

การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการกองทุนชุมชนของคณะกรรมการ  
กองทุนชุมชน ในเขตเทศบาลนครพิษณุโลก

วัชรพล จันทเดช

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขายุทธศาสตร์การพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

2550

**THE DEVELOPMENT OF STRATEGIES ON COMMUNITY FUND  
ADMINISTRATION OF COMMUNITY FUND COMMITTEE  
IN PHITSANULOK MUNICIPALITY**

**Watcharaphol Jantadetch**

**A Thesis submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Arts  
Field in Development Strategy  
Pibulsongkram Rajabhat University**

**2007**

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์

การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการกองทุนชุมชน  
ของคณะกรรมการกองทุนชุมชน ในเขตเทศบาลนคร  
พิษณุโลก

ชื่อนักศึกษา

สิบเอกวัชรพล จันทเดช

สาขา

ยุทธศาสตร์การพัฒนา

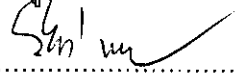
ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชุมพล เสมาชันน์

กรรมการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ลำยอง สำเร็จดี

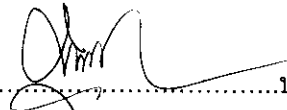
คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้  
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขายุทธศาสตร์การพัฒนา

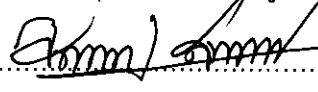
  
.....ประธานคณะกรรมการบัณฑิตศึกษา


(ดร.สว่าง ภูพัฒน์วิบูลย์)

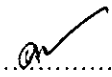
วันที่.....เดือน.....พ.ศ. 2551

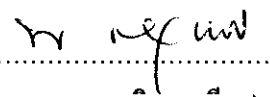
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


  
.....ประธานกรรมการ  
(ดร.อดุลย์ วังศรีคุณ)

  
.....รองประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชุมพล เสมาชันน์)

  
.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ลำยอง สำเร็จดี)

  
.....กรรมการสถิติ/วิจัย  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุขแก้ว คำสอน)

  
.....ผู้ทรงคุณวุฒิ  
(ดร.พรเทพ พิมลเสถียร)

  
.....กรรมการและเลขานุการ  
(ดร.ชนม์ชกรณ วรอินทร์)

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม



Title THE DEVELOPMENT OF STRATEGIES ON COMMUNITY  
 FUND ADMINISTRATION OF COMMUNITY FUND COMMITTEE  
 IN PHITSANULOK MUNICIPALITY.

Author SGT. Watcharaphol Jantadetch

Advisors Assistant Professor Dr.Chumpol Semakhan  
 Assistant Professor Lamyong Samretdee

The objectives of this study were to study administration conditions of community fund committee in Phitsanulok municipality, develop development strategies, study result of the use of the strategies, and assess the strategies. The subjects were selected from the community funds that had the most serious problems. The data were collected by using an in-depth-interview in group discussion and triangulation. The data were analyzed by inductive method. The results showed that their problems which needed to be solved immediately were 1) their account and monetary documents which were not correct and update, 2) lack of auditing and monitoring on loan payment, and 3) lack of meeting of community fund committee and monitoring their work. The strategies were community fund administrative training and meeting in order to plan to solve their problems together. The testing was done with 10 volunteers who had experienced the problems and the study process. The testing were performed for 3 months, then the results were compared to identify the differences between June - August 2006 and June - August 2007 performances about account and monetary documents, auditing and monitoring on loan payment and meeting of community fund committee and monitoring their work to determine the strategies success. The results revealed that after the experiment : 1) their account and monetary documents were audited and corrected 2) there were clear processes of auditing and monitoring on loan payment, 3) there were meetings for community fund committee themselves and monitoring their work ; and 4) more debtors paid their loan. Moreover, the strategies were assessed by using a rating scale questionnaire. The data were analyzed by arithmetic mean and standard deviation. It was found that the strategies were very appropriate.

Department Master of Arts  
 Field of Study Development Strategy  
 Academic Year 2007

Student's Signature.....*W. Jantadetch*.....  
 Advisor's Signature.....*Chumpol Semakhan*.....  
 Co-Advisor's Signature.....*Lamyong Samretdee*.....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี เนื่องจากการสนับสนุน ความอนุเคราะห์ และความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชุมพล เสมอพันธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ลำยอง สำเร็จดี อาจารย์ที่ปรึกษา ที่กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำ และตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน และข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเมตตาและเอาใจใส่เป็นอย่างดี จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณา และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณผู้เชี่ยวชาญที่กรุณาตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารจัดการกองทุนชุมชน ได้แก่ นายอวิรุช นาทิพย์ ประธานเครือข่ายกองทุนชุมชนเทศบาลนครพิษณุโลก นางสาววารีย์ ทับทองกลาง นักวิชาการพัฒนาชุมชน 7ว สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดพิษณุโลก นางภัทชญา ศรีปาน และนางปทุมมา ศรีนครธรรม นักวิชาการพัฒนาชุมชน 6ว ศูนย์ช่วยเหลือทางวิชาการพัฒนาชุมชนเขตที่ 6 อำเภอวังทอง จังหวัดพิษณุโลก และขอขอบคุณอย่างยิ่งสำหรับนางเบญจวรรณ รัตนคณา หัวหน้างานพัฒนาชุมชน กองสวัสดิการเทศบาลนครพิษณุโลก ที่ให้การสนับสนุนตลอดการดำเนินงานวิจัย ดร.พรเทพ พิมลเสถียร พันเอก วศะ กสิวัฒน์ ผู้บังคับกองพันทหารเสนารักษ์ที่ 23 และกำลังพลฝ่ายส่งกำลังบำรุง ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์คำแนะนำ เวลา ให้กำลังใจและความร่วมมือด้วยดีตลอดมา

ขอขอบคุณคณะกรรมการและสมาชิกกองทุนชุมชนเสรีราษฎร์พัฒนาทุก ๆ คน ที่กรุณาให้ความร่วมมือและสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมเป็นอย่างดี จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สามารถดำเนินการสำเร็จ ลุล่วงด้วยดี

ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความรัก กรุณาและเมตตาของนายชวาย จันทเดช และนางพรรณนิภา จันทเดช ที่ให้คำปรึกษา สนับสนุนและกำลังใจอย่างเต็มเปี่ยมตลอดเวลา รวมทั้งทุกท่านที่ได้กล่าวนามและไม่ได้เอ่ยนามในที่นี้ที่มีส่วนสนับสนุน และช่วยเหลือ จึงขอขอบคุณด้วยความจริงใจ

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตเวทิตาคุณ แต่บิดา มารดา ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

วัชรพล จันทเดช

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพประกอบ.....	ฎ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
จุดมุ่งหมายของการวิจัย.....	3
ขอบเขตของการวิจัย.....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
ประโยชน์ที่ได้รับ.....	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
เอกสารที่เกี่ยวข้อง.....	8
นโยบายและแนวทางการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและ ชุมชนเมือง.....	8
แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชน.....	13
แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและความเป็นผู้นำ.....	14
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ.....	17
การบริหารจัดการกองทุนชุมชนเมือง.....	19
แนวคิดทฤษฎีบทบาท.....	20
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	21
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	24

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ภาคผนวก.....	89
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล.....	91
ภาคผนวก ข แนวทางการบริหารจัดการกองทุนชุมชนเมือง.....	97
ภาคผนวก ค ภาพกิจกรรม.....	104
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบเครื่องมือ และเก็บข้อมูล.....	107
ประวัติผู้วิจัย.....	113

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	25
กรอบดำเนินการวิจัย.....	26
ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพการบริหารจัดการกองทุนชุมชนของ คณะกรรมการกองทุนชุมชนในเขตเทศบาลนครพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก.....	27
ขั้นตอนที่ 2 กำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการกองทุนชุมชน.....	29
ขั้นตอนที่ 3 นำกลยุทธ์ไปทดลองใช้.....	30
ขั้นตอนที่ 4 ประเมินการใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการกองทุนชุมชน.....	31
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	31
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	31
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพการบริหารจัดการกองทุนชุมชน.....	32
ตอนที่ 2 ผลการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการกองทุนชุมชน.....	60
ตอนที่ 3 ผลการนำกลยุทธ์ไปทดลองใช้.....	64
ตอนที่ 4 ประเมินผลการใช้กลยุทธ์.....	72
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	75
จุดมุ่งหมายของการวิจัย.....	75
วิธีการดำเนินการวิจัย.....	75
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	78
สรุป.....	79
อภิปรายผล.....	81
ข้อเสนอแนะ.....	85
บรรณานุกรม.....	86

## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	ชื่อชุมชน เกณฑ์ชี้วัดระดับกองทุนชุมชนเมือง ความหมาย โดยเรียงลำดับ จากระดับพัฒนาน้อยไปหามาก.....	33
2	สรุปสภาพการบริหารจัดการกองทุนชุมชนของคณะกรรมการกองทุนชุมชน...	48
3	ผลการวิเคราะห์สภาพการบริหารจัดการกองทุนชุมชนและการกำหนด กลยุทธ์การพัฒนาใหม่.....	57
4	ผลการจัดลำดับปัญหาของกองทุนตามความสำคัญและเร่งด่วน.....	59
5	ค่าเฉลี่ยและระดับความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ.....	62
6	เปรียบเทียบการดำเนินงานลำดับที่ 1 การจัดทำบัญชีและเอกสารการเงินใน ประเด็นการจัดทำบัญชีและเอกสารการเงิน ระหว่างเดือนมิถุนายน ถึง สิงหาคม 2549 กับ มิถุนายน ถึง สิงหาคม 2550.....	69
7	เปรียบเทียบการดำเนินงานลำดับที่ 1 การจัดทำบัญชีและเอกสารการเงินใน ประเด็นการตรวจสอบบัญชี ระหว่างเดือนมิถุนายน ถึง สิงหาคม 2549 กับ มิถุนายน ถึง สิงหาคม 2550.....	70
8	เปรียบเทียบการดำเนินงานลำดับที่ 1 การจัดทำบัญชีและเอกสารการเงินใน ประเด็นการส่งมอบเงินที่ได้รับการจัดสรรดอกผล ผลตอบแทน หรือรายได้ที่ เกิดขึ้นจากเงินที่ได้รับการจัดสรรจากคณะกรรมการคืนให้แก่กองทุน ระหว่างเดือนมิถุนายน ถึง สิงหาคม 2549 กับ มิถุนายน ถึง สิงหาคม 2550...	70
9	เปรียบเทียบการดำเนินงานลำดับที่ 2 การตรวจสอบและติดตามการชำระหนี้ ของลูกหนี้ ระหว่างเดือนมิถุนายน ถึง สิงหาคม 2549 กับ มิถุนายน ถึง สิงหาคม 2550.....	71
10	เปรียบเทียบการดำเนินงานลำดับที่ 3 การประชุมและติดตามผลการ ดำเนินงานของคณะกรรมการ การประชุมร่วมกันระหว่างคณะกรรมการ กับสมาชิก ระหว่างเดือนมิถุนายน ถึง สิงหาคม 2549 กับ มิถุนายน ถึง สิงหาคม 2550.....	72

## สารบัญญัตินำ (ต่อ)

ตาราง	หน้า	
11	เปรียบเทียบการชำระหนี้ของกองทุนชุมชนเสรีราษฎร์พัฒนาก่อน(เดือน มีนาคม ถึงพฤษภาคม 2550) และหลังการใช้กลยุทธ์ (เดือนมิถุนายน ถึง สิงหาคม 2550) จากลูกหนี้ทั้งหมด 34 คน.....	72
12	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมของกลยุทธ์ ในภาพรวม.....	73
13	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมของกลยุทธ์ ด้านการชี้แจงทำความเข้าใจในการบริหารจัดการกองทุนชุมชน.....	73
14	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมของกลยุทธ์ ด้านการประชุมวางแผนแก้ไขปัญหาาร่วมกัน.....	74
15	การศึกษาสภาพการบริหารจัดการกองทุนชุมชนของคณะกรรมการกองทุน ชุมชนเสรีราษฎร์พัฒนา เทศบาลนครพิษณุโลก ตามระเบียบสำนัก นายกรัฐมนตรีว่าด้วยคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2544 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2, 3, 4, 5 และ 6).....	79

## สารบัญภาพประกอบ

ภาพประกอบ		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	24
2	กรอบการดำเนินการวิจัย.....	26
3	ขั้นตอนการขอกู้เงินของกองทุนชุมชนเสรีราษฎร์พัฒนา.....	39
4	ขั้นตอนการชำระคืนกู้เงินของกองทุนชุมชนเสรีราษฎร์พัฒนา.....	40
5	การบริหารจัดการกองทุนชุมชน.....	63
6	การติดตามการชำระหนี้ของลูกหนี้ในช่วงเดือนมิถุนายน - สิงหาคม 2549.....	66
7	การติดตามการชำระหนี้ของลูกหนี้ในช่วงเดือนมิถุนายน - สิงหาคม 2550.....	68

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความยากจนของประชาชนทั้งในชนบทและชุมชนเมืองนั้น สาเหตุสำคัญยิ่ง คือ การไม่มีทุนและขาดโอกาสเข้าถึงแหล่งเงินทุน เพื่อนำมาพัฒนาอาชีพ สร้างงาน สร้างรายได้ ลดรายจ่าย ตลอดจนบรรเทาเหตุฉุกเฉินและความจำเป็นเร่งด่วน รัฐบาลโดย พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี มีเจตนารมณ์ที่จะแก้ไขปัญหาความยากจน จึงจัดสรร “กองทุนหมู่บ้าน และชุมชนเมืองแห่งชาติ” สำหรับเป็นแหล่งเงินทุนหมุนเวียนในหมู่บ้านและชุมชนเมือง ใช้ในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม อีกทั้งเพื่อให้ท้องถิ่นมีขีดความสามารถในการจัดระบบ และบริหารจัดการเงินกองทุนของตนเอง เพื่อสร้างศักยภาพในการสร้างเสริมความเข้มแข็งด้านสังคม และด้านเศรษฐกิจของประชาชนในหมู่บ้านและชุมชนเมือง สู้การพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน อันเป็นการกระตุ้นเศรษฐกิจฐานรากของประเทศ รวมทั้งเสริมสร้างภูมิคุ้มกันทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศในอนาคต เงินที่รัฐบาลจัดสรรให้แก่กองทุนหมู่บ้านนั้นไม่ได้เป็นเงินที่ให้เปล่า แต่เป็นเงินที่ให้แก่หมู่บ้านและชุมชนในลักษณะของเงินทุนหมุนเวียนที่ใช้ภายในหมู่บ้าน และกำหนดให้คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านบริหารจัดการให้ชาวบ้านกู้ยืมดอกเบี้ยต่ำ หรือไม่มีดอกเบี้ย แล้วแต่การจัดการของคณะกรรมการหมู่บ้าน เพื่อสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ในการพัฒนาชุมชนให้พึ่งตนเอง ได้สร้างความเข้มแข็งของชุมชน โดยมุ่งเน้นพัฒนาอาชีพ ยกกระดับอุตสาหกรรมครัวเรือน ให้เป็นแหล่งสร้างงาน สร้างรายได้ ชุมชนได้เรียนรู้ การบริหารจัดการกองทุน การบริหารจัดการชุมชน เพื่อให้มีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง สู้การพัฒนาตนเองอย่างเข้มแข็งและยั่งยืน อันจะก่อให้เกิดความเชื่อมโยงอย่างสูงกับภาคเศรษฐกิจอุตสาหกรรมและเทคโนโลยีในการก้าวไปข้างหน้าพร้อมกัน ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญ ในการพัฒนาประเทศ

จากการประเมินผลประสิทธิภาพการบริหารจัดการกองทุนที่จัดตั้งและโอนเงินครบ 1 ปีแล้ว จำนวน 73,633 กองทุน ของสำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ (สทบ.) กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ (องค์การมหาชน) (มติคณะรัฐมนตรี, 2548) พบว่า มีกองทุนที่มีมาตรฐานดีเยี่ยม จำนวน 24,902 กองทุน คิดเป็นร้อยละ 33.82 มาตรฐานปานกลาง จำนวน 46,633 กองทุน คิดเป็นร้อยละ 63.33 และมาตรฐานที่ต้องปรับปรุง จำนวน 2,098 กองทุน คิดเป็นร้อยละ 2.85 สำหรับผลในด้านเศรษฐกิจและสังคมระดับฐานราก พบว่านโยบายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ทำให้ชุมชนมีการพัฒนารายได้ดีขึ้น ร้อยละ 54.6 และพัฒนาอาชีพดีขึ้น ร้อยละ 40.4 (มติคณะรัฐมนตรี, 2548) และตลอดระยะเวลา 4 ปี นับตั้งแต่ พ.ศ. 2545 ถึง พ.ศ. 2548 กองทุนมีรายได้จากดอกเบี้ย (จากบัญชี รายกองทุน

ของธนาคารของรัฐซึ่งคณะกรรมการกองทุน ฯ นำเงินไปฝาก ปี 2548) รวมจำนวน 15,578 ล้านบาท หรือเฉลี่ยปีละ 3,895 ล้านบาท และจากรายได้ดังกล่าว มีการจัดสรรเงิน จำนวน 3,349.27 ล้านบาท เพื่อเป็นสวัสดิการของชุมชน โดยแยกเป็นกิจกรรมด้านการพัฒนาส่วนรวม ร้อยละ 43.1 ด้านทุนการศึกษา ร้อยละ 40.1 และด้านฟื้นฟูวัฒนธรรมประเพณี ช่วยเหลือ ผู้สูงอายุ คนพิการ การจัดงานศพ และการรักษาพยาบาล ร้อยละ 16.8 (มติคณะรัฐมนตรี, 2548)

รายงานการตรวจสอบการดำเนินงานโครงการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองโดย สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สุพงษ์ จันผั่งเพชร, 2550 : 2) ได้ดำเนินการสุ่มตรวจกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองทั่วประเทศ ครอบคลุม 5 ภูมิภาค จำนวน 15 จังหวัด 450 กองทุนหมู่บ้าน พบประเด็นปัญหาสำคัญและมีแนวโน้มที่จะแผ่ขยายเพิ่มขึ้นทุกปี คือ กองทุนหมู่บ้าน มีหนี้ค้างชำระและเงินขาดบัญชี โดยกองทุนบางแห่งอาจเรียกได้ว่าอยู่ในภาวะวิกฤต ไม่ได้ดำเนินการมาเป็นเวลาหลายปีและไม่มีเงินคงเหลือในบัญชีกองทุน สาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดปัญหา ดังกล่าว ได้แก่ การจัดตั้งกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองมุ่งเน้นในเชิงปริมาณมากกว่า การพิจารณาถึงความพร้อมและการจัดเตรียมความพร้อมด้านการบริหารจัดการกองทุน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องยังไม่สามารถให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน แนะนำ และติดตามผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ คณะกรรมการกองทุนขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการกองทุน หรือยังขาดประสิทธิภาพ รวมถึงไม่มีความรับผิดชอบในการบริหารจัดการกองทุน อย่างเต็มที่ สมาชิกกองทุนขาดความเข้าใจต่อโครงการและไม่เห็นความสำคัญของเงินกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองที่ได้รับตามโครงการ ขาดความชัดเจนในการจัดทำระบบบัญชีและเอกสารหลักฐานการเงิน และขาดการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

สำหรับการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองจังหวัดพิษณุโลก พบว่า ปัจจุบันจังหวัดพิษณุโลกสามารถจัดตั้งกองทุนหมู่บ้าน จำนวน 971 หมู่บ้าน ชุมชนเมือง จำนวน 38 ชุมชน รวม 1,009 กองทุน ซึ่งจังหวัดได้รับการอนุมัติงบประมาณ และโอนเงินกองทุน 1 ล้านบาท เข้าบัญชีกองทุนฯ ครบทั้ง 1,009 กองทุน (สำนักงานพัฒนาชุมชน จังหวัดพิษณุโลก, 2549 : 10) ในส่วนของกองทุนชุมชนเทศบาลนครพิษณุโลก ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจำนวน 38 กองทุน ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา พบว่าปัญหาอุปสรรคด้านการบริหารจัดการที่สำคัญของกองทุน คือ การขาดความรู้ ความเข้าใจในหลักการบริหารจัดการ โดยเฉพาะการจัดทำบัญชีกองทุนชุมชน และการจัดทำระบบเอกสาร คณะกรรมการมีความเข้าใจในบทบาทของตนเองน้อย ทำให้ไม่สามารถบริหารจัดการกองทุนให้เจริญก้าวหน้า ส่งผลต่อการไม่ยอมรับของสมาชิก ด้านสมาชิกพบว่า สมาชิกไม่ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ และนำเงินทุนที่กู้ยืมไปใช้ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ (สำนักส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน, 2547 : 4 - 5) สอดคล้องกับงานวิจัยของกาญจนา นิยมเกตุ (2545) ที่พบว่ากองทุนในเขตเทศบาลนครพิษณุโลกจำนวน 38 กองทุน มีกองทุนที่มีการบริหารจัดการอยู่ในเกณฑ์ที่ไม่ประสบความสำเร็จ

จำนวน 35 กองทุน ซึ่งมีการดำเนินงานไม่เป็นไปตามระเบียบของการบริหารจัดการตามแนวทางกองทุนชุมชน คณะกรรมการไม่มีความเข้าใจการดำเนินงานกองทุนชุมชน ผู้กู้ไม่ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ ไม่มีการจัดทำบัญชีและเอกสารต่าง ๆ ให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน ไม่สามารถรักษากองทุนชุมชนให้อยู่อย่างมั่นคง กล่าวคือ มีการส่งใช้เงินกู้กองทุนคืนไม่ได้ตามปกติ มีหนี้ค้างชำระ คณะกรรมการการและสมาชิกไม่มีการประชุมร่วมกัน ไม่มีการจัดสรรเงินดอกผลส่วนหนึ่งเพื่อกิจกรรมสาธารณะประโยชน์

ด้วยสถานการณ์ดังกล่าวข้างต้น จึงเป็นแรงจูงใจที่จะศึกษาสภาพการบริหารจัดการตลอดจนการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการกองทุนชุมชนของคณะกรรมการกองทุนชุมชนทั้ง 38 แห่ง และพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการของกองทุนชุมชนที่สามารถดำเนินการตามแนวทางของกองทุนชุมชน มีการคัดเลือกคณะกรรมการที่มีความสามารถและเข้าใจการดำเนินงานกองทุนชุมชน ผู้กู้ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ มีการจัดทำบัญชีและเอกสารต่าง ๆ อย่างถูกต้องและเป็นปัจจุบัน ทั้งนี้เพื่อให้กองทุนชุมชนต่าง ๆ ที่มีสภาพแวดล้อมใกล้เคียงกันสามารถนำผลของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้ได้ตามสภาพที่เป็นจริง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อในเชิงสร้างสรรค์บนพื้นฐานของความเกื้อกูลกันระหว่างสมาชิกและคณะกรรมการบริหารกองทุนชุมชน

#### จุดมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการกองทุนชุมชนของคณะกรรมการกองทุนชุมชนในเขตเทศบาลนครพิษณุโลก
2. เพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการกองทุนชุมชนของคณะกรรมการกองทุนชุมชนในเขตเทศบาลนครพิษณุโลก
3. เพื่อทดลองการใช้กลยุทธ์โดยเปรียบเทียบผลการดำเนินงานก่อนและหลังการใช้กลยุทธ์
4. เพื่อประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการกองทุนชุมชนของคณะกรรมการกองทุนชุมชนในเขตเทศบาลนครพิษณุโลก

#### ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัย 4 ขั้นตอน

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาสภาพการบริหารจัดการกองทุนชุมชนของคณะกรรมการกองทุนชุมชนในเขตเทศบาลนครพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก

### 1. ด้านเนื้อหา

การบริหารจัดการของคณะกรรมการกองทุน ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วย คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2544 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2,3,4,5 และ 6) 8 ประเด็น ประกอบด้วย

- 1.1 การบริหารจัดการกองทุน ตรวจสอบ กำกับ ดูแล และจัดสรรผลประโยชน์ของเงินทุน
- 1.2 การออกระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์หรือวิธีการเกี่ยวกับการบริหารกองทุน
- 1.3 การรับสมัครและจัดทำทะเบียนสมาชิก
- 1.4 การสำรวจและจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับการประกอบอาชีพอุตสาหกรรมในครัวเรือน และวิสาหกิจชุมชน
- 1.5 การพิจารณาการให้กู้
- 1.6 การทำนิติกรรมสัญญา หรือดำเนินการกำหนดเงื่อนไขเกี่ยวกับภาระผูกพันของกองทุน
- 1.7 การจัดหรือเรียกประชุมสมาชิก
- 1.8 การจัดทำบัญชีและส่งมอบเงินที่ได้รับการจัดสรร ดอกผล ผลตอบแทน หรือรายได้ที่เกิดขึ้นจากเงินที่ได้รับการจัดสรรจากคณะกรรมการคืนให้แก่กองทุน

### 2. ด้านแหล่งข้อมูล

- 2.1 ประชากร ได้แก่ กองทุนชุมชน จำนวน 38 ชุมชนในเขตเทศบาลนครพิษณุโลก ปี 2550
- 2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ กองทุนชุมชนที่มีปัญหาในการบริหารจัดการมากที่สุด จำนวน 1 ชุมชน เนื่องจากเป็นชุมชนที่มีกองทุนชุมชนอยู่ในระดับต้องปรับปรุง (A) ตามเกณฑ์ชี้วัดระดับกองทุนชุมชนเมือง ของสำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ

### 3. ด้านตัวแปร

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ การบริหารจัดการกองทุนชุมชน 8 ประเด็น ประกอบด้วย

- 1) การบริหารจัดการกองทุน ตรวจสอบ กำกับ ดูแล และจัดสรรผลประโยชน์ของเงินทุน
- 2) การออกระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์หรือวิธีการเกี่ยวกับการบริหารกองทุน
- 3) การรับสมัครและจัดทำทะเบียนสมาชิก 4) การสำรวจและจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับการประกอบอาชีพอุตสาหกรรมในครัวเรือน และวิสาหกิจชุมชน 5) การพิจารณาการให้กู้ 6) การทำนิติกรรมสัญญา หรือดำเนินการกำหนดเงื่อนไขเกี่ยวกับภาระผูกพันของกองทุน 7) การจัดหรือเรียกประชุมสมาชิก 8) การจัดทำบัญชีและส่งมอบเงินที่ได้รับการจัดสรร ดอกผล ผลตอบแทน หรือรายได้ที่เกิดขึ้นจากเงินที่ได้รับการจัดสรรจากคณะกรรมการคืนให้แก่กองทุน

## ขั้นตอนที่ 2 กำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการกองทุนชุมชน

### 1. ด้านเนื้อหา

นำผลการศึกษามากำหนดกลยุทธ์ โดยใช้เกณฑ์ปัญหาที่ต้องได้รับการแก้ไข โดยทันที (ตามการจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนในการแก้ไขปัญหาจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก (ลำดับที่ 1-3) มากำหนดกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหา กลยุทธ์ประกอบด้วย

- 1.1 การชี้แจงทำความเข้าใจในการบริหารจัดการกองทุนชุมชน
- 1.2 การประชุมวางแผนแก้ไขปัญหาพร้อมกัน

### 2. ด้านแหล่งข้อมูล

- 2.1 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
- 2.2 ผู้เชี่ยวชาญ

**ขั้นตอนที่ 3** นำกลยุทธ์ไปทดลองใช้กับคณะกรรมการกองทุนชุมชนที่ได้ผ่านกระบวนการศึกษาปัญหาในขั้นตอนที่ 1 และสมัครใจเข้าร่วมกิจกรรม จำนวน 10 คน

### 1. ด้านเนื้อหา

การนำกลยุทธ์มาใช้แก้ไขปัญหาที่ได้รับการจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนในการแก้ไขปัญหาจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก (ลำดับที่ 1 - 3) ได้แก่ การตรวจสอบและติดตามการชำระหนี้ของลูกหนี้ การประชุมและติดตามผลการดำเนินงานของคณะกรรมการกองทุนชุมชน การตรวจสอบการจัดทำบัญชีและเอกสารการเงิน ตามลำดับ

### 2. ด้านแหล่งข้อมูล

ได้แก่ คณะกรรมการกองทุนชุมชนที่ได้ผ่านกระบวนการศึกษาปัญหาในขั้นตอนที่ 1 และสมัครใจเข้าร่วมกิจกรรม จำนวน 10 คน

### 3. ด้านตัวแปร

กลยุทธ์ ได้แก่ การชี้แจงทำความเข้าใจในการบริหารจัดการกองทุนชุมชน และการประชุมวางแผนแก้ไขปัญหาพร้อมกัน

**ขั้นตอนที่ 4** ประเมินผลการใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการกองทุนชุมชน โดยติดตามผลหลังจากใช้ยุทธศาสตร์แล้ว 3 เดือน

### 1. ด้านเนื้อหา

การประเมินผลการใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการกองทุนชุมชน ในด้านการชี้แจงทำความเข้าใจในการบริหารจัดการกองทุนชุมชน และการประชุมวางแผนแก้ไขปัญหาพร้อมกัน

### 2. ด้านแหล่งข้อมูล

ได้แก่ คณะกรรมการกองทุนชุมชนที่ได้ผ่านกระบวนการศึกษาปัญหาในขั้นตอนที่ 1 และสมัครใจเข้าร่วมกิจกรรม จำนวน 10 คน

### 3. ด้านตัวแปร

ความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการพัฒนาการดำเนินงานของกองทุนชุมชน ตามความคิดเห็นของกลุ่มทดลอง ซึ่งประเมินผลจาก 1) มีการตรวจสอบและติดตามการชำระหนี้ของลูกหนี้ โดยมีมาตรการที่ชัดเจน 2) คณะกรรมการมีการประชุมและติดตามผลการดำเนินงาน 3) มีลูกหนี้ชำระหนี้มากขึ้น 4) มีการตรวจสอบการจัดทำบัญชีและเอกสารการเงิน

#### นิยามศัพท์เฉพาะ

**การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการกองทุนชุมชน** หมายถึง การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ทักษะเกี่ยวกับการบริหารจัดการกองทุนชุมชนของคณะกรรมการกองทุนชุมชน

**กลยุทธ์การบริหารจัดการกองทุนชุมชน** หมายถึง กิจกรรมที่จัดขึ้นสำหรับคณะกรรมการกองทุนชุมชน ประกอบด้วย

1. การชี้แจงทำความเข้าใจในการบริหารจัดการกองทุนชุมชน

2. การประชุมวางแผนแก้ไขปัญหาาร่วมกัน โดยการนำเสนอปัญหาที่พบจากการศึกษาแก่คณะกรรมการกองทุนและร่วมกันหาทางออกและวางแผนแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม

**บริหารจัดการ** หมายถึง การบริหารจัดการของคณะกรรมการกองทุนตามระเบียบของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ได้แก่ 1) การบริหารจัดการกองทุนตรวจสอบ กำกับ ดูแล และจัดสรรผลประโยชน์ของเงินทุน 2) การออกระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์หรือวิธีการเกี่ยวกับการบริหารกองทุน 3) การรับสมัครและจัดทำทะเบียนสมาชิก 4) การสำรวจและจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับการประกอบอาชีพอุตสาหกรรมในครัวเรือน และวิสาหกิจชุมชน 5) การพิจารณาการให้กู้ 6) การทำนิติกรรมสัญญา หรือดำเนินการกำหนดเงื่อนไขเกี่ยวกับภาระผูกพันของกองทุน 7) การจัดหรือเรียกประชุมสมาชิก 8) การจัดทำบัญชีและส่งมอบเงินที่ได้รับการจัดสรร ดอกผล ผลตอบแทนหรือรายได้ที่เกิดขึ้นจากเงินที่ได้รับการจัดสรรจากคณะกรรมการคืนให้แก่กองทุน

**การพัฒนาการบริหารจัดการ** หมายถึง การทำให้ขั้นตอนการบริหารจัดการกองทุนชุมชนมีความยืดหยุ่น สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของกองทุน สนองตอบความต้องการของสมาชิก ทำให้สมาชิกมีความพึงพอใจ

**กองทุนชุมชน** หมายถึง กองทุนที่ได้รับเงินจัดสรรจากรัฐบาล จำนวนชุมชนละ 1 ล้านบาท เพื่อเป็นแหล่งเงินทุนสำหรับประชาชน ในการสร้างงานสร้างอาชีพ สร้างรายได้ลดรายจ่าย และบรรเทาเหตุฉุกเฉินและความจำเป็นเร่งด่วน โดยให้ประชาชนในหมู่บ้านและชุมชนเมืองบริหารจัดการกันเอง

คณะกรรมการกองทุน หมายถึง ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกจากคนในชุมชน โดยจัดเวทีชาวบ้านเพื่อเลือกสรรคณะกรรมการกองทุนจำนวน 9 - 15 คน ทำหน้าที่เป็นกลไกการบริหารจัดการกองทุนระดับชุมชนเมือง

ผู้นำชุมชน หมายถึง บุคคลที่มีอยู่ในชุมชน มีผลงานเป็นที่ยอมรับอย่างเป็นทางการ/และอย่างไม่เป็นทางการ

### ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ทำให้ทราบสภาพการบริหารจัดการกองทุนชุมชนของคณะกรรมการกองทุนชุมชนในเขตเทศบาลนครพิษณุโลก
2. ทำให้ได้กลยุทธ์การบริหารจัดการกองทุนชุมชนของตนเองให้ดีขึ้น มีการเรียนรู้ร่วมกันในการพัฒนากองทุนชุมชนเมืองทั้งคณะกรรมการและสมาชิก อันจะนำไปสู่การพัฒนากิจกรรมกองทุนอื่น ๆ ของชุมชนต่อไป

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการกองทุนชุมชนของคณะกรรมการกองทุนชุมชนในเขตเทศบาลนครพิษณุโลก ผู้ศึกษาได้ใช้แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่มีผู้ศึกษาไว้เป็นกรอบแนวทางดังต่อไปนี้

1. เอกสารที่เกี่ยวข้อง
  - 1.1 นโยบายและแนวทางการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง
  - 1.2 แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชน
  - 1.3 แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ และความเป็นผู้นำ
  - 1.4 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ
  - 1.5 การบริหารจัดการกองทุนชุมชนเมือง
  - 1.6 แนวคิดทฤษฎีบทบาท
2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
3. กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### 1. เอกสารที่เกี่ยวข้อง

##### 1.1 นโยบายและแนวทางการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

นโยบายและแนวทางการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองมีการกำหนดไว้อย่างละเอียดชัดเจน ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ, 2544 : 4 – 14)

นโยบายที่สำคัญของรัฐบาล ซึ่งมี พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร เป็นนายกรัฐมนตรีในขณะนั้น มุ่งแก้ไขปัญหาความยากจนของประชาชน นโยบายหนึ่ง คือ กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง รัฐบาลจัดสรรเงินกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง แห่งละ 1 ล้านบาท เพื่อเป็นแหล่งเงินทุนสำหรับประชาชน ในการสร้างงานสร้างอาชีพ สร้างรายได้ ลดรายจ่าย และบรรเทาเหตุฉุกเฉินและความจำเป็นเร่งด่วน โดยให้ประชาชนในหมู่บ้านและชุมชนเมือง บริหารจัดการกันเอง จำนวนทั้งสิ้น 75,547 กองทุน แยกเป็นกองทุนหมู่บ้าน จำนวน 71,507 กองทุน กองทุนชุมชนเมืองในเขตเทศบาลและกรุงเทพมหานคร จำนวน 4,040 กองทุน โดยมีปรัชญาในการดำเนินงาน คือ 1) เสริมสร้างสำนึกความเป็นชุมชนและท้องถิ่น 2) ชุมชนเป็นผู้กำหนดอนาคต และจัดการหมู่บ้านและชุมชนด้วยคุณค่าและภูมิปัญญาของตนเอง 3) เกื้อกูลประโยชน์ต่อผู้ด้อยโอกาสในหมู่บ้านและชุมชน 4) เชื่อมโยงกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างชุมชน ราชการ เอกชนและประชาสังคม 5) กระจายอำนาจให้ท้องถิ่น และพัฒนาประชาธิปไตยพื้นฐาน

## 1.1 วัตถุประสงค์

1.1.1 เป็นแหล่งเงินทุนหมุนเวียน สำหรับการลงทุนเพื่อการพัฒนาอาชีพ สร้างงานสร้างรายได้ หรือเพิ่มรายได้ ลดรายจ่าย และบรรเทาเหตุฉุกเฉิน ความจำเป็นเร่งด่วน

1.1.2 ส่งเสริมและพัฒนาหมู่บ้านและชุมชนเมือง ให้มีขีดความสามารถ ให้เกิดการจักระบบเงินกองทุน และบริหารจัดการเงินกองทุน

1.1.3 เสริมสร้างกระบวนการ “พึ่งพาตนเอง” ของหมู่บ้านและชุมชนเมือง ให้เกิดการเรียนรู้ การสร้างและพัฒนาความคิดริเริ่ม และเสริมสร้างศักยภาพและส่งเสริมเศรษฐกิจพอเพียง

1.1.4 กระตุ้นเศรษฐกิจในระดับฐานราก ให้เกิดการเสริมสร้างภูมิคุ้มกันทางเศรษฐกิจและสังคมในอนาคต

1.1.5 เกิดศักยภาพ/ความเข้มแข็งของประชาชนในหมู่บ้าน/ชุมชนเมือง ในด้านเศรษฐกิจและสังคม

## 1.2 ระเบียบที่เกี่ยวข้อง

กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง มีระเบียบที่ใช้เป็นกรอบ กติกา และแนวทางสำหรับดำเนินงาน โดยใช้ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วย คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2544 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2, 3, 4, 5 และ 6)

## 1.3 กลไกการบริหารจัดการ

กลไกการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง แบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ

1.3.1 กลไกการบริหารจัดการระดับชาติ ประกอบด้วย 3 คณะ ได้แก่ คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ (กทบ.) ประธาน ได้แก่ นายกรัฐมนตรี หรือ รองนายกรัฐมนตรี หรือ รัฐมนตรี ที่นายกรัฐมนตรีมอบหมาย เลขานุการ ได้แก่ เลขานุการนายกรัฐมนตรี มีหน้าที่ กำหนดนโยบายและแผนการดำเนินงาน สำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ (สทบ.) มีหน้าที่เป็นสำนักเลขานุการของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ (กทบ.) และคณะอนุกรรมการสนับสนุนการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ประกอบด้วย คณะอนุกรรมการเตรียมการจัดตั้งกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ คณะอนุกรรมการกำหนดชุมชนเมือง คณะอนุกรรมการจัดหาเงินกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ คณะอนุกรรมการประชาสัมพันธ์ คณะอนุกรรมการติดตามและประเมินผล

1.3.2 กลไกการบริหารจัดการระดับจังหวัด เรียกว่า คณะอนุกรรมการ สนับสนุนและติดตามการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านระดับจังหวัด โดยมีผู้ว่าราชการจังหวัด เป็น ประธาน พัฒนาการจังหวัด เป็นเลขานุการ มีหน้าที่ให้ความเห็นชอบผลการประเมินความพร้อม ของกองทุน ซึ่งผ่านการประเมินของคณะอนุกรรมการสนับสนุนระดับอำเภอและสนับสนุน การเตรียมความพร้อม ติดตาม ตรวจสอบ สนับสนุน ทางด้านวิชาการและการจัดการ พร้อมทั้ง แต่งตั้งคณะอนุกรรมการสนับสนุนระดับอำเภอ

1.3.3 กลไกการบริหารจัดการระดับอำเภอ ประกอบด้วย 2 คณะ ได้แก่ คณะอนุกรรมการสนับสนุนและติดตามการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านระดับอำเภอ ซึ่งมี นายอำเภอ เป็นประธาน พัฒนาการอำเภอเป็นเลขานุการ มีหน้าที่ประเมินความพร้อมกองทุน หมู่บ้านและชุมชนเมือง สนับสนุนการเตรียมความพร้อม สร้างความเข้มแข็งของหมู่บ้านและ ชุมชนเมือง สนับสนุนและติดตามการดำเนินกิจกรรมของกองทุน คณะทำงานเครือข่ายชุมชน ระดับอำเภอ มีบทบาท สนับสนุนการปฏิบัติงานคณะอนุกรรมการสนับสนุนและติดตาม การดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านระดับอำเภอ

1.3.4 กลไกการบริหารจัดการระดับหมู่บ้านหรือชุมชนเมือง กลไก ระดับนี้ เรียกว่า คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านหรือชุมชนเมือง ประกอบด้วย ตัวแทนของกลุ่ม องค์กรประชาชน และประชาชนในหมู่บ้านหรือชุมชน ซึ่งได้มาจากการคัดเลือกกันเอง โดยเวที ชาวบ้าน มีจำนวน 9 - 15 คน โดยมีกรรมการที่เป็นชายกับหญิงในสัดส่วนที่เท่าเทียมกัน มีหน้าที่ตามระเบียบของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ คือ 1) บริหาร จัดการกองทุน รวมทั้งตรวจสอบ กำกับ ดูแล จัดสรร ผลประโยชน์ของเงินของทุน เพื่อสอดคล้องและเกื้อกูลกับกองทุนอื่นๆ ที่มีอยู่แล้วในหมู่บ้าน/ชุมชน 2) ออกระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์หรือวิธีการเกี่ยวกับการบริหาร กองทุนที่ไม่มีความขัดแย้งกับระเบียบที่ คณะกรรมการกำหนด และต้องได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมสมาชิก 3) รับสมัครและจัดทำ ทะเบียนสมาชิกทั้งที่เป็นกลุ่ม/องค์กรชุมชน 4) สำรวจและจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับการประกอบ อาชีพอุตสาหกรรมในครัวเรือน และวิสาหกิจชุมชนในเขตท้องที่หมู่บ้านหรือชุมชนเมืองนั้น ตลอดจนสำรวจและจัดทำข้อมูลดังกล่าวของกองทุนอื่น ๆ ที่มีอยู่แล้วในหมู่บ้านหรือชุมชนเมือง 5) พิจารณาการให้กู้เงินตามระเบียบหลักเกณฑ์และวิธีการที่กองทุนกำหนด 6) ทำนิติกรรม สัญญา หรือดำเนินการกำหนดเงื่อนไขเกี่ยวกับภาระผูกพันของกองทุน 7) จัดหรือเรียกประชุม สมาชิกตามที่กำหนดหรือได้ตกลงกัน หรือตามที่สมาชิกจำนวนไม่น้อยกว่าหนึ่งในห้าของ สมาชิกทั้งหมด ลงลายชื่อทำหนังสือร้องขอ และจะต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จภายใน 15 วัน นับแต่วันที่รับคำร้อง 8) จัดทำบัญชีและส่งมอบเงินที่ได้รับการจัดสรร ดอกผล ผลตอบแทน หรือรายได้ที่เกิดขึ้นจากเงินที่ได้รับการจัดสรรจากคณะกรรมการคืนให้แก่กองทุน ให้ครบตาม จำนวนที่ได้รับการอนุมัติให้เบิกจ่าย ในกรณีที่คณะกรรมการมีหนังสือหรือคำสั่งเป็นที่สุด

เนื่องจากคณะกรรมการกองทุน ไม่ปฏิบัติตามหรือบริหารจัดการกองทุน ให้เป็นไปตามระเบียบหรือข้อบังคับที่กองทุนกำหนด

1.3.5 การจัดตั้งกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง เมื่อจัดทำระเบียบข้อบังคับ หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการกองทุนแล้วคณะกรรมการกองทุนและสมาชิกจะต้องร่วมกันดำเนินการตามระเบียบ ข้อบังคับ (กติกา) ที่แต่ละหมู่บ้านกำหนด เช่น การรับสมาชิกกองทุน การระดมทุน (เงินหุ้นหรือเงินสัจจะสะสม) การจัดทำระบบบัญชี การจัดระบบตรวจสอบ การมอบหมายภารกิจ ความรับผิดชอบของกรรมการ และอื่น ๆ

1.3.6 ขั้นตอนการดำเนินงาน ขั้นตอนการดำเนินงานของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ได้แก่ 1) คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านหรือชุมชนเมือง ประชุมปรึกษาหารือเพื่อร่วมกันกำหนด ขั้นตอน วิธีการและแผนการดำเนินงาน 2) ประชุมชี้แจงสมาชิกกองทุน ให้รับทราบผลการจัดสรรเงินกองทุนของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ และวิธีการเงื่อนไขการกู้ยืมเงินกองทุน ตลอดจนระยะเวลาที่กำหนดให้ยื่นคำขอกู้ 3) สมาชิกกองทุน ยื่นแบบคำขอกู้เงินกองทุนให้กับคณะกรรมการกองทุนตามระยะเวลาที่กำหนด 4) คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านหรือชุมชนเมือง ร่วมกันพิจารณาคำขอกู้สมาชิกกองทุน และแจ้งผลการพิจารณาอนุมัติให้กับสมาชิกกองทุนทราบ ตลอดจนทำบัญชีรายการอนุมัติแจ้งให้ธนาคารสาขาอำเภอ รับทราบเพื่อดำเนินการ 5) สมาชิกกองทุนนำบัญชีที่เปิดไว้ไปติดต่อกับธนาคารสาขาอำเภอ เพื่อรับเงินกู้ เพื่อนำมาใช้ในการประกอบอาชีพ หรือบรรเทาเหตุฉุกเฉิน หรือความจำเป็นเร่งด่วน 6) คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านหรือชุมชนเมือง แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ติดตาม ตรวจสอบการใช้เงินกู้ของสมาชิกว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ 7) จัดทำบัญชีการเงินของกองทุนหมู่บ้านหรือชุมชนเมือง ให้เรียบร้อยเป็นปัจจุบัน พร้อมรายงานผลการดำเนินงาน ให้ผู้เกี่ยวข้อง

#### 1.4 ความสำเร็จของกองทุนหมู่บ้านและกองทุนชุมชนเมือง

สำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความสำเร็จของกองทุนหมู่บ้านและกองทุนชุมชนเมืองที่ผ่านมาโดยมีปัจจัยที่สำคัญ คือ (สำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ, 2544 :15)

1.4.1 ความมีจิตสำนึกร่วมกันในการเป็นเจ้าของกองทุนของกรรมการและสมาชิกกองทุน

1.4.2 การมีส่วนร่วมในการกำหนดกติกาด้วยคุณค่าและภูมิปัญญาของตนเองรวมทั้งเคารพในกติกาที่กำหนดร่วมกันทั้งกรรมการและสมาชิก

1.4.3 การที่กองทุนมีคณะกรรมการดี มีความรู้ ประสบการณ์ เสียสละและรับผิดชอบต่อ

1.4.4 มีการสร้างกระบวนการ การมีส่วนร่วม ทั้งการเรียนรู้ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมกันติดตามตรวจสอบร่วมกัน และรับผลประโยชน์ร่วมกัน อย่างเป็นธรรมชาติ

1.4.5 มีความสามัคคีกัน มีความเอื้ออาทร เกื้อกูลผู้ด้อยโอกาสในหมู่บ้าน

1.4.6 มีการประสานความร่วมมือทั้งในด้านการเรียนรู้และกิจกรรม ร่วมกันในลักษณะเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านหรือชุมชนเมือง

1.5 การประเมินมาตรฐานกองทุนชุมชน หมายถึง เกณฑ์การจัดระดับกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ของสำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ (สทบ.) และกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ (องค์การมหาชน) จำนวน 5 ด้าน ดังนี้

1.5.1 ด้านโครงสร้างและหน้าที่ ประกอบด้วย 1) การแบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบในคณะกรรมการกองทุน 2) การแต่งตั้งบุคคลและ/หรือคณะบุคคลในพื้นที่ เป็นที่ปรึกษา ช่วยเหลือสนับสนุนการดำเนินงาน 3) ระเบียบข้อบังคับในการดำเนินงาน กองทุนซึ่งเป็นการประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกทุกคนทราบ 4) สมาชิกกองทุนฯ ครอบคลุมตามที่ระเบียบของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง 5) แผนการดำเนินงานของกองทุนฯ และมีการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนด 6) ศูนย์ปฏิบัติการกองทุนของหมู่บ้านและมีข้อมูลเป็นปัจจุบัน

1.5.2 ด้านการบริการจัดการ ประกอบด้วย 1) คณะกรรมการและสมาชิกกองทุนได้รับการฝึกอบรมสัมมนาและศึกษาดูงานเพิ่มเติมด้านการบริหารจัดการและการพัฒนาอาชีพ 2) การพิจารณาอนุมัติเงินกองทุนให้สมาชิกกู้ยืมโดยคณะกรรมการกองทุนฯ 3) การประชุมของคณะกรรมการกองทุนฯ 4) การประชุมใหญ่สามัญประจำปีและประชุมใหญ่วิสามัญ 5) การคัดเลือกสมาชิกกองทุนฯ ที่ปฏิบัติอาชีพดีเด่นเพื่อช่วยเหลือแนะนำอาชีพแก่สมาชิกอื่น 6) การจัดทำทะเบียน เอกสารบัญชีที่เกี่ยวข้อง 7) การประสานและได้รับการสนับสนุนทางวิชาการจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 8) การประชาสัมพันธ์การดำเนินงานกองทุนฯ

1.5.3 ด้านการมีส่วนร่วมและความสัมพันธ์เครือข่ายกองทุน ประกอบด้วย 1) สมาชิกมีส่วนร่วมในการจัดเวทีชาวบ้านเพื่อร่วมเรียนรู้ ร่วมคิดร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจและร่วมปฏิบัติงาน 2) สมาชิกปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับกองทุนฯ 3) สมาชิกอาสาสมัครเข้าร่วมกิจกรรมในการพัฒนาต่าง ๆ ของหมู่บ้านหรือชุมชน 4) สมาชิกมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น 5) สมาชิกนำเงินทุนกู้ยืมไปประกอบอาชีพตามที่เสนอโครงการ 6) การดำเนินงานกองทุนมีลักษณะเป็นเครือข่ายกับกลุ่ม/ หรือองค์กรอื่นในหมู่บ้านหรือชุมชน 7) การดำเนินงานกองทุนฯ มีลักษณะเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงกิจกรรมกับหมู่บ้านหรือชุมชนอื่น

1.5.4 ด้านผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย 1) สมาชิกมีความพึงพอใจในการดำเนินงานของกองทุน 2) สมาชิกมีงานทำ มีอาชีพ/ มีรายได้และไม่อพยพไปทำงานที่อื่น 3) สมาชิกมีรายได้เพิ่มขึ้นจากการกู้ยืมเงินไปลงทุนประกอบอาชีพ 4) การรวม กลุ่มสมาชิกกองทุน ในการพัฒนามูลค่าผลิตภัณฑ์และการจำหน่าย 5) สมาชิกมีคุณภาพชีวิต ดีขึ้น 6) การใช้คืนเงินกู้พร้อมดอกเบี้ย หรือเงินบริจาคของสมาชิกกองทุน เป็นไปตามกำหนด/สัญญา 7) การจัดสรรผลประโยชน์เป็นสวัสดิการแก่สมาชิกและประชาชนในหมู่บ้านหรือชุมชน

1.5.5 ด้านการติดตาม ประเมินผล ประกอบด้วย 1) การติดตามตรวจสอบโดยสมาชิกกองทุน 2) คณะกรรมการกองทุน ติดตามช่วยเหลือสมาชิกกองทุนในการประกอบอาชีพ 3) คณะกรรมการกองทุนฯ แต่งตั้งบุคคล ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล

## 1.2 แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชน

1.2.1 ความหมายและขั้นตอนของการมีส่วนร่วม ได้มีผู้รู้เสนอทัศนะไว้ดังนี้  
 ยุวัฒน์ วุฒิเมธี (2526) ได้กล่าวถึงสาระสำคัญของการมีส่วนร่วมของประชาชนว่า หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามีส่วนร่วมในการคิดริเริ่มตัดสินใจ การร่วมปฏิบัติ และการร่วมรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ อันมีผลกระทบมาถึงตัวประชาชนเอง

ไพรัตน์ เดชะรินทร์ (2527) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมของประชาชนว่า หมายถึง กระบวนการที่รัฐบาลทำการส่งเสริม ชักนำ สนับสนุนและสร้างโอกาสให้ประชาชนในชุมชน ทั้งในรูปส่วนบุคคล กลุ่มคน ชมรม สมาคม มูลนิธิ และองค์การอาสาสมัครต่าง ๆ ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือหลายเรื่องรวมกันให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ซึ่งได้กำหนดขั้นตอนของการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และนโยบายการพัฒนาไว้ 8 ขั้นตอน คือ 1) ร่วมทำการศึกษา ค้นคว้าปัญหา และสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชน ตลอดจนจนความต้องการของชุมชน 2) ร่วมคิดหาและสร้างรูปแบบ และวิธีการพัฒนาเพื่อแก้ไขและลดปัญหา และสนองความต้องการของชุมชน 3) ร่วมวางแผนหรือโครงการหรือกิจกรรมเพื่อขจัดและแก้ปัญหาและสนองความต้องการของชุมชน 4) ร่วมตัดสินใจการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้ประโยชน์ต่อส่วนรวม 5) ร่วมปรับปรุงระบบการบริหารงานพัฒนาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 6) ร่วมการลงทุนในกิจกรรมโครงการของชุมชน ตามขีดความสามารถของตนเอง และของหน่วยงาน 7) ร่วมปฏิบัติตามนโยบายแผนงานโครงการ และกิจกรรมให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ 8) ร่วมควบคุม ติดตาม ประเมินผล และร่วมบำรุงรักษาโครงการและกิจกรรมที่ได้ทำไว้ทั้งโดยเอกชนและรัฐบาลให้ประโยชน์ได้ตลอดไป

โคเฮน และอัฟออฟ (Cohen and Uphoff, อ้างถึงใน ปารีชาติ วลัยเสถียร และคณะ, 2546 : 200 - 201) กล่าวถึง การมีส่วนร่วมไว้ว่ามี 4 ขั้นตอน คือ 1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอน คือ ริเริ่มตัดสินใจ ดำเนินการตัดสินใจ และตัดสินใจปฏิบัติการ 2) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ ประกอบด้วย การสนับสนุนด้านทรัพยากรการบริหาร และการประสานขอความร่วมมือ 3) การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ ไม่ว่าจะเป็นผลประโยชน์ทางด้านวัตถุประสงค์ผลประโยชน์ทางสังคม หรือผลประโยชน์ส่วนบุคคล และ 4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล

อาจกล่าวได้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชน เข้ามีส่วนร่วมในการคิดริเริ่ม ตัดสินใจ การร่วมปฏิบัติการ การร่วมรับผิดชอบผลกระทบที่เกิดขึ้น และการมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผล

จากแนวความคิดข้างต้น อาจกล่าวได้ว่า การมีส่วนร่วมของสมาชิก กองทุนชุมชนเป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อการบริหารจัดการของคณะกรรมการกองทุน เพื่อให้กองทุนชุมชนสามารถตอบสนองความจำเป็นและความต้องการของสมาชิก โดยการมีส่วนร่วมอาจจะเริ่มตั้งแต่การค้นหาคำปัญหา สาเหตุ คิดวิธีการแก้ไขหรือพัฒนา วางแผนดำเนินการ ดำเนินการตามแผน ติดตามประเมินผล และการมีส่วนร่วมรับผิดชอบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น

### 1.3 แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและความเป็นผู้นำ

1.3.1 ความหมายของผู้นำและความเป็นผู้นำในทัศนะของบุคคลต่าง ๆ มีดังนี้

ริชาร์ด (Richard, Morris T. อ้างถึงใน พจน์ พรหมจิตต์, 2536 : 37 - 40) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคำจำกัดความของผู้นำไว้ว่า มีหลายคำจำกัดความตามแต่จะพิจารณาในแง่ประเด็นต่าง ๆ เช่น ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่นมากกว่าสมาชิกในกลุ่ม หรือเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับมากกว่าใครในกลุ่ม หรือบุคคลผู้มีอิทธิพลในการดำรงหรือกระทำให้กลุ่มบรรลุเป้าหมายของกลุ่มนั้น ๆ

ไวท์เฮด (Whitehead, T.N. อ้างถึงใน กอบแก้ว จันทร์ดี, 2539 : 11) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากคนอื่น ๆ ในกลุ่มและเป็นบุคคลที่สามารถช่วยเหลือผู้อื่นในสิ่งที่ผู้อื่นร้องขอ สามารถชี้แนะหนทางให้ผู้อื่นทำตาม โดยผู้ตามให้ความเชื่อฟัง

อาจกล่าวได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีได้รับการยอมรับจากคนอื่น ๆ ในกลุ่มทำให้ผู้อื่นเชื่อฟังและมีอิทธิพลให้กลุ่มสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มได้

### 1.3.2 ประเภทผู้นำ

ถวิล ธาราโกชน (อ้างถึงใน พจณี พรหมจิตต์, 2536 : 37 – 40) แบ่งได้เป็น 3 ประเภท

1.3.2.1 ผู้นำตามกฎหมาย (Legal Leader) หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งผู้นำหรือหัวหน้าโดยกฎหมายตามระเบียบแบบแผนขององค์กร เช่น ปลัดกระทรวง อธิบดี ผู้อำนวยการกอง หรือตำแหน่งอื่น ๆ ที่มีหน้าที่ปกครองบังคับบัญชาคน

1.3.2.2 ผู้นำที่เกิดจากบารมีส่วนตัว (Charismatic Leaders) ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำเพราะมีคุณสมบัติเป็นผู้นำ หรือเกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ โดยที่เขาได้รับตำแหน่งผู้นำจากการที่มีคุณสมบัติพิเศษในการนำคน เช่น บุคลิกภาพดึงดูดใจคน มีความสามารถในการพูดมีความเฉลียวฉลาด มีคุณธรรม เป็นต้น

1.3.2.3 ผู้นำเป็นสัญลักษณ์ (Symbolic Leaders) ผู้นำประเภทนี้ โดยตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบหรือคุณสมบัติส่วนตัวเป็นเพียงสัญลักษณ์ของกลุ่ม หรือเป็นสัญลักษณ์ของคนทั้งหลายซึ่งคนทั่วไปต้องเคารพนับถือ เช่น องค์พระมหากษัตริย์ สมเด็จพระสังฆราช ประธานสภาผู้แทนราษฎร เป็นต้น

### 1.3.3 หน้าที่ของผู้นำ

ฮาสเกล (Haskell, อ้างถึงใน พจณี พรหมจิตต์, 2536 : 45) กล่าวว่า หน้าที่ของผู้นำมีหลายประการด้วยกัน ดังนี้

1.3.3.1 ให้ผู้ร่วมงานสนใจ และสนใจต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ

1.3.3.2 ให้ผู้ร่วมงานริเริ่มและกระตือรือร้นต่องาน

1.3.3.3 ให้การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรสะดวกรวดเร็ว

1.3.3.4 ให้การรักษาระดับของขวัญและกำลังใจไม่ให้ตกต่ำ แต่ยก

ระดับให้สูงขึ้นเรื่อย ๆ

1.3.3.5 ให้การร้องทุกข์ได้รับการพิจารณาอย่างเป็นธรรม

### 1.3.4 ความเป็นผู้นำ

พจณี พรหมจิตต์ (2536 : 31 – 33) ได้สรุปคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำไว้ดังนี้

1.3.4.1 ความคิดริเริ่ม ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความคิดริเริ่มของตนเอง มีการตัดสินใจและมีแนวคิดขัดแย้งในข้อเสนอของผู้อื่นได้ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงาน

1.3.4.2 ความใกล้ชิดกับสมาชิก ผู้นำที่ดีจะต้องเข้ากับสมาชิกกลุ่มได้ ทำตัวสนิทสนมกับทุกคนได้ วางตัวเป็นกันเองกับสมาชิก จะช่วยให้ความเป็นผู้นำแน่นหนาขึ้น

1.3.4.3 ความเป็นตัวแทนของกลุ่ม ผู้นำจะต้องปกป้องกลุ่ม ปกป้องกัน และต่อสู้เพื่อประโยชน์ของสมาชิกในกลุ่มของตน

1.3.4.4 การสมานไมตรีและสร้างความสามัคคีธรรม หมายถึง การสนับสนุนการสร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดขึ้นในกลุ่ม การลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกของกลุ่ม

1.3.4.5 การแบ่งงาน ผู้นำที่ดีจะต้องสามารถกำหนดลักษณะงานทั้งของตนเองและของสมาชิกได้อย่างชัดเจน

1.3.4.6 การบังคับบัญชา ผู้นำสามารถห้ามการกระทำบางประการของสมาชิกในกลุ่มที่เห็นสมควรห้าม หยุดการกระทำของกลุ่มได้เมื่อต้องการ

1.3.4.7 การติดต่อสื่อสาร ผู้นำที่ดีจะต้องคอยให้ข่าวสารและรับรู้ข่าวสารของสมาชิก จัดให้มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน

1.3.4.8 การยอมรับ การที่ผู้นำแสดงการยอมรับหรือไม่ยอมรับรวมทั้งการอนุมัติและไม่อนุมัติการกระทำของสมาชิกกลุ่ม

1.3.4.9 ผลงาน ผู้นำจะต้องเป็นผู้กำหนดระดับของผลงานของมวลสมาชิก และของกลุ่มเป็นส่วนรวม ผู้นำที่ดีจะต้องสนับสนุนให้สมาชิกใช้ความมานะพยายามเพื่อผลงานที่ดีกว่า มากกว่า สูงค่ากว่าเสมอ

1.3.4.10 การตัดสินใจ ผู้นำที่ดีจะต้องตัดสินใจได้ และกล้าที่จะตัดสินใจ โดยเฉพาะเมื่อได้พิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบในเรื่องราวนั้น ๆ พอสมควรแล้ว

1.3.4.11 การเคารพในความคิดของผู้อื่น ผู้นำที่ดีไม่ควรถืออำนาจในทาง ความคิดเห็นของแต่ละคนนั้นมีคุณค่า

1.3.4.12 การรู้จักผู้ร่วมงาน หมายถึง การรู้จักสมาชิกของกลุ่มแต่ละคนอย่างจริงจังในทุกแง่ทุกมุม รู้ถึงความสามารถ ความสนใจ ความถนัดตามธรรมชาติของแต่ละคน

1.3.4.13 ความเสียสละ ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักเสียสละความสุข ความสบาย ความพอใจส่วนตัวเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

1.3.4.14 ความสามารถ ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถเหนือสมาชิกในกลุ่มในวิชาการบางแขนงและในความสามารถด้านอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับด้านวิชาการบ้างตามสมควร เช่น ความสามารถในการพิจารณาของคน ความสามารถในการเข้าใจคน เป็นต้น

จากแนวคิดข้างต้นอาจสรุปได้ว่า คุณลักษณะผู้นำ คือ สามารถดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม สามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง เป็นที่ยอมรับของคนรอบข้าง มีการแบ่งงาน เสียสละและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน ดังนั้น ในการบริหารจัดการกองทุนชุมชน ผู้นำ ซึ่งอาจหมายถึง ประธาน หรือ คณะกรรมการกองทุนชุมชน มีส่วนเกี่ยวข้องที่สำคัญในการบริหารจัดการกองทุนชุมชนให้สมาชิกมีความพึงพอใจ สนองตอบความจำเป็นและความต้องการได้เป็นอย่างดี

#### 1.4 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

การบริหารจัดการที่ดี นำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ และเป้าหมายสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ เพราะการบริหารจัดการเป็นกิจกรรมที่จะอำนวยความสะดวกให้มนุษย์สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลสำเร็จได้ดีที่สุด

##### 1.4.1 ความหมายของการบริหารจัดการ

ธงชัย สันติวงศ์ (2540 : 35) กล่าวว่า การบริหารจัดการเป็นแนวคิดของหัวหน้า หรือผู้นำที่ต้องกระทำ เพื่อให้กลุ่มต่าง ๆ ที่มีคนหมู่มากอยู่ด้วยกัน และร่วมกันทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจไว้จนสำเร็จผล และมีประสิทธิภาพ

สมพงษ์ เกษมสิน (2532 : 35) ได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการว่า หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์นำเอาทรัพยากรการบริหารมาประกอบการตามกระบวนการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงาน ก.พ. กล่าวไว้ในหนังสือหลักการบริหารเบื้องต้น (2523 : 1 – 2) ว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ อันได้แก่ คน เงิน วัสดุ และวิธีการปฏิบัติงานเป็นอุปกรณ์ในการดำเนินงาน การบริหารต้อง 1) มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ 2) ใช้ปัจจัยต่าง ๆ เช่น คน เงิน วัสดุ สิ่งของ และวิธีการปฏิบัติงาน เป็นอุปกรณ์ 3) มีลักษณะเป็นกระบวนการ

ชุมพล เสมอพันธ์ (2547 : 53) กล่าวถึงการบริหารจัดการ ว่าเป็นกระบวนการในการขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า การบริหารจัดการ หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจไว้โดยอาศัยปัจจัยหลาย ๆ อย่าง ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ เป็นอุปกรณ์มาใช้ให้งานสำเร็จผล และมีประสิทธิภาพ โดยผู้ดำเนินการนอกจากจะต้องมีความรู้แล้ว ต้องมีความสามารถ ประสบการณ์ และทักษะของงาน โดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า มีประสิทธิภาพ สอดคล้องสถานการณ์ และเกิดความพึงพอใจทุกฝ่าย

##### 1.4.2 หลักการ กระบวนการ และขั้นตอนในการบริหารจัดการ

หลักการบริหารจัดการซึ่งพิทยา บวรวัฒนา (2541 : 39) ได้นำเสนอไว้มี 14 ประการ ได้แก่ 1) การแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) 2) อำนาจหน้าที่ (Authority) 3) ระเบียบวินัย (Discipline) 4) เอกภาพของการบังคับบัญชา (Unity of Command) 5) เอกภาพของทิศทาง (Unity of Direction) 6) ผลประโยชน์ส่วนตัวต้องเป็นรองผลประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of individual) 7) การจ่ายผลประโยชน์ตอบแทน (Remuneration) 8) การรวมศูนย์อำนาจ (Centralization) 9) สายการบังคับบัญชา (Scalar chain) 10) คำสั่ง (Order) 11) ความเสมอภาค (Equity) 12) เสถียรภาพและการปกครองงานของผู้ปฏิบัติงาน (Stability and tenure of staff) 13) การริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) 14) ความสามัคคี (Ensilie decors)

หลักการบริหารจัดการของ กุลิค อูริค (Gulick Urick, 1937 อ้างถึงใน ชุมพล เสมาชันท์ , 2547 : 54) ประกอบด้วยขั้นตอน 7 ขั้นตอน หรือที่เรียกว่า POSCORB ได้แก่

- 1) การวางแผน (Planning=P)
- 2) การจัดองค์กร (Organization=O)
- 3) การจัดหาบุคคลมาปฏิบัติงาน (Staffing=S)
- 4) การอำนวยการ (Directing=D)
- 5) การประสานงาน (Coordinating = C)
- 6) การรายงานผลการปฏิบัติ (Reporting=R)
- 7) งบประมาณ (Budgeting=B)

กระบวนการบริหารจัดการของ ฟาโยล์ (Fayol, 1949 อ้างถึงใน ชุมพล เสมาชันท์, 2547 : 54) ประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน หรือ POCCC ได้แก่ 1) บทบาทหน้าที่ในการวางแผน (Planning) 2) บทบาทหน้าที่ในการจัดองค์กร (Organization) 3) บทบาทหน้าที่ในการบังคับบัญชา (Commanding) 4) บทบาทหน้าที่ในการประสานงาน (Coordinating) 5) บทบาทหน้าที่ในการควบคุม (Controlling)

#### 1.4.3 ปัจจัยในการบริหาร

ปัจจัยในการบริหารโดยพื้นฐาน ประกอบด้วย คน (Men) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และวิธีการปฏิบัติ (Method) หรือเรียกว่า "4 M's" (สำนักงาน ก.พ., 2523 : 2)

อมร นนทสุต และคณะ (2539 : 16) ได้ให้แนวคิดการบริหารนวัตกรรมของบุคลากรกระทรวงสาธารณสุข เรียกกันว่า 3 ก ได้แก่ 1) กำลังคน การพัฒนาในหมู่บ้านจะเกิดขึ้นได้จะต้องมีกำลังคนหรือกลุ่มคนที่เป็นแกนนำในการพัฒนาเป็นผู้ริเริ่ม เป็นผู้ประสานงานหมู่บ้าน กลุ่มคนนี้อาจจะประกอบไปด้วย กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน กรรมการหมู่บ้าน ครู พระ กลุ่มหนุ่มสาว ผสส./อสม. อาสาสมัครการพัฒนาต่างๆ ฯลฯ 2) กองทุนหรืองบประมาณ การที่มีกำลังคนดีเยี่ยมเพียงใดแต่ไม่มีงบประมาณมาสนับสนุน การพัฒนานั้นก็ยากที่จะสำเร็จ เพราะจะต้องจัดซื้อหาวัสดุมาประกอบการพัฒนาหรือเป็นค่าใช้จ่ายในเรื่องการพัฒนาต่างๆ 3) กรรมการหรือองค์กรหรือการบริหารจัดการแม้ว่าจะมีกำลังคนมีกองทุนแล้วแต่ขาดการจัดองค์กร ขาดการจัดระบบบริหารจัดการที่ดี หรือระบบบริหารจัดการของกรรมการไม่สอดคล้องเหมาะสมกับชาวบ้านแล้ว การพัฒนาต่างๆ นั้นจะไม่สำเร็จ กองทุนจะล้มเหลว

ธงชัย สันติวงษ์ (2537 : 78) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่เป็นส่วนประกอบขององค์กรที่ทำให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์ คือ จุดมุ่งหมายปลายทางที่เป็นความต้องการของกลุ่มและที่ซึ่งจะเป็นเครื่องชักจูงใจให้กลุ่มมาร่วมกันทำงานเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการนั้น 2) โครงสร้างขององค์กร หมายถึง ความสัมพันธ์ที่เป็นระเบียบของระดับการบริหารระดับต่าง ๆ และของหน้าที่งานด้านต่างๆ ซึ่งได้มีการจัดไว้อย่างดีเพื่อที่จะเอื้ออำนวยให้การทำงานเป็นไปโดยสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเกิดโครงสร้างขึ้นมานั้นก็เพื่อที่จะแบ่งงานบุคคลในองค์กรได้ทำตามความถนัด และ

โครงสร้างที่ซึ่งได้มีขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่จัดให้สัมพันธ์กันไว้ 3) งานที่ต้องทำให้เพื่อลุล่วงไปได้ด้วยดีภายในเวลาที่กำหนด 4) คน นับได้ว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและเป็นศูนย์กลางของการบริหารงานทั้งปวงทั้งนี้เพราะการบริหารงานใดจะสามารถให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ย่อมต้องอาศัยคนเป็นผู้กระทำ ต้องเข้าใจถึงลักษณะของความรู้สึกและความต้องการของคนจึงนับว่าเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดที่จะช่วยให้การบริหารงานเป็นไปโดยราบรื่น

จากข้างต้น อาจกล่าวได้ว่า การบริหารจัดการองค์กรที่ดีมีประสิทธิภาพ โครงสร้างขององค์กร จะต้องมีการจัดระบบการทำงาน มีการแบ่งบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของคนในองค์กรที่เอื้ออำนวยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับความจำเป็นและความต้องการของสมาชิก คณะกรรมการซึ่งเป็นผู้บริหารองค์กร จะต้องมียุทธศาสตร์การบริหารจัดการที่สอดคล้องเหมาะสมกับชาวบ้าน/สมาชิก การติดตาม ประเมินผล เป็นการรายงานผลการปฏิบัติ ซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการควบคุมงานให้สามารถดำเนินตามแผนที่ได้วางไว้

### 1.5 การบริหารจัดการกองทุนชุมชนเมือง

ชุมชนเมือง หมายความว่า ชุมชนในเทศบาล กรุงเทพมหานคร เมืองพัทยา หรือเขตพื้นที่อื่น ทั้งนี้ โดยมีขอบเขตตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่คณะกรรมการกำหนด (ราชกิจจานุเบกษา, 2549 : 52) ดังนั้น ในที่นี้ ชุมชนเมืองจึงหมายถึง ชุมชนในเขตเทศบาลนครพิษณุโลก

การบริหารจัดการกองทุนชุมชนเมือง ตามระเบียบของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ (สำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ, 2544 : 10) มีคณะกรรมการบริหารจัดการกองทุนระดับชุมชน เรียกว่า คณะกรรมการกองทุนชุมชน ประกอบด้วย ตัวแทนของกลุ่ม องค์กรประชาชน และประชาชนในชุมชน ซึ่งได้มาจากการคัดเลือกกันเอง โดยเวทีชาวบ้าน มีจำนวน 9-15 คน โดยมีกรรมการที่เป็นชายกับหญิงในสัดส่วนที่เท่าเทียมกัน สำหรับหน้าที่ของคณะกรรมการกองทุนชุมชนทำหน้าที่เช่นเดียวกับคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ใน 8 ประเด็น ซึ่งได้กล่าวมาแล้วข้างต้น

อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการกองทุนชุมชนจะสามารถบรรลุผลได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับคณะกรรมการ การที่กองทุนมีคณะกรรมการดี มีความรู้ ประสบการณ์ เสียสละและรับผิดชอบ จะทำให้กองทุนประสบผลสำเร็จ (สำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ, 2544 : 15) ซึ่งสอดคล้องกับสำนักบริหารการปกครองท้องถิ่น (ชุมพล เสมอพันธ์, 2547 : 94) ได้กล่าวถึงคณะกรรมการกองทุนว่าต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ มีความรับผิดชอบ และเป็นที่ยอมรับของประชาชน นอกจากนี้ พงษ์สันต์ คุ่มสะอาด (2542 : 21) ได้สรุปคุณลักษณะของกรรมการที่ดี ได้แก่ โปร่งใส เป็นผู้รับ

ฟังทีดี เป็นผู้ปฏิบัติที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และประสานงานได้ ชุมพล เสมาชันท์ (2547 : 95 - 96) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะและความสามารถของคณะกรรมการกองทุน คือ มีประสิทธิภาพในการทำงาน ได้รับความยินยอมเห็นชอบจากครอบครัวให้มาทำงานเพื่อกองทุน รู้จักสมาชิก เป็นแบบอย่างที่ดีแก่สมาชิก ซื่อสัตย์ยุติธรรม เสียสละทั้งรายได้และเวลา รับผิดชอบ ไม่เห็นแก่ตัว อดทน อดกลั้น โปร่งใส รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มความสามารถด้วยความรอบคอบรัดกุม ทราบข้อมูล สมาชิก มีความสามารถในการตัดสินใจ ปฏิบัติงานด้วยความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ และมีความสามารถในการติดต่อประสานงานกับบุคคลอื่นได้

สมาชิกของกองทุนชุมชนมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการกองทุนเป็นอย่างยิ่งเนื่องจากเป็นองค์ประกอบในการดำรงอยู่ของกองทุน สมาชิกที่มีคุณภาพจะทำให้กองทุนมี ประสิทธิภาพ คุณภาพของสมาชิกจะเห็นได้จากการปฏิบัติตามระเบียบและให้ความร่วมมือ ในการดำเนินงานของกองทุน เช่น การมีส่วนร่วมกิจกรรมของกองทุน ได้แก่ การเข้าร่วมประชุม แสดงความคิดเห็น ช่วยกระตุ้นเพื่อสมาชิกในการชำระเงินกู้ การควบคุมติดตามการดำเนินงาน ของกองทุน เป็นต้น (ชุมพล เสมาชันท์, 2547 : 100 - 103)

นอกจากนี้ การจัดทำระเบียบของกองทุนชุมชนยังเป็นบทบาทหน้าที่ของ คณะกรรมการที่จะต้องดำเนินการให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพของชุมชน ซึ่งชุมพล เสมาชันท์ (ชุมพล เสมาชันท์, 2547 : 69) ได้กล่าวถึงความเหมาะสมของกฎระเบียบกองทุน หมายถึง การยอมรับของสมาชิกกองทุนเกี่ยวกับอัตราดอกเบี้ยเงินกู้และอัตราค่าปรับ การจัดสรรกำไรประจำปี กำหนดระยะเวลาในการส่งคืน หลักเกณฑ์การเสนอโครงการขอกู้ การอนุมัติเงินกู้ และหลักเกณฑ์การปรับต้องมีความเหมาะสม ชัดเจนและสอดคล้องกับ การประกอบอาชีพและสภาพการดำเนินชีวิตของแต่ละท้องถิ่น

ดังนั้น ในการบริหารจัดการกองทุนชุมชนให้ได้ผลดียิ่งขึ้น คณะกรรมการ กองทุนจึงควรพิจารณารายละเอียดต่าง ๆ ให้รอบด้าน ทั้งตัวคณะกรรมการเอง กลยุทธ์ในการบริหารจัดการ สมาชิก และกฎระเบียบของกองทุน

## 1.6 แนวคิดทฤษฎีบทบาท

ตามแนวคิดทฤษฎีบทบาท ไพบูลย์ ช่างเรียน (2515 : 32) ได้เสนอผลงาน เขียนนักทฤษฎีออกเป็น 2 ลักษณะ คือ แนวโครงสร้างสังคม (Social Structure) และ แนวปฏิสัมพันธ์สัญลักษณ์ (Symbolic Interaction)

1.6.1 แนวโครงสร้างสังคม แนวคิดนี้มุ่งเน้นเนื้อหาโครงสร้างและหน้าที่ของ สถานภาพทางสังคม การจัดระเบียบและผลของบทบาทต่อระบบ กล่าวคือ บทบาทจะถูกมองว่า เป็นสิ่งที่กำหนดไว้ในสังคม ถูกคาดหวังว่าบุคคลในสภาพใด ควรมีบทบาทอย่างไร เมื่อบุคคล เข้าไปดำรงตำแหน่งในสถานภาพนั้นก็จะมียุทธศาสตร์ตามที่ตั้งใจคาดหวังไว้ และบุคคลอื่น ๆ

ก็คาดหวังบทบาทของผู้ที่อยู่ในสถานภาพต่าง ๆ ตามที่คิดว่าเป็นค่านิยม บรรทัดฐานที่กำหนดให้มีบทบาท

1.6.2 แนวปฏิสัมพันธ์สัญลักษณ์ แนวคิดนี้ให้ความสำคัญกับกระบวนการซึ่งบุคคลจะทำความเข้าใจได้ว่า บุคคลอื่นให้ความหมายและความคาดหวังกับตนเองอย่างไรในการทำบทบาทในสังคม เกิดจากการที่บุคคลมีการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมต่อกัน ดังนั้นตามแนวความคิดนี้ สังคมต้องมีบุคคลอยู่ในตำแหน่งแสดงบทบาทต่าง ๆ กันเพื่อความเจริญก้าวหน้าของสังคม ในการดำเนินชีวิตของบุคคลตามฐานะและบทบาทต้องเป็นไปตามระเบียบแบบแผนของสังคม ฐานะ และบทบาทของคนอื่นตลอดเวลา

โดยสรุป การที่บุคคลแสดงพฤติกรรมทางสังคมขึ้นอยู่กับการรับรู้บทบาทของตนเอง ความคาดหวังในบทบาทที่ควรจะเป็นประจำอยู่ในแต่ละตำแหน่ง วัฒนธรรมชนบทธรรมเนียม ประเพณีในสังคมนั้น ๆ การอบรมขัดเกลาทางสังคม และบุคลิกภาพของผู้อื่นที่เกี่ยวข้องกัน

ดังนั้น ตามโครงการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง สมาชิกมีความคาดหวังว่า คณะกรรมการกองทุนชุมชนสามารถทำงานตามบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างเข้มแข็ง เป็นที่ยอมรับของสมาชิก อย่างไรก็ตาม ในทำนองเดียวกัน คณะกรรมการกองทุนชุมชนมีความคาดหวังสมาชิกจะมีส่วนร่วมในการดำเนินงานทุกขั้นตอน มีความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นร่วมกัน มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับที่ตั้งไว้

## 2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พงษ์วิทย์ เขียวโป (2540 : บทคัดย่อ) ศึกษาการส่งเสริมให้สตรีเข้าไปมีส่วนร่วมเป็นสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานคือ ปัญหาด้านการบริหารงาน เช่น กรรมการไม่รู้จักบทบาทหน้าที่ ขาดงบประมาณในการบริหารงาน ขาดการส่งเสริมจากสมาชิกครอบครัว ชุมชน เจ้าหน้าที่องค์กรของรัฐและเอกชน ไม่มีการประชุมกันเป็นประจำ ขาดการติดตาม และประเมินผลขาดความรู้ในการบริหารงาน

ไพศาล รัวรงค์ชัย และคณะ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ประเมินผลการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านของจังหวัดพิษณุโลก พบว่า การเลือกคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน กรรมการส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานในการบริหารกองทุนอื่นๆ มาแล้วไม่น้อยกว่า 5 คน การจัดทำระเบียบกองทุนหมู่บ้าน ส่วนใหญ่ใช้ระเบียบที่มีอยู่และตัวอย่างที่ส่วนกลางมอบให้แล้วเสนอให้สมาชิกร่วมพิจารณาที่ละประเด็น ในการพิจารณาให้กู้ของคณะกรรมการส่วนใหญ่ดูที่โครงการที่เสนอขอกู้ ประวัติผู้กู้ การเป็นหนี้กองทุนหรือสถาบันการเงินอื่น ๆ โดยคณะกรรมการหรือผู้นำกลุ่มในหมู่บ้านร่วมกันพิจารณาเพื่อความโปร่งใส โดยมีผู้ค้ำประกัน 3 คน สภาพปัญหาที่พบ คาดว่าจะเกิดขึ้นเมื่อถึงกำหนดระยะเวลาส่งคืน

สุทัศน์ เงินหมื่น และคณะ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ดำเนินการประเมินผลกระทบเบื้องต้นในการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านในจังหวัดสงขลา อุบลราชธานี สุพรรณบุรี และตาก พบว่า ส่วนใหญ่เห็นว่าจุดเด่นของการนำนโยบายกองทุนหมู่บ้านไปปฏิบัติ คือ การใช้เวทีชาวบ้านเป็นจุดตั้งต้นดำเนินการ จุดอ่อน คือ การแก้ปัญหาค้างชำระหนี้ ส่วนใหญ่เห็นว่าไม่ควรนำมาตรการทางกฎหมายมาบังคับใช้ ควรพิจารณาใช้มาตรการทางสังคมประกอบกับมาตรการการติดตามการใช้เงินกู้เป็นประจำ สม่ำเสมอ และมีการเตือนให้ชำระหนี้เมื่อใกล้กำหนดชำระ

ชลิตา อินตะวิชัย (2545 : บทคัดย่อ) ประเมินโครงการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง : กรณีศึกษากองทุนหมู่บ้านแหลมทอง หมู่ 8 ตำบลดงประคำ อำเภอพรหมพิราม จังหวัดพิษณุโลก พบว่า สมาชิกที่กู้เงินไปดำเนินกิจการของตนเองสามารถก่อให้เกิดรายได้ และสามารถชำระคืนเงินต้นและดอกเบี้ย สมาชิกที่กู้เงินไปลงทุนมีการเพิ่มศักยภาพในการประกอบอาชีพ และสร้างฐานะทางเศรษฐกิจให้เข้มแข็งมากขึ้น ความเป็นอยู่เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น

กาญจนา เนียมเกตุ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ประเมินโครงการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง : กรณีศึกษาชุมชนวัดหนองบัว ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก พบว่า คณะกรรมการกองทุนชุมชนวัดหนองบัวปฏิบัติตามระเบียบของกองทุน มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการกองทุน มีการจัดทำเอกสารที่เกี่ยวข้องและบัญชีถูกต้อง ครบถ้วน สามารถให้กู้เงินและผู้กู้เงินมีความสามารถชำระเงินคืนได้

กรรณา แสงเงิน (2545 : บทคัดย่อ) ประเมินโครงการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง : กรณีศึกษากองทุนหมู่บ้านห้วยดั่ง หมู่ 13 ตำบลพรหมพิราม อำเภอพรหมพิราม จังหวัดพิษณุโลก พบว่า ผู้กู้เงินจากกองทุนไปใช้ตามวัตถุประสงค์ที่เสนอขอกู้ แต่จำนวนเงินที่กู้กองทุน ๕ จำนวน 1 ล้านบาท ไม่เพียงพอต่อความต้องการของจำนวนประชากรและไม่ทั่วถึง เพราะประชาชนมีจำนวนมาก สำหรับคณะกรรมการมีการบริหารจัดการเงินกองทุนที่ดี เช่น มีการจัดทำบัญชีรายรับ-จ่ายไว้อย่างเรียบร้อย ตรวจสอบคุณสมบัติผู้กู้ ติดตามการนำเงินไปใช้ของสมาชิก เป็นต้น

เมตตา จันทรประทีป (2545 : บทคัดย่อ) ประเมินโครงการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง : กรณีศึกษากองทุนหมู่บ้านกลางวังไม้แก่น หมู่ 2 ตำบลวังวน อำเภอพรหมพิราม จังหวัดพิษณุโลก พบว่า คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านมีการแบ่งหน้าที่การทำงานอย่างชัดเจน ผู้กู้เงินไปประกอบอาชีพทำนา เลี้ยงสัตว์ และค้าขาย

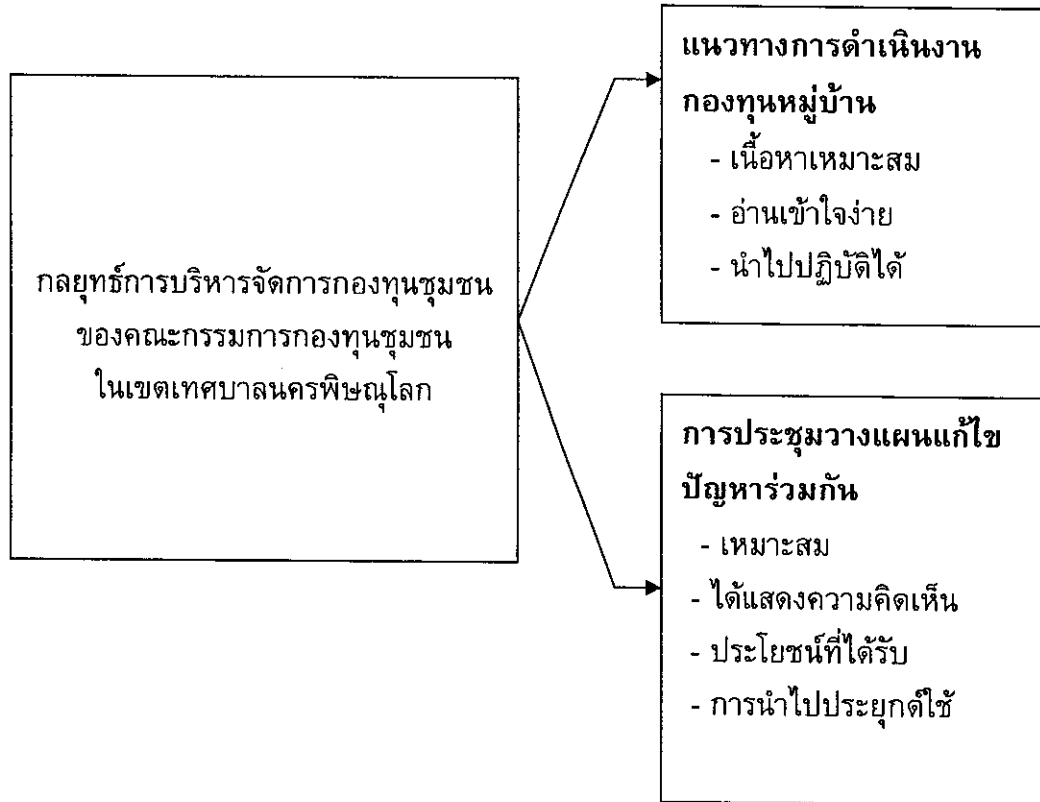
ราศี พันสถา (2546 : บทคัดย่อ) ศึกษาการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน กรณีศึกษาชุมชนวัดศรีโคมคำพะเยา ตำบลเวียง อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา พบว่า ปัญหาในการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการคัดเลือกคณะกรรมการมีน้อย การพิจารณาวางเงินกู้ไม่ค่อยสอดคล้องกับระเบียบที่กำหนดไว้ คณะกรรมการไม่มีความรู้เรื่องการทำบัญชี คณะกรรมการขาดการทำงานเป็นทีม คณะกรรมการไม่มีการประชุมกับสมาชิก

สุนทร ชัยเพชร (2546 : บทคัดย่อ) ศึกษาการบริหารงานและสภาพปัญหากองทุนหมู่บ้าน กรณีศึกษา บ้านชีเหล็กหลวง หมู่ 6 ตำบลชีเหล็ก อำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า คณะกรรมการควรให้คำแนะนำสมาชิกเกี่ยวกับการนำเงินไปลงทุน กำหนดระยะเวลาการชำระคืนหนี้ให้เหมาะสม คณะกรรมการควรมีการติดตาม ให้คำแนะนำผู้กู้อย่างสม่ำเสมอ สมาชิกมีความพึงพอใจคณะกรรมการที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีความเสียสละ มีความรู้เรื่องกฎหมายและบัญชี

สมใจ ศุขนิคม และคณะ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ประเมินผลโครงการกองทุนหมู่บ้าน และชุมชนเมือง กรณีศึกษาในพื้นที่อำเภอองไกรลาค จังหวัดสุโขทัย ผลการศึกษาพบว่า ความรู้ความเข้าใจในการบริหารงานของคณะกรรมการในกองทุนหมู่บ้านดีเด่นจะมีการประชุมทุกเดือน มีความพร้อมในการทำงานตามหน้าที่ดีกว่า มีการบริหารจัดการกองทุนด้วยความโปร่งใส ไม่มีการทุจริต เป็นไปตามระเบียบหลักเกณฑ์ที่กำหนด สมาชิกมีความพึงพอใจในโครงการนี้ ปัญหาที่พบ คณะกรรมการกองทุน ไม่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย บัญชีงบดุลของกองทุน

จากผลงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า องค์ประกอบที่ทำให้องค์กรชุมชนมีศักยภาพในการบริหารจัดการกองทุนหมุนเวียน ได้แก่ ความเข้าใจและการยอมรับร่วมกันในปัญหาและการแก้ไขปัญหา การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและดำเนินการด้วยความสมัครใจ มีความไว้วางใจในผู้นำชุมชนและมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด มีความรู้สึกเป็นเจ้าของกองทุนและได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน มีความเสียสละ หุ่มเทเพื่อส่วนรวม ซื่อสัตย์ สุจริต และมีคุณธรรม ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า หากต้องการให้คณะกรรมการกองทุนชุมชนสามารถบริหารจัดการกองทุนชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องสร้างความเข้าใจ สร้างการยอมรับ สร้างการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและดำเนินการด้วยความสมัครใจ ซึ่งกระบวนการในการบริหารจัดการให้กองทุนชุมชนมีศักยภาพในการบริหารจัดการดังกล่าวนี้ คณะกรรมการกองทุน สมาชิก และผู้นำชุมชน จะต้องร่วมกันหาทางออกและแนวทางปฏิบัติร่วมกัน อันจะนำไปสู่ความร่วมมือร่วมใจกันของผู้ที่เกี่ยวข้องและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของกองทุน

### 3. กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### บทที่ 3

#### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการกองทุนชุมชนและพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการกองทุนชุมชนของคณะกรรมการกองทุนชุมชนในเขตเทศบาลนครพิษณุโลกโดยแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

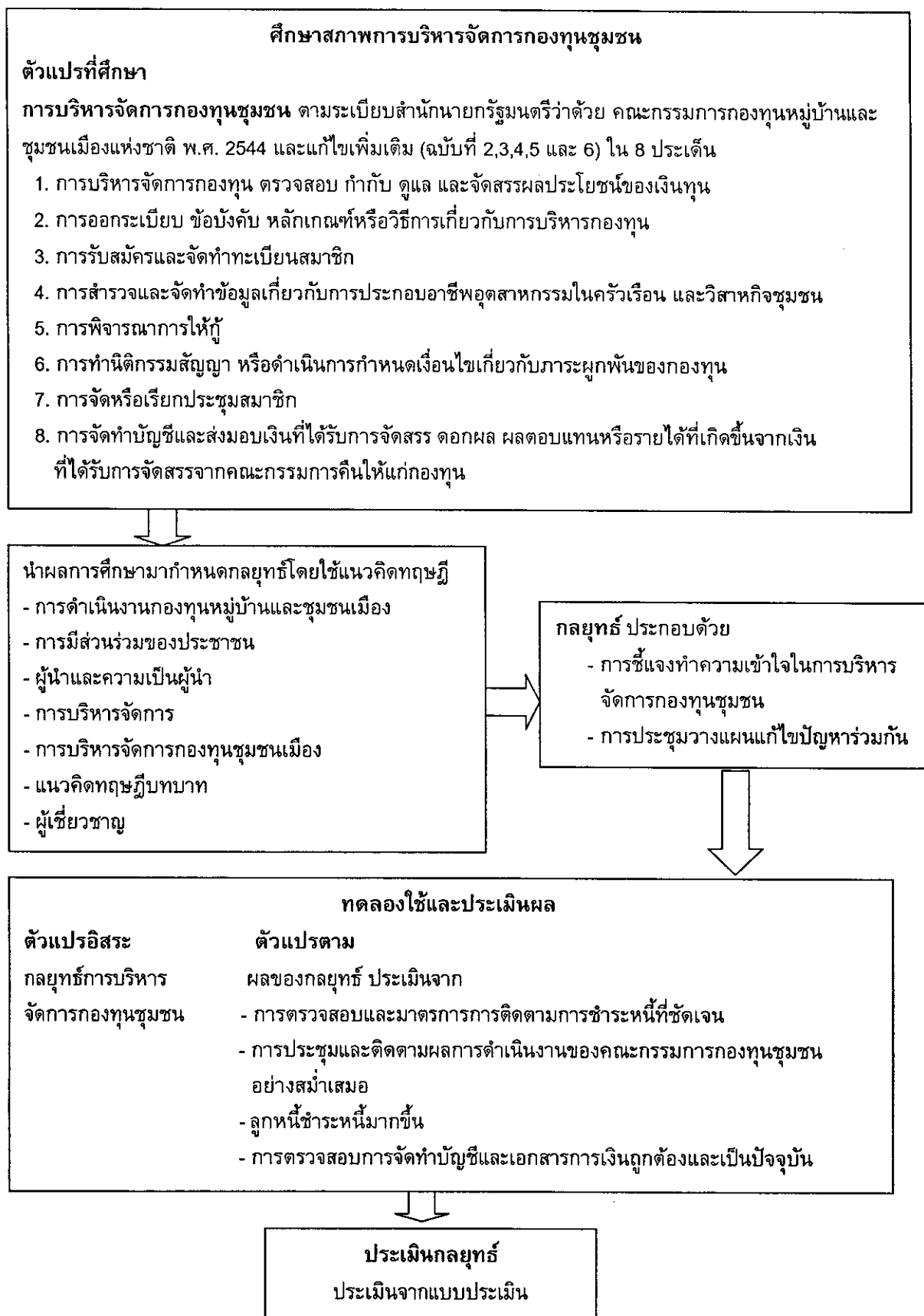
ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพการบริหารจัดการกองทุนชุมชนของคณะกรรมการกองทุนชุมชนในเขตเทศบาลนครพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการกองทุนชุมชน

ขั้นตอนที่ 3 นำกลยุทธ์ไปทดลองใช้

ขั้นตอนที่ 4 ประเมินผลการใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการกองทุนชุมชน

## กรอบการดำเนินการวิจัย



ภาพประกอบ 2 กรอบการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพการบริหารจัดการกองทุนชุมชนของคณะกรรมการ  
กองทุนชุมชนในเขตเทศบาลนครพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก

### 1. ด้านเนื้อหา

การบริหารจัดการของคณะกรรมการกองทุน ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี  
ว่าด้วย คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2544 และแก้ไขเพิ่มเติม  
(ฉบับที่ 2,3,4,5 และ 6) 8 ประเด็น ประกอบด้วย

- 1.1 การบริหารจัดการกองทุน ตรวจสอบ กำกับ ดูแล และจัดสรรผลประโยชน์  
ของเงินทุน
- 1.2 การออกระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์หรือวิธีการเกี่ยวกับการบริหาร  
กองทุน
- 1.3 การรับสมัครและจัดทำทะเบียนสมาชิก
- 1.4 การสำรวจและจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับการประกอบอาชีพอุตสาหกรรมใน  
ครัวเรือน และวิสาหกิจชุมชน
- 1.5 การพิจารณาการให้กู้
- 1.6 การทำนิติกรรมสัญญา หรือดำเนินการกำหนดเงื่อนไขเกี่ยวกับภาวะ  
ผูกพันของกองทุน
- 1.7 การจัดหรือเรียกประชุมสมาชิก
- 1.8 การจัดทำบัญชีและส่งมอบเงินที่ได้รับการจัดสรร ดอกผล ผลตอบแทน  
หรือรายได้ที่เกิดขึ้นจากเงินที่ได้รับการจัดสรรจากคณะกรรมการคืนให้แก่กองทุน

### 2. ด้านแหล่งข้อมูล

- 2.1 ประชากร ได้แก่ กองทุนชุมชน จำนวน 38 ชุมชนในเขตเทศบาลนคร  
พิษณุโลก ปี 2550
- 2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ กองทุนชุมชนที่มีปัญหาในการบริหารจัดการมาก  
ที่สุด จำนวน 1 ชุมชน โดยผู้วิจัยเลือกกองทุนชุมชนอยู่ในระดับต้องปรับปรุง (A) ตามเกณฑ์  
ชี้วัดระดับกองทุนชุมชนเมือง

### 3. ด้านตัวแปร

- ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ การบริหารจัดการกองทุนชุมชน 8 ประเด็น ประกอบด้วย
- 1) การบริหารจัดการกองทุน ตรวจสอบ กำกับ ดูแล และจัดสรรผลประโยชน์ของเงินทุน
  - 2) การออกระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์หรือวิธีการเกี่ยวกับการบริหารกองทุน
  - 3) การรับสมัครและจัดทำทะเบียนสมาชิก
  - 4) การสำรวจและจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับการประกอบอาชีพ  
อุตสาหกรรมในครัวเรือน และวิสาหกิจชุมชน
  - 5) การพิจารณาการให้กู้
  - 6) การทำนิติกรรม  
สัญญา หรือดำเนินการกำหนดเงื่อนไขเกี่ยวกับภาวะผูกพันของกองทุน
  - 7) การจัดหรือเรียก

ประชุมสมาชิก 8) การจัดทำบัญชีและส่งมอบเงินที่ได้รับการจัดสรร ดอกผล ผลตอบแทนหรือรายได้ที่เกิดขึ้นจากเงินที่ได้รับการจัดสรรจากคณะกรรมการคืนให้แก่กองทุน

4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ไม่มีโครงสร้าง ตรวจสอบแบบสามเส้า เพื่อทราบเกี่ยวกับสภาพและปัญหาในการบริหารจัดการกองทุน

5. วิธีการรวบรวมข้อมูล ได้แก่

5.1 ค้นคว้าและรวบรวมข้อมูล จากหนังสือและวารสาร เอกสารทางวิชาการต่างๆ เช่น วิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้อง และตำราต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

5.2 สอนทนาผู้ให้ข้อมูลหลักแบบการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

6. การเก็บรวบรวมข้อมูล ดำเนินการดังนี้

6.1 ประสานเทศบาลนครพิษณุโลกและเครือข่ายกองทุนชุมชนเพื่อขอความร่วมมือในการทำวิจัย

6.2 ขอบหนังสือแนะนำตัวจากมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงครามถึงเทศบาลนครพิษณุโลกและประธานเครือข่ายกองทุนชุมชน เพื่อขอความอนุเคราะห์

6.3 ผู้วิจัยแนะนำตัวเองและแจ้งวัตถุประสงค์ต่อคณะกรรมการกองทุนสมาชิก หลังจากนั้นจึงดำเนินการสนทนากลุ่ม

7. การวิเคราะห์ข้อมูล

7.1 วิเคราะห์ปัญหาโดยวิธีพรรณนาความ โดยนำข้อมูลจากความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มและการสังเกตมาประมวลเข้าด้วยกันแต่ละประเด็น

7.2 จัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนในการแก้ไขปัญหาเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์แก้ไขปัญหา หลังจากเก็บข้อมูลตาม 8 ประเด็นดังกล่าวแล้ว คณะกรรมการกองทุนชุมชนร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาที่จะแก้ไขก่อน - หลัง โดยการจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนในการแก้ไขปัญหา  
เกณฑ์แปลความมีดังนี้

ปัญหาลำดับที่ 1 หมายถึง	ต้องได้รับการแก้ไขโดยทันที
ปัญหาลำดับที่ 2 หมายถึง	ต้องได้รับการแก้ไขโดยทันที
ปัญหาลำดับที่ 3 หมายถึง	ต้องได้รับการแก้ไขโดยทันที
ปัญหาลำดับที่ 4 หมายถึง	ต้องได้รับการแก้ไขโดยด่วน
ปัญหาลำดับที่ 5 หมายถึง	ต้องได้รับการแก้ไขโดยด่วน
ปัญหาลำดับที่ 6 หมายถึง	ต้องได้รับการแก้ไขโดยด่วน
ปัญหาลำดับที่ 7 หมายถึง	ต้องได้รับการแก้ไข
ปัญหาลำดับที่ 8 หมายถึง	ต้องได้รับการแก้ไข
ปัญหาลำดับที่ 9 หมายถึง	ต้องได้รับการแก้ไข
ปัญหาลำดับที่ 10 หมายถึง	ต้องได้รับการแก้ไข

ปัญหาลำดับที่ 11 หมายถึง ต้องได้รับการแก้ไข

ปัญหาลำดับที่ 12 หมายถึง ต้องได้รับการแก้ไข

## ขั้นตอนที่ 2 กำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการกองทุนชุมชน

### 1. ด้านเนื้อหา

นำผลการศึกษามากำหนดกลยุทธ์ โดยใช้เกณฑ์ปัญหาที่ต้องได้รับการแก้ไข โดยทันที (ตามการจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนในการแก้ไขปัญหาจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก (ลำดับที่ 1-3)) จากผลการศึกษา ปัญหาการจัดทำบัญชีและเอกสารการเงิน ไม่ถูกต้องและไม่เป็นปัจจุบัน ไม่มีการตรวจสอบและติดตามการชำระหนี้ของลูกหนี้ และคณะกรรมการไม่มีการประชุมกันและติดตามผลการดำเนินงาน เป็นปัญหาที่ต้องได้รับการแก้ไข โดยทันที จึงนำมากำหนดกลยุทธ์และสร้างเครื่องมือ

#### 1.1 เครื่องมือ ประกอบด้วย

##### 1.1.1 แบบประเมินหลังการใช้กลยุทธ์

### 2. ด้านแหล่งข้อมูล

#### 2.1 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

#### 2.2 แนวทางการบริหารจัดการกองทุนชุมชนเมืองสำหรับคณะกรรมการ

#### 2.3 ผู้เชี่ยวชาญ

### 3. เครื่องมือที่ใช้

ได้แก่ แบบประเมินความคิดเห็นการดำเนินงาน ซึ่งเกณฑ์การประเมินของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

เหมาะสมมาก ให้ 3 คะแนน

เหมาะสมปานกลาง ให้ 2 คะแนน

เหมาะสมน้อย ให้ 1 คะแนน

### 4. วิธีการรวบรวมข้อมูล ได้แก่

นำแบบประเมินไปให้ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและครอบคลุมในเนื้อหา และพิจารณาให้ความคิดเห็น จำนวน 4 คน

### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์แบบประเมินด้วยค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกณฑ์แปลความมีดังนี้

1.00 – 1.50 หมายถึง กลยุทธ์มีความเหมาะสมน้อย

1.51 – 2.50 หมายถึง กลยุทธ์มีความเหมาะสมปานกลาง

2.51 – 3.00 หมายถึง กลยุทธ์มีความเหมาะสมมาก

### ขั้นตอนที่ 3 นำกลยุทธ์ไปทดลองใช้

#### 1. ด้านเนื้อหา

1.1 ก่อนการทดลองเก็บข้อมูลการจัดทำบัญชีและเอกสารการเงิน ชำระหนี้ของลูกหนี้ และการประชุมของคณะกรรมการกองทุนชุมชนเสรีราษฎร์พัฒนา

1.2 การชี้แจงทำความเข้าใจเรื่องการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วย คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง แห่งชาติ พ.ศ. 2544 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2,3,4,5 และ 6) พร้อมแจกแนวทางแนวทางการบริหารจัดการกองทุนชุมชนเมือง จำนวน 1 ครั้ง

1.3 จัดการประชุมวางแผนแก้ไขปัญหาร่วมกัน 1 ครั้ง

1.4 ผู้วิจัยร่วมประชุมกับคณะกรรมการ 4 ครั้ง

1.5 ให้ปฏิบัติตามมติของการประชุมวางแผนการแก้ไขปัญหา และแนวทางเป็นเวลา 3 เดือน ตั้งแต่วันที่ 1 มิถุนายน 2550 ถึง 31 สิงหาคม 2550

1.6 ประเมินการใช้กลยุทธ์ โดยการเก็บข้อมูลการจัดทำบัญชีและเอกสารการเงิน ชำระหนี้ของลูกหนี้ และการประชุมของคณะกรรมการกองทุนชุมชนเสรีราษฎร์พัฒนา ภายหลังจากใช้กลยุทธ์ 3 เดือน เปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานก่อนการทดลอง คือ ผลการดำเนินงานระหว่างเดือน มิถุนายน ถึง สิงหาคม 2550 เปรียบเทียบกับการดำเนินงานระหว่างเดือนมิถุนายน ถึง สิงหาคม 2549

ตัวชี้วัดความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการพัฒนาการดำเนินงานของกองทุน ได้แก่ 1) มีการตรวจสอบและติดตามการชำระหนี้ของลูกหนี้ โดยมีมาตรการที่ชัดเจน 2) คณะกรรมการมีการประชุมและติดตามผลการดำเนินงาน 3) มีลูกหนี้ชำระหนี้มากขึ้น 4) มีการตรวจสอบการจัดทำบัญชีและเอกสารการเงิน

#### 2. ด้านแหล่งข้อมูล

2.1 กลุ่มทดลอง ได้แก่ คณะกรรมการกองทุนชุมชนที่ได้ผ่านกระบวนการศึกษาปัญหาในขั้นตอนที่ 1 และสมัครใจเข้าร่วมกิจกรรม จำนวน 10 คน

2.2 ข้อมูลการจัดทำบัญชีและเอกสารการเงิน

#### 3. ด้านตัวแปร

3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ การชี้แจงทำความเข้าใจในการบริหารจัดการกองทุนชุมชน และการประชุมวางแผนแก้ไขปัญหาร่วมกัน

3.2 ตัวแปรตาม คือ ผลของกลยุทธ์ ได้แก่ 1) มีการตรวจสอบและติดตามการชำระหนี้ของลูกหนี้ที่มีมาตรการที่ชัดเจน 2) มีการประชุมและติดตามผลการดำเนินงานของคณะกรรมการกองทุนชุมชน 3) ลูกหนี้ชำระหนี้มากขึ้น 4) มีการตรวจสอบการจัดทำบัญชีและเอกสารการเงิน

#### 4. วิธีการรวบรวมข้อมูล ได้แก่

การจดบันทึก การบันทึกเทปและการถอดเทป โดยผู้วิจัย และรวบรวมข้อมูล การจัดทำบัญชีและเอกสารการเงิน ชำระหนี้ของลูกหนี้ และการประชุมของคณะกรรมการ กองทุนชุมชนเสรีราษฎร์พัฒนา

#### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นแบบสรุปอุปนัย เปรียบเทียบข้อมูลก่อน-หลังการทดลอง

### ขั้นตอนที่ 4 ประเมินการใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการกองทุนชุมชน

#### 1. ด้านเนื้อหา

ประเมินการใช้กลยุทธ์ โดยใช้แบบประเมิน ให้ผู้เข้าร่วมทดลองตอบแบบ ประเมิน ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ มาก ปานกลาง และน้อย ใน 2 กิจกรรมกลยุทธ์ มีค่าดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง น้อย

ระดับ 2 หมายถึง ปานกลาง

ระดับ 3 หมายถึง มาก

วิเคราะห์แบบประเมินการใช้กลยุทธ์ด้วยค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกณฑ์แปลความมีดังนี้

1.00 – 1.50 หมายถึง กลยุทธ์มีความเหมาะสมน้อย

1.51 – 2.50 หมายถึง กลยุทธ์มีความเหมาะสมปานกลาง

2.51 – 3.00 หมายถึง กลยุทธ์มีความเหมาะสมมาก

#### 2. ด้านแหล่งข้อมูล

ได้แก่ คณะกรรมการกองทุนชุมชนที่ได้ผ่านกระบวนการศึกษาปัญหาใน ขั้นตอนที่ 1 และสมัครใจเข้าร่วมกิจกรรม จำนวน 10 คน

#### 3. วิธีการรวบรวมข้อมูล ได้แก่

นำแบบประเมินการใช้กลยุทธ์ ให้ผู้เข้าร่วมทดลองตอบแบบประเมิน

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นแบบสรุปอุปนัย และใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ประเมินการใช้ กลยุทธ์ด้วยค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการกองทุนชุมชนของคณะกรรมการกองทุนชุมชนในเขตเทศบาลนครพิษณุโลก และพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการกองทุนชุมชนของคณะกรรมการกองทุนชุมชนในเขตเทศบาลนครพิษณุโลก ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการศึกษาวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและศึกษาภาคสนามเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยการสนทนากลุ่ม จำนวน 2 ครั้ง ณ ที่ทำการกองทุนชุมชนเสรีราษฎร์พัฒนา คือ วันที่ 13 พฤษภาคม 2550 กลุ่มเป้าหมาย คือ คณะกรรมการและสมาชิกกองทุนชุมชนเสรีราษฎร์พัฒนา จำนวน 18 คน ประธานชุมชนเสรีราษฎร์พัฒนา 1 คน และเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนเทศบาลนครพิษณุโลก 1 คน รวมทั้งสิ้น 20 คน และวันที่ 14 พฤษภาคม 2550 กลุ่มเป้าหมาย คือ คณะกรรมการกองทุนชุมชนเสรีราษฎร์พัฒนา จำนวน 10 คน การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ

**ตอนที่ 1** ผลการวิเคราะห์สภาพการบริหารจัดการกองทุนชุมชนของคณะกรรมการกองทุนชุมชนในเขตเทศบาลนครพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก ตามระเบียบของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ

**ตอนที่ 2** ผลการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการกองทุนชุมชน โดยการนำปัญหาที่พบจากการศึกษาในแต่ละประเด็นมากำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการกองทุนใหม่

**ตอนที่ 3** ผลการนำกลยุทธ์ไปทดลองใช้กับชุมชนเสรีราษฎร์ ใช้ระยะเวลา 3 เดือน ระหว่างเดือน มิถุนายน ถึง สิงหาคม 2550 โดยนำผลการดำเนินงานมาเปรียบเทียบกับ การดำเนินงานในระหว่างเดือนมิถุนายน - สิงหาคม 2549 เป็นการเปรียบเทียบ 3 เดือนก่อน และหลังการทดลองใช้กลยุทธ์

**ตอนที่ 4** ประเมินผลการใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการกองทุนชุมชน โดยติดตามผลหลังจากใช้กลยุทธ์แล้ว 3 เดือน ประเมินโดยคณะกรรมการและสมาชิกกองทุนชุมชนเสรีราษฎร์พัฒนา

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพการบริหารจัดการกองทุนชุมชนของ  
คณะกรรมการกองทุนชุมชนในเขตเทศบาลนครพิษณุโลก

ตาราง 1 ชื่อชุมชน เกณฑ์ชี้วัดระดับกองทุนชุมชนเมือง ความหมาย โดยเรียงลำดับจากระดับการพัฒนาน้อยไปหามาก

ที่	ชื่อชุมชน	เกณฑ์ชี้วัดระดับ กองทุนชุมชน	ความหมาย
1	เสวีราษฎร์พัฒนา	A	ต้องปรับปรุง
2	เกษมรัฐพัฒนา	AA	ปานกลาง
3	คลองมหาตไทย	AA	ปานกลาง
4	ชาวแพ	AA	ปานกลาง
5	เทพรักษ์	AA	ปานกลาง
6	พิชัยสงคราม	AA	ปานกลาง
7	สิงห์วัฒน์ ซอย 5	AA	ปานกลาง
8	ไชยานุภาพ	AA	ปานกลาง
9	ดีอินทร์พัฒนา	AA	ปานกลาง
10	ท่ามะปราง	AA	ปานกลาง
11	ธรรมจักรพัฒนา	AA	ปานกลาง
12	ธรรมบูชา	AA	ปานกลาง
13	บ้านคลองสามัคคี	AA	ปานกลาง
14	ประชาอุทิศ	AA	ปานกลาง
15	ประตูเมือง	AA	ปานกลาง
16	พญาเสือ	AA	ปานกลาง
17	พระยาสุพรรณ	AA	ปานกลาง
18	พระร่วง ซอย 2	AA	ปานกลาง
19	พระองค์ขาว	AA	ปานกลาง
20	พระองค์ดำ	AA	ปานกลาง
21	พันปี	AA	ปานกลาง
22	มหาจักรพรรดิ	AA	ปานกลาง
23	มหานุภาพ	AA	ปานกลาง
24	ร่วมใจ	AA	ปานกลาง

ตาราง 1 (ต่อ)

ที่	ชื่อชุมชน	เกณฑ์ชี้วัดระดับ กองทุนชุมชน	ความหมาย
25	วัดจันทร์ตะวันตก	AA	ปานกลาง
26	วัดจันทร์ตะวันออก	AA	ปานกลาง
27	วิเศษไชยชาญ	AA	ปานกลาง
28	ศรีวิสุทธิ	AA	ปานกลาง
29	สิงห์วัฒน์ ซอย 3	AA	ปานกลาง
30	หลังศาล	AA	ปานกลาง
31	บรมไตรโลกนารถ 21	AAA	ดี
32	บ้านคลองพัฒนา	AAA	ดี
33	เสือทิม	AAA	ดี
34	สระสองพี่น้อง	AAA	ดี
35	หนองบัว	AAA	ดี
36	แสนพลพ่าย	AAA	ดี
37	อภิชาติบุตร	AAA	ดี
38	อรัญญิก	AAA	ดี

ที่มา : งานข้อมูลวิสาหกิจชุมชน กรมการพัฒนาชุมชน ปี 2549

จากตาราง 1 พบว่า ในเขตเทศบาลนครพิษณุโลกมีกองทุนชุมชนที่มีระดับการพัฒนาระดับดี (AAA) มีจำนวน 8 ชุมชน ได้แก่ ชุมชนบรมไตรโลกนารถ 21 บ้านคลองพัฒนา เสือทิม สระสองพี่น้อง หนองบัว แสนพลพ่าย อภิชาติบุตร และอรัญญิก กองทุนชุมชนที่มีระดับการพัฒนาในระดับปานกลาง (AA) มีจำนวน 29 ชุมชน ได้แก่ ชุมชนหลังศาล สิงห์วัฒน์ ซอย 3 ศรีวิสุทธิ วิเศษไชยชาญ วัดจันทร์ตะวันออก วัดจันทร์ตะวันตก ร่วมใจ มหานุภาพ พันปี มหาจักรพรรดิ พระองค์ดำ พระองค์ขาว พระร่วง ซอย 2 พระยาสุพรรณ พญาเสือ ประดู่เมือง ประชาอุทิศ บ้านคลองสามัคคี ธรรมบูชา ธรรมจักรพัฒนา ท่ามะปร่าง ดิอินทร์พัฒนา ไชยานุภาพ สิงห์วัฒน์ ซอย 5 พิชัยสงคราม เทพวิเศษ ชาวแพ คลองมหาชาติไทย เกษมรัฐพัฒนา กองทุนชุมชนที่มีระดับการพัฒนาต้องปรับปรุง (A) มีจำนวน 1 ชุมชน ได้แก่ ชุมชนเสรีราษฎร์พัฒนา

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเลือกชุมชนเสรีราษฎร์พัฒนาเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากเป็นชุมชนที่มี กองทุนชุมชนอยู่ในระดับต้องปรับปรุง (A) ตามเกณฑ์ชี้วัดระดับกองทุนชุมชนเมือง ของสำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ

## 1.1 สภาพการบริหารจัดการกองทุนชุมชนของคณะกรรมการกองทุนชุมชน เสรีราษฎร์พัฒนา

ในการศึกษาสภาพการบริหารจัดการกองทุนชุมชนเสรีราษฎร์พัฒนา ผู้วิจัยจะดำเนินการศึกษาการบริหารจัดการของคณะกรรมการกองทุน ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วย คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2544 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2,3,4,5 และ 6) 8 ประเด็น ดังนี้

1.1.1 การบริหารจัดการกองทุน ตรวจสอบ กำกับ ดูแล และจัดสรรผลประโยชน์ของเงินทุนชุมชนเสรีราษฎร์พัฒนา พบว่า กองทุนชุมชนเสรีราษฎร์พัฒนา ตั้งเมื่อวันที่ 12 กรกฎาคม 2545 มีคณะกรรมการบริหารจัดการกองทุน จำนวน 13 คน เป็นหญิง 6 คน เป็นชาย 7 คน ซึ่งได้มาจากการจัดเวทีประชาคมโดยสมาชิกเป็นผู้คัดเลือกคณะกรรมการ มีสมาชิกจำนวน 106 คน มีเงินทุนซึ่งได้รับการจัดสรรจากรัฐบาลและการระดมหุ้นจากสมาชิกทั้งสิ้น จำนวน 1,009,900 บาท จำแนกเป็นเงินทุน 1,000,000 บาท และเงินค่าหุ้น 9,900 บาท มีจำนวนสมาชิกผู้ถือหุ้น 34 คน ๆ ละ 20,000 บาท เป็นเงิน 680,000 บาท เพื่อนำไปประกอบอาชีพค้าขายและอื่น ๆ ระยะเวลาการส่งใช้คืนภายใน 1 ปี ดอกเบี้ยร้อยละ 1 บาทต่อปี (ข้อมูลจากบันทึกรายงานการประชุม และระเบียบ ข้อบังคับกองทุนชุมชนเสรีราษฎร์พัฒนา)

เพื่อให้การบริหารจัดการกองทุนชุมชนเสรีราษฎร์พัฒนาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการกองทุน ประกอบด้วย ประธานกรรมการกองทุน รองประธานกรรมการกองทุน เลขานุการ เภรัญญิก ประชาสัมพันธ์ ผู้ตรวจสอบ ฝ่ายติดตามเงินกู้ และฝ่ายพิจารณาเงินกู้ มีวาระการดำรงตำแหน่ง คราวละ 2 ปี เมื่อครบกำหนดระยะเวลา 1 ปี นับตั้งแต่วันที่คณะกรรมการเข้ารับตำแหน่งให้กรรมการจับฉลากออกจำนวนกึ่งหนึ่งของคณะกรรมการกองทุนกำหนด ในกรณีที่กรรมการพ้นจากตำแหน่งตามวาระ คณะกรรมการกองทุนประกอบด้วยกรรมการทั้งหมดเท่าที่มีอยู่ และคณะกรรมการกองทุนจะจัดให้มีการเลือกบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งแทนกรรมการกองทุนซึ่งพ้นจากตำแหน่งตามวาระได้รับคัดเลือกอีกได้ แต่จะดำรงตำแหน่งเกิน 2 วาระติดต่อกันไม่ได้ คณะกรรมการกองทุนเสรีราษฎร์พัฒนาชุดปัจจุบันมีรายชื่อและตำแหน่ง ดังนี้ (ข้อมูลจากทะเบียนรายชื่อคณะกรรมการ)

- |                      |                     |
|----------------------|---------------------|
| 1) นายน้อย มีมาก     | ประธานกรรมการกองทุน |
| 2) นางแนน ยิ่งใหญ่   | รองประธาน           |
| 3) นางสาวน้อย ชัยนดี | เลขานุการ           |
| 4) นางสุด สวยดี      | เหรัญญิก            |
| 5) นายเอ ดีเยี่ยม    | ผู้ช่วยเหรัญญิก     |
| 6) นายบี เรียนเก่ง   | ประชาสัมพันธ์       |
| 7) นางนิต มีน้อย     | ฝ่ายพิจารณาเงินกู้  |
| 8) นางนุ้ย นิยม      | ฝ่ายพิจารณาเงินกู้  |

- |                |           |                    |
|----------------|-----------|--------------------|
| 9) นางแจ้      | เจียมน้อย | ฝ่ายพิจารณาเงินกู้ |
| 10) นายจ๊วย    | โชคดี     | ฝ่ายตรวจสอบ        |
| 11) นางน้ามนต์ | น้อยมี    | ฝ่ายตรวจสอบ        |
| 12) นางขยัน    | ขันแข็ง   | ฝ่ายติดตามเงินกู้  |
| 13) นายเยี่ยม  | มีญาติ    | ฝ่ายติดตามเงินกู้  |

ในการบริหารจัดการ คณะกรรมการกองทุนชุมชนเสรีราษฎรได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนไว้อย่างชัดเจน โดยการกำหนดไว้ในระเบียบข้อบังคับ ดังนี้ (ระเบียบข้อบังคับกองทุนชุมชนเสรีราษฎรพัฒนา)

ประธานกรรมการกองทุน มีอำนาจหน้าที่ (1) เป็นประธานในการประชุมคณะกรรมการกองทุน (2) เรียกประชุมคณะกรรมการกองทุน (3) อาจพิจารณาแต่งตั้งอนุกรรมการเพื่อพิจารณา หรือปฏิบัติงานอย่างหนึ่งอย่างใดตามมติหรือตามที่คณะกรรมการมอบหมาย (4) ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามข้อบังคับและมติของคณะกรรมการกองทุน

รองประธาน ทำหน้าที่แทนประธาน เมื่อประธานไม่สามารถปฏิบัติงานได้ หรือเมื่อประธานกรรมการมอบหมาย

เหรัญญิก มีหน้าที่รวบรวม จัดเก็บ ดูแล รักษาเงินและรายได้ของกองทุน รวมทั้งการจัดทำบัญชี พร้อมทั้งควบคุมการใช้จ่ายเงินของกองทุนให้เป็นไปอย่างรอบคอบและเกิดประโยชน์สูงสุด

เลขานุการ มีหน้าที่ติดต่อประสานงานทั่วไป นัดประชุมคณะกรรมการ จัดและทำบันทึกรายงานการประชุม ตลอดจนรายงานผลการดำเนินงานของกองทุน

ผู้ตรวจสอบ มีหน้าที่ตรวจสอบบัญชี กำกับ ดูแลเงินกองทุนให้เป็นไปตามมติที่คณะกรรมการกองทุนกำหนด รวมทั้งประเมินผลการดำเนินงานของกองทุน

ประชาสัมพันธ์ มีหน้าที่ผลิตเอกสาร สิ่งตีพิมพ์ ให้ข่าวสารแก่สมาชิกและหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ฝ่ายติดตาม มีหน้าที่ติดตามประเมินผลสมาชิก และติดตามหนี้สินของกองทุน

ฝ่ายพิจารณาเงินกู้ มีหน้าที่ตรวจสอบเอกสาร หลักฐานการขอกู้เงินของสมาชิก และผู้ค้ำประกันก่อนส่งคณะกรรมการกองทุนพิจารณา

นอกจากนี้ มีการแต่งตั้งที่ปรึกษากองทุนเสรีราษฎรพัฒนา จำนวน 6 คน คือ

- |                       |                               |
|-----------------------|-------------------------------|
| 1) นางอุทัย ช่วยเหลือ | นายกเทศมนตรีนครพิษณุโลก       |
| 2) นายนิม มีแสง       | เทศมนตรีนครพิษณุโลก           |
| 3) นายใหญ่ โอปาร      | ประธานชุมชนเสรีราษฎรพัฒนา     |
| 4) นายมา มีสุข        | กรรมการชุมชนเสรีราษฎรพัฒนา    |
| 5) นายมาก ร่ำรวย      | ผู้ช่วยผู้จัดการธนาคารกรุงไทย |
| 6) นายสงว ยิ้มสุข     | ข้าราชการบำนาญ                |

มีหน้าที่ในการให้คำปรึกษาการดำเนินงานแก่คณะกรรมการกองทุนชุมชนเสรี  
ราษฎรพัฒนาเมื่อกรรมการร้องขอ

การตรวจสอบ กำกับ ดูแล คณะกรรมการได้กำหนดการตรวจสอบ กำกับ ดูแล  
กองทุน ดังนี้

- 1) ให้สมาชิกที่กู้เงินจัดทำรายงานความก้าวหน้าตามแบบรายงานที่  
คณะกรรมการกองทุนกำหนด ส่งให้กับคณะกรรมการ
- 2) คณะกรรมการจะจัดทำบัญชีเงินฝากและบัญชีค่าใช้จ่ายของกองทุน  
อย่างรอบคอบเดือนละ 1 ครั้ง แล้วติดประกาศอย่างเปิดเผย ณ ที่ทำการกองทุนให้สมาชิกทราบ
- 3) คณะกรรมการจะตรวจสอบบัญชีของกองทุนและรายงานการตรวจสอบ  
บัญชีต่อคณะกรรมการเพื่อทราบถึงความก้าวหน้าฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานของ  
กองทุนทุก 3 เดือน และทุกรอบปี พร้อมทั้งแสดงบัญชีกำไร ขาดทุน และงบดุล ในปีบัญชีที่ล่วง  
มาภายใน 120 วัน นับตั้งแต่วันสิ้นปีบัญชี

การจัดสรรผลประโยชน์ คณะกรรมการมีการกำหนดการจัดสรรกำไรสุทธิ  
ประจำปี เมื่อสิ้นสุดปีทางบัญชีของกองทุนได้ปิดบัญชีตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรองโดยทั่วไป  
แล้ว ปรากฏว่ากองทุนมีกำไรสุทธิ คณะกรรมการกองทุนจะนำมาจัดสรรได้ ดังนี้ (1) เป็นเงิน  
ปันผลค่าหุ้น ในอัตราร้อยละ 15 (2) เป็นเงินเฉลี่ยคืน ในอัตราร้อยละ 5 (3) ค่าใช้จ่ายในการ  
วัสดุสำนักงาน ในอัตราร้อยละ 20 (4) เป็นเงินค่าตอบแทนคณะกรรมการกองทุน ในอัตราร้อยละ  
15 (5) เป็นทุนการพัฒนาอาชีพ ในอัตราร้อยละ 5 (6) ใช้ในกิจการสาธารณประโยชน์  
ของประชาชนในชุมชน ในอัตราร้อยละ 5 (7) เป็นทุนเพื่อสมทบกองทุน ในอัตราร้อยละ 15  
(8) เป็นทุนเพื่อจัดสวัสดิการให้แก่สมาชิก ในอัตราร้อยละ 15 (9) อื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการ  
เห็นสมควร ในอัตราร้อยละ 5

คณะกรรมการต้องมีการประชุม 1 ครั้งต่อเดือน แต่ถ้ามีความจำเป็นประชาชน  
อาจเรียกประชุมได้มากกว่า 1 ครั้ง และต้องมีกรรมการเข้าร่วมประชุมอย่างน้อยกึ่งหนึ่งของ  
จำนวนสมาชิกทั้งหมดจึงครบองค์ประชุม

1.1.2 การออกระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์หรือวิธีการเกี่ยวกับการบริหาร  
กองทุน มีการกำหนดระเบียบ ข้อบังคับ โดยคณะกรรมการเป็นผู้ร่าง ระเบียบ ตามแนวทาง  
ของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ และผ่านเวทีประชาคมเมื่อวันที่ 12 มิถุนายน 2545  
สถานที่ที่ใช้จัดประชุม คือ ที่ทำการกองทุนชุมชนเสรีราษฎร เลขที่ 29/14 ถนนธรรมบูชา  
ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ผู้เข้าร่วมเวที ได้แก่ คณะกรรมการ จำนวน 13 คน  
และสมาชิก จำนวน 17 คน รวมทั้งสิ้น 30 คน คณะกรรมการได้นำแนวทางการจัดทำระเบียบ  
ข้อบังคับของสำนักงานกองทุนแห่งชาติและชุมชนเมือง พ.ศ.2544 และกองทุนชุมชนอื่น ๆ  
มาเป็นแนวทางในการจัดทำระเบียบข้อบังคับของกองทุนชุมชนเสรีราษฎรพัฒนา มติที่ประชุม  
ได้กำหนดให้มีระเบียบ ข้อบังคับ จำนวน 50 ข้อ ซึ่งครอบคลุมถึงคุณสมบัติของสมาชิกและ

คณะกรรมการ หน้าที่ของคณะกรรมการแต่ละตำแหน่ง วาระการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการ ประเภทการกู้ยืม การอนุมัติเงินกู้ หลักประกันเงินกู้ การชำระเงินกู้ การจัดสรรกำไรสุทธิประจำปี การตรวจสอบบัญชี การประชุมใหญ่สามัญประจำปี เป็นต้น

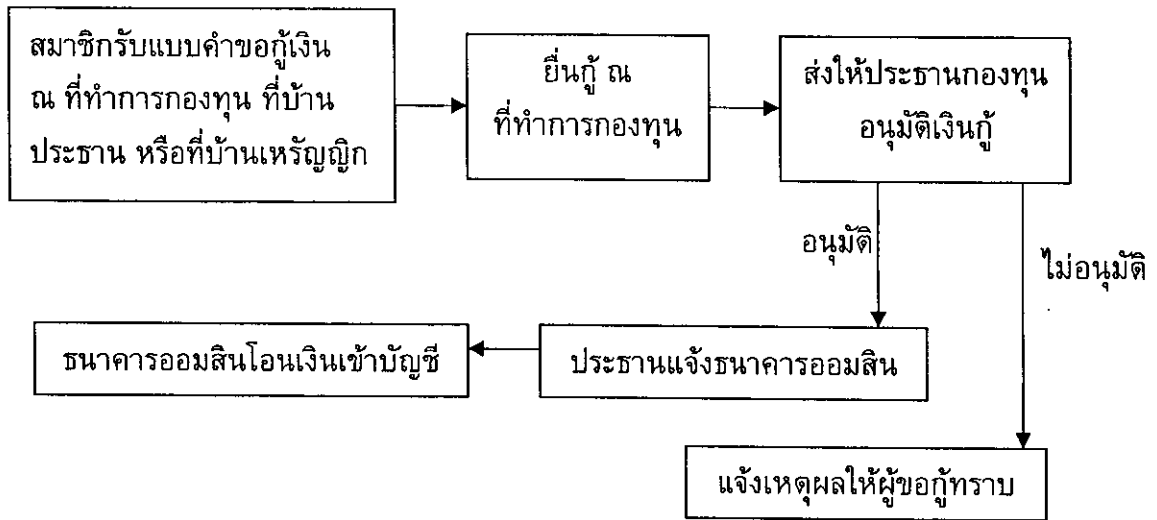
1.1.3 การรับสมัครและจัดทำทะเบียนสมาชิก กองทุนมีการเปิดรับสมัครสมาชิกและจัดทำทะเบียนสมาชิก เพื่อให้สามารถติดต่อ ประสานงานได้สะดวกและถูกต้อง สมาชิกเป็นผู้ที่มีภูมิลำเนาอยู่ในชุมชนอย่างน้อย 6 เดือนขึ้นไป โดยการกรอกใบสมัครและยื่นใบสมัครที่คณะกรรมการกองทุน หลังจากนั้นคณะกรรมการกองทุนพิจารณาคุณสมบัติ เมื่อเห็นสมควรให้เป็นสมาชิกจะแจ้งให้บุคคลดังกล่าวนั้นชำระค่าธรรมเนียมแรกเข้า (50 บาท) ค่าหุ้น (หุ้นละ 10 บาท ต้องถือหุ้นอย่างน้อย 10 หุ้นขึ้นไป) และเงินฝากสัจจะภายใน 3 วัน นับจากวันที่ได้รับแจ้งให้เข้าเป็นสมาชิก ชำระเงินที่เหรียญกษาปณ์หรือประชาชน ซึ่งกองทุนชุมชน เสรีราษฎรมีสมาชิกก่อตั้ง (ปี 2545) จำนวน 64 คน

1.1.4 การสำรวจและจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับการประกอบอาชีพอุตสาหกรรมในครัวเรือน และวิสาหกิจชุมชน ไม่ได้มีการสำรวจ และจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับการประกอบอาชีพ อุตสาหกรรมในครัวเรือน และวิสาหกิจชุมชน โดยปกติการสำรวจจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับการประกอบอาชีพอุตสาหกรรมในครัวเรือน และวิสาหกิจชุมชนจะเป็นประโยชน์สำหรับสมาชิกอย่างมาก กล่าวคือ เป็นประโยชน์ในการให้คำแนะนำกรณีที่สมาชิกคนใดสนใจอาชีพที่ตนเอง ไม่มีความรู้/ชำนาญ สามารถขอคำแนะนำจากผู้ที่มีประสบการณ์หรือประกอบอาชีพนั้น ๆ อยู่ แล้ว โดยดูจากทะเบียนข้อมูล อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการไม่ได้มีการสำรวจข้อมูลดังกล่าว

1.1.5 การให้กู้ การกู้เงิน คณะกรรมการจะดำเนินการชี้แจงทำความเข้าใจ กับสมาชิกของกองทุนก่อนการให้กู้เงิน และเพื่อให้ยอมรับในระเบียบกติกาของกองทุนได้ และพร้อมที่จะรับข้อตกลง วงเงินกู้ไม่เกินคนละ 20,000 บาท ระยะเวลากำหนด 1 ปี ต้องมีผู้ค้ำประกัน 2 คน อัตราดอกเบี้ย 12 บาท/ปี ประเภทของการกู้ยืม สมาชิกสามารถยื่นขอกู้เงิน ต่อคณะกรรมการเพื่อนำไปใช้จ่ายในกิจกรรม (1) การเกษตร (2) การค้าขาย (3) ลดรายจ่าย (4) ส่งเสริมกลุ่มอาชีพธุรกิจขนาดเล็ก (5) อื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการเห็นสมควร เมื่อต้องการ กู้เงิน สมาชิกจะต้องจัดทำโครงการเพื่อขอเงินจากคณะกรรมการกองทุน ระบุวัตถุประสงค์ การกู้ยืมเงินอย่างชัดเจน โดยผู้กู้จะต้องมีภูมิลำเนาอยู่ในหมู่บ้านไม่น้อยกว่า 6 เดือน สมาชิก มีสิทธิ์กู้เงินได้ครัวเรือนละ 1 คน และต้องมีอายุตั้งแต่ 20 ปี ถึง 65 ปี สำหรับการกู้เงินเพื่อ บรรเทาเหตุฉุกเฉินและจำเป็นเร่งด่วน คณะกรรมการได้กำหนดวงเงินไว้ไม่เกิน 3,000 บาท

สำหรับหลักเกณฑ์การกู้ยืม คณะกรรมการพิจารณาความเหมาะสมของแต่ละ อาชีพ ตามความจำเป็น เพื่อไม่ให้เกิดภาระแก่ผู้กู้ หรือพิจารณาถึงความเสี่ยงแต่ละอาชีพ โดยดู ความเป็นไปได้ มีการตรวจสอบประวัติสมาชิกและผู้ค้ำประกันแต่ละราย ซึ่งคนค้ำประกัน 1 คน จะค้ำประกันผู้กู้ได้ไม่เกิน 2 คน นอกจากนี้ สมาชิกต้องเป็นผู้ที่มีภูมิลำเนาอยู่ในชุมชน เสรีราษฎรไม่น้อยกว่า 6 เดือนขึ้นไป

ขั้นตอนการขอกู้เงินของกองทุนชุมชนเสรีราษฎร์พัฒนา มีดังนี้



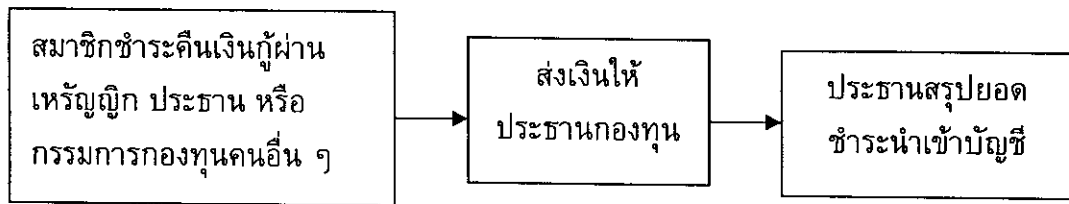
ภาพประกอบ 3 ขั้นตอนการขอกู้เงินของกองทุนชุมชนเสรีราษฎร์พัฒนา

ที่มา : คณะกรรมการกองทุนชุมชนเสรีราษฎร์พัฒนา

ขั้นตอนการขอกู้เงินของกองทุนชุมชนเสรีราษฎร์พัฒนา เริ่มจากสมาชิกรับแบบคำขอกู้เงิน ณ ที่ทำการกองทุน ที่บ้านประธาน หรือที่บ้านเหรียญก แล้วยื่นกู้ ณ ที่ทำการกองทุน ต่อจากนั้นส่งให้ประธานกองทุนอนุมัติเงินกู้ กรณีอนุมัติ ประธานกองทุนแจ้งธนาคารออมสินสาขานางพญา ต่อจากนั้นธนาคารออมสินโอนเงินเข้าบัญชี กรณีไม่อนุมัติ ประธานกองทุนแจ้งเหตุผลให้ผู้ขอกู้ทราบต่อไป

การชำระเงินกู้ ผู้กู้ต้องส่งเงินต้นพร้อมดอกเบี้ยเป็นรายเดือน ๆ ละ 1 ครั้ง ภายใน 12 เดือน ในกรณีผู้กู้ผิดสัญญาเงินกู้ ให้ผู้กู้เสียเบี้ยปรับในอัตราร้อยละ 1.5 บาท ต่อเดือน นับแต่วันที่ผิดสัญญา เว้นแต่ผู้กู้จะได้รับอนุญาตให้ผ่อนผันการชำระหนี้จากคณะกรรมการกองทุน โดยสามารถผ่อนผันภายใน 30 วัน กรณีเงินกู้ฉุกเฉิน ผู้กู้ส่งเงินต้นพร้อมดอกเบี้ยเป็นรายเดือน ๆ ละ 1 ครั้ง ระยะเวลาไม่เกิน 4 เดือน

ขั้นตอนการชำระคืนกู้เงินของกองทุนชุมชนเสรีราษฎร์พัฒนา มีดังนี้



ภาพประกอบ 4 ขั้นตอนการชำระคืนกู้เงินของกองทุนชุมชนเสรีราษฎร์พัฒนา

ที่มา : คณะกรรมการกองทุนชุมชนเสรีราษฎร์พัฒนา

การชำระคืนกู้เงิน สมาชิกชำระคืนเงินกู้ผ่านเหรณญิก ประธาน หรือกรรมการกองทุนคนอื่น ๆ หลังจากนั้นกรรมการผู้รับชำระคืนเงินกู้ ส่งเงินให้ประธานกองทุน ประธานสรุปยอดชำระนำเข้าบัญชีธนาคารออมสิน

1.1.6 การทำนิติกรรมสัญญา หรือดำเนินการกำหนดเงื่อนไขเกี่ยวกับภาระผูกพันของกองทุน มีทำการสัญญาเงินกู้ ระยะเวลาใช้ส่งคืน และอัตราดอกเบี้ย เป็นลายลักษณ์อักษร โดยเงินกู้ทุกประเภทจะต้องมีการทำสัญญาไว้กับคณะกรรมการกองทุน

หลักประกันเงินกู้ ในการกู้เงินมีการทำสัญญาและผู้ค้ำประกัน 2 คน ซึ่งต้องได้รับคำยินยอมจากคู่สมรสเป็นลายลักษณ์อักษรและมีภาระหนี้สินในฐานะผู้กู้ด้วย ในกรณีผู้กู้เสียชีวิตหรือไม่สามารถชำระหนี้เงินกู้พร้อมดอกเบี้ยและเบี้ยปรับด้วยประการใด ๆ ก็ดี ผู้ค้ำประกันเงินกู้ต้องเป็นผู้รับชำระหนี้แทน

1.1.7 การจัดหรือเรียกประชุมสมาชิก คณะกรรมการได้กำหนดไว้ในระเบียบเกี่ยวกับการประชุมว่า ให้คณะกรรมการกองทุนประชุมใหญ่สมาชิกอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยมีวาระประชุม (1) ประธานกล่าวเปิดประชุม (2) เรื่องที่ประธานแจ้งให้ที่ประชุมทราบ (3) รับรองรายงานการประชุมครั้งที่ผ่านมา (4) พิจารณาเรื่องที่ค้างในที่ประชุมครั้งก่อน (5) เหรณญิก รายงานฐานะทางการเงิน (6) วาระที่ต้องพิจารณา (7) เรื่องอื่น ๆ (ถ้ามี) (8) สรุปผลและปิดการประชุม

การประชุมของคณะกรรมการกองทุน ปีแรกมีการประชุมคณะกรรมการฯ ประมาณ 1 - 2 เดือนต่อครั้ง ประมาณ 2 ปี หลังจากนั้นมีการประชุม ประมาณ 2-3 ครั้ง การประชุม สมาชิกมีการประชุมเพียงครั้งเดียวในปีแรก นอกนั้นไม่มีการประชุมอีกเลย ไม่มีการประชุมใหญ่สามัญประจำปีและประชุมใหญ่วิสามัญ ไม่มีการประกาศหรือแถลงให้สมาชิกได้รับทราบเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน การจัดสรร ดอกผล ผลตอบแทนหรือรายได้ที่เกิดขึ้นจากเงินที่ได้รับการจัดสรรจากคณะกรรมการคืนให้แก่กองทุน

1.1.8 การจัดทำบัญชีและส่งมอบเงินที่ได้รับการจัดสรร ดอกผล ผลตอบแทน หรือรายได้ที่เกิดขึ้นจากเงินที่ได้รับการจัดสรรจากคณะกรรมการคืนให้แก่กองทุน

มีการจัดทำบัญชี ทะเบียน ที่เกี่ยวข้องบางส่วน แต่ไม่เป็นปัจจุบัน ไม่มีการตรวจสอบบัญชี ไม่มีการส่งมอบเงินที่ได้รับการจัดสรร ดอกผล ผลตอบแทนหรือรายได้ที่เกิดขึ้นจากเงินที่ได้รับการจัดสรรจากคณะกรรมการคืนให้แก่กองทุน

## 1.2 สภาพปัญหาการบริหารจัดการกองทุนชุมชนของคณะกรรมการกองทุนชุมชนเสวีราษฎร์พัฒนา

จากการศึกษาข้อมูลบริบทการบริหารจัดการกองทุนชุมชนของคณะกรรมการกองทุนชุมชนเสวีราษฎร์พัฒนา เทศบาลนครพิษณุโลก และการสนทนากลุ่ม เมื่อวันที่ 13 พฤษภาคม 2550 เมื่อเวลา 18.30น. ถึงเวลา 20.30 น. ณ ที่ทำการกองทุนชุมชนเสวีราษฎร์พัฒนา กลุ่มเป้าหมาย คือ คณะกรรมการและสมาชิกกองทุนชุมชนเสวีราษฎร์พัฒนา จำนวน 18 คน ประธานชุมชนเสวีราษฎร์พัฒนา 1 คน และ เจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนเทศบาลนครพิษณุโลก 1 คน รวมทั้งสิ้น 20 คน ดังรายชื่อต่อไปนี้

1) นายน้อย	มีมาก	ประธานกรรมการกองทุน
2) นางแนน	ยิ่งใหญ่	รองประธาน
3) นางสาวน้อย	ขยันดี	เลขานุการ
4) นางสุด	สวยดี	เหรัญญิก
5) นายเอ	ดีเยี่ยม	ผู้ช่วยเหรัญญิก
6) นายบี	เรียนเก่ง	ประชาสัมพันธ์
7) นางนิด	มีน้อย	ฝ่ายพิจารณาเงินกู้
8) นางนุ้ย	นิยม	ฝ่ายพิจารณาเงินกู้
9) นางแจ้	เจียมน้อย	ฝ่ายพิจารณาเงินกู้
10) นายจ้อย	โชคดี	ฝ่ายตรวจสอบ
11) นางน้ามนต์	น้อยมี	ฝ่ายตรวจสอบ
12) นางขยัน	ขยันแข็ง	ฝ่ายติดตามเงินกู้
13) นายเยี่ยม	มีญาติ	ฝ่ายติดตามเงินกู้
14) นายนวย	กินอ้ม	สมาชิก(ผู้กู้เงิน)
15) นางแก้ว	ใจดี	สมาชิก(ผู้กู้เงิน)
16) นางสาวก้อย	เย็นใจ	สมาชิก(ผู้กู้เงิน)
17) นางเหมือน	รักไท	สมาชิก(ผู้กู้เงิน)
18) นางพิมพ์	ดูแล	สมาชิก
19) นายใหญ่	โอฬาร	ประธานชุมชนเสวีราษฎร์พัฒนา

20) นางวันดี อารีย์ หัวหน้างานพัฒนาชุมชน กองสวัสดิการเทศบาลนคร พิษณุโลก

การสนทนากลุ่มเป็นไปด้วยความคึกคัก มีอาหารว่าง ได้แก่ สับปะรด ฝรั่งและ คุกกี้ สมาชิกกับคณะกรรมการมีการพูดคุยกันอย่างเป็นกันเอง และเป็นมิตรที่ดี ท่าทีของแต่ละ คนดูสดชื่น ยิ้มแย้มแจ่มใส เมื่อมีการเปิดประเด็นเกี่ยวกับการยกฐานะเป็นนิติบุคคลของกองทุน ชุมชน และการบริหารจัดการกองทุนชุมชนของคณะกรรมการกองทุนชุมชนเสรีราษฎร์พัฒนา ตามระเบียบของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ใน 8 ประเด็นได้แก่ 1) การบริหารจัดการกองทุน ตรวจสอบ กำกับ ดูแล และจัดสรรผลประโยชน์ของเงินทุน 2) การออกระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์หรือวิธีการเกี่ยวกับการบริหารกองทุน 3) การรับ สมัคและจัดทำทะเบียนสมาชิก 4) การสำรวจและจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับการประกอบอาชีพ อุตสาหกรรมในครัวเรือน และวิสาหกิจชุมชน 5) การพิจารณาการให้กู้ 6) การทำนิติกรรม สัญญา หรือดำเนินการกำหนดเงื่อนไขเกี่ยวกับภาระผูกพันของกองทุน 7) การจัดหรือเรียก ประชุมสมาชิก 8) การจัดทำบัญชีและส่งมอบเงินที่ได้รับการจัดสรร ดอกผล ผลตอบแทนหรือ รายได้ที่เกิดขึ้นจากเงินที่ได้รับการจัดสรรจากคณะกรรมการคืนให้แก่กองทุน มีผู้แสดง ความคิดเห็น ดังนี้

1.2.1 ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการกองทุน ตรวจสอบ กำกับ ดูแล และ จัดสรรผลประโยชน์ของเงินทุนชุมชนเสรีราษฎร์พัฒนา

นายน้อย มีมาก ประธานกรรมการกองทุน เล่าให้ฟังว่า “ปกติคณะกรรมการมี การแบ่งบทบาทหน้าที่ให้ทุกคนรับผิดชอบโดยตำแหน่งและแต่ละฝ่าย ในปีแรก ๆ เราทำงาน ร่วมกันดี ประชุมกันบ่อย ต่อมาระยะหลัง ๆ เราไม่ได้ประชุมพูดคุยกัน ทำให้คณะกรรมการ ไม่ได้ทำหน้าที่ของตนเองตามที่ได้รับมอบหมายเท่าที่ควร”

นางน้ำมนต์ น้อยมี ฝ่ายตรวจสอบ กล่าวเสริมว่า “ประธานกรรมการกองทุน ไม่เรียกประชุมคณะกรรมการกองทุนไม่ค่อยสนใจที่จะพูดคุย ซักถามเกี่ยวกับการดำเนินงาน เท่าใดนัก รองประธานไม่สามารถทำหน้าที่แทนประธานได้เนื่องจากประธานไม่ได้มอบหมาย เหนรัญญิกไม่มีการปิดงบดุลเมื่อสิ้นปี การจัดทำเอกสารการเงิน/บัญชีไม่เป็นปัจจุบัน ไม่สามารถ ตรวจสอบได้”

นางสาวน้อย ขยันดี เลขานุการ เล่าให้ฟังว่า “ในช่วงปี 2545 - 2547 คณะกรรมการมีการประชุมกันทุกเดือน เมื่อมีการประชุมทุกเดือนทำให้พวกเรามีโอกาสได้พูด ค่อยกัน หรือกัน หน้าที่ของใครคนนั้นก็รับผิดชอบเต็มที่ ต่อมาในช่วง ปี 2548 เป็นต้นมา ส่วนใหญ่คณะกรรมการมีงานประจำมาก นอกจากนี้ บางครอบครัวลูก ๆ เริ่มเติบโตเรื่อย ๆ ก็ต้องให้ความสนใจมากหน่อย ทำให้คณะกรรมการไม่ค่อยมีเวลาคุยกัน ไม่ค่อยปรึกษาหารือกัน

และไม่มีการติดตามผลการดำเนินงานซึ่งกันและกันต่อมากลายเป็นไม่มีการประชุมกัน เมื่อประชาชนไม่ได้ดำเนินการประชุมเลขานุการจึงไม่ได้นัดประชุมคณะกรรมการ”

นางน้ามนต์ น้อยมี ฝ่ายตรวจสอบ เล่าให้ฟังว่า “ฝ่ายตรวจสอบเองช่วงแรก ประมาณ ปี 2545 - 2547 มีการตรวจสอบเอกสาร หลักฐานการเงิน และลูกหนี้ต่าง ๆ ต่อมา ช่วงหลัง ๆ ไม่ค่อยได้มีการประชุมกัน จึงไม่ได้มีการพูดคุยและติดตามความก้าวหน้า การดำเนินงาน ท้ายสุดก็ไม่ได้ทำหน้าที่ตรวจสอบบัญชีเอกสารการเงินรวมทั้งไม่ได้มีการประเมินผลการดำเนิน งานของกองทุนซึ่งขยายวงกว้างต่อไปยังผู้ที่ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ ก็ไม่ได้มีการผลิตเอกสารสิ่งตีพิมพ์เพื่อให้ข่าวสารแก่สมาชิกฝ่ายติดตามไม่ได้ติดตามหนี้สินของ กองทุน

นางนุ้ย นิยม ฝ่ายพิจารณาเงินกู้ กล่าวเสริมว่า “ในช่วง 2 ปี ที่ผ่านมานี้ ฝ่ายพิจารณาเงินกู้ไม่มีโอกาสทำหน้าที่ตรวจสอบเอกสารหลักฐานการขอกู้เงินของสมาชิก และ ผู้ค้ำประกัน เพราะไม่ได้ปล่อยเงินกู้ คณะกรรมการต้องการตรวจสอบจำนวนลูกหนี้และเงิน ที่เป็นหนี้ รวมทั้งการส่งคืนใช้เงินกู้ ให้ถูกต้องก่อน”

นายเอ ตีเยี่ยม ผู้ช่วยเหรัญญิก กล่าวเสริมว่า “ที่เป็นเช่นนี้ เนื่องจากแต่ละคนมี ภารกิจส่วนตัวมาก และมีงานประจำทำอยู่แล้ว บางครั้งมีงานยุ่งมาก ไม่สามารถบริหารจัดการ เรื่องเวลาได้ ทำให้ไม่ค่อยมีเวลาร่าง นอกจากนี้ คณะกรรมการชุดนี้ดำเนินงานมาตั้งแต่ปี 2545 จนถึงปัจจุบัน (พฤษภาคม 2550) เป็นระยะเวลา 5 ปี ซึ่งถือว่าทำงานติดต่อกันเป็นเวลานาน และไม่เคยมีการเปลี่ยนแปลงเลย ทำให้ไม่ค่อยกระตือรือร้น”

สำหรับการจัดสรรผลประโยชน์ พบว่า คณะกรรมการมีการกำหนดการจัดสรร กำไรสุทธิประจำปีไว้ในระเบียบ แต่ไม่สามารถปฏิบัติได้ เนื่องจากคณะกรรมการยังไม่มี การพูดคุยกัน

นางน้ามนต์ น้อยมี ฝ่ายตรวจสอบ เล่าให้ฟังว่า “คณะกรรมการมี การกำหนดการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีไว้ในระเบียบชัดเจน แต่ยังไม่ทำไม่ได้ เพราะเรายังไม่มี การพูดคุยกัน”

นางนุ้ย นิยม ฝ่ายพิจารณาเงินกู้ กล่าวเสริมว่า “เคยเสนอประธานไว้ว่าควรจะมี บันผลให้ลูกค้า มีลูกค้ามาถามประจำและพวกเราอยากให้มีการปันผล คณะกรรมการเคยคุย กัน แต่ยังไม่ได้ลงมือทำ แต่ปีนี้คิดว่าน่าจะมีการปันผล ทราบว่าประธานให้เหรัญญิกดำเนินการ จัดทำบัญชี ตรวจสอบยอดเงินลูกหนี้ ให้ถูกต้องครบถ้วนก่อน”

ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการกองทุน ตรวจสอบ กำกับ ดูแลและจัดสรรผลประโยชน์ของเงินทุนชุมชนเสรีราษฎร์พัฒนา คณะกรรมการมีการแบ่ง บทบาท หน้าที่ให้ทุกคนรับผิดชอบโดยตำแหน่งและแต่ละฝ่าย ในช่วง 3 ปี แรก คือ ปี 2545 ถึง ปี 2547 คณะกรรมการทำหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี แต่ปัจจุบันคณะกรรมการไม่ได้ทำ

หน้าที่ของตนเองตามที่ได้รับมอบหมายเท่าที่ควร กล่าวคือ ประธานกรรมการกองทุนไม่เรียกประชุมคณะกรรมการกองทุน ไม่ค่อยสนใจที่จะพูดคุย ชักถามเกี่ยวกับการดำเนินงานเท่าใดนัก รองประธานไม่สามารถทำหน้าที่แทนประธานได้เนื่องจากประธานไม่ได้มอบหมายเหรียญกษาปณ์ ไม่มีการปิดงบดุลเมื่อสิ้นปี การจัดทำเอกสารการเงิน/บัญชีไม่เป็นปัจจุบัน ไม่สามารถตรวจสอบได้ เลขานุการไม่ได้ทำหน้าที่ในการนัดประชุมคณะกรรมการ ฝ่ายตรวจสอบ ไม่ได้ทำหน้าที่ตรวจบัญชีเอกสารการเงิน รวมทั้งไม่ได้มีการประเมินผลการดำเนินงานของกองทุน ผู้ที่ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ ไม่ได้มีการผลิตเอกสาร/สิ่งตีพิมพ์เพื่อให้ข่าวสารแก่สมาชิก ฝ่ายติดตาม ไม่ได้ติดตามหนี้สินของกองทุนฝ่ายพิจารณาเงินกู้ ไม่มีโอกาสทำหน้าที่ตรวจสอบเอกสารหลักฐานการขอกู้เงินของสมาชิกและผู้ค้ำประกัน เพราะไม่ได้ปล่อยเงินกู้ คณะกรรมการต้องการตรวจสอบจำนวนลูกหนี้และยอดหนี้ทั้งหมดรวมทั้งการส่งคืนใช้เงินกู้เหตุผลคณะกรรมการไม่สามารถบริหารจัดการกองทุน ตรวจสอบ กำกับ ดูแลกองทุนชุมชนเสรีราษฎร์พัฒนาได้ เนื่องจากแต่ละคนมีภารกิจส่วนตัวมาก และมีงานประจำทำอยู่แล้ว บางครั้งมีงานยุ่งมาก ไม่สามารถบริหารจัดการเรื่องเวลาได้ ทำให้ไม่ค่อยมีเวลาว่าง สำหรับการจัดสรรผลประโยชน์ พบว่า คณะกรรมการมีการกำหนดการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีไว้ในระเบียบ แต่ไม่สามารถปฏิบัติได้ เนื่องจากคณะกรรมการยังไม่มีการประชุมคุยกัน นอกจากนี้ คณะกรรมการชุดนี้ดำเนินงานมาตั้งแต่ปี 2545 จนถึงปัจจุบัน (พฤษภาคม 2550) ทำงานติดต่อกันเป็นระยะเวลา 5 ปี และไม่เคยมีการเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการเลยซึ่งถือว่าทำงานติดต่อกันเป็นเวลานาน ทำให้ไม่ค่อยมีความกระตือรือร้น

1.2.2 การออกระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์หรือวิธีการเกี่ยวกับการบริหารกองทุน พบว่า มีการกำหนดระเบียบ ข้อบังคับ แต่จัดไว้ในแฟ้ม เอกสารของกองทุนแล้วแต่ใครจะสนใจอ่าน

นางนุ้ย นิยม ฝ่ายพิจารณาเงินกู้ เล่าให้ฟังว่า “ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ของกองทุน เรามีจัดเก็บไว้ในแฟ้มเรียบร้อย หากสมาชิกสนใจมาขอดู เรายินดีให้อ่าน ปกติเวลาสมาชิกมากู้เงิน คณะกรรมการจะให้สมาชิกอ่านระเบียบให้เข้าใจ หรือบางครั้งเราก็อธิบายให้ฟัง”

นางน้ามนต์ น้อยมี ฝ่ายตรวจสอบ เสริมว่า “หากสมาชิกมีข้อสงสัย ก็สามารถมาดูและอ่านได้ที่ที่ทำการกองทุนนี้ ที่ผ่านมาก็ไม่ค่อยมีสมาชิกสนใจมาขออ่านระเบียบกองทุน”

1.2.3 การรับสมัครและจัดทำทะเบียนสมาชิก การรับสมัครและจัดทำทะเบียนสมาชิก พบว่า มีการรับสมัครสมาชิกอยู่เรื่อย ๆ แต่การจัดทำทะเบียนสมาชิกไม่เป็นปัจจุบัน

นางนุ้ย นิยม ฝ่ายพิจารณาเงินกู้ เล่าให้ฟังว่า “มีการเปิดรับสมัครสมาชิกตั้งแต่ปี 2545 ปัจจุบันเปิดรับอยู่เรื่อย ๆ ใครสนใจก็สามารถมาสมัครได้ ณ ที่ทำการกองทุน

เปิดรับทุกวัน ทำให้มีความรู้สึกว่าเป็นภาระแก่ผู้ทำงาน จริง ๆ แล้วควรที่จะเปิดรับสมัครปีละครั้ง ก็พอเพื่อสะดวกในการทำงาน”

นางสาวน้อย ชยันดี เลขาธิการ ได้ตั้งข้อสังเกตถึงการที่ไม่สามารถปรับปรุงทะเบียนว่า “เนื่องจากสมาชิกได้มาสมัครกับกรรมการบางคน เช่น ประธาน แต่ประธานไม่ได้ส่งเอกสารให้เลขาธิการดำเนินการปรับปรุงหรือเพิ่มเติมทะเบียน เพราะว่าไม่ได้พบกัน ไม่มีการประชุมพูดคุยกันเลย ตัวอย่างเช่น ปัจจุบันมีสมาชิก จำนวน 78 คน ดูจากใบสมัคร แต่ในสมุดทะเบียนมีรายชื่อเพียง 64 คน”

1.2.4 การสำรวจและจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับการประกอบอาชีพอุตสาหกรรมในครัวเรือน และวิสาหกิจชุมชน

จากการพูดคุย พบว่า ไม่ได้มีการสำรวจและจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับการประกอบอาชีพอุตสาหกรรมในครัวเรือน และวิสาหกิจชุมชน ทำให้ไม่มีข้อมูลเกี่ยวกับการประกอบอาชีพและภูมิปัญญาของสมาชิก การที่คณะกรรมการไม่ได้สำรวจและจัดทำข้อมูลเหล่านี้ไว้เนื่องจากคิดว่ามีความยุ่งยากในการจัดทำและไม่มีเวลาจำเป็น เพราะคนในชุมชนเมืองมีความสามารถในการแสวงหาอาชีพของตนเองได้ตั้งอยู่แล้ว

นายน้อย มีมาก ประธานกรรมการกองทุน เล่าให้ฟังว่า “เราไม่ได้คิดเกี่ยวกับเรื่องนี้ จึงไม่มีการสำรวจและจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับการประกอบอาชีพอุตสาหกรรมในครัวเรือน และวิสาหกิจชุมชน เพราะว่ามันยุ่งยากในการจัดทำและไม่มีเวลาจำเป็น”

นางนิต มีน้อย ฝ่ายพิจารณาเงินกู้ กล่าวเสริมว่า “ครั้งแรก เราคิดว่าคนในเมืองสามารถหาอาชีพของตนเองได้ตั้งอยู่แล้ว ไม่จำเป็นต้องทำข้อมูล”

นางสาวน้อย ชยันดี ตั้งข้อสังเกตว่า “ถ้ามีข้อมูลนี้ก็จะประโยชน์สำหรับคณะกรรมการในการให้คำแนะนำ ชี้อาชีพของคนที่มีความรู้ ความชำนาญเกี่ยวกับอาชีพที่สมาชิกบางคนสนใจและต้องการศึกษาเรียนรู้ กรณีที่สมาชิกคนใดสนใจอาชีพที่ตนเองไม่มีความรู้ ความชำนาญ สามารถขอคำแนะนำจากผู้ที่มีประสบการณ์หรือประกอบอาชีพนั้น ๆ อยู่แล้ว โดยดูจากทะเบียน ข้อมูล เช่น ทำไส้กรอกสด เสริมสวย”

1.2.5 การพิจารณาการให้กู้ พบว่า เป็นไปตามระเบียบฯ โดยคำนึงถึงการสร้างอาชีพและรายได้ของสมาชิก เป็นสำคัญ มีความเป็นธรรมสมาชิกรายหนึ่งยื่นไปประกอบอาชีพตามที่เสนอโครงการ สำหรับการคืนเงินกู้ มีสมาชิกรายหนึ่งที่คืนเงินกู้นอกจากนี้ ยังไม่มีการติดตามทวงถามลูกหนี้แต่อย่างใด

ในขณะนี้ได้รับการปล่อยกู้ไว้ก่อน เนื่องจากต้องการตรวจสอบบัญชียอดลูกหนี้ ยอดหนี้ค้างชำระหนี้ ยอดหนี้ที่ชำระแล้ว เงินคงเหลือ ให้เป็นปัจจุบัน ทำให้สมาชิกที่มีความจำเป็นและต้องการกู้ยืมไม่สามารถกู้เงินได้ ยกเว้นเงินกู้ฉุกเฉิน ที่เป็นเช่นนี้ เนื่องจากไม่ได้มีการประชุมกัน จึงไม่มีการติดตามการดำเนินงาน นอกจากนี้ เหนื่อยล้า ไม่ค่อยมีเวลาว่าง

เนื่องจากติดภารกิจส่วนตัวและงานประจำ ประธานก็ไม่เรียกประชุม บางครั้งนัดแล้วก็เลื่อนนัด เพราะกรรมการไม่ว่าง มาประชุมไม่ได้

นายหอม มีมาก ประธานกรรมการกองทุน เล่าให้ฟังว่า “เราไม่ได้ตรวจสอบ ยอดเงินกู้ ลูกหนี้ ยอดค้างชำระ ใครบ้างที่ค้างจ่าย กัน ขณะนี้กำลังให้เหรียญตรวจสอบดูอยู่ จึงขอระงับการปล่อยกู้ไว้ก่อน ยกเว้นเงินกู้ฉุกเฉินที่อาจารย์สมพร ประหยัดทรัพย์ ผู้ช่วยเหรียญ ดูแลอยู่ ดำเนินการต่อได้ เพราะเรียบริยดี”

นางนุ้ย นิยม ฝ่ายพิจารณาเงินกู้ กล่าวว่า “มีสมาชิกหลายคนมาถามเรื่อง การปล่อยกู้เรื่อยๆ แต่ก็บอกว่าให้อีกสักกระยะหนึ่งก่อน กำลังตรวจสอบบัญชีอยู่”

นายเอ ดีเยี่ยม ผู้ช่วยเหรียญ เสริมว่า “การคืนเงินกู้ ในช่วงปีแรก ๆ มีการส่งคืนเงินกู้ตามปกติ แต่ระยะ 2-3 ปี ที่ผ่านมา (2548 - 2550) เริ่มส่งล่าช้า ส่งไม่ครบ และ ในช่วงปี 2549 มีการส่งคืนเงินกุน้อยมาก มีการติดตามโดยประธาน หรือ กรรมการบ้าง แต่ไม่มีการนำเข้าที่ประชุม หรือติดตามอย่างจริงจังแต่อย่างใด”

นางนุ้ย นิยม ฝ่ายพิจารณาเงินกู้ ตั้งข้อสังเกตว่า “ในอดีตที่ผ่านมา คณะกรรมการจะดำเนินการชี้แจง ทำความเข้าใจกับสมาชิกของกองทุนก่อนการให้กู้เงิน และ เพื่อให้ยอมรับในระเบียบ ข้อบังคับของกองทุนได้ และพร้อมที่จะรับข้อตกลง สำหรับหลักเกณฑ์ การกู้หนี้ เป็นหน้าที่ของคณะกรรมการฝ่ายเงินกู้เป็นผู้พิจารณา และให้ฝ่ายตรวจสอบเป็นผู้ตรวจสอบเอกสาร หลักฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น หลักฐานการทำสัญญาเงินกู้ของผู้กู้ ผู้ค้ำประกัน ซึ่งคณะกรรมการได้พิจารณาความเหมาะสมของแต่ละอาชีพ ตามความจำเป็น เพื่อไม่ให้เกิดภาระแก่ผู้กู้ หรือพิจารณาถึงความเสี่ยงแต่ละอาชีพ โดยดูความเป็นไปได้มีการตรวจสอบประวัติสมาชิกและผู้ค้ำประกันแต่ละราย ส่วนใหญ่ผู้กู้ ผู้ค้ำประกันและ คณะกรรมการรู้จักกัน เนื่องจากอยู่ชุมชนเดียวกันมานาน”

นางน้ามนต์ น้อยมี ฝ่ายตรวจสอบ เสริมว่า “คณะกรรมการและสมาชิกที่อยู่ใน ชุมชนนี้รู้จักกันหมด เพราะอยู่ร่วมชุมชนกันมานาน”

อย่างไรก็ตาม ผลสืบเนื่องต่อมาจากการไม่มีการประชุมกันอย่างสม่ำเสมอ ส่งผลให้การคืนเงินกู้ของสมาชิกมีน้อยมาก นอกจากนี้ ยังไม่มีการติดตามทวงถามลูกหนี้แต่อย่างใด

นายจูด มีทรัพย์ กรรมการฝ่ายติดตามเงินกู้ เล่าให้ฟังว่า “ที่ผ่านมา คณะกรรมการทวงหนี้โดยวิธีการใช้จดหมายทวงหนี้ฝากเพื่อนบ้านหรือคณะกรรมการส่งถึงบ้าน ลูกหนี้ กล่าวคือ คณะกรรมการฝ่ายติดตามเงินกู้แจ้งประธาน และให้ประธานออกหนังสือแจ้ง ลูกหนี้ หลังจากนั้นกรรมการนำหนังสือไปส่งให้ลูกหนี้หรือหากกรรมการไม่ว่างดำเนินการฝาก หนังสือกับเพื่อนบ้านนำส่งลูกหนี้ กรณีพบว่าลูกหนี้มีปัญหา คณะกรรมการเชิญลูกหนี้มาคุยกับ คณะกรรมการทั้งคณะในวันประชุม เพื่อหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน คณะกรรมการไม่มีนโยบายที่

จะประกาศรายชื่อลูกหนี้ทางเสียงตามสายของชุมชนเพราะว่าเป็นการไม่สุภาพ ไม่ให้เกียรติลูกหนี้ เป็นการประจาน “มันน่าเกลียด เราเป็นเพื่อนบ้านกัน เห็นกันอยู่ทุกวัน”

1.2.6 การทำนิติกรรมสัญญา หรือดำเนินการกำหนดเงื่อนไขเกี่ยวกับภาระผูกพันของกองทุน พบว่า คณะกรรมการมีการสัญญากู้เงิน และการค้ำประกัน ระยะเวลาใช้ส่งคืน และอัตราดอกเบี้ย เป็นลายลักษณ์อักษร พร้อมทั้งเอกสารหลักฐานครบถ้วน แต่ไม่มีการปฏิบัติ เอกสารเก็บรักษาไว้ที่ทำการกองทุนชุมชน ตั้งอยู่ที่ บ้านเลขที่ 29/14 ถนนธรรมบูชา ซอย 19

นางน้ามนต์ น้อยมี ฝ่ายตรวจสอบ เล่าให้ฟังว่า “เวลาลูกหนี้มากู้เงิน สัญญากู้เงินและค้ำประกันเราทำและเก็บไว้อย่างดี มีตู้เหล็กเก็บเอกสารอยู่ที่ทำการกองทุนชุมชน บ้านเลขที่ 29/14 ถนนธรรมบูชา ซอย 19”

นางนุ้ย นิยม ฝ่ายพิจารณาเงินกู้ เสริมว่า “เอกสารสำคัญพวกนี้ เราเก็บกันไว้เป็นอย่างดี ไม่มีปัญหาใด ๆ เรียกดูได้ตลอดเวลา”

1.2.7 การจัดหรือเรียกประชุมสมาชิก พบว่า ปัจจุบันคณะกรรมการไม่ได้มีการประชุมกัน ทำให้ไม่สามารถทราบความเคลื่อนไหวการดำเนินงาน ติดตามการทำงานของคณะกรรมการแต่ละคน รวมทั้งแผนการดำเนินงานต่าง ๆ ต้องหยุดชะงัก

นายเอ ดีเยี่ยม ผู้ช่วยเหรัญญิก เล่าให้ฟังว่า “ตั้งแต่ปี 2548 เป็นต้นมา มีการประชุมกันเพียง 1 ครั้ง แต่ในปี 2549 และปี 2550 ไม่มีการประชุมกันเลย”

นางนิต มีน้อย ฝ่ายพิจารณาเงินกู้ กล่าวถึงการประชุมของคณะกรรมการว่า “ในช่วง 2 - 3 ปี ที่ผ่านมา ยังไม่มีการประชุมใหญ่สมาชิกสามัญประจำปีสักครั้งเลย แผนการต่าง ๆ ที่วางไว้ต้องหยุดชะงักหมด”

นางสาวน้อย ชยันดี เลขานุการ เสริมว่า “การประชุมสมาชิกเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้ซักถามและขอแก้ไขระเบียบต่าง ๆ ที่ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ได้ ซึ่งควรจะมีทุกปี”

1.2.8 การจัดทำบัญชีและส่งมอบเงินที่ได้รับการจัดสรร ดอกผล ผลตอบแทน หรือรายได้ที่เกิดขึ้นจากเงินที่ได้รับการจัดสรรจากคณะกรรมการคืนให้แก่กองทุน

ในประเด็นนี้ พบว่า การจัดทำบัญชีและเอกสารการเงินไม่ถูกต้องและไม่เป็นปัจจุบัน ไม่มีการตรวจสอบบัญชี ไม่มีการส่งมอบเงินที่ได้รับการจัดสรร ดอกผล ผลตอบแทน หรือรายได้ที่เกิดขึ้นจากเงินที่ได้รับการจัดสรรจากคณะกรรมการคืนให้แก่กองทุน ทำให้ไม่สามารถตรวจสอบการชำระคืนเงินกู้ได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ นอกจากนี้ กองทุนมีปัญหาลูกหนี้ไม่ชำระคืนเงินกู้

นายน้อย มีมาก ประธานกรรมการ กล่าวถึงการชำระหนี้คืนว่า “มีลูกหนี้เพียง 1 - 2 รายเท่านั้นที่ส่งคืน” ที่เป็นเช่นนี้ เนื่องจากจากลูกหนี้ (1) มีทัศนคติเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่าเป็นเงินของอดีตนายกทักษิณ ชินวัตร (2) ไม่มีเงินส่ง หากมีจะส่งให้ หรือจะผ่อนชำระให้

(3) ย้ายหนีออกไปจากชุมชน (มีจำนวน 2 ราย) (4) สมาชิกไม่ส่งสัจจะ (5) กรรมการไม่ได้ติดตามการส่งชำระคืนอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากเกรงใจและรู้จักกันดี (6) ขาดการสื่อสารการประชุมร่วมกันระหว่างกรรมการกับกรรมการและกรรมการกับสมาชิก (7) กรรมการไม่สามารถมาประชุมได้ตามระเบียบ (8) สมาชิกขาดส่งเงินสัจจะกันมาก

นางสุด สวยดี เจริญญิก ตั้งข้อสังเกตว่า “ไม่มีการประชุมกัน ทุกอย่างเลย หยุดชะงัก บัญชีที่คิดว่าจะทำให้เป็นปัจจุบันบางทีก็ลืม บางทีก็ไม่มีเวลาว่างเพราะลูก ๆ กำลังโต งานก็มีมาก หลักฐานการเงินต่าง ๆ ส่วนใหญ่มีครบ ทบทวนใหม่คงไม่ยาก แต่ขอเวลาสักนิด คาดว่าเดือนตุลาคม 2550 น่าจะเสร็จเรียบร้อยและสามารถปล่อยเงินกู้ได้อีก”

จากผลการศึกษาข้างต้น สามารถสรุปสภาพการบริหารจัดการกองทุนได้ดังตาราง ต่อไปนี้

ตาราง 2 สรุปสภาพการบริหารจัดการกองทุนชุมชนของคณะกรรมการกองทุนชุมชนเสรีราษฎร์พัฒนา

ประเด็นการบริหารจัดการ	สภาพการบริหารจัดการ
1. การบริหารจัดการกองทุน ตรวจสอบ กำกับ ดูแล และจัดสรรผลประโยชน์ของเงินทุน	1.1 คณะกรรมการกองทุนไม่ได้ทำหน้าที่ของตนเองตามที่ได้รับมอบหมาย 1.2 คณะกรรมการกองทุนชุดปัจจุบันหมดวาระแล้ว 1.3 การตรวจสอบ กำกับ ดูแล เป็นหน้าที่ของคณะกรรมการกองทุน 1.4 ไม่มีการจัดสรรผลประโยชน์ของเงินทุน
2. การออกระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์หรือวิธีการเกี่ยวกับการบริหารกองทุน	2.1 มีการกำหนดระเบียบ ข้อบังคับ แต่จัดไว้ในแฟ้ม เอกสารของกองทุนแล้วแต่ใครจะสนใจอ่าน
3. การรับสมัครและจัดทำทะเบียนสมาชิก	3.1 มีการรับสมัครและจัดทำทะเบียนสมาชิก แต่ไม่เป็นปัจจุบัน
4. การสำรวจและจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับการประกอบอาชีพอุตสาหกรรมในครัวเรือน และวิสาหกิจชุมชน	4.1 ไม่ได้มีการสำรวจ และจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับการประกอบอาชีพอุตสาหกรรมในครัวเรือน และวิสาหกิจชุมชน

## ตาราง 2 (ต่อ)

ประเด็นการบริหารจัดการ	สภาพการบริหารจัดการ
5. การพิจารณาการให้กู้	5.1 เป็นไปตามระเบียบฯ โดยคำนึงถึงการสร้างอาชีพและรายได้ของสมาชิก เป็นสำคัญ มีความเป็นธรรมสมาชิกนำเงินทุนกู้ยืมไปประกอบอาชีพตามที่เสนอโครงการ 5.2 การคืนเงินกู้ มีสมาชิกล้นเกินที่คืนเงินกู้ นอกจากนี้ ยังไม่มีการติดตามทวงถามลูกหนี้
6. การทำนิติกรรมสัญญา หรือ ดำเนินการกำหนดเงื่อนไขเกี่ยวกับ ภาระผูกพันของกองทุน	6.1 มีการสัญญาเงินกู้ ระยะเวลาใช้ส่งคืน และอัตราดอกเบี้ย เป็นลายลักษณ์อักษร แต่ไม่มีการปฏิบัติ
7. การจัดหรือเรียกประชุมสมาชิก	7.1 การประชุมของคณะกรรมการกองทุน มีนาน ๑ ครั้ง แต่ในรอบ 1 ปี ที่ผ่านมา ไม่มีการประชุมเลย 7.2 ไม่มีการประชุมใหญ่สามัญประจำปีและประชุมใหญ่วิสามัญ 7.3 ไม่มีการประกาศหรือแถลงให้สมาชิกได้รับทราบเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน การจัดสรร ดอกผล ผลตอบแทนหรือรายได้ที่เกิดขึ้นจากเงินที่ได้รับการจัดสรรจากคณะกรรมการคืนให้แก่กองทุน
8. การจัดทำบัญชีและส่งมอบเงินที่ ได้รับการจัดสรร ดอกผล ผลตอบแทนหรือรายได้ที่เกิดขึ้นจาก เงินที่ได้รับการจัดสรรจาก คณะกรรมการคืนให้แก่กองทุน	8.1 มีการจัดทำบัญชีที่เกี่ยวข้องถูกต้องบางส่วน ไม่เป็นปัจจุบัน 8.2 ไม่มีการส่งมอบเงินที่ได้รับการจัดสรร ดอกผล ผลตอบแทนหรือรายได้ที่เกิดขึ้นจากเงินที่ได้รับการจัดสรรจากคณะกรรมการคืนให้แก่กองทุน

หลังจากทราบและเข้าใจสภาพปัญหาในการบริหารจัดการกองทุนชุมชนของคณะกรรมการกองทุนชุมชนเสรีราษฎร์พัฒนา คณะกรรมการและสมาชิกจึงได้ร่วมกันจัดลำดับของปัญหา เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพและตรงกับสภาพปัญหาที่แท้จริง

### 1.3 การจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของปัญหา และกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหา

เมื่อมีการเปิดประเด็นเกี่ยวกับการสังเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการกองทุนของคณะกรรมการกองทุนชุมชนเสรีราษฎร์พัฒนา เพื่อให้กองทุนสามารถเคลื่อนไหวและดำเนินกิจกรรมต่อไปได้ มีผู้แสดงความคิดเห็น

นายน้อย มีมาก ประธานกรรมการ กล่าวว่า “ปัญหากองทุนเราจะจัดการไม่ได้ ถ้าเราไม่ได้คุยกันก่อนว่าจะทำอย่างไรกับปัญหาประเด็นไหน เพราะมีหลายอย่างเหลือเกิน เราน่าจะจัดลำดับปัญหากันก่อน จะได้มอบหมายและแบ่งงานกันทำ”

นางสาวน้อย ชัยนดี เลขานุการ เสริมว่า “เห็นด้วย เพราะว่าจะได้มีแนวทางและทิศทางที่ชัดเจน จะได้ช่วยกันจัดการกับปัญหาที่เป็นวิกฤตก่อน ก่อนที่จะลุกลามเป็นปัญหาอื่น ๆ ตามมา”

นายบี เรียนแก่ง ประชาสัมพันธ์ เสริมว่า “ดี งานจะได้เดินเร็วขึ้น การแก้ไขปัญหาก็เป็นไปในทิศทางเดียวกัน”

มติที่ประชุมเพื่อให้กองทุนชุมชนเสรีราษฎร์พัฒนาสามารถดำเนินการต่อไปได้ คณะกรรมการจึงมีความเห็นพ้องต้องกันว่าจำเป็นต้องจัดลำดับความสำคัญของปัญหา จะได้จัดการกับปัญหาที่เป็นวิกฤตก่อน ก่อนที่จะลุกลามเป็นปัญหาอื่น ๆ ตามมา นอกจากนี้ยังทำให้คณะกรรมการเห็นแนวทางร่วมกันในการที่จะแก้ไขปัญหาและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

นายน้อย มีมาก ประธานกรรมการ กล่าวต่อไปว่า “ถ้าเราจะจัดลำดับปัญหาหลักเกณฑ์ในการจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของปัญหาจะพิจารณากันอย่างไรดี”

นางสาวน้อย ชัยนดี เลขานุการ กล่าวว่า “เรื่อง แต่ถ้าไม่แก้ไขก่อน อย่างอื่นก็ทำไม่ได้ นั่นแหละ”

นายเอ ดีเยี่ยม ผู้ช่วยเหรัญญิก เสริมว่า “เรื่อง แต่ถ้าหากไม่ดำเนินการหรือแก้ไขก่อนแล้ว กองทุนไม่สามารถขับเคลื่อนกิจกรรมอื่น ๆ ได้เลย”

มติที่ประชุม หลักเกณฑ์ในการจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของปัญหา มติที่ประชุมเห็นว่าเรื่อง ที่หากไม่ดำเนินการก่อนแล้ว กองทุนไม่สามารถขับเคลื่อนกิจกรรมอื่น ๆ ได้เลย จึงได้จัดลำดับปัญหาที่จะต้องแก้ไขก่อนหลัง พร้อมทั้งกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหา

นายน้อย มีมาก ประธานกรรมการ กล่าวต่อไปว่า “ต่อไปให้พวกเราช่วยกันคิดว่าปัญหาใดควรจะเป็นปัญหาที่ควรแก้ไขก่อน-หลังตามลำดับ”

มติที่ประชุม จัดลำดับดังนี้

ลำดับที่ 1 การจัดทำบัญชีและเอกสารการเงินไม่ถูกต้องและไม่เป็นปัจจุบัน ไม่มีการตรวจสอบบัญชี ไม่มีการส่งมอบเงินที่ได้รับการจัดสรร ดอกผล ผลตอบแทนหรือรายได้ที่เกิดขึ้นจากเงินที่ได้รับการจัดสรรจากคณะกรรมการคืนให้แก่กองทุน ทำให้ไม่สามารถตรวจสอบการชำระคืนเงินกู้ได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ

ลำดับที่ 2 ดำเนินการตรวจสอบและติดตามการชำระหนี้ของลูกหนี้อย่างจริงจัง เนื่องจากลูกหนี้ส่วนใหญ่ไม่ชำระคืนเงินกู้

ลำดับที่ 3 คณะกรรมการไม่มีการประชุมและติดตามผลการดำเนินงาน รวมทั้งคณะกรรมการและสมาชิกไม่มีการประชุมร่วมกัน

ลำดับที่ 4 ไม่มีการจัดสรรผลประโยชน์ของเงินทุน

ลำดับที่ 5 คณะกรรมการกองทุนชุดปัจจุบันหมดวาระแล้ว

ลำดับที่ 6 คณะกรรมการกองทุนไม่ได้ทำหน้าที่ของตนเองตามที่ได้รับมอบหมาย

ลำดับที่ 7 การงดการให้กู้เงินชั่วคราว

ลำดับที่ 8 การจัดหรือเรียกประชุมสมาชิก

ลำดับที่ 9 การทำนิติกรรมสัญญา

ลำดับที่ 10 การออกระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์หรือวิธีการเกี่ยวกับการบริหารกองทุน

ลำดับที่ 11 การรับสมัครและจัดทำทะเบียนสมาชิก

ลำดับที่ 12 การสำรวจและจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับการประกอบอาชีพอุตสาหกรรมในครัวเรือน และวิสาหกิจชุมชน

เหตุผลในการจัดลำดับดังกล่าวข้างต้น มีผู้แสดงความคิดเห็น ดังนี้

ลำดับที่ 1 การจัดทำบัญชีและเอกสารการเงินไม่ถูกต้องและไม่เป็นปัจจุบัน ไม่มีการตรวจสอบบัญชี ไม่มีการส่งมอบเงินที่ได้รับการจัดสรร ดอกผล ผลตอบแทนหรือรายได้ที่เกิดขึ้นจากเงินที่ได้รับการจัดสรรจากคณะกรรมการคืนให้แก่กองทุน ทำให้ไม่สามารถตรวจสอบการชำระคืนเงินกู้ได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ

นายน้อย มีมาก ประธานกรรมการกองทุน กล่าวว่า “ในการวางแผนการทำงานต่อไป ถ้าจะให้ดีต้องจัดลำดับความสำคัญก่อน-หลัง เพราะภารกิจกรมต่าง ๆ ของกองทุนไม่เคลื่อนไหว หลักเกณฑ์ในการจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของปัญหา น่าจะเป็นเรื่องที่ไม่ทำอันนี้ก่อนแล้ว อย่างอื่นก็ทำไม่ได้ ซึ่งลำดับแรกน่าจะเป็นเรื่องการจัดทำบัญชีและเอกสารการเงินให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน สามารถตรวจสอบบัญชี ตรวจสอบจำนวนหนี้ทั้งหมด ลูกหนี้ การค้างชำระ ให้เหรียญกษาปณ์เป็นผู้ดำเนินการ ตรวจสอบจากเอกสารที่กองทุนเรามีกับข้อมูลของธนาคารออมสิน”

นางสาวน้อย ชยันดี เลขานุการ เสริมว่า “เห็นด้วย เพราะว่าจะได้มีแนวทางที่ชัดเจน”

นายบี เรียนแก่ง ประชาสัมพันธ์ เสริมว่า “ดี งานจะได้เดินเร็วขึ้น”

นางนุ้ย นิยม ฝ่ายพิจารณาเงินกู้ เสริมว่า “เห็นด้วย แต่การตรวจสอบน่าจะมอบให้เหรียญกษาปณ์และประธานร่วมกันตรวจสอบบัญชีเงินกู้ของกองทุน โดยพิจารณาจาก สัญญาเงินกู้ ใบสั่งจ่ายเงินกู้ของธนาคาร (ธนาคารออมสิน สาขานางพญา) และหลักฐานการชำระเงิน”

นางสุด สวยดี เหรียญกษาปณ์ กล่าวว่า “เห็นด้วยที่จะให้ดำเนินการเรื่องนี้ก่อน และควรมอบให้เหรียญกษาปณ์และประธานร่วมกันตรวจสอบบัญชีเงินกู้ของกองทุน พร้อมทั้งจัดทำสรุปบัญชีผู้ส่งเงินกู้เป็นรายบุคคล และประธานจัดทำทะเบียนผู้กู้ ผู้ส่งเงินกู้ เพื่อนำมาเป็นหลักฐาน”

นายน้อย มีมาก ประธานกรรมการกองทุน เสริมว่า “ทำให้แล้วเสร็จภายในเดือนกันยายน 2550 และเมื่อตรวจสอบเอกสารและหลักฐานการเงินเรียบร้อยแล้วต่อไป

คณะกรรมการจะดำเนินการติดตามและทวงถามหนี้ โดยทำเป็นเอกสารให้เข็นต์รับรองสภาพหนี้ หลังจากนั้น คณะกรรมการจะเชิญลูกหนี้เข้าร่วมประชุมและเจรจาให้ชำระหนี้คืน หากลูกหนี้ต้องการผ่อนชำระ จะมีการพิจารณาเป็นราย ๆ ไป”

นายจ๊วย โชคดี ฝ่ายตรวจสอบ เสริมว่า “เห็นด้วย กองทุนเราจะเดินต่อไปได้”

มติที่ประชุม ได้มอบให้เหรียญกษาปณ์และประธานร่วมกันตรวจสอบบัญชีเงินกู้ของกองทุน โดยพิจารณาจาก สัญญาเงินกู้ ใบสั่งจ่ายเงินกู้ของธนาคาร (ธนาคารออมสิน สาขาบางพญา) และหลักฐานการชำระเงิน พร้อมทั้งมอบให้เหรียญกษาปณ์จัดทำสรุปบัญชีผู้ส่งเงินกู้เป็นรายบุคคล และประธานจัดทำทะเบียนผู้กู้ ผู้ส่งเงินกู้ เพื่อนำมาเป็นหลักฐานประกอบการดำเนินงานต่อไป โดยทำให้แล้วเสร็จภายในเดือนกันยายน 2550 และเมื่อตรวจสอบเอกสารและหลักฐานการเงินเรียบร้อยแล้ว ต่อไปคณะกรรมการจะดำเนินการติดตามและทวงถามหนี้ โดยทำเป็นเอกสารให้เข็นต์รับรองสภาพหนี้ หลังจากนั้น คณะกรรมการจะเชิญลูกหนี้เข้าร่วมประชุมและเจรจาให้ชำระหนี้คืน หากลูกหนี้ต้องการผ่อนชำระ จะมีการพิจารณาเป็นราย ๆ ไป

ลำดับที่ 2 ดำเนินการตรวจสอบและติดตามการชำระหนี้ของลูกหนี้ เนื่องจากลูกหนี้ส่วนใหญ่ไม่ชำระคืนเงินกู้

นายน้อย มีมาก ประธานกรรมการกองทุน กล่าวว่า “ในขณะนี้ ขอให้งดการให้กู้เงินชั่วคราว เพื่อรอการตรวจสอบบัญชีลูกหนี้ ยอดหนี้ที่แน่นอนอีกครั้งหนึ่ง”

นายจ๊วย โชคดี ฝ่ายตรวจสอบ เสริมว่า “เห็นด้วย การดำเนินงานจะได้ชัดเจน”

มติที่ประชุม ให้งดการให้กู้เงินชั่วคราว เพื่อรอการตรวจสอบบัญชีลูกหนี้ ยอดหนี้ที่แน่นอนอีกครั้งหนึ่ง

ลำดับที่ 3 คณะกรรมการไม่มีการประชุมและติดตามผลการดำเนินงาน รวมทั้งคณะกรรมการและสมาชิกไม่มีการประชุมร่วมกัน

นายน้อย มีมาก ประธานกรรมการกองทุน กล่าวว่า “ปัญหาของกองทุนเราจะแก้ไขไม่ได้เลย ถ้าคณะกรรมการและสมาชิกไม่มีการคุยกัน ประชุมกัน ดังนั้น ช่วงนี้อาจจะต้องประชุม พูดคุยกันบ่อย ก็ไม่เป็นไรนะ หลังจากดำเนินการแก้ไขปัญหาเรื่องเอกสารการเงินและลูกหนี้เสร็จเรียบร้อยแล้ว พวกเราน่าจะคุยและร่วมกันกำหนดวันประชุมที่แน่นอนในแต่ละเดือนอีกครั้งหนึ่ง”

นางนุ้ย นิยม ฝ่ายพิจารณาเงินกู้ เสริมว่า “ตอนนี้เรามีกิจกรรมที่ต้องทำอย่างเร่งด่วน ไม่เป็นไร เราคุยกันได้ หลังจากนั้นแล้ว การขาดประชุมควรมีมาตรการปรับเป็นเงินกรณีที่คณะกรรมการขาดประชุม และกำหนดวันประชุมที่แน่นอน”

นางแจ้จ้ง เจียมน้อย ฝ่ายพิจารณาเงินกู้ เสริมว่า “เห็นด้วย งานเราจะได้เป็นระบบแต่คณะกรรมการจะต้องพูดคุย ปรีกษาหารือกันอีกครั้งหนึ่ง”

มติที่ประชุม ให้คณะกรรมการมีการประชุมกันตามความจำเป็นและเร่งด่วนในขณะนี้ เนื่องจากมีปัญหาเกิดขึ้น จึงขอให้มีการประชุมตามที่ได้นัดหมายกัน หลังจากดำเนินการ

แก้ไขปัญหาระเบิดเอกสารการเงินและลูกหนี้เสร็จเรียบร้อยจึงจะร่วมกันกำหนดวันประชุมที่แน่นอนในแต่ละเดือนอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งในครั้งต่อไปจะต้องมีการกำหนดวันที่แน่นอนและมีมาตรการปรับเป็นเงินกรณีที่คุณคณะกรรมการขาดประชุม อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการจะต้องพูดคุยปรึกษาหารือกันอีกครั้งหนึ่ง

ลำดับที่ 4 ไม่มีการจัดสรรผลประโยชน์ของเงินทุน

นางนุ้ย นิยม ฝ่ายพิจารณาเงินกู้ กล่าวว่า “มีสมาชิกหลายคนต้องการให้มีการจัดสรรผลประโยชน์ เพราะฉะนั้น หลังจากที่ดำเนินการตรวจสอบเกี่ยวกับการเงินเรียบร้อยแล้ว ก็น่าจะมีการพูดถึงเรื่องนี้กัน”

นางสาวก้อย เย็นใจ สมาชิก(ผู้กู้เงิน) เสริมว่า “ดีมาก ๆ ถ้าคณะกรรมการจะดำเนินการเรื่องนี้”

มติที่ประชุม คณะกรรมการจะดำเนินการปันผล เจลลี่คืน และจัดสรรผลประโยชน์อื่น ๆ ตามที่ระบุไว้ในระเบียบ ข้อบังคับ หลังจากที่มีการตรวจสอบบัญชี และสามารถรับชำระเงินกู้คืนจากลูกหนี้หรือบริหารจัดการหนี้ได้อย่างเหมาะสม

ลำดับที่ 5 คณะกรรมการกองทุนชุดปัจจุบันหมดวาระแล้ว

นายน้อย มีมาก ประธานกรรมการกองทุน กล่าวว่า “คณะกรรมการชุดนี้หมดวาระแล้ว ถ้าหากชำระสะสางเรื่องบัญชี การเงิน หนี้สิน และเอกสารต่าง ๆ เรียบร้อยแล้ว เราควรจะมาพูดคุยกันเรื่องนี้ เพราะว่าคณะกรรมการทำงานโดยที่ไม่มีกฎหมายรองรับเพราะหมดวาระการทำงานแล้ว

นางนุ้ย นิยม ฝ่ายพิจารณาเงินกู้ เสริมว่า “เห็นด้วย ก็ดีเหมือนกัน จะได้มีคนมาทำงานแทน”

นางสุด สวยดี เหมัญญิก เสริมว่า “เห็นด้วย เพราะว่าช่วงนี้มีงานเยอะมาก หากมีคนอื่นมาเปลี่ยนบ้างก็ดี”

มติที่ประชุม จะดำเนินการให้มีการเลือกตั้งคณะกรรมการชุดใหม่หลังจากคณะกรรมการชุดนี้มีการสะสางบัญชีและเอกสารทางการเงินรวมทั้งการบริหารจัดการหนี้ของกองทุนเรียบร้อยแล้ว

ลำดับที่ 6 คณะกรรมการกองทุนไม่ได้ทำหน้าที่ของตนเองตามที่ได้รับมอบหมาย นายน้อย มีมาก ประธานกรรมการกองทุน กล่าวว่า “คณะกรรมการทำงานมานานก็มีการเฉื่อยชาลงบ้าง หากมีการเลือกตั้งคณะกรรมการชุดใหม่ ก็น่าจะดีขึ้น หรือปัญหานี้หายไปเลย”

นางสุด สวยดี เหมัญญิก เสริมว่า “หากเป็นชุดเก่าที่ถูกเลือกเข้ามาใหม่ ก็ต้องมีการไปดูงานที่อื่นบ้าง ก็จะดีมาก เพื่อเปิดหู เปิดตา กระตุ้นให้คณะกรรมการมีความกระตือรือร้นมากขึ้น”

สำหรับกรณีนี้ มติที่ประชุมมีความเห็นว่า หากมีการเลือกตั้งคณะกรรมการชุดใหม่ ปัญหาเหล่านี้จะหมดไปเอง แต่หากคณะกรรมการชุดนี้ยังถูกเลือกเข้ามาใหม่ทั้งหมดหรือส่วนใหญ่ก็จะต้องมีการประชุมคณะกรรมการเพื่อทบทวนการดำเนินงานที่ผ่านมา และฝึกอบรมเพิ่มประสิทธิภาพ หรือการทัศนศึกษาดูงาน เพื่อกระตุ้นให้คณะกรรมการมีความกระตือรือร้นมากขึ้น

ลำดับที่ 7 การงดการให้กู้เงินชั่วคราว สืบเนื่องจากการที่คณะกรรมการไม่สามารถตรวจสอบยอดหนี้ จำนวนลูกหนี้ การชำระคืนเงินกู้ ทำให้คณะกรรมการตัดสินใจงดการให้กู้เงินชั่วคราว เป้าหมาย คือ สามารถปล่อยกู้ได้ในเดือนตุลาคม 2550

นายน้อย มีมาก ประธานกรรมการกองทุน กล่าวว่า “เพื่อให้การตรวจสอบยอดหนี้ จำนวนลูกหนี้ การชำระคืนเงินกู้ และเอกสารการเงินต่าง ๆ เป็นไปด้วยดี กองทุนเราต้องงดการให้กู้เงินชั่วคราว”

นางสุด สวยดี เหมัญญิก เสริมว่า “ประมาณเดือนกันยายน 2550 น่าจะดำเนินการตรวจสอบแล้วเสร็จ เดือนตุลาคม 2550 คิดว่าจะสามารถปล่อยกู้ได้”

มติที่ประชุม งดการให้กู้เงินชั่วคราว เป้าหมาย คือ สามารถปล่อยกู้ได้ในเดือนตุลาคม 2550

ลำดับที่ 8 การจัดหรือเรียกประชุมสมาชิก กล่าวคือ การประชุมของคณะกรรมการกองทุน มีนาน ๆ ครั้ง ซึ่งแทบจะไม่มีการประชุมเลย ไม่มีการประชุมใหญ่สามัญประจำปีและประชุมใหญ่วิสามัญ ไม่มีการประกาศหรือแถลงให้สมาชิกได้รับทราบเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน การจัดสรรดอกผล ผลตอบแทนหรือรายได้ที่เกิดขึ้นจากเงินที่ได้รับการจัดสรรจากคณะกรรมการคืนให้แก่กองทุน

นางนุ้ย นิยม ฝ่ายพิจารณาเงินกู้ กล่าวว่า “ช่วง 2 ปี ที่ผ่านมา คณะกรรมการไม่มีการประชุมสมาชิกกันเลย ถ้ามีก็จะเป็นการดี เราจะได้พูดคุยกัน ซึ่งที่ผ่านมา เรามีการจัดประชุมที่ลานกีฬา”

นายน้อย มีมาก ประธานกรรมการกองทุน กล่าวว่า “คิดว่าปลายปีนี้ น่าจะมีการประชุมใหญ่สามัญประจำปีและประชุมใหญ่วิสามัญกัน จะได้มีการประกาศหรือแถลงให้สมาชิกได้รับทราบเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน การจัดสรรดอกผล ผลตอบแทนหรือรายได้ที่เกิดขึ้นจากเงินที่ได้รับการจัดสรรจากคณะกรรมการคืนให้แก่กองทุน ส่วนจะเป็นวันไหนนั้น พวกเราจะร่วมกันกำหนดอีกครั้งหนึ่ง หากมีความจำเป็นหรือเหตุสุดวิสัยที่ไม่สามารถจัดประชุมสมาชิกได้ คิดว่าเราน่าจะทำเอกสารประชาสัมพันธ์สถานภาพ และผลการดำเนินงานกองทุนติดประกาศไว้ที่ลานกีฬาหมู่บ้านและส่งเอกสารให้สมาชิกทุกคนรับทราบ”

นางแนน ยิ่งใหญ่ รองประธาน เสริมว่า “เห็นด้วย แต่อยากจะทำให้ทำจริง ๆ ในปีนี้ ไม่อยากให้มีการเลื่อน เราจะได้มีโอกาสปรับปรุง เปลี่ยนแปลงทั้งระเบียบ ข้อบังคับ คณะกรรมการ และอื่น ๆ”

มติที่ประชุม คณะกรรมการวางแผนที่จะดำเนินการปลายปีนี้ สำหรับเป็นวันใดนั้นจะร่วมกันกำหนดอีกครั้งหนึ่ง หากมีความจำเป็นหรือเหตุสุดวิสัยที่ไม่สามารถจัดประชุมสมาชิกได้ จะทำเอกสารประชาสัมพันธ์สถานภาพ และผลการดำเนินงานกองทุนติดประกาศไว้ที่ลานกีฬาหมู่บ้านและส่งเอกสารให้สมาชิกทุกคนรับทราบ

ลำดับที่ 9 การทำนิติกรรมสัญญา หรือดำเนินการกำหนดเงื่อนไขเกี่ยวกับภาระผูกพันของกองทุน กล่าวคือ มีการสัญญาเงินกู้ ระยะเวลาใช้ส่งคืน และอัตราดอกเบี้ย เป็นลายลักษณ์อักษร แต่ไม่มีการปฏิบัติ

นางนุ้ย นิยม ฝ่ายพิจารณาเงินกู้ กล่าวว่า “มีการสัญญาเงินกู้ ระยะเวลาใช้ส่งคืน และอัตราดอกเบี้ย เป็นลายลักษณ์อักษร เราเก็บกันไว้เป็นอย่างดี ไม่มีปัญหาใด ๆ เรียกดูได้ตลอดเวลา แต่เรายังไม่มีการปฏิบัติ”

นางน้ามนต์ น้อยมี ฝ่ายตรวจสอบ เสริมว่า “เมื่อมีเอกสารสำคัญแล้ว น่าจะมีการติดตาม โดยมอบให้คณะกรรมการฝ่ายติดตามเงินกู้เป็นที่ติดตามเงินกู้”

นางนิต มีน้อย ฝ่ายพิจารณาเงินกู้ เสริมว่า “เห็นด้วย แต่ควรจะมีการพูดคุยกันอีกครั้งหนึ่ง ก่อนที่จะดำเนินการจริง ๆ”

มติที่ประชุม เห็นควรให้เหรียญกษาปณ์และคณะกรรมการฝ่ายเงินกู้เก็บรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวกับการทำนิติกรรมสัญญาให้เป็นระบบ มีแฟ้มและตู้เก็บเอกสาร ซึ่งมีวัสดุอุปกรณ์ดังกล่าวอยู่แล้ว นอกจากนี้ มอบให้คณะกรรมการฝ่ายติดตามเงินกู้เป็นที่ติดตามเงินกู้

ลำดับที่ 10 การออกระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์หรือวิธีการเกี่ยวกับการบริหารกองทุน กล่าวคือ มีการกำหนดระเบียบ ข้อบังคับ แต่จัดไว้ในแฟ้มเอกสาร แล้วแต่ใครจะสนใจอ่าน

นางนุ้ย นิยม ฝ่ายพิจารณาเงินกู้ เล่าให้ฟังว่า “ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ของกองทุน เรามีจัดเก็บไว้ในแฟ้มเรียบร้อย หากสมาชิกสนใจมาขอ ดู เรายินดีให้อ่าน ปกติเวลาสมาชิกมากู้เงิน คณะกรรมการจะให้สมาชิกอ่านระเบียบให้เข้าใจ หรือบางครั้งเราก็อธิบายให้ฟัง”

นางน้ามนต์ น้อยมี ฝ่ายตรวจสอบ เสริมว่า “หากสมาชิกมีข้อสงสัย ก็สามารถมาดูและอ่านได้ที่ทำการกองทุนนี้ ที่ผ่านมาก็ไม่มีสมาชิกสนใจมาขออ่านระเบียบกองทุน”

นางนิต มีน้อย ฝ่ายพิจารณาเงินกู้ เสนอแนะว่า “วิธีการแก้ไขที่จะให้สมาชิกเข้าถึงระเบียบข้อบังคับกองทุน คือ นำระเบียบ ข้อบังคับของกองทุนชุมชนเสรีราษฎร์ติดประกาศไว้ทุก ๆ ที่ เช่น ที่ทำการชุมชน บ้านประธานกองทุนและกรรมการทุก ๆ คน สมาชิกจะได้เข้าถึงง่าย อ่านมากขึ้น และสอบถามกรรมการได้ตลอดเวลา”

มติที่ประชุม ให้นำระเบียบ ข้อบังคับของกองทุนชุมชนเสรีราษฎร ติดประกาศไว้ที่ทำการชุมชน บ้านประธานกองทุนและกรรมการทุก ๆ คน เพื่อให้สมาชิกได้มีโอกาสเข้าถึง และมีโอกาสอ่านมากขึ้น นอกจากนี้สามารถสอบถามได้ตลอดเวลา

ลำดับที่ 11 การรับสมัครและจัดทำทะเบียนสมาชิก กล่าวคือ มีการรับสมัครและจัดทำทะเบียนสมาชิก แต่ไม่เป็นปัจจุบัน

นางนุ้ย นิยม ฝ่ายพิจารณาเงินกู้ เสนอแนะว่า “เพื่อสะดวกในการทำงาน น่าจะเปิดรับสมัครปีละครั้ง”

นางสาวน้อย ชัยนดี เลขานุการ เสริมว่า “เห็นด้วย จะได้ง่ายในการจัดทำทะเบียน”

มติที่ประชุม เปิดรับสมัครสมาชิกใหม่ปีละ 1 ครั้ง และมอบเลขานุการปรับปรุงทะเบียนสมาชิกให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน รวมทั้งรายงานในที่ประชุมทุกครั้ง

ลำดับที่ 12 การสำรวจและจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับการประกอบอาชีพอุตสาหกรรมในครัวเรือน และวิสาหกิจชุมชน กล่าวคือ ไม่ได้มีการสำรวจ และจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับการประกอบอาชีพอุตสาหกรรมในครัวเรือน และวิสาหกิจชุมชน

นายน้อย มีมาก ประธานกรรมการกองทุน กล่าวว่า “เมื่อครั้งที่แล้ว เราเคยพูดว่าเราไม่ได้คิดเกี่ยวกับเรื่องนี้ จึงไม่มีการสำรวจและจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับการประกอบอาชีพอุตสาหกรรมในครัวเรือน และวิสาหกิจชุมชน เพราะว่ามันยุ่งยากในการจัดทำและไม่มีเวลาจำเป็น เลขานุการบอกว่า มีประโยชน์ ดังนั้น เราน่าจะทำข้อมูล”

นางสาวน้อย ชัยนดี เสนอแนะว่า “เพื่อไม่ให้เป็นการแก่คณะกรรมการ ควรจะมีแบบฟอร์มการจัดเก็บข้อมูล”

นางนุ้ย นิยม ฝ่ายพิจารณาเงินกู้ เสริมว่า “เห็นด้วย เพราะเป็นประโยชน์สำหรับคณะกรรมการในการให้คำแนะนำแก่สมาชิกที่มาปรึกษาเรื่องอาชีพต่าง ๆ”

นายน้อย มีมาก ประธานกรรมการกองทุน กล่าวว่า “มอบเลขานุการจัดทำแบบสำรวจข้อมูล นำเสนอที่ประชุมในการประชุมครั้งต่อไป หลังจากนั้น มอบให้คณะกรรมการทุกคนแบ่งกันสำรวจ และจัดเก็บข้อมูลทั้งในรูปเอกสารและคอมพิวเตอร์ เพื่อสะดวกในการสนับสนุนและติดตามการปล่อยเงินกู้”

มติที่ประชุม มอบเลขานุการจัดทำแบบสำรวจข้อมูล นำเสนอที่ประชุมในการประชุมครั้งต่อไป หลังจากนั้น มอบให้คณะกรรมการทุกคนแบ่งกันสำรวจ และจัดเก็บข้อมูลทั้งในรูปเอกสารและคอมพิวเตอร์ เพื่อสะดวกในการสนับสนุนและติดตามการปล่อยเงินกู้

จากสภาพปัญหาการบริหารจัดการกองทุนและแนวทางการแก้ไขปัญหาดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 3 ผลการวิเคราะห์สภาพการบริหารจัดการกองทุนชุมชนและการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาใหม่

สภาพปัญหาการบริหารจัดการกองทุน	กำหนดกลยุทธ์การพัฒนาใหม่
<b>1. การบริหารจัดการกองทุน ตรวจสอบ กำกับ ดูแล และจัดสรรผลประโยชน์ของเงินทุน</b>	
1.1 คณะกรรมการกองทุนไม่ได้ทำหน้าที่ของตนเองตามที่ได้รับมอบหมาย	1.1 ประชุมคณะกรรมการเพื่อทบทวนการดำเนินงานที่ผ่านมาและฝึกอบรมเพิ่มประสิทธิภาพหรือทัศนศึกษาดูงาน
1.2 คณะกรรมการกองทุนชุดปัจจุบันหมดวาระการดำรงตำแหน่งแล้ว	1.2 จัดให้มีการเลือกตั้งคณะกรรมการชุดใหม่ แต่มีเงื่อนไขว่าคณะกรรมการชุดปัจจุบันต้องจัดทำบัญชี/เอกสารต่าง ๆ ให้ครบถ้วน/ถูกต้องก่อน
1.3 การตรวจสอบ กำกับ ดูแล เป็นหน้าที่ของคณะกรรมการกองทุน	1.3 การตรวจสอบ กำกับ ดูแล เป็นหน้าที่ของคณะกรรมการกองทุน เนื่องจากมีข้อมูลเดิมอยู่แล้ว
1.4 ไม่มีการจัดสรรผลประโยชน์ของเงินทุน	1.4 จัดสรรผลประโยชน์ของเงินทุนให้กับสมาชิกและชุมชน หลังจากที่ได้มีการดำเนินการชำระบัญชีเสร็จเรียบร้อยแล้ว
<b>2. การออกระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์หรือวิธีการเกี่ยวกับการบริหารกองทุน</b>	
2.1 มีการกำหนดระเบียบ ข้อบังคับ แต่จัดไว้ในแฟ้มเอกสารของกองทุนแล้วแต่ใครจะสนใจอ่าน	2.1. นำระเบียบ ข้อบังคับของกองทุนชุมชนเสรีราษฎร์พัฒนา มาตีตประกาศไว้ที่ทำการชุมชน บ้านประธานกองทุน กรรมการทุก ๆ คน 2.2. มีการทบทวนระเบียบ ข้อบังคับกันทุกปี
<b>3. การรับสมัครและจัดทำทะเบียนสมาชิก</b>	
3.1 มีการรับสมัครและจัดทำทะเบียน สมาชิกแต่ไม่เป็นปัจจุบัน	3.1 เปิดรับสมัครสมาชิกใหม่ปีละ 1 ครั้ง และมอบเลขานุการปรับปรุงทะเบียนสมาชิกให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน รวมทั้งรายงานในที่ประชุมทุกครั้ง
<b>4. การสำรวจและจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับการประกอบอาชีพอุตสาหกรรมในครัวเรือน และวิสาหกิจชุมชน</b>	
4.1 ไม่ได้มีการสำรวจ และจัดทำข้อมูล เกี่ยวกับการประกอบอาชีพอุตสาหกรรมในครัวเรือน และวิสาหกิจชุมชน	4.1 สำรวจและจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับการประกอบอาชีพอุตสาหกรรมในครัวเรือน และวิสาหกิจชุมชน เพื่อสะดวกในการสนับสนุนและติดตาม

## ตาราง 3 (ต่อ)

สภาพปัญหาการบริหารจัดการกองทุน	กำหนดกลยุทธ์การพัฒนาใหม่
<b>5. การพิจารณาการให้กู้</b>	
5.1 เป็นไปตามระเบียบ โดยคำนึงถึงการสร้างอาชีพและรายได้ของสมาชิก เป็นสำคัญ มีความเป็นธรรมสมาชิกรนำเงินทุนกู้ยืมไปประกอบอาชีพตามที่เสนอโครงการ	5.1 เป็นไปตามระเบียบ โดยคำนึงถึงการสร้างอาชีพและรายได้ของสมาชิก เป็นสำคัญ มีความเป็นธรรมสมาชิกรนำเงินทุนกู้ยืมไปประกอบอาชีพตามที่เสนอโครงการ
5.2 การคืนเงินกู้ มีสมาชิกรน้อยมากที่คืนและไม่มี การติดตามทวงถามลูกหนี้แต่อย่างใด	5.2 คณะกรรมการกองทุนนำบัญชีต่าง ๆ ที่มีมา ตรวจสอบให้ถูกต้องก่อน หลังจากนั้นจึง ดำเนินการทวงถามลูกหนี้ โดยใช้จดหมาย แจ้งการเป็นหนี้และกำหนดนัดชำระเงินกู้คืน
<b>6. การทำนิติกรรมสัญญา หรือดำเนินการกำหนดเงื่อนไขเกี่ยวกับภาระผูกพันของ กองทุน</b>	
6.1 มีการสัญญาเงินกู้ ระยะเวลาใช้ส่งคืน และ อัตราดอกเบี้ย เป็นลายลักษณ์อักษร แต่ไม่มี การปฏิบัติ	6.1 ดำเนินการตรวจสอบสัญญาเงินกู้ ระยะเวลาใช้ ส่งคืน และอัตราดอกเบี้ยให้ถูกต้องครบถ้วน ให้ตรงกับบัญชี และปรับปรุงให้เป็นปัจจุบัน
<b>7. การจัดหรือเรียกประชุมสมาชิก</b>	
7.1 การประชุมของคณะกรรมการกองทุน มีนานๆ ครั้ง ซึ่งแทบจะไม่มีการประชุมเลย	7.1 คณะกรรมการต้องมีการประชุม โดยเฉลี่ย เดือนละ 1 ครั้ง เพื่อติดตาม และทบทวนการ ดำเนินงานที่ผ่านมา
7.2 ไม่มีการประชุมใหญ่สามัญประจำปีและ ประชุมใหญ่วิสามัญ	7.2 กำหนดให้มีการประชุมใหญ่สามัญประจำปีและ ประชุมใหญ่วิสามัญ
7.3 ไม่มีการประกาศหรือแถลงให้สมาชิกได้รับ ทราบเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน การจัดสรร ดอกผล ผลตอบแทนหรือรายได้ที่เกิดขึ้นจาก เงินที่ได้รับการจัดสรรจากคณะกรรมการคืน ให้แก่กองทุน	7.3 ในวันประชุมใหญ่สามัญประจำปีและประชุม ใหญ่วิสามัญมีการกำหนดเป็นวาระการประชุม ที่ต้องให้คณะกรรมการกองทุนประกาศหรือ แถลงให้สมาชิกได้รับทราบเกี่ยวกับผลการ ดำเนินงาน การจัดสรร ดอกผล ผลตอบแทน หรือรายได้ที่เกิดขึ้นจากเงินที่ได้รับการจัดสรร จากคณะกรรมการคืนให้แก่กองทุน

ตาราง 3 (ต่อ)

สภาพปัญหาการบริหารจัดการกองทุน	กำหนดกลยุทธ์การพัฒนาใหม่
<b>8. การจัดทำบัญชีและส่งมอบเงินที่ได้รับการจัดสรร ดอกผล ผลตอบแทนหรือรายได้ที่เกิดขึ้นจากเงินที่ได้รับการจัดสรรจากคณะกรรมการคินให้แก่กองทุน</b>	
8.1 มีการจัดทำบัญชีที่เกี่ยวข้องถูกต้องบางส่วน ไม่เป็นปัจจุบัน	8.1 จัดทำบัญชีที่เกี่ยวข้องถูกต้องและเป็นปัจจุบัน และสามารถตรวจสอบได้
8.2 ไม่มีการส่งมอบเงินที่ได้รับการจัดสรร ดอก ผล ผลตอบแทนหรือรายได้ที่เกิดขึ้นจาก เงินที่ได้รับการจัดสรรจากคณะกรรมการคิน ให้แก่กองทุน	8.2 ให้มีการส่งมอบเงินที่ได้รับการจัดสรร ดอกผล ผลตอบแทนหรือรายได้ที่เกิดขึ้นจากเงินที่ ได้รับการจัดสรรจากคณะกรรมการคินให้แก่ กองทุน

ตาราง 4 ผลการจัดลำดับปัญหาของกองทุนตามความสำคัญและเร่งด่วน

ลำดับที่	สภาพปัญหา
1	การจัดทำบัญชีและเอกสารการเงิน การตรวจสอบบัญชี การส่งมอบเงินที่ได้รับ การจัดสรร ดอกผล ผลตอบแทนหรือรายได้ที่เกิดขึ้นจากเงินที่ได้รับการจัดสรรจากคณะกรรมการคินให้แก่ กองทุน 1.1 การจัดทำบัญชีและเอกสารการเงินไม่ถูกต้องและไม่เป็นปัจจุบัน 1.2 ไม่มีการตรวจสอบบัญชี 1.3 ไม่มีการส่งมอบเงินที่ได้รับการจัดสรร ดอกผล ผลตอบแทนหรือรายได้ที่เกิดขึ้น จากเงินที่ได้รับการจัดสรรจากคณะกรรมการคินให้แก่กองทุน
2	การตรวจสอบและติดตามการชำระหนี้ของลูกหนี้ 2.1 ไม่ได้ดำเนินการตรวจสอบและติดตามการชำระหนี้ของลูกหนี้อย่างจริงจัง
3	การประชุมและติดตามผลการดำเนินงานของคณะกรรมการ การประชุมร่วมกันระหว่าง คณะกรรมการกับสมาชิก 3.1 คณะกรรมการไม่มีการประชุมและติดตามผลการดำเนินงาน 3.2 ไม่มีการประชุมร่วมกันระหว่างคณะกรรมการและสมาชิก
4	การจัดสรรผลประโยชน์ของเงินทุน 4.1 ไม่มีการจัดสรรผลประโยชน์ของเงินทุน เช่น บันผล เงินปันผลแก่สมาชิกและ กองทุน
5	วาระการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการกองทุน 5.1 คณะกรรมการกองทุนชุดปัจจุบันหมดวาระแล้ว

## ตาราง 4 (ต่อ)

ลำดับที่	สภาพปัญหา
6	การทำหน้าที่ของคณะกรรมการกองทุน 6.1 คณะกรรมการกองทุนไม่ได้ทำหน้าที่ของตนเองตามที่ได้รับมอบหมาย
7	การให้กู้เงิน 7.1 การงดการให้กู้เงินชั่วคราว
8	การจัดหรือเรียกประชุมสมาชิกใหญ่สามัญประจำปี 8.1 ไม่มีการจัดหรือเรียกประชุมสมาชิกใหญ่สามัญประจำปี
9	การทำนิติกรรมสัญญา 9.1 มีการทำนิติกรรมสัญญา แต่ไม่มีการปฏิบัติตาม
10	การออกระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์หรือวิธีการเกี่ยวกับการบริหารกองทุน 10.1 การเข้าถึงและการปรับปรุง แก้ไขระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์หรือวิธีการเกี่ยวกับการบริหารกองทุน
11	การรับสมัครและจัดทำทะเบียนสมาชิก 11.1 การจัดทำทะเบียนสมาชิกไม่เป็นปัจจุบัน
12	การสำรวจและจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับการประกอบอาชีพอุตสาหกรรมในครัวเรือน และวิสาหกิจชุมชน 12.1 ไม่มีการสำรวจและจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับการประกอบอาชีพอุตสาหกรรมในครัวเรือน และวิสาหกิจชุมชน

## ตอนที่ 2 ผลการสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการกองทุนของคณะกรรมการกองทุนชุมชนเสรีราษฎร์พัฒนา

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ปัญหาที่ได้รับการจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วน 3 อันดับแรก (ปัญหาลำดับที่ 1-3) ได้แก่ การจัดทำบัญชีและเอกสารการเงินไม่ถูกต้องและไม่เป็นปัจจุบัน ไม่มีการตรวจสอบและติดตามการชำระหนี้ของลูกหนี้ และคณะกรรมการไม่มีการประชุมกันและติดตามผลการดำเนินงาน ตามลำดับ จึงได้นำปัญหาดังกล่าวมาพัฒนาโดยกำหนดกลยุทธ์และสร้างเครื่องมือ ซึ่งประกอบด้วย

### 1. เครื่องมือ ประกอบด้วย

#### 1.1 แบบประเมินหลังการใช้กลยุทธ์

### 2. การกำหนดกลยุทธ์

#### 2.1 ผู้วิจัยสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและนำมากำหนดกลยุทธ์

ทฤษฎีประกอบด้วย

- 1) นโยบายและแนวทางการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง
- 2) แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชน
- 3) แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ และความเป็นผู้นำ
- 4) แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ
- 5) การบริหารจัดการกองทุนชุมชนเมือง
- 6) แนวคิดทฤษฎีบทบาท

### 3. กลยุทธ์ ประกอบด้วย

3.1 การชี้แจงทำความเข้าใจในการบริหารจัดการกองทุนชุมชน จำนวน 1 ครั้ง พร้อมกับแจกแนวทางการบริหารจัดการกองทุนชุมชนเมือง ดำเนินการโดยผู้วิจัย วัตถุประสงค์เพื่อให้คณะกรรมการมีความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ได้อย่างเต็มที่ เนื้อหาประกอบด้วย นโยบาย ปรัชญา วัตถุประสงค์ กลไกการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง (ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วย คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2544 และแก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2,3,4,5 และ 6) การบริหารจัดการกองทุน เช่น การให้กู้ยืม การจัดทำบัญชีและรายงาน เป็นต้น ขั้นตอนการจ่ายเงินกู้และการรับชำระคืนเงินกู้ของสมาชิกกองทุนหมู่บ้าน

3.2 การประชุมวางแผนแก้ไขปัญหาร่วมกัน วัตถุประสงค์ เพื่อให้คณะกรรมการที่เข้าร่วมการทดลองมีการระดมสมอง แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และค้นหาแนวทางแก้ไขปัญหาคือเป็นไปได้และตรงกับสภาพสังคมวัฒนธรรมของชุมชนตนเอง

3.2.1 ผู้วิจัยและคณะกรรมการกองทุนชุมชนประชุมวางแผนร่วมกัน จำนวน 1 ครั้ง ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

- 1) ผู้วิจัยแจ้งวัตถุประสงค์ให้ทราบ
- 2) ผู้วิจัยทำหน้าที่เป็นผู้เอื้ออำนวยในการประชุม โดยการโยนประเด็นคำถามให้ผู้เข้าร่วมประชุมคิดและตอบ รวมทั้งให้มีการอภิปรายกันอย่างกว้างขวาง และสรุปประเด็น

3) ให้คณะกรรมการที่เข้าร่วมประชุมมีการอภิปราย เสนอความคิดเห็นต่อปัญหาและวิธีการวิธีการแก้ไขปัญหาคือเหมาะสมกับชุมชนและเป็นไปได้

- 4) สรุปมติที่ประชุมและดำเนินงานตามมติที่ประชุม

3.2.2 ผู้วิจัยร่วมประชุมและสังเกตการณ์ในการประชุมของคณะกรรมการกองทุนชุมชน จำนวน 4 ครั้ง

### 4. ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของกลยุทธ์

ผู้วิจัยนำกลยุทธ์การบริหารจัดการกองทุนชุมชนให้ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของกลยุทธ์ โดยคัดเลือกกลยุทธ์ที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าเหมาะสมขึ้นไป ผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย

- 1) นายอวิรุช นาทิพย์ ประธานเครือข่ายกองทุนชุมชนเทศบาลนครพิษณุโลก
  - 2) นางสาววารี ทับทองกลาง นักวิชาการพัฒนาชุมชน 7ว สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดพิษณุโลก
  - 3) นางภัทชญา ศรีปาน นักวิชาการพัฒนาชุมชน 6ว ศูนย์ช่วยเหลือทางวิชาการพัฒนาชุมชนเขตที่ 6 อำเภอวังทอง จังหวัดพิษณุโลก
  - 4) นางปทุมมา ศรีนครธรรม นักวิชาการพัฒนาชุมชน 6ว ศูนย์ช่วยเหลือทางวิชาการพัฒนาชุมชนเขตที่ 6 อำเภอวังทอง จังหวัดพิษณุโลก
- ซึ่งผลการพิจารณาคุณภาพของกลยุทธ์การบริหารจัดการกองทุนชุมชนของคณะกรรมการกองทุนชุมชน ในเขตเทศบาลนครพิษณุโลก ของผู้เชี่ยวชาญ ดังตาราง 5

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ยและระดับความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ข้อความ	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ	
	ค่าเฉลี่ย	ระดับความเหมาะสม
1. แนวทางการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้าน		
1.1 เนื้อหาเหมาะสม	3.0	มาก
1.2 อ่านเข้าใจง่าย	3.0	มาก
1.3 นำไปปฏิบัติได้	3.0	มาก
รวม	3.0	มาก
2. การประชุมวางแผนแก้ไขปัญหาพร้อมกัน		
2.1 เหมาะสม	3.0	มาก
2.2 ได้แสดงความคิดเห็น	3.0	มาก
2.3 ประโยชน์ที่ได้รับ	3.0	มาก
2.4 การนำไปประยุกต์ใช้	3.0	มาก
รวม	3.0	มาก

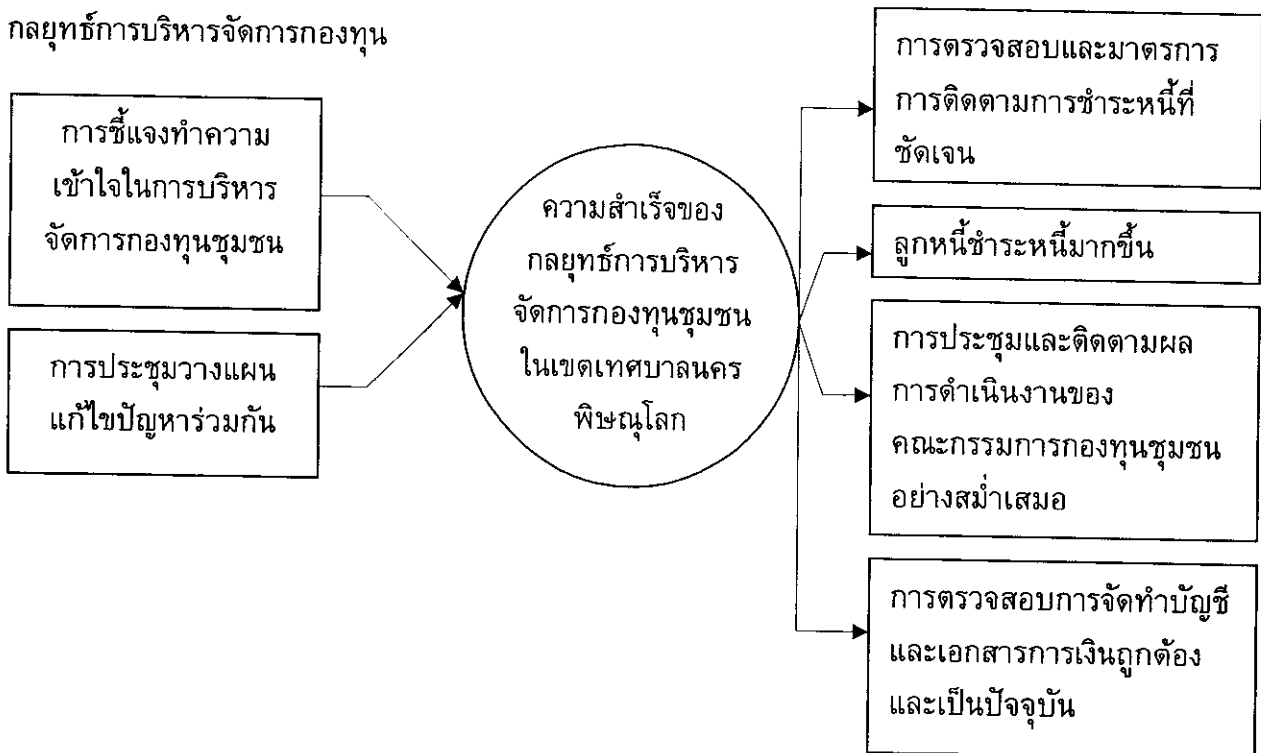
จากตาราง 5 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าในภาพรวมกลยุทธ์ทั้งแนวทางการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้าน และการประชุมวางแผนแก้ไขปัญหาพร้อมกันมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า แนวทางการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านมีเนื้อหาเหมาะสม อ่านเข้าใจง่าย และนำไปปฏิบัติได้อยู่ในระดับมาก การประชุมวางแผนแก้ไขปัญหาพร้อมกันเป็นวิธีการที่มีความเหมาะสม ได้แสดงความคิดเห็น ประโยชน์ที่ได้รับ การนำไปประยุกต์ใช้ อยู่ในระดับมาก

### 5. ตัวชี้วัดความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปใช้

ตัวชี้วัดความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการพัฒนาการดำเนินงานของกองทุน ได้แก่ 1) มีการตรวจสอบและติดตามการชำระหนี้ของลูกหนี้ โดยมีมาตรการที่ชัดเจน 2) คณะกรรมการมีการประชุมและติดตามผลการดำเนินงาน 3) มีลูกหนี้ชำระหนี้มากขึ้น 4) มีการตรวจสอบการจัดทำบัญชีและเอกสารการเงิน

จากการสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการกองทุนของคณะกรรมการกองทุนชุมชนเสีรวิชัยพัฒนา ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นภาพการบริหารจัดการกองทุนชุมชน ดังนี้

#### กลยุทธ์การบริหารจัดการกองทุน



ภาพประกอบ 5 การบริหารจัดการกองทุนชุมชน

### ตอนที่ 3 ผลการนำกลยุทธ์ไปทดลองใช้

นำกลยุทธ์ไปทดลองใช้กับคณะกรรมการและสมาชิกกองทุนชุมชนเสรีราษฎร์พัฒนาผู้เข้าร่วมทดลอง ได้แก่ คณะกรรมการกองทุนชุมชน จำนวน 10 คน ได้แก่ 1) นายน้อย มีมาก ประธานกรรมการกองทุนชุมชน 2) นางแนน ยิ่งใหญ่ รองประธาน 3) นางสาวน้อย ขยันดี เลขานุการ 4) นางสุด สวยดี เหมัญญิก 5) นางนิต มีน้อย ฝ่ายพิจารณาเงินกู้ 6) นางนุ้ย นิยม ฝ่ายพิจารณาเงินกู้ 7) นายบี เรือนเก่ง ประชาสัมพันธ์ 8) นางแจ้เจียมน้อย ฝ่ายพิจารณาเงินกู้ 9) นางน้ำมนต์ น้อยมี ฝ่ายตรวจสอบ 10) นายเยี่ยม มีญาติ ฝ่ายติดตามเงินกู้ ใช้ระยะเวลาทดลอง 3 เดือน ระหว่างเดือน มิถุนายน ถึง สิงหาคม 2550 โดยนำผลการดำเนินงานมาเปรียบเทียบกับการทำงานในระหว่างเดือนมิถุนายน ถึง สิงหาคม 2549 เป็นการเปรียบเทียบ 3 เดือนก่อนและหลังการทดลองใช้กลยุทธ์

#### 3.1 การเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงาน ระหว่างเดือนมิถุนายน ถึง สิงหาคม 2549 กับเดือน มิถุนายน ถึง สิงหาคม 2550

คณะกรรมการและผู้วิจัยได้ร่วมกันนำกลยุทธ์การจัดทำแนวทางการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้าน เพื่อเป็นเอกสารแนวทางในการบริหารจัดการกองทุนชุมชนที่เป็นลายอักษร สะดวกในการใช้กลยุทธ์ การชี้แจงทำความเข้าใจในการบริหารจัดการกองทุนชุมชน เพื่อเป็นการทบทวนและสร้างความเข้าใจการดำเนินงานมากขึ้น กลยุทธ์การประชุมวางแผนแก้ไขปัญหาร่วมกัน เพื่อนำปัญหาหรือข้อขัดข้องต่าง ๆ ที่พบมาพูดคุยกัน เห็นปัญหาร่วมกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน จำนวน 1 วัน คือ ในวันที่ 14 พฤษภาคม 2550 จากการนำกลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้นไปใช้กับกองทุนชุมชนเสรีราษฎร์พัฒนา ระหว่างเดือนมิถุนายน - สิงหาคม 2550 พบว่ามีการเปลี่ยนแปลงเมื่อเปรียบเทียบกับการทำงานในเดือนมิถุนายน ถึง สิงหาคม 2549 ดังนี้

1. การจัดทำบัญชีและเอกสารการเงินไม่ถูกต้องและไม่เป็นปัจจุบัน ไม่มีการตรวจสอบบัญชี ไม่มีการส่งมอบเงินที่ได้รับการจัดสรร ดอกผล ผลตอบแทนหรือรายได้ที่เกิดขึ้นจากเงินที่ได้รับการจัดสรรจากคณะกรรมการคืนให้แก่กองทุน ทำให้ไม่สามารถตรวจสอบการชำระคืนเงินกู้ได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ

ในช่วงเดือนมิถุนายน-สิงหาคม 2549 คณะกรรมการกองทุนชุมชนเสรีราษฎร์พัฒนาไม่ได้มีการจัดทำบัญชีและเอกสารการเงินให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน ไม่มีการตรวจสอบบัญชี ไม่มีการส่งมอบเงินที่ได้รับการจัดสรร ดอกผล ผลตอบแทนหรือรายได้ที่เกิดขึ้นจากเงินที่ได้รับการจัดสรรจากคณะกรรมการคืนให้แก่กองทุน

ในช่วงเดือนมิถุนายน - สิงหาคม 2550 มีการเปลี่ยนแปลงดังนี้

1.1 คณะกรรมการมอบหมายให้เหรียญกฐิกและประธานร่วมกันตรวจสอบบัญชีเงินกู้ของกองทุน โดยพิจารณาจากสัญญาเงินกู้ ใบสั่งจ่ายเงินกู้ของธนาคาร (ธนาคารออมสิน สาขานางพญา) และหลักฐานการชำระเงิน

1.2 คณะกรรมการมอบหมายให้เหรียญกฐิกจัดทำสรุปบัญชีผู้ส่งเงินกู้เป็นรายบุคคล และประธานจัดทำทะเบียนผู้กู้ ผู้ส่งเงินกู้ เพื่อนำมาเป็นหลักฐานประกอบการดำเนินงานต่อไป เนื่องจากสมาชิกบางคนชำระคืนเงินกู้ให้กับกองทุนผ่านประธานกองทุน สมาชิกบางคนชำระคืนเงินกู้ให้กับกองทุนผ่านเหรียญกฐิก และบางครั้งสมาชิกบางคนชำระคืนเงินกู้ให้กับกองทุนผ่านคณะกรรมการคนอื่น ๆ ทำให้ยอดชำระคืนเงินกู้ไม่เป็นปัจจุบัน

1.3 คณะกรรมการมอบหมายให้คณะกรรมการอีก จำนวน 3 คน คือนางกัญยรัตน์ วงศ์สวัสดิ์ ฝ่ายพิจารณาเงินกู้ นางพรรณนิภา จันทเดช ฝ่ายตรวจสอบ และนางชโลมาศ บุญแก้ว ฝ่ายพิจารณาเงินกู้ มาช่วยเรื่องการเงิน ได้แก่ การตรวจสอบสัญญาเงินกู้ จำนวนเงินที่สมาชิกขอกู้ การชำระคืน ยอดหนี้ค้างชำระ ยอดการชำระหนี้ จัดทำเอกสารแจ้งลูกหนี้ เพื่อให้ลูกหนี้ยอมรับสภาพการเป็นหนี้

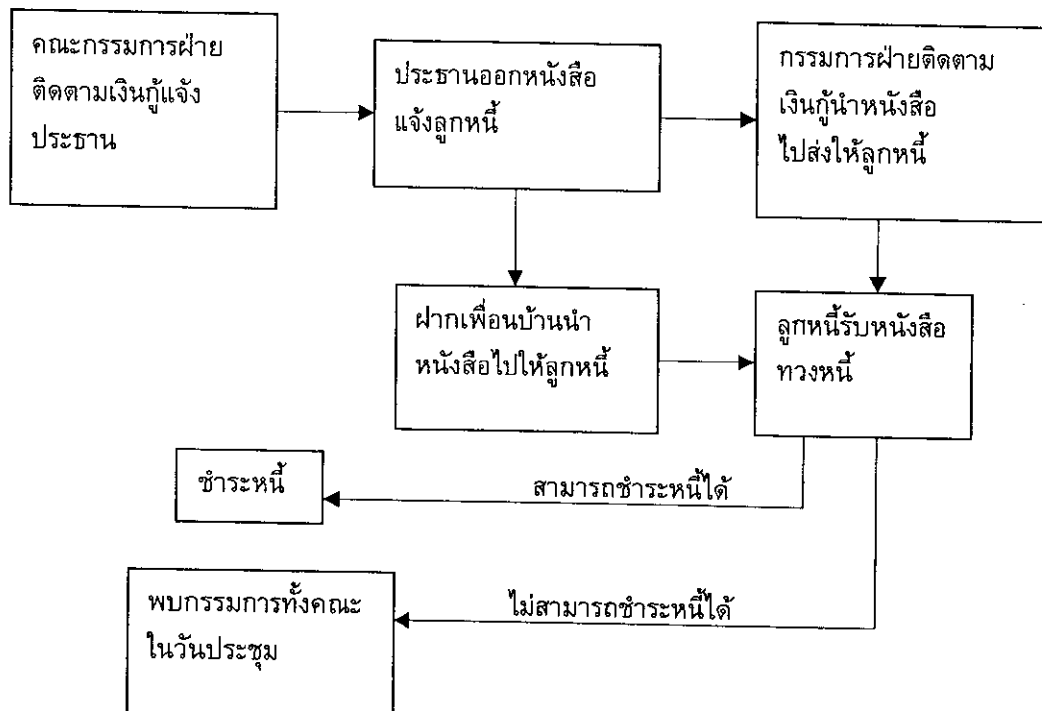
1.4 จัดทำเอกสารแจ้งลูกหนี้ เพื่อให้ลูกหนี้ยอมรับสภาพการเป็นหนี้ โดยทำให้แล้วเสร็จภายในเดือนกันยายน 2550 และเมื่อตรวจสอบเอกสารและหลักฐานการเงินเรียบร้อยแล้วต่อไปคณะกรรมการจะดำเนินการติดตามและทวงถามหนี้

1.5 มีการพูดคุยกันในที่ประชุม อย่างน้อย 1 ครั้ง เพื่อวางแผนการจัดสรรผล ประโยชน์ ดอกผล ผลตอบ แทนหรือรายได้ที่เกิดขึ้นจากเงินที่ได้รับการจัดสรรจากคณะกรรมการคืนให้แก่กองทุนในปลายปี

## 2. ดำเนินการตรวจสอบและติดตามการชำระหนี้ของลูกหนี้

ในช่วงเดือนมิถุนายน-สิงหาคม 2549 คณะกรรมการกองทุนชุมชน เสรีราษฎร์พัฒนาไม่ได้มีการดำเนินการตรวจสอบและติดตามการชำระหนี้ของลูกหนี้อย่างจริงจัง การติดตามการชำระหนี้ของลูกหนี้ ที่ผ่านมากomiteกรรมการทวงหนี้โดยวิธีการใช้จดหมายทวงหนี้ฝากเพื่อนบ้านหรือคณะกรรมการส่งถึงบ้านลูกหนี้ กล่าวคือ คณะกรรมการฝ่ายติดตามเงินกู้แจ้งประธาน และให้ประธานออกหนังสือแจ้งลูกหนี้ หลังจากนั้นกรรมการนำหนังสือไปส่งให้ลูกหนี้หรือหากกรรมการไม่ว่างดำเนินการฝากหนังสือกับเพื่อนบ้านนำส่งลูกหนี้ กรณี พบว่า ลูกหนี้มีปัญหา คณะกรรมการเชิญลูกหนี้มาคุยกับคณะกรรมการทั้งคณะในวันประชุม เพื่อหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน คณะกรรมการไม่มีนโยบายที่จะประกาศรายชื่อลูกหนี้ทางเสียงตามสายของชุมชนเพราะว่าเป็นการไม่สุภาพ ไม่ให้เกียรติลูกหนี้เป็นการประจาน

การติดตามการชำระหนี้ของลูกหนี้ในช่วงเดือนมิถุนายน - สิงหาคม 2549



ภาพประกอบ 6 การติดตามการชำระหนี้ของลูกหนี้ในช่วงเดือนมิถุนายน - สิงหาคม 2549

ที่มา : คณะกรรมการกองทุนชุมชนเสรีราษฎร์พัฒนา

ในช่วงเดือนมิถุนายน - สิงหาคม 2550 มีการเปลี่ยนแปลงดังนี้

2.1 งดการให้กู้เงินชั่วคราว ซึ่งการงดการให้กู้เงินดังกล่าวเพื่อความชัดเจนและรอการตรวจสอบบัญชีลูกหนี้ ยอดหนี้ที่แน่นอนอีกครั้งหนึ่ง

2.2 ดำเนินการตรวจสอบการชำระหนี้ของผู้กู้ โดยตรวจสอบจากเอกสารและหลักฐานการรับชำระหนี้ให้ถูกต้องและครบถ้วน พร้อมทั้งจัดทำเอกสารแจ้งลูกหนี้ เพื่อให้ลูกหนี้ยอมรับสภาพการเป็นหนี้

2.3 ติดตามการชำระหนี้ของผู้กู้

2.3.1 มอบหมายให้คณะกรรมการฝ่ายประชาสัมพันธ์ ประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกรับทราบและเข้าใจรายละเอียดก่อน 1 วัน หรือในวันที่ 4 ของเดือน

2.3.2 คณะกรรมการได้กำหนดให้ผู้กู้ส่งคืนเงินกู้ภายในวันที่ 5 ของทุกเดือน โดยชำระที่เหรียญกษาปณ์ ประธาน คุณกันยารัตน์ คุณพรรณนิภา และคุณชโลมาศ และผู้รับต้องออกใบเสร็จรับเงินให้ เพื่อเป็นหลักฐานยืนยัน ณ ที่ทำการกองทุน ตั้งแต่เวลา 09.00-16.00 น.

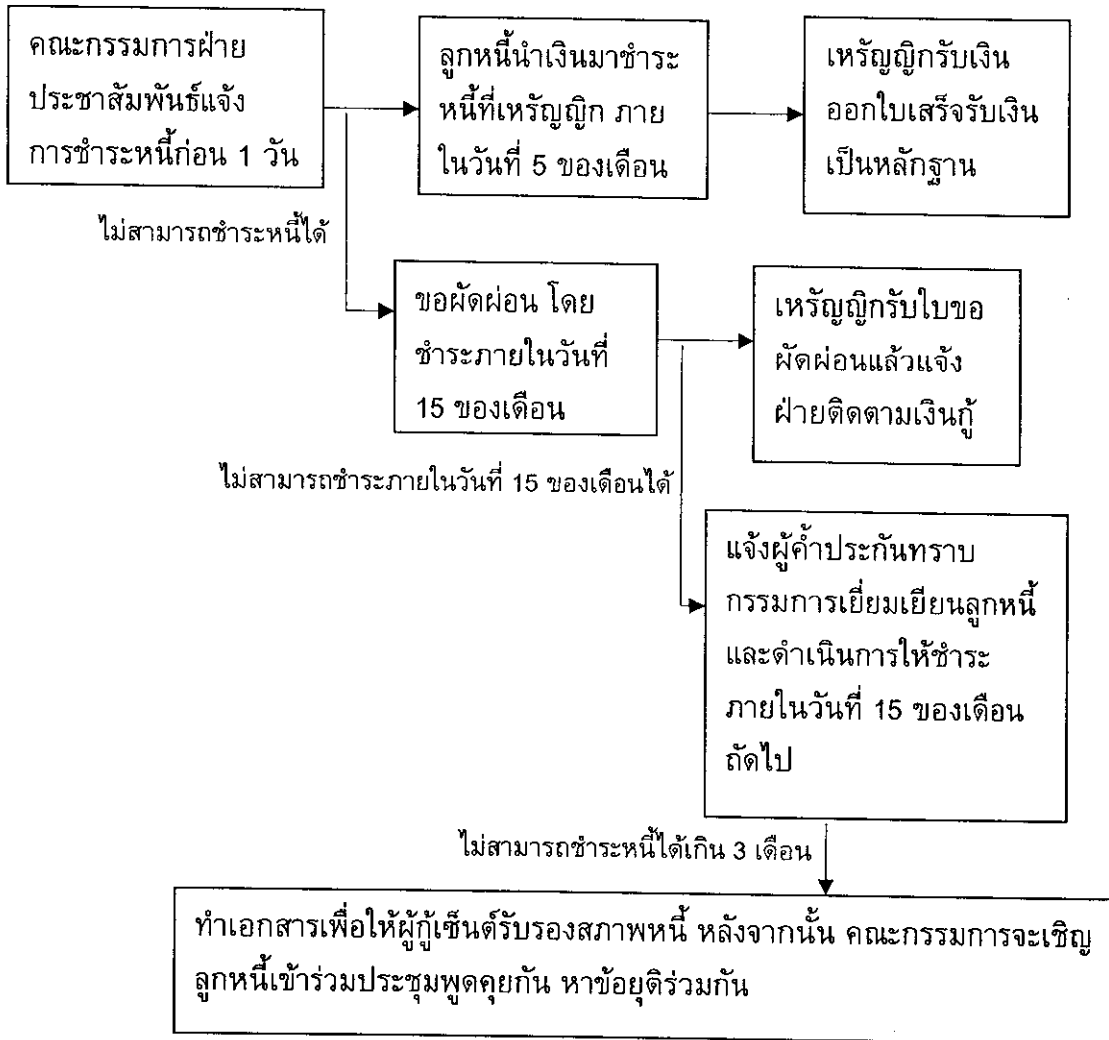
2.3.3 กรณีที่สมาชิกไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนด ให้ดำเนินการ

1) ให้เขียนแบบผิดผ่อน โดยมีกำหนดชำระภายในวันที่ 15 ของเดือน แล้วส่งให้เหรียญก

2) กรณีที่ยังไม่สามารถชำระหนี้ได้ภายในวันที่ 15 ของเดือน ให้แจ้งผู้ค้ำประกันทราบ กรรมการเข้าไปเยี่ยมบ้านลูกหนี้ และดำเนินการให้ส่งภายในวันที่ 15 ของเดือนถัดไป

3) กรณีที่ยังไม่สามารถชำระหนี้ได้และเกิน 3 เดือนให้ทำเอกสารเพื่อให้ผู้กู้เซ็นรับรองสภาพหนี้ หลังจากนั้น คณะกรรมการจะเชิญลูกหนี้เข้าร่วมประชุม พูดคุยกัน หาข้อยุติร่วมกัน และเจรจาให้ชำระหนี้คืน หากลูกหนี้ต้องการผ่อนชำระ จะมีการพิจารณาเป็นราย ๆ ไป อย่างไรก็ดีตาม คณะกรรมการไม่มีนโยบายที่จะประกาศรายชื่อ ลูกหนี้ทางเสียงตามสายของชุมชนเพราะว่าเป็นการไม่สุภาพ ไม่ให้เกียรติลูกหนี้ เป็นการประจาน

### การติดตามการชำระหนี้ของลูกหนี้ในช่วงเดือนมิถุนายน - สิงหาคม 2550



ภาพประกอบ 7 การติดตามการชำระหนี้ของลูกหนี้ในช่วงเดือนมิถุนายน - สิงหาคม 2550

ที่มา : คณะกรรมการกองทุนชุมชนเสรีราษฎร์พัฒนา

3. คณะกรรมการไม่มีการประชุมและติดตามผลการดำเนินงาน รวมทั้งคณะกรรมการ และสมาชิกไม่มีการประชุมร่วมกัน พบว่า

ในช่วงเดือนมิถุนายน - สิงหาคม 2549 คณะกรรมการกองทุนไม่ได้ทำหน้าที่ของตนเองตามที่ได้รับมอบหมาย ไม่มีการประชุมกันเลย

ในช่วงเดือนมิถุนายน ถึง สิงหาคม 2550 คณะกรรมการมีการประชุมพบปะ พูดคุยกันเกี่ยวกับการดำเนินที่ผ่านมา พร้อมทั้งมีการตรวจสอบเอกสาร หลักฐานการเงิน สำรวจยอดหนี้ ลูกหนี้ การชำระหนี้ การค้างชำระหนี้ จำนวน 4 ครั้ง ณ ที่ทำการกองทุนชุมชน เสรีราษฎร์พัฒนา คือ วันที่ 18 มิถุนายน 2550 วันที่ 9 กรกฎาคม 2550 วันที่ 23 กรกฎาคม 2550 และวันที่ 11 สิงหาคม 2550 ตามลำดับ

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปเปรียบเทียบการดำเนินงานระหว่างเดือนมิถุนายน ถึง สิงหาคม 2549 กับ มิถุนายน - สิงหาคม 2550 ดังตาราง 6 - 10

ตาราง 6 เปรียบเทียบการดำเนินงานลำดับที่ 1 การจัดทำบัญชีและเอกสารการเงินในประเด็นการจัดทำบัญชีและเอกสารการเงิน ระหว่างเดือนมิถุนายน - สิงหาคม 2549 กับ มิถุนายน - สิงหาคม 2550

มิถุนายน - สิงหาคม 2549	มิถุนายน - สิงหาคม 2550
1. ไม่ได้ มีการจัดทำบัญชีและเอกสารการเงินให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน	1. คณะกรรมการมอบหมายให้ற்றுญิกและประธานร่วมกันตรวจสอบบัญชีเงินกู้ของกองทุน โดยพิจารณาจากสัญญาเงินกู้ ไปส่งจ่ายเงินกู้ของธนาคาร และหลักฐานการชำระเงิน ให้แล้วเสร็จภายในเดือนกันยายน 2550

ตาราง 7 เปรียบเทียบการดำเนินงานลำดับที่ 1 การจัดทำบัญชีและเอกสารการเงินใน  
ประเด็นการตรวจสอบบัญชี ระหว่างเดือนมิถุนายน - สิงหาคม 2549 กับ  
มิถุนายน - สิงหาคม 2550

มิถุนายน - สิงหาคม 2549	มิถุนายน - สิงหาคม 2550
1. ไม่มีการตรวจสอบบัญชี	1. มีการตรวจสอบบัญชีโดย <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 มอบหมายให้ற்றுฎีกและประธาน จัดทำสรุปบัญชี ทะเบียนผู้ส่งเงินกู้เป็นรายบุคคล และรายงานที่ประชุมทุกเดือน</li> <li>1.2 มอบหมายให้คณะกรรมการอีก 3 คน มาช่วยเรื่องการเงิน เช่น การตรวจสอบสัญญากู้เงิน จำนวนเงินที่สมาชิกชำระคืน ค้างชำระ</li> <li>1.3 จัดทำเอกสารแจ้งลูกหนี้ เพื่อให้ลูกหนี้อยอมรับสภาพการเป็นหนี้</li> </ol>

ตาราง 8 เปรียบเทียบการดำเนินงานลำดับที่ 1 การจัดทำบัญชีและเอกสารการเงินใน  
ประเด็นการส่งมอบเงินที่ได้รับการจัดสรรดอกผล ผลตอบแทน หรือรายได้ที่  
เกิดขึ้นจากเงินที่ได้รับการจัดสรรจากคณะ กรรมการคืนให้แก่กองทุน  
ระหว่างเดือนมิถุนายน - สิงหาคม 2549 กับ มิถุนายน - สิงหาคม 2550

มิถุนายน - สิงหาคม 2549	มิถุนายน - สิงหาคม 2550
1. ไม่มีการส่งมอบเงินที่ได้รับการจัดสรรดอกผล ผลตอบแทนหรือรายได้ที่เกิดขึ้นจากเงินที่ได้รับการจัดสรรจากคณะกรรมการคืนให้แก่กองทุน	1. มีการพูดคุยกันในที่ประชุม อย่างน้อย 1 ครั้ง เพื่อวางแผนการจัดสรรผล ประโยชน์ ดอกผล ผลตอบแทนหรือรายได้ที่เกิดขึ้นจากเงินที่ได้รับการจัดสรรจากคณะกรรมการคืนให้แก่กองทุนในปลายปี

ตาราง 9 เปรียบเทียบการดำเนินงานลำดับที่ 2 การตรวจสอบและติดตามการชำระหนี้  
ของลูกหนี้ ระหว่างเดือนมิถุนายน - สิงหาคม 2549 กับ มิถุนายน - สิงหาคม  
2550

มิถุนายน - สิงหาคม 2549	มิถุนายน - สิงหาคม 2550
<p>1. คณะกรรมการกองทุนชุมชนเสรีราษฎร์พัฒนา ไม่ได้มีการดำเนินการตรวจสอบ</p> <p>2. การติดตามการชำระหนี้ มีวิธีการดังนี้</p> <p>2.1 คณะกรรมการฝ่ายติดตามเงินกู้แจ้ง ประธาน และให้ประธานออกหนังสือแจ้ง ลูกหนี้</p> <p>2.2 กรรมการนำหนังสือไปส่งให้ลูกหนี้หรือ หากกรรมการไม่ว่างดำเนินการฝาก หนังสือกับเพื่อนบ้านนำส่งลูกหนี้</p> <p>2.3 กรณีลูกหนี้มีปัญหาคณะกรรมการเชิญ ลูกหนี้มาคุยกับคณะกรรมการทั้งคณะใน วันประชุม เพื่อหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน</p> <p>2.4 คณะกรรมการไม่มีนโยบายที่จะประกาศ รายชื่อลูกหนี้ทางเสียงตามสายของชุมชน</p>	<p>1. งดการให้กู้เงินชั่วคราวเพื่อความชัดเจนและสะดวกใน การตรวจสอบยอดหนี้</p> <p>2. การติดตามการชำระหนี้ มีวิธีการดังนี้</p> <p>2.1 คณะกรรมการมอบหมายให้คณะกรรมการฝ่าย ประชาสัมพันธ์ แจ้งให้สมาชิกรับทราบและเข้าใจก่อน 1 วัน หรือในวันที่ 4 ของเดือน</p> <p>2.2 คณะกรรมการได้กำหนดให้ผู้กู้ส่งคืนเงินกู้ภายใน วันที่ 5 ของทุกเดือน โดยชำระที่เหรียญกษาปณ์ ประธาน คุณกันยารัตน์ คุณพรพรรณนิภา และคุณชโลมาศ และ ผู้รับต้องออกไปเสริรับเงินให้ เพื่อเป็นหลักฐาน ยืนยัน ณ ที่ทำการกองทุน ตั้งแต่เวลา 09.00 - 16.00 น.</p> <p>2.3 กรณีที่ลูกหนี้ไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนด ให้ ดำเนินการดังนี้</p> <p>(1) ให้เขียนแบบคัดผ่อน โดยมีกำหนดชำระภายใน วันที่ 15 ของเดือน แล้วส่งให้เหรียญกษาปณ์</p> <p>(2) กรณีที่ยังไม่สามารถชำระหนี้ได้ภายในวันที่ 15 ของเดือน ให้แจ้งผู้ค้าประกัน กรรมการเยี่ยม เยียนลูกหนี้ และดำเนินการให้ชำระเงินภายใน วันที่ 15 ของเดือนถัดไป</p> <p>(3) กรณีที่ยังไม่สามารถชำระหนี้ได้และเกิน 3 เดือนให้ทำเอกสารเพื่อให้ผู้กู้เซ็นรับรองสภาพ หนี้ หลังจากนั้น คณะกรรมการจะเชิญลูกหนี้เข้า ร่วมประชุมพูดคุยกัน หาข้อยุติร่วมกัน และ เจรจาให้ชำระหนี้คืน มีการพิจารณาเป็น ราย ๆ ไป</p> <p>2.4 ไม่มีนโยบายที่จะประกาศ รายชื่อลูกหนี้ทางเสียง ตามสายของชุมชน</p>

ตาราง 10 เปรียบเทียบการดำเนินงานลำดับที่ 3 การประชุมและติดตามผลการดำเนินงานของคณะกรรมการ การประชุมร่วมกันระหว่างคณะกรรมการกับสมาชิก ระหว่างเดือนมิถุนายน ถึง สิงหาคม 2549 กับ มิถุนายน ถึง สิงหาคม 2550

มิถุนายน - สิงหาคม 2549	มิถุนายน - สิงหาคม 2550
1. คณะกรรมการไม่มีการประชุมและติดตามผลการดำเนินงาน	1. คณะกรรมการมีการประชุม พบปะ พูดคุยกัน เกี่ยวกับการดำเนินที่ผ่านมา พร้อมทั้งมีการตรวจสอบเอกสาร หลักฐาน การเงิน สำรอง ยอดหนี้ ลูกหนี้ การชำระหนี้ การค้างชำระหนี้ จำนวน 4 ครั้ง ณ ที่ทำการกองทุนชุมชนเสรี ราษฎร์พัฒนา คือ วันที่ 18 มิถุนายน 2550 วันที่ 9 กรกฎาคม 2550 วันที่ 23 กรกฎาคม 2550 และ วันที่ 11 สิงหาคม 2550 ตามลำดับ
2. ไม่มีการประชุมร่วมกันระหว่างคณะกรรมการและสมาชิก	2. คณะกรรมการมีการพูดคุยกันเพื่อที่จะวางแผนการประชุมใหญ่สามัญประจำปี 2550

ตาราง 11 เปรียบเทียบการชำระหนี้ของกองทุนชุมชนเสรีราษฎร์พัฒนา ก่อน (เดือนมีนาคม - พฤษภาคม 2550) และหลังการใช้กลยุทธ์ (เดือนมิถุนายน - สิงหาคม 2550) จากลูกหนี้ทั้งหมด 34 คน

เดือน	การชำระหนี้ ก่อนการใช้กลยุทธ์ (มิถุนายน - สิงหาคม 2549)		การชำระหนี้หลังการใช้กลยุทธ์ (มิถุนายน - สิงหาคม 2550)		ผลต่าง เพิ่มขึ้น/ลดลง	
	จำนวนลูกหนี้ (คน)	ยอดเงิน (บาท)	จำนวนลูกหนี้ (คน)	ยอดเงิน (บาท)	จำนวนลูกหนี้ (คน)	ยอดเงิน (บาท)
มิถุนายน	12	16,200	17	27,200	5	11,000
กรกฎาคม	14	19,600	20	28,000	6	8,400
สิงหาคม	20	21,000	25	28,500	5	7,500

ที่มา : บัญชีการชำระหนี้กองทุนชุมชนเสรีราษฎร์พัฒนา ณ วันที่ 31 สิงหาคม 2550

จากตาราง 11 พบว่า หลังการใช้กลยุทธ์มีลูกหนีมาชำระหนี้เพิ่มมากขึ้น เมื่อพิจารณาในรายละเอียด จะพบว่า ก่อนการใช้กลยุทธ์ ในเดือนมิถุนายน 2549 เปรียบเทียบกับ หลังการใช้กลยุทธ์ ในเดือนมิถุนายน 2550 มีลูกหนีมาชำระหนี้มากขึ้น จำนวน 5 คน เป็นเงิน 11,000 บาท ในเดือนกรกฎาคม มีลูกหนีมาชำระหนี้มากขึ้น จำนวน 6 คน เป็นเงิน 8,400 บาท ในเดือนสิงหาคม มีลูกหนีมาชำระหนี้มากขึ้น จำนวน 5 คน เป็นเงิน 7,500 บาท

#### ตอนที่ 4 ประเมินผลการใช้กลยุทธ์ ตามตาราง 12 - 14

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมของกลยุทธ์ในภาพรวม

กลยุทธ์	$\bar{x}$	SD	ระดับความเหมาะสม
1. การชี้แจงทำความเข้าใจในการบริหารจัดการ กองทุนชุมชน	2.61	0.543	มาก
2. การประชุมวางแผนแก้ไขปัญหาพร้อมกัน	2.86	0.331	มาก
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>2.74</b>	<b>0.437</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 12 พบว่า ในภาพรวม ทั้งสองกลยุทธ์ที่ใช้มีระดับความเหมาะสมมาก ( $\bar{x} = 2.74$ ) และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดแต่ละกลยุทธ์ พบว่า การประชุมวางแผนแก้ไขปัญหาพร้อมกัน มีความเหมาะสมมากที่สุด ( $\bar{x} = 2.86$ ) รองลงมา คือ การชี้แจงทำความเข้าใจในการบริหารจัดการกองทุนชุมชน ( $\bar{x} = 2.61$ ) ตามลำดับ

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมของกลยุทธ์ด้านการชี้แจงทำความเข้าใจในการบริหารจัดการกองทุนชุมชน

การชี้แจงทำความเข้าใจในการบริหารจัดการ กองทุนชุมชน	$\bar{x}$	SD	ระดับความเหมาะสม
1. เนื้อหาเหมาะสม	2.65	0.489	มาก
2. ระยะเวลาเหมาะสม	2.50	0.607	มาก
3. ประโยชน์ที่ได้รับ	2.65	0.587	มาก
4. การนำไปประยุกต์ใช้	2.65	0.489	มาก
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>2.61</b>	<b>0.543</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 13 พบว่า ในภาพรวม การชี้แจงทำความเข้าใจในการบริหารจัดการ กองทุนชุมชน มีระดับความเหมาะสมมาก ( $\bar{x} = 2.61$ ) และเมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า เนื้อหาเหมาะสม ประโยชน์ที่ได้รับ และการนำไปประยุกต์ใช้ มีความเหมาะสมมากที่สุด ( $\bar{x} = 2.65$ ) รองลงมา คือ ระยะเวลาเหมาะสม ( $\bar{x} = 2.50$ ) ตามลำดับ

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมของกลยุทธ์ ด้านการประชุมวางแผนแก้ไขปัญหาพร้อมกัน

การประชุมวางแผนแก้ไขปัญหาพร้อมกัน	$\bar{x}$	SD	ระดับความเหมาะสม
1. เหมาะสม	2.85	0.366	มาก
2. ได้แสดงความคิดเห็น	2.85	0.366	มาก
3. ประโยชน์ที่ได้รับ	2.85	0.366	มาก
4. การนำไปประยุกต์ใช้	2.95	0.224	มาก
เฉลี่ยรวม	2.86	0.331	มาก

จากตาราง 14 พบว่า ในภาพรวม การประชุมวางแผนแก้ไขปัญหาพร้อมกันมีระดับความเหมาะสมมาก ( $\bar{x} = 2.86$ ) และเมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า การนำไปประยุกต์ใช้ มีความเหมาะสมมากที่สุด ( $\bar{x} = 2.95$ ) รองลงมา คือ เหมาะสม ได้แสดงความคิดเห็น และ ประโยชน์ที่ได้รับ ( $\bar{x} = 2.85$ ) ตามลำดับ

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการกองทุนชุมชนของคณะกรรมการกองทุนชุมชนในเขตเทศบาลนครพิษณุโลก ผู้วิจัยดำเนินการสรุป อภิปรายผลและมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### จุดมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการกองทุนชุมชนของคณะกรรมการกองทุนชุมชนในเขตเทศบาลนครพิษณุโลก
2. เพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการกองทุนชุมชนของคณะกรรมการกองทุนชุมชนในเขตเทศบาลนครพิษณุโลก
3. เพื่อทดลองการใช้กลยุทธ์โดยเปรียบเทียบผลการดำเนินงานก่อนและหลังการใช้กลยุทธ์
4. เพื่อประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการกองทุนชุมชนของคณะกรรมการกองทุนชุมชนในเขตเทศบาลนครพิษณุโลก

#### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและข้อมูลภาคสนาม ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยการสนทนากลุ่ม และการสังเกต มีการจดบันทึก บันทึกเทปและถอดเทป แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาสภาพการบริหารจัดการกองทุนชุมชนของคณะกรรมการกองทุนชุมชนในเขตเทศบาลนครพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก

##### 1. ด้านเนื้อหา

การบริหารจัดการของคณะกรรมการกองทุน ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วย คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ.2544 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2, 3, 4, 5 และ 6) 8 ประเด็น ประกอบด้วย

- 1.1 การบริหารจัดการกองทุน ตรวจสอบ กำกับ ดูแล และจัดสรรผลประโยชน์ของเงินทุน
- 1.2 การออกระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์หรือวิธีการเกี่ยวกับการบริหารกองทุน
- 1.3 การรับสมัครและจัดทำทะเบียนสมาชิก

1.4 การสำรวจและจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับการประกอบอาชีพอุตสาหกรรมในครัวเรือน และวิสาหกิจชุมชน

1.5 การพิจารณาการให้กู้

1.6 การทำนิติกรรมสัญญา หรือดำเนินการกำหนดเงื่อนไขเกี่ยวกับภาระผูกพันของกองทุน

1.7 การจัดหรือเรียกประชุมสมาชิก

1.8 การจัดทำบัญชีและส่งมอบเงินที่ได้รับการจัดสรร ดอกผล ผลตอบแทนหรือรายได้ที่เกิดขึ้นจากเงินที่ได้รับการจัดสรรจากคณะกรรมการคืนให้แก่กองทุน

## 2. ด้านแหล่งข้อมูล

2.1 ประชากร ได้แก่ กองทุนชุมชน จำนวน 38 ชุมชนในเขตเทศบาลนครพิษณุโลก ปี 2550

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ กองทุนชุมชนที่มีปัญหาในการบริหารจัดการมากที่สุด จำนวน 1 ชุมชน โดยผู้วิจัยเลือกกองทุนชุมชนอยู่ในระดับต้องปรับปรุง (A) ตามเกณฑ์ชี้วัดระดับกองทุนชุมชนเมือง

## 3. ด้านตัวแปร

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ การบริหารจัดการกองทุนชุมชน 8 ประเด็น ประกอบด้วย

1) การบริหารจัดการกองทุน ตรวจสอบ กำกับ ดูแล และจัดสรรผลประโยชน์ของเงินทุน 2) การออกระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์หรือวิธีการเกี่ยวกับการบริหารกองทุน 3) การรับสมัครและจัดทำทะเบียนสมาชิก 4) การสำรวจและจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับการประกอบอาชีพอุตสาหกรรมในครัวเรือน และวิสาหกิจชุมชน 5) การพิจารณาการให้กู้ 6) การทำนิติกรรมสัญญา หรือดำเนินการกำหนดเงื่อนไขเกี่ยวกับภาระผูกพันของกองทุน 7) การจัดหรือเรียกประชุมสมาชิก 8) การจัดทำบัญชีและส่งมอบเงินที่ได้รับการจัดสรร ดอกผล ผลตอบแทนหรือรายได้ที่เกิดขึ้นจากเงินที่ได้รับการจัดสรรจากคณะกรรมการคืนให้แก่กองทุน

4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างและตรวจสอบสามเส้า เพื่อทราบเกี่ยวกับสภาพและปัญหาในการบริหารจัดการกองทุน

5. วิธีการรวบรวมข้อมูล ได้แก่ ค้นคว้าและรวบรวมข้อมูล จากหนังสือ และวารสาร เอกสารทางวิชาการต่างๆ เช่น วิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้อง และตำราต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักแบบการสนทนากลุ่ม (Focus Group) นำข้อมูลที่ได้ผู้วิจัยร่วมกับคณะกรรมการกองทุนชุมชนมาจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนในการแก้ไขปัญหาเพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์แก้ไขปัญหา

## ขั้นตอนที่ 2 กำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการกองทุนชุมชนและเครื่องมือ

### 1. ด้านเนื้อหา

นำผลการศึกษามากำหนดกลยุทธ์ โดยใช้เกณฑ์นำผลการจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนในการแก้ไขปัญหาจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก (ลำดับที่ 1 - 3) มากำหนดกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหา ซึ่งกลยุทธ์ประกอบด้วย

1.1 การชี้แจงทำความเข้าใจในการบริหารจัดการกองทุนชุมชน

1.2 การประชุมวางแผนแก้ไขปัญหาาร่วมกัน โดยการนำเสนอปัญหาที่พบจากการศึกษาในแต่ละประเด็น ลำดับที่ 1 - 3 คณะกรรมการกองทุนชุมชนร่วมกันหาทางออกและวางแผนแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมกับชุมชนและเป็นไปได้

เครื่องมือ ประกอบด้วย

1.3 แนวทางการบริหารจัดการกองทุนชุมชนเมืองสำหรับคณะกรรมการเนื้อหาประกอบด้วย ความรู้และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับบริหารจัดการกองทุนชุมชน

1.4 แบบบันทึกข้อมูลเปรียบเทียบการชำระหนี้ก่อน-หลังการใช้กลยุทธ์

### 2. ด้านแหล่งข้อมูล

2.1 ผู้วิจัยสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย

1) นโยบายและแนวทางการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

2) แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชน

3) แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ และความเป็นผู้นำ

4) แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

5) การบริหารจัดการกองทุนชุมชนเมือง

6) แนวคิดทฤษฎีบทบาท

2.2 ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของกลยุทธ์

**ขั้นตอนที่ 3** นำกลยุทธ์ไปทดลองใช้กับคณะกรรมการกองทุนชุมชนที่ได้ผ่านกระบวนการศึกษาปัญหาในขั้นตอนที่ 1 และสมัครใจเข้าร่วมกิจกรรม จำนวน 10 คน

### 1. ด้านเนื้อหา

1.1 ก่อนการทดลองเก็บข้อมูลการจัดทำบัญชีและเอกสารการเงิน ชำระหนี้ของลูกหนี้ และการประชุมของคณะกรรมการกองทุนชุมชนเสรีราษฎร์พัฒนา

1.2 การชี้แจงทำความเข้าใจเรื่องการค้าเงินกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วย คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2544 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2, 3, 4, 5 และ 6) พร้อมแจกแนวทางแนวทางการบริหารจัดการกองทุนชุมชนเมือง จำนวน 1 ครั้ง

1.3 จัดการประชุมวางแผนแก้ไขปัญหาร่วมกัน 1 ครั้ง

1.4 ผู้วิจัยร่วมประชุมกับคณะกรรมการ 4 ครั้ง

1.5 ให้ปฏิบัติตามมติของการประชุมวางแผนการแก้ไขปัญหา และแนวทางเป็นเวลา 3 เดือน ตั้งแต่วันที่ 1 มิถุนายน 2550 - 31 สิงหาคม 2550

1.6 ประเมินการใช้กลยุทธ์ โดยการเก็บข้อมูลการจัดทำบัญชีและเอกสารการเงิน ชำระหนี้ของลูกหนี้ และการประชุมของคณะกรรมการกองทุนชุมชนเสรีราษฎร์พัฒนา ภายหลังจากใช้กลยุทธ์ 3 เดือน เปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานก่อนการทดลอง คือ ผลการดำเนินงานระหว่างเดือน มิถุนายน ถึง สิงหาคม 2550 เปรียบเทียบกับการดำเนินงานระหว่างเดือนมิถุนายน ถึง สิงหาคม 2549

ตัวชี้วัดความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการพัฒนาการดำเนินงานของกองทุน ได้แก่ 1) มีการตรวจสอบและติดตามการชำระหนี้ของลูกหนี้ โดยมีมาตรการที่ชัดเจน 2) คณะกรรมการมีการประชุมและติดตามผลการดำเนินงาน 3) มีลูกหนี้ชำระหนี้มากขึ้น 4) มีการตรวจสอบการจัดทำบัญชีและเอกสารการเงิน

## 2. ด้านแหล่งข้อมูล

2.1 กลุ่มทดลอง ได้แก่ คณะกรรมการกองทุนชุมชนที่ได้ผ่านกระบวนการศึกษาปัญหาในขั้นตอนที่ 1 และสมัครใจเข้าร่วมกิจกรรม จำนวน 10 คน

2.2 ข้อมูลการจัดทำบัญชีและเอกสารการเงิน

## 3. ด้านตัวแปร

3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ การชี้แจงทำความเข้าใจในการบริหารจัดการกองทุนชุมชน และการประชุมวางแผนแก้ไขปัญหาร่วมกัน

3.2 ตัวแปรตาม คือ ผลของกลยุทธ์ ได้แก่ 1) มีการตรวจสอบและติดตามการชำระหนี้ของลูกหนี้ที่มีมาตรการที่ชัดเจน 2) มีการประชุมและติดตามผลการดำเนินงานของคณะกรรมการกองทุนชุมชน 3) ลูกหนี้ชำระหนี้มากขึ้น 4) มีการตรวจสอบการจัดทำบัญชีและเอกสารการเงิน

**ขั้นตอนที่ 4** ประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการกองทุนชุมชน โดยใช้แบบประเมินให้ผู้เข้าร่วมทดลองตอบแบบประเมิน

## การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นแบบสรุปอุปนัย และใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ประเมินกลยุทธ์ด้วยค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

## สรุป

จากการศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการกองทุนชุมชนของคณะกรรมการกองทุนชุมชน ในเขตเทศบาลนครพิษณุโลก สรุปได้ดังนี้

1. จากการศึกษาสภาพการบริหารจัดการกองทุนชุมชนของคณะกรรมการกองทุนชุมชนเสรีราษฎร์พัฒนา เทศบาลนครพิษณุโลก ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ.2544 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2, 3, 4, 5 และ 6) 8 ประเด็น พบว่า มีสภาพปัญหาในการบริหารจัดการกองทุน ดังนี้

ตาราง 15 การศึกษาสภาพการบริหารจัดการกองทุนชุมชนของคณะกรรมการกองทุนชุมชนเสรีราษฎร์พัฒนา เทศบาลนครพิษณุโลก ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วย คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ.2544 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2, 3, 4, 5 และ 6)

ประเด็นการบริหารจัดการ	สภาพการบริหารจัดการ
1. การบริหารจัดการกองทุน ตรวจสอบกำกับ ดูแล และจัดสรรผลประโยชน์ของเงินทุน	1.1 คณะกรรมการกองทุนไม่ได้ทำหน้าที่ของตนเองตามที่ได้รับมอบหมาย 1.2 คณะกรรมการกองทุนชุดปัจจุบันหมดวาระแล้ว 1.3 การตรวจสอบ กำกับ ดูแล เป็นหน้าที่ของคณะกรรมการกองทุน 1.4 ไม่มีการจัดสรรผลประโยชน์ของเงินทุน
2. การออกระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์หรือวิธีการเกี่ยวกับการบริหารกองทุน	2.1 มีการกำหนดระเบียบ ข้อบังคับ แต่จัดไว้ในแฟ้ม เอกสารของกองทุนแล้วแต่ใครจะสนใจอ่าน
3. การรับสมัครและจัดทำทะเบียนสมาชิก	3.1 มีการรับสมัครและจัดทำทะเบียนสมาชิก แต่ไม่เป็นปัจจุบัน
4. การสำรวจและจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับการประกอบอาชีพอุตสาหกรรมในครัวเรือน และวิสาหกิจชุมชน	4.1 ไม่ได้มีการสำรวจ และจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับการประกอบอาชีพอุตสาหกรรมในครัวเรือน และวิสาหกิจชุมชน
5. การพิจารณาการให้กู้	5.1 เป็นไปตามระเบียบฯ โดยคำนึงถึงการสร้างอาชีพและรายได้ของสมาชิก เป็นสำคัญ มีความเป็นธรรมสมาชิกนำเงินทุนกู้ยืมไปประกอบอาชีพตามที่เสนอโครงการ 5.2 การคืนเงินกู้ มีสมาชิกน้อยมากที่คืนเงินกู้ นอกจากนี้ ยังไม่มีการติดตามทวงถามลูกหนี้แต่อย่างใด

## ตาราง 15 (ต่อ)

ประเด็นการบริหารจัดการ	สภาพการบริหารจัดการ
6. การทำนิติกรรมสัญญา หรือ ดำเนินการกำหนดเงื่อนไขเกี่ยวกับ ภาระผูกพันของกองทุน	6.1 มีการสัญญาเงินกู้ ระยะเวลาใช้ส่งคืน และอัตราดอกเบี้ย เป็นลายลักษณ์อักษร แต่ไม่มีการปฏิบัติ
7. การจัดหรือเรียกประชุมสมาชิก	7.1 การประชุมของคณะกรรมการกองทุน มีนาน ๆ ครั้ง ซึ่ง แทบจะไม่มีการประชุมเลย 7.2 ไม่มีการประชุมใหญ่สามัญประจำปีและประชุมใหญ่วิสามัญ 7.3 ไม่มีการประกาศหรือแถลงให้สมาชิกได้รับทราบเกี่ยวกับผล การดำเนินงาน
8. การจัดทำบัญชีและส่งมอบเงินที่ ได้รับการจัดสรร ดอกผล ผลตอบแทนหรือรายได้ที่เกิดขึ้นจาก เงินที่ได้รับการจัดสรรจาก คณะกรรมการคืนให้แก่กองทุน	8.1 มีการจัดทำบัญชีที่เกี่ยวข้องถูกต้องบางส่วน ไม่เป็นปัจจุบัน 8.2 ไม่มีการส่งมอบเงินที่ได้รับการจัดสรร ดอกผล ผลตอบแทน หรือรายได้ที่เกิดขึ้นคืนให้แก่กองทุน

จากปัญหาดังกล่าวข้างต้น ได้มีการจัดลำดับความสำคัญและเร่งด่วน ซึ่ง  
ผลการจัดลำดับ ดังนี้

ลำดับที่ 1 การจัดทำบัญชีและเอกสารการเงินไม่ถูกต้องและไม่เป็นปัจจุบัน ไม่มี  
การตรวจสอบบัญชี ไม่มีการส่งมอบเงินที่ได้รับการจัดสรร ดอกผล ผลตอบแทนหรือรายได้ที่  
เกิดขึ้นจากเงินที่ได้รับการจัดสรรจากคณะกรรมการคืนให้แก่กองทุน ทำให้ไม่สามารถตรวจสอบ  
การชำระคืนเงินกู้ได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ

ลำดับที่ 2 ดำเนินการตรวจสอบและติดตามการชำระหนี้ของลูกหนี้อย่างจริงจัง  
เนื่องจากลูกหนี้ส่วนใหญ่ไม่ชำระคืนเงินกู้

ลำดับที่ 3 คณะกรรมการไม่มีการประชุมและติดตามผลการดำเนินงาน รวมทั้ง  
คณะกรรมการและสมาชิกไม่มีการประชุมร่วมกัน

ลำดับที่ 4 ไม่มีการจัดสรรผลประโยชน์ของเงินทุน

ลำดับที่ 5 คณะกรรมการกองทุนชุดปัจจุบันหมดวาระแล้ว

ลำดับที่ 6 คณะกรรมการกองทุนไม่ได้ทำหน้าที่ของตนเองตามที่ได้รับมอบหมาย

ลำดับที่ 7 การงดการให้กู้เงินชั่วคราว

ลำดับที่ 8 การจัดหรือเรียกประชุมสมาชิก

ลำดับที่ 9 การทำนิติกรรมสัญญา

ลำดับที่ 10 การออกระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์หรือวิธีการเกี่ยวกับการบริหาร  
กองทุน

ลำดับที่ 11 การรับสมัครและจัดทำทะเบียนสมาชิก

ลำดับที่ 12 การสำรวจและจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับการประกอบอาชีพอุตสาหกรรมใน  
ครัวเรือน และวิสาหกิจชุมชน

2. ผลการกำหนดกลยุทธ์การจัดทำบัญชีและเอกสารการเงิน การตรวจสอบและ  
ติดตามการชำระหนี้ของลูกหนี้ และการประชุมกันและติดตามผลการดำเนินงานของ  
คณะกรรมการ

2.2.1 การชี้แจงทำความเข้าใจในการบริหารจัดการกองทุนชุมชน พร้อมแจก  
แนวทางการดำเนินงานกองทุนชุมชน

2.2.2 การประชุมวางแผนแก้ไขปัญหาาร่วมกัน โดยการนำเสนอปัญหาที่พบ  
จากการศึกษาในแต่ละประเด็น นำมากำหนดกลยุทธ์การพัฒนาใหม่ โดยคณะกรรมการกองทุน  
ร่วมกับสมาชิกร่วมกันหาทางออกและวางแผนแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมกับชุมชนและเป็นไปได้

2.2.3 ให้ปฏิบัติตามมติของการประชุมวางแผนการแก้ไขปัญหา และแนวทาง  
เป็นเวลา 3 เดือน

3. ผลการนำกลยุทธ์ไปทดลองใช้ พบว่า หลังการทดลอง 1) มีการตรวจสอบ  
การจัดทำบัญชีและเอกสารการเงิน 2) มีการตรวจสอบและติดตามการชำระหนี้ของลูกหนี้ โดย  
มีมาตรการที่ชัดเจน 3) คณะกรรมการมีการประชุมและติดตามผลการดำเนินงาน 4) มีลูกหนี้  
ชำระหนี้มากขึ้น

4. การประเมินผลกลยุทธ์ พบว่า กลยุทธ์ด้านการชี้แจงทำความเข้าใจใน  
การบริหารจัดการกองทุนชุมชน และกลยุทธ์ด้านการประชุมวางแผนแก้ไขปัญหาาร่วมกัน  
ในภาพรวมและรายข้อมีความเหมาะสมมาก

## อภิปรายผล

1. สภาพและปัญหาการบริหารจัดการกองทุนชุมชนของคณะกรรมการกองทุน  
ชุมชนในเขตเทศบาลนครพิษณุโลก

จากผลการวิจัยพบว่า ในการบริหารจัดการกองทุนชุมชนของคณะกรรมการ  
กองทุนชุมชนเสรีราษฎร์พัฒนา เทศบาลนครพิษณุโลก มีปัญหาหลายประการ ได้แก่ 1) ปัญหา  
เกี่ยวกับการบริหารจัดการกองทุน ตรวจสอบ กำกับ ดูแล และจัดสรรผลประโยชน์ของเงินทุน  
กล่าวคือ คณะกรรมการกองทุนไม่ได้ทำหน้าที่ของตนเองตามที่ได้รับมอบหมาย คณะกรรมการ  
กองทุนชุดปัจจุบันหมดวาระแล้ว ไม่มีการจัดสรรผลประโยชน์ของเงินทุน 2) ปัญหาเกี่ยวกับ  
ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์หรือวิธีการเกี่ยวกับการบริหารกองทุน คือ มีการกำหนดระเบียบ

ข้อบังคับ แต่จัดไว้ในแฟ้ม เอกสารของกองทุนแล้วแต่ใครจะสนใจอ่าน 3) ปัญหาเกี่ยวกับการรับสมัครและจัดทำทะเบียนสมาชิก ได้แก่ มีการรับสมัครและจัดทำทะเบียนสมาชิก แต่ไม่เป็นปัจจุบัน 4) ปัญหาในการสำรวจและจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับการประกอบอาชีพอุตสาหกรรมในครัวเรือน และวิสาหกิจชุมชน คือ ไม่ได้สำรวจและจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับการประกอบอาชีพอุตสาหกรรม ในครัวเรือน และวิสาหกิจชุมชน 5) ปัญหาเกี่ยวกับการพิจารณาการให้กู้ ได้แก่ การคืนเงินกู้มีสมาชิกน้อยมากที่คืนเงินกู้ นอกจากนี้ ยังไม่มีการติดตามทวงถามลูกหนี้แต่อย่างใด 6) ปัญหาเกี่ยวกับการทำนิติกรรมสัญญา หรือดำเนินการกำหนดเงื่อนไขเกี่ยวกับภาระผูกพันของกองทุน ได้แก่ มีการสัญญาเงินกู้ ระยะเวลาใช้ส่งคืน และอัตราดอกเบี้ยเป็นลายลักษณ์อักษร แต่ไม่มีการปฏิบัติตาม 7) ปัญหาเกี่ยวกับการจัดหรือเรียกประชุมสมาชิก ได้แก่ ไม่มีการประชุมของคณะกรรมการกองทุน ไม่มีการประชุมใหญ่สามัญประจำปีและประชุมใหญ่วิสามัญ ไม่มีการประกาศหรือแถลงให้สมาชิกได้รับทราบเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน และ 8) ปัญหาเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีและส่งมอบเงินที่ได้รับการจัดสรรดอกผล ผลตอบแทนหรือรายได้ที่เกิดขึ้นจากเงินที่ได้รับการจัดสรรจากคณะกรรมการคืนให้แก่กองทุน ได้แก่ มีการจัดทำบัญชีที่เกี่ยวข้องถูกต้องบางส่วน แต่ไม่เป็นปัจจุบัน ไม่มีการส่งมอบเงินที่ได้รับการจัดสรรดอกผล ผลตอบแทนหรือรายได้ที่เกิดขึ้นคืนให้แก่กองทุน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของราศี พันธสา (2546) ที่พบว่า ปัญหาในการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน ได้แก่ คณะกรรมการไม่มีความรู้เรื่องการทำบัญชี คณะกรรมการขาดการทำงานเป็นทีม คณะกรรมการไม่มีการประชุมกับสมาชิก ที่เป็นเช่นนี้เนื่องมาจากคณะกรรมการบางส่วนขาดความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการกองทุนชุมชนให้มีประสิทธิภาพ ไม่มีการประชุมกันระหว่างคณะกรรมการด้วยกันและคณะกรรมการกับสมาชิกจึงไม่มีการสื่อสารและทำความเข้าใจในการดำเนินงานซึ่งกันและกัน คณะกรรมการไม่มีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง คณะกรรมการไม่มีทักษะ ความสามารถ และความชัดเจนในการจัดทำระบบบัญชีและเอกสารหลักฐานการเงิน ซึ่งส่งผลให้สมาชิกไม่มีการชำระเงินกู้คืน มีหนี้ค้างชำระเป็นจำนวนมาก และไม่สามารถจ่ายดอกผล ผลตอบแทนหรือรายได้ที่เกิดขึ้นคืนให้แก่กองทุน ซึ่งสอดคล้องกับการตรวจสอบการดำเนินงานโครงการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สุวพงศ์ จันผิงเพชร, 2550 : 2) พบว่า คือ กองทุนชุมชนมีหนี้ค้างชำระและมีแนวโน้มที่จะแผ่ขยายเพิ่มขึ้นทุกปี สาเหตุเนื่องจากคณะกรรมการกองทุนชุมชนขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการกองทุน ขาดความชัดเจนในการจัดทำระบบบัญชีและเอกสารหลักฐานการเงิน และขาดการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง นอกจากนี้ ปัญหาดังกล่าวข้างต้นอาจเกิดจากผู้นำซึ่งหมายถึงคณะกรรมการกองทุนไม่มีคุณลักษณะผู้นำในอันที่จะนำกองทุนให้สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องได้ ซึ่งพจนี พรหมจิตต์ (2536 : 31 - 33) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำผู้นำที่ดีจะต้องคอยให้ข่าวสารและรับรู้ข่าวสารของสมาชิก จัดให้มี

การแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน ผู้นำจะต้องปกป้องกลุ่ม ป้องกันและต่อสู้เพื่อประโยชน์ของสมาชิกในกลุ่มของตน

2. จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบปัญหาในการการบริหารจัดการกองทุนชุมชนของคณะกรรมการกองทุนชุมชนเสรีราษฎร์พัฒนา จึงได้สังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี มากำหนดกลยุทธ์ เพื่อการบริหารจัดการกองทุนชุมชนเป็นไปด้วยความเรียบร้อย สามารถดำเนินการได้ คือ กลยุทธ์แรก คือ การชี้แจงทำความเข้าใจในการบริหารจัดการกองทุนชุมชนพร้อมแจกแนวทางการบริหารจัดการกองทุนชุมชนเมืองสำหรับคณะกรรมการ เป็นการกระตุ้นและช่วยให้คณะกรรมการได้มีโอกาสทบทวน สร้างความเข้าใจการดำเนินงานและมีความกระตือรือร้นที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรม สอดคล้องกับการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ (2544 :15) ที่กล่าวถึงปัจจัยความสำเร็จของกองทุนหมู่บ้านและกองทุนชุมชนเมือง ปัจจัยหนึ่ง คือ การที่กองทุนมีคณะกรรมการดี มีความรู้ เข้าใจ ประสบการณ์ เสียสละและรับผิดชอบ กลยุทธ์ที่สอง การประชุมวางแผนแก้ไขปัญหาร่วมกัน ชุมชนเสรีราษฎร์พัฒนาเป็นชุมชนที่อุดมไปด้วยบุคลากรที่ทรงภูมิปัญญา เช่น ข้าราชการเกษียณ ข้าราชการ พนักงานองค์การของรัฐ เอกชน ห้างร้าน ผู้ประกอบการ เป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะคณะกรรมการกองทุนชุมชนมีบุคคลที่เป็นข้าราชการ พนักงานองค์การของรัฐ เอกชน ข้าราชการเกษียณ อยู่จำนวนหนึ่ง ดังนั้น การนำปัญหาขึ้นมาพูดคุยกัน หาแนวทางแก้ไขร่วมกัน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นชุมชนเดียวกัน เห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน ดังนั้นการตัดสินใจดำเนินการใด ๆ มิได้มาจากคณะกรรมการคนใดคนหนึ่งเพียงเดียว แต่เป็นการยึดหลักการมีส่วนร่วม ให้ทุกคนเห็นพ้องต้องกันและปฏิบัติตาม เพื่อให้เกิดการยอมรับที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม สอดคล้องกับยูว์ฌน์ วุฒิเมธี (2526) ไพรัตน์ เดชะรินทร์ (2527) และโคเฮน และอัฟฟอฟ (Cohen and Uphoff อ้างถึงในปาริชาติ วลัยเสถียร และคณะ, 2546 : 200 - 201) การมีส่วนร่วมในการคิด ตัดสินใจหาและสร้างรูปแบบ และวิธีการพัฒนาเพื่อแก้ไขและลดปัญหา และสนองความต้องการของชุมชนเป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อการบริหารจัดการ

อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการยืนยันที่จะไม่ใช้มาตรการทวงหนี้โดยการประกาศทางหอกระจายข่าว ซึ่งคนในชุมชนเสรีราษฎร์พัฒนาไม่ชอบ ถือว่าเป็นการไม่สุภาพ เป็นการประจานและไม่ให้เกียรติกัน สิ่งเหล่านี้เป็นการยืนยันการดำเนินกิจกรรมของคณะกรรมการกองทุนชุมชนที่สอดคล้องวัฒนธรรมของชุมชน สอดคล้องกับการศึกษาของธงชัย สันติวงษ์ (2537 : 78) พบว่าคนเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและเป็นศูนย์กลางของการบริหารงาน เพราะการบริหารงานใดจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ต้องเข้าใจถึงลักษณะของความรู้สึกและความต้องการของคนจึงนับว่าเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดที่จะช่วยให้การบริหารงานเป็นไปโดยราบรื่น

### 3. ผลการทดลองใช้กลยุทธ์

ผลการทดลองใช้กลยุทธ์ พบว่า หลังการทดลอง 1) มีการตรวจสอบและติดตามการชำระหนี้ของลูกหนี้โดยมีมาตรการที่ชัดเจน 2) คณะกรรมการมีการประชุมและติดตามผลการดำเนินงาน 3) มีลูกหนี้ชำระหนี้มากขึ้น 4) มีการตรวจสอบการจัดทำบัญชีและเอกสารการเงิน

การประชุมวางแผนแก้ไขปัญหาร่วมกัน ทำให้คณะกรรมการและสมาชิกมีการประชุม พูดคุย พบปะ หรือกัน จำนวน 4 ครั้ง ปัญหาต่าง ๆ ได้รับการคลี่คลายเป็นอย่างดี เนื่องจากคณะกรรมการได้ทำตามมติของที่ประชุม การเปลี่ยนวิธีการทวงหนี้ทำให้ลูกหนี้มาชำระหนี้เพิ่มมากขึ้น เช่น การประชาสัมพันธ์ล่วงหน้าก่อนการชำระหนี้ 1 วัน เป็นการช่วยเตือนความจำ การให้ลูกหนี้ได้มีโอกาสผ่อนผัน จะช่วยลดความกดดันลูกหนี้ กรรมการและผู้ค้าประกันพบปะ เยี่ยมเยียนลูกหนี้ เป็นการสร้างโอกาสให้คณะกรรมการ ลูกหนี้ ได้มีโอกาสพูดคุย ปรึกษาหารือกัน คณะกรรมการและผู้ค้าประกันได้ทราบและเข้าใจปัญหาของลูกหนี้มากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาของธงชัย สันติวงษ์ (2537 : 78) พบว่า ปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ คือ การมอบหมายและแบ่งงานบุคคลในองค์กรได้ทำตามความถนัด แลเข้าใจถึงลักษณะของความรู้สึกและความต้องการของคณะกรรมการและสมาชิก นอกจากนี้ คณะกรรมการมีการทำหน้าที่ของตนเอง เช่น ประธานเรียกคณะกรรมการมาประชุม เற்றுญกตรวจสอบเอกสาร หลักฐานการเงิน ยอดหนี้ชำระ ยอดหนี้ค้างชำระ เลขานุการดำเนินการเชิญประชุม บันทึกการประชุม ปรับปรุงทะเบียนสมาชิก มีแผนการที่จะ 1) เลือกตั้งคณะกรรมการชุดใหม่แทนชุดเดิมที่หมดวาระแล้ว 2) ประชุมใหญ่สามัญประจำปีและแถลงผลการดำเนินงาน 3) ปลดปล่อยเงินกู้ให้กับสมาชิก ที่เป็นเช่นนี้ เนื่องจากคณะกรรมการเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและเสียสละอยู่แล้ว เพียงแต่ที่ผ่านมาอาจไม่มีแรงกระตุ้นให้ทำงานไม่ค่อยมีเวลาว่าง มีภารกิจครอบครัวและงานประจำมาก ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของชุมพล เสมานันท์ (2547 : 95 - 96, 100 - 103) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะและความสามารถของคณะกรรมการกองทุน คือ ได้รับความยินยอมเห็นชอบจากครอบครัวให้มาทำงานเพื่อกองทุน รู้จักสมาชิก รับผิดชอบ ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มความสามารถด้วยความรอบคอบรัดกุม นอกจากนี้ การมีส่วนร่วมกิจกรรมของกองทุน ได้แก่ การเข้าร่วมประชุม แสดงความคิดเห็น ช่วยกระตุ้นเพื่อสมาชิกในการชำระเงินกู้ การควบคุมติดตามการดำเนินงานของกองทุน

4. กลยุทธ์มีความเหมาะสมระดับมาก โดยเฉพาะการประชุมวางแผนแก้ไขปัญหาร่วมกัน เนื่องจากการพบปะ พูดคุยกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันเป็นวิธีการที่ดีในการสร้างความเข้าใจร่วมกัน ทราบปัญหาและความจำเป็น รวมทั้งสามารถเจรจาต่อรองกันได้ อย่างเปิดเผยและเป็นการสื่อสารแบบสองทาง สามารถโต้ตอบกันได้อย่างทันท่วงที

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. กลยุทธ์ที่ใช้ในการทดลองกับกองทุนชุมชนเสรีราษฎร์พัฒนาเพียงแห่งเดียว ระยะเวลาเพียง 3 เดือน ประสบความสำเร็จในระดับหนึ่งแสดงว่ามีประสิทธิภาพ แต่ถ้าคณะกรรมการและสมาชิกไม่มีการปฏิบัติตามมติ ข้อตกลงอย่างต่อเนื่อง ผลที่ได้จะไม่ยั่งยืน
2. กลยุทธ์ที่ใช้ในการทดลองกับกองทุนชุมชนเสรีราษฎร์พัฒนาครั้งนี้ สามารถกระตุ้นการทำงานของคณะกรรมการกองทุนได้ มีกิจกรรมและความเคลื่อนไหวของกองทุนไปในทิศทางที่ดีขึ้น ดังนั้นผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้กับกองทุนอื่น ๆ ได้
3. การให้ความรู้ครั้งนี้ ขาดสื่อที่จะนำประสบการณ์การดำเนินงานกองทุนชุมชนอื่นที่ประสบความสำเร็จมาให้อูเป็นตัวอย่าง และเข้าใจง่าย เช่น วิทยุทัศน์เกี่ยวกับกองทุนชุมชนที่ประสบความสำเร็จในด้านต่าง ๆ การทัศนศึกษาดูงานกองทุนชุมชนที่มีการบริหารจัดการที่ดีในจังหวัดใกล้เคียง เป็นต้น ผู้ที่เกี่ยวข้องควรสนับสนุน

### 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. พื้นที่วิจัยเป็นเพียงกองทุนชุมชนเดียว ในการวิจัยครั้งต่อไป ควรเพิ่มจำนวนกองทุนชุมชนให้มากขึ้น เพื่อกระจายลักษณะประชากร
2. การวิจัยครั้งนี้ มีระยะเวลาทดลองการใช้กลยุทธ์เพียง 3 เดือน ซึ่งพบว่ากองทุนชุมชนมีความเคลื่อนไหวไปในทิศทางที่ดีขึ้น จึงควรเพิ่มระยะเวลาและการติดตาม เช่น ช่วง 6 เดือน หรือ 12 เดือน

บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กาญจนา เนียมเกตุ. (2545). การประเมินโครงการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง : กรณีศึกษา ชุมชนวัดหนองบัว ถนนสนามบิน ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก. สารนิพนธ์สาขาการจัดการและการประเมินโครงการ สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม.
- กรรณา แสงเงิน. (2545). การประเมินผลโครงการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง : กรณีศึกษา กองทุนหมู่บ้านห้วยตั้ง หมู่ 13 ตำบลพรหมพิราม อำเภอพรหมพิราม จังหวัดพิษณุโลก. สารนิพนธ์สาขาการจัดการและการประเมินโครงการ สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม.
- กอบแก้ว จันตรีดี. (2544). การศึกษาศักยภาพของ อบต.ในการดำเนินงานพัฒนาเด็ก กรุงเทพมหานคร : กองพัฒนาเด็ก.
- ชลิตา อินตะวิชัย. (2545). การประเมินผลโครงการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง : กรณีศึกษากองทุนหมู่บ้านแหลมทอง หมู่ 8 ตำบลดงประคำ อำเภอพรหมพิราม จังหวัดพิษณุโลก. สารนิพนธ์สาขาการจัดการและการประเมินโครงการ สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม.
- คณะอนุกรรมการสนับสนุนการปฏิบัติงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองระดับอำเภอ. (2547). รายงานความก้าวหน้าการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง. พิษณุโลก : ผู้แต่ง.
- ชุมพล เสมาชันธิ์. (2547). การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสำเร็จในการจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขฎิบัณฑิต สาขาวิจัยและประเมินผลการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2537). การบริหารบุคคล = **Personal Management**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช.
- \_\_\_\_\_ (2540). "องค์กรและการจัดการ" ทันสมัยยุคโลกาภิวัตน์. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช.
- ปารีชาติ วลัยเสถียร และคณะ. (2546). กระบวนการและเทคนิคการทำงานของนักพัฒนา. กรุงเทพมหานคร : อูษาการพิมพ์.

- พงษ์วิทย์ เขียวโป. (2540). การส่งเสริมให้สตรีเข้าไปมีส่วนร่วมเป็นสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.): ศึกษาเฉพาะกรณีตำบลนางาม และตำบลโคกหินแร่ อำเภอเรณูนคร จังหวัดนครพนม. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พงษ์สันต์ คุ่มสะอาด. (2542). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการของผู้นำองค์กรการเงินชุมชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พจน์ พรหมจิตต์. (2536). ภาวะผู้นำของคณะกรรมการพัฒนาสตรีตำบล (กพสต.): ศึกษาเฉพาะกรณีอำเภอดอกคำใต้ จังหวัดพะเยา. วิทยานิพนธ์พัฒนาสังคมมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2541). ทฤษฎีองค์การสาธารณะ. กรุงเทพมหานคร : คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพบูลย์ ช่างเรียน. (2515). สารานุกรมศัพท์ทางสังคมวิทยา. กรุงเทพมหานคร : เอกสารทางการศึกษาสาขารัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ไพศาล ธีรพงษ์ และคณะ. (2544). การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านของจังหวัดพิษณุโลก. พิษณุโลก : สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม.
- ไพรัตน์ เดชะรินทร์. (2527). การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนา. กรุงเทพมหานคร : ศักดิ์โสภณาการพิมพ์.
- เมตตา จันทร์ประทีป. (2545). การประเมินผลโครงการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง : กรณีศึกษากองทุนหมู่บ้านกลางวังไม้แก่น หมู่ 2 ตำบลวังวน อำเภอพรหมพิราม จังหวัดพิษณุโลก. สารนิพนธ์สาขาการจัดการและการประเมินโครงการ สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม.
- มดีคณะรัฐมนตรี. (2548). ผลการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.eppo.go.th/addmin/cab30aug48.html>. (30 สิงหาคม).
- ยุวัฒน์ วุฒิเมธี. (2526). หลักการพัฒนาชุมชนและหลักการพัฒนาชนบท. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยอนุเคราะห์.
- “ระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ,” (2549, 10 พฤษภาคม)ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 123 ตอนพิเศษ 59 ง. หน้า 52.

- ราศี พันสถา. (2546). การบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน กรณีศึกษาชุมชนวัดศรีโคมคำ  
พะเยา. ภาคนิพนธ์วิทยาเขตสารสนเทศพะเยา สาขาพัฒนาสังคม  
(โครงการพิเศษ) มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สุทัศน์ เงินหมื่น และคณะ. (2545). กองทุนหมู่บ้าน. กรุงเทพมหานคร : ม.ป.พ.
- สำนักงาน ก.พ. (2523). หลักการบริหารเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช.
- สำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ. (2544). ระเบียบสำนัก  
นายกรัฐมนตรีว่าด้วยคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ  
พ.ศ. 2544. กรุงเทพมหานคร : บริษัทสหพัฒนการพิมพ์.
- สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดพิษณุโลก. (2549). รายงานผลการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้าน  
และชุมชนเมืองประจำปี 2548. พิษณุโลก : ผู้แต่ง.
- สำนักส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน. (2547). คู่มือ องค์กรเครือข่ายกับการบริหารจัดการทุนแบบ  
มืออาชีพสี่ภาค. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา.
- สุนทร ชัยเพชร. (2546). การบริหารงานและสภาพปัญหากองทุนหมู่บ้าน กรณีศึกษา บ้าน  
ขี้เหล็กหลวง. ภาคนิพนธ์วิทยาเขตสารสนเทศพะเยา สาขาพัฒนาสังคม  
(โครงการพิเศษ) มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สมใจ ศุขนิคม และคณะ. (2547). การประเมินผลโครงการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง  
กรณีศึกษา ในพื้นที่อำเภอทองไทร จังหวัดสุโขทัย. รายงานการวิจัยวิชาการ  
สัมมนาเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการจัดการสำหรับนักบริหาร หลักสูตรรัฐประศาสน  
ศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2532). การบริหาร. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช.
- สุวงศ์ จันผิงเพชร. (2550, 12 กุมภาพันธ์). "เปิดผลสอบล่าสุด สดง.ฉบับล่าช้าแหล่งกองทุน  
หมู่บ้าน," มติชนรายวัน. หน้า 2.
- อมร นนทสุด และคณะ. (2539). แนวคิดการบริหารกระทรวงสาธารณสุข.  
กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิชย์.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

**แบบประเมินความคิดเห็นการดำเนินงาน (สำหรับผู้เชี่ยวชาญ)**  
**การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการกองทุนชุมชนของคณะกรรมการกองทุนชุมชน**  
**ในเขตเทศบาลนครพิษณุโลก**

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ข้อความ	ความคิดเห็น		
	มาก	ปานกลาง	น้อย
1. แนวทางการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้าน			
1.1 เนื้อหาเหมาะสม			
1.2 อ่านเข้าใจง่าย			
1.3 นำไปปฏิบัติได้			
2. การประชุมวางแผนแก้ไขปัญหาาร่วมกัน			
2.1 เหมาะสม			
2.2 ได้แสดงความคิดเห็น			
2.3 ประโยชน์ที่ได้รับ			
2.4 การนำไปประยุกต์ใช้			

ข้อเสนอแนะ.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

ขอขอบคุณทุกท่านที่แสดงความคิดเห็น

**แสดงผลการพิจารณาคุณภาพของกลยุทธ์การบริหารจัดการกองทุนชุมชน  
ของคณะกรรมการกองทุนชุมชน ในเขตเทศบาลนครพิษณุโลก**

**คำอธิบาย**      ระดับความคิดเห็นความเหมาะสมของกลยุทธ์ มี 3 ระดับ คือ

เหมาะสมมาก            ให้ 3 คะแนน

เหมาะสมปานกลาง      ให้ 2 คะแนน

เหมาะสมน้อย            ให้ 1 คะแนน

ข้อความ	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ	
	ค่าเฉลี่ย	ระดับความเหมาะสม
<b>1. แนวทางการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้าน</b>		
1.1 เนื้อหาเหมาะสม	3.0	มาก
1.2 อ่านเข้าใจง่าย	3.0	มาก
1.3 นำไปปฏิบัติได้	3.0	มาก
<b>รวม</b>	3.0	มาก
<b>2. การประชุมวางแผนแก้ไขปัญหาร่วมกัน</b>		
2.1 เหมาะสม	3.0	มาก
2.2 ได้แสดงความคิดเห็น	3.0	มาก
2.3 ประโยชน์ที่ได้รับ	3.0	มาก
2.4 การนำไปประยุกต์ใช้	3.0	มาก
<b>รวม</b>	3.0	มาก

## แบบสัมภาษณ์

การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการกองทุนชุมชนของคณะกรรมการกองทุนชุมชน  
ในเขตเทศบาลนครพิษณุโลก

ประเด็นการสัมภาษณ์	ประเด็นการตอบ
1. การบริหารจัดการกองทุน ตรวจสอบ กำกับ ดูแล และจัดสรรผลประโยชน์ของ เงินทุน - การทำหน้าที่ของคณะกรรมการกองทุนที่ ได้รับมอบหมาย - วาระการดำรงตำแหน่งของ คณะกรรมการกองทุนชุดปัจจุบัน - การตรวจสอบ กำกับ ดูแล กองทุนชุมชน - การจัดสรรผลประโยชน์ของเงินทุน	..... ..... ..... ..... .....
2. การออกระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์หรือ วิธีการเกี่ยวกับการบริหารกองทุน - มีการกำหนดระเบียบ ข้อบังคับ หรือไม่ สมาชิกสามารถเข้าใจและเข้าถึงระเบียบ ข้อบังคับหรือไม่ อย่างไร	..... ..... .....
3. การรับสมัครและจัดทำทะเบียนสมาชิก - มีการรับสมัครและจัดทำทะเบียนสมาชิก หรือไม่ อย่างไร	..... .....
4. การสำรวจและจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับการ ประกอบอาชีพอุตสาหกรรมในครัวเรือน และวิสาหกิจชุมชน - มีการสำรวจ และจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับการ ประกอบอาชีพอุตสาหกรรมในครัวเรือน และวิสาหกิจชุมชนหรือไม่ อย่างไร	..... ..... .....





**ภาคผนวก ข**  
**แนวทางการบริหารจัดการกองทุนชุมชนเมือง**

## แนวทางการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

### นโยบาย

กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง เป็นนโยบาย เพื่อเป็นการเสริมสร้างกระบวนการพึ่งพาตนเองของหมู่บ้าน และ ชุมชนเมืองในด้านการเรียนรู้ การสร้างและพัฒนาความคิดริเริ่ม และการแก้ไขปัญหาและเสริมสร้างศักยภาพทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคมของประชาชน ในหมู่บ้านและ ชุมชนเมืองโดยรัฐบาลจัดตั้งกองทุนหมู่บ้าน และชุมชนเมือง กองทุนละ ๑ ล้านบาท พร้อมเสริมสร้างและพัฒนาหมู่บ้านและชุมชนเมืองให้มีขีดความสามารถ ในการ จัดระบบบริหารจัดการการเงินกองทุนหมุนเวียน ในหมู่บ้านและชุมชนเมืองกันเอง

### ปรัชญา

1. เสริมสร้างสำนึกความเป็นชุมชนและท้องถิ่น
2. ชุมชนเป็นผู้กำหนดอนาคต และจัดการหมู่บ้าน และชุมชนด้วยคุณค่าและภูมิปัญญาของตนเอง
3. เกื้อกูลประโยชน์ต่อผู้ด้อยโอกาสในหมู่บ้าน และชุมชน
4. เชื่อมโยงกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างชุมชน ราชการ เอกชน และประชาสังคม
5. กระจายอำนาจให้ท้องถิ่น และพัฒนาประชาธิปไตยพื้นฐาน

### วัตถุประสงค์

1. เป็นแหล่งเงินทุนหมุนเวียน สำหรับการลงทุนเพื่อการพัฒนาอาชีพ สร้างงานสร้างรายได้ หรือเพิ่มรายได้ ลดรายจ่าย และบรรเทาเหตุฉุกเฉิน ความจำเป็นเร่งด่วน
2. ส่งเสริมและพัฒนาหมู่บ้านและชุมชนเมือง ให้มีขีดความสามารถ ให้เกิดการจัดระบบเงินกองทุน และบริหารจัดการการเงินกองทุน
3. เสริมสร้างกระบวนการ “พึ่งพาตนเอง” ของหมู่บ้านและชุมชนเมือง ให้เกิดการเรียนรู้ การสร้างและพัฒนาความคิดริเริ่ม และเสริมสร้างศักยภาพและส่งเสริมเศรษฐกิจพอเพียง
4. กระตุ้นเศรษฐกิจในระดับฐานราก ให้เกิดการเสริมสร้างภูมิคุ้มกันทางเศรษฐกิจและสังคมในอนาคต
5. เกิดศักยภาพ/ความเข้มแข็งของประชาชนในหมู่บ้านชุมชน-เมือง ในด้านเศรษฐกิจและสังคม

### กลไกการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

(ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วย คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2544 และแก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2,3,4,5 และ 6)

กลไกการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง เรียกว่า คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านหรือชุมชนเมือง ประกอบด้วย ตัวแทนของกลุ่ม องค์กรประชาชน และประชาชนในหมู่บ้านหรือชุมชน ซึ่งได้มาจากการคัดเลือกกันเอง โดยเวทีชาวบ้าน มีจำนวน 9-15 คน โดยมีกรรมการที่เป็นชายกับหญิงในสัดส่วนที่เท่าเทียมกัน มีหน้าที่ตามระเบียบของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ คือ

1. บริหารจัดการกองทุน รวมทั้งตรวจสอบ กำกับ ดูแล จัดสรร ผลประโยชน์ของเงินกองทุน เพื่อสอดคล้องและเกื้อกูลกับกองทุนอื่นๆ ที่มีอยู่แล้วในหมู่บ้าน/ชุมชน
2. ออกระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์หรือวิธีการเกี่ยวกับการบริหาร กองทุนที่ไม่มีความขัดแย้งกับระเบียบที่คณะกรรมการกำหนด และต้องได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมสมาชิก
3. รับสมัครและจัดทำทะเบียนสมาชิกทั้งที่เป็นกลุ่ม/องค์กรชุมชน
4. สำรวจและจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับการประกอบอาชีพอุตสาหกรรมในครัวเรือน และวิสาหกิจชุมชนในเขตท้องที่หมู่บ้านหรือชุมชนเมืองนั้น ตลอดจนสำรวจและจัดทำข้อมูลดังกล่าวของกองทุนอื่น ๆ ที่มีอยู่แล้วในหมู่บ้านหรือชุมชนเมือง
5. พิจารณาการให้กู้เงินตามระเบียบหลักเกณฑ์และวิธีการที่กองทุนกำหนด
6. ทำนิติกรรมสัญญา หรือดำเนินการกำหนดเงื่อนไขเกี่ยวกับภาระผูกพันของกองทุน
7. จัดหรือเรียกประชุมสมาชิกตามที่กำหนดหรือได้ตกลงกัน หรือตามที่สมาชิกจำนวนไม่น้อยกว่าหนึ่งในห้าของสมาชิกทั้งหมด ลงลายชื่อทำหนังสือร้องขอ และจะต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จภายใน 15 วัน นับแต่วันที่รับคำร้อง
8. จัดทำบัญชีและส่งมอบเงินที่ได้รับการจัดสรร ดอกผล ผลตอบแทนหรือรายได้ที่เกิดขึ้นจากเงินที่ได้รับการจัดสรรจากคณะกรรมการคืนให้แก่กองทุน ให้ครบตามจำนวนที่ได้รับ การอนุมัติให้เบิกจ่าย ในกรณีที่คณะกรรมการมีหนังสือหรือคำสั่งเป็นที่สุด เนื่องจากคณะกรรมการกองทุน ไม่ปฏิบัติตามหรือบริหารจัดการกองทุน ให้เป็นไปตามระเบียบหรือข้อบังคับที่กองทุนกำหนด

## การบริหารจัดการกองทุน

### 1. การให้กู้ยืม

- 1) **ผู้จัดทำคำขอกู้** : โดยระบุวัตถุประสงค์ประสงค์ในการกู้ยืมเงินอย่างชัดเจน ต่อคณะกรรมการกองทุนตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่กองทุนกำหนด
- 2) **กำหนดระยะเวลาชำระคืนเงินกู้** : ให้คณะกรรมการกองทุนพิจารณาตามความเหมาะสมของสัญญาเงินกู้แต่ละราย แต่ต้องไม่เกิน 1 ปี นับแต่วันทำสัญญา
- 3) **แนวทางการพิจารณาให้กู้ยืม** : ที่สำคัญมี 5 ประการ คือ
  - (1) ประวัติและอุปนิสัย เป็นคนซื่อสัตย์ รักษาคำพูด ขยันหมั่นเพียร ตั้งใจทำมาหากิน อดทน ไม่เคยโกงเงินคนอื่น ไม่เสเพล ไม่เล่นการพนัน ไม่เคยมีประวัติเสียหายทางการเงิน มีความรู้ และมีประสบการณ์ในธุรกิจที่ทำ
  - (2) หลักประกัน บุคคลที่จะค้ำประกันควรมีฐานะทางการเงินดีพอที่สามารถชำระหนี้แทนได้หรือต้องเป็นคนที่มีความรับผิดชอบ น่าเชื่อถือ หรือถ้าเป็นหลักทรัพย์ค้ำประกันก็ต้องมีสภาพคล่องสูง คือ สามารถขายได้ง่ายและรวดเร็ว และควรกำหนดว่าจะให้กู้ได้กี่เปอร์เซ็นต์ของราคาประเมินหลักทรัพย์
  - (3) ความสามารถในการชำระหนี้
    - 3.1 ความสามารถในการชำระหนี้พิจารณาจากรายได้ การกู้เงินไปลงทุนควรมีประมาณการรายได้/รายจ่าย แต่ละเดือนจะเหลือเท่าใด และพอเพียงที่จะชำระหนี้ได้ไหม หากไม่พอก็อาจจะต้องลดจำนวนเงินให้กู้ลง
    - 3.2 ภาวะตลาดสำหรับการค้าที่จะต้องพิจารณาค่าสินค้าหรือธุรกิจที่จะทำนั้นมีตลาดรองรับหรือไม่ คือ สามารถขายได้ไหม และผู้ขอกู้จะขายอย่างไรหรือราคาขายเมื่อเปรียบเทียบกับคนอื่นแล้วเป็นอย่างไร
    - 3.3 มีปัญหาในการหาวัตถุดิบมาผลิตหรือไม่
    - 3.4 ทำเลที่ตั้งของกิจการเป็นอย่างไร มีปัญหาเรื่องสภาพแวดล้อม หรืออยู่ใกล้แหล่งวัตถุดิบ หรือใกล้แหล่งสินค้าที่จะขาย หรือสะดวกต่อผู้ซื้อหรือไม่
  - (4) **เงินทุนของผู้ขอกู้** : ผู้ขอกู้ควรมีเงินลงทุนของตนเองจำนวนหนึ่ง ที่เตรียมสะสมไว้สำหรับประกอบธุรกิจในสัดส่วนที่เหมาะสมกับจำนวนเงินลงทุนทั้งหมดที่ต้องใช้ในการทำธุรกิจ เพราะหากใช้เงินทุนของตนเองน้อยแต่ขอกู้มากผู้ขอกู้ต้องมีภาระในการผ่อนชำระหนี้สูง ทำให้เกิดหนี้มีปัญหาคืนได้ภายหลัง นอกจากนี้การที่ผู้ขอกู้ใช้เงินลงทุนของตนเองมากย่อมเป็นการแสดงความมั่นใจในธุรกิจของตนเองอย่างหนึ่ง และมีความตั้งใจจริงที่จะประกอบธุรกิจของตนให้ประสบความสำเร็จ

(5) เหตุการณ์ที่ไม่อาจควบคุมได้ : ความเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์ในปัจจุบันมีปัจจัยหลายอย่างที่ไม่อาจควบคุมได้ เช่น ปัญหาวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตมีราคาสูงขึ้นเพราะขาดแคลน ปัญหาภาวะเศรษฐกิจตกต่ำที่ทำให้กำลังซื้อลดลง ปัญหาสินค้าล้นตลาดเพราะมีผู้ผลิตมากเกินไป ปัญหาสภาพดินฟ้าอากาศที่มีผลกระทบต่อผลผลิตของเกษตรกร ในกรณี que เห็นว่าอาจมีบางปัจจัยก่อให้เกิดผลกระทบต่อธุรกิจหรือการค้าของผู้ซื้อ และอาจส่งผลกระทบต่อชำระหนี้ก็ต้องพิจารณาว่าจะให้กู้หรือไม่

## 2. การจัดทำบัญชีและรายงาน

- 1) จัดทำบัญชีแยกเป็น 2 ชุด ตามกิจกรรมของกองทุน คือ
  - กิจกรรมกองทุน 1 ล้านบาท
  - กิจกรรมเงินออม ของสมาชิกกองทุน
- 2) ทุกครั้งที่มีการรับ-จ่ายเงิน ให้บันทึกบัญชีควบคุมให้ถูกต้อง ครบถ้วน
- 3) รายงานผลการดำเนินงานและฐานะการเงิน ประจำเดือน และรายละเอียดที่เกี่ยวข้องให้สมาชิกทราบ เพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงาน
- 4) จัดทำรายงานการเงินประจำปี แสดงผลการดำเนิน ฐานะการเงินของกองทุนส่งให้ผู้ตรวจสอบบัญชี ที่คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านกำหนด และรายงานให้สมาชิกหรือประชาชนทราบ

## ขั้นตอนการจ่ายเงินกู้และการรับชำระคืนเงินกู้ของสมาชิกกองทุนหมู่บ้าน

(ตามนัยระเบียบคณะกรรมการกองทุน ฯลฯ ว่าด้วยการจัดตั้งและบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2544 หมวด 7)

### การจ่ายเงินกู้

1. สมาชิกกองทุนที่ประสงค์จะขอกู้เงินจากกองทุน จะต้องจัดทำคำขอกู้เงินโดยระบุวัตถุประสงค์ในการจ่ายเงินอย่างชัดเจน
2. สมาชิกนำคำขอกู้เสนอต่อคณะกรรมการกองทุนเพื่อให้กรรมการกองทุนพิจารณาเงินกู้
3. เมื่อคณะกรรมการกองทุนมีมติอนุมัติเงินกู้ตามคำขอกู้ที่เสนอ ให้คณะกรรมการกองทุนดำเนินการดังนี้

**3.1** แจงให้สมาชิกผู้ขอกู้ทราบเพื่อให้สมาชิกผู้ขอกู้เงินไปเปิดบัญชีเงินฝากออมทรัพย์กับธนาคารที่รับผิดชอบและให้สมาชิกแจ้งหมายเลขบัญชีเงินฝากออมทรัพย์ให้กรรมการกองทุนหมู่บ้านทราบ

(ในกรณีที่สมาชิกมีบัญชีเงินฝากออมทรัพย์อยู่กับธนาคารผู้รับผิดชอบอยู่ก็ให้ถือใช้

บัญชีเงินฝากเดิมที่มีอยู่)

- 3.2 เมื่อคณะกรรมการกองทุนได้รับทราบเลขที่บัญชีเงินฝากออมทรัพย์จากสมาชิก แล้วให้จัดทำหนังสือสั่งจ่ายเงินกู้และโอนเงินไปยังธนาคารที่รับผิดชอบพร้อมทั้งแนบ สำเนาแบบคำขอกู้ยืมเงิน (สัญญากู้เงิน)
4. ธนาคารที่รับผิดชอบเมื่อได้รับหนังสือสั่งจ่ายเงินกู้และโอนเงินจากคณะกรรมการกองทุน แล้วให้ตรวจสอบความถูกต้องของผู้มีอำนาจในการสั่งจ่ายและโอนเงินอย่างเคร่งครัด เมื่อ ตรวจสอบความถูกต้องให้ดำเนินการโอนเงินตามคำสั่งของกรรมการกองทุนเข้าบัญชีออมทรัพย์ของสมาชิกที่ได้รับการอนุมัติเงินกู้เข้าบัญชีเงินฝากออมทรัพย์ของสมาชิกกองทุน หมู่บ้านที่ได้รับการอนุมัติ

#### การชำระคืนเงินกู้

1. สมาชิกที่มีประสงค์จะชำระคืนเงินกู้จะต้องไปติดต่อขอชำระคืนเงินกู้กับกรรมการกองทุน หมู่บ้าน
2. คณะกรรมการกองทุนจะต้องจัดทำหนังสือแจ้งความประสงค์ในการชำระคืนเงินกู้ของ สมาชิกให้กับสมาชิก 3 ฉบับ เพื่อสมาชิกจะนำไปแจ้งกับธนาคารผู้รับผิดชอบเพื่อโอนเงิน เข้าบัญชีกองทุนหมู่บ้าน
3. ธนาคารผู้รับผิดชอบได้รับหนังสือแจ้งตามประสงค์ในการชำระคืนเงินกู้ ให้รับฝากเงินจาก สมาชิกเพื่อโอนเงินเข้าบัญชีเงินฝากของกองทุนหมู่บ้าน
4. เมื่อธนาคารรับชำระเงินกู้จากสมาชิกกองทุนแล้ว ให้มอบหนังสือแจ้งความประสงค์ในการ ชำระคืนเงินกู้ฉบับที่ 1 และฉบับที่ 2 มอบให้กับสมาชิก เพื่อให้สมาชิกนำไปเก็บไว้เป็น หลักฐานหนึ่งฉบับและนำไปมอบให้คณะกรรมการกองทุนหนึ่งฉบับ ส่วนฉบับที่ 3 ให้ ธนาคารจัดเก็บไว้เป็นหลักฐาน

.....

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วย คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2544 และแก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2,3,4,5 และ 6  
<http://www.villagefund.or.th/>

คลินิกกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง (ข้อมูลจาก <http://www.villagefund.or.th>)

**กฎหมายกองทุน :** การสืบหาที่อยู่ของสมาชิก ที่หนี หรือย้ายออกจากหมู่บ้านหรือชุมชนต้องทำอย่างไร

**ตอบ :** การหนี หรือย้ายออกจากชุมชนหรือหมู่บ้าน อาจมีการย้ายทะเบียนบ้านด้วย แม้สมาชิกจะหนีหรือย้ายออกจากหมู่บ้าน ไม่ว่าจะย้ายทะเบียนบ้านด้วยหรือไม่ก็ตาม ก็ไม่หลุดพ้นความรับผิดชอบ ดังนั้นการสืบหาว่าสมาชิกย้ายภูมิลำเนาไปอยู่ที่ใด สามารถกระทำได้โดยตรวจสอบข้อมูลทะเบียนราษฎรจากเทศบาลหรือที่ว่าการอำเภอทุกแห่ง

**กฎหมายกองทุน :** การตรวจสอบความสมบูรณ์ของสัญญาค้ำประกันควรพิจารณาจากอะไรบ้าง

**ตอบ :** เช่นเดียวกับสัญญาคู่ที่กฎหมายกำหนดไว้เพียงให้มีหลักฐานเป็นหนังสือ โดยมีลายมือชื่อของผู้ค้ำประกันฝ่ายเดียวเป็นสำคัญ สัญญานั้นก็เป็นอันสมบูรณ์

**กฎหมายกองทุน :** การตรวจสอบความสมบูรณ์ของสัญญาคู่ของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองควรพิจารณาจากอะไรบ้าง

**ตอบ :** ปกติสัญญาคู่ยืมเงินกฎหมายกำหนดให้มีหลักฐานเป็นหนังสือ โดยมีแต่เพียงลายมือชื่อของผู้คู่ฝ่ายเดียวก็เป็นอันสมบูรณ์

**กฎหมายกองทุน :** หนังสือสัญญาเงินกู้ และสัญญาค้ำประกันต้องติดอากรแสตมป์ในขณะทำสัญญาหรือไม่

**ตอบ :** หนังสือสัญญาคู่ยืมเงินและสัญญาค้ำประกันเป็นตราสารอันต้องติดอากรแสตมป์ ตามประมวลรัษฎากร แต่จะต้องปิดและขีดฆ่าอากรแสตมป์ เมื่อนำไปใช้เป็นหลักฐานในการฟ้องร้องคดีเท่านั้น จึงไม่จำเป็นต้องติดอากรแสตมป์ในขณะทำสัญญาแต่อย่างใด (โดยสัญญาคู่ยืมเงินให้ปิดอากรแสตมป์ 1 บาท ต่อ จำนวนเงินกู้ 2,000 บาท และเศษของ 2,000 บาทก็ต้องปิดอากรแสตมป์ 1 บาท ส่วนสัญญาค้ำประกันติดอากรแสตมป์ฉบับละ 10 บาท โดยไม่

ต้องคำนึงถึงจำนวนหนี้ที่ค้ำประกันว่ามีจำนวนเท่าใด)

ภาคผนวก ค  
ภาพกิจกรรม



คณะกรรมการกองทุนชุมชนเสรีราษฎร์พัฒนา กำลังพูดคุยกันถึงการหาแนวทางการติดตาม  
หนี้ค้างชำระ เมื่อวันที่ 18 มิถุนายน 2550 ณ ที่ทำการกองทุนชุมชนเสรีราษฎร์พัฒนา





สิบเอกวัชรพล จันทเดช ร่วมประชุมและตรวจดูบัญชีการเงินกับกรรมการกองทุนชุมชน เมื่อวันที่ 14 พฤษภาคม 2550 ณ ที่ทำการกองทุนชุมชนเสรีราษฎร์พัฒนา



ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบเครื่องมือและเก็บข้อมูล



ที่ ศธ ๐๕๑๘/ ๖๑๖๐๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม  
อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐

มิถุนายน ๒๕๕๐

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์ในการตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน นางภัทชญา ศรีปาน

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. เครื่องมือในการวิจัย จำนวน ๑ ชุด  
๒. คำโครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ เล่ม

ด้วย ส.ท.วัชรพล จันทเดช นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพุทธศาสตร์การพัฒนารุ่นที่ ๔ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม อยู่ระหว่างดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการกองทุนชุมชนของคณะกรรมการกองทุนชุมชนในเขตเทศบาลนครพิษณุโลก โดยมี ดร.ชุมพล เสมอจันทร์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ลำยอง สำเร็จดี เป็นคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ สำนักงานประสานการจัดการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถด้านการวิจัยเป็นอย่างดี จึงใคร่ขอกความอนุเคราะห์จากท่านกรุณาตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัยนี้ด้วย เพื่อนักศึกษาจะได้นำไปปรับปรุงแก้ไขและดำเนินการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์จุมพต จอมวงษ์)

รองอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

สำนักงานประสานการจัดการบัณฑิตศึกษา

โทร/โทรสาร ๐-๕๕๒๔-๑๗๑๑



ที่ ศธ ๐๕๓๘/ ๐๑๑๐๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม  
อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐

มิถุนายน ๒๕๕๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน นางปทุมมา ศรีนครธรรม

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. เครื่องมือในการวิจัย จำนวน ๑ ชุด  
๒. เก้าอี้โครงวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ เล่ม

ด้วย ส.ท.วัชรพล จันทเดช นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพุทธศาสตร์การพัฒนารุ่นที่ ๔ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม อยู่ระหว่างดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการกองทุนชุมชนของคณะกรรมการกองทุนชุมชนในเขตเทศบาลนครพิษณุโลก โดยมี ดร.ชุมพล เสมอจันทร์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ลำยอง สำเร็จดี เป็นคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ สำนักงานประสานการจัดการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถด้านการวิจัยเป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านกรุณาตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัยนี้ด้วย เพื่อนักศึกษาจะได้นำไปปรับปรุงแก้ไขและดำเนินการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชุมพล จำรัส)

รองอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

สำนักงานประสานการจัดการบัณฑิตศึกษา

โทร/โทรสาร ๐-๕๕๒๔-๑๗๑๑



ที่ ศธ ๐๕๓๘/ ๑๒๕๖๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม  
อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐

มิถุนายน ๒๕๕๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน นางสาววารี ทับทองกลาง

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. เครื่องมือในการวิจัย จำนวน ๑ ชุด  
๒. เก้าโครงวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ เล่ม

ด้วย ส.ท.วัชรพล จันทเดช นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพุทธศาสตร์การพัฒนารุ่นที่ ๔ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม อยู่ระหว่างดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการกองทุนชุมชนของคณะกรรมการกองทุนชุมชนในเขตเทศบาลนครพิษณุโลก โดยมี ดร.ชุมพล เสมาชันท์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ลำยอง สำเร็จดี เป็นคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ สำนักงานประสานการจัดการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถด้านการวิจัยเป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านกรุณาตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัยนี้ด้วย เพื่อนักศึกษาจะได้นำไปปรับปรุงแก้ไขและดำเนินการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์จุมพล จำวีระ)

รองอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

สำนักงานประสานการจัดการบัณฑิตศึกษา

โทร/โทรสาร ๐-๕๕๒๔-๑๗๑๑



ที่ ศธ ๐๕๓๘/๑ ๑๙๐๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม  
อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐

มีนาคม ๒๕๕๐

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์ในการตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน นายอวิรุทธ์ นาทิพย์

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. เครื่องมือในการวิจัย จำนวน ๑ ชุด  
๒. เล่าโครงวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ เล่ม

ด้วย ส.ท.วัชรพล จันทเดช นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพุทธศาสตร์การพัฒนารุ่นที่ ๔ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม อยู่ระหว่างดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการกองทุนชุมชนของคณะกรรมการกองทุนชุมชนในเขตเทศบาลนครพิษณุโลก โดยมี ดร.ชุมพล เสมอจันทร์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ถ้ายอง สำเร็จดี เป็นคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ สำนักงานประสานการจัดการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถด้านการวิจัยเป็นอย่างดี จึงใคร่ขอกความอนุเคราะห์จากท่านกรุณาตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัยนี้ด้วย เพื่อนักศึกษาจะได้นำไปปรับปรุงแก้ไขและดำเนินการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์จุมพต จิวีระ)

รองอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

สำนักงานประสานการจัดการบัณฑิตศึกษา

โทร/โทรสาร ๐-๕๕๒๔-๑๗๑๑



ที่ ศธ ๐๕๓๘/ ๑๔๐๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม  
อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐

ส มิถุนายน ๒๕๕๐

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล

เรียน คณะกรรมการ กองทุนชุมชน เสิร์ราชบุรี พิษณุโลก

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสัมภาษณ์กิ่งโครงสร้าง จำนวน ๑ ชุด

ด้วย ส.ท.วัชรพล จันทเดช นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขา ยุทธศาสตร์การพัฒนา รุ่นที่ ๔ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม อยู่ระหว่างดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการกองทุนชุมชนของคณะกรรมการกองทุนชุมชนในเขตเทศบาลนครพิษณุโลก โดยมี ดร.ชุมพล เสมอจันทร์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ลำยอง สำเร็จดี เป็นคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว นักศึกษาจะต้องเข้าสัมภาษณ์เพื่อหาข้อมูลจากสถานที่จริง

ดังนั้น สำนักงานประสานการจัดบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้นักศึกษาผู้นี้ได้เข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลในชุมชน เสิร์ราชบุรีพัฒนาที่ ๑๖ ในครั้งนี้ด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์จุมพต จิวาระ)

รองอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

สำนักงานประสานการจัดบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐-๕๕๒๕-๘๕๘๔ ต่อ ๗๒๕ , ๐-๕๕๒๔-๑๗๑๑

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - ชื่อสกุล	สิบเอก วัชรพล จันทเดช
วัน เดือน ปีเกิด	30 พฤศจิกายน พ.ศ.2520
สถานที่เกิด	29/14 ถ. ธรรมบูชา ซอย 19 ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก 65000
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	29/14 ถ. ธรรมบูชา ซอย 19 ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก 65000
สถานที่ทำงาน	ตำแหน่งเสมียนส่งกำลัง ฝ่ายส่งกำลังบำรุง กองพันทหาร เสนารักษ์ ที่ 23 กองบัญชาการช่วยรบที่ 3

### ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2535	มัธยมศึกษาตอนต้นโรงเรียนพิษณุโลกศึกษา
พ.ศ. 2539	ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (การบัญชี) โรงเรียนเทคนิคพาณิชย์การพิษณุโลก
พ.ศ. 2541	ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (การบัญชี) โรงเรียนเทคนิคพาณิชย์การพิษณุโลก
พ..ศ. 2546	ปริญญาตรีบริหารธุรกิจบัณฑิต (การจัดการทั่วไป) มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
พ.ศ. 2550	ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (ยุทธศาสตร์การพัฒนา) มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม