะรับมอบอำนาจจากสมาชิกเกินกว่า 1 รายไม่ได้ ถ้าการประชุมครั้งใดมีสมาชิกเข้าประชุมไม่ครบองค์ประชุม ให้นัดประชุมใหม่อีกครั้งภายใน



ใน 15 วัน นับจากวันนัดประชุมครั้งแรก ซึ่งการประชุมครั้งหลังนี้ถ้าไม่ใช้การการประชุมใหญ่สามัญประจำปี เมื่อสมาชิกมาประชุมไม่น้อยกว่า 1 ใน 3 ของจำนวนสมาชิกทั้งหมดก็ให้ถือเป็นองค์ประชุมได้

การออกเสียงลงคะแนน ให้สมาชิก 1 คน มีเสียง 1 เสียง ถ้าคะแนนเสียงเท่ากัน ให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้นอีก 1 เสียง เป็นเสียงชี้ขาด และการวินิจฉัยชี้ขาดของที่ประชุมให้ถือเสียงข้างมาก

**ความสำเร็จของกองทุนหมู่บ้านและกองทุนชุมชนเมือง**

กองทุนหมู่บ้านและกองทุนชุมชนเมือง จะประสบผลสำเร็จได้หากมีสิ่งเหล่านี้อยู่ในหมู่บ้าน หรือชุมชนเมือง

1. ชาวบ้านมีจิตสำนึกร่วมกันในการเป็นเจ้าของกองทุน  
2. ชาวบ้านมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางด้วยคำแนะนำและมีปัญหาของตนเอง รวมทั้งเคารพในกติกาที่กำหนดร่วมกัน

3. มีคณะกรรมการกองทุนที่เป็นคนดี มีความรู้ ประสบการณ์ เสียสละ และมีความรับผิดชอบ

4. มีทางสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมทั้งการเรียนรู้ร่วมกัน ตัดรวมกัน ทำร่วมกัน ติดตามตรวจสอบร่วมกัน และรับผลประโยชน์ร่วมกัน อย่างเป็นธรรม

5. มีความสามัคคี ความเอื้ออาทร เกื้อกูลผู้ด้อยโอกาส

6. มีการประสานความร่วมมือทั้งในด้านการเรียนรู้และกิจกรรมร่วมกัน ในลักษณะเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านหรือชุมชนเมือง

ความสำเร็จหรือล้มเหลวซึ่งอยู่ที่ตัวชุมชนเป็นปัจจัยชี้ขาด การติดตามหนุนเสริมจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรอยู่บนหลักการ เกื้อกูลโดยไม่ก้าวกาย

### แนวคิดเกี่ยวกับความเข้มแข็งของชุมชน

จากการที่ประเทศไทยได้ประสบปัญหาวิกฤติทางด้านเศรษฐกิจนับตั้งแต่ พ.ศ. 2540 เป็นต้นมา ได้ส่งผลให้เกิดวิกฤติการณ์ทางด้านต่าง ๆ ตามมามากมาย ซึ่งแต่ละปัญหาเชื่อมโยงกันอย่างซับซ้อนดูเหมือนไม่มีทางออก แต่ในที่สุดก็ได้เจอจุดจุดที่จะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาได้ในทุก ๆ เรื่องพร้อม ๆ กัน คือ "ความเข้มแข็งของชุมชน"

ชุมชน ซึ่งมีความหมายในภาษาอังกฤษว่า Community ถ้าพิจารณาคำในภาษาอังกฤษ "corn" มีความหมายที่ลึกซึ้ง = together และมีคำเกี่ยวข้องใกล้เคียงอีกหลายคำ เช่น

Communal	=	กลางชุมชนเพื่อชุมชน
Common	=	ร่วมเป็นสมาชิกอยู่ด้วย
Commune	=	ความ รู้สึกผูกพันใกล้ชิด

จะเห็นได้ว่าความหมายของชุมชนไม่จำกัดแน่นอนตายตัว อาจพิจารณาได้หลายแง่  
มุม (ปาริชาติ วลัยเสถียร. 2543 : 25-26) จากการศึกษาของนักวิชาการและผู้ศึกษา  
การศึกษาเกี่ยวกับชุมชน อันได้แก่ บรรเจต วะสี (2541 : 13) สัมพันธ์ เดชะอริก (อ้างถึง  
ปาริชาติ วลัยเสถียร. 2543 : 48) และพจนานุกรมปฏิรูป (อ้างถึง ปาริชาติ วลัยเสถียร. 2543 :  
27) ซึ่งให้ความหมายใกล้เคียงกันและสามารถสรุปรวมความได้ดังนี้

ชุมชน คือ การที่คนจำนวนหนึ่งมีการรวมตัวกันตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป หรือต้องการมี  
ความสัมพันธ์กัน โดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีความเอื้ออาทรต่อกัน มีความพยายามทำอะไร  
ร่วมกัน มีการเรียนรู้ร่วมกัน ในการกระทำ มีกิจกรรมร่วมพัฒนาในชุมชน ซึ่งรวมถึงรวมถึง  
การติดต่อสื่อสารกัน เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ร่วมกัน

ส่วนชุมชนเข้มแข็งมีนักวิชาการกล่าวไว้เป็นจำนวนมาก การกำหนดความหมาย  
แนวคิดเรื่องชุมชนเข้มแข็ง หรือ ประชาสังคม หรือสังคมเข้มแข็ง ในความคิดเห็นของผู้ที่  
หลายจะเหมือนหรือแตกต่างกันอยู่บ้าง แต่ถ้ามองในภาพรวมแล้วมีลักษณะคล้ายกัน เช่น  
ประเวศ วะสี (2540 : 6) พิภพนิรันดร์ สมุทรานิช (2541 : 153-154) โฟบูลย์ จิณณะศิริธรรม  
(2540 : 162) และธีรยุทธ บุญมี (2540 : 150) สามารถสรุปความได้ดังนี้ สังคมประชาชน  
ทั่วไปที่มีบทบาทในการจัดการเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับวิถีชีวิตของประชาชน โดยอาศัยองค์กร  
กลไก กระบวนการ และกิจกรรมหลากหลายที่ประชาชนจัดขึ้น การรวมกลุ่ม หรือความ  
เป็นอาลุ่มกันทางสังคม การรวมกลุ่มทำให้เกิดความมั่นคง ความสุข ความปลอดภัย ทำอะไร  
สำเร็จได้ง่าย

แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับ ยี่สิบง เทาประเสริฐ (2545 : 3) ซึ่งกล่าวถึง ความ  
เข้มแข็งของชุมชน หมายถึงการมีกลุ่มประชาชนรวมตัวกันด้วยจิตสำนึกร่วมกัน มีบทบาทและ  
ขีดความสามารถในการจัดการเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับวิถีชีวิตของตน บนพื้นฐานของสิทธิรวมกัน  
อย่างเท่าเทียมและพึ่งพาตนเองได้ โดยอาศัยองค์กร / กลไก / กระบวนการและกิจกรรมหลาก  
หลายที่กลุ่มประชาชนจัดขึ้นในลักษณะหุ้นส่วนที่เกิดจากความรัก ความสามัคคี และเอื้อ  
อาทรต่อกัน ภายใต้ระบบการจัดการที่เชื่อมโยงกันเป็นเครือข่ายในแนวราบและเป็นองค์กรรวม

จากแนวคิดของนักวิชาการข้างต้นเราสามารถสรุป ความหมาย ของความเข้มแข็ง  
ของชุมชน ได้ว่า "ความเข้มแข็งของชุมชน" หมายถึง ชุมชนที่มีการรวมกลุ่มตามวิถีชีวิตของ

ชุมชน มีการจัดการโดยมีจิตสำนึกร่วมกันโดยอาศัยโดยอาศัยองค์กร กลไก กระบวน  
การและกิจกรรมหลากหลายที่กลุ่มประชาชนที่เกิดจากความรัก ความสามัคคี และเอื้ออาทร  
ต่อกัน ภายใต้ระบบการจัดการที่เชื่อมโยงกันเป็นเครือข่ายในแนวราบและเป็นองค์กรรวม

#### แนวทางการเสริมสร้างความเข้มแข็งชุมชน

การตระหนักถึงความสำคัญของชุมชนในการเป็นกำลังและรากฐานที่เข้มแข็ง ที่จะ  
ช่วย ให้ประเทศไทยพัฒนาอย่างมั่นคง ความจำเป็นในการเสริมสร้างชุมชนเข้มแข็ง

ของชุมชน เนื่องจากชุมชนเป็นรากฐานสำคัญของประเทศชาติ เปรียบเสมือนรากแก้วของต้นไม้ หรือรากฐานของตึก หากชุมชนแต่ละชุมชนเข้มแข็ง ประเทศชาติก็จะเข้มแข็งพันปีภาคภูมิใจที่สุด

หัวใจของการสร้างความเข้มแข็งชุมชน อยู่ที่การมีส่วนร่วมของคนในชุมชน โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของคนในชุมชน

เงื่อนไขสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยต่อการสร้างความเข้มแข็งชุมชนนั้นกองพัฒนาอาสาสมัคร (กระบวนการพัฒนาชุมชน. 2545 : 24-25) ได้เสนอแนวทางไว้ดังนี้

โดยแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8-9 ให้ความสำคัญกับการพัฒนาแบบองค์รวม ที่เน้นคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา ด้วยเหตุผลที่คนเป็นปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จของการพัฒนาทุกเรื่อง ทำให้เกิดกระแสรวมรัฐ (Good Governance) ได้เรียกเรื่องผลักดันให้การบริหารทุกระดับ เช่น องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ระบบรัฐสภา ศาลรัฐธรรมนูญ รวมถึงไปถึงกลไกทางธุรกิจ มีความบริสุทธิ์ ยุติธรรม และทำกิจกรรมใด ๆ ด้วยความโปร่งใส พร้อมทั้งจะได้รับการตรวจสอบจากสาธารณะ การที่ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมกับคิดชอบต่อปัญหาสาธารณะของชุมชนด้วยจิตสำนึก ซึ่งฝ่ายประชาชนต้องตื่นตัว พัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะทำรับคิดชอบต่อปัญหาในชุมชนของตน โดยไม่รอให้รัฐหรือผู้อื่นเข้ามาช่วยเหลือตลอดเวลา

การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน คือการกระตุ้นให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ของชุมชน โดยดำเนินการดังนี้

1. ให้ความช่วยเหลือกับผู้ด้อยโอกาส
2. ช่วยให้ผู้ด้อยโอกาสสามารถพึ่งตนเองได้ โดยเฉพาะต้องส่งเสริมความคิดริเริ่มของประชาชน
3. ต้องเน้นการพัฒนาโดยรอบด้านทั้งทางเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมเพื่อก่อให้เกิดความสมดุลในการพัฒนา
4. ต้องมุ่งสร้างความเป็นปึกแผ่นของชุมชน โดยการส่งเสริมให้ชุมชนมีกิจกรรมร่วมกัน โดยเฉพาะกิจกรรมการเรียนรู้ ซึ่งจะทำให้มีความสามารถในการควบคุมและจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชน

ในเรื่องชุมชนเข้มแข็งนี้ ประเวศ วะสี (2541 : 14) ได้กล่าวไว้ในยุคทศวรรษชาติ เพื่อความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ สังคมและศีลธรรม โดยเปรียบเทียบไว้ที่น่าสนใจ คือ ความเป็นชุมชนเข้มแข็ง (ประชาคม) โดยการนำมาเปรียบเทียบกับ นัก ส่วนต่าง ๆ ในร่างกายของนก ประกอบด้วยนก ส่วนต่าง ๆ ของนกนั้นเป็นไม่ได้เลย แต่ความเป็นนก หรือความเป็นทั้งหมด (Whole) นั้นเป็นได้ เปรียบเสมือนชุมชน จะเกิดความเข้มแข็งต้องมีการรวมกัน

สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม และจิตวิญญาณ หรือคุณค่า เป็นรากฐานของชุมชน ฐานของชุมชนเข้มแข็ง ชุมชนก็จะเติบโตสูงขึ้น ความเข้มแข็งของชุมชน ถือได้ว่าเป็นทุนทางสังคม

ความยั่งยืนของสังคมชนบทเป็นปัจจัยของความยั่งยืนของสังคมทั้งหมด ความ

เข้มแข็งของชุมชนมีศักยภาพสูงมาก จะแก้ปัญหาเศรษฐกิจ ไร้จิตใจ สังคม วัฒนธรรม สังคม  
สิ่งแวดล้อม การเมืองและสุขภาพ พหุองค์ประกอบไปอย่างบูรณาการ

จากแนวคิดในการนิยามความหมายของชุมชนเข้มแข็ง เราสามารถแยกองค์ประกอบ  
ของประชาชาติสังคม หรือสังคมเข้มแข็ง หรือชุมชนเข้มแข็ง ได้ดังนี้

1. กลุ่มคน ถือเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่ก่อให้เกิดความเคลื่อนไหวของชุมชน
2. ความสัมพันธ์ ความสัมพันธ์ในชุมชนจะต้องเป็นความสัมพันธ์ในแนวระนาบ คือ  
ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นนั้น เป็นความสัมพันธ์ของบุคคลในระดับเดียวกัน
3. การมีส่วนร่วม บุคคลใดที่มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมของชุมชน ก็จะเป็นแรง  
ผลักดันที่สำคัญให้เกิดความร่วมมือของชุมชนผลักดันกิจกรรมที่ชุมชนต้องการได้อย่างสม่ำเสมอ  
คนในชุมชนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสังคมก็จะสามารถแสดงศักยภาพของบุคคลในชุมชนออกมา  
มาได้อย่างเต็มที่

4. การสื่อสาร เป็นส่วนหนึ่งของการเชื่อมโยงคนในชุมชนให้เข้ากัน สามารถเข้าใจ  
ประเด็นปัญหา หรือสามารถสร้างความเข้าใจในแนวทางที่ต้องการของชุมชนได้ สำหรับรูป  
แบบการสื่อสารที่ดีนั้นควรเป็นการสื่อสารสองทาง คือ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และรวม  
แสดงความคิดเห็นของบุคคลได้

5. การจัดการ เพื่อให้เกิดการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ต้องมีการจัดการ  
โดยเฉพาะการจัดการให้คนได้มีการเรียนรู้ร่วมกัน

6. ความมีประสิทธิภาพ ในการสร้างสินค้าและบริการ จะต้องมีการใช้ปัจจัยในการ  
ผลิตต่าง ๆ ซึ่งปัจจัยในการผลิตต้องอาศัยจากทรัพยากรธรรมชาติ จึงจำเป็นจะต้องมีการใช้  
ทรัพยากรเหล่านี้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อระบบรวม  
ของชุมชน

7. ห่วงโซ่ของสังคม ในชุมชนที่มีความเข้มแข็งจะต้องมีห่วงโซ่ดีกให้อให้ชุมชนนั้น  
ความเป็นปึกแผ่น ห่วงโซ่ดังกล่าวดังนี้คือ ความรัก ความเมตตา ความห่วงใย ความเอื้ออาทร  
ต่อกัน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งผูกมัดชุมชนให้เข้มแข็ง สามารถทำงานร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่ง  
กันและกัน

8. ความสุข เป็นเป้าหมายที่ต้องชุมชนต้องการ เมื่อทุกคนในชุมชนเดียวกันมีความ  
สุข ก็จะทำให้เกิดความร่วมมือ ความอบอุ่น ซึ่งในที่สุดชุมชนเหล่านั้นก็จะมีคามเข้มแข็ง

ดังนั้น สามารถสรุปแนวคิดชุมชนเข้มแข็งควรมีลักษณะดังนี้

1. เป็นชุมชนเรียนรู้ คือ สมาชิกของชุมชนนั้นเรียนรู้ หากเป็นสมาชิกกลุ่มใหญ่หรือ  
สมาชิกทั้งหมดของชุมชนช่วยกันเรียนรู้ หมายความว่า ชุมชนนั้นคืออยู่จุดยอดของภูเขาคือความ  
เป็นไปของโลก วิชาการทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองของประเทศ รวมทั้งเพิ่มพูน  
ความรู้

บางด้านที่จำเป็น เช่น การอาชีพ ด้านการเมือง การการปกครอง ให้กับชุมชน อย่างครบคลุมและดี:

การเรียนรู้ไม่ได้หมายถึงการฟัง การอ่านแล้วก็ทำซึ่งอาจไม่เข้าใจอย่างแท้จริง การเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เรียนรู้จากการลงมือทำ และร่วมกันหลายคนหรือ ทำด้วยกันเป็นกลุ่มก้อน จึงได้มีการเรียนรู้ร่วมกัน ทำให้เกิดความรู้จากการปฏิบัติซึ่งเป็นความรู้จริง เป็นความรู้ขั้นสูงหรืออีกอย่างว่า "ปัญญา"

2. เป็นชุมชนที่รู้จักจัดการตนเอง คือการเป็นชุมชนที่มีความสามารถในการจัดการตนเองได้ การจัดการ นั้น ประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ 4 ประการ คือ

2.1 การวางแผน นั่นคือ ชุมชนจะต้องมีโครงการ หรือแผน ของชุมชน ในโครงการหรือแผนจะต้องระบุว่า ชุมชนทำอะไร โครงการทำอะไร ทิศไหน ทำเมื่อไร และทำอย่างไร

2.2 การจัดการกระบวนการ ขั้นนี้ คือการเตรียมการเพื่อดำเนินการตามแผนขั้นแรก ต้องเตรียมคน เตรียมวัสดุ เตรียมเงิน ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคน จะต้องวางแผนว่าใครจะทำอะไร ตอนไหน มีการฝึกทักษะที่จำเป็นและจัดหาบุคลากรลงมือทำไว้เรียบร้อยแล้ว

2.3 การลงมือดำเนินการตามแผน ขั้นนี้คือการเองแผนหรือโครงการ แล้วปฏิบัติตามขั้นตอนจนกว่าจะเสร็จงาน

2.4 การประเมิน เมื่อการดำเนินการเริ่มขึ้น สิ่งที่จะต้องดำเนินการควบคู่กันไปกับ การดำเนินงานตามแผนคือ การทบทวน เพื่อให้แน่ใจว่างานเริ่มและดำเนินการตามเป้าหมายหรือไม่ มีอุปสรรคอย่างไรหรือไม่ แก้ไขปัญหาอุปสรรคส่วนที่ดำเนินการไปแล้วให้ดีขึ้น และตอนท้ายเมื่องานเสร็จลง มีการประเมินผลงานอีกครั้งหนึ่งว่า ได้ดำเนินการครบถ้วนถูกต้องตามที่วางแผนไว้หรือไม่ สรุปปัญหาและแนวทางทั่วไปรวมทั้งบทเรียนที่ได้จากการทำโครงการนี้ มีข้อเสนอแนะและแนวการใช้ประโยชน์จากผลสำเร็จอันนี้ร่วมกัน

3. เป็นชุมชนที่มีจิตวิญญาณ การมีจิตวิญญาณของชุมชนอาจแสดงได้หลายอย่าง เช่น การมีสมาชิกที่มีความผูกพันกับกับชุมชน เสียสละเวลางานเพื่อชุมชน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของชุมชน ห่วงแทนชุมชน มีสิ่งที่สมาชิกยึดเหนี่ยวร่วมกัน เช่น วัด มีพระ มีบรรพบุรุษ สิ่งเหล่านี้หลาย ๆ อย่างรวมกัน ทำให้ชุมชนมีชีวิตจิตใจเหมือนสิ่งมีชีวิตอย่างหนึ่ง พร้อมทั้งจะเจริญเติบโตหรือเสื่อมสลายตามสภาพร่างกายและสิ่งแวดล้อม

เมื่อรวมลักษณะการมีจิตวิญญาณเข้ากับการเป็นชุมชนเรียนรู้และการมีความสามารถในการจัดการเข้าด้วยกันแล้วชุมชนนี้ก็มีความพร้อมค่อนข้างสมบูรณ์ในการที่จะเป็นชุมชนเข้มแข็งต่อไป

4. เป็นชุมชนที่มีสันติภาพ ในขณะที่สันติภาพมีความสันติสุข หรือสงบสุขคือจิตใจสงบเยือกเย็น ชุมชนมีสันติภาพ อันหมายถึงภาพรวมของคนที่มีความสันติสุข ในขณะที่สันติสุขเป็นยอดของคุณภาพและคุณธรรม หรือเป็นศูนย์รวมของคนมีคุณภาพ และคุณธรรม สันติภาพก็เป็นศูนย์รวม ความพยายามเรียนรู้ ความสามารถในการจัดการ และการมีชีวิตจิตใจหรือจิต

วิญญูญาณ จุดยอดเหล่านี้เป็นเครื่องเตือนใจไม่ให้หลงว่าตนพัฒนาแล้วดังที่มีความสุข ชุมชนพัฒนาแล้วต้องมีสันติสุข

จากแนวคิดของนักวิชาการทั้งหมดที่กล่าวมา ผสมผสานกับ "ยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์กรชุมชน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" ซึ่งเป็นการประชุมของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน สำนักงานปฏิบัติการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งได้แบ่ง เครื่องชี้วัดศักยภาพและความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน ไว้ 6 ด้าน (สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน. 2544 : 11-12) โดยผู้วิจัยได้นำมาเป็นเกณฑ์ในการชี้วัดความเข้มแข็งในการบริหารจัดการ โดยได้แบ่งความเข้มแข็งในการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านออกเป็น 3 ด้านดังต่อไปนี้

### 1. ด้านเศรษฐกิจ

- 1.1 ความพยายามพึ่งตนเองทางเศรษฐกิจ
- 1.2 ผลการดำเนินงานในการประกอบอาชีพ
- 1.3 มีการสะสมภูมิปัญญาจากประสบการณ์

### 2. ด้านการบริหารจัดการ

#### 2.1 มีระบบบริหารจัดการที่ดี

- 2.1.1 คณะกรรมการ ๙ มีความซื่อสัตย์สุจริต
- 2.1.2 ความเปิดเผยโปร่งใส
- 2.1.3 คณะกรรมการมีคุณธรรม ในการบริหารจัดการกองทุน
- 2.1.4 คณะกรรมการ ๙ ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้
- 2.1.5 คณะกรรมการ ๙ มีจริยธรรม ในการบริหารงาน
- 2.1.6 คณะกรรมการ ๙ มีมาตรฐานในการทำงาน
- 2.1.7 คณะกรรมการ ๙ มีการระดมทรัพยากรข่าวสารให้สมาชิก และองค์กร

อื่นๆรวม

- 2.2 องค์กรมีกิจการรุ่งเรืองเนื่องจากสามารถตอบสนองต่อชุมชน

### 3. ด้านสังคม วัฒนธรรม

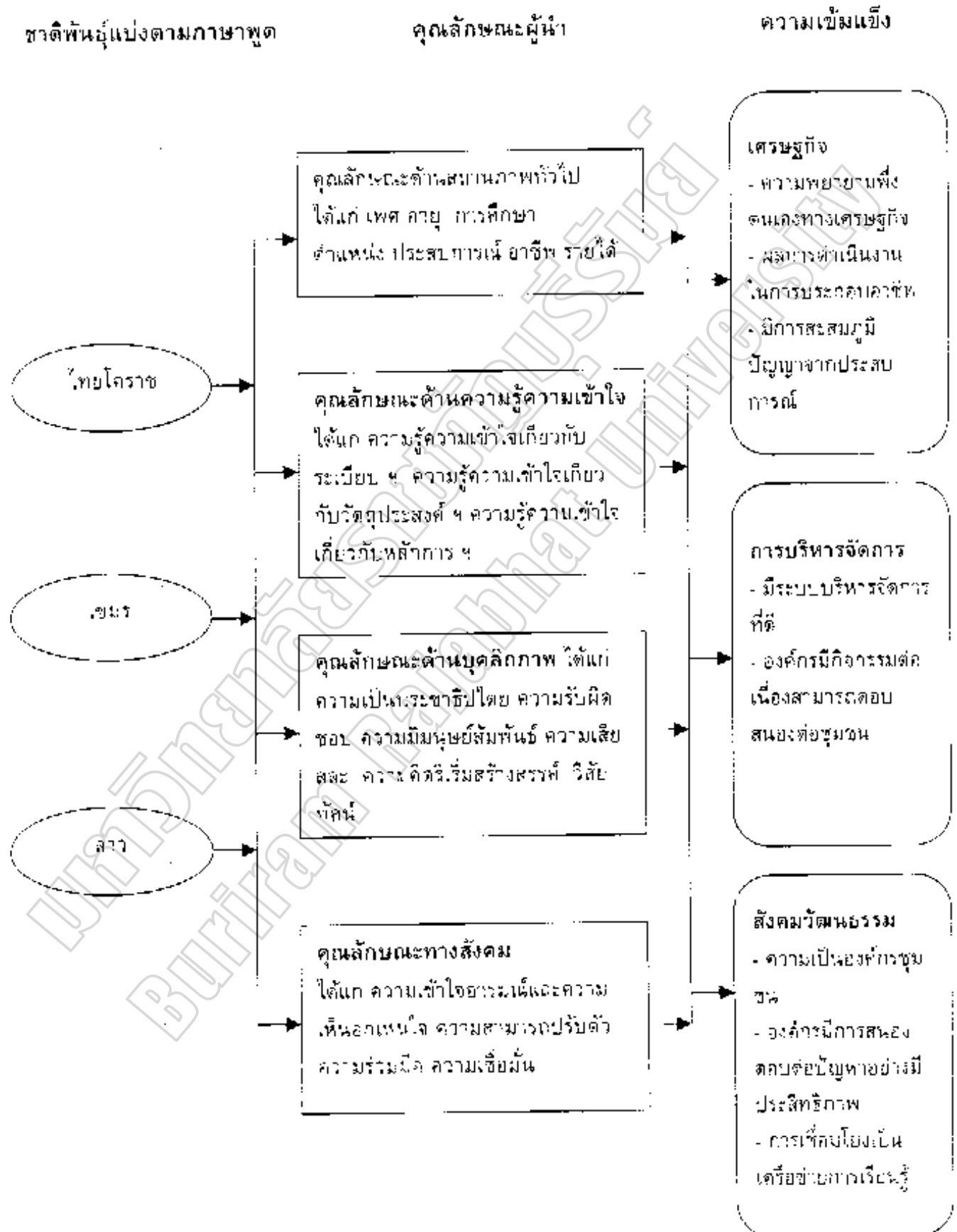
- 3.1 ความเป็นองค์กรชุมชน
- 3.2 องค์กรมีการสนองตอบต่อปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3.3 การเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายการเรียนรู้

ดังนั้นชุมชนที่มีความเข้มแข็ง ก็คือ การที่ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น วิถีที่ดีในภาพเริ่ม ก็คือ การคิดถึงหนทางที่จะเร่งให้เกิดการเรียนรู้ในชุมชนได้เร็วขึ้น การเรียนรู้ของประชาชนจะเกิดขึ้นรอบๆ กิจกรรมของชุมชนในการกำหนดปัญหา และการกำหนดขอบเขตที่จะแก้ไข การตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายหรือขั้นตอนการดำเนินงาน การค้นหาวิธีการทำงานที่ถูกต้องที่มีประสิทธิภาพ และทางจิตอาสาและประเพณีความสำรวมของประชาชนอีกประเด็นที่เห็นก็คือ ความสัมพันธ์หรือวิธีการทำงานที่เป็นแนวร่วม ดังนั้นจึงควรหากิจกรรมที่จะทำให้ความ

สัมพันธะระหว่างประชาชนกลายเป็นความสัมพันธ์ของส่วนรวม จึงควรมีเอาหน้าก็สามารบเข้ามา  
มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว สิ่งที่น่าสนใจ คือ กิจกรรมหลายอย่างที่ทำให้ประชาชนเกิด  
การเรียนรู้ได้แก่ ไปดูการสร้างความสัมพันธ์ของส่วนรวมได้ด้วยความสัมพันธ์ของประชาชนจะ  
ก่อตัวขึ้น เมื่อประชาชนมองเห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวข้องกับสิ่งที่มีค่ามีความหมายสำหรับเขา  
ความรู้สึกของการร่วมในชะตากรรมเดียวกัน การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และการมีวัตถุประสงค์  
ประสงค์ตรงกัน จะก่อตัวขึ้น ประชาชนจะตื่นตัว...แสดงความปรารถนาเข้าร่วมรับผิดชอบและ  
ดำเนินการร่วมกัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
Buriram Rajabhat University

## กรอบความคิดในการวิจัย



ภาพประกอบ 2 กรอบความคิดในการวิจัย