แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อการจัดการกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี จังหวัดน่าน

Guidelines for Human Capital Development in Managing the Thailand Women's Development Fund in Nan Province

วาสนา ยศสอน[1], บุษกร วัฒนบุตร[2] และ ตระกูล จิตวัฒนากร[3]

Wasana Yotsorn[1], Busakorn Wattanabut[2] and Trakul Chitwattanakorn[3]

คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ

Faculty of Liberal Arts, North Bangkok University, Thailand

Corresponding Author, E-mail: [1]wasana.yotsorn@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และอุปสรรคของการดำเนินงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี จังหวัดน่าน 2) วิเคราะห์กระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ในการดำเนินงานกองทุนฯ และ 3) เสนอแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อการจัดการกองทุนฯ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการวิจัยเอกสารร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 18 ท่าน และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงอุปนัย

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันประสบปัญหาหนี้ค้างชำระ (NPLs) ในอัตราที่สูง เนื่องจากสมาชิกขาดวินัยทางการเงินและทักษะการบริหารธุรกิจเชิงลึก ประกอบกับการจัดสรรทุนและการติดตามหนี้ในอดีตถูกแทรกแซงด้วยวัฒนธรรมอุปถัมภ์และความเกรงใจเชิงเครือญาติ อีกทั้งยังเผชิญข้อจำกัดเชิงโครงสร้างจากระเบียบราชการที่ซับซ้อน และภูมิประเทศที่เป็นภูเขาสูงซึ่งตัดขาดการเข้าถึงข้อมูลของสตรีชาติพันธุ์และกลุ่มเปราะบาง 2) กระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ตามแนวคิดเชิงระบบมีจุดแข็งในการสร้างความตระหนักรู้เรื่องสิทธิ์และเสริมพลังสตรี แต่มีข้อจำกัดในขั้นกระบวนการที่เน้นการอบรมบรรยายระยะสั้น ขาดระบบพี่เลี้ยง และการประเมินผลยังยึดติดกับตัวชี้วัดเชิงปริมาณของภาครัฐ และ 3) แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ประกอบด้วยพิมพ์เขียวเชิงยุทธศาสตร์ 3 มิติ ได้แก่ มิติการฝึกอบรม เพื่อแก้ปัญหาคอขวดหน้างานและควบคุมหนี้เสีย มิติการให้การศึกษา เพื่อสร้างกระบวนทัศน์การเป็นผู้ประกอบการสตรีดิจิทัล และมิติการพัฒนา เพื่อปรับเปลี่ยนเชิงโครงสร้างสังคม ผ่านการสถาปนาระบบธรรมาภิบาล การดึงสตรีรุ่นใหม่คืนถิ่น และการสร้างระบบนิเวศสวัสดิการชุมชนพึ่งตนเองอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: การพัฒนาทุนมนุษย์; กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี; ภาวะผู้นำสตรี; จังหวัดน่าน

Received: June 11, 2026 **Revised:** July 14, 2026 **Accepted:** July 17, 2026

Abstract

This qualitative research aimed to 1) study the current situation, problems, and obstacles of the Women's Development Fund operations in Nan Province, 2) analyze the human capital development process within the fund's operations, and 3) propose human capital development guidelines for the fund's management. Data were collected through documentary research and in-depth interviews with 18 key informants, and analyzed using inductive content analysis.

The findings revealed that: 1) The fund faced a high rate of non-performing loans (NPLs) because members lacked financial discipline and in-depth business management skills. Capital allocation and debt collection were historically interfered with by local patron-client cultures and kinship systems. The fund also faced structural constraints from complex bureaucratic regulations and mountainous topography that isolated vulnerable and ethnic minority women from information. 2) The human capital development process, based on the System Approach, was effective in raising rights awareness and empowering women. However, it was constrained by short-term lecture-based training, a lack of mentorship, and evaluation methods tied strictly to governmental quantitative indicators. 3) The guidelines for human capital development offered a three-dimensional strategic blueprint: Training to solve immediate operational bottlenecks and control NPLs; Education to foster a digital entrepreneurship mindset; and Development to structural social change by establishing good governance, attracting the new generation back home, and creating a sustainable self-reliant community welfare ecosystem.

Keywords: Human Capital Development; Women's Development Fund; Women's Leadership; Nan Province

บทนำ

กระแสการพัฒนาที่ยั่งยืนระดับสากล สตรีถือเป็นทุนทางสังคม (Social Capital) และพลังขับเคลื่อนเศรษฐกิจที่สำคัญยิ่ง โดยองค์การสหประชาชาติ (United Nations) ได้กำหนดให้การบรรลุความเท่าเทียมระหว่างเพศและการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่สตรีเป็นเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนเป้าหมายที่ 5 (SDG 5) (UN Women, 2021) ซึ่งสอดรับกับทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) ของ Schultz (1961) ที่เน้นย้ำว่าความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของมนุษย์คือกลไกหลักในการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) และสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ เช่นเดียวกับธนาคารโลกที่ระบุว่า การยกระดับโอกาสให้สตรีเข้าถึงแหล่งทุนและพึ่งพาตนเองได้ จะช่วยเพิ่มผลิตภาพในการพัฒนาประเทศอย่างเป็นรูปธรรม (World Bank, 2025) สำหรับประเทศไทย ภารกิจนี้ได้รับการขับเคลื่อนผ่านแผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาสตรี (พ.ศ. 2566 – 2570) เสาหลักที่ 1 ว่าด้วยการพัฒนาทุนมนุษย์ของสตรี (สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์, 2565) อย่างไรก็ดี ในแง่ของนักปฏิบัติ รายงานล่าสุดของกรมการพัฒนาชุมชน (2568) ชี้ให้เห็น

ปรากฏการณ์สำคัญว่า กองทุนสาธารณะเพื่อสตรีในระดับฐานรากยังเผชิญความเสี่ยงจากอัตราหนี้เสีย (NPLs) ที่สูงขึ้น สอดคล้องกับข้อค้นพบในงานวิจัยที่ผ่านมาของ ณัฐพงศ์ บุญเหลือ และคณะ (2564) และวรัญญา รัตนสถิต (2564) ที่ระบุตรงกันว่า ความล้มเหลวในการบริหารจัดการทุนหมุนเวียนของชุมชนมักเกิดจากช่องว่างทางสมรรถนะ ด้านการเงินและดิจิทัลของผู้รับประโยชน์ ประกอบกับการแทรกแซงจากวัฒนธรรมอุปถัมภ์ในท้องถิ่น การศึกษาการพัฒนาทุนมนุษย์ส่วนใหญ่ มีการศึกษาในมิติกว้างระดับนโยบายมหภาค หรือจำกัดอยู่เพียงพื้นที่ราบและเขตเมือง แต่ยังขาดการศึกษาเชิงลึกที่เชื่อมโยงกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์เข้ากับบริบทเฉพาะทางภูมิศาสตร์ที่เป็นภูเขาสูงชันและสังคมพหุวัฒนธรรมของสตรีกลุ่มชาติพันธุ์

การส่งเสริมบทบาทสตรีและเศรษฐกิจฐานรากจำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีศักยภาพและเข้าใจบริบทพื้นที่ มีทักษะประสานงานเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมของเครือข่ายในท้องถิ่น (African Women's Development Fund: AWDF, 2023) เมื่อพิจารณามิติพื้นที่และกลุ่มเป้าหมาย ปรากฏการณ์หน้างานสะท้อนว่า คณะกรรมการกลไกขับเคลื่อนกองทุนฯ ระดับตำบล (กพส.ต.) และหมู่บ้าน (กพส.ม.) ซึ่งทำงานด้วยระบบจิตอาสาและเป็นสตรีผู้สูงอายุ ต้องแบกรับภาระเอกสารราชการที่ซับซ้อน ท่ามกลางข้อจำกัดเชิงวัฒนธรรมจากระบบเครือญาติและวัฒนธรรมอุปถัมภ์ที่ฝังรากลึกในชุมชนชนบท (นพงศ์ บุญเหลือ และคณะ, 2564) ส่งผลให้ผู้นำสตรีขาดแรงจูงใจและมีอัตราการลาออกสูง ยิ่งไปกว่านั้น กลุ่มเป้าหมายหลักอย่างสตรีกลุ่มชาติพันธุ์บนพื้นที่สูง ยังเผชิญกำแพงภาษา ช่องว่างทางดิจิทัล และขาดโอกาสเข้าถึงระบบกฎหมายพิทักษ์สิทธิ์ ซึ่งสอดรับกับงานวิจัยของ พลอยไพลิน นันตาสาย (2565) และสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (2566) ที่พบว่า ภูมิประเทศที่เป็นภูเขาสลับซับซ้อนเป็นปัจจัยเชิงโครงสร้างที่ตัดขาดสตรีกลุ่มเปราะบางจากการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและการพัฒนาทักษะทางการเงิน ด้วยเหตุนี้ ผู้นำและคณะทำงานในพื้นที่จึงจำเป็นต้องได้รับการยกระดับขีดความสามารถเชิงรุก ทั้งด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ ทักษะดิจิทัล และการบริหารความเสี่ยงทางการเงิน เพื่อสกัดกั้นวิกฤตหนี้เสียและส่งผ่านโอกาสทางเศรษฐกิจสู่ระดับฐานรากอย่างมีประสิทธิภาพ (UN Women, 2024)

กองทุนพัฒนาบทบาทสตรีจัดเป็นกลไกยุทธศาสตร์สนับสนุนศักยภาพสตรีในระดับฐานราก โดยเฉพาะในพื้นที่จังหวัดน่านที่มีสัดส่วนกลุ่มชาติพันธุ์และการพึ่งพิงภาคเกษตรกรรมสูง (สำนักงานจังหวัดน่าน, 2567) แต่การบริหารงานยังเผชิญปัญหาสำคัญ คือ คณะทำงานและสมาชิกขาดทักษะการบริหารจัดการองค์กร ความรู้เท่าทันทางการเงิน และระบบบัญชี (กรมการพัฒนาชุมชน, 2568) งานวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาสภาพปัญหา วิเคราะห์กระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์เชิงระบบ และเสนอแนวทางแก้ไขในพื้นที่จังหวัดน่าน บทความนี้จึงนำเสนอประเด็นด้านวิกฤตหนี้ค้างชำระ (NPLs) ช่องว่างเชิงสมรรถนะของคนในระบบ และพิมพ์เขียวเชิงยุทธศาสตร์การพัฒนาทุนมนุษย์ 3 มิติ ได้แก่ การฝึกอบรม การให้การศึกษา และการพัฒนา ซึ่งไม่เพียงช่วยเติมเต็มช่องว่างทางวิชาการด้านสังคมพหุวัฒนธรรมบนพื้นที่สูง แต่ยังเป็นแนวทางปฏิบัติให้ผู้กำหนดนโยบายนำไปใช้เปลี่ยนผ่านการจัดการกองทุนสตรีสู่ความยั่งยืนอย่างเป็นรูปธรรม

ด้วยสภาพทางภูมิศาสตร์ของจังหวัดน่านที่มีลักษณะเป็นภูเขาสลับซับซ้อนและห่างไกล ส่งผลให้การเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสาร ขีดความสามารถด้านดิจิทัล และช่องทางการตลาดของกลุ่มสตรีมีข้อจำกัดอย่างมาก โครงการที่ขอรับการสนับสนุนส่วนใหญ่จึงยังไม่สามารถสร้างรายได้ได้อย่างมั่นคง ท่ามกลาง

โครงสร้างเศรษฐกิจชุมชนที่มีความเปราะบางด้านรายได้ครัวเรือน (สถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง, 2566) ด้วยข้อจำกัดเหล่านี้ การพัฒนาทุนมนุษย์ของผู้มีบทบาทในการจัดการกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี จังหวัดน่าน จึงกลายเป็นกุญแจดอกสำคัญและขีดความสามารถหลักที่จะช่วยเปลี่ยนผ่านการดำเนินงานของกองทุนฯ ให้เป็นไปอย่างคุ้มค่า มีธรรมาภิบาล และเติบโตได้อย่างยั่งยืน ข้อจำกัดเชิงโครงสร้าง สภาพปัญหาในการบริหารจัดการ และความท้าทายในมิติพื้นที่ของจังหวัดน่านที่กล่าวมาข้างต้น จึงเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้ตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเข้าไปศึกษา เพื่อถอดรหัสสถานการณ์ที่เป็นจริงของการบริหารจัดการกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีในปัจจุบัน ควบคู่ไปกับการเจาะลึกถึงกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ที่กำลังดำเนินอยู่ ว่ามีความสอดคล้องหรือมีช่องว่างใดที่ต้องได้รับการเติมเต็ม การศึกษาเรื่อง “แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อการจัดการกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี จังหวัดน่าน” จึงเป็นหนทางที่จะสามารถนำข้อมูลเชิงประจักษ์เหล่านั้นมาสังเคราะห์ และออกแบบเป็นแนวทางในการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ตอบโจทย์บริบทเฉพาะของพื้นที่อย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี จังหวัดน่าน
2. เพื่อศึกษากระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ในการดำเนินงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี
3. เพื่อสร้างแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อการจัดการกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี จังหวัดน่าน

การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อการจัดการกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี จังหวัดน่าน ต้องอาศัยการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีทุนมนุษย์ แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) และแนวคิดการบริหารจัดการเชิงระบบ เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดทฤษฎีและยุทธศาสตร์ในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา อุปสรรค ตลอดจนกระบวนการพัฒนาศักยภาพของคณะทำงานและสมาชิกกองทุนฯ ในมิติต่าง ๆ โดยมีสาระสำคัญที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในบริบทพื้นที่จังหวัดน่าน ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาทุนมนุษย์

รากฐานความคิดเกี่ยวกับทุนมนุษย์ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของมนุษย์กับการเติบโตทางเศรษฐกิจ โดยทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) มีสมมติฐานเบื้องต้นว่า มนุษย์มิได้เป็นเพียงปัจจัยการผลิตประเภทแรงงานในเชิงปริมาณเท่านั้น แต่ศักยภาพ สมรรถนะ ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่สะสมอยู่ในตัวบุคคล ถือเป็นรูปแบบหนึ่งของทุนที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มและผลิตภาพ (Productivity) ให้แก่องค์กรและสังคมได้ เช่นเดียวกับทุนทางวัตถุหรือทุนทางการเงิน โดยในการลงทุนเพื่อพัฒนาทุนมนุษย์นั้น Schultz (1961) ผู้บุกเบิกทฤษฎีนี้ ได้อธิบายว่า การลงทุนในมนุษย์สามารถทำได้ผ่านหลายช่องทาง โดยรูปแบบที่สำคัญที่สุดคือการศึกษาและการฝึกอบรม ซึ่งการลงทุนดังกล่าวจะช่วย

ยกระดับขีดความสามารถของบุคคล ส่งผลให้บุคคลมีสมรรถนะในการทำงานที่สูงขึ้น และนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของรายได้และการขับเคลื่อนเศรษฐกิจในภาพรวม

ในมิติของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) นักคิดคนสำคัญอย่าง Nadler (1970) ได้วางกรอบแนวคิดการพัฒนาคนไว้ 3 รูปแบบหลัก ซึ่งได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

1. การฝึกอบรม (Training) มุ่งเน้นการเรียนรู้เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในงานปัจจุบันให้ดีขึ้น โดยเน้นการแก้ไขข้อผิดพลาดหรือข้อจำกัดหน้างานที่เกิดขึ้นทันที

2. การให้การศึกษา (Education) มุ่งเน้นการเตรียมความพร้อมของบุคคลเพื่อรองรับงานใหม่หรือบทบาทใหม่ในอนาคต ที่องค์กรคาดหวังว่าจะเกิดขึ้น ซึ่งเป็นการติดอาวุธทางปัญญาระยะยาว

3. การพัฒนา (Development) มุ่งเน้นการเติบโตของบุคคลที่ไม่ได้ผูกติดกับตำแหน่งงานใดงานหนึ่งโดยเฉพาะ แต่เป็นการยกระดับคุณภาพชีวิต ขีดความสามารถเชิงอุดมการณ์ ทัศนคติ และการสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อความยั่งยืนขององค์กรและชุมชน

นอกจากนี้ ในมิติทางสังคมศาสตร์ สุวัฒนา สุวรรณเขตนิคม (2558) ได้อธิบายถึงการพัฒนาทุนมนุษย์ในบริบทชนบทและเศรษฐกิจฐานรากว่า ไม่อาจพิจารณาเพียงแค่ทักษะทางเทคนิคได้เท่านั้น แต่ต้องควบคู่ไปกับการสร้างพลังอำนาจ และการยกระดับทักษะทางสังคม เช่น ภาวะผู้นำ การคิดเชิงวิพากษ์ และความสามารถในการพึ่งพาตนเอง เพื่อให้มนุษย์กลายเป็นผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในชุมชนอย่างแท้จริง การทบทวนทฤษฎีในหัวข้อนี้นำไปสู่ข้อสรุปว่า การพัฒนาทุนมนุษย์มิใช่กิจกรรมการจัดอบรมเป็นรายครั้ง แต่เป็นยุทธศาสตร์การลงทุนเชิงโครงสร้างที่ต้องจัดวางกลไกให้ครอบคลุมทั้งการแก้ปัญหาในปัจจุบัน การเตรียมพร้อมสู่อนาคต และการปรับเปลี่ยนทัศนคติเชิงพฤติกรรม

2. แนวคิดเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการพัฒนาทุนมนุษย์

ในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของการพัฒนาทุนมนุษย์ โดยเฉพาะในบริบทขององค์กรภาครัฐและกองทุนพัฒนาชุมชนในสังคมไทย จำเป็นต้องมองผ่านแว่นตาของแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) และทฤษฎีระบบ ซึ่งมองว่าองค์กรและมนุษย์มีความสัมพันธ์ผูกพันอยู่กับสิ่งแวดล้อมเชิงโครงสร้าง จากรายงานของวิศิษฐ์ ประมวลวินิจกุล (2563) พบว่า สภาพปัจจุบันของการพัฒนาคนในระดับฐานรากมักติดคอขวดสำคัญในหลายประการ โดยประการแรก คือ การออกแบบหลักสูตรและกิจกรรมการพัฒนามักมีลักษณะจากบนลงล่าง (Top-down Approach) ซึ่งกำหนดมาจากส่วนกลาง ทำให้เนื้อหาความรู้ไม่สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของคนในพื้นที่ ประการต่อมาคือ ปัญหาเรื่องความต่อเนื่องของนโยบายและการขาดระบบพี่เลี้ยงในการติดตามผลหลังการอบรม ส่งผลให้เกิดภาวะละลายพฤติกรรมแต่ไม่เปลี่ยนพฤติกรรม กล่าวคือ ผู้เข้ารับการพัฒนาได้รับความรู้ในระยะสั้นแต่ไม่สามารถนำไปปรับใช้ในวิถีการปฏิบัติงานจริงได้อย่างยั่งยืน

ยิ่งไปกว่านั้น เมื่อพิจารณาสภาพปัจจุบันในบริบทของสังคมชนบทไทย นพงศ์ บุญเหลือ และคณะ (2564) ได้ระบุถึงอุปสรรคสำคัญทางวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ คือ ระบบ

เครือญาติและวัฒนธรรมอุปถัมภ์ (Patron–Client Culture) ซึ่งฝังรากลึกในระดับท้องถิ่น วัฒนธรรมดังกล่าวส่งผลกระทบต่อกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ใน 3 มิติหลัก ได้แก่

1. การเข้าถึงโอกาส กลุ่มคนที่มีความใกล้ชิดกับผู้มีอำนาจในท้องถิ่นมักได้รับโอกาสในการเข้าถึงการพัฒนาหรือการจัดสรรทรัพยากรมากกว่ากลุ่มเปราะบางหรือกลุ่มชายขอบ

2. การบังคับใช้ระเบียบ ความเกรงใจและระบบอุปถัมภ์ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานหรือการคัดกรองคุณสมบัติขาดความตรงไปตรงมาและความโปร่งใส

3. การส่งต่อภาวะผู้นำ ขาดการวางแผนสืบทอดตำแหน่งหรือการเปิดพื้นที่ให้คนรุ่นใหม่ (New Gen) เข้ามามีส่วนร่วม เนื่องจากโครงสร้างอำนาจเดิมยังคงผูกขาดโดยผู้นำตามธรรมชาติระบบดั้งเดิม

ในมิติความพร้อมทางเทคโนโลยี สถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (2566) ได้สะท้อนภาพข้อเท็จจริงในสภาพปัจจุบันว่า ประชากรในพื้นที่ชนบทห่างไกล โดยเฉพาะผู้สูงอายุและสตรี ยังเผชิญกับช่องว่างทางดิจิทัลและขาดความรู้เท่าทันทางการเงินในระดับสูง ซึ่งข้อจำกัดด้านทุนมนุษย์ในส่วนนี้กลายเป็นอุปสรรคสำคัญที่ทำให้โครงสร้างเศรษฐกิจชุมชนมีความเปราะบาง ดังนั้น การศึกษาสภาพปัจจุบันของการพัฒนาทุนมนุษย์ในงานวิจัยนี้ จึงมิใช่การมองเพียงแค่จำนวนครั้งของการจัดอบรม แต่เป็นการวิเคราะห์ลึกลงไปถึงช่องว่างเชิงทักษะ อุปสรรคเชิงวัฒนธรรม และข้อจำกัดเชิงโครงสร้างระบบราชการที่ซับซ้อนที่กดทับการแสดงศักยภาพของทุนมนุษย์ในพื้นที่

3. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการกองทุนบทบาทสตรี

แนวคิดการจัดตั้งและบริหารจัดการกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ผูกพันอยู่กับแนวคิดสตรีนิยมเชิงพัฒนา (Development Feminism) และทฤษฎีการสร้างพลังอำนาจให้แก่สตรี ซึ่งเชื่อมั่นว่า สตรี คือพลังขับเคลื่อนที่ซ่อนเร้น ในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม โดย UN Women (2021) ได้อธิบายว่า การเข้าถึงแหล่งทุนทางการเงินของสตรี เป็นเครื่องมือที่ทรงประสิทธิภาพที่สุดในการขจัดความยากจนและสร้างสวัสดิภาพสังคม เนื่องจากสตรีมักมีพฤติกรรมการใช้จ่ายเงินทุนไปเพื่อการยกระดับคุณภาพชีวิตของสมาชิกในครอบครัว การศึกษาของบุตร และการสร้างความมั่นคงทางอาหารมากกว่าบุรุษ การจัดตั้งกองทุนสตรีในระดับสากลจึงมุ่งเน้นการให้บริการทางการเงินระดับฐานราก ควบคู่ไปกับการจัดสวัสดิการและการคุ้มครองพิทักษ์สิทธิ์สตรี

สำหรับประเทศไทย การจัดการกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีภายใต้การกำกับดูแลของกรมการพัฒนาชุมชน มีระเบียบและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานอย่างชัดเจน โดย ทิพย์วรรณ สุขใจเจริญกิจ (2562) ได้สรุปกลไกการจัดการกองทุนฯ ออกเป็น 3 หน้าที่หลัก ดังนี้

1. การจัดการแหล่งทุนหมุนเวียน เป็นการปล่อยสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำหรือปลอดดอกเบี้ยให้แก่กลุ่มสมาชิกสตรีเพื่อนำไปลงทุนประกอบอาชีพ สร้างรายได้ และพึ่งพาตนเองทางเศรษฐกิจ

2. การจัดการเงินทุนอุดหนุน เป็นการจัดสรรงบประมาณในลักษณะให้เปล่าแก่ใจภาคประชาชนเพื่อนำไปจัดกิจกรรมเชิงสังคม การรณรงค์สร้างความเข้าใจเรื่องเพศสภาพ การพิทักษ์สิทธิ์ และการดูแลสวัสดิภาพสตรีกลุ่มเปราะบาง

3. การสร้างเครือข่ายและการพัฒนาองค์ความรู้ เป็นการบริหารจัดการองค์กรสตรีตั้งแต่ระดับหมู่บ้าน ตำบล อำเภอ และจังหวัด ให้ทำงานร่วมกันเป็นภาคีเครือข่าย

ปัญหาท้าทายสำคัญในเชิงการบริหารจัดการกองทุนสาธารณะประเภทนี้ คือ การบริหารความเสี่ยงทางการเงินและการควบคุมอัตราหนี้ค้างชำระ หรือหนี้เสีย (Non-Performing Loans: NPLs) สมชาย พัฒนพงษ์ (2563) ได้เสนอกรอบการวิเคราะห์ว่า ประสิทธิภาพในการจัดการกองทุนฯ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับระบบบัญชีหรือมาตรการทางกฎหมายเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับขีดความสามารถของคนจัดการ ยุทธศาสตร์การจัดการกองทุนสตรีที่ยั่งยืนจึงต้องเปลี่ยนผ่านจากการบริหารงานแบบตั้งรับตามระเบียบราชการไปสู่การบริหารเชิงรุกที่มุ่งเน้นการสร้างธรรมาภิบาลความโปร่งใส และการตรวจสอบได้ โดยต้องบูรณาการความร่วมมือกับภาคเอกชนและสถาบันการศึกษาในพื้นที่ เพื่อร่วมกันพัฒนาทักษะการเป็นผู้ประกอบการและการบริหารจัดการความเสี่ยงทางการเงินให้แก่สมาชิกผู้กู้ยืมอย่างเป็นระบบ

4. ข้อมูลพื้นฐานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี จังหวัดน่าน

จังหวัดน่านมีลักษณะภูมิประเทศเป็นภูเขาสลับซับซ้อนคิดเป็นพื้นที่กว่าร้อยละ 85 ของพื้นที่จังหวัด และมีสัดส่วนประชากรกลุ่มชาติพันธุ์หลากหลายอาศัยอยู่บนพื้นที่สูง โครงสร้างทางเศรษฐกิจหลักพึ่งพิงภาคเกษตรกรรมดั้งเดิม ซึ่งเผชิญความผันผวนด้านราคาสินค้าและความเปราะบางด้านรายได้ครัวเรือน (สำนักงานจังหวัดน่าน, 2567) บริบทเฉพาะของพื้นที่ดังกล่าวส่งผลให้การดำเนินงานของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี จังหวัดน่าน มีความท้าทายและมีอัตลักษณ์ที่แตกต่างจากพื้นที่ราบหรือเขตเมืองอย่างสิ้นเชิง โดยจากรายงานของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดน่าน (2568) ระบุว่า กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี จังหวัดน่าน มีการจัดตั้งกลไกขับเคลื่อน มีจำนวนสมาชิกสตรีและองค์กรสตรีเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่ปัญหาทางภูมิศาสตร์และการกระจายตัวของชุมชนในหุบเขา กลายเป็นข้อจำกัดร้ายแรงในการเดินทาง การเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร และการติดตามประเมินผลการดำเนินงานโครงการของคณะทำงาน

จากการศึกษาติดตามผลการดำเนินงานของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี จังหวัดน่าน โดยกรมการพัฒนาชุมชน (2568) พบประเด็นปัญหาสำคัญทางสถิติที่สะท้อนถึงวิกฤตด้านทุนมนุษย์ในพื้นที่ คือ อัตราหนี้ค้างชำระ (NPLs) ของเงินทุนหมุนเวียนในบางอำเภอมีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างนัยสำคัญ ซึ่งเมื่อเจาะลึกผ่านการถอดบทเรียนของ พลอยไพลิน นันตาสาย (2565) พบว่า สาเหตุหลักมิได้เกิดจากเจตนาการผิดนัดชำระหนี้ของสมาชิก แต่เกิดจากปัจจัยเฉพาะของพื้นที่จังหวัดน่านหลายประการ ได้แก่

1. ข้อจำกัดของสตรีชาติพันธุ์ สตรีบนพื้นที่สูงจำนวนมากเผชิญกับกำแพงภาษา ไม่เข้าใจระบบบัญชีสากล และขาดโอกาสในการเข้าถึงระบบกฎหมายพิทักษ์สิทธิ์เมื่อถูกเอาเปรียบทางการค้า

2. การขาดทักษะตลาดดิจิทัล สินค้ากลุ่มผ้าทอพื้นเมืองและหัตถกรรมน่านมีอัตลักษณ์สูง แต่กลุ่มสตรีขาดความรู้ด้านการตลาดออนไลน์ (E-commerce) และการสร้างแบรนด์ ทำให้ช่องทางการจัดจำหน่ายจำกัดอยู่เพียงตลาดท้องถิ่นที่ซบเซา

3. ภาวะผู้นำจิตอาสาขาดแรงจูงใจ คณะกรรมการกลไกขับเคลื่อนกองทุนฯ ระดับตำบล (กพส.ต.) และระดับหมู่บ้าน (กพส.ม.) ดำเนินงานด้วยระบบจิตอาสา ไม่มีค่าตอบแทนหรือสวัสดิการ

ที่มั่นคง ท่ามกลางภาระงานเอกสารราชการที่ซับซ้อน ทำให้เกิดอัตราการลาออกสูงและขาดความต่อเนื่องในการบริหารจัดการ

ข้อมูลพื้นฐานเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่า กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี จังหวัดน่านในปัจจุบัน กำลังทำหน้าที่เป็นมากกว่าแหล่งทุนทางการเงิน แต่เป็นหน่วยงานรองรับความเสี่ยงทางสังคมให้แก่สตรีชาวน่าน อย่างไรก็ตาม การจะขับเคลื่อนกลไกนี้ให้ก้าวข้ามข้อจำกัดเชิงภูมิศาสตร์และโครงสร้างเศรษฐกิจที่เปราะบาง จำเป็นต้องได้รับการเยียวยาด้วยการพัฒนาคุณภาพของทุนมนุษย์ในพื้นที่อย่างเร่งด่วน

ระเบียบวิธีวิจัย

1. แบบแผนการวิจัย

แบบแผนการวิจัยที่ใช้คือ การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยเป็นการศึกษา ค้นคว้าและเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ร่วมกับการศึกษาข้อมูลเชิงเอกสาร ทั้งข้อมูลชั้นปฐมภูมิ เช่น รายงานผลการดำเนินงานและสถิติหนี้ค้างชำระจากสมุดปกขาวของกองทุนฯ ในพื้นที่ และข้อมูลชั้นทุติยภูมิ เช่น แผนพัฒนาจังหวัดน่าน ระเบียบข้อบังคับกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีแห่งชาติและเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีทุนมนุษย์ แนวคิดการสร้างพลังอำนาจสตรี และแนวคิดเชิงระบบ

ส่วนการวิเคราะห์เชิงลึก จะเป็นการศึกษาเปรียบเทียบแนวทางการบริหารจัดการกองทุนและกระบวนการพัฒนาคนในแต่ละมิติพื้นที่ของจังหวัดน่าน ร่วมกับการถอดบทเรียนกรณีศึกษาและแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด จากพื้นที่ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการกองทุนและการลดอัตราหนี้ค้างชำระ (NPLs) เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน ช่องว่างเชิงทักษะ และแนวทางยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม สอดคล้องและสามารถนำมาปรับใช้เพื่อการพัฒนาทุนมนุษย์ในการจัดการกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีภายใต้บริบทเฉพาะของจังหวัดน่านได้อย่างเป็นรูปธรรม

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือหลักในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นเครื่องมือประเภทคำถามปลายเปิด (Open-ended Questions) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมและกรอบแนวคิดทฤษฎี โดยแบ่งโครงสร้างของเครื่องมือออกเป็น 3 ส่วนหลักตามวัตถุประสงค์การวิจัย ได้แก่

2.1 คำถามเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และอุปสรรค มุ่งประเด็นไปที่ข้อจำกัดในการดำเนินงานของกองทุนฯ ทั้งในมิติของเงินทุนหมุนเวียน (ปัญหาหนี้ค้างชำระ/NPLs) เงินทุนอุดหนุน มิติสังคม (ข้อจำกัดเชิงระเบียบราชการและการบริหารแบบบนลงล่าง) รวมถึงอิทธิพลของระบบเครือญาติและวัฒนธรรมอุปถัมภ์ในท้องถิ่น

2.2 คำถามเพื่อวิเคราะห์กระบวนการพัฒนาคนตามแนวคิดเชิงระบบ มุ่งเจาะลึกโครงสร้างการทำงานแบบบูรณาการใน 4 มิติหลัก โดยจำแนกตามองค์ประกอบของระบบ ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการพัฒนา (Process) ปัจจัยนำออก (Output) และกลไกการติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ (Evaluation)

2.3 คำถามเพื่อค้นหาแนวทางยุทธศาสตร์การพัฒนาทุนมนุษย์ มุ่งเปิดรับข้อเสนอแนะเชิงอนาคตเพื่อการเปลี่ยนผ่านกองทุนฯ โดยใช้กรอบแนวคิด HRD 3 มิติ ได้แก่ 1) การฝึกอบรม เพื่อแก้คอขวดหน้างานปัจจุบัน 2) การให้การศึกษา เพื่อเตรียมความพร้อมสู่การเป็นผู้ประกอบการดิจิทัล และ 3) การพัฒนา เพื่อปรับเปลี่ยนเชิงโครงสร้างสังคมและสร้างระบบธรรมาภิบาล

3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่มีความเที่ยงตรงและครอบคลุมวัตถุประสงค์การวิจัยทุกข้อ โดยแบ่งขั้นตอนการดำเนินงานออกเป็น 3 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

3.1 ขั้นเตรียมการและการเข้าถึงภาคสนาม ผู้วิจัยเริ่มต้นจากการทำหนังสือขอความอนุเคราะห์อย่างเป็นทางการจากสถาบันต้นสังกัด เพื่อประสานงานไปยังสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดน่าน และภาคีเครือข่ายกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีในพื้นที่จังหวัดน่าน เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัยและขออนุมัติเข้าถึงพื้นที่ในการเก็บข้อมูล จากนั้นผู้วิจัยทำการติดต่อประสานงานนัดหมายวัน เวลา และสถานที่กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 18 ท่านล่วงหน้า

3.2 ขั้นดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยลงพื้นที่ภาคสนามเพื่อดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยผสมผสานเครื่องมือและวิธีการเพื่อให้เกิดการตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล ดังนี้

3.2.1 การสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นรายบุคคล โดยใช้แบบแนวทางการสัมภาษณ์ปลายเปิดที่เตรียมไว้ เปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลได้สะท้อนสภาพปัญหาโดยใช้เวลาในการสัมภาษณ์เฉลี่ย 45–60 นาทีต่อท่าน พร้อมทั้งขออนุญาตบันทึกเสียงและจดบันทึกประเด็นสำคัญ

3.2.2 การรวบรวมข้อมูลเชิงเอกสาร ผู้วิจัยทำการรวบรวมและตรวจสอบเอกสารที่เกี่ยวข้องในพื้นที่คู่ขนานกันไป เช่น รายงานสถิติทางการเงินของกองทุนฯ แผนพัฒนาสตรีจังหวัดน่าน และข้อบังคับราชการ เพื่อนำมาใช้ตรวจสอบความสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์

3.3 ขั้นการตรวจสอบและจัดระเบียบข้อมูล หลังเสร็จสิ้นการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยดำเนินการถอดเทปคำให้สัมภาษณ์แบบคำต่อคำทันทีเพื่อป้องกันการตกหล่นของข้อมูล จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาจัดระเบียบแยกแยะตามรหัสหัวข้อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย และใช้วิธีส่งข้อมูลกลับไปให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญบางส่วนช่วยตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อยืนยันว่าข้อมูลที่บันทึกไว้ตรงกับเจตนารมณ์ของผู้ให้สัมภาษณ์จริง ก่อนจะนำข้อมูลทั้งหมดไปเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์เนื้อหาในลำดับถัดไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) มาใช้ในการจำแนกจัดระบบ และตีความข้อมูลเชิงประจักษ์ที่รวบรวมได้จากภาคสนาม โดยผู้วิจัยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ 3 ขั้นตอน ดังนี้

4.1 นำข้อมูลที่ได้จากการถอดเทปคำให้สัมภาษณ์ และบันทึกภาคสนามมาทำการอ่านซ้ำเพื่อทำความเข้าใจในภาพรวม จากนั้นทำการคัดสรรเฉพาะข้อมูลที่ตรงประเด็น และระบุรหัสข้อความ

4.2 นำรหัสข้อความที่ได้มาจัดกลุ่มความสัมพันธ์และจัดหมวดหมู่เนื้อหา เพื่อสร้างให้เกิดประเด็นหลักและประเด็นย่อยที่สามารถตอบวัตถุประสงค์การวิจัยทั้ง 3 ข้อได้อย่างครบถ้วน

4.3 นำประเด็นเนื้อหาที่จัดหมวดหมู่ มาทำการตีความหมายเชื่อมโยงกับบริบทเฉพาะของจังหวัดน่าน โดยใช้ทฤษฎีทุนมนุษย์ แนวคิดการสร้างพลังอำนาจสตรี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาร่วมอธิบายเหตุผลเพื่อสรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อการจัดการกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี จังหวัดน่าน ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่คัดสรรและจัดหมวดหมู่ประเด็น ตามวัตถุประสงค์การวิจัย มีรายละเอียดต่อไปนี้

1. สภาพปัจจุบัน ปัญหา และอุปสรรคของการดำเนินงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี จังหวัดน่าน

จากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลภาคสนาม พบว่าสภาพปัจจุบันของการดำเนินงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี จังหวัดน่าน มีการวางโครงสร้างเครือข่ายครอบคลุม แต่ในเชิงลึกกลับเผชิญปัญหาและอุปสรรคสำคัญที่ผูกติดกับบริบทเชิงโครงสร้าง วัฒนธรรม และภูมิศาสตร์ของพื้นที่อย่างเด่นชัด โดยผลการวิจัยสามารถจำแนกออกเป็น 3 ประเด็นหลัก ดังนี้

ประการแรก วิกฤตหนี้ค้างชำระ (NPLs) และการขาดทักษะทางการเงิน ผลการวิจัยพบว่ากองทุนฯ ในหลายพื้นที่ของจังหวัดน่านประสบปัญหาอัตราหนี้เสียและหนี้ค้างชำระในระดับที่สูง ซึ่งเมื่อถอดรหัสสาเหตุพบว่า สมาชิกกลุ่มสตรีที่กู้ยืมเงินทุนหมุนเวียนส่วนใหญ่ยังขาดวินัยทางการเงินและขาดความรู้เท่าทันทางการเงิน ตลอดจนไม่มีความเข้าใจเชิงลึกในการบริหารแผนธุรกิจและการจัดการความเสี่ยง โครงการที่ยื่นขออนุมัติส่วนใหญ่จึงเป็นการทำตามกระแสนิยมหรือเน้นการเกษตรกรรมดั้งเดิมที่เผชิญความผันผวนด้านราคา ส่งผลให้กลุ่มไม่สามารถสร้างรายได้ที่มั่นคงเพียงพอที่จะนำมาทยอยชำระคืนกองทุนฯ ได้ตามกำหนด

ประการที่สอง อิทธิพลของระบบเครือญาติและวัฒนธรรมอุปถัมภ์ในท้องถิ่น ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกสะท้อนว่า ในบริบทสังคมของจังหวัดน่านซึ่งมีลักษณะเป็นชุมชนกึ่งชนบทขนาดเล็กที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิด กระบวนการจัดสรรและอนุมัติเงินทุนในอดีตมักถูกแทรกแซงหรือขับเคลื่อนด้วยวัฒนธรรมอุปถัมภ์และความเกรงใจเชิงเครือญาติ ส่งผลให้การคัดกรองคุณสมบัติผู้กู้และการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการขาดความตรงไปตรงมาและความโปร่งใส ระบบอุปถัมภ์นี้ยังส่งผลกระทบต่อเนื่องทำให้กรรมการในระดับหมู่บ้านและตำบล (กพส.ม./ กพส.ต.) เผชิญความลำบากใจในการติดตามเร่งรัดหนี้สินจากคนในชุมชนเดียวกันจนนำไปสู่ความหย่อนยานในการบังคับใช้ระเบียบ

ประการที่สาม ข้อจำกัดเชิงภูมิศาสตร์และข้อจำกัดของระบบราชการ เนื่องจากภูมิประเทศของจังหวัดน่านส่วนใหญ่เป็นภูเขาสลับซับซ้อนและห่างไกล ส่งผลให้กลุ่มสตรี โดยเฉพาะกลุ่มเปราะบางและสตรีกลุ่มชาติพันธุ์บนพื้นที่สูง เผชิญกับช่องว่างทางดิจิทัล ไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ช่องทาง

การตลาดออนไลน์ หรือหลักสูตรการพัฒนาศักยภาพได้อย่างทั่วถึง ยิ่งไปกว่านั้น กองทุนฯ ยังเผชิญข้อจำกัดเชิงโครงสร้างจากระเบียบวิธีปฏิบัติของระบบราชการที่ซับซ้อน และการบริหารงานแบบบนลงล่าง (Top-down) ที่เน้นการควบคุมเอกสารตามระเบียบพัสดุและการบัญชีภาครัฐ ซึ่งไม่สอดคล้องกับวิถีชีวิตและขีดความสามารถที่แท้จริงของสตรีในระดับฐานราก

2. การวิเคราะห์กระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ในการดำเนินงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี จังหวัดน่าน

ผลการวิเคราะห์กระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ในการดำเนินงานกองทุนฯ โดยใช้กรอบแนวคิดเชิงระบบร่วมกับแนวคิดการสร้างพลังอำนาจสตรี พบว่า การขับเคลื่อนที่ผ่านมามีการจัดวางองค์ประกอบของระบบไว้เพื่อมุ่งยกระดับสิทธิและศักยภาพสตรี ทว่ายังมีช่องว่างในแต่ละขั้นตอน ที่ต้องได้รับการปรับปรุง โดยผลการวิจัยเชิงระบบสรุปได้ดังนี้

2.1 ปัจจัยนำเข้า ผลการวิจัยพบว่า กองทุนฯ มีปัจจัยนำเข้าเชิงโครงสร้างที่ดี คือการมีเม็ดเงินทุนหมุนเวียน ทุนอุดหนุน และมีกลไกคณะกรรมการสตรีอาสาสมัครในทุกระดับที่มีจิตสาธารณะสูง อย่างไรก็ตาม ปัจจัยนำเข้าด้านคุณภาพของคน ยังคงมีความเหลื่อมล้ำสูง คณะกรรมการสตรีในระดับท้องถิ่นส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุ ขาดคนรุ่นใหม่ที่มีทักษะด้านเทคโนโลยีและการจัดการสมัยใหม่ เข้ามาร่วมในระบบ ประกอบกับงบประมาณที่จัดสรรลงไปเพื่อการพัฒนาความรู้และทักษะของคนจัดการยังมีสัดส่วนที่น้อยมากเมื่อเทียบกับงบประมาณที่เน้นการปล่อยสินเชื่อ

2.2 กระบวนการพัฒนา จากการศึกษาพบว่า กระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ในปัจจุบันยังคงเน้นการจัดอบรมสัมมนาในรูปแบบดั้งเดิมที่เป็นการบรรยายในระยะสั้น ขาดการมีส่วนร่วมของชุมชน ขาดระบบพี่เลี้ยง และระบบการบ่มเพาะเชิงลึกในการติดตามให้คำปรึกษาแก่กลุ่มสตรีภายหลังจากการอบรมเสร็จสิ้น ทำให้ความรู้ที่ได้รับไม่ถูกนำไปเปลี่ยนเป็นการปฏิบัติงานจริงหน้างาน ในมิติทางสังคม กระบวนการนี้ได้เริ่มมีการสอดแทรกกลไกการรณรงค์พิทักษ์สิทธิ์ การสร้างความตระหนักรู้เรื่องเพศสภาพ และการลดความรุนแรงในครอบครัว ซึ่งช่วยให้สตรีเกิดความมั่นใจในตนเองมากขึ้น

2.3 ปัจจัยนำออกและการประเมินผล ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยนำออกที่เกิดขึ้นสามารถยกระดับบทบาทสตรีชาวน่านบางส่วน จากเดิมที่เป็นเพียงผู้รับการสงเคราะห์ทางสังคม ให้ก้าวขึ้นมาเป็นผู้จัดการสวัสดิภาพที่มีพลังอำนาจในการพึ่งพาตนเองทางเศรษฐกิจ สามารถสร้างกลุ่มอาชีพผ้าทอและหัตถกรรมพื้นเมืองได้ แต่ในด้านระบบการประเมินผล พบว่า ยังคงติดกรอบการประเมินผลเชิงปริมาณและเกณฑ์ทางการเงินของระบบราชการเป็นหลัก โดยขาดการประเมินผลสัมฤทธิ์ในเชิงคุณภาพ เช่น การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความสุข มิติความโปร่งใสทางธรรมาภิบาล และผลกระทบทางสังคมในระยะยาว

3. แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อการจัดการกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี จังหวัดน่าน

จากการสังเคราะห์และออกแบบแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อการจัดการกองทุนฯ ที่เหมาะสมกับบริบทจังหวัดน่าน โดยมุ่งเน้นการบูรณาการกลยุทธ์ 3 มิติ เพื่อเป็นพิมพ์เขียวเชิงยุทธศาสตร์ในการสร้างความยั่งยืน ผลการวิจัยสรุปแนวทางหลักได้ดังนี้

มิติที่ 1 การฝึกอบรม (Training) เพื่อแก้ปัญหาคอขวดหน้างานปัจจุบัน

แนวทางเร่งด่วนในระยะสั้นคือ การเปลี่ยนรูปแบบจากการจัดอบรมแบบเหมาเข่ง มาเป็นการจัดโปรแกรมฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเฉพาะทาง ที่ตรงกับช่องว่างเชิงทักษะ (Skill Gaps) ของแต่ละกลุ่ม โดยเน้น 3 หลักสูตรหลัก ได้แก่ 1) ปฏิบัติการบัญชีและพัสดุภาครัฐฉบับเข้าใจง่ายสำหรับคณะกรรมการ เพื่อลดข้อผิดพลาดทางกฎหมาย 2) หลักสูตรการจัดการรายกรณี (Case Management) และการเจรจาไกล่เกลี่ยหนี้สำหรับทีมบริหาร เพื่อส่งรุกเข้าแก้ไขปัญหา NPLs ในพื้นที่ และ 3) หลักสูตรการเขียนโครงการเชิงยุทธศาสตร์แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อให้กลุ่มสตรีสามารถบูรณาการงบประมาณร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้

มิติที่ 2 การให้การศึกษา (Education) เพื่อเตรียมความพร้อมทางปัญญา

แนวทางการพัฒนาระยะกลาง มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Mindset) และเตรียมความพร้อมให้สตรีชาวน่านก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ ผ่านหลักสูตรผู้ประกอบการสตรีดิจิทัล โดยร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในพื้นที่ เพื่อให้ความรู้เรื่องการสร้างแบรนด์อัตลักษณ์ผ้าน่าน การถ่ายภาพสินค้า การตลาดออนไลน์ และการจัดการโลจิสติกส์ นอกจากนี้ต้องให้การศึกษาด้านความรู้กฎหมายสิทธิ์ขั้นสูง การเท่าทันทางการเงิน และสิทธิมนุษยชน เพื่อยกระดับจากแรงงานรับจ้างสู่การเป็นนักธุรกิจชุมชนที่มีภาวะผู้นำ

มิติที่ 3 การพัฒนา (Development) เพื่อปรับเปลี่ยนเชิงโครงสร้างและสร้างระบบนิเวศสังคม แนวทางระยะยาวที่ยั่งยืนคือ การมุ่งพัฒนาแบบองค์รวมที่ไม่ได้ผูกติดกับตำแหน่งงาน แต่เป็นการสร้างสภาพแวดล้อมและระบบนิเวศทางสังคมที่ดี ประกอบด้วย 1) การสถาปนาระบบธรรมาภิบาลและความโปร่งใสในการจัดสรรทุนเพื่อทลายระบบอุปถัมภ์ 2) การสร้างกลไกความร่วมมือข้ามภาคส่วน (MOU) ระหว่างกองทุนฯ พัฒนาชุมชน สถาบันการศึกษา และภาคเอกชนในการเป็นพี่เลี้ยงร่วม 3) การสร้างกลไกแรงจูงใจเพื่อดึงดูดสตรีรุ่นใหม่คืนถิ่น เข้ามาเป็นผู้นำนวัตกรรม และ 4) การผลักดันให้เกิดธรรมนูญชุมชนและระบบกองทุนสวัสดิการสตรีพึ่งตนเองในระดับฐานราก เพื่อโอบอุ้มสตรีกลุ่มเปราะบางและกลุ่มชาติพันธุ์บนพื้นที่สูงอย่างเท่าเทียมและมีเกียรติ

อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อการจัดการกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี จังหวัดน่าน ผู้วิจัยได้นำข้อค้นพบเชิงประจักษ์มาอภิปรายผล ดังนี้

1. สภาพปัจจุบัน ปัญหา และอุปสรรคของการดำเนินงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี จังหวัดน่าน

ผลการวิจัยพบว่า กองทุนฯ เผชิญวิกฤตหนี้ค้างชำระ (NPLs) ในอัตราที่สูง อิทธิพลระบบเครือญาติ วัฒนธรรมอุปถัมภ์ และข้อจำกัดเชิงภูมิประเทศภูเขาสูง สะท้อนว่าปัญหาของกองทุนฯ มิใช่เพียงประเด็นเทคนิคทางการเงิน แต่เป็นปัญหาเชิงโครงสร้างสังคมพหุวัฒนธรรม สอดคล้องกับ ณัฐพงศ์ บุญเหลือ และคณะ (2564) ที่อธิบายว่า ความเกรงใจและระบบอุปถัมภ์ในชุมชนชนบทไทยเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการบังคับใช้ระเบียบและการติดตามหนี้สิน ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับ ทิพย์วรรณ สุขใจเจริญกิจ (2562) ที่อธิบายว่า

กฎระเบียบราชการที่ซับซ้อนเกินไปมักกลายเป็นคอขวดฉุดรั้งขีดความสามารถทางการบัญชีของสตรีฐานราก นอกจากนี้ ลักษณะทางภูมิศาสตร์ที่ห่างไกลและกำแพงภาษาของสตรีชาติพันธุ์ยังเป็นปัจจัยกดทับการกระจายข้อมูลข่าวสาร สอดรับกับการศึกษาของ พลอยไพลิน นันตาสาย (2565) ที่อธิบายว่า ความห่างไกลเชิงพื้นที่ในภาคเหนือตอนบนสัมพันธ์โดยตรงกับความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงการพัฒนาทักษะทางการเงิน

2. กระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ในการดำเนินงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี จังหวัดน่าน

กระบวนการพัฒนาคนในปัจจุบันมีจุดแข็งด้านการเสริมพลังสตรี แต่มีจุดอ่อนสำคัญ คือ ขาดระบบพี่เลี้ยงและการบ่มเพาะเชิงลึก รวมถึงการประเมินผลที่ผูกติดกับตัวชี้วัดเชิงปริมาณของรัฐ ชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาทุนมนุษย์ยังเป็นไปในลักษณะตั้งรับและเน้นกิจกรรมระยะสั้น สอดคล้องกับ วิศิษฐ์ ประมวลวินิจกุล (2563) ที่อธิบายว่า การฝึกอบรมระยะสั้นโดยขาดกลไกติดตามผลและระบบพี่เลี้ยงหน้างานมักไม่นำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานจริง และสอดคล้องกับ วรัญญา รัตนสถิต (2564) ที่อธิบายว่า ความสำเร็จของการพัฒนาศักยภาพสตรีจะเกิดขึ้นได้ ต้องปรับเปลี่ยนจากการประเมินผลเชิงตัวเลขของระบบราชการ ไปสู่การวัดผลเชิงคุณภาพที่สะท้อนขีดความสามารถในการพึ่งพาตนเองและการตื่นรู้ด้านสิทธิ์ในชุมชน

3. แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อการจัดการกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีจังหวัดน่าน

ผลการวิจัยได้นำเสนอแนวทางยุทธศาสตร์ 3 มิติ (การฝึกอบรม การให้การศึกษา และการพัฒนา) สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อยกระดับการบริหารจัดการกองทุนฯ ได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยในมิติการฝึกอบรม สอดคล้องกับ สุรพล ชลดำรงค์กุล (2563) ที่อธิบายว่า การจัดโปรแกรมเฉพาะทางตามช่องว่างเชิงทักษะหน้างาน ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและควบคุมหนี้เสียได้โดยตรง

สำหรับมิติการให้การศึกษาและการพัฒนานั้น มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปรับเปลี่ยนเชิงโครงสร้าง โดย Schultz (1961) และ Nadler (1970) ระบุว่า การลงทุนให้การศึกษาเป็นการติดอาวุธทางปัญญาระยะยาวเพื่อเตรียมคนให้พร้อมรองรับบทบาทใหม่ในอนาคต ขณะที่การพัฒนาเป็นการยกระดับคุณภาพชีวิตและสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งเมื่อกองทุนฯ นำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ผ่านการสร้างผู้ประกอบการสตรีดิจิทัล จะช่วยปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์จากผู้ใช้แรงงานไปสู่ผู้นำธุรกิจชุมชนที่เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ยิ่งไปกว่านั้น การสถาปนาระบบธรรมาภิบาลข้ามภาคส่วนและการสร้างแรงจูงใจดึงสตรีรุ่นใหม่คืนถิ่น สอดรับกับ ศศิธร พู่ทองคำ (2566) ที่ค้นพบว่าการเปิดพื้นที่ให้คนรุ่นใหม่ที่มีทักษะดิจิทัลเข้ามามีส่วนร่วมในบอร์ดบริหาร จะช่วยลดทอนอำนาจในระบบอุปถัมภ์ดั้งเดิม ปิดช่องว่างระหว่างวัย และยกระดับขีดความสามารถการจัดการองค์กรสตรีสู่การเป็นระบบนิเวศเศรษฐกิจสร้างสรรค์ชุมชนพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืน

สรุป

การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเรื่องแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อการจัดการกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี จังหวัดน่าน สามารถสรุปผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ 3 ประเด็นหลัก ดังนี้

1. สภาพปัจจุบัน ปัญหา และอุปสรรคของการดำเนินงานกองทุนฯ พบว่า กองทุนพัฒนาบทบาทสตรีในพื้นที่จังหวัดน่านกำลังเผชิญความเสี่ยงอย่างรุนแรงจากอัตราหนี้ค้างชำระ (NPLs) ที่สูงขึ้น ซึ่งมีรากเหง้ามาจากสมาชิกขาดความรู้เท่าทันทางการเงินและทักษะการบริหารจัดการธุรกิจเชิงลึก ประกอบกับการจัดสรรทุนและการติดตามหนี้สินในอดีตยังติดกับดักของวัฒนธรรมอุปถัมภ์และความเกรงใจเชิงเครือญาติในท้องถิ่น ยิ่งไปกว่านั้น สภาพภูมิประเทศที่เป็นภูเขาสลับซับซ้อนและการบริหารงานแบบบนลงล่างภายใต้ระเบียบราชการที่ซับซ้อน ยังกลายเป็นกำแพงเชิงโครงสร้างที่ลดทอนการเข้าถึงโอกาสและการแสดงศักยภาพของสตรีกลุ่มเปราะบางและสตรีชาติพันธุ์บนพื้นที่สูง

2. กระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ในการดำเนินงานกองทุนฯ เมื่อวิเคราะห์ผ่านแนวคิดเชิงระบบ พบว่า กระบวนการพัฒนาในปัจจุบันมีจุดแข็งในการสร้างความตระหนักรู้เรื่องสิทธิ์และพลังอำนาจในการพึ่งพาตนเองของสตรี ทว่ายังมีช่องว่างสำคัญในด้านปัจจัยนำเข้าที่ขาดแคลนคณะกรรมการที่เป็น คนรุ่นใหม่ และในด้านกระบวนการ ที่ยังเน้นการจัดอบรมบรรยายระยะสั้นแบบดั้งเดิม โดยขาดระบบพี่เลี้ยง และการบ่มเพาะเชิงลึกเพื่อการติดตามผล ตลอดจนระบบการประเมินผล ยังคงยึดติดอยู่กับตัวชี้วัดเชิงปริมาณและเกณฑ์ทางการเงินของระบบราชการมากกว่าผลสัมฤทธิ์เชิงคุณภาพและผลกระทบทางสังคม

3. แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อการจัดการกองทุนฯ ได้สังเคราะห์ออกมาเป็นพิมพ์เขียวเชิงยุทธศาสตร์ 3 มิติ ประกอบด้วย 1) มิติการฝึกอบรม มุ่งเน้นการแก้ปัญหาคอขวดหน้างานปัจจุบันผ่านหลักสูตรบัญชีภาครัฐและการจัดการรายกรณีเพื่อสกัดกั้นหนี้เสีย 2) มิติการให้การศึกษา (Education) มุ่งเน้นการติดอาวุธทางปัญญาเพื่อสร้างผู้ประกอบการสตรีดิจิทัล และสร้างภาวะผู้นำที่เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และ 3) มิติการพัฒนา มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนเชิงโครงสร้างสังคมเพื่อความยั่งยืนด้วยการสร้างกลไกธรรมาภิบาลเพื่อทลายระบบอุปถัมภ์ การดึงสตรีรุ่นใหม่คืนถิ่น และการสร้างระบบนิเวศสวัสดิการชุมชนพึ่งตนเองอย่างเท่าเทียม

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดน่านและคณะกรรมการกองทุนฯ ควรเปลี่ยนบทบาทจากการตรวจสอบเอกสารตามระเบียบราชการ มาเป็นการจัดตั้งทีมพี่เลี้ยงเชิงรุกในระดับอำเภอ เพื่อลงพื้นที่บ่มเพาะทักษะการบริหารธุรกิจและวินัยทางการเงินให้แก่กลุ่มสตรีตั้งแต่ก่อนอนุมัติเงินกู้ ควบคู่กับการนำหลักสูตรผู้ประกอบการสตรีดิจิทัลมาใช้เพื่อขยายช่องทางการตลาดออนไลน์ให้แก่สินค้าชุมชน

2. ควรมีการปรับปรุงเกณฑ์การคัดกรองสิทธิ์และอนุมัติโครงการ โดยใช้ระบบคะแนนสมรรถนะที่อิงความน่าจะเป็นของแผนธุรกิจและความตั้งใจจริงของกลุ่ม แทนการใช้ดุลยพินิจของบุคคล เพื่อสร้างธรรมาภิบาลและความโปร่งใสในชุมชน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรขยายผลโดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณร่วมด้วย เพื่อทำการสำรวจขนาดใหญ่และวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุหรือตัวแปรที่มีอิทธิพลต่ออัตราหนี้ค้างชำระ (NPLs) ของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีในภาพรวมระดับประเทศ

2. ควรมีการวิจัยเพื่อพัฒนาและทดลองใช้รูปแบบ (Model) การบ่มเพาะผู้ประกอบการสตรีบนพื้นที่สูง หรือการพัฒนาแอปพลิเคชันระบบบัญชีและการตลาดดิจิทัลที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของสตรีกลุ่มชาติพันธุ์ เพื่อนำมาใช้เป็นเครื่องมือต้นแบบในการพัฒนาทุนมนุษย์อย่างเป็นรูปธรรม

เอกสารอ้างอิง

กรมการพัฒนาชุมชน. (2568). *รายงานผลการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการหนี้ค้างชำระกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567*. กรุงเทพฯ: สำนักทุนชุมชน กรมการพัฒนาชุมชน.

ณัฐพงศ์ บุญเหลือ, สมศักดิ์ อนันตศิริ และ พรเพ็ญ วงศ์วิวัฒน์. (2564). ธรรมาภิบาลกับการดำเนินงานกองทุนชุมชนในบริบทสังคมชนบทไทย. *วารสารการบริหารท้องถิ่น, 14*(2), 145–162.

ทิพย์วรรณ สุขใจเจริญกิจ. (2562). แนวทางการบริหารจัดการหนี้ค้างชำระของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี. *วารสารวิจัยและพัฒนาสังคม, 11*(2), 120–135.

พลอยไพลิน นันตาสาย. (2565). ความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงบริการสาธารณะของสตรีกลุ่มชาติพันธุ์บนพื้นที่สูงในภาคเหนือตอนบน. *วารสารสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 34*(1), 45–68.

วรัญญา รัตนสถิต. (2564). การเตรียมความพร้อมและยกระดับศักยภาพสตรีสู่การเป็นผู้ประกอบการยุคดิจิทัล. *วารสารพัฒนาสังคม, 23*(1), 75–93.

วิศิษฐ์ ประมวลวินิจกุล. (2563). การบริหารภาครัฐแนวใหม่กับการพัฒนาสมรรถนะแกนนำชุมชนเพื่อการสร้างชุมชนเข้มแข็ง. *วารสารรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 3*(2), 89–104.

ศศิธร พู่ทองคำ. (2566). การสร้างความสืบเนื่องของผู้นำสตรีชุมชน: จากรุ่นสู่รุ่น. *วารสารวิจัยเพื่อการพัฒนาชุมชน, 16*(3), 112–128.

สถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง. (2566). *รายงานภาวะเศรษฐกิจสังคมและข้อจำกัดในการพัฒนาชุมชนบนพื้นที่สูงในเขตภาคเหนือตอนบน*. เชียงใหม่: สถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน).

สมชาย พัฒนพงษ์. (2563). อุปสรรคเชิงโครงสร้างกฎหมายและการบริหารงานของกองทุนหมุนเวียนภาครัฐ. *วารสารนิติศาสตร์และนโยบายสาธารณะ, 9*(3), 88–105.

สำนักงานจังหวัดน่าน. (2567). *แผนพัฒนาจังหวัดน่าน 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ฉบับทบทวน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567*. น่าน: กลุ่มงานยุทธศาสตร์และข้อมูลเพื่อการพัฒนาจังหวัด สำนักงานจังหวัดน่าน.

สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์. (2565). *แผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาสตรี (พ.ศ. 2566 – 2570)*. กรุงเทพฯ: กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์.

สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดน่าน. (2568). *รายงานทำเนียบข้อมูลและการดำเนินงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี จังหวัดน่าน*. น่าน: สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดน่าน กระทรวงมหาดไทย.

สุรพล ชลดำรงค์กุล. (2563). การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของแกนนำองค์กรชุมชนผ่านกระบวนการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ. *วารสารศาสตร์การพัฒนาชุมชน, 11*(4), 50–68.

สุวัฒนา สุวรรณเขตนิคม. (2558). *การสร้างเสริมพลังอำนาจชุมชนเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

African Women's Development Fund [AWDF]. (2023). *Strengthening women's leadership and institutional capacity in local governance*. Accra: AWDF Publications.

Nadler, L. (1970). *Developing human resources*. San Francisco, CA: Jossey–Bass.

Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review, 51*(1), 1–17.

UN Women. (2021). *Beyond COVID–19: A feminist plan for sustainability and social justice*. New York, NY: United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women.

UN Women. (2024). *Capacity building and financial inclusion for grassroots women's organizations*. Geneva: United Nations.

World Bank. (2025). *World development report 2025: Investing in women to enhance global productivity and economic resilience*. Washington, DC: World Bank.