

## บทที่ 2

### การตรวจเอกสาร

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารต่างๆ รวมทั้ง รายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นพื้นฐานและแนวทางในการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับกลุ่ม
  - ความหมายและวัตถุประสงค์
  - องค์ประกอบของกลุ่ม
  - ประสิทธิภาพของกลุ่ม
  - การบริหารจัดการกลุ่ม
  
2. แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ
  - ความหมายของผู้นำ
  - ความหมายของภาวะผู้นำ
  - บทบาทและคุณลักษณะของผู้นำ
  - ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ
  
3. แนวคิดเกี่ยวกับผู้ตาม
  - ความหมายและบทบาทของผู้ตาม
  - คุณลักษณะของผู้ตาม
  
4. แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม
  - ความหมายของการมีส่วนร่วม
  - กระบวนการมีส่วนร่วม
  - ลักษณะของการมีส่วนร่วม

5. แนวคิดเกี่ยวกับ โรงสีชุมชน
  - การดำเนินงาน โรงสีชุมชน
  - ตัวอย่าง โรงสีชุมชนที่ประสบความสำเร็จ
  - โรงสีชุมชนบ้านนาทุ่ง
6. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย
8. สมมติฐานของการวิจัย
9. กรอบแนวคิดการวิจัย

### แนวคิดเกี่ยวกับกลุ่ม

#### ความหมายและวัตถุประสงค์

นวลศิริ เปาโรหิตย์ (2544) ได้ให้คำนิยามว่า กลุ่มคน หมายถึง การที่คนสองคนหรือมากกว่านั้น เข้ามาเกี่ยวข้องกัน และมีการกระทำต่อกันทางสังคมภายในชั่วระยะเวลาหนึ่ง ด้วยความมุ่งหมายอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน ความมุ่งหมายนั้นอาจจะเป็นการร่วมมือช่วยเหลือกันก็ได้ หรืออาจจะเป็นศัตรูต่อกันก็ได้ แต่สิ่งที่จะทำให้เกิดกลุ่มได้คือ การกระทำต่อกันทางสังคม

สิริอร วิชชาวุธ (2544) กล่าวว่า กลุ่มงาน คือ บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาร่วมกันปฏิบัติภารกิจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2545) กล่าวว่า กลุ่ม คือ บุคคลสองคนหรือมากกว่ามารวมกัน โดยใช้คำพูดหรือไม่ว่าก็ตาม เขาเหล่านั้นจะทำหน้าที่ซึ่งมีลักษณะต้องขึ้นต่อกันและกัน ทั้งนี้เพื่อเป้าหมายหรือผลประโยชน์ที่มีร่วมกันบางประการ

สุพิน เกษาคุปต์ (2539) กล่าวว่า กลุ่ม หมายถึง เป็นระบบที่มีการจัดระเบียบความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากกว่าสองคนขึ้นไปเพื่อทำหน้าที่บางอย่าง โดยมีชุดของบทบาทที่กำหนด ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก มีบรรทัดฐานที่กำหนดแนวปฏิบัติในการทำงานของกลุ่มและสมาชิกในกลุ่ม

จิรพรรณ กาญจนะจิตรา (2545) กล่าวว่า กลุ่ม หมายถึง บุคคลหลายๆ คนที่มีจิตใจรักใคร่ร่วมมือ มีจุดมุ่งหมายที่จะปฏิบัติหน้าที่ของกลุ่มให้ลุล่วงไปด้วยดี และแต่ละคนสำนึกตลอดเวลาว่าตนเป็นสมาชิกของกลุ่ม

ลักษณะของกลุ่ม มีลักษณะที่สำคัญๆ คล้ายคลึงกัน คือ

1. สมาชิกของกลุ่มมีวัตถุประสงค์ร่วมกันในการรวมเข้าเป็นกลุ่ม
2. สมาชิกกลุ่มมีความสัมพันธ์กันดี มีความคุ้นเคยและเห็นว่าทุกคนเป็นพวกเดียวกัน
3. มีมาตรฐานกลางที่กลุ่มกำหนดขึ้นเพื่อเป็นแนวปฏิบัติของกลุ่ม เช่น นโยบาย หรือระเบียบ
4. มีผู้นำของกลุ่ม คนในกลุ่มต้องยอมรับ เชื่อฟังและปฏิบัติตามความต้องการของผู้นำ
5. กลุ่มจะต้องมีวัฒนธรรม ประเพณีใช้ปฏิบัติกันภายในกลุ่ม ซึ่งอาจจะแตกต่างกันไปแต่ละกลุ่ม
6. โครงสร้างของความสัมพันธ์ การติดต่อระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม ผู้นำโครงสร้างนี้จะแสดงให้เห็นช่องทางการติดต่อส่งข่าวระหว่างสมาชิกของกลุ่ม

ถ้าพิจารณาตุ้คำจำกัดความที่กล่าวมา จะเห็นว่า มินิยามของกลุ่มต่างกันออกไปในข้อปลีกย่อย แต่โดยสรุปแล้ว ความหมายของกลุ่ม คือ

1. กลุ่มจะต้องประกอบด้วยบุคคลอย่างน้อย 2 คนขึ้นไป
2. กลุ่มจะต้องมีความสัมพันธ์ต่อกัน คือทั้งบุคคลและกลุ่มจะต้องมีการปะทะสังสรรค์กัน
3. กลุ่มจะมีความสนใจร่วมกัน
4. กลุ่มจะมีแบบแผนต่อกัน คือกลุ่มจะกำหนดหน้าที่เป็นแบบแผนที่แน่นอน เช่น ความเป็นกันเอง หน้าที่ บทบาท เป็นต้น

จากคำนิยามกลุ่มต่างๆ ที่กล่าวมา ทำให้เราทราบว่า กระบวนการที่จะเกิดเป็นกลุ่มขึ้นได้นั้น ต้องมาจากหลายองค์ประกอบรวมเข้าด้วยกัน สิ่งสำคัญคือการปฏิสัมพันธ์กันภายในกลุ่มจะทำให้กลุ่มสามารถดำเนินงานตามเป้าหมายไปได้อย่างประสบความสำเร็จ และกลุ่มจะต้องมีองค์ประกอบของกลุ่มเพื่อเป็นการดำเนินงานร่วมกันของกลุ่ม

### องค์ประกอบกลุ่ม

ชนิดของกลุ่ม นวลศิริ เปาโรหิตย์ (2544) กล่าวว่า กลุ่มขนาดเล็กสามารถจำแนกออกได้หลายประเภทด้วยกัน ในที่นี้จะขอนามากล่าวเพียง 2 ประเภท คือ

1. กลุ่มมุ่งงาน (Task - oriented) เป็นกลุ่มที่คำนึงผลผลิต และประสิทธิภาพของงานเป็นสิ่งสำคัญ บุคคลที่อยู่ในกลุ่มนี้จะไม่สนใจในเรื่องอื่นนอกเหนือไปจากผลผลิตให้ได้ตามจำนวนและคุณภาพตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ งานที่กลุ่มทำนั้นอาจจะเป็นสิ่งที่สังเกตได้ วัดได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดจุดมุ่งหมายอยู่ผลผลิตโดยไม่คำนึงถึงปัญหาส่วนตัวของสมาชิกหรือขององค์การ และงานที่ทำอาจได้รับมอบหมายจากหน่วยงานภายนอก หรืออาจเป็นงานที่สมาชิกในกลุ่มคิดกันขึ้นมาเองก็ได้
2. กลุ่มมุ่งสัมพันธ์ (Inter - action oriented) กลุ่มประเภทนี้มีได้จัดขึ้น เพื่อมุ่งหวังงานหรือผลผลิตเท่ากับความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม ระหว่างสมาชิกด้วยกันเอง กลุ่มอาจตั้งขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการทางจิตวิทยา ให้สมาชิกมีโอกาสพบปะสังสรรค์แลกเปลี่ยน และเสริมสร้างความสัมพันธ์ภายในให้แน่นแฟ้น มีจุดมุ่งเพื่อความสนุกสนานและบันเทิงมากกว่าอย่างอื่น เป็นกลุ่มที่สมาชิกจัดตั้งขึ้นมาเอง โดยมีได้มีแรงผลักดันจากภายนอก

องค์ประกอบกลุ่ม จีรพรรณ กาญจนจิตรรา (2545) กล่าวถึง องค์ประกอบของกลุ่ม ว่ามี องค์ประกอบ 4 ประการ คือ

1. คนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
2. มีกิจกรรมร่วมกันที่ชี้ให้เห็นถึงวัตถุประสงค์
3. มีความผูกพันว่าเป็นพวกเดียวกัน
4. มีการปฏิสัมพันธ์ ติดต่อกันอยู่เสมอเป็นประจำ

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2542) กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญในกระบวนการกลุ่ม มีหลาย องค์ประกอบ ดังนี้

1. คุณสมบัติของกลุ่มที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ อาจจำแนกได้ตามลักษณะของ องค์ประกอบกลุ่ม ได้แก่ สมาชิก ผู้นำ และกระบวนการทำงาน

2. ภาวะความเป็นผู้นำกลุ่ม
3. บรรยากาศของการทำงานร่วมกัน
4. บทบาทของสมาชิกในกลุ่ม
5. ขั้นตอนการแก้ปัญหา
6. ความร่วมมือในการทำงาน
7. การประเมินและปรับปรุงงาน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542) กล่าวว่า องค์ประกอบที่ทำให้ทีมงานหรือกลุ่มทำงานมี ประสิทธิภาพจะมีความรู้สึกในด้านติดต่อกันและกัน ในหมู่สมาชิก ในกลุ่มและหัวหน้า มีความ ตระหนักว่า ปัญหาส่วนใหญ่เกิดจากสภาพแวดล้อมและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เนื่องจากต้อง มีการติดต่อกัน กลุ่มทำงานที่ประสิทธิภาพจะมีเงื่อนไขที่สำคัญ ดังนี้

1. ความจำเป็นที่ต้องมีความรับผิดชอบและความผูกพัน ความผูกพันต่อกลุ่มเป็นการผูกพันใน 3 ลักษณะ คือ

- 1.1 ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกในกลุ่ม
- 1.2 มีความตั้งใจและความพร้อมที่จะใช้ความพยายามที่มีอยู่เพื่อกลุ่ม
- 1.3 มีความเชื่อมั่นและยอมรับในคุณค่าและเป้าหมายของกลุ่ม

2. ความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เนื่องจากบุคคลจะเกิดความรู้สึกถึงว่าตนเองมีความสำคัญและมีคุณค่า และมีการแลกเปลี่ยนความคิดแบบสร้างสรรค์ ความก้าวหน้าให้กับกลุ่ม

3. ความจำเป็นต้องพัฒนาทักษะความสามารถของสมาชิกได้ สมาชิกมีความรู้ความชำนาญงาน ตลอดจนเทคนิคการทำงานร่วมกับผู้อื่น

4. มีสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับทีมงาน รวมทั้งการมีที่ปรึกษาเป็นบุคคลที่สาม ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้รวบรวมข้อมูล เพื่อพัฒนาการทำงานให้ข่าวสารย้อนกลับ แก้ไขปัญหาความขัดแย้งและการโต้เถียง

จากการองค์ประกอบกลุ่มที่กล่าวมา สามารถสรุปได้ว่า การที่มีกลุ่มเกิดขึ้น กลุ่มต้องทราบในแนวทางและเป้าหมายร่วมกันว่ากลุ่มมีลักษณะเป็นอย่างไร สิ่งสำคัญขององค์ประกอบกลุ่มต้องประกอบด้วย สมาชิก ผู้นำ และกระบวนการทำงาน ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าทั้งสามประการจะต้องผสมรวมกันและต้องมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ร่วมกันของกลุ่ม จึงจะสามารถเกิดกระบวนการกลุ่มงาน เกิดดำเนินงานกลุ่มร่วมกันเพื่อให้กลุ่มเกิดความสำเร็จในเป้าหมาย สำหรับปัจจัยการดำเนินงานกลุ่มจะสามารถช่วยให้กลุ่มเกิดการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยการดำเนินงานกลุ่ม จีรพรรณ กาญจนะจิตรา (2545) กล่าวถึง ปัจจัยการดำเนินงานของกลุ่มว่า หมายถึง สิ่งจำเป็นสำหรับการดำเนินของกลุ่ม ปัจจัยดังกล่าวประกอบด้วย

1. ความสัมพันธ์ในบทบาท หมายถึง ลักษณะความสัมพันธ์ในการดำเนินงานตาม ภารกิจของแต่ละกลุ่ม กล่าวคือ ถ้าบุคคลในตำแหน่งต่างๆ สามารถทำงานได้ต่อเนื่องผูกพันกันเป็นลูกโซ่แล้ว การทำงานของกลุ่มก็จะดำเนินไปด้วยดี

2. การติดต่อ หมายถึง ลักษณะการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างสมาชิกและหน่วยงานต่างๆ ในกลุ่ม ถ้ากลุ่มมีวิธีการติดต่อที่สามารถสร้างการเข้าใจร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินการของกลุ่มก็จะเป็นไปได้โดยความเรียบร้อย

3. ความผูกพันของบุคคล หมายถึง ลักษณะการเข้ากันได้ของบุคคลในกลุ่ม ถ้ากลุ่มใดสร้างความผูกพันพึงพาระหว่างบุคคลในกลุ่มได้ การดำเนินงานของกลุ่มจะมีเอกภาพไม่แตกแยกกันเป็นฝ่าย

4. การประสานงาน หมายถึง การสนับสนุนเพื่อความร่วมมือในการทำงานแต่ละขั้นแต่ละตอน ถ้ากลุ่มใดมีการประสานงานในกลุ่มดีแล้ว การดำเนินงานจะเป็นไปด้วยความราบรื่น ไม่ติดขัดขาดตอน เป็นผลดีต่อการดำเนินงานกลุ่ม

5. การนิเทศงาน หมายถึง การให้คำปรึกษาสนับสนุนให้บุคคลสามารถทำงานในหน้าที่รับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ เป็นผลดีต่อการดำเนินงานกลุ่มอยู่เสมอ

6. การควบคุม หมายถึง การควบคุมดูแลให้ทำงานแต่ละขั้น แต่ละตอนดำเนินไปตามแผนเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

ทฤษฎีผลสัมฤทธิ์ของกลุ่ม (Theory of group achievement)

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542) กล่าวถึง ทฤษฎีการทำงานร่วมกันของ จอร์จ โฮแมน (George Homans) และ ทฤษฎีตาข่ายการปฏิบัติงาน (Grid of work)

จอร์จ โฮแมน ได้พัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานร่วมกันแล้ว ตั้งเป็นทฤษฎีขึ้น โดยอธิบายถึงหลักการสำคัญของทฤษฎีนี้ไว้ว่า การทำงานร่วมกันเป็นทีมจะต้องประกอบด้วยสิ่งสำคัญอันเป็นพื้นฐาน 3 ประการ คือ

1. กิจกรรม
2. การกระทำ
3. ความรู้สึก

โฮแมน เชื่อว่าองค์ประกอบทั้งสามนี้ จะเกี่ยวโยงซึ่งกันและกันอยู่เสมอ ถ้าสมาชิกมีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่มมากเท่าไร พฤติกรรมและความรู้ร่วมกันของสมาชิกก็จะมีมากขึ้นตามไปด้วย เพราะสมาชิกในกลุ่มมิใช่เพียงแค่ทำงานใกล้ชิดกันเท่านั้น แต่ยังมีการพูดจาติดต่อสื่อสารกัน ปรีกษาหารือกันประสานงานกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ตัดสินใจร่วมและมุ่งความสำเร็จในงาน โดยมีเป้าหมายเดียวกัน ดังนั้นความเกี่ยวพันของสมาชิกในกลุ่มเมื่อรวมกันแล้วจึงมีพลังสูงมาก

ทฤษฎีตาข่ายการปฏิบัติงาน (Grid of work) เบลค (Blake) และมูทอน (Mouton) ได้พัฒนาทฤษฎีตาข่ายการปฏิบัติ โดยมีความเห็นว่า การทำงานเป็นทีมนั้น จะต้องมุ่งให้ได้ทั้งผลงานและความร่วมมือของสมาชิกในทีมงาน หลักการสำคัญของทฤษฎีนี้เชื่อว่า คนเราต้องการงานให้ได้ผลงาน และต้องการมีส่วนร่วมในงานที่เขาชอบ ซึ่งการที่จะทำให้สมาชิกเข้ามาส่วนร่วมนั้นจะต้องสร้างบรรยากาศของการยอมรับเพื่อสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และเปิดโอกาสให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็นในการทำงานร่วมกัน เพราะทฤษฎีนี้เชื่อมั่นว่าผลงานที่เกิดขึ้นย่อมมาจากบูรณาการ (Integration) ซึ่งหมายถึง การประสมประสานความต้องการขององค์การและของสมาชิกเข้าด้วยกัน แนวคิดที่สำคัญของทฤษฎี ประกอบด้วย

### 1. ลักษณะของกลุ่มซึ่งประกอบด้วย

1.1 กลุ่มแต่ละกลุ่มจะประกอบด้วยสมาชิก ซึ่งบุคคลเป็นลักษณะเฉพาะตัว ได้แก่ สติปัญญา ทักษะ และบุคลิกภาพ เป็นต้น

1.2 กลุ่มแต่ละกลุ่มจะลักษณะเฉพาะกลุ่ม หรือความสามารถเฉพาะที่ได้รับจากคุณสมบัติเฉพาะตัวของสมาชิกที่รวมเป็นกลุ่ม

1.3 กลุ่มแต่ละกลุ่มจะมีลักษณะโครงสร้างภายใน โดยเฉพาะ ซึ่งหมายถึง แบบแผนความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก หรือลักษณะในการรวมกลุ่มของสมาชิก เช่น การแสดงบทบาท ตำแหน่งหน้าที่ และการสื่อสารระหว่างสมาชิกในกลุ่ม เป็นต้น

2. พลัง หรือ การเปลี่ยนแปลงบุคลิกลักษณะของกลุ่ม หมายถึง การแสดงพฤติกรรมหรือความร่วมมือของสมาชิกเพื่อจุดมุ่งหมายของกลุ่มพฤติกรรมของสมาชิก มีลักษณะ 2 ประการ คือ

2.1 ลักษณะที่ทำให้กลุ่มรวมกันได้ หมายถึง ความร่วมมือในการทำกิจกรรมของสมาชิก ซึ่งความสัมพันธ์จะดำเนินไปอย่างราบรื่น เกิดความสามัคคี ร่วมแรงร่วมใจกัน (Cohesion) ซึ่งทำให้การรวมกลุ่มมีความเหนียวแน่นมั่นคง

2.2 ลักษณะที่ทำให้กลุ่มประสบผลสำเร็จ หมายถึง กิจกรรมของสมาชิกที่กระทำเพื่อให้กลุ่มบรรลุจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542) ได้รวบรวมองค์ประกอบต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการทำงานร่วมกันแล้วสร้างเป็นทฤษฎีขึ้นเรียกว่า ทฤษฎีผลสัมฤทธิ์ของกลุ่ม โดยอธิบายว่า องค์ประกอบสำคัญของการทำงานเป็นทีม มี 3 ประการ คือ

1. การรวมตัวกันของสมาชิก (Member inputs) เมื่อบุคคลมารวมกลุ่มกัน จะมีการแสดงออก และมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน รวมถึงการคาดหวังผลที่เกิดขึ้น จากการที่บุคคลมารวมกลุ่มกัน ซึ่งจะมีลักษณะ ดังนี้

1.1 สมาชิกมารวมกลุ่มกัน เมื่อสมาชิกมารวมกลุ่มกันจะมีการแสดงออกระหว่างสมาชิก ซึ่งเป็นลักษณะของการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน

1.2 การแสดงออก เป็นลักษณะของการตอบโต้ หรือตอบสนอง โดยการตัดสินใจหรือการแสดงความคิดเห็น หรือการให้ความร่วมมือในการทำงาน

1.3 ความหวัง เป็นส่วนประกอบที่ช่วยให้สมาชิกรู้สึกพึงพอใจ จากการที่ได้เข้าร่วมกลุ่ม เช่น เป้าหมายของกลุ่มหรือการแสดงบทบาทต่าง ๆ ที่เสริมสร้างในกลุ่ม

2. สื่อกลางในการร่วมกันของกลุ่มสมาชิก (Mediating variable) เมื่อสมาชิกมีการแสดงออก มีปฏิสัมพันธ์ และมีการคาดหวังผลร่วมกัน สิ่งที่จะช่วยให้เป้าหมายของกลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์ คือการกำหนดโครงสร้างของกลุ่มขึ้นเพื่อเป็นแนวปฏิบัติสำหรับสมาชิก ซึ่งประกอบด้วยสิ่งสำคัญ ดังนี้

2.1 โครงสร้างที่เป็นทางการ (Formal structure) หมายถึง การกำหนดบทบาทความรับผิดชอบ ตลอดจนอำนาจของการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน

2.2 โครงสร้างสำหรับบทบาทของสมาชิก (Role structure) หมายถึง การกำหนดบทบาทความรับผิดชอบ ตลอดถึงอำนาจของการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน

3. ผลสัมฤทธิ์ของกลุ่ม (Group achievement) หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นจากการที่สมาชิกได้มาร่วมกิจกรรม มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน มีการคาดหวังและแสดงตามโครงสร้างกลุ่ม ผลที่เกิดขึ้นจะประกอบด้วย 3 ประการ คือ

3.1 ผลของการทำงานหรือเนื้องาน (Productivity) เกิดจากความคาดหวังหรือจุดมุ่งหมายและการกระทำเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

3.2 ขวัญและกำลังใจในกลุ่มสมาชิก (Group moral) หากกลุ่มมีโครงสร้างและกระบวนการที่มีขวัญและกำลังใจของกลุ่มจะมีมากขึ้น

3.3 และความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวระหว่างสมาชิก (Group cohesion) เห็นผลที่เกิดขึ้น จากความพอใจของสมาชิกกลุ่มในการทำงานร่วมกัน

จากการศึกษาปัจจัยการดำเนินงานกลุ่มจะพบว่า การดำเนินงานกลุ่มนั้น ต้องมีปัจจัยหลายด้านประกอบกัน มีกิจกรรม การกระทำ และพฤติกรรมกลุ่มที่สามารถทำให้ทราบว่ากลุ่มมีประสิทธิผลของการดำเนินงานเป็นอย่างไร และเมื่อกล่าวถึงการดำเนินงานกลุ่มให้มีประสิทธิภาพสามารถอธิบายถึงประสิทธิผลและความสำเร็จของกลุ่มได้ต่อไป

### **ประสิทธิผลของกลุ่ม**

การพัฒนาทีม จีรพรรณ กาญจนะจิตร (2545) กล่าวว่า การพัฒนาทีม หมายถึง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงลักษณะองค์ประกอบในการดำเนินงานของกลุ่ม เพื่อให้กลุ่มสามารถดำเนินกิจกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงและบรรลุผลตามเป้าหมายอยู่เสมอ

ปัจจัยบ่งชี้การพัฒนาทีมมีหลายประการดังนี้

1. การปรับตัวของกลุ่ม ได้แก่ ลักษณะความสามารถในการยอมรับแนวความคิดและวิธีการใหม่ ตลอดจนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง กฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ และเทคนิคในการ

ดำเนินงานของกลุ่มเพื่อให้กลุ่มสามารถเพิ่มสมรรถภาพในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพได้เสมอ

2. เป้าหมายของกลุ่ม ได้แก่ ลักษณะความสามารถของกลุ่มในการกำหนดและพัฒนาเป้าหมายในการดำเนินและความสามารถในการสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ให้บรรลุผลตามเป้าหมายได้อยู่เสมอ

3. ความสัมพันธ์อันดีกับกลุ่ม ได้แก่ ลักษณะความสามารถของกลุ่มในการสร้างความร่วมมือ มีความผูกพันพึ่งพาซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกทุกคนทุกฝ่าย

4. การสร้าง และรักษามาตรฐานกลุ่ม ได้แก่ ลักษณะความสามารถของกลุ่มในการรับสมาชิก ให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มได้อยู่เสมอ

5. บรรยากาศของกลุ่ม ได้แก่ ลักษณะความสามารถของกลุ่มในการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีสิ่งดึงดูดให้ทุกคนทุกฝ่ายเกิดความรู้สึกอบอุ่นมีขวัญและกำลังใจดี มีความพร้อมเสียดสละ และร่วมมือทำงานให้กับกลุ่มอย่างเต็มที่อยู่เสมอ

6. ประสิทธิภาพของกลุ่ม ได้แก่ ลักษณะความสามารถของกลุ่มในการทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย ทั้งสามารถในการสร้างเสริมสมรรถภาพและรักษามาตรฐาน ของการอยู่ร่วมกันได้อยู่เสมอ

7. แรงผลักดันของกลุ่ม ได้แก่ ลักษณะความสามารถของกลุ่มในการสร้างกำลัง อำนาจในการเร่งเร้าสนับสนุนให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เพื่อการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลอยู่เสมอ

8. กิจกรรมของกลุ่ม ได้แก่ ลักษณะความสามารถของกลุ่มในการวัด เทียบประสิทธิภาพในการประกอบกิจกรรมเป็นวัฏจักรต่อเนื่องได้ทุกระดับ ทุกขั้นตอน นับตั้งแต่ส่วนย่อย ส่วนรวม และระดับหน่วยงานแวดล้อมของกลุ่มได้อย่างไม่หยุดยั้ง

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542) กล่าวว่า ลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ มีดังนี้

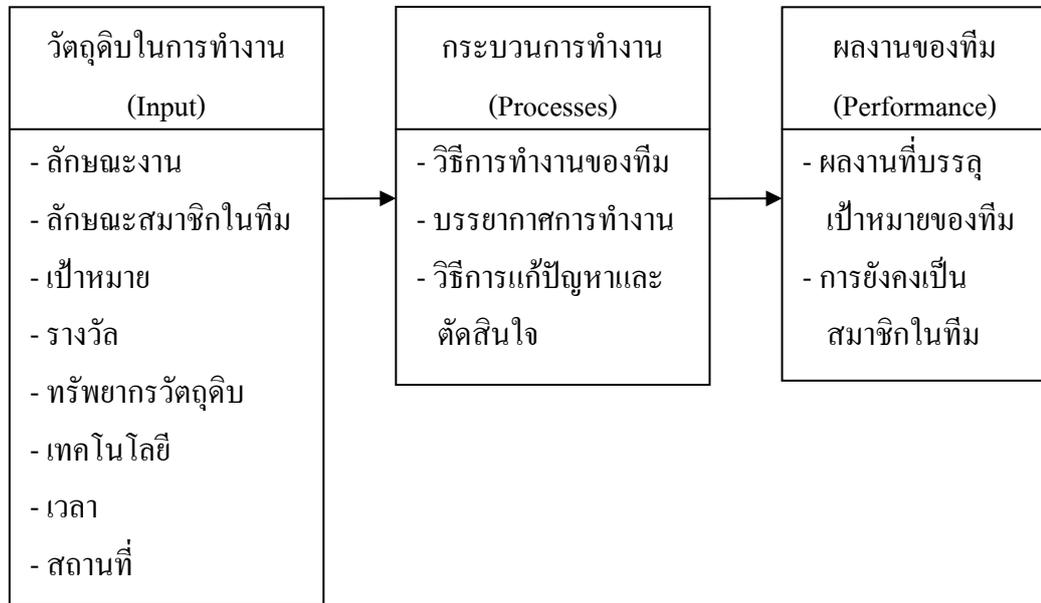
1. สมาชิกในทีมมีเป้าหมายร่วมเป็นหนึ่งเดียวกัน
2. มีการกำหนดบทบาท มอบหมายอำนาจ หน้าที่ ตลอดจนความรับผิดชอบของสมาชิกไว้ชัดเจน
3. บรรยากาศในการทำงานมีลักษณะเป็นกันเอง
4. สมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ
5. ทีมงานพยายามส่งเสริมให้สมาชิกมีความคิดสร้างสรรค์และเป็นประชาธิปไตย
6. มีการประชุมพิจารณาผลการปฏิบัติงานเป็นประจำ
7. สมาชิกมุ่งประโยชน์ของทีมเป็นหลัก
8. สมาชิกให้ความร่วมมือร่วมใจ มีความไว้วางใจ และบริสุทธิ์ใจต่อกัน
9. สมาชิกจะร่วมมือกันหาทางแก้ไขเมื่อเกิดปัญหา
10. การตัดสินใจของทีมงานถือว่าสมาชิกทุกคนต้องร่วมมือกันรับผิดชอบ
11. สมาชิกทุกคนพอใจที่ได้ทำงานร่วมทีมกัน

การทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันในกลุ่ม วิธีการที่จะทำให้กลุ่มเกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันนั้น มีแนวกว้างๆ ซึ่งสามารถนำไปปรับปรุงใช้กับทุกสภาพการอยู่ 7 ขั้นตอน คือ

1. การทำงาน โดยถือกลุ่ม เวลาพูดถึง เอ่ยถึง พยายามเน้นคำว่า กลุ่ม หรือการใช้คำพูดก็ควร จะกล่าวว่า เรา เพราะจะทำให้เกิดความรู้สึกร่วมกัน

2. ใช้ขนบธรรมเนียมประเพณีเป็นเครื่องช่วยให้กลุ่มได้มีความผูกพันกันมากขึ้น เช่น ประเพณีการลงแขก การทำบุญต่างๆ ซึ่งอาจจะจัดขึ้น โดยอาศัยสมาชิกภายในกลุ่ม ทำให้มีกิจกรรมที่สมาชิกได้มีโอกาสทำงานร่วมกัน
3. ทำงานกันเป็นทีม พยายามหลีกเลี่ยงที่จะให้คนหนึ่งคนใดเป็นผู้ที่ทำงานทั้งหมด ควรจะมอบหมายหน้าที่การงานให้สมาชิกในกลุ่มได้มีโอกาสรับผิดชอบ เพื่อที่จะได้เกิดความรู้สึกร่วมกันในการทำงาน
4. ต้องทำให้สมาชิกในกลุ่มสนใจในการทำงานให้กับกลุ่ม
5. วัตถุประสงค์ของกลุ่มต้องชัดเจนแน่นอน และสามารถปฏิบัติให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้ เพื่อให้สมาชิกมีกำลังใจในการทำงาน และมองเห็นความสำเร็จอยู่ข้างหน้า
6. การให้รางวัล การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ของกลุ่ม ก็เป็นรางวัลอันหนึ่งในตัวมันเองแล้ว หรือบางครั้งก็ต้องการที่จะได้รับคำชม การยกย่องจากบุคคลภายนอก เพื่อให้เกิดกำลังใจเพิ่มขึ้น
7. จะต้องระลึกลึกเสมอว่าสมาชิกในกลุ่มเป็นมนุษย์ ไม่ใช่เครื่องจักร การทำงานกับคน จำเป็นต้องรู้ถึงจิตใจและอารมณ์ของคน ซึ่งบางครั้งก็ไม่สามารถที่จะทำนายได้ การทำงานของกลุ่มอาจจะหลีกเลี่ยงการกระทบกระทั่งระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม เพื่อให้คนในกลุ่มมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

สิริอร วิชชาวุธ (2544) กล่าวว่า องค์ประกอบสู่ความสำเร็จของทีม จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบการทำงาน 3 ส่วน คือ วัตถุประสงค์การทำงาน กระบวนการทำงานของทีม และผลงานของทีม



ภาพที่ 1 องค์ประกอบสู่ความสำเร็จของทีมงาน

สิริอร วิชชาวุธ (2544) กล่าวว่า ทีมงานจะมีประสิทธิภาพได้ ควรประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้

1. แนวทาง (Direction)
2. โครงสร้างของทีมและแหล่งทรัพยากรในทีม
3. ผู้นำทีม
4. บรรยากาศในทีม
5. กระบวนการทำงานภายในทีม

ความสำเร็จกลุ่ม จีรพรรณ กาญจนะจิตรา (2545) กล่าวว่า กลุ่มไม่ว่าจะตั้งขึ้นมาเพราะวัตถุประสงค์ทางด้านไหน ประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของบรรดาสมาชิกที่มีอยู่ในกลุ่ม (Cohesiveness) การที่สมาชิกกลุ่มมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ก็จะช่วยดึงดูดใจของสมาชิกไม่ยอมให้ละทิ้งกลุ่ม หรือทำให้กลุ่มไม่สลายตัว

ลักษณะของกลุ่มที่มีความเหนียวแน่น ความเหนียวแน่นของกลุ่มจะมีขึ้นได้ดังนี้

1. กลุ่มสามารถช่วยให้ความต้องการของบุคคลบรรลุถึงวัตถุประสงค์
2. การมีทัศนคติที่ดีต่อสภาวะการทำงานกลุ่ม
3. สมาชิกกลุ่มมีความสามารถในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี
4. สมาชิกกลุ่มมีความพึงพอใจในการทำงานในกลุ่ม จะมีผลทำให้การทำงานในกลุ่มมีบรรยากาศที่ดี บุคคลในกลุ่มมีความสบายใจ
5. กลุ่มมีบรรยากาศของการร่วมมือมากกว่าการแข่งขันกัน
6. ความเข้าใจในบทบาทและภาระหน้าที่ของแต่ละบุคคลในกลุ่ม
7. สมาชิกกลุ่มมีการประชุมพบปะสังสรรค์กันอยู่เป็นเนืองนิตย์
8. กลุ่มขนาดเล็กจะมีความเหนียวแน่นสูงกว่ากลุ่มขนาดใหญ่
9. ความคล้ายคลึงกันบางประการของสมาชิก จะมีส่วนช่วยให้กลุ่มมีความสามารถเหนียวแน่น ดีขึ้น
10. ความเหนียวแน่นของกลุ่มจะเพิ่มขึ้น ถ้าหากเกียรติยศชื่อเสียงของกลุ่มได้รับการยกย่อง มากขึ้น

โดยสรุปแล้ว พลังความเหนียวแน่นของกลุ่มจะเพิ่มขึ้น ได้ถ้า

1. กลุ่มสามารถสนองความต้องการของสมาชิกได้มาก
2. กลุ่มมีการร่วมมือกันระหว่างสมาชิก
3. สมาชิกมีการยอมรับนับถือกัน
4. การเป็นสมาชิกมีความมั่นคงและปลอดภัย

ลักษณะที่จะทำให้กลุ่มสลายตัว กลุ่มจะคลายความเหนียวแน่นถ้า

1. สมาชิกมีความขัดแย้งกันเกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหา
2. สมาชิกบางคนได้รับประสบการณ์ที่ไม่น่าพึงพอใจจากกลุ่ม
3. สมาชิกบางคนเข้าควบคุมกิจกรรมของกลุ่มมากเกินไป
4. การเป็นสมาชิกกลุ่มไม่ได้รับการยกย่องเท่าที่ควร
5. การแข่งขันกันเพื่อหาสมาชิกของกลุ่มต่างๆ อาจทำให้กลุ่มขาดความเหนียวแน่นได้

ลักษณะพฤติกรรมของสมาชิกกลุ่มที่มีความเหนียวแน่น มี 4 ลักษณะ ดังนี้

1. ในด้านความรับผิดชอบกิจกรรมของกลุ่ม คือ
  - 1.1 กล้าทำงานที่มีความรับผิดชอบให้กลุ่ม
  - 1.2 เข้าร่วมประชุมกลุ่มอย่างพร้อมเพรียงและด้วยความตั้งใจและซื่อสัตย์
  - 1.3 มีความอดทนสูงที่จะทำงานยากให้ประสบผลสำเร็จ
  - 1.4 ร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่มได้นานกว่าบุคคลอื่น
2. ในด้านของความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก คือ
  - 2.1 พร้อมที่จะโน้มน้าวจิตใจและนำทรรศนะบุคคลอื่น
  - 2.2 เต็มใจที่จะรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น
  - 2.3 มีการยืดหยุ่นในการติดต่อกับบุคคลอื่น
3. ในด้านของอุดมการณ์ของกลุ่ม คือ
  - 3.1 ให้คุณค่าแก่วัตถุประสงค์ของกลุ่มสูง
  - 3.2 ยึดถือหลักและมาตรฐานของกลุ่มอย่างเข้มแข็ง
  - 3.3 มีความกระตือรือร้นที่จะป้องกันชื่อเสียงของกลุ่ม

#### 4. ในแง่ของความมั่นคงทางจิตใจ

4.1 มักจะไม่ค่อยตื่นเต้นในการประกอบกิจกรรมที่มีความสลับซับซ้อนของกลุ่ม

4.2 มีความมั่นคงทางจิตใจ และมักจะใช้กลุ่มเป็นที่ระบายความกดดันของจิตใจในการเข้าร่วมกิจกรรม

ความคงอยู่ของกลุ่ม กลุ่มจะดำรงความเป็นกลุ่มได้ด้วยปัจจัย ดังนี้

1. กลุ่มจะต้องสนองความต้องการขั้นมูลฐานของบุคคล
2. กลุ่มต้องได้รับความร่วมมือร่วมใจจากสมาชิก ในการประกอบกิจกรรมสำคัญของกลุ่ม คือ
  - กลุ่มจะต้องมีการสืบทอด
  - กลุ่มต้องมีมาตรการเกี่ยวกับระเบียบวินัยและควบคุมอย่างเพียงพอ

จากการศึกษาประสิทธิผลและความสำเร็จของกลุ่ม เราจะพบว่า มีหลายองค์ประกอบที่ทำให้กลุ่มประสบความสำเร็จ สิ่งสำคัญน่าจะเป็นการทำให้กลุ่มมีพลังเหนียวแน่นเพื่อให้กลุ่มไม่สลายตัว โดยการทำให้สมาชิกมีความเชื่อมั่น มีความเข้าใจและพร้อมที่จะร่วมมือกับกลุ่มเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน ดังนั้น ควรมีการสร้างความเชื่อมั่น สร้างขวัญกำลังใจ และกระตุ้นให้สมาชิกยอมรับและอยากที่จะเข้ากลุ่ม อยากเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกัน จะเห็นได้ว่า การทำให้สมาชิกเป็นดังที่กล่าวมาได้ ต้องใช้การบริหารจัดการที่ดี การบริหารจัดการกลุ่มจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจศึกษาว่า จะทำการบริหารจัดการกลุ่มอย่างไรให้กลุ่มมีประสิทธิภาพและทำให้กลุ่มประสบความสำเร็จ ดังจะกล่าวต่อไป

#### การบริหารจัดการกลุ่ม

สุรพล จันทราปัติย์ (2548) กล่าวว่า การบริหาร คือ การใช้ศาสตร์และศิลป์ในการนำทรัพยากรมาประกอบการตามกระบวนการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยความร่วมมือของบุคคลอื่น

ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ (2544) กล่าวว่า การคิดเป็นและเสียสละด้วยจิตวิญญาณของผู้นำ ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้กลุ่มเติบโตและพัฒนาถ้าบริหารจัดการไม่เป็น การบริหารเกี่ยวข้องกับสามระบบ คือ ระบบงาน ระบบเงิน และระบบบุคลากร กิจกรรมใดๆ ขององค์กร จึงต้องอาศัยการร่วมมือร่วมใจ การมีส่วนร่วมของสมาชิกเป็นสำคัญ ซึ่งมีทั้งการร่วมมือร่วมใจของคนในชุมชนและนอกชุมชน เพื่อให้องค์กรมีการเจริญเติบโตขึ้น

วรรณณา ปิยะรัตน์มานนท์ (2543) ได้กล่าวว่า นักจัดการที่ดีจะต้องมีความรู้และความรอบรู้ที่จะกำหนดระบบงาน ระเบียบ และเทคนิคในการปฏิบัติงาน สร้างความพร้อมและความสามารถที่จะใช้สิ่งเหล่านี้เป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ในการทำงานของตน และหน่วยงานอีกด้วย ระบบงาน ระเบียบ และเทคนิคในการปฏิบัติงานแยกออกเป็น 5 ด้าน คือ

1. M1 (Mechanism) ได้แก่ ด้านการจัดการองค์กร หมายถึง การกำหนดรูปแบบและภารกิจขององค์กร การแบ่งส่วนงานขององค์กร การกำหนดกิจกรรมของแต่ละส่วนงาน การกำหนดตำแหน่งงาน (Position) พร้อมหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจ (Authority) ของแต่ละตำแหน่งแต่ละส่วนแต่ละระดับ (Level) ขององค์กรเป็นส่วนรวม การกำหนดโครงสร้างและความสัมพันธ์ของงานของส่วนต่างๆ และสร้างระบบการควบคุมให้ทุกส่วนขององค์กร เป็นไปอย่างสืบเนื่องและมีเอกภาพ (Unity)

2. M2 (Money) ได้แก่ ด้านการเงินที่จะต้องจัดหาเพื่อดำเนินกิจกรรมตามที่กำหนดไว้ในจำนวนและเวลาที่สอดคล้องกัน ดังนั้น การพิจารณาเรื่องแหล่งเงิน การจัดสรรเงิน เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในกิจกรรมและรายการต่างๆ ให้ได้สัดส่วน ผลตอบแทนที่ดีที่สุดและควบคุมการใช้จ่ายให้ถูกต้องตามหลักเกณฑ์โดยไม่รู้ไหล สูญเสีย หรือฟุ่มเฟือย โดยไม่จำเป็นแต่ขณะเดียวกันต้องสนับสนุนให้การทำงานดำเนินการไปอย่างราบรื่นจนสามารถบรรลุเป้าหมายได้เป็นอย่างดี การเงินจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะต้องดูแล

3. M3 (Manpower) ได้แก่ ด้านบุคลากร ซึ่งการจัดการที่ดี จำเป็นจะต้องได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถและคุณสมบัติที่จำเป็นอย่างไร้ตรงกับตำแหน่งและหน้าที่งานที่กำหนดไว้ แต่จะต้องให้มีจำนวนพอเพียงไม่มากไม่น้อยไป การจัดการด้านบุคลากรยังครอบคลุมการให้ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่สมดุลกับภาวะการณ์ปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร การดูแลความเรียบร้อยในการปฏิบัติและการเพิ่มพูนความรู้และสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน ให้แก่บุคลากรภายในหน่วยงานเป็นระยะๆ ด้วย

4. M4 (Materials & buildings) ได้แก่ การจัดหาและมีไว้ซึ่งเครื่องมือเครื่องใช้ วัสดุ อุปกรณ์ สถานที่ปฏิบัติงาน สถานที่บริการที่เหมาะสม ทันสมัย พอเพียงและมีประสิทธิภาพที่จะสามารถช่วยการดำเนินงานตามหน้าที่ของหน่วยงานนั้นๆ ให้ได้ผลและเกิดประโยชน์ที่สุด ทั้งนี้ การจัดการด้านนี้ยังหมายถึง การเสาะแสวงหา การคิดค้น การออกแบบ การควบคุมการใช้งาน การบำรุงรักษาและเปลี่ยนชิ้นส่วนหรือส่วนประกอบ การซ่อมแซมสิ่งบกพร่องชำรุดเสียหาย และจัดหา มาทดแทน

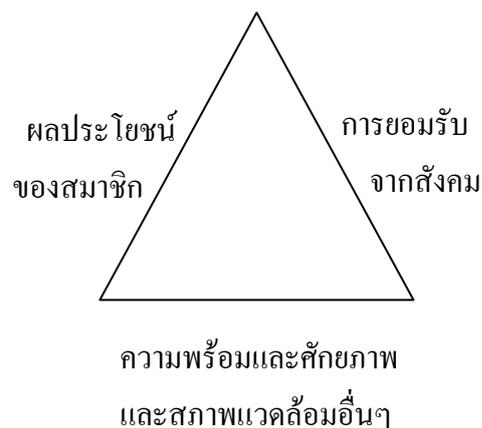
5. M5 (Methodology and information) ได้แก่ องค์ความรู้และข้อมูลข่าวสารอันมีค่าที่นักจัดการจะต้องนำมาใช้ในการวางแผน การเลือกใช้กลยุทธ์ (Strategy) และกิจกรรม (Activity) ที่ควร จะดำเนินงาน การจัดหน่วยงานและวางระบบงานการติดต่อสื่อสาร การอำนวยความสะดวก การตัดสินใจ การแก้ปัญหา การติดตามและควบคุมงาน การประสานงาน การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นให้ ถูกต้องเหมาะสม มีประสิทธิภาพและได้ผล ประเมินผลการปฏิบัติงานและผลงาน การแก้ไขการ ปรับปรุงงานและวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้งานตามเป้าหมาย เป็นที่พอใจแก่สมาชิก กลุ่มเป้าหมาย และสังคมทั่วไป

ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ (2544) กล่าวถึง การบริหารจัดการองค์กร จำเป็นต้องคำนึงถึงกรอบ 3 ด้าน ดังนี้

1. ผลประโยชน์อันพึงมีพึงได้ของสมาชิก ถ้าไม่ตอบสนองต่อผลอันพึงมีพึงได้ของสมาชิก กลุ่มหรือองค์กรก็จะอ่อนแอ เพราะจะมีสมาชิกน้อย สมาชิกที่มีอยู่แล้วก็มักจะไม่ได้มีส่วนร่วม

2. กลุ่มและองค์กรจะต้องเป็นที่ยอมรับของคนทุกวงการ ไม่ว่าจะเป็นราชการ นักวิชาการ และกลุ่มคนอื่นๆ ในสังคม ถ้าไม่เป็นที่ยอมรับก็จะไม่ได้รับความช่วยเหลือจากคนกลุ่มอื่นๆ

3. ศักยภาพและความพร้อมของกลุ่มและองค์กรในขณะนั้น กิจกรรมใดๆ ที่จัดทำขึ้นต้อง คำนึงถึงความเป็นไปได้ คำนึงถึงทรัพยากรและศักยภาพที่มีอยู่จริง รวมถึงพิจารณาข้อจำกัดอันเกิด จากสถานการณ์ทางเศรษฐกิจสังคมและการเมืองด้วย ดังรูปต่อไปนี้



## ภาพที่ 2 กรอบสามด้านของการบริหารจัดการ

จากความหมายและคำนิยามของการบริหารจัดการกลุ่มที่กล่าวมา ทำให้เราได้ทราบถึงความสำคัญของการบริหารว่า ต้องบริหารทั้งคน เงิน ระบบงาน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญมาก ในการรวมกลุ่มขององค์กรจำเป็นจะต้องมีการบริหารจัดการเกิดขึ้นในกลุ่ม เพื่อจะได้ทราบระบบปฏิบัติงานในทุกด้านตลอด จนให้สมาชิกเข้าร่วมกิจกรรมของกลุ่ม การบริหารจัดการยังช่วยให้ทราบถึงศักยภาพทรัพยากรของกลุ่ม รวมทั้งจัดสรรงานให้เหมาะสมกับทรัพยากรที่มีอยู่ ทั้งทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรในท้องถิ่น และสิ่งที่ขาดเสียมิได้ คือ ผู้บริหารจัดการหรือผู้นำ ต้องเป็นผู้ที่เหมาะสมสามารถบริหารสิ่งที่กล่าวมาข้างต้น ซึ่งจะขอก้าวในเรื่องแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำในลำดับต่อไป

### แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ

#### ความหมายของผู้นำ

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในกลุ่ม เป็นอิทธิพลในทางบวก คือบุคคลในกลุ่มยอมรับ และยอมปฏิบัติตามความคิดเห็น หรือคำสั่งด้วยความเต็มใจ

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่รวมกันก็ตาม หรือการรวมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดี ผู้จุดหมายที่ดียิ่ง

พระธรรมปิฎก ประยุทธ์ ปยุตฺโต (2541) กล่าวว่า ผู้นำนั้น มีหน้าที่ที่จะมาประสาน และ ไม่ใช่ประสานเฉยๆ แต่มาประสานให้พาไป โดยเดินหน้าหรือมุ่งหน้าไปสู่จุดหมายให้ได้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544) ผู้นำ คือ บุคคลที่ถูกเลือกหรือได้รับการแต่งตั้งให้นำกลุ่มและมี อิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม และเพื่อทำหน้าที่หัวหน้าของกลุ่ม

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2549) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบารมีและสามารถตัดสินใจได้ เป็นอย่างดี รวมทั้งสามารถกระตุ้นบุคคลอื่นให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้เป็นสาระสำคัญ 2 ประการ คือ

1. ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่นๆ สามารถทำให้คนอื่นอยากเดินตามและให้ความเคารพนับถือเชื่อใจ และให้ความร่วมมือในการทำงานต่างๆ
2. ผู้นำ คือ ผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่ผลสำเร็จที่ดี หรือบรรลุวัตถุประสงค์ที่ใฝ่หวังไว้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544) กล่าวถึง ผู้นำ คือ บุคคลที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 อย่างต่อไปนี้

1. มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
2. มีบทบาทเหนือบุคคลอื่นๆ
3. มีบทบาทสำคัญที่สุดทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย
4. ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5. เป็นหัวหน้าของกลุ่ม

และหลักการเป็นผู้นำที่ดี ที่ผู้นำทุกคนควรจะต้องมี คือ

L = Love

รักความยุติธรรม หน้าที่การงาน ความก้าวหน้าของ  
ผู้ใต้บังคับบัญชา และความรักเยี่ยงมนุษย์

E = Education & experience	ผู้นำต้องมีคุณสมบัติด้านการศึกษาและประสบการณ์
A = Adaptability	ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม รู้จักแก้ปัญหาเฉพาะหน้า
D = Decisiveness	มีความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถตัดสินใจปัญหาได้รวดเร็ว
E = Enthusiasm	มีความตั้งอกตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างจริงจังและจริงใจ
R = Responsibility	มีความรับผิดชอบในผู้อื่น แม้จะโดนตำหนิก็ตามและรับผิดชอบงาน
S = Sacrifice & sincere	เสียสละอุทิศผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวมด้วยความจริงใจและจริงจัง
H = Harmonize	เสริมสร้างความสามัคคี และความเข้าใจอันดีต่อเพื่อนร่วมงาน
I = Intellectual capacity	มีความคิดริเริ่ม ฉลาดมีไหวพริบทันคนทันเหตุการณ์
P = Persuasiveness	ความสามารถในการจูงใจคน

กล่าวโดยสรุป ผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลได้รับมอบหมายหรือต้องรับผิดชอบในการบริหารจัดการงานให้ดำเนินไปโดยบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และเป็นที่ยอมรับของสมาชิก

### ความหมายของภาวะผู้นำ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544) ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของบุคคลในการกำกับกิจกรรมของกลุ่มไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2545) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นทั้งกระบวนการ และคุณสมบัติ กระบวนการของภาวะการณืเป็นผู้นำก็คือ การใช้อิทธิพลซึ่งไม่มีลักษณะบังคับเพื่อที่จะอำนวยการ และประสานงานกิจการต่างๆ ของสมาชิกของกลุ่ม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้ตั้งไว้ในแง่ของคุณสมบัติของภาวะการณืเป็นผู้นำ คุณสมบัติจะเป็นรองจากลักษณะภายในบุคคลที่สามารถใช้อิทธิพลดังกล่าวได้เป็นผลสำเร็จ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544) กล่าวว่า คำนิยามภาวะผู้นำของบุคคลต่างๆ ส่วนใหญ่จะสอดคล้องกับคำนิยามที่สต็อกคิลล์เคยให้ไว้ไม่มากนักน้อย ดังนี้

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่ม เพื่อการตั้งเป้าหมายและบรรลุเป้าหมาย

จากนิยามของสต็อกคิลล์ดังกล่าว ประกอบด้วย 3 ประเด็นสำคัญที่เกี่ยวกับอิทธิพล (Influence) กลุ่ม (Group) และเป้าหมาย (Goal) ได้แก่

1. เป็นการมองภาวะผู้นำในฐานะกระบวนการอิทธิพล (Process of influence) ที่ผู้นำมีผลกระทบต่อบุคคลอื่นด้วยการเหนี่ยวนำให้พฤติกรรมของบุคคล
2. กระบวนการอิทธิพลดังกล่าวเป็นแนวคิดหลักที่เกิดขึ้นในบริบท (Group context) จึงเน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับกลุ่มที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาเป็นหลัก
3. ผู้นำใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกกลุ่มไปในทิศทางที่ต้องการ

ชัยเสถียร พรหมศรี (2549) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและการสนับสนุนให้เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ชัยเสถียร พรหมศรี (2549) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีความตั้งใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ และการเปลี่ยนแปลงนั้นสะท้อนจุดมุ่งหมายที่มีร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ คุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดมุ่งหมายที่ดีงาม จะเห็นว่า มีองค์ประกอบหลายอย่างในความเป็นผู้นำ คุณสมบัติของผู้นำแยกไปตามสิ่งที่ผู้นำจะต้องเกี่ยวข้อง คือ ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการที่จะเข้าไปเกี่ยวข้อง หรือปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้นทุกอย่างให้ถูกต้องและได้ผลดี องค์ประกอบเหล่านี้ คือ

1. ตัวผู้นำ จะต้องมีความสมบูรณ์ภายในของตนเองเป็นจุดเริ่มต้น และเป็นแกนกลางไว้
2. ผู้ตาม (ผู้ร่วมไปด้วย) โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับผู้นำ
3. จุดหมาย จะต้องมีความชัดเจน เข้าใจต้องแท้ และแน่วแน่ในจุดหมาย
4. หลักการและวิธีการ หลักการและวิธีการที่จะทำให้สำเร็จผลบรรลุจุดหมาย
5. สิ่งที่ทำ คุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสิ่งที่ทำ
6. สถานการณ์ คุณสมบัติกับสภาพแวดล้อมหรือสิ่งที่จะประสบ ซึ่งอยู่ภายนอกกว่าทำอย่างไรจะผ่านไปได้ด้วยดี ในท่ามกลางสังคม สิ่งแวดล้อม หรือสิ่งที่ประสบ เช่น ปัญหา เป็นต้น

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544) ได้สรุปรวบรวมความหมายของภาวะผู้นำออกเป็น 12 กลุ่ม ดังนี้

1. ภาวะผู้นำในฐานะที่เน้นกระบวนการของกลุ่ม (Leadership as a focus of group process) สะท้อนว่า ผู้นำเป็นจุดร่วมของความร่วมมือจากบุคคลต่างๆ ในกลุ่มที่มีความแตกต่างกัน
2. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพ (Leadership as personality and its effects)

3. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการกระทำหรือพฤติกรรม (Leadership as an act or behavior)
4. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมาย (Leadership as an instrument of goal achievement)
5. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ (Leadership as an emerging effect of interaction)
6. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความแตกต่างของบทบาท (Leadership as a differentiated role)
7. ภาวะผู้นำในฐานะที่มุ่งด้านโครงสร้าง (Leadership as the initiation structure)
8. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นศิลปะที่ก่อเกิดการยินยอมตาม (Leadership as the art of inducing compliance)
9. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล (Leadership as the exercise of influence)
10. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นรูปแบบของการจูงใจ (Leadership as a form persuasion)
11. ภาวะผู้นำในฐานะความสัมพันธ์ของอำนาจ (Leadership as a power relationship)
12. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นการผสมผสานขององค์ประกอบต่างๆ (Leadership as a combination of elements)

สรุปภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้ศิลปะหรือความสามารถในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม จนสามารถบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด มีแรงจูงใจภายในและมีทัศนคติที่ดีในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ให้บุคคลเข้ามาร่วมกันทำงานได้

## บทบาทและคุณลักษณะของผู้นำ

พฤติกรรมของผู้นำ จากการศึกษาของ กฤษณา วงษาสันต์ อานันท์ ผลการรอง สุรัตน์ วรากรรัตน์ และสมเกียรติ เกียรติเจริญ (2542) ได้เสนอพฤติกรรมพื้นฐานที่จำเป็นของผู้นำไว้ 9 ประการ

1. ความคิดริเริ่ม หมายถึง การแสดงออกซึ่งความคิดแปลกๆ ใหม่ๆ ที่ผู้นำเป็นผู้คิดขึ้นเองบ่อยครั้ง
2. เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม เป็นพฤติกรรมที่หัวหน้าเข้าไป “ร่วมวง” กับลูกน้องบ่อยๆ แสดงถึงความเป็นกันเอง และความสัมพันธ์ที่ดีของหัวหน้าและลูกน้อง
3. เป็นตัวแทนของกลุ่ม หมายความว่า พฤติกรรมที่หัวหน้าจะออกไปปกป้อง ตอบโต้แทนกลุ่ม ทำผลประโยชน์มาแก่กลุ่มและเป็นตัวแทนให้กับกลุ่ม พุดแทนกลุ่มบ่อยครั้ง
4. ผสมผสานความรู้สึคนึกคิดให้กับกลุ่ม เป็นพฤติกรรมที่หัวหน้าช่วยให้เกิดบรรยากาศแห่งความเข้าใจที่ภายในกลุ่ม ลดความขัดแย้งระหว่างสมาชิก ผสมผสานสมาชิกให้มีความเข้าใจ และมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมากขึ้น
5. จัดระบบให้กลุ่มและสมาชิก เป็นความพยายามที่หัวหน้า พยายามจัดระบบงานของตนเอง ลูกน้อง และของกลุ่ม ตลอดจนดูแลความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในการทำงานอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ
6. ควบคุมดูแล แสดงออกโดยพฤติกรรมที่หัวหน้าคอยตะล่อมให้สมาชิก และกลุ่ม ดำเนินไปตามเป้าหมายการทำงานที่ได้วางไว้ สนับสนุนให้มีการแสดงออกถึงความคิดเห็นและการตัดสินใจ
7. การสื่อสาร เป็นพฤติกรรมที่หัวหน้าให้ข้อมูลอย่างชัดเจนแก่ลูกน้อง แสวงหาข้อมูลจากลูกน้อง ช่วยกระตุ้นให้เกิดแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ดีภายในกลุ่ม

8. สังเกตลูกน้อง หมายถึง พฤติกรรมที่หัวหน้าสังเกตเห็นว่าลูกน้องแต่ละคนเป็นอย่างไร และแสดงพฤติกรรมในทางชื่นชมหรือตักเตือนแก่ลูกน้อง ตามความเหมาะสม

9. คำนี้ถึงผลผลิต พฤติกรรมที่สำคัญของผู้เป็นหัวหน้า อีกข้อหนึ่งคือ เป็นผู้ตั้งเป้าหมาย ถึงระดับความสัมฤทธิ์ผล และกระตุ้นให้ลูกน้องใช้ความพยายามไปให้ถึงจุดหมายที่ตั้งไว้

ผู้นำอาจจะจำแนกประเภทโดยทั่วไป หลายประเภทแตกต่างกันไป แต่ในท้องถิ่นหรือ หมู่บ้านหนึ่งๆ อาจจะจำแนกลักษณะ โครงสร้างของผู้นำออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ

1. ผู้นำแบบทางการ ผู้นำประเภทนี้มีตำแหน่งอำนาจหน้าที่ของทางราชการกำจุนอยู่ และ ประชาชนก็เข้าใจในฐานะของการเป็นผู้นำ ผู้นำแบบนี้บางทีเรียกว่า ผู้นำแบบจัดตั้ง ผู้นำประเภทนี้ ในหมู่บ้านอาจจะแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1.1 ตำแหน่งกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน แพทย์ตำบล ฯลฯ

1.2 คณะกรรมการต่างๆ อันเป็นองค์กรของชุมชน เช่น ก.ม. อบต. กสต. ฯลฯ

2. ผู้นำแบบไม่เป็นทางการ หรือบางทีเรียกว่า ผู้นำโดยธรรมชาติ ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำที่ ไม่มีตำแหน่งหน้าที่ แต่ชาวบ้านให้ความเคารพนับถือยกย่อง จึงกลายเป็นศูนย์กลางของสมาชิกใน หมู่บ้านนั้นๆ เช่น ผู้เฒ่าผู้แก่ อดีตพระภิกษุ ชาวนาที่มีฐานะมั่นคง สมาชิกที่มีชื่อเสียงของกลุ่มต่างๆ เป็นต้น ผู้นำธรรมชาติอาจแบ่งได้เป็น 4 ประเภท คือ

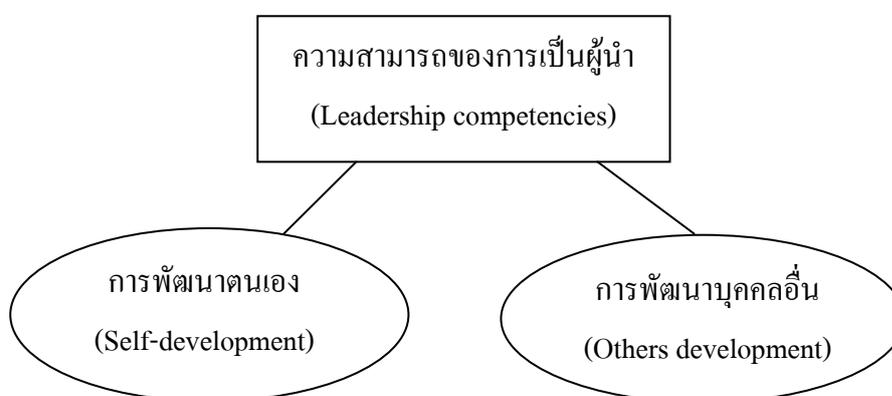
2.1 ผู้นำโดยอุดมการณ์ คือ บุคคลที่มีอุดมการณ์ช่วยเหลือผู้อื่นอยู่เสมอ

2.2 ผู้นำโดยฐานะ คือ บุคคลที่มีฐานะดีมั่งคั่งในหมู่บ้าน

2.3 ผู้นำโดยปัญญาและความคิด คือ บุคคลที่ช่างคิด ช่างทำ กล้าแสดงความคิดเห็น มีไหวพริบ

2.4 ผู้นำมวลชนและกลุ่มอาชีพต่างๆ คือ ผู้นำที่เป็นหัวหน้าของกลุ่มในอาชีพต่างๆ ใน หมู่บ้าน

ความสามารถของการเป็นผู้นำ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2549) กล่าวว่า ความสามารถของการเป็นผู้นำ หมายถึง การรวบรวม พัฒนา และปรับปรุง คุณลักษณะต่างๆ ที่ตนมีและจำเป็นต่อการทำงาน เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในการทำงานที่วางไว้ นอกจากนี้ยังรวมถึงความสามารถในการยกระดับและพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มกำลังและดีที่สุดเท่าที่จะทำได้เพื่อประโยชน์ขององค์กร ดังนั้นความสามารถของการเป็นผู้นำมุ่งเน้นการพัฒนาที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ การพัฒนาตนเอง (Self-development) และการพัฒนาบุคคลอื่นหรือพนักงานในองค์กรของตน (Others development) ดังรูป ต่อไปนี้



### ภาพที่ 3 การพัฒนาความสามารถของการเป็นผู้นำ

แบบการเป็นผู้นำ การแบ่งประเภทของแบบในการเป็นผู้นำนั้น อาจทำได้หลายวิธี แต่การแบ่งประเภทของแบบในการเป็นผู้นำในที่นี้จะยึดหลักความสัมพันธ์เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ ระหว่างผู้นำกับสมาชิกในกลุ่มเป็นเกณฑ์ อาจแบ่งแบบในการเป็นผู้นำได้ 3 แบบ

1. การเป็นผู้นำแบบอัตตาศิปปิโตย ได้แก่ การที่ผู้นำใช้วิธีการออกคำสั่ง บังคับบัญชาและควบคุมสมาชิกกลุ่ม ผู้นำดังกล่าวจะเป็นผู้ตัดสินใจในเรื่องสำคัญๆ เป็นส่วนมาก การมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้กับสมาชิกภายในกลุ่มมีน้อยมาก ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดนโยบาย แนะนำ และควบคุมการดำเนินการแก่สมาชิกในกลุ่มเพื่อความสำเร็จ ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกมีการเข้มงวดกวดขันมาก ทำให้สมาชิกเกิดความกลัวผู้นำ ผู้นำจึงเป็นผู้กุมอำนาจในกลุ่ม

2. ผู้นำแบบเสรีนิยม คือ ผู้นำที่มอบหมายปลายทางทุกอย่างให้แก่สมาชิกของกลุ่ม ดำเนินการ บางครั้งก็กำหนดให้สมาชิกเป็นผู้วางวัตถุประสงค์และวางแผนต่างๆ เพื่อให้บรรลุ

วัตถุประสงค์ดังกล่าวด้วยการเป็นผู้นำแบบนี้ จะมีประสิทธิภาพในบางสถานการณ์เท่านั้น บางสถานการณ์อาจก่อให้เกิดความยุ่งเหยิงไม่เป็นระเบียบได้

3. ผู้นำแบบประชาธิปไตย คือ ผู้นำที่เปิดโอกาสให้สมาชิกได้เสนอความคิดเห็นหรือคำแนะนำต่างๆ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กำหนดนโยบายตลอดจนวางแผนและประสานงานในการดำเนินงานของกลุ่มให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้

องค์ประกอบของผู้นำ มีข้อที่สำคัญหลายประการและมีองค์ประกอบที่หลากหลาย พระธรรมปิฎก ประยุทธ์ ปยุตฺโต (2541) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของผู้นำไว้ 6 ประการ คือ

1. ตัวผู้นำ จะต้องมียุทธศาสตร์ภายใน คือ ความดี ความงาม ความบริสุทธิ์ของตนเองเป็นจุดเริ่มต้นและเป็นแกนกลางไว้
2. ผู้ตาม โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับผู้ตาม ในพุทธศาสนาไม่นิยมใช้คำว่าผู้ตาม อาจจะใช้คำว่า “ผู้ร่วมไปด้วย”
3. จุดมุ่งหมาย โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับจุดมุ่งหมาย เช่น จะต้องมีความชัดเจน เข้าใจต้องท่องแท้ และแน่วแน่ในจุดหมาย เป็นต้น
4. หลักการและวิธีการ โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับหลักการและวิธีการที่ทำให้สำเร็จ ผลบรรลุจุดหมาย
5. สิ่งที่ทำโยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสิ่งที่ทำ
6. สถานการณ์ โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมหรือสิ่งที่เหมาะสมซึ่งอยู่ภายนอก ว่าทำอย่างไรจะผ่านไปได้อย่างดี ในท่ามกลางสังคม สิ่งแวดล้อม หรือสิ่งที่เหมาะสม เช่น ปัญหา เป็นต้น

คุณลักษณะของผู้นำ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) กล่าวถึงคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำ การพัฒนาชุมชน คือ

1. มีจิตใจมุ่งมั่นที่จะพัฒนา
2. มีความซื่อตรงต่อหน้าที่
3. มีจิตใจเป็นกุศล
4. การยอมรับวิथाการแผนใหม่
5. ความเชื่อมั่นในตนเอง
6. ทศนคติแบบประชาธิปไตย
7. มีความจงรักภักดีต่อสถาบัน
8. มีความเป็นผู้นำ

พระธรรมปิฎก ประยุทธ์ ปยุตฺโต (2541) คุณสมบัติในตัวของผู้หน้านั้น มีความสอดคล้องกับหลักสัปปริสธรรม 7 ประการ ในทางพระพุทธศาสนา คือ

1. รู้หลักการ เมื่อดำรงตำแหน่งมีฐานะหรือจะทำอะไรก็ตาม ต้องรู้หลักการ รู้งาน รู้หน้าที่ รู้กฎกติกาที่เกี่ยวข้อง
2. รู้จุดหมาย ต้องมีความชัดเจนในจุดหมาย แล้วต้องมีความแน่วแน่มุ่งมั่นที่จะไปถึงจุดหมายด้วย
3. รู้ตน คือต้องรู้ว่าตนเองคือใคร มีภาวะเป็นอะไร อยู่ในสถานะใด มีคุณสมบัติ มีความพร้อม มีความถนัด สติปัญญาความสามารถอย่างไร มีกำลังแค่ไหน จุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร ซึ่งจะต้องสำรวจตนเองและเตือนตนเองอยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงตัวเอง
4. รู้ประมาณ คือรู้จักความพอดี ต้องรู้จักขอบเขต จัดขันความพอเหมาะที่จะจัดทำในเรื่องต่างๆ
5. รู้กาล คือรู้จักเวลา เช่น รู้ลำดับ ระยะเวลา จังหวะ ปริมาณ ความเหมาะสมของเวลา รู้จักวางแผน
6. รู้ชุมชน คือ รู้สังคมตั้งแต่ในขอบเขตที่กว้าง คือ รู้สังคมโลก รู้สังคมของประเทศชาติ ว่าจะต้องรู้ความต้องการเพื่อสนองความต้องการได้ถูกต้อง หรือแก้ไขปัญหาได้ตรงจุด
7. รู้บุคคล คือ รู้จักบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะคนที่มาร่วมงานร่วมการไปด้วยกัน และคนที่เราไปให้บริการตามความแตกต่างเฉพาะตัวเพื่อปฏิบัติต่อเขาได้ถูกต้องเหมาะสมและได้ผล

หลักการสัปปริสธรรม ในพุทธศาสนานั้น กล่าวเป็นธรรมของสัตว์บุรุษ คือ คุณธรรมของผู้นำที่จะ ต้องรู้เหตุ รู้ผล รู้ตน รู้ประมาณ รู้กาลเวลา รู้ชุมชน รู้บุคคลและเลือกใช้คุณธรรมนั้นอย่างเหมาะสม เพราะถ้าผู้นำรู้จักสภาพการณ์ที่เหมาะสมย่อมสามารถที่จะนำพาสังคมไปสู่ความเป็นสังคมแห่งความดีงาม

ดังนั้น อาจกล่าวโดยสรุปถึงคุณสมบัติของผู้นำดังกล่าวว่า ผู้นำที่ดีต้องเป็นบุคคลที่มีศีล สมาธิ และปัญญา และอาจขยายความโดยหลักสัปปริสธรรม 7 ของพุทธศาสนาที่อธิบายคุณสมบัติของผู้นำ ได้แก่ รู้หลักการ รู้จุดหมาย รู้ตน รู้ประมาณ รู้กาล รู้ชุมชน และรู้บุคคล ที่จะพัฒนาตนเอง และสังคมไปสู่จุดมุ่งหมายที่พึงประสงค์

ลักษณะของผู้นำที่ดีนั้น ได้มีการวิจัยและระบุถึงคุณสมบัติของการเป็นผู้นำไว้หลายประการดังต่อไปนี้

1. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
2. มีความกระตือรือร้น
3. มีความหยิ่งรู้
4. มีความทะเยอทะยาน
5. มีความกล้าหาญ
6. มีความอ่อนโยน
7. มีความเห็นอกเห็นใจ
8. มีความไม่เห็นแก่ตัว
9. มีความโอบอ้อมอารี
10. ความมีอารมณ์ขัน
11. มีความซื่อสัตย์
12. มีความจงรักภักดี
13. มีความฉลาดรอบรู้
14. มีความจริงจัง
15. มีความศรัทธา
16. มีเทคนิคในการทำงาน
17. มีความรู้ทางวิทยาศาสตร์

สรุปแล้ว ผู้นำที่ดี ควรมีลักษณะใหญ่ๆ 4 ประการ คือ

1. มีความเป็นผู้นำ คือ มีความรู้ ความเข้าใจในสภาพของสังคม เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม ทันท่วงทีต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน
2. มีอุดมการณ์ทั้งคิด พูด และทำงานด้วยสติปัญญา มีเหตุผลกล้าแสดงความคิดเห็น กล้าตัดสินใจ เคารพความคิดเห็นของผู้อื่น ฟังมติส่วนใหญ่ รู้จักประสานสามัคคีในหมู่คณะ ตลอดจนมีบุคลิกและเป็นแบบอย่างที่ดี
3. เป็นผู้มีภาวะกระตือรือร้น แสวงหาความรู้อยู่เสมอ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรู้ความเข้าใจในการพัฒนา สามารถแก้ปัญหาได้ มีทัศนคติแบบประชาธิปไตย
4. มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความสามารถในการประสานงานได้อย่างดี และมีความสามารถในการประชาสัมพันธ์ จูงใจสมาชิกในการร่วมงานกับตนเองได้

ลักษณะของผู้นำท้องถิ่นที่เอื้อต่อการพัฒนาชนบท

กฤษณา วงษาสันต์ อานันท์ ผกากรอง สุรัตน์ วราภรณ์ และสมเกียรติ เกียรติเจริญ (2542) กล่าวว่า จากรายงานวิจัยของ ดร.ทองคูณ หงษ์พันธ์ เรื่องการวิจัยเพื่อจัดรูปแบบ ยุทธวิธีการฝึกอบรมผู้นำท้องถิ่นในการพัฒนาชุมชน พ.ศ. 2521 พบว่า ผู้นำท้องถิ่น ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาสูง มีลักษณะสำคัญ 10 ประการ คือ

1. มีความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาชุมชน
2. มีความรู้เกี่ยวกับแหล่งวิชาการพัฒนาชุมชน
3. ความเป็นผู้นำในหมู่บ้าน
4. มีความซื่อตรงต่อหน้าที่
5. มีจิตมุ่งมั่นที่จะพัฒนา
6. ความเป็นผู้มีกุศลจิต
7. มีการยอมรับวิวัฒนาการแผนใหม่
8. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
9. มีความจงรักภักดีต่อสถาบันผู้นำ

#### 10. มีความสัมพันธ์กับผู้นำของหมู่บ้าน

บทบาทหน้าที่ของผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่น ผู้นำมีบทบาทหน้าที่สำคัญหลายประการดังนี้

1. เป็นผู้วางแผนในการดำเนินงาน
2. เป็นผู้จัดการของกลุ่ม
3. เป็นผู้กำหนดนโยบาย
4. เป็นผู้เชี่ยวชาญ
5. เป็นนักการศึกษา
6. เป็นผู้ตัดสินใจ
7. เป็นผู้เล็งเห็นวัตถุประสงค์ของกลุ่ม
8. เป็นผู้สนับสนุนบุคคล หรือสมาชิกในกลุ่มให้บรรลุในการทำงาน
9. เป็นผู้นิเทศ
10. เป็นผู้ประเมินผลการทำงานของสมาชิก

บทบาทหน้าที่สำคัญๆ ของผู้นำ พอสรุปได้ดังนี้

1. ผู้นำสิ่งใหม่ ผู้นำจะต้องมีบทบาทในการริเริ่มทำสิ่งใหม่ๆ เพื่อช่วยให้กลุ่มหรือชุมชนได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ผู้นำจะเป็นคนแรกที่มองเห็นความต้องการของประชาชน จะต้องทำให้ประชาชนตระหนักถึงความต้องการและริเริ่มกิจกรรมขึ้นในกลุ่มหรือชุมชน เพื่อก่อให้เกิดกิจกรรมใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาของชุมชน
2. ผู้นำแนะแนวทาง ผู้นำจะต้องเป็นผู้ให้คำปรึกษาหรือคำแนะนำผู้ตาม ในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ จะเป็นผู้คอยช่วยเหลือในการวิเคราะห์ปัญหา ความต้องการของบุคคลบางคนในกลุ่มหรือชุมชน เป็นผู้กระตุ้นให้ประชาชนเห็นถึงความต้องการของเขา และนำทางในการเลือกความต้องการนั้นๆ นอกจากนี้ อาจจะเป็นผู้แนะนำการวางแผน การบริหาร การประเมินผล เป็นต้น
3. ผู้จัดการกิจกรรมกลุ่ม ผู้นำจะมีหน้าที่ในการจัดตั้งกลุ่มและบำรุงรักษากลุ่มให้คงอยู่คงทนถาวรตลอดไป เช่น สร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก สนับสนุนกิจกรรมต่างๆ เป็นตัวกลางในการแก้ไขข้อขัดแย้ง เป็นผู้ให้รางวัลหรือลงโทษสมาชิก เพื่อให้การดำเนินงานไปด้วยความราบรื่น บรรลุเป้าหมายตามต้องการ

4. เป็นสัญลักษณ์ ผู้นำจะต้องการมีความเห็นอกเห็นใจผู้ตาม และอุทิศตนเองในการทำงานกับกลุ่มในลักษณะร่วมคิด ร่วมฟัง และร่วมออกวัสดุสิ่งของเพื่อให้สมาชิกได้ชื่นชอบในการทำงาน อันจะเป็นผลให้สมาชิกถือว่าผู้นำเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มหรือชุมชนไป

จะเห็นได้ว่า บทบาทและคุณสมบัติของผู้นำมีความสำคัญต่อการพัฒนาทีม บุคคลที่จะมาเป็นผู้นำได้นั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้มีความรู้ ความรอบรู้ สามารถจูงใจให้สมาชิกเข้าร่วมในการทำงานของกลุ่ม กล่าวหาญ ยอมรับในผลที่ตนตัดสินใจให้กับกลุ่ม และสิ่งสำคัญที่สุดคือ การซื่อสัตย์ต่อกลุ่มและสมาชิก และมีนักวิชาการได้กล่าวถึงทฤษฎีที่เกี่ยวกับผู้นำเพื่อจะได้ศึกษาในเรื่องของผู้นำได้อย่างเข้าใจต่อไป

### ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) ได้กล่าวถึง การจัดแบ่งทฤษฎีภาวะผู้นำของนักวิจัยและปฏิบัติตามความสามารถในการนำไปใช้อย่างสากลในแต่ละสถานการณ์ 3 แบบ คือ

1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ จะเกี่ยวข้องกับลักษณะส่วนตัวของผู้นำ เช่น ทฤษฎีผู้นำที่มีความสามารถพิเศษของ House
2. ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ เช่น ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์จากตารางดาข่ายการจัดการของ Blake และ Mouton
3. ทฤษฎีเชิงสถานการณ์เป็นทฤษฎีซึ่งนำไปใช้ในสถานการณ์เฉพาะอย่าง เช่น ทฤษฎีความเป็นผู้นำ

ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ แบ่งเป็น 2 แบบ คือ

1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ
2. ทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษและภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป
  - ทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษของ House
  - ทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ Conger kanungo

- ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป Transformation leadership

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformation leadership) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของ Burns (Burns' theory of transforming leadership) อธิบายว่า “เป็นกระบวนการที่ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างช่วยยก ระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจของกันและกันให้สูงขึ้น” ผู้นำเชิงปฏิรูปจะให้ความใส่ใจ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544) ต่อการทำงานของผู้ตามให้่องงวมเต็มขีดศักยภาพไปพร้อมกัน ผู้นำที่มีลักษณะเชิงปฏิรูปนั้นมีระบบค่านิยมและอุดมการณ์ของตนที่เข้มแข็งซึ่งสามารถส่งผลต่อการเพิ่มแรงจูงใจของผู้ตามให้ปฏิบัติไปในแนวทางดีงามต่อส่วนรวมมากกว่าเพื่อประโยชน์ต่อตนเอง

แนวปฏิบัติสำหรับผู้นำแบบเชิงปฏิรูป โดย เสาวนิต เสาธานนท์ (2542) ได้สรุปไว้ 9 ประเด็นสำคัญดังนี้

1. ทำวิสัยทัศน์ให้มีความชัดเจนในเชิงความหมาย และความน่าสนใจ
2. อธิบายวิธีการที่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์
3. ปฏิบัติการด้วยความมั่นใจและมองโลกในแง่ดีงาม
4. แสดงความเชื่อมั่นในผู้ตาม
5. สร้างโอกาสให้พบความสำเร็จตั้งแต่ระยะเริ่มแรก
6. ร่วมยินดีและฉลองความสำเร็จ
7. ใช้กิริยาท่าทาง การกระทำเชิงสัญลักษณ์เพื่อเน้นค่านิยมสำคัญ
8. นำด้วยการเป็นแบบอย่าง
9. มอบอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจแก่ผู้ตามเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์

นอกจากนี้ Bass ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป โดย สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544) กล่าวว่าผู้นำเชิงปฏิรูปนั้น (Transformational leadership) ในแง่ผลของผู้นำที่กระทบต่อผู้ตามได้แก่ ผู้ตามให้ความไว้วางใจ มีความรู้สึกที่ชื่นชมให้ความจงรักภักดีและความเคารพนับถือต่อผู้นำ จนสามารถส่งผลให้เกิดแรงจูงใจทำงานได้ผลมากกว่าความคาดหวังเดิมที่กำหนดไว้ โดยอธิบายว่า ผู้นำเชิงปฏิรูปจะจูงใจต่อผู้ตามด้วยวิธีการ ดังนี้

1. ทำให้ผู้ตามเกิดตระหนักในความสำคัญของผลงานที่เกิดขึ้น
2. โน้มน้ำวจิตใจของผู้ตามให้เปลี่ยนจากการยึดในประโยชน์ของตนเองมาเป็นการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมขององค์กรและหมู่คณะแทน
3. กระตุ้นให้ผู้ตามยกระดับของความต้องการที่สูงขึ้นกว่าเดิม (Higher order needs)
4. มุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individualized consideration)

นอกจากนี้ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) ได้สรุปว่า ผู้นำที่ต้องการทำการเปลี่ยนแปลงองค์กรต้องหาสิ่งอำนวยความสะดวกมาใช้ต้องเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะและทักษะของตน กระบวนการต่างๆ ต้องมีการทบทวนให้สอดคล้องกับสถานการณ์เพื่อให้สนองกับความต้องการในการเปลี่ยนแปลง มีการสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ๆ และเปลี่ยนแปลงธรรมเนียมปฏิบัติโดยการกระทำ ดังนี้

1. ยอมรับความจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง (Recognizing the need for change)
2. สร้างให้เกิดวิสัยทัศน์ใหม่ๆ (Creating a new vision)
3. จัดระบบให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Institutionalizing the change)

เสวานิต เสาธานนท์ (2542: 113) ได้กล่าวถึง พฤติกรรมของผู้นำเชิงปฏิรูป ไว้ดังนี้

1. ให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงานและส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเอง
2. มีความเป็นมิตรกับผู้ตามใช้วิธีการไม่เป็นทางการกับผู้ตามเหมือนกับบิดาที่บุตรจะไปหาเมื่อไรก็ได้
3. เป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ ความยุติธรรมและมีมาตรฐานสูงในการปฏิบัติงาน และมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่างๆ
4. ช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้คำแนะนำช่วยเหลือ สนับสนุนยกย่อง ยอมรับและเปิดใจกว้างขณะเดียวกันก็แลกเปลี่ยนความรู้ความชำนาญกับผู้ใต้บังคับบัญชา

5. แสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อมั่นกระตือรือร้น ตระหนักในศักดิ์ศรีของผู้ใต้บังคับบัญชา และมีความจงรักภักดีต่อองค์กร

ผลของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป นอกจากจะทำให้ผู้ตามเกิดพฤติกรรมดังกล่าวข้างต้นแล้วยังทำให้ผู้ตามมีการเปลี่ยนรูปที่สำคัญดังนี้

1. ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญของคุณค่าของผลการปฏิบัติงานตระหนักถึงคุณค่าของการทำงานให้สำเร็จและเทคนิคที่จะช่วยให้ทำงานได้สำเร็จ
2. พยายามช่วยผู้ตามลดความสนใจในตนเองลง หรือลดการมุ่งประโยชน์ส่วนตนเอง และเพิ่มการทำงานเพื่อประโยชน์ของหมู่คณะขององค์กรและเพื่อส่วนรวม คือ เห็นคุณค่าของตนเองที่จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรและทีมงาน
3. พัฒนาให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการในระดับสูงขึ้น เช่น มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีอิสระทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับงานและไม่เกี่ยวกับงาน หรือมีแรงจูงใจในการเป็นที่ยอมรับของคนอื่น และเป็นผู้นำ

จะเห็นได้ว่าผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กร (เสาวนิต, 2542: 39) เพราะผู้นำเป็นผู้กระตุ้นให้สมาชิกทำงานร่วมกันผู้ตามเป็นผู้ปฏิบัติงานในส่วนต่างขององค์กร ดังนั้นในองค์กรที่ประสบความสำเร็จผู้ตามจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร ลักษณะของผู้ตามที่ดีจึงเป็นที่น่าศึกษาเพื่อพัฒนาความสำเร็จขององค์กร

### แนวคิดเกี่ยวกับผู้ตาม

#### ความหมายและบทบาทของผู้ตาม

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544) กล่าวว่า ผู้ตาม (Follower) เป็นผู้ปฏิบัติงานและกิจกรรมต่างๆ ภายใต้การชี้นำและชี้แนะของผู้นำ

ทิสนา แคมณี (2545) ได้ให้ความหมายของสมาชิกกลุ่มและลักษณะของสมาชิกกลุ่มที่ดี และบทบาทของสมาชิก ดังนี้ สมาชิกกลุ่ม หมายถึงไปถึงผู้ร่วมงานทุกคนที่อยู่ในกลุ่มที่มีเป้าหมาย

ในการดำเนินงานร่วมกันและมีภาระรับผิดชอบร่วมกัน อันจะทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมายนั้น เพื่อประโยชน์ร่วมกันของกลุ่ม สมาชิกกลุ่มที่ดีมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานกลุ่ม คุณสมบัติของสมาชิกกลุ่มที่ดีโดยทั่วๆ ไปมีดังนี้

1. ความเข้าใจและการกระตือรือร้นที่จะทำงาน
2. มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของสมาชิกกลุ่มที่ดี
3. มีความรับผิดชอบในภาระหน้าที่ของตน เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย
4. มีลักษณะของความเป็นประชาธิปไตย
5. สมาชิกกลุ่มที่ดี ควรเป็นผู้รู้จักประสานประโยชน์ส่วนตนและส่วนรวมเข้าด้วยกัน

บทบาทของสมาชิกกลุ่ม สามารถแบ่งเป็น 2 บทบาทใหญ่ๆ คือ

1. บทบาทเกี่ยวกับการทำงาน (Task function) ได้แก่ บทบาทที่สมาชิกกลุ่มพึงกระทำเพื่อช่วยงานของกลุ่มสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้ริเริ่มผู้แสวงหาข้อมูลหรือความคิดเห็น ให้ข้อมูลหรือข้อคิดเห็น สรุปประเมินผลกำหนดมาตรฐานของงานและเป็นผู้ปฏิบัติการ

2. บทบาทเกี่ยวกับการรวมกลุ่ม (Maintenance function) ได้แก่ บทบาทที่สมาชิกกลุ่มพึงกระทำเพื่อช่วยให้กลุ่มรวมตัวกันอยู่ได้ เพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจน สิ่งที่สมาชิกควรทำ คือ เป็นผู้สนับสนุน กระตุ้นให้สมาชิกมีส่วนร่วม ควบคุมการสนทนาให้ไปสู่เป้าหมาย ประนีประนอม คอยไกล่เกลี่ยและแนวทางแก้ปัญหาเมื่อสมาชิกเกิดความคิดเห็นขัดแย้งกัน สังเกตการณ์และคำติชม ช่วยให้กลุ่มเกิดบรรยากาศที่ดี

นอกจากนี้ การมีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของสมาชิกกลุ่ม สมาชิกกลุ่มควรมีแนวคิดที่ดีในการทำหน้าที่สมาชิกกลุ่ม ดังนี้

1. สมาชิกกลุ่มตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของสมาชิกกลุ่มว่ามีหลายบทบาท ไม่ได้จำกัดเพียงเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

2. ไม่ควรจำกัดบทบาทหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น ควรวิเคราะห์สถานการณ์และความต้องการของกลุ่มและแสดงบทบาทในกลุ่มตามความต้องการของกลุ่มนั้น

3. ไม่จำกัดบทบาทหน้าที่ของตนอยู่เฉพาะในด้านที่ตนถนัด กลุ่มจะขาดผู้แก้ไขจุดอ่อนของกลุ่ม

4. มีการหมุนเวียนบทบาทหน้าที่ เพื่อให้กลุ่มมีศักยภาพและมีการพัฒนามากขึ้น กลุ่มจะได้รับประโยชน์สูงสุดร่วมกัน

### คุณลักษณะของผู้ตาม

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้ตามที่มีประสิทธิผลไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. สามารถบริหารจัดการตนเองได้ดี (Self-management)
2. มีความผูกพัน (Commitment) ต่อองค์กรและต่อวัตถุประสงค์ หลักการ คือ บุคคลอื่นนอกจากตนเอง
3. เสริมสร้างศักยภาพและทุ่มเท (Competence and focus) ความพยายามของตน เพื่อผลสุดยอดของงาน
4. มีความกล้าหาญ (Courage) ซื่อสัตย์และน่าเชื่อถือ (Honest and credible) สามารถควบคุมตนเองและมีอิสระพึ่งพาตนเองได้ ทำงานได้ดี

เสาวนิต เสาธานนท์ (2542) ได้สรุปแนวปฏิบัติผู้ตามที่มีประสิทธิผลไว้ 8 ประการ ได้แก่

1. คำนึงว่าตนเองถูกคาดหวังให้ทำอะไร
2. เสนอการริเริ่มในการแก้ปัญหา ซึ่งปัญหาให้นายมองเห็นชัดเจน เสนอแนะวิธีการต่างๆ ที่สามารถใช้แก้ปัญหา นั้น หรือถ้าจำเป็นจริงๆ ก็ลงมือเข้าแก้ปัญหาด้วยตนเอง
3. ให้นายได้รับทราบการตัดสินใจอยู่เสมอ

4. ตรวจสอบข้อมูลข่าวสารที่จะแจ้งนายให้แม่นยำถูกต้องเสียก่อน การได้ควบคุมข้อมูลข่าวสาร ทำให้ผู้ตามมีอำนาจต่อการสร้างการรับรู้สถานการณ์ และทางเลือกของผู้นำ
5. กระตุ้นนายเพื่อขอทราบผลการประเมินที่เป็นข้อมูลป้อนกลับอย่างตรงไปตรงมา สร้างความไว้วางใจจากนาย
6. ช่วยสนับสนุนความพยายามของผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น ภาระบางส่วนของผู้นำมาช่วยดำเนินการในขอบเขตที่จะทำได้และมีความเหมาะสม
7. แสดงความชื่นชม และให้การยอมรับในโอกาสที่เหมาะสม การสนับสนุนผู้นำ เป็นสิ่งที่คุณตามควรฝึกฝนเพราะเป็นผลดีต่อการเสริมแรงให้แก่ผู้นำ
8. กล้าชี้จุดบกพร่องของแผนงานหรือข้อเสนอของผู้นำ

สมาชิกกลุ่มที่ดีมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานกลุ่ม หากกลุ่มใดมีสมาชิกที่มีคุณสมบัติเอื้ออำนวยต่อการทำงานกลุ่มย่อมมีแนวโน้มที่จะได้รับความสำเร็จ ดังนั้นในกระบวนการปฏิบัติงานหรือการดำเนินงานของกลุ่ม ผู้นำและผู้ตามต้องมีการทำงานร่วมกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้สึกในแต่ละบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ไม่ว่าจะป็นระหว่างบุคคลหรือในขั้นตอนการดำเนินงานของกลุ่มและก่อให้เกิดความรู้สึกรวมของกลุ่ม ทำให้ทราบถึงลักษณะการทำงานของกลุ่มว่ามีความเหมาะสมต่อการการทำงานให้กลุ่มเกิดประสิทธิผลได้ สำหรับปัจจัยหนึ่งที่เราไม่สามารถมองข้ามไปได้ในเรื่องความสำเร็จกลุ่ม คือ การมีส่วนร่วมของสมาชิกซึ่งจะมีผลต่อกลุ่มเป็นอย่างมาก ดังจะกล่าวต่อไป

### แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม

#### ความหมายของการมีส่วนร่วม

เบญจมาศ อยู่ประเสริฐ (2544) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การเกี่ยวข้องทางจิตใจและอารมณ์ (Mental and emotional involvement) ของบุคคลหนึ่งในสถานการณ์กลุ่ม (Group situation) ซึ่งผลของการเกี่ยวข้องดังกล่าวเป็นเหตุเร้าให้กระทำ (Contribution) บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มนั้น กับทั้งทำให้เกิดความรู้สึกร่วมรับผิดชอบกับกลุ่มดังกล่าวด้วย

ปารีชาติ วลัยเสถียร และคณะ (2546) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า หมายถึง การกระจายอำนาจในการตัดสินใจจากเจ้าหน้าที่ระดับสูงขององค์กรลงไประดับล่าง และจากภายในองค์กรไปยังบุคคลภายนอกที่ได้รับมอบหมายจากการตัดสินใจนั้น นั่นคือ ประชาชนเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงในกระบวนการตัดสินใจ

ยุวัฒน์ วุฒิเมธี (2526) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการที่ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน ร่วมกันคิดริเริ่มการพิจารณาตัดสินใจและต้องการที่จะบรรลุเป้าหมาย ไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม และพร้อมที่จะอุทิศตนเพื่อกิจกรรม โดยเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น

เจิมศักดิ์ ปิ่นทอง (2535) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่ประชาชน มีการพัฒนาการจัดการ การใช้ประโยชน์ทรัพยากรที่มีอยู่ในท้องถิ่น เพื่อเอื้อเพื่อประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตในทางเศรษฐกิจและสังคม โดยการพัฒนาความรู้และภูมิปัญญา การตัดสินใจในการดำรงชีวิตของตนเอง

ปารีชาติ วลัยเสถียร และคณะ (2546) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชนว่า ในการพัฒนาที่ให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมอย่างแท้จริง เพื่อบรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่กำหนดนั้น คือ การทำงานร่วมกันในลักษณะหุ้นส่วน ระหว่างผู้กำหนดนโยบาย ผู้วางแผน เจ้าหน้าที่และประชาชนกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งเป็นผู้รับผลจากการดำเนินโครงการนั้น

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2530) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า คือ กระบวนการที่ส่งเสริม ชักนำ สนับสนุน และสร้างโอกาสให้ชาวบ้านทั้งในรูปของส่วนบุคคลและกลุ่มคนต่างๆ ให้ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมใด กิจกรรมหนึ่งหรือหลายกิจกรรม โดยจะต้องเป็นไปด้วยความสมัครใจ มิใช่เข้าร่วม เพราะหวังรางวัลตอบแทน และที่สำคัญคือ การมีส่วนร่วมนั้น จะต้องสอดคล้องกับชีวิต ความจำเป็น ความต้องการ และวัฒนธรรมของคนส่วนใหญ่ในชุมชนด้วย

นรินทร์ชัย พัฒนพงศา (2546) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า คือ การที่ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดที่ไม่เคยได้เข้าร่วมในกิจกรรมต่างๆ หรือเข้าร่วมการตัดสินใจ หรือเคยเข้าร่วมด้วยเล็กน้อยได้เข้าร่วมด้วยมากขึ้น เป็น ไปอย่างมีอิสรภาพ เสมอภาค มิใช่เพียงมีส่วนร่วมอย่างผิวเผินแต่เข้าร่วมด้วยแท้จริงยิ่งขึ้นและการเข้าร่วมนั้นต้องเริ่มตั้งแต่นั้นแรกจนถึงขั้นสุดท้ายของโครงการ

ปารีชาติ วลัยเสถียร และคณะ (2546) สรุปความหมายของการมีส่วนร่วมว่า คือ การที่ผู้ได้รับผล ประโยชน์หรือมีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนา ได้ใช้ความพยายามร่วมกันในขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการพัฒนา ด้วยความรู้สึกร่วมกันในการเป็นเจ้าของ (Ownership) หรือหุ้นส่วน เพื่อทำให้งานหรือโครงการนั้นบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ทุกฝ่ายจะได้รับประโยชน์ร่วมกัน

เบญจมาศ อยู่ประเสริฐ (2544) อธิบายความหมายของการมีส่วนร่วมว่า ประกอบด้วย 3 มิติด้วยกัน คือ มิติที่หนึ่งคือมีส่วนร่วมในการตัดสินใจว่าควรทำอะไรและทำอย่างไร มิติที่สองมีส่วนร่วมเสียสละในการพัฒนาโดยการลงมือปฏิบัติการตามที่ได้ตัดสินใจ และมิติที่สามมีส่วนร่วมในการแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดจากการดำเนินงาน

นิรันดร์ จงวุฒิเวศน์ (2527) ให้แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชนว่า เงื่อนไขของการมีส่วนร่วมมีอย่างน้อย 3 ประการ คือ

1. ประชาชนต้องมีอิสรภาพที่จะมีส่วนร่วม
2. ประชาชนสามารถที่จะมีส่วนร่วม
3. ประชาชนเต็มใจที่จะมีส่วนร่วม

เบญจมาศ อยู่ประเสริฐ (2544) ได้สรุปประเด็นความสำคัญ ของการมีส่วนร่วมทางการส่งเสริมการเกษตรที่เน้นการมีส่วนร่วมของกลุ่มบุคคลต่างๆ ทางการส่งเสริม อยู่หลายประการ ดังนี้

1. เป็นการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ (Decision-making) ให้กลุ่มบุคคลต่างๆ ในงานส่งเสริมการเกษตรได้มีโอกาสร่วมคิด ตัดสินใจ เลือกแนวทางในการพัฒนา ซึ่งจะมีผลให้เกิดการสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) ให้เกิดขึ้นกับกลุ่มบุคคลต่างๆ เหล่านี้
2. เป็นการที่กลุ่มบุคคลต่างๆ ในงานส่งเสริมการเกษตรได้เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการทำกิจกรรม (Activity involvement) ในขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการพัฒนา ตลอดจนมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของและรับผิดชอบผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนา
3. เป็นการทำให้เกิดความเสมอภาคหรือความเท่าเทียมกัน (Equity) ในด้านต่างๆ ให้เกิดขึ้นในกลุ่มบุคคลต่างๆ ในงานส่งเสริมการเกษตร โดยทำให้กลุ่มบุคคลต่างๆ เหล่านี้ทุกคนมี

ส่วนในการคิด ค้นหาปัญหาของตัวเองและชุมชน หาแนวทางในการแก้ปัญหาเหล่านั้นในฐานะเท่าเทียมกัน ตลอดจนมีความเสมอภาคในการร่วมรับผลประโยชน์และร่วมรับผิดชอบกับผลที่เกิดขึ้น

4. เป็นการที่กลุ่มบุคคลต่างๆ ในงานส่งเสริมการเกษตรได้มีโอกาสพัฒนาขีดความสามารถของตนเองในการคิดริเริ่ม การจัดการ การควบคุมการใช้และกระจายทรัพยากรและปัจจัยการผลิต ที่มีอยู่ในชุมชนให้เกิดประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตทางเศรษฐกิจและสังคม ตามความจำเป็นอย่างสมศักดิ์ศรีในฐานะสมาชิกของชุมชน

5. เป็นการบุคคลเป้าหมายในงานส่งเสริมการเกษตร จะต้องมีส่วนร่วมในการจัดสรรผลประโยชน์ ต่างๆ และรับสภาพถึงผลเสียที่เกิดขึ้น โดยถือว่าบุคคลเป้าหมายนั้นเป็นผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) ในการดำเนินการพัฒนา ด้วยความรู้สึกร่วมกันถึงความเป็นเจ้าของ (Ownership) หรือหุ้นส่วน (Partnership)

จากความหมายและความสำคัญของการมีส่วนร่วมทำให้เราทราบว่า การมีส่วนร่วมนั้นมีหลักสำคัญอยู่ที่การทำให้บุคคลในองค์กรได้เข้ามามีส่วนร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ และร่วมรับผลประโยชน์ในองค์กร และสิ่งที่ขาดไม่ได้ที่จะทำให้องค์กรเข้มแข็ง นั่นคือ สร้างความรู้สึกร่วมกันของคนในองค์กร ให้รู้สึกว่าเขาร่วมเป็นเจ้าของ เมื่อเกิดความเป็นเจ้าของก็จะเกิดความรู้สึกร่วมกันปกป้องและร่วมกันดูแลองค์กรในทุกด้าน สำหรับกระบวนการที่จะก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมจะได้กล่าวต่อไป

#### กระบวนการมีส่วนร่วม

เจมส์ คี บีนทง (2526) ได้ศึกษาถึงกระบวนการมีส่วนร่วม ว่าโดยส่วนใหญ่กระบวนการมีส่วนร่วมจะเริ่มจากการค้นหาปัญหาและสาเหตุ การวางแผนดำเนินกิจกรรมแก้ไขปัญหา การปฏิบัติงาน การร่วมรับผลประโยชน์ และการติดตามประเมินผล ผลการศึกษาได้กล่าวถึงกระบวนการมีส่วนร่วมของชาวบ้านในการพัฒนา ซึ่งมี 5 ระดับ คือ

1. ชาวบ้านมีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหา การพิจารณาปัญหา และการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา

2. ชาวบ้านมีส่วนร่วมในการค้นหาสาเหตุแห่งปัญหา

3. ชาวบ้านมีส่วนร่วมในการค้นหา และพิจารณาแนวทางวิธีการในการแก้ปัญหา
4. ชาวบ้านมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมเพื่อแก้ปัญหา
5. ชาวบ้านมีส่วนร่วมในการประเมินผลของกิจกรรมการพัฒนา

ในกระบวนการมีส่วนร่วมในการพัฒนา จะต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่จะกำหนดปัญหา และความต้องการด้วยตนเอง โดยเฉพาะในขั้นตอนของการวางแผน แก้ไขปัญหา (ปาริชาติ วลัยเสถียร และคณะ, 2546) ได้แบ่งการมีส่วนร่วมออกเป็น 4 แบบ คือ

1. การมีส่วนร่วมตัดสินใจ (Decision making) ประกอบด้วย การริเริ่มตัดสินใจ ดำเนินการตัดสินใจ และตัดสินใจปฏิบัติการ
2. การมีส่วนร่วมปฏิบัติการ (Implementation) ประกอบด้วย การสนับสนุนทรัพยากร การบริหาร การประสานความร่วมมือ
3. การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ (Benefits) ประกอบด้วยผลประโยชน์ด้านวัตถุ ด้านสังคม และส่วนบุคคล
4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation)

ทศพล กฤตยพิสิฐ (2538) กล่าวถึงการมีส่วนร่วมตามขั้นตอนการพัฒนาเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในขั้นการริเริ่มการพัฒนา ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ประชาชนเข้ามาส่วนร่วมในการค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหาภายในชุมชน ตลอดจนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กำหนดความต้องการของชุมชนและมีส่วนในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการด้วย
2. การมีส่วนร่วมในขั้นตอนการวางแผนการพัฒนา เป็นขั้นตอนที่ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และวัตถุประสงค์ของโครงการ กำหนดวิธีการ และแนวทางการดำเนินงาน ตลอดจนกำหนดทรัพยากรและแหล่งทรัพยากรที่จะใช้

3. การมีส่วนร่วมในขั้นตอนการดำเนินการพัฒนา เป็นขั้นตอนที่ประชาชนมีส่วนร่วมในการสร้างประโยชน์ โดยการสนับสนุนทรัพยากร วัสดุอุปกรณ์ แรงงาน หรือเข้าร่วมบริหารงานประสานงานและดำเนินการขอความช่วยเหลือจากภายนอก

4. การมีส่วนร่วมในขั้นการรับผลประโยชน์จากการพัฒนา เป็นขั้นตอนที่ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ที่พึงได้รับจากการพัฒนา หรือยอมรับผลประโยชน์อันเกิดจากการพัฒนาทั้งด้านวัตถุและจิตใจ

5. การมีส่วนร่วมในขั้นการประเมินผลการพัฒนา เป็นขั้นตอนที่ประชาชนเข้าร่วมประเมินว่า การพัฒนาที่ได้ทำไปนั้นสำเร็จตามวัตถุประสงค์เพียงใด

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2530) ได้กล่าวว่า กระบวนการในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชนบท มี 4 ขั้นตอน คือ

1. การศึกษาชุมชน คือ การค้นหาปัญหาความต้องการของชุมชน
2. การวางแผนเพื่อแก้ปัญหา
3. การลงมือปฏิบัติตามแผน โดยชาวบ้านมีส่วนร่วมด้วย
4. การประเมินผลงาน

กระบวนการมีส่วนร่วม นรินทร์ชัย พัฒนพงศา (2546) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมตามแนวทางการพัฒนาชุมชนในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชนแบ่งได้ดังนี้

1. ร่วมค้นหาปัญหาของตนเองให้เห็นว่าสิ่งใดเป็นปัญหา-รากเหง้าของปัญหา
2. ร่วมค้นหาว่าสิ่งที่จำเป็นของตนเองในปัจจุบันคืออะไร
  - ร่วมคิดช่วยตัวเองในการจัดลำดับปัญหา เพื่อจะแก้ไขสิ่งใดก่อน-หลัง
  - วางแผนแก้ไขปัญหาเป็นเรื่องๆ

- ร่วมระดมความคิด ทางเลือกต่างๆ และเลือกทางเลือกที่เหมาะสมเพื่อแก้ไขปัญหาที่วางแผนนั้น
- ร่วมพัฒนาเทคโนโลยีที่จะนำมาใช้
- ร่วมดำเนินการแก้ไขปัญหาต่างๆ
- ร่วมติดตามการดำเนินงาน และประเมินผลการดำเนินงาน
- ร่วมรับผลประโยชน์/ร่วมเสียผลประโยชน์ จากการดำเนินการ

ปารีชาติ วลัยเสถียร และคณะ (2546) กล่าวถึงกระบวนการมีส่วนร่วม โดยแบ่งตามอำนาจหน้าที่ของผู้เข้าร่วม ดังนี้ คือ การเป็นประธาน เป็นกรรมการ เป็นสมาชิก เป็นผู้เข้าร่วมประชุม โดยสรุป ลักษณะของการมีส่วนร่วม แบ่งโดย

1. การสนับสนุนทรัพยากร คือ การสนับสนุนเงิน วัสดุอุปกรณ์ แรงงาน หรือการช่วยทำกิจกรรม คือ การเข้าร่วมวางแผน การประชุมแสดงความคิดเห็น การดำเนินการ การติดตามและประเมินผล
2. อำนาจหน้าที่ของผู้เข้าร่วม คือ การเป็นผู้นำ เป็นกรรมการ เป็นสมาชิก ซึ่งลักษณะการมีส่วนร่วมนี้ แสดงถึงระดับอำนาจของผู้เข้าร่วม ควรเปิดโอกาสให้ทุกคนเข้าร่วมในการตัดสินใจ เป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) แก่ประชาชน

### ลักษณะของการมีส่วนร่วม

ปารีชาติ วลัยเสถียร และคณะ (2546) กล่าวถึง ลักษณะของการเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนา โดยทั่วไปนั้น ประชาชนอาจเข้าร่วมในกระบวนการตัดสินใจว่าจะทำอะไร เข้าร่วมในการนำโครงการไปปฏิบัติ โดยเสียสละทรัพยากรต่างๆ เช่น แรงงาน วัสดุ เงิน หรือร่วมมือในองค์กรหรือกิจกรรมเฉพาะด้าน เข้าร่วมในผลประโยชน์ที่เกิดจากการพัฒนาและร่วมในการประเมินผลโครงการ

ปารีชาติ วลัยเสถียร และคณะ (2546) กล่าวถึงลักษณะการมีส่วนร่วม โดยแบ่งตามบทบาท และหน้าที่ของผู้เข้าร่วมในกิจกรรมพัฒนา ดังนี้

1. เป็นสมาชิก (Membership)
2. เป็นผู้เข้าประชุม (Attendance at meeting)
3. เป็นผู้บริจาคเงิน (Financial contribution)
4. เป็นกรรมการ (Membership and committees)
5. เป็นประธาน (Leader)

ซึ่งสอดคล้องกับ ขงยุทธ์ บุราสิทธิ์ (2533) ว่าลักษณะการมีส่วนร่วมมีหลายระดับ คือ

1. เป็นสมาชิก
2. เป็นสมาชิกที่เข้าร่วมประชุม
3. เป็นสมาชิกที่ช่วยบริจาคเงิน
4. เป็นกรรมการ
5. เป็นประธานกรรมการ

การศึกษาของ กรรณิกา ชมดี (2524) กล่าวถึง ลักษณะของการมีส่วนร่วมของประชาชนเพิ่มเติม มีดังต่อไปนี้

1. การมีส่วนร่วมประชุม
2. การมีส่วนร่วมออกเงิน
3. การมีส่วนร่วมเป็นกรรมการ
4. การมีส่วนร่วมเป็นผู้นำ
5. การมีส่วนร่วมสัมภาษณ์
6. การมีส่วนร่วมชักชวน
7. การมีส่วนร่วมบริโภค
8. การมีส่วนร่วมเป็นผู้ริเริ่ม
9. การมีส่วนร่วมเป็นผู้ใช้แรงงาน หรือเป็นลูกจ้าง
10. การมีส่วนร่วมออกวัสดุอุปกรณ์

จากการศึกษาการมีส่วนร่วมเราสามารถทราบถึง ความหมายของการมีส่วนร่วม กระบวนการมีส่วนร่วมว่ามีกระบวนการอย่างไรบ้าง ไม่ว่าสมาชิกในองค์กรใดจะต้องมีส่วนร่วมทั้งร่วมกระทำ ร่วมตัดสินใจ ร่วมรับผลประโยชน์ ร่วมมือร่วมแรงกันภายในองค์กรก็ต้องเกิดจากความศรัทธาภายในของคนในองค์กร เพราะองค์กรและผู้นำองค์กร ได้สร้างความเชื่อมั่นให้กับคนในกลุ่มหรือองค์กรได้ เปรียบเสมือนได้สร้างพลังให้แก่กลุ่ม ให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และเกิดความสำเร็จในกลุ่มได้

### แนวคิดเกี่ยวกับโรงสีชุมชน

#### การดำเนินงานโรงสีชุมชน

นันทิยา และ ณรงค์ หุตานวัตร (2544) กล่าวว่า กระบวนการผลิตข้าวไทยนั้น มีสะพานเชื่อมต่อกันหลายทอด งานผลิตข้าว เริ่มที่ทุ่งนา ผ่านผู้ค้าคนกลาง ผ่านโรงสี เมื่อเป็นข้าวสารแล้ว ข้าวสารผ่านขั้นตอนและมีปลายทางแตกต่างกัน โรงสีจึงเป็นสะพานเชื่อมต่อที่มีบทบาทต่อชีวิตชาวนามาก แนวคิดเกี่ยวกับโรงสีชุมชนจึงเกิดขึ้น ดังพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่ว่า “คนไทยจะกินข้าว ทำไมต้องไปเสียค่าธรรมเนียม ค่าน้ำมัน ในการขนข้าวเปลือกไปสีในเมือง และขนข้าวสาร จากเมืองกลับมายังหมู่บ้าน... ทำไมเราไม่คิดสร้างโรงสีชุมชนให้กับเกษตรกรในหมู่บ้าน เกษตรกรก็จะได้สีข้าวเอาไว้กินเอง แลกเปลี่ยนได้ ใช้ทำเป็นเชื้อเพลิง หรือใช้หมักเป็นปุ๋ยคอก กลับสู่พื้นดินให้กับพืช...”

การก่อตั้งและการดำเนินกิจกรรมโรงสีข้าวชุมชนจึงมีขึ้นมามากมาย เพียงเพื่อมุ่งหวังให้ชาวนาขายข้าวเปลือกของตน โดยไม่ถูกเอารัดเอาเปรียบทั้งเรื่องราคาและเรื่องน้ำหนัก สามารถทำกำไร แบ่งเฉลี่ยประโยชน์ให้แก่สมาชิกที่เป็นชาวนาด้วยตนเอง ไม่ใช่เอากำไรให้กับพ่อค้าคนกลาง และยังมีผลกำไรเข้ากองทุนสวัสดิการชุมชนเอง เพื่อสนับสนุนกิจกรรมอื่นๆ ที่เกิดขึ้นในชุมชน ซึ่งการดำเนินงานโรงสีชุมชนมักเกิดจากความต้องการในชุมชน ที่ต้องการทำงานร่วมกันของคนในชุมชน เพื่อสร้างกิจกรรมให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชนมากที่สุด เพราะการรวมกลุ่มกันได้ถือว่าเป็นสิ่งที่ดี อย่างน้อยก็ตัดวงจรพ่อค้าคนกลาง ทำให้ชาวนาสามารถได้ผลกำไรจากการทำนาบ้าง ไม่ใช่ประสบกับภาวะติดหนี้สินเพราะไม่มีกำไรจากการขายข้าว ส่วนรูปแบบการดำเนินงานยังไม่มีรูปแบบที่แน่นอน เพราะโรงสีชุมชนในแต่ละแห่งก็เริ่มต้นจากสิ่งที่ตนเองมีอยู่หรืออาจจะได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกก่อนเริ่มกิจการก็ได้ และบางครั้งอาจจะเกิดจากความร่วมมือกันของคนในชุมชนที่ร่วมกันคิด ร่วมกันสร้างขึ้นมาเพื่อประโยชน์ของคนในชุมชนเอง

ดังนั้นจึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจศึกษาว่า มีปัจจัยใดบ้างที่ทำให้โรงสีชุมชนสามารถดำเนินงานต่อไปได้อย่างประสบความสำเร็จ เพราะหากทุกชุมชนสามารถดำเนินกิจกรรมนี้ไปได้และดำรงอยู่ได้ตลอดไปก็น่าจะเป็นเรื่องที่ดี ที่การทำนา ทำการเกษตรของไทยจะสามารถดำรงอยู่ได้และเกษตรกรไม่ยากจน หลุดพ้นจากวงจรหนี้สิน ไม่อยู่ในวงจรทุนนิยมอีกต่อไป

### ตัวอย่างโรงสีชุมชนที่ประสบผลสำเร็จ

นันทิยา และ ณรงค์ หุตานวัตร (2544) กล่าวว่า ในการดำเนินกิจกรรมโรงสีชุมชน โรงสีชุมชนที่ประสบความสำเร็จ คือ โรงสีชุมชนสมาชิกชมรมรักษ์ธรรมชาติ สามารถทำกิจกรรมโรงสีชุมชนจนสามารถขยายเครือข่ายกลุ่มเกษตรกรจังหวัดยโสธรได้ นับเป็นความสำเร็จที่น่าสนใจในการนำแนวทางไปพัฒนาโรงสีข้าวอื่นๆ ต่อไป ซึ่งโรงสีชุมชนสมาชิกชมรมรักษ์ธรรมชาติ ได้ก่อเกิดบทพิสูจน์ว่า เพียงให้ "โอกาส" ชาวนาจะลุกขึ้นยืนหยัดพัฒนาชุมชนด้วยตัวเอง ฉายศักยภาพของการบริหารธุรกิจชุมชน และแสดง "ภูมิปัญญาท้องถิ่น" อย่างเต็มภาคภูมิ ดังบทพิสูจน์ภูมิปัญญา 10 ประการของโรงสีชมรมรักษ์ธรรมชาติ ต่อไปนี้

1. เป็นเจ้าของโรงสีชุมชนบนฐานความเชื่อถือ
2. สร้างสรรค์หลักการบริหารโรงสีชุมชนชาวบ้านสามารถบริหารจัดการกิจการโรงสีได้ และเกิดการสร้างสรรค์หลักการบริหารกิจการโรงสีชุมชนจากภูมิปัญญาของตน 8 ประการ คือ
  - 2.1 เน้นเรื่องประโยชน์ของสมาชิกและการจ้างงานในชุมชนมากกว่ากำไรสูงสุด
  - 2.2 ยึดถือความเสียสละและความซื่อสัตย์
  - 2.3 เลือกคนให้เหมาะกับงานด้วยข้อมูลที่ระมัดระวัง และสร้างทีมงานที่ลงตัว
  - 2.4 ให้ความสำคัญกับคณะบุคคลมากกว่าปัจเจก
  - 2.5 สร้างจิตสำนึกและแรงจูงใจมากกว่าการบังคับด้วยกฎระเบียบ
  - 2.6 มุ่งมั่นทุ่มเทและเรียนรู้ไม่หยุดยั้ง
  - 2.7 สร้างโอกาสให้สมาชิกได้เข้ามาเรียนรู้งาน และมีกระบวนการสร้างคนรุ่นใหม่
  - 2.8 สร้างสวัสดิการให้คนทำงาน สมาชิก และชุมชน

3. ก่อประโยชน์ส่วนใหญ่แก่ชานา ก่อเกิดประโยชน์โดยตรงต่อชาวบ้าน 6 ประการ คือ

3.1 ชาวบ้านขายข้าวเปลือกได้ราคาสูงกว่าตลาดทั่วไป โดยเฉพาะการไม่ถูกโกง  
น้ำหนักของข้าวเปลือก

3.2 ชาวบ้านได้เรียนรู้เกี่ยวกับเครื่องจักร วิธีซั้ วิธีตรวจวัดความชื้น วิธีทดสอบคุณภาพ  
ข้าว การคิดกำไร-ขาดทุน ตลาดค้าข้าว

3.3 เมื่อกิจการโรงสีมีกำไร ชาวบ้านจะได้รับเงินปันผลตามหุ้นของตนที่มีอยู่ในกิจการ  
โรงสีชุมชน และยังได้เงินปันผลเฉลี่ยคืนตามปริมาณการขายข้าวเปลือก

3.4 ชาวบ้านมีงานทำในชุมชน

3.5 ชาวบ้านมีเศรษฐกิจสองฐานในการดำรงชีวิต

3.6 ชาวบ้านได้รับสวัสดิการชุมชน

4. ผลักดันให้เกิดสวัสดิการชุมชน การสร้างสวัสดิการชุมชนจึงเป็นเรื่องใหม่สำหรับอาชีพ  
ชานา ซึ่งชานาไม่เคยมีสวัสดิการของอาชีพของตน เจ็บไข้ได้ป่วยจากการงานอาชีพก็ต้องจ่ายเงิน  
รักษาเองเช่นดังคนยากคนจนทั้งหลาย เรื่องนี้จึงเป็นการสร้างความมั่นคงให้แก่ชีวิตชานามากขึ้น  
การเป็นสมาชิกของชมรมฯจึงมีความหมายมากยิ่งขึ้น นอกเหนือจากการได้รับผลประโยชน์จากเงิน  
ปันผลและการเป็นเจ้าของกิจการแล้ว

5. สร้างแหล่งข่าวอินทรีย์และเกษตรกรรมยั่งยืน

6. เปิดรับสิ่งใหม่จากภายนอกและคัดสรรสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน

7. กระบวนการพัฒนาและคิดค้นสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ธุรกิจโรงสีเป็นแบบฝึกหัดรายวันใน  
การแก้ปัญหา ก่อให้เกิดกระบวนการกลุ่มที่มีการพบปะ แก้ปัญหา และปรึกษากันเป็นประจำ จึงเกิด  
การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง กิจการธุรกิจโรงสีจึงเป็นเสมือน "หินลับสอมอง" ที่ช่วยให้มีการพัฒนา  
ความสามารถและภูมิปัญญาของชาวบ้านที่นอกเหนือไปจากคุณค่าทางเศรษฐกิจ

8. คานกระแสนธุรกิจเพื่อให้เกิดกระบวนการพัฒนามวลรวม

9. พัฒนาภูมิปัญญารุ่นใหม่ที่ทันต่อสภาพสังคมเศรษฐกิจ

## 10. สถานเครือข่ายชาวนาให้เกิดพลังและเกื้อกูลกัน

จากการศึกษา ความสำเร็จของโรงสีชุมชนสมาชิกชมรมรักษ์ธรรมชาติ จะเห็นได้ว่าจุดเด่นของการบริหารจัดการโรงสีชุมชน คือมีการใช้ทุนทางสังคมในการบริหารจัดการเป็นส่วนใหญ่ นั่นคือ อาศัยการมีส่วนร่วมของสมาชิกภายในชุมชน การร่วมรับรู้ ร่วมตัดสินใจ ร่วมกันตรวจสอบการทำงานซึ่งกันและกัน และร่วมรับประโยชน์จากกลุ่มอย่างเท่าเทียมกันตลอดจนมีสวัสดิการในชุมชน ดังนั้นสมาชิกจึงเกิดความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน มีค่านิยมร่วมกัน จึงนำไปสู่การลดต้นทุนการผลิต ต้นทุนการจัดการภายในกลุ่ม และสิ่งสำคัญกลุ่มมีการกระบวนการเรียนรู้ พัฒนากิจกรรมต่อเนื่อง โดยไม่หยุดนิ่ง และพัฒนาคนรุ่นใหม่หรือเยาวชนที่อยู่ในชุมชนให้เข้ามาร่วมในกิจกรรมของชุมชนนี้ เพื่อให้มีการสืบทอดต่อไป ทำให้สามารถดำรงอยู่ได้ภายใต้กระแสโลกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

สุทธิชัย หาญตระกูล (2543) กล่าวว่า โรงสีชุมชนอีกแห่งหนึ่งที่น่าสนใจ คือ โรงสีข้าวของสหกรณ์การเกษตรพิมาย จำกัด จังหวัดนครราชสีมา ซึ่งผลประโยชน์ที่เกิดแก่สมาชิก คือ

1. เงินปันผลที่เกิดจากการสมัครเป็นสมาชิก คือ เงินปันผลเฉลี่ยตามจำนวนหุ้น
2. การสนับสนุนเงินทุนให้กับสมาชิก เพื่อให้สมาชิกนำไปใช้ในการผลิตของตน
3. ส่งเสริมอาชีพอื่นๆ เช่น การเลี้ยงสุกร การทำเกษตรผสมผสาน ทำให้สมาชิกมีรายได้อีกมากขึ้น
4. การสนับสนุนปัจจัยการผลิตราคาถูกให้กับสมาชิก
5. การจัดตั้งกองทุนสงเคราะห์สวัสดิการในหมู่สมาชิก เพื่อดำเนินการให้ความช่วยเหลือกับสมาชิก เมื่อสมาชิกประสบกับภัยพิบัติ
6. ให้การช่วยเหลือสมาชิก เช่น การจ่ายค่ารักษาพยาบาลให้ร้อยละ 20 ของค่าใช้จ่าย
7. การให้ทุนการศึกษาแก่บุตรของสมาชิกที่มีผลการเรียนดี ส่งเสริมให้ลูกหลานของสมาชิกได้มีโอกาสในการศึกษามากขึ้น

ซึ่งรูปแบบการดำเนินงาน อาจกล่าวได้ว่า จุดเด่นของการบริหารจัดการ จะมีรูปแบบคล้ายกับเอกชน คือ มีเป้าหมายเพื่อสร้างผลกำไรจากการดำเนินงาน แล้วกระจายผลกำไรกลับไปสู่ผู้ถือหุ้นทุกคน และโรงสีแห่งนี้ก็มีความพร้อมทางด้านเงินทุนในการจัดการธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ

ตั้งแต่การลดต้นทุนในการผลิตด้วยการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ไปจนถึงการจ้างพนักงานที่มีความสามารถเข้ามาบริหารงาน และมีสวัสดิการให้กับสมาชิกในด้านต่างๆ

ดังนั้นเงื่อนไขของความสำเร็จของโรงสีชุมชน จะต้องมียุทธศาสตร์ดังนี้

1. การที่โรงสีชุมชนจะประสบความสำเร็จได้ ต้องมีวิธีการดำเนินงานอยู่ 2 แบบ คือ รูปแบบของการดำเนินงานโดยใช้ทุนทางเศรษฐกิจ คือ มีลักษณะเดียวกับโรงสีข้าวเอกชน การบริหารงานและการจัดการ มีเป้าหมายหลักเพื่อสร้างผลกำไรจากการดำเนินงาน แล้วกระจายผลกำไรกลับคืนสู่ผู้ถือหุ้นทุกคน และรูปแบบการดำเนินงานโดยใช้ทุนทางสังคม คือ การอาศัยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในชุมชน ตั้งแต่การร่วมรับรู้ ร่วมตัดสินใจ ร่วมกันตรวจสอบการทำงานซึ่งกันและกัน และร่วมรับผลประโยชน์จากกลุ่มโดยเท่าเทียมกัน

2. ความแตกต่างของรูปแบบทั้ง 2 รูปแบบ จะถูกกำหนดมาตั้งแต่เริ่มมีการรวมกลุ่ม ถ้ากลุ่มที่ใช้ทุนทางเศรษฐกิจเป็นฐานเริ่มต้น จะมีจัดตั้งขึ้นโดยการสนับสนุนจากภาครัฐ หรือกลุ่มที่มีความพร้อมทางด้านเงินและมีเป้าหมายของการรวมกลุ่มเพื่อรับประโยชน์อย่างใดอย่างหนึ่งจากการเข้าร่วมกลุ่ม เช่น เงินปันผลที่ได้จากการดำเนินงานจนมีกำไร กลุ่มเหล่านี้จะมีความพร้อมของเงินทุนในการจัดหาเครื่องมือต่างๆ ที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการผลิตและสรรหาบุคคลที่มีความสามารถมาจัดการกิจกรรมแทนสมาชิกหรือผู้ถือหุ้น ทั้งนี้เพื่อให้ได้ผลกำไรในการดำเนินงาน สมาชิกของกลุ่มเป็นเพียงผู้รับผิดชอบแทนจากการดำเนินงานให้มีกำไรเท่านั้น ส่วนกลุ่มที่ใช้ทุนทางสังคมเป็นฐานเริ่มต้น กลุ่มจะมีพื้นฐานจากการร่วมกันคิด ร่วมกันทำ และมีเป้าหมายเพื่อช่วยเหลือสมาชิก มิได้คาดหวังที่จะได้รับผลกำไรหรือประโยชน์จากกลุ่มเพียงอย่างเดียว หากต้องการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และต้องการความเชื่อมั่นที่มีต่อกัน เพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามเงื่อนไขที่ตั้งไว้

3. รูปแบบการดำเนินงานที่แตกต่างกัน ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) พึงจะได้รับย่อมมีความแตกต่างกัน โดยรูปแบบของการดำเนินการโดยใช้ทุนทางเศรษฐกิจ ผลประโยชน์ต่างๆ ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงจะได้รับ จะอยู่ในรูปผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินทั้งหมด ได้แก่ สมาชิกจะได้รับผลตอบแทนตามทุนที่ลงทุน พนักงานและกรรมการจะได้รับเงินเดือนและโบนัส ส่วนรูปแบบของการดำเนินการโดยใช้ทุนทางสังคม ผลประโยชน์ต่างๆ ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงจะได้รับ จะอยู่ในรูปผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ผลประโยชน์ที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ราคาข้าวเปลือกที่ได้รับเพิ่มขึ้น เงินปันผลจากการถือหุ้น ผลประโยชน์ที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ สมาชิกจะได้รับการส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงวิถีการผลิตที่ดีขึ้น ใช้สารเคมีในการเพาะปลูกน้อยลง เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน

4. การเกิดขึ้นของทุนทั้ง 2 ชนิด จะต้องผ่านกระบวนการในการสะสมทุนเหมือนกัน โดยทุนทางเศรษฐกิจ จะต้องสะสมทุนเป็นระยะเวลาหนึ่งให้เพียงพอต่อการดำเนินงาน ในขณะที่ทุนทางสังคม ต้องมีกระบวนการสะสมทุนทางสังคม ใช้ระยะเวลาค่อนข้างนาน และสมาชิกทุกคนต้องเสียค่าโอกาสในการร่วมกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่ม เช่น การเข้าร่วมประชุม ร่วมตัดสินใจ และร่วมตรวจสอบการทำงาน เพื่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน

การรวมกลุ่มเพื่อให้เกิดโรงสีชุมชนนั้น ต้องเลือกรูปแบบของการดำเนินงานที่เหมาะสมกับพื้นฐานของกลุ่มแต่ละกลุ่ม อย่างไรก็ตามการใช้ทุนทางเศรษฐกิจหรือทุนทางสังคมเพียงอย่างเดียวหนึ่ง ไม่อาจทำให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน ต้องมีการผสมผสานทั้งสองทุนและให้เหมาะสมกับกระบวนการของแต่ละกลุ่มจึงจะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จได้

### โรงสีข้าวชุมชนบ้านนาทุ่ง

นายไพฑูรย์ ฝางคำ และนายทวีศักดิ์ พุดเส็ง แกนนำของชุมชนในการริเริ่มกิจกรรมต่างๆ ขึ้น ซึ่งโรงสีข้าวชุมชนเกิดขึ้นภายหลังการจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตบ้านนาทุ่ง กิจกรรมโรงสีข้าวชุมชนบ้านนาทุ่ง เริ่มดำเนินการเมื่อวันที่ 19 เมษายน 2544 จากการรวมหุ้นของสมาชิกที่สนใจในกิจกรรมนี้และได้รับสนับสนุนงบประมาณ จากสำนักงานกองทุนเพื่อการลงทุนทางสังคม (SIF) ตามโครงการส่งเสริมและพัฒนาอาชีพการเกษตรครบวงจร จากการเล็งเห็นความสำคัญในเรื่องของการทำให้คนในชุมชนหลุดพ้นจากภาวะหนี้สินที่เป็นอยู่ จากการทำนา มองเห็นสภาพการทำนา ยิ่งทำยิ่งจนลง ต้นทุนการผลิตที่เพิ่ม ขึ้นในขณะที่ราคาข้าวไม่ได้เพิ่มขึ้น การนำผลผลิตขายทั้งข้าวสาร ข้าวเปลือก ถูกพ่อค้าคนกลางเอารัดเอาเปรียบ คิดค่าสีข้าวที่แพงเกินไป และปัญหาที่สำคัญของชาวบ้านนาทุ่ง คือ หนทางที่ลำบากอยู่ไกลจากเมืองที่เป็นอุปสรรคของชาวบ้านมาก การริเริ่มจัดตั้งโรงสีข้าวชุมชนนั้นเป็นไปด้วยความยากลำบาก เพราะกว่าที่จะหาสมาชิกที่สนใจเข้าร่วมทำนาเกษตรอินทรีย์ได้ไม่ใช่ง่ายเลย ปัจจุบันจึงมีสมาชิกที่เข้าร่วมกิจกรรมโรงสีข้าวจำนวน 42 คน โดยเงื่อนไขการเป็นสมาชิก สมาชิกต้องปลูกข้าวเกษตรอินทรีย์ และนำมาขายให้กับโรงสี จะได้ข้าวเปลือกที่ราคาดี โดยไม่ต้องไปขายข้าวในเมือง มีเงินปันผลกำไรคืนกลับสู่สมาชิกอีกหากทางกลุ่มมีกำไรจากกิจกรรมนี้ และหากมีคนในชุมชนต้องการจะนำข้าวมาสี ก็สามารถนำมาสีได้ในอัตราค่าบริการ 3 กิโลกรัม ต่อข้าวสาร 100 กิโลกรัม

ปัจจุบัน โรงสีชุมชนบ้านนาทุ่ง เป็นโรงสีที่ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานภายนอก ในการช่วยเหลือคนในชุมชนให้สีข้าวเปลือกได้ในอัตราที่ยุติธรรม และสามารถแปรรูปข้าวจากการทำเกษตรอินทรีย์ของสมาชิกเพิ่มมูลค่าสินค้า เป็นข้าวหอมมะลิและข้าวกล้องหอมมะลิแท้ 100 %

ปลอดสารเคมี ใช้ชื่อว่า “ไทรทอง” ได้รับการคัดสรรให้เป็นผลิตภัณฑ์ดีเด่นระดับ 3 ดาว ประเภทอาหาร ในปี 2547 ออกจำหน่ายในชุมชนระดับอำเภอ จังหวัดและฝากขายในตลาดกรุงเทพฯ

จากการดำเนินกิจกรรมดังกล่าว ทำให้เกิดกิจกรรมขึ้นมาและเริ่มมีการปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ของโรงสีชุมชนมากยิ่งขึ้น และในขณะนี้มีการของบประมาณสนับสนุนเพิ่มศักยภาพของโรงสีให้ดีขึ้น ให้มีสถานที่เก็บข้าวเปลือกอย่างเพียงพอ มีการจัดหาอุปกรณ์ที่จำเป็น สถานที่ในการเก็บผลิตภัณฑ์ เพื่อพัฒนาสินค้าให้มีคุณภาพ พัฒนาระบบบัญชีเพื่ออำนวยความสะดวกการเก็บรักษาข้าวเพื่อพัฒนาโรงสีชุมชนแห่งนี้ต่อไป (วิสาหกิจชุมชนกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตบ้านนาทุ่ง, 2548)

### ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จันทนา โอสภกระพันธ์ (2538) ได้ศึกษาปัจจัยบางประการที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกร ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยบางประการที่อาจมีผลทำให้กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรดำเนินงานประสบผลสำเร็จ รวบรวมข้อมูลแบบสัมภาษณ์ จากสมาชิกกลุ่มแม่บ้านเกษตรกร ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา กลุ่มตัวอย่างจำนวน 242 คน แยกผู้ให้ข้อมูลออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มประสบผลสำเร็จ 75 คนและกลุ่มที่ไม่ประสบผลสำเร็จ 167 คน วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ พบว่า ปัจจัยสำคัญที่แตกต่างในกลุ่มทั้งสองและมีผลทำให้การดำเนินงานของกลุ่มที่ประสบผลสำเร็จ ได้แก่ ลักษณะของผู้นำกลุ่ม ลักษณะของสมาชิกด้านจิตวิทยา ประกอบด้วยความพึงพอใจในผลตอบแทนที่ได้รับจากการเป็นสมาชิกกลุ่ม และการรับรู้วัตถุประสงค์การดำเนินงานของกลุ่ม ปัจจัยลักษณะกลุ่ม คือ การประชุมและให้สมาชิกร่วมกันแสดงความคิดเห็น ปัญหาต่างๆ สถานการณ์กลุ่ม ความพอใจจากรายได้ เงินปันผลของกลุ่ม ปัญหาที่พบในการดำเนินงาน ทั้งกลุ่มประสบผลสำเร็จและไม่ประสบผลสำเร็จ คือ ปัญหาด้านการตลาด เงินทุนและสมาชิกบางส่วนไม่ให้ความร่วมมือ ข้อเสนอแนะที่มี คือ เจ้าหน้าที่ส่งเสริมควรจัดให้มีการอบรมเพิ่มความรู้ ความเข้าใจในการบริหารงานกลุ่มและการดำเนินธุรกิจกลุ่ม การแบ่งปันผลและผลตอบแทนในการดำเนินธุรกิจ จัดให้มีการประชุมเพื่อให้สมาชิกทุกคนได้ร่วมเสนอความคิดเห็น การรับรู้ในการดำเนินการและแก้ปัญหาของกลุ่มและการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบและเมื่อมีสมาชิกที่เข้าร่วมการประชุมไม่ได้ ก็มีการจัดทำหนังสือเวียน มีการประชาสัมพันธ์กลุ่มและงานของกลุ่มให้เป็นที่รู้จัก เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมให้คำแนะนำ ความรู้ด้านการตลาดและการจัดการเงินทุนและการหมุนเวียน

พรทิพย์ ศรีแสงจันทร์ ชุมพร พวงประยงค์ และสุพจน์ ชุตินันท์ (2539) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลสำเร็จการดำเนินงานของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรภาคตะวันตก: กรณีศึกษา กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรสาละ ตำบลรางสาละ อำเภอกำแพง จังหวัดกาญจนบุรี มีวัตถุประสงค์หลัก เพื่อศึกษาสถานภาพของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานและปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงาน โดยรวบรวมข้อมูลจากคณะกรรมการและสมาชิกกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรรางสาละ จำนวน 26 คน โดยวิธี Purposive & accidental sampling และการตรวจเอกสาร ข้อมูลของกลุ่มแล้ววิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ นำหนักคะแนนเฉลี่ยและค่ามัธยฐานเลขคณิต ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรรางสาละที่เป็นกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรที่ประสบผลสำเร็จปานกลาง จัดตั้งขึ้นเพื่อให้สมาชิกร่วมกันดำเนินกิจกรรม ยก ระดับฐานะทางสังคมของครอบครัวให้ดีขึ้น กิจกรรมที่เป็นประโยชน์และสมาชิกมีส่วนร่วมมาก คือ การได้รับความรู้ การบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ และการรับเทคโนโลยีใหม่ๆ ทางการเกษตรและเคหกิจ ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานกลุ่มแม่บ้านเกษตรกร 3 อันดับแรก คือ กิจกรรมของกลุ่ม การมีส่วนร่วมของสมาชิกของของสมาชิกและของคณะกรรมการ ปัญหาที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินการกลุ่ม ได้แก่ ความพร้อมเพียงของสมาชิกกลุ่ม ขาดแรงงานในการผลิตช่วงฤดูทำการเกษตร ผลการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ข้อเสนอแนะจากสมาชิกกลุ่มแม่บ้านเกษตรกร คือ ความรู้ความสามารถของคณะกรรมการในการดำเนินงานและธุรกิจของกลุ่ม การอุทิศตัว ความซื่อสัตย์ ความคิดริเริ่ม การแก้ไขปัญหา การรับฟังความคิดเห็นของสมาชิก ด้านสมาชิกต้องมีความสามัคคี เสียสละและมีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่มเพิ่มเติม ด้านกิจกรรมกลุ่ม ต้องพัฒนาบรรจุภัณฑ์ ขยายกิจกรรมให้เป็นธุรกิจ เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรควรส่งเสริมและแก้ปัญหาด้านการเกษตรให้มากขึ้น รัฐบาลควรมีนโยบายสนับสนุนเงินทุน ความรู้เทคนิคใหม่ๆ และเอกชนควรจะสนับสนุนในด้านการรับซื้อและสินเชื่อ ข้อเสนอแนะ กลุ่มควรมีการประชุม สัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ คณะกรรมการและสมาชิกมีส่วนร่วมในการทำงานของกลุ่มให้มากขึ้นในทุกด้าน มีการขยายและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการของตลาดและรัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรทั้งด้านความรู้และธุรกิจเพื่อรายได้แก่กลุ่มแม่บ้านเกษตรกร

ยุทธศิลป์ ปานภูมิ (2540) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน: ศึกษากรณีกลุ่มออมทรัพย์ในเขตเทศบาลนครสวรรค์ พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน คือ ระยะเวลาในการจัดตั้งกลุ่ม พบว่ากลุ่มออมทรัพย์ที่มีระยะเวลาในการจัดตั้งกลุ่มมากส่วนใหญ่อยู่ในระดับเข้มแข็งมาก และกลุ่มออมทรัพย์ที่มีระยะเวลาในการจัดตั้งกลุ่มน้อย ส่วนใหญ่อยู่ในระดับความเข้มแข็งน้อย การมีวินัยของสมาชิก พบว่า กลุ่มออมทรัพย์ที่มีวินัยของสมาชิกมากและปานกลาง ส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มระดับปานกลาง แต่การมีวินัยของ

สมาชิกมากมีแนวโน้มที่จะส่งผลให้กลุ่มมีความเข้มแข็งมากขึ้น การนำระเบียบไปปฏิบัติ พบว่ากลุ่มที่ปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดมีความเข้มแข็งมากกว่ากลุ่มที่ปฏิบัติตามระเบียบบางส่วน และไม่ปฏิบัติ ลักษณะอาชีพ พบว่า ลักษณะอาชีพค้าขายส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนลักษณะอาชีพรับจ้าง ส่วนใหญ่อยู่ในระดับเข้มแข็ง และการแนะนำติดตามของเจ้าหน้าที่ พบว่า การแนะนำของเจ้าหน้าที่ กลุ่มระดับปานกลางยังต้องการให้เจ้าหน้าที่ลงไปแนะนำติดตามมาก ส่วนในกลุ่มระดับเข้มแข็งมีความต้องการให้เจ้าหน้าที่ลงไปแนะนำติดตามน้อย

สุริย์พร เหลี่ยมวรารงกูร (2541) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรในจังหวัดลำปาง โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากสมาชิกกลุ่มแม่บ้านเกษตรกร จำนวน 104 คน เป็นคณะกรรมการ กลุ่มแม่บ้านเกษตรกร จำนวน 65 คน และเจ้าพนักงานเศรษฐกิจเกษตร จำนวน 13 คน โดยใช้แบบ สอบถามและแบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานกลุ่มแม่บ้านเกษตรกร ได้แก่ ขนาดของครอบครัว ระยะเวลาในการเป็นสมาชิก ความพึงพอใจในผลการดำเนินงานและการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานกลุ่มแม่บ้าน สำหรับของคณะกรรมการกลุ่มแม่บ้านเกษตรกร ได้แก่ ระยะเวลาในการเป็นสมาชิก ความพึงพอใจในผลการดำเนินงาน ความคาดหวังที่มาเป็นกรรมการ และการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน กลุ่มแม่บ้านเกษตรกร นอกจากนี้ ยังพบแนวทางในการพัฒนา กลุ่ม มีดังนี้ เจ้าหน้าที่ควรถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับเรื่องการเกษตร การแปรรูปผลผลิตการ เกษตร การพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ การวางแผนการดำเนินงานกลุ่ม การบริการ การทำธุรกิจกลุ่ม การจัดการ การตลาด การทำงานแบบมีส่วนร่วม บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการและสมาชิกกลุ่มแม่บ้านเกษตรกร และควรจัดอบรมการจัดทำบัญชี รายรับ – รายจ่ายเบื้องต้น ให้แก่คณะกรรมการกลุ่ม เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ให้กลุ่มแม่บ้านเข้าร่วมงานออกร้านในงานเทศกาลต่างๆ มีการจัดตั้งกองทุน ผลการพิสูจน์สมมุติฐาน โดยใช้สถิติ ใช้ค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD ทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มรายคู่ด้วยวิธี Schiff พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรของสมาชิก ได้แก่ ขนาดของครอบครัว ระยะเวลาในการเป็นสมาชิกความพึงพอใจในผลการดำเนินงานและการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานกลุ่มแม่บ้านเกษตรกร สำหรับคณะกรรมการ ได้แก่ ระยะเวลาในการเป็นสมาชิก ความพึงพอใจในผลการดำเนินงาน ความคาดหวังที่มาเป็นสมาชิกและการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานกลุ่มแม่บ้านเกษตรกร ปัจจัยที่ไม่มีผลต่อการดำเนินงานกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรของสมาชิก ได้แก่ อายุ รายได้ สถานภาพ สมรส จำนวนบุตร สถานภาพในกลุ่ม การคมนาคม การได้รับข้อมูลข่าวสาร การได้รับการสนับสนุนจากเจ้าหน้าที่ การได้รับการสนับสนุนจากครอบครัวและ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานกลุ่มแม่บ้านเกษตรกร สำหรับคณะกรรมการ ได้แก่ อายุ รายได้

สถานภาพสมรส จำนวนบุตร ขนาดของครอบครัว สถานภาพในกลุ่ม การคมนาคม การได้รับข้อมูล ข่าวสาร การได้รับการสนับสนุนจากเจ้าหน้าที่ การได้รับการสนับสนุนจากครอบครัว และความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับงานกลุ่มแม่บ้านเกษตรกร

สุทธิชัย หาญตระกูล (2543) ได้ศึกษาความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจ กรณีศึกษา โรงเรียน ช้าวชุมชนเขตอีสานใต้ ซึ่งประกอบด้วย โรงเรียนชาวมรรักษ์ธรรมชาติ จังหวัดยโสธร โรงเรียนข้าวของเครือข่ายเกษตรกรแปรรูปข้าว 3 ตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด และโรงเรียนข้าวสหกรณ์การเกษตรพิมาย จำกัด จังหวัดนครราชสีมา มีวัตถุประสงค์เพื่อหาเงื่อนไขในการประเมินความสำเร็จ รวบรวม ข้อมูลแบบสัมภาษณ์ การเข้าไปสังเกตแบบมีส่วนร่วม กลุ่มตัวอย่างจำนวน 119 คน วิเคราะห์ข้อมูล ทางสถิติ พบว่า เงื่อนไขความสำเร็จของโรงเรียนชาวมรรักษ์ธรรมชาติ ประกอบด้วย การสร้างผล กำไร การมีส่วนร่วม ความเชื่อที่มีต่อผู้นำ และการกระจายผลประโยชน์ไปสู่สมาชิก ในขณะที่โรงเรียนข้าวของเครือข่ายเกษตรกรแปรรูปข้าว 3 ตำบล มีเงื่อนไขของความสำเร็จ ประกอบด้วย การสร้าง ผลกำไร การมีส่วนร่วม ความเชื่อมั่นต่อผู้นำ การขอความช่วยเหลือจากภายนอก ส่วนโรงเรียนข้าวของ สหกรณ์การเกษตรพิมาย มีเงื่อนไขความสำเร็จ ประกอบด้วย การสร้างผลกำไร การมีส่วนร่วม และการกระจายผลประโยชน์ไปสู่สมาชิก โดยสรุป โรงเรียนชาวมุขชนที่ประสบความสำเร็จในการ ดำเนินงาน คือ โรงเรียนชาวมรรักษ์ธรรมชาติโดยใช้ทุนทางสังคมที่เข้มแข็ง และโรงเรียนข้าวของ สหกรณ์การเกษตรพิมายโดยใช้ทุนทางเศรษฐกิจที่เข้มแข็ง ส่วนโรงเรียนข้าวของเครือข่ายเกษตรกร แปรรูปข้าว 3 ตำบล ยังไม่สามารถดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ เพราะไม่สามารถสร้างทุน ทางเศรษฐกิจและทุนทางสังคมที่เข้มแข็งได้

จิตรกร พงศดิลก (2544) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน ของกลุ่มเกษตรกร ไร่ทำสวนยางพารา ในอำเภอเบตง จังหวัดยะลา เก็บรวบรวมข้อมูลจากเกษตรกรที่เป็นสมาชิกกลุ่มเกษตรกรทำสวนยางพารา จำนวน 129 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า เหตุผลของการรวมกลุ่มของเกษตรกร เพราะมีความ ต้องการด้านสินเชื่อ ปัญหาที่พบ สมาชิกกลุ่มยังขาดความรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานกลุ่ม ดังนั้น การบริหาร งานกลุ่มนั้นควรคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ทางการตลาด มีความเข้าใจในการเคลื่อนไหวของ ราคาสินค้าคุณภาพและชนิดของสินค้าที่ตลาดต้องการ ผลการพิสูจน์สมมุติฐาน โดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบสมมุติฐานใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เพียร์สัน โพรดัก โมเมนต์ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 พบว่า ระยะเวลาการนัดตั้งกลุ่ม ผู้นำและ กรรมการกลุ่ม การติดต่อกับเจ้าหน้าที่ของรัฐที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มและการตัดสินใจร่วมกันในกลุ่ม การเปิดรับข่าวสาร ลักษณะของสมาชิก บรรยากาศภายในกลุ่ม การมีส่วนร่วมของสมาชิกกลุ่มและ

การตัดสินใจร่วมกันในกลุ่ม มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานกลุ่มเกษตรกร ปัญหาในการดำเนินงาน คือ สมาชิกกลุ่มยังขาดความรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานกลุ่ม การบริหาร งานกลุ่ม ควรมีการจัดฝึกอบรมจากเจ้าหน้าที่ของรัฐ เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจให้สมาชิกกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ ควรคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ ทักษะการตลาด เข้าใจการเคลื่อนไหวของราคาสินค้า นอกจากนี้ ควรมีการประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องให้มีบทบาทสนับสนุนการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรมากขึ้น

ศิริพร ทัดดิกกุล (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานโรงสีสหเกษตรข้าวขวัญต่อสมาชิก ตำบลหัวเขา อำเภอเดิมบางนางบวช จังหวัดสุพรรณบุรี และอำเภอเลาขวัญ จังหวัดกาญจนบุรี เก็บรวบรวมข้อมูลจากสมาชิกโรงสีสหเกษตรข้าวขวัญ จำนวน 66 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานของโรงสีสหเกษตร คือ ข้อมูลเกี่ยวกับสมาชิกในเรื่องลักษณะพื้นฐานของสมาชิก และการผลิตข้าวของสมาชิก ปัจจัยทางสังคมของสมาชิกในเรื่องการมีส่วนร่วมของสมาชิก ผลประโยชน์ของสมาชิกและความพึงพอใจต่อการบริหารงานของคณะกรรมการ โรงสี ผลการดำเนินงานของสมาชิก การพิสูจน์สมมติฐาน โดยใช้ค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบสมมติฐาน ใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน โพรดักโมเมนต์ พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานโรงสีต่อสมาชิก คือ รายได้ทั้งหมด แรงงานที่ใช้ในการผลิตข้าว ผลประโยชน์ของสมาชิก ความพอใจต่อการบริหารงานของคณะกรรมการ โรงสีทั้งด้านสมาชิกและด้านโรงสี ข้อเสนอแนะที่พบจากการศึกษาครั้งนี้คือ 1) สมาชิกต้องการให้โรงสีมีการชำระเงินค่าข้าวเปลือกที่รับซื้อให้รวดเร็วขึ้น 2) การจัดการเรื่องการสีข้าวให้มีความสอดคล้องกับการรับซื้อข้าวเปลือกและความต้องการของตลาด 3) สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมและนำข้าวเปลือกมาขายให้โรงสีมากขึ้น

วราภรณ์ เอ็งประยูร (2548) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยบางประการที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานผลิตสินค้าหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์: กรณีศึกษากลุ่มคุกกี้ทานตะวันแม่บ้านxonน้อย ตำบลxonน้อย อำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากสมาชิกกลุ่มแม่บ้านxonน้อย จำนวน 52 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่สนับสนุนในการดำเนินผลิตสินค้าหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ด้านลักษณะผู้นำ คือ คุณสมบัติผู้นำกลุ่ม ความซื่อสัตย์ของผู้นำกลุ่ม ด้านลักษณะของสมาชิก คือ การเข้าใจในวัตถุประสงค์ของกลุ่ม ความซื่อสัตย์ของสมาชิกกลุ่ม ด้านบรรยากาศกลุ่ม คือ ความเป็นหนึ่งเดียวกันในกลุ่ม การที่กลุ่มได้รับคัดเลือกเป็นผู้ผลิตสินค้าหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ การได้รับ

รางวัลของกลุ่ม กิจกรรมของกลุ่ม ผลผลิตของกลุ่มและการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นในการผลิต ผลการพิสูจน์สมมุติฐาน โดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบสมมุติฐานใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน โพรคักโมเมนต์ พบว่า ระยะเวลาการเป็นสมาชิกกลุ่ม รายได้จากภาคการเกษตร การประเมินผลงานของกลุ่ม โครงสร้างของกลุ่ม การลดการเสี่ยงภัยและความเป็นหนึ่งเดียวกันในกลุ่ม เป็นปัจจัยที่สนับสนุนการดำเนินงานของกลุ่ม นอกจากนี้ยังพบว่า การมีวิสัยทัศน์ของผู้นำ การสนับสนุนของกลุ่มและความยืดหยุ่นทั่วไปของกลุ่ม เป็นปัจจัยที่ไม่สนับสนุนการดำเนินงานกลุ่ม เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานผลิตสินค้าของกลุ่มที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรอิสระมากที่สุด คือ การที่กลุ่มได้รับคัดเลือกเป็นผู้ผลิตสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งนี้ คือ 1) ควรเน้นให้สมาชิกกลุ่มเห็นความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพและชนิดของผลิตภัณฑ์ให้หลากหลายขึ้น เพื่อเป็นการสร้างอาชีพให้กับบุคคลในท้องถิ่น โดยเฉพาะคนรุ่นใหม่เพื่อลดการอพยพผู้เมือง 2) ควรมีการพัฒนาความเป็นผู้นำและสร้างทรัพยากรบุคคลที่เป็นตัวอย่างที่ดีตามวัตถุประสงค์ของโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ 3) ควรมีการสร้างบรรยากาศกลุ่มที่ดีให้สมาชิกรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม 4) ควรมีการจัดศึกษาดูงานกับหน่วยงานเอกชนให้กับกลุ่ม เพื่อให้กลุ่มได้มีโอกาสเน้นภาคปฏิบัติเนื่องจากกลุ่มขาดความรู้ด้านภาคปฏิบัติ 5) ควรมีการพิจารณานำปัจจัยอิสระที่สนับสนุนการดำเนินงานกลุ่มไปส่งเสริมให้กับกลุ่มอื่นเพื่อเป็นการพัฒนากลุ่ม และ 6) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารมวลชน ควรมีการสนับสนุนด้านการประชาสัมพันธ์ให้กับกลุ่มที่ประสบความสำเร็จ เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับกลุ่มอื่นๆ ต่อไป

ฉิรยุทธ ฉันทิกุล (2535) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมของผู้นำกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรในงานส่งเสริมการเกษตร จังหวัดเชียงใหม่ เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสุ่มตัวอย่างของผู้นำกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรจำนวน 190 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในงานส่งเสริมการเกษตรของผู้นำกลุ่มแม่บ้านเกษตรกร คือ การรับรู้วัตถุประสงค์และการดำเนินงานส่งเสริมการเกษตร ความเชื่อถือในตัวเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรและความต้องการหรือความมุ่งหวังในชีวิตไปในทางที่ดี ปัญหาและอุปสรรค คือ การขาดวัสดุอุปกรณ์ ขาดความรู้ความเข้าใจในแนวคิดของการส่งเสริมการเกษตร ขาดความเข้าใจและความเคลื่อนไหวในทางธุรกิจ นโยบายไม่สอดคล้องกับความต้องการและความพร้อมในด้านฐานะทางเศรษฐกิจ ในการให้บริการแก่สมาชิก ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ กรมส่งเสริมการเกษตรจะต้องประชาสัมพันธ์งานส่งเสริมการเกษตรให้มากขึ้น เพื่อให้กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเข้าใจวัตถุประสงค์ของงานส่งเสริมการเกษตรให้มากขึ้น ควรจะมีการประกวดกลุ่มแม่บ้านเกษตรกร หรือแม่บ้านเกษตรกรดีเด่น เพื่อให้เขาเป็นที่ยอมรับของสังคม

ชนะจักร เย็นบำรุง (2539) ทำการวิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมของเกษตรกรต่อการดำเนินการองค์กรธุรกิจชุมชน ศึกษากรณีกลุ่มแปรรูปข้าวอำเภอโพธาราย จังหวัดร้อยเอ็ด เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสุ่มตัวอย่างของเกษตรกรกลุ่มแปรรูปข้าวจำนวน 198 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า การมีส่วนร่วมของสมาชิกกลุ่มแปรรูปข้าว เฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำ โดยเฉพาะในขั้นตอนการสำรวจหรือปรึกษาหารือเพื่อค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหา การวางแผนกิจกรรม การตัดสินใจทำกิจกรรม และการมีส่วนร่วมในการลงทุน และการบริจาคสิ่งของ ส่วนขั้นตอนที่อยู่ระดับปานกลาง ได้แก่ การร่วมรับประโยชน์จากการซื้อปุ๋ย-ขายข้าว และการติดตามข่าวความก้าวหน้าของกิจกรรมกลุ่ม ผลการพิสูจน์สมมติฐาน พบว่า ปัจจัยที่ทำให้สมาชิกกลุ่มแปรรูปข้าวมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมกลุ่ม ได้แก่ เพศ อายุ การขายและไม่ขายผลผลิตแก่กลุ่ม จำนวนผลผลิตที่เหลือขายแก่กลุ่ม การเป็นสมาชิกของกลุ่มสังคมอื่น การได้รับการฝึกอบรม-ดูงาน ระยะเวลาการเข้าร่วมกลุ่ม ทักษะติดต่อการค้าดำเนินกิจกรรมกลุ่ม และการได้รับข้อมูลข่าวสารกิจกรรมกลุ่ม ขณะที่ปัจจัยในด้านรายได้ ไม่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของสมาชิก ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ 1) กลุ่มจะต้องมีการกระจายการมีส่วนร่วม ทั้งในระดับผู้นำ กรรมการ และสมาชิก 2) กลุ่มควรมีการกระตุ้นจิตสำนึก “การมีส่วนร่วม” แก่สมาชิก 3) กลุ่มควรเริ่มจัดระบบหมุนเวียนการเป็นผู้นำ 4) กลุ่มควรจัดนำหนักการมีส่วนร่วมของสมาชิกต่อกิจกรรมในแต่ละขั้นตอนให้เหมาะสม 5) กลุ่มควรกระจายผลประโยชน์ที่เป็นรูปธรรม 6) กลุ่มควรเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามาร่วมสรุปผลการดำเนินงานของกลุ่มมากยิ่งขึ้น 7) หน่วยงานรัฐและเอกชนที่ให้ความสนับสนุนกลุ่มควรเข้าสนับสนุนกลุ่มในฐานะ “ผู้ร่วม” มากกว่าผู้ชี้แนะ

มานอชญ์ อุปสินธุ์ (2543) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการป่าชุมชน โครงการป่าชุมชนบ้านสะมะแก ตำบลนาสวน อำเภอศรีสวัสดิ์ จังหวัดกาญจนบุรี เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสุ่มตัวอย่างของประชาชนที่อยู่ในโครงการป่าชุมชนจำนวน 163 ครัวเรือน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีส่วนร่วมในการจัดการป่าชุมชนน้อย มีปัญหาและอุปสรรคในการมีส่วนร่วมจัดการป่าชุมชนในระดับปานกลาง โดยมีสิ่งที่เป็นปัญหามากที่สุดคือ ขาดการสนับสนุนด้านการแนะนำ วัสดุ เครื่องมือ ทุน การพิสูจน์สมมติฐาน โดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และการทดสอบสมมติฐานใช้ค่าไคสแควร์ (Chi-square) พบว่า อาชีพ รายได้ การได้รับข่าวสาร การเป็นสมาชิกกลุ่ม การคำนึงถึงประโยชน์ที่ได้รับ มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการจัดการป่าชุมชน ส่วนระดับการศึกษา ระยะเวลาที่อยู่ในชุมชน การเชื่อในสิ่งที่อยู่เหนือธรรมชาติ ไม่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการจัดการป่าชุมชน

ศุภรา อัครสาระกุล (2543) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยบางประการที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในงานส่งเสริมการเกษตรของสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดชลบุรี เก็บรวบรวมข้อมูลจากสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล 323 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า ระดับการมีส่วนร่วมของสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล ในด้านการร่วมประชุม ร่วมตัดสินใจ ร่วมสนับสนุนงบประมาณ และร่วมปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่มีระดับการมีส่วนร่วมน้อย ในด้านการร่วมเป็นผู้นำเกษตรกรและด้านการร่วมติดตามและประเมินผลโครงการมีระดับการมีส่วนร่วมน้อยที่สุด และการมีส่วนร่วมช่วยเหลือด้านแรงงาน มีระดับการมีส่วนร่วมปานกลาง การพิสูจน์สมมติฐาน โดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบสมมติฐาน ใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน โพรดักโมเมนต์ พบว่าการดำรงตำแหน่งอื่นทางสังคม ประสบการณ์ในการศึกษาดูงานด้านการเกษตร การติดต่อประสานงานกับเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร และความคิดเห็นที่มีต่อกิจกรรมของสำนักงานเกษตร มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับระดับการมีส่วนร่วม ส่วนระดับการศึกษาและการร่วมติดตามประเมินผลโครงการมีความสัมพันธ์ในทางลบ ปัญหาของสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลต่อการมีส่วนร่วมในงานส่งเสริมการเกษตร ส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากการขาดการประชุมร่วมกัน ทำให้การมีส่วนร่วมด้านอื่นๆ น้อยตามไปด้วย

### ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

จากแนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง อาจสรุปได้ว่า ข้อมูลเกี่ยวข้องกับสมาชิกและข้อมูลเกี่ยวกับ โรงเรียน มีความสัมพันธ์กับความเข้มแข็งของโรงเรียน ในการศึกษาค้นคว้ามีตัวแปรศึกษาที่เป็นตัวแปรอิสระและเป็นตัวแปรตาม ดังนี้

**ตัวแปรอิสระ (Independent variables)** หมายถึง ปัจจัยที่มีต่อผลการดำเนินงาน โรงเรียนชุมชน ประกอบด้วย ลักษณะพื้นฐานของสมาชิก ลักษณะผู้นำ ลักษณะสมาชิกกลุ่ม การบริหารจัดการกลุ่ม

ปัจจัยด้านลักษณะพื้นฐานของสมาชิกกลุ่ม โรงเรียนชุมชน ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาขนาดพื้นที่ทำการเกษตร ระยะเวลาการเป็นสมาชิกกลุ่ม จำนวนอาชีพของสมาชิกกลุ่ม และรายได้ทั้งหมด

ปัจจัยด้านลักษณะผู้นำกลุ่ม โรงเรียนชุมชน ประกอบด้วย คุณสมบัติผู้นำ การมีวิสัยทัศน์ ความสามารถในการกระตุ้นให้เกิดการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม การให้การสนับสนุนรายบุคคล และความซื่อสัตย์ของผู้นำ

ปัจจัยด้านลักษณะสมาชิกกลุ่ม โรงสีชุมชน ประกอบด้วย คุณสมบัติสมาชิก ความซื่อสัตย์ของสมาชิก ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และการประเมินผลงานของกลุ่ม

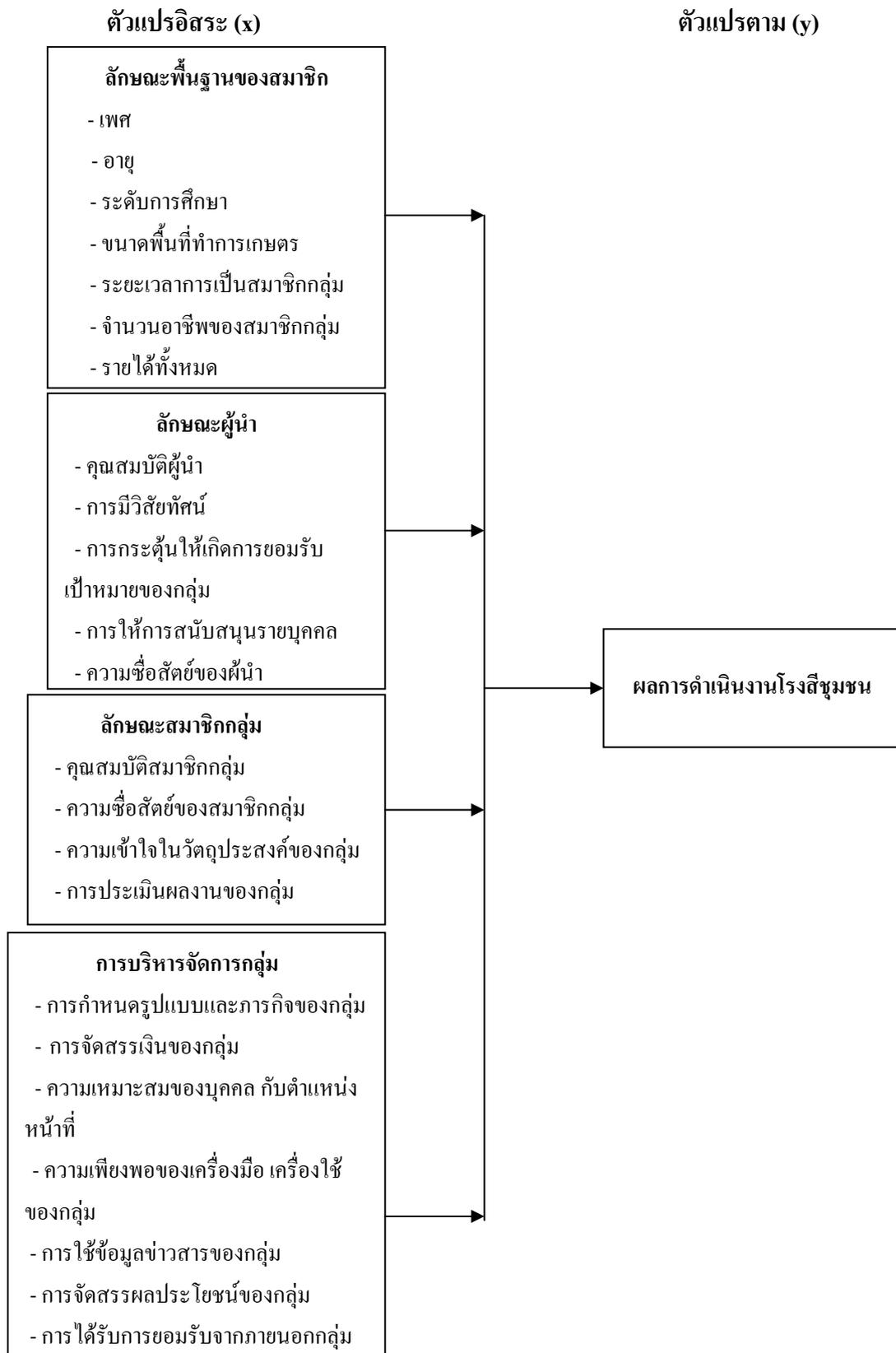
ปัจจัยด้านการบริหารจัดการกลุ่ม โรงสีชุมชน ประกอบด้วย รูปแบบและภารกิจของกลุ่ม การจัดสรรเงินของกลุ่ม ความเหมาะสมของบุคคลกับตำแหน่งหน้าที่ ความเพียงพอของเครื่องมือเครื่องใช้ของกลุ่ม การใช้ข้อมูลข่าวสารของกลุ่ม การจัดสรรผลประโยชน์ของกลุ่ม และการได้รับการยอมรับจากภายนอกกลุ่ม

**ตัวแปรตาม (Dependent variables)** คือ ผลการดำเนินงานของโรงสีชุมชน

#### **สมมติฐานของการวิจัย**

1. ปัจจัยลักษณะพื้นฐานของสมาชิกมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของโรงสีชุมชน
2. ปัจจัยด้านลักษณะผู้นำมีความสัมพันธ์กับการผลดำเนินงานของโรงสีชุมชน
3. ปัจจัยด้านลักษณะสมาชิกกลุ่มมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของโรงสีชุมชน
4. ปัจจัยด้านการบริหารจัดการกลุ่มมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของโรงสีชุมชน

## กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม